

ХМЕЛЬНИЦЬКА ОБЛАСНА РАДА
ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ УПРАВЛІННЯ ТА ПРАВА
ІМЕНІ ЛЕОНІДА ЮЗЬКОВА

ФАКУЛЬТЕТ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ
Кафедра публічного управління та адміністрування

МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

на тему: «ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ МІЖНАРОДНОГО
СПІВРОБІТНИЦТВА ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ
(НА ПРИКЛАДІ ХМЕЛЬНИЦЬКОЇ МІСЬКОЇ РАДИ)»

Виконала: студентка магістратури
за спеціальністю
281 Публічне управління та
адміністрування
Польова Юлія Анатоліївна

Керівник: професор кафедри
публічного управління та
адміністрування, доктор наук з
державного управління, доцент
Копанчук Володимир Олександрович

Рецензент:

(науковий ступінь, вчене звання, прізвище та
ініціали)

АНОТАЦІЯ

Польова Ю.А.. Шляхи удосконалення міжнародного співробітництва органів місцевого самоврядування (на прикладі Хмельницької міської ради).

Магістерська робота на здобуття освітнього ступеня магістра за спеціальністю 281 Публічне управління та адміністрування.

Актуальність теми дослідження зумовлена тим, що налагодження міжнародного співробітництва відіграє вагомий роль у соціально-економічному розвитку та підтримці України в цілому та Хмельницької територіальної громади зокрема на міжнародній арені, що є дуже важливим аспектом для побудови фундаменту нової повоєнної країни.

Метою дослідження є обґрунтування перспектив удосконалення міжнародної співпраці органів місцевого самоврядування на основі активізації побратимського співробітництва міста Хмельницького і міст Республіки Польщі.

У першому розділі охарактеризовано зміст поняття «міжнародне співробітництво», а також проаналізовано нормативно-правове поле регулювання діяльності органів місцевого самоврядування у сфері міжнародного співробітництва.

У другому розділі охарактеризовано феномен міст-побратимів на основі аналізу напрямів та особливостей легітимації побратимських зв'язків з польськими містами. Здійснено оцінку результативності діяльності Хмельницької міської ради у реалізації співпраці з містами-побратимами. Крім того, досліджено думки хмельничан щодо пріоритетних напрямків розвитку та бачення майбутньої співпраці з партнерами. З'ясовано основні перешкоди на шляху співробітництва з польськими містами.

У третьому розділі розроблено основні напрями активізації розвитку відносин між Хмельницькою міською радою та містами-побратимами Польщі. Запропоновано стратегічні напрями та алгоритм дій щодо налагодження співробітництва Хмельницької міської ради з польськими містами.

Практичне значення одержаних результатів зводиться до можливості удосконалити організаційні моменти співробітництва Хмельницької міської ради з польськими містами в умовах воєнного стану.

Ключові слова: міжнародне співробітництво, органи місцевого самоврядування, міста-побратими, міста-партнери, соціально-економічний розвиток.

ANNOTATION

Poleva Y. A. Ways to improve international cooperation of local self-government bodies (on the example of the Khmelnytskyi City Council).

Master's thesis for obtaining a master's degree in the specialty 281 Public management and administration.

The relevance of the research topic is determined by the fact that the establishment of international cooperation plays an important role in the socio-economic development and support of Ukraine in general and the Khmelnytskyi territorial community in particular in the international arena, which is a very important aspect for building the foundation of a new post-war country.

The first chapter highlights the theoretical characteristics of the concept of international cooperation, as well as analyzes the normative and legal field of regulation of local self-government bodies in the field of international cooperation. The second chapter describes the phenomenon of sister cities, analyzing approaches to the study of this concept, the essence, directions and features of the legitimization of sister relationships with Polish cities. In addition, an evaluation of the activities of the Khmelnytskyi City Council in the implementation of cooperation with sister cities was carried out. The third chapter proposes the main directions for intensifying the development of cooperation between the Khmelnytskyi City Council and sister cities of Poland, as well as the key provisions of the cooperation agreement.

Key words: international cooperation, local self-government bodies, sister cities, partner cities, socio-economic development.

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОРГАНІЗАЦІЇ МІЖНАРОДНОГО СПІВРОБІТНИЦТВА ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ.....	8
1.1 Міжнародна співпраця органів місцевого самоврядування: поняття та відмінні ознаки	8
1.2 Нормативно-правове регулювання міжнародної співпраці територіальних громад.....	11
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ РЕАЛІЗАЦІЇ УГОД ПРО ПОБРАТИМСЬКІ ВІДНОСИНИ МІЖ МІСТАМИ-ПАРТНЕРАМИ.....	19
2.1 Напрями співробітництва між містами-партнерами та його значення для територіальної громади	19
2.2 Міжнародна та національна правова легітимізація побратимських зв'язків між містами України та Польщі	25
2.3 Аналіз діяльності Хмельницької міської ради у реалізації співпраці з містами-побратимами	31
РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ АКТИВІЗАЦІЇ РОЗВИТКУ СПІВРОБІТНИЦТВА МІЖ ХМЕЛЬНИЦЬКОЮ МІСЬКОЮ РАДОЮ ТА МІСТАМИ-ПОБРАТИМАМИ ПОЛЬЩІ.....	41
3.1 Впровадження інноваційних інструментів активізації розвитку побратимських зв'язків між українськими та польськими містами	41
3.2 Обґрунтування стратегічних напрямів налагодження співробітництва Хмельницької міської ради з польськими містами.....	51
ВИСНОВКИ.....	60
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	63
ДОДАТКИ	70

ВСТУП

Актуальність теми зумовлена тим, що налагодження міжнародного співробітництва відіграє вагомий роль у соціально-економічному розвитку та підтримці України в цілому та Хмельницької територіальної громади зокрема на міжнародній арені, що є дуже важливим аспектом для побудови фундаменту нової повоєнної країни. Ідея міст-побратимів – це концепція, яка розвивалася після закінчення Другої світової війни. У її рамках міста переслідують спільні економічні, соціальні та культурні цілі.

За майже рік повномасштабної війни росії проти України цивілізований світ об'єднався для досягнення єдиної мети, аби протистояти країні-агресору. Протягом цього часу багато закордонних міст зобов'язалися підтримувати українські громади. Саме тому концепція міст-побратимів стає все більш актуальною як інструмент відбудови та розвитку територіальних громад.

Українська наукова література досить обмежене у дослідженні розвиток співробітництва міст-побратимів та майбутніх перспектив. Це питання активно вивчали О. Богородецька, Т. Гончаренко, В. Демчишин, К. Кудак, Н. Сидоренко, а також польські науковці Р. Формушевич, Е. Калітта та А. Бжозовська. Водночас, певні питання (подолання перешкод функціонування побратимських зв'язків українських і польських міст, або ж способи активізації побратимського руху) потребують додаткових досліджень.

Мета та завдання роботи. Метою дослідження є обґрунтування перспектив удосконалення міжнародної співпраці органів місцевого самоврядування на основі активізації побратимського співробітництва міста Хмельницького і міст Республіки Польщі.

Для досягнення поставленої мети були визначені такі завдання:

- вивчити сучасні підходи до визначення поняття «міжнародне співробітництво» та описати його відмінні ознаки;
- виконати аналіз нормативно-правового поля регулювання органів місцевого самоврядування у сфері міжнародного співробітництва;

- визначити нормативно-правові засади функціонування побратимських зв'язків українських і польських міст;
- оцінити результативність міжнародної діяльності Хмельницької міської ради;
- з'ясувати головні перешкоди функціонування побратимських зв'язків українських і польських міст;
- запропонувати інструменти активізації побратимського співробітництва між містами України і Польщі;
- обґрунтувати стратегічні напрями налагодження співробітництва Хмельницької міської ради з польськими містами.

Об'єктом дослідження є напрями міжнародної співпраці органів місцевого самоврядування.

Предметом дослідження є особливості імплементації інструментів співробітництва між містами-партнерами до діяльності Хмельницької міської ради в умовах особливого правового режиму - воєнного стану.

Методи дослідження. В процесі написання магістерської роботи використані такі методи:

- системний (для комплексного аналізу підходів до поняття «міжнародне співробітництво» та «міста-партнери»);
- структурно-функціональний (для дослідження відмінних ознак і функцій міжнародного співробітництва);
- інституціональний (для вивчення побратимства міст як політичного інституту, за допомогою якого визначаються й реалізуються зв'язки між містами-побратимами);
- бенчмаркінг (для порівняння нормативно-правових засад функціонування побратимських зв'язків українських і польських міст);
- анкетування (для дослідження думки мешканців міста);
- статистичний метод (для аналізу результатів анкетування).

Інформаційну базу дослідження склали підручники, монографії, наукові статті, які стосуються теми дослідження, українських та зарубіжних авторів, а також нормативні акти та звіти органів місцевого самоврядування.

Апробація результатів дослідження: участь та опублікування тез на тему «Міжнародна допомога міст-побратимів в умовах війни» у Міжнародній науково-практичній конференції «Current issues of science and integrated technologies» (10–13 січня 2023 року).

Практичне значення одержаних результатів зводиться до можливості удосконалити організаційні моменти співробітництва Хмельницької міської ради з польськими містами в умовах воєнного стану.

Структура магістерської роботи включає вступ, три розділи, висновки, список використаних джерел.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОРГАНІЗАЦІЇ МІЖНАРОДНОГО СПІВРОБІТНИЦТВА ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ

1.1 Міжнародна співпраця органів місцевого самоврядування: поняття та відмінні ознаки

Незалежно від політичного, економічного чи соціально-культурного устрою держав, міжнародне співробітництво становить вагомий складник сучасних відносин між ними, а також є принциповою засадою підтримки міжнародного миру, безпеки та розвитку. Саме задум запровадження міжнародного співробітництва в різних сферах суспільних відносин схилив до створення міжнародних організацій, зокрема, Ради Європи, Організації Об'єднаних Націй, Організації з безпеки та співробітництва в Європі, Організації економічного співробітництва та розвитку, а також Європейського Союзу. Положення стосовно міжнародного співробітництва в установчих договорах і статутах вищенаведених інституцій – одне з основоположних [1, с. 75].

Історично, геополітично і культурно українська держава була і залишається невід'ємною частиною Європи, тому європейський вектор міжнародного співробітництва є цілком логічний. У зв'язку з цим Україна є членом глобальних та регіональних європейських організацій та співпрацює у рамках міжнародних угод чи договорів з низкою міжнародних спільнот та інституцій. Тому міжнародне співробітництво є одним з ключових напрямів діяльності української держави, органів влади центрального, регіонального й місцевого рівнів, установ, організацій і громадських об'єднань [1, с. 77].

Сьогодні міжнародне співробітництво не належить виключно до компетенції державного рівня, як це характерно для початку ХХ століття. Вперше термін «міжнародні відносини» у науці вжив англійський філософ, юрист та правознавець, засновник і очолювач філософської течії утилітаризму

Дж. Бентам ще в 1789 р. у трактаті «Вступ до принципів моральності і законотворення». Під цим поняттям він визначав взаємини, які наявні «між монархами та громадянами різних держав» [2, с. 25]. Американський професор, політолог, геополітик Н. Спайкмен першим вжив поняття «міждержавні відносини» й сформулював їх як «відносини між особами (чи групами осіб), що представляють різні держави» [3, с. 60]. Отже, головною особливістю, характерною для міжнародних відносин, є те, що їхні учасники є політично приналежними до різних держав світу.

Енциклопедичний політологічний словник дефінює міжнародне співробітництво як визначений напрямок та рівень розвитку міжнародних відносин, що характеризується розвитком міжнародних зв'язків у різних галузях, який постійно координується учасниками. Основою міжнародних відносин є взаємодія незалежних держав на міжнародному рівні. Поруч з державами у міжнародних відносинах визначаються й інші міжнародні актори – «транснаціональні корпорації, міжнародні та національні організації, політичні партії, релігійні рухи, громадські об'єднання тощо». Актуальне для нашого дослідження визначення «міжнародне співробітництво» трактується як вид міжнародних відносин [4, с. 246].

Я.М. Костюченко визначає міжнародне співробітництво як «такий процес взаємодії двох або декількох діячів /суб'єктів, у якому виключається застосування збройного насильства і домінують спільні пошуки реалізації загальних інтересів». Крім того, зазначає, що міжнародне співробітництво завжди базується на засаді взаємності (інтересу, завдання, цілі), однак не обов'язково рівності. Науковець відокремлює три основні ознаки, що є властивими міжнародному співробітництву, а саме:

- 1) завжди є двостороннім (або багатостороннім), передбачає виникнення взаємного зобов'язання і прав;
- 2) ґрунтується на засаді взаємності у визначенні цілі, завдання та способу співробітництва;
- 3) має різні напрями реалізації й форми вираження [5, с. 15].

Деякі дослідники пояснюють міжнародне співробітництво у більш широкому контексті. Наприклад, К. Полівода вважає, що це універсальна форма організації спільного або взаємоузгодженого виробництва за участю іноземного партнера з двох або декількох держав, заснована на розподілі виробництва продукції, комерційного співробітництва, взаємній гарантії ризиків, спільному захисті інвестицій тощо. Зазначає також, що основою такого співробітництва є міцний і тривалий зв'язок, який має кооперативний характер, вироблення й узгодження наперед намірів, котрі закріплюються в довготривалій угоді або договорі. Міжнародне співробітництво здійснюється як транскордонне співробітництво, міжтериторіальне співробітництво та міжрегіональне співробітництво [6, с. 32].

Н. Сидоренко під міжнародним співробітництвом органів місцевого самоврядування розуміє спільну діяльність вітчизняних органів місцевого самоврядування з іноземними партнерами, здійснювану на місцевому рівні на двосторонній або багатосторонній договірній основі, спрямовану на вирішення пріоритетних питань, що захищені національним законодавством до власних або делегованих повноважень органів місцевого самоврядування й не суперечать принципам внутрішньої та зовнішньої політики відповідних держав [7].

Отже, дослідники сходяться на думці, що міжнародне співробітництво органів місцевого самоврядування здійснюється як транскордонне співробітництво та міжтериторіальне співробітництво. Транскордонну співпрацю в рамках цього дослідження визначаємо як комплексне співробітництво локальних осередків влади географічно суміжних територій сусідніх держав [8]; натомість поняття міжтериторіального співробітництва окреслене у «Європейській Рамковій Конвенції загальних принципів транскордонного співробітництва». Відповідно до положень цієї конвенції, у міжнародні відносини можуть вступати, залежно від національного законодавства не лише прикордонні регіони, а й територіальні утворення й органи місцевого самоуправління [9]. Польський науковець Р. Формушевіч

зазначає, що міжтериторіальна співпраця сприяє розвитку громадянського суспільства й промоції демократії в Європі [10, с. 8].

1.2 Нормативно-правове регулювання міжнародної співпраці територіальних громад

Розвиток сучасного українського соціуму характеризуються істотним зростанням значення та ролі засад диференціації та децентралізації, що знаходять власне відображення в суспільно-політичних процесах й у подальшій еволюції інституту місцевого самоврядування. Враховуючи проголошений нашою державою стратегічний курс на європейську інтеграцію, необхідно дослідити основні аспекти нормативно-правового регулювання співпраці органів місцевого самоврядування із суб'єктами міжнародних відносин.

Відповідно до ст. 140 Конституції України, місцеве самоврядування є правом територіальної громади – жителів села чи добровільного об'єднання у сільську громаду жителів кількох сіл, селища та міста – самостійно вирішувати питання місцевого значення в межах Конституції і законів України [11].

Поняття місцевого самоврядування міститься також в Законі України «Про місцеве самоврядування в Україні». Згідно зі ст. 6 Закону первинним суб'єктом місцевого самоврядування, основним носієм його функцій і повноважень є територіальна громада села, селища, міста [12].

Відповідно до ч. 1 ст. 2 Закону місцеве самоврядування в Україні – це гарантоване державою право та реальна здатність територіальної громади – жителів села чи добровільного об'єднання у сільську громаду жителів кількох сіл, селища, міста – самостійно або під відповідальність органів та посадових осіб місцевого самоврядування вирішувати питання місцевого значення в межах Конституції і законів України [12]. Однак Закон не охоплює повноваження у сфері міжнародного співробітництва та зовнішньоекономічної діяльності.

Закон України «Про транскордонне співробітництво» [13] визначає територіальні громади, їх представницькі органи та їх об'єднання, місцеві органи виконавчої влади України, що взаємодіють з територіальними громадами та відповідними органами влади сусідніх держав у межах своєї компетенції, встановленої чинним законодавством України та угодами про транскордонне співробітництво, як суб'єкт транскордонного співробітництва.

У межах повноважень суб'єктів транскордонного співробітництва України транскордонне співробітництво може здійснюватися в економічній, соціальній, науково-технічній, культурно-освітній, екологічній та інших сферах, а також у питаннях надання взаємної допомоги у надзвичайних ситуаціях.

Суб'єкти транскордонного співробітництва України в межах своїх повноважень та відповідно до законодавства можуть укладати угоди про транскордонне співробітництво. Типова форма угоди про транскордонне співробітництво затверджується центральним органом виконавчої влади, що забезпечує формування та реалізує державну регіональну політику. На сьогодні це Міністерство розвитку громад та територій України. Угода про транскордонне співробітництво – це угода між територіальними громадами, їх представницькими органами та їх об'єднаннями, місцевими органами виконавчої влади України та відповідними органами влади сусідніх держав у межах своєї компетенції, встановленої чинним законодавством України, яка регламентує правові, організаційні, економічні та інші аспекти цього співробітництва.

14.04.2021 року Постановою КМУ № 408 затверджено Державну програму розвитку транскордонного співробітництва на 2021–2027 роки. Метою Програми є підвищення статусу і рівня конкурентоспроможності регіонів України шляхом посилення активізації та розвитку транскордонного співробітництва, сприяння встановленню і поглибленню економічних, соціальних, наукових, технологічних, екологічних, культурних, туристичних та

інших відносин між суб'єктами та учасниками таких відносин України та інших держав в умовах співпраці [14].

Транскордонне співробітництво в Україні відбувається на основі міжнародного права та вітчизняного законодавства, що включає Європейську рамкову конвенцію про транскордонне співробітництво між територіальними общинами або властями (Україна приєдналася до Конвенції 14 липня 1993 р.) та додаткові протоколи до неї, Закони України «Про транскордонне співробітництво», «Про засади державної регіональної політики», «Про місцеве самоврядування в Україні», Державну стратегію регіонального розвитку на 2021–2027 роки, затверджену постановою Кабінету Міністрів України від 5 серпня 2020 р. № 695 [15].

Повноваження центрального органу виконавчої влади у сфері державної регіональної політики, зокрема, полягає в стимулюванні участі регіонів у програмах та проектах розвитку міжрегіонального та транскордонного співробітництва; забезпеченні розвитку інституційної спроможності суб'єктів та учасників транскордонного співробітництва (в тому числі асоціацій органів місцевого самоврядування, агенцій регіонального розвитку, громадських організацій, європейських об'єднань територіального співробітництва та інших форм транскордонного співробітництва) [16].

Одним з дієвих інструментів забезпечення розвитку транскордонного співробітництва є нові форми транскордонного співробітництва, створення та функціонування яких сприятиме зміцненню інституційної спроможності суб'єктів транскордонного співробітництва, залученню додаткових фінансово-економічних ресурсів для вирішення завдань щодо місцевого і регіонального розвитку, інтенсифікації партнерства та поглиблення добросусідських багатосторонніх відносин між регіонами України та інших держав.

Аналізуючи вище згадані правові приписи, варто зазначити, що місцеві громади набули право вирішувати питання локального значення, одночасно отримали можливості для реалізації власних інтересів у сфері міжнародних зв'язків, хоча особливості реалізації органами місцевого самоврядування

вказаних зв'язків у чинному законодавстві не регламентовані, що й створює певні труднощі при співвідношенні державних інтересів та зацікавленості представників територіальних громад у сфері міжнародного міжрегіонального, міжмуніципального, транскордонного та іншого співробітництва.

Положеннями Закону України «Про засади внутрішньої і зовнішньої політики» № 2411-VI від 1 липня 2010 року зі змінами визначаються засади внутрішньої політики України у сферах розбудови державності, розвитку місцевого самоврядування та стимулювання розвитку регіонів, формування інститутів громадянського суспільства, національної безпеки і оборони, в економічній, соціальній і гуманітарній сферах, в екологічній сфері та сфері техногенної безпеки, а також засади зовнішньої політики України [17].

Україна як європейська держава здійснює відкриту зовнішню політику і прагне рівноправного взаємовигідного співробітництва з усіма заінтересованими партнерами, виходячи насамперед з принципу пріоритетності захисту національних інтересів, необхідності гарантування безпеки, суверенітету та захисту територіальної цілісності України. Основними засадами зовнішньої політики відповідно до ст.11 Закону є, крім забезпечення національних інтересів і безпеки України шляхом підтримання мирного і взаємовигідного співробітництва з членами міжнародного співтовариства за загально визнаними принципами і нормами міжнародного права:

- забезпечення дипломатичними та іншими засобами і методами, передбаченими міжнародним правом, захисту суверенітету, територіальної цілісності та непорушності державних кордонів України, її політичних, економічних, енергетичних та інших інтересів;

- використання міжнародного потенціалу для утвердження і розвитку України як суверенної, незалежної, демократичної, соціальної та правової держави, її сталого економічного розвитку;

- створення сприятливих зовнішньополітичних умов для розвитку української нації, її економічного потенціалу, історичної свідомості,

національної гідності українців, а також етнічної, культурної, мовної, релігійної самобутності громадян України усіх національностей;

- утвердження провідного місця України у системі міжнародних відносин, зміцнення міжнародного авторитету держави;

- сприяння міжнародному миру і безпеці у світі, участь у всеосяжному політичному діалозі для підвищення взаємної довіри держав, подолання традиційних і нових загроз безпеці;

- забезпечення інтеграції України в європейський політичний, економічний, правовий простір з метою набуття членства в Європейському Союзі;

- підтримка розвитку торговельно-економічного, науково-технічного та інвестиційного співробітництва України з іноземними державами на засадах взаємної вигоди;

- забезпечення з метою повноцінного економічного розвитку, підвищення добробуту народу інтеграції економіки України у світову економічну систему;

- розширення міжнародного співробітництва з метою залучення іноземних інвестицій, новітніх технологій та управлінського досвіду в національну економіку в інтересах її реформування, модернізації та інноваційного розвитку;

- підтримка інтеграції України у світовий інформаційний простір [17].

Реалізація засад внутрішньої і зовнішньої політики здійснюються на основі тісної взаємодії та координації зусиль Верховної Ради України, Президента України, Кабінету Міністрів України, міністерств, інших центральних та місцевих органів виконавчої влади у цьому напрямі.

Повноваження щодо визначення та реалізації засад внутрішньої і зовнішньої політики здійснюють, крім Верховної Ради України, Президента України, Ради національної безпеки і оборони України, Кабінету Міністрів України, ще центральні та місцеві органи виконавчої влади – шляхом участі в межах своєї компетенції у формуванні та реалізації внутрішньої і зовнішньої політики у відповідній сфері, розроблення в межах наданих повноважень

проектів законів та інших нормативно-правових актів, спрямованих на реалізацію засад внутрішньої і зовнішньої політики, здійснення кадрової політики в межах, визначених законодавством; а також органи місцевого самоврядування – шляхом вирішення в межах Конституції і законів України питань місцевого значення у відповідних сферах внутрішньої політики та у сфері зовнішньоекономічної діяльності.

Стаття 10 Закону «Про зовнішньоекономічну діяльність» [18] розширює поняття про органи місцевого управління зовнішньоекономічною діяльністю. До органів місцевого управління зовнішньоекономічною діяльністю належать:

- місцеві Ради народних депутатів України та їх виконавчі і розпорядчі органи;
- територіальні підрозділи (відділення) органів державного регулювання зовнішньоекономічної діяльності України.

Компетенція органів місцевого самоврядування та їх виконавчих органів визначається Законом України «Про зовнішньоекономічну діяльність» № 959-ХІІ від 16.04.1991 р. зі змінами та Законом України «Про місцеве самоврядування в Україні» № 280/97-ВР зі змінами. Нормативні акти органів місцевого самоврядування та їх виконавчих органів стосовно регулювання зовнішньоекономічної діяльності приймаються тільки у випадках, прямо передбачених законами України.

Згідно ст.10 ЗУ № 959-ХІІ органи місцевого самоврядування та їх виконавчі органи діють як суб'єкти зовнішньоекономічної діяльності лише через створені зовнішньоекономічні комерційні організації, які мають статус юридичної особи України [18]. Органи державного регулювання зовнішньоекономічної діяльності України можуть створювати свої територіальні підрозділи (відділення), якщо це впливає з їх компетенції, яка визначається законами України та положеннями про ці органи.

Зазначені органи територіального регулювання зовнішньоекономічної діяльності створюються за погодженням з відповідними місцевими Радами народних депутатів України та в межах загального ліміту бюджетних коштів,

що виділяються на утримання відповідних органів державного регулювання України. Дії зазначених підрозділів (відділень) не повинні суперечити нормативним актам місцевих Рад народних депутатів України, за винятком випадків, коли такі дії передбачені або впливають із законів України.

Статтею 35 Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні» визначаються повноваження в галузі зовнішньоекономічної діяльності [12]. До відання виконавчих органів сільських, селищних, міських рад належать питання, відображені на рисунку 1.1.

власні (самоврядні) повноваження:	делеговані повноваження
<ul style="list-style-type: none"> -укладення і забезпечення виконання у встановленому законодавством порядку договорів з іноземними партнерами на придбання та реалізацію продукції, -виконання робіт і надання послуг; сприяння зовнішньоекономічним зв'язкам підприємств, установ та організацій, розташованих на відповідній території, незалежно від форм власності -сприяння у створенні на основі законодавства спільних з іноземними партнерами підприємств виробничої і соціальної інфраструктури та інших об'єктів -залучення іноземних інвестицій для створення робочих місць 	<ul style="list-style-type: none"> -організація та контроль прикордонної і прибережної торгівлі; -створення умов для належного функціонування митних органів, сприяння їх діяльності -забезпечення на відповідній території в межах наданих повноважень реалізації міжнародних зобов'язань України

Рисунок 1.1 Повноваження виконавчих органів сільських, селищних, міських в галузі зовнішньоекономічної діяльності

Примітка. Складено автором за даними [12]

Отже, основними нормативно-правовими документами, на підставі яких органи місцевого самоврядування здійснюють реалізацію міжнародної діяльності, є: Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні», «Про засади внутрішньої і зовнішньої політики», «Про зовнішньоекономічну діяльність» та «Про транскордонне співробітництво».

Для налагодження і реалізації ефективної співпраці між регіонами різних країн використовуються різні форми міжнародного міжрегіонального співробітництва, що є основою для визначення напрямку співробітництва (рисунок 1.2).



Рисунок 1.2. Форми міжнародного міжрегіонального співробітництва

Примітка. Складено автором.

Міжнародне міжрегіональне співробітництво має різні правові форми, організаційні структури та географічні обриси. Варто зазначити, що вирізняють двосторонні та багатосторонні міжрегіональні взаємодії, співробітництво між сусідніми регіонами або регіонами, які розташовані далеко один від одного, але які мають схожі проблеми. Вони мають одну спільну мету, що полягає в подоланні державних кордонів – бар'єрів для співпраці у соціальній, економічній, технологічній, культурній сфері. Мотивація міжнародного та міжрегіонального співробітництва відбувається насамперед через виявлення загальних проблем та інтересів, а співпраця уможливорює більш повне використання потенціалу розвитку кожного з регіонів-учасників в рамках правового поля обох сторін.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ РЕАЛІЗАЦІЇ УГОД ПРО ПОБРАТИМСЬКІ ВІДНОСИНИ МІЖ МІСТАМИ-ПАРТНЕРАМИ

2.1 Напрями співробітництва між містами-партнерами та його значення для територіальної громади

Процес міжнародної співпраці органів місцевого самоврядування є результатом зародження партнерського руху, який розвинувся в Європі після Другої світової війни. Міста-побратими, як нова форма міжнародних відносин, у перші роки свого існування були орієнтовані на подолання наслідків війни. Цей процес мав відбуватися шляхом прямих зустрічей жителів муніципалітетів з різних країн, а розвиватися через спільні культурні чи спортивні ініціативи. Важкі повоєнні пережитки, переселення, втрата близьких і, як наслідок, холодна війна, яка розділила континент, затвердили побудову партнерства як передумову зміни реальності [19, с. 23]. Залізна завеса, яка розділила світ економічно, політично та військово, за задумкою її творців повинна була залишитися також в головах людей. Люди повинні були прийняти поділ Схід – Захід і не думати про логіку та легітимність такого поділу. Спільна Європа, натомість, мала об'єднати жителів.

Ініціаторами побратимства були мери французьких та німецьких міст, які після декількох успішних спроб започаткування партнерства між німецько-французькими містами і заснували у 1951 році в Женеві Раду європейських муніципалітетів та регіонів (CEMR), а у засновницькій декларації було проголошено «створення нових форм відносин між містами та муніципалітетами, реалізуючи ідею Європи громадян» [20]. Основною метою РСМР є просування сильної, об'єднаної Європи, заснованої на місцевих і регіональних органах влади та європейської демократії, в якій рішення приймаються якомога ближче до громадян відповідно до принципу субсидіарності.

Міста-побратими також створювалися в рамках співпраці країн, які колись називали соціалістичними. Співпраця, однак, зводилася переважно до візитів партійних високопоставлених осіб, керованих комуністами, тому лише демократична система, заснована на децентралізації, створила умови для розвитку справжньої дружби між місцевими громадами.

Участь муніципалітетів у зовнішніх справах є важливим аспектом місцевої політики. Її основним інструментом є побратимство міст, яке в 1950-60-х роках, на думку німецької громадськості, надало можливість побудувати мости примирення та допомогло подолати ізоляцію Німеччини. Місцеве партнерство знайшло своє місце в муніципальній політиці і суспільстві та стало сильною складовою місцевого життя. Протягом перших 20–25 років після закінчення Другої світової війни партнерство було обмеженим географічно, зосереджувалось лише на Європі в сфері молодіжних і культурних обмінів. Проте така спрямованість співпраці між містами була логічною у зв'язку із завданням зближення та примирення народів [21, с. 38].

Німецький дослідник Дж. Хофман побратимство міст до початку 1950-х рр. назвав новаторською ініціативою для забезпечення миру в Європі, аналізуючи перші побратимські контакти [22, с. 23]. При цьому німецький дослідник визначає два основних мотиви, які сприяли побратимству міст не лише у Німеччині, а й в інших країнах:

- політичний мотив (побратимство після Другої світової війни використовувалось як інструмент примирення між колишніми ворогами) [23, с. 174];

- економічний мотив (побратимство спрямоване на економічну співпрацю та створення іноземних потоків інвестицій, руху товарів і людей) [24, с. 1283].

Сьогодні місцевий партнерський рух не стоїть на місці. Він змінився і приймає нові виклики. Розуміння місцевої участі за кордоном стає дедалі більш комплексним. Муніципалітети європейських країн впливають на міжнародну арену, тому що в межах своїх можливостей вони хочуть нести відповідальність за розвиток країн Африки, Азії та Латинської Америки [25, с. 79]. Завдяки своїй

участі разом з іншими містами вони прагнуть до транскордонного обміну вигодами, а в міжнародних проєктах шукають спільні рішення спільних проблем. Таким чином, міжнародна співпраця муніципалітетів є внутрішньо багатшою та географічно всеосяжною [26, с. 27].

У нашій роботі побратимство розглядаємо як феномен, що може існувати між будь-якими типами муніципалітетів. Побратимське співробітництво охоплює різні соціальні суб'єкти, зокрема регіони, області, райони, малі та великі міста, передмістя, села. Проте найчисельнішим та продуктивним різновидом цього співробітництва є співпраця саме міст. Щодо побратимської співпраці сіл та областей, то вона є менш чисельною. Таким чином, на прикладі саме співпраці міст-побратимів можна ширше та ґрунтовніше дослідити особливості інституту побратимського співробітництва.

Слід зазначити, що у науковій літературі можна знайти кілька класичних понять, що описують міжнародні зв'язки міст: міста-побратими (поріднені міста) й міста-партнери. Хоча ці два терміни найбільш поширені, існують й інші окреслення, зокрема: міста-сестри, подвійні, міжнаціональні, близнюки, сусідні, сполучені [27, с. 122]. До прикладу в Австралії, США, країнах Азії, термін «міста-побратими» прийнято позначати англ. «sister-cities», тобто замість «брати» - «сестри». У країнах Європи існує термін «міста-близнюки» (англ. «twincities»), що вживається, аби підкреслити схожість тих чи інших характеристик міст. Дж. Берет, один зі співзасновників Ради європейських муніципалітетів і регіонів (РЕМР), віддає перевагу терміну «твінінг», акцентуючи увагу на євроінтеграційному аспекті такого співробітництва. Він розглядає твінінг як відносини двох спільнот, які хочуть розвивати спільну діяльність, спрямовану на розбудову Європи, вирішення їхніх проблем і зміцнення дружніх зв'язків. На його думку, вищезазначені цілі співпраці між містами включають такі цінності як: дружба, співпраця та взаєморозуміння націй [20, с. 4]. Таким чином, аксіологічний аспект міст-побратимів може домінувати над його політичністю. Також слід відзначити наявність термінів

«intercity networks» (міжміські мережі) та «city-to-city cooperation» (співпраця між містами), що використовуються в Японії та країнах Азії [28].

Міста-побратими відрізняються не за розвитком і розміром, а за соціально-економічною структурою. Іншими словами, вони мають взаємодоповнюючі соціально-економічні характеристики, які роблять їх взаємозалежними, таким чином заохочуючи народження та зростання вигідних взаємодій і відносин між ними [29, с. 180]. Дослідник Ян Буурсінк [30, с. 176] замість терміну «міста-побратими» у своїх роботах використовує термін «подвійне місто» (Double city), яке характеризується відносинами завершення, інтеграції та співпраці (відносини, засновані на взаємодоповнюваності цих міст), на відміну від двох сусідніх міст, які мають відносини, що характеризуються суперництвом і змаганням, які називаються «міста-пара» (Town Couple) (рисунок 2.1).

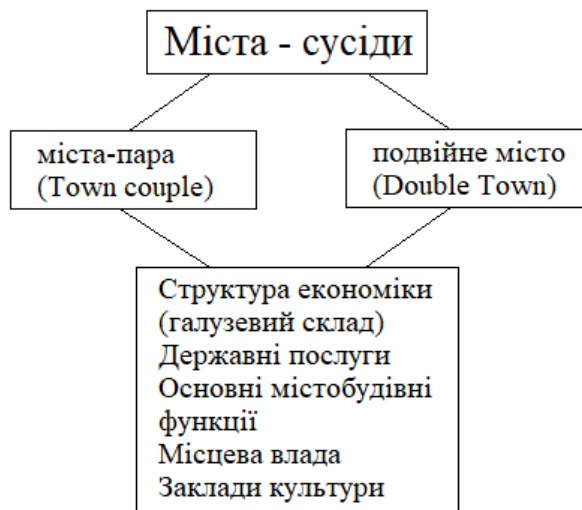


Рисунок 2.1 Характерні відмінності: подвійне місто, міста-пара

Джерело: [31, с. 179]

На рисунку 2.1 представлені дві різні «моделі». Подвійне місто Double city базується на інтегрованій комплементарній економічній структурі (наприклад, якщо одне місто має промислову спеціалізацію, тоді як інше спеціалізується на сфері послуг), два міста поділяють основні міські функції

(наприклад, транспортну інфраструктуру, як-от аеропорт і залізничні вокзали), і вони спільно керують основними громадськими послугами (наприклад, водопостачання та управління відходами), культурні установи мають спільні проєкти тощо.

Town Couple міста-пара натомість базуються на відносинах суперництва: соціально-економічна структура двох міст є незалежною і не розвивається у взаємодоповнюючий спосіб. Крім того, міські функції та громадські послуги дублюються та управляються незалежно (як інтуїтивно зрозумілий наслідок, вони постачаються та управляються з вищими витратами).

На наш погляд, термін «міста-партнери» у більшості випадків передбачає лише економічне співробітництво щодо реалізації тих чи інших завдань. Міста-партнери пов'язані між собою менш стійкими та нерегулярними зв'язками, оскільки співробітництво має менші масштаби й може перериватися на певний час, коли спільні проєкти завершуються чи за певних обставин перестають діяти. Загалом партнерство – це будь які форми добровільної співпраці між різними суб'єктами зовнішніх і внутрішніх взаємодій – публічними, громадськими, приватними, метою яких є усунення бюрократичних бар'єрів та створення механізмів координації спільних цілей та дій.

Беручи до уваги підкреслену специфіку вживання терміну «партнери», в нашій роботі розмежовуємо поняття «міста-побратими» й «міста-партнери», адже співпраця перших базується на довготривалій основі та переслідує значно глибші цілі, ніж співробітництво в рамках короткотривалих партнерських угод між містами.

Цілі, які перед собою ставить співробітництво між містами-побратимами, зазначаються у працях вчених різних країн світу. Зокрема, дослідник К. О'Тул підкреслює, що головна ідея, яку переслідують міста-побратими, є міжнародна дружба через розуміння та сприйняття культури інших [31, с. 44].

Науковець Еверт Дж. Мейерс стверджує, що міста-побратими можуть інтегруватися в трьох вимірах: функціональному, інституційному та культурному. Функціональний вимір відноситься до взаємодії та відносин, які

розвиваються між двома міськими районами, з точки зору потоків людей, ресурсів, обміну товарами та послугами. Інституційний вимір стосується координації та співпраці між установами двох міських територій. Це варіюється від випадкових угод щодо конкретних аспектів (наприклад, спільно організованих культурних заходів) до повної інтеграції місцевого самоврядування (наприклад, об'єднаних муніципалітетів) з метою набуття статусу двонаціонального міста. Третій вимір, культурний, стосується спільної ідентичності, прив'язаності до території. Міста-побратими є культурно інтегрованими, коли жителі двох міських територій відчують себе частиною спільного ґрунту та ідентифікуються зовні як такі. Ці три виміри не є незалежними [32, с. 36].

Існує широкий спектр переваг різного характеру, які можуть виникнути для двох міських районів, які здійснюють такий процес інтеграції. Особливе значення співробітництво між містами-побратимами має для обміну досвідом, думками, ідеями у вирішенні проблем, що становлять спільний інтерес [33, с. 47]. Науковець М. Фурманкевіч наголошує, що співпраця міст-побратимів здатна стимулювати збільшення привабливості двох міст як для великих інвестицій (наприклад, у торговий сектор), так і для провідних проєктів (наприклад, важливі спортивні чи культурні події, або великі інфраструктури). Крім того, це може зробити дві міські території більш привабливими для туризму. Власне, з одного боку, самі міста-побратими можуть стати туристичною атракцією як такою. Це дає змогу міським громадам обмінюватись досвідом, інноваціями у сфері міського управління; заохочує людей підтримувати тенденцію щодо подолання політичних бар'єрів [34, с. 145].

Інтеграція веде до зростання міського ринку праці, до того часу просторово сегментованого, розширюючи місцеву пропозицію робочої сили на користь компаній і збільшуючи можливості працевлаштування для місцевого населення. Інтеграція, яка породжує величезне розширення пулу користувачів,

має потенційно позитивні результати з точки зору вартості та ефективності послуг, що надаються [35, с. 170].

Отож, міста-побратими можуть співпрацювати в трьох напрямках: функціональному, інституційному та культурному. Зрештою, усі ці явища можуть позитивно вплинути на ефективність і конкурентоспроможність об'єднаних міських територій і, зрештою, на їх економічне зростання.

2.2 Міжнародна та національна правова легітимізація побратимських зв'язків між містами України та Польщі

Сучасний етап партнерських міжнародних відносин, на рівні недержавних акторів, характеризується впливовістю діяльності міст. Задля реалізації активної участі міст у процесах світової політики необхідно з'ясувати міжнародно-правову легітимізацію зовнішніх міжміських зв'язків, уклавши відповідні договори із зарубіжними партнерами. Суб'єкти такої побратимської співпраці діють згідно з національними, міжнародними та міждержавними правовими документами. В таких документах сформовані основні норми легітимізації зовнішніх зв'язків органів місцевого самоврядування. Серед таких документів унормовано і побратимські зв'язки між містами. Як наслідок, правове поле взаємодії побратимських міст розглядається на трьох рівнях: внутрішньодержавному, міжнародному та міждержавному.

Внутрішньодержавний рівень описано у пункті 1.1. Цей рівень включає в себе Конституцію держави, закони для конкретизації її положень, статuti міст, рішення органів місцевого самоврядування стосовно побратимської співпраці.

Проте проблематика дослідження також передбачає розгляд особливостей нормативно-правового базису внутрішньодержавного рівня функціонування побратимських зв'язків і серед міст Республіки Польща. На цьому рівні слід розглянути такі документи:

– Конституція Республіки Польща, 1997 р. Стаття 172 Конституції визначає те, що адміністративно-територіальні одиниці (гміни), мають право вступати в міжнародні об'єднання громад, а також співпрацювати з локальними та регіональними громадами інших держав [36].

– Закон Республіки Польща «Про місцеве самоврядування» від 08.03.1990 р. В розділі 7 цього закону йдеться про зв'язки та угоди між муніципалітетами. У статті 64 зазначається, що для забезпечення виконання публічних зобов'язань, гміни можуть утворювати муніципальні зв'язки (між гмінами) [37].

– Закон Республіки Польща «Про самоврядування воєводства» від 08.06.1998 р. Відповідно до встановлених правил, Рада воєводства може ухвалювати «Пріоритети законної співпраці воєводства», виокремлювавши при цьому головні цілі, географічні вподобання та наміри стосовно членства у міжнародних асоціаціях. Співпраця воєводств з міжнародними організаціями та регіональними спільнотами повинна здійснюватися відповідно до внутрішнього законодавства Республіки Польща, принципів зовнішньої політики держави та міжнародних зобов'язань, в межах компетентності розглянутого воєводства. Варто зауважити ще те, що всі рішення, що ухвалюються радою воєводства про «Пріоритети закордонної співпраці воєводства» мусять бути затверджені міністром закордонних справ Республіки [38].

– Закон Республіки Польща «Про засади приєднання органів місцевого самоврядування до міжнародних асоціацій локальних та регіональних спільнот» від 15.09.2000 р. [39]. Цей закон передбачає можливість приєднання органів місцевого самоврядування до міжнародних асоціацій, їх участі у діяльності організацій. Але це можливо лише за умови дотримання законодавства, курсу зовнішньої політики та міжнародних зобов'язань Республіки Польща.

Другим рівнем зовнішніх зв'язків між органами місцевого самоврядування є міжнародний рівень, який складається з документів (міжнародні угоди, хартії, декларації), які окреслюють особливості

налагодження та створення побратимських взаємовідносин між територіальними громадами держав із усього світу. Важливим документом, який забезпечує нормативно-правове регулювання побратимської взаємодії між містами, є укладена «Європейська рамкова конвенція про транскордонну співпрацю». Вона стосується співпраці між територіальними громадами та владами міст-побратимів, окреслюючи в собі правовий статус транскордонної співпраці між цими містами [40, с. 103]. Конвенцію було підписано ще у 1980 р. Державами-членами Ради Європи в іспанському місті Мадрид. Зокрема, Україна та Польща приєдналися до неї в 1993 р. [41].

Згодом, у 1998 р. було прийнято додатковий «Протокол № 2» до «Європейської рамкової конвенції про транскордонну співпрацю між територіальними громадами або владою», що стосується між територіальної співпраці. Цей документ визначив той факт, що співпраця між територіальними громадами та владою може укладатися не лише із владою сусідніх держав (транскордонна), а й з іноземною (міжтериторіальна), для яких існують спільні інтереси, і така співпраця може здійснюватися на двосторонньому рівні, а не лише як транскордонна співпраця.

Пізніше, у 2012 р. було прийнято «Протокол № 3» до «Європейської рамкової конвенції про транскордонну співпрацю між територіальними громадами або владою», який стосувався об'єднань для євро-регіональної співпраці. Цей документ, як і попередній було прийнято з метою забезпечення легітимізації співпраці між містами-побратимами, визначивши право територіальним громадам та асоціаціям налагоджувати зовнішні зв'язки із необхідними громадами іноземних країн.

У сфері регулювання партнерської та побратимської співпраці міст одним з основних міжнародно-правових документів вважається прийнята у 1985 р. у місті Страсбург Європейська хартія місцевого самоврядування. Цей документ оголошує право на регулювання та керування суспільними справами органами місцевого самоврядування з боку їх компетенції, спрямованої на задоволення інтересів місцевого населення, в межах чинного законодавства держав. Зокрема

у Статті 10 Європейської хартії вказано, що за умовами, передбаченими законом, місцева влада має право співпрацювати з місцевою владою інших держав задля задоволення спільних інтересів та їх захисту [42, с. 47].

Ще одним важливим документом стосовно регулювання побратимського співробітництва є Всесвітня декларація місцевого самоврядування, прийнята у 1985 р. у місті Ріо-Де-Жанейро . Своїм наповненням вона нагадує Європейську хартію місцевого самоврядування. Найважливішим у декларації є акцентування уваги на необхідності покращення діяльності органів місцевого самоврядування. Задля цього тут пропонується розвивати партнерську політику, а саме вказано, що органам місцевого самоврядування з різних країн дозволено встановлювати зв'язки між собою задля співпраці, взаємообміну та сприяння міжнаціональному взаєморозумінню.

Якщо говорити про правове обґрунтування реалізації побратимських взаємозв'язків поміж містами, то для цього у 1992 році було сформовано Європейську декларацію прав міст та Європейську хартію міст. Головним положенням у Європейській декларації прав міст є «мультикультурна інтеграція», яка забезпечує можливість мирного співіснування між представниками різних етнічних, культурних та релігійних громад. Також варто наголосити на «муніципальній співпраці», яка за своїм змістом дозволяє долучатися громадянам міст до міжнародних відносин [43]. Що стосується Європейської хартії міст, то в ній сформовані можливі шляхи, направлені на покращення життя мешканців міст, зокрема зі створенням можливостей для розвитку міст, адже місто це функціональна одиниця зосередження культурної, історичної спадщини та життєдіяльності людей. Також в ній акцентується увага на значенні міст як основи загальносвітового розвитку, для забезпечення якого необхідне створення та підтримка співпраці міст на різних рівнях, починаючи з регіонального, завершуючи міжнародним [44]. Це можна забезпечити шляхом членства міст у міжнародних організаціях та у формі побратимських відносин між собою.

У 2008 році було прийнято другий оновлений варіант Європейської хартії міст, який мав на меті удосконалити перший, у зв'язку зі значними змінами у суспільстві, економіці та культурі. У Хартії йдеться про подолання прірви між повоєнним розривом між Сходом та Заходом Європи у вигляді співпраці держав у складі Європейського союзу та Ради Європи [45]. А міста, як плацдарм наслідків глобалізації, необхідно укріплювати шляхом соціальної та територіальної згуртованості, задля вирішення наслідків глобалізації і перетворення міст у двигун процвітання та серйозних змін та економічного розвитку Європи.

Ще одним рівнем зовнішніх зв'язків органів місцевого самоврядування між містами-побратимами є міждержавний. Він ґрунтується на укладених міждержавних угодах, договорах, інших документах, які закріплюють співробітництво між державами, [46] в нашому випадку – між Україною та Республікою Польща. Таке побратимське співробітництво держави можуть реалізовувати у наступних сферах: економіки, політики, культури, екології, соціальній. Окрім цього, така співпраця сприяє налагодженню партнерських контактів не лише між містами, а на державному та регіональному рівнях.

Одним з перших міждержавних договорів України був саме Договір про добросусідство, дружні відносини і співробітництво між Україною та Республікою Польща від 04.01.1992 р. У цьому договорі зафіксовано необхідність сприяння, встановлення та розвитку зв'язків та співпраці між адміністративно-територіальними одиницями та містами держав. Важливо ще те, що Республіка Польща перша в світі офіційно визнала незалежність України.

Угода про міжрегіональну співпрацю між Урядом України та Республіки Польща була укладена 24.05.1993 р. Ця угода визначала можливість укладення договорів, відповідно до внутрішнього законодавства обох держав, з боку регіональних органів державної адміністрації та органів місцевого самоврядування в межах їх компетенції [47].

Окрім цих угод було укладено низку інших, зокрема в науково-освітній галузі, які якісно вплинули на розвиток побратимського співробітництва, а саме: Угода про співпрацю між міністерствами освіти України та Республіки Польща, укладена 01.09.1995 р., яка стала першим кроком до впровадження Болонського процесу для вищої освіти.

Угода між Урядом України та Республіки Польща про співпрацю в галузі науки, освіти та культури укладена 20.05.1997 р. Протокол щодо заснування Представництва Польської Академії Наук (ПАН) при Національній Академії Наук (НАН), який дозволив обмінюватися досвідом та інформаційними ресурсами між державами, зокрема у науково-дослідницьких цілях.

Варто відзначити, що особливу роль у межах побратимського співробітництва відіграє саме науково-освітня галузь, адже вона сприяла побудові тісних контактів науково-дослідницьких інституцій [48, с. 7]. Також, саме вона була важливим чинником для впровадження в Україні Болонської системи вищої освіти.

Ще одним видом співробітництва є укладені офіційні двосторонні угоди між Україною та Республікою Польща. Вони мали на меті налагодити побратимські зв'язки. Таким чином поширилася більш тісна співпраця між містами-побратимами з українських прикордонних областей та польських воєводств. Не виключено той факт, що на таку співпрацю вплинула наявність родинних зв'язків між мешканцями міст. Завдяки контактам мешканців прикордонних міст та сприянню співпраці між ними було спрощено процедуру перетину Українсько-Польського кордону. Прикладом слугує підписана у 2008 році Угода між Кабінетом Міністрів та Урядом Республіки Польща про правила місцевого прикордонного руху [49].

Тож, вищезазначені національні, міждержавні та міжнародно-правові акти та інші документи дозволяють легітимізувати побратимські зв'язки між містами, або конкретно поміж органами місцевого самоврядування України та Республіки Польща. Структура нормативно-правового поля взаємодії побратимських зв'язків поділяється на три рівні: внутрішньодержавний,

міжнародний та міждержавний. Внутрішньодержавний рівень розв'язує завдання на рівні органів місцевого самоврядування між побратимськими міжміськими зв'язками. Міжнародний – містить у собі принципи юридичного оформлення побратимської співпраці міст, не обов'язково зі спільним кордоном. А міждержавний – містить у собі усі угоди та договори, які документально закріплюють міждержавну співпрацю України та Республіки Польща.

2.3 Аналіз діяльності Хмельницької міської ради у реалізації співпраці з містами-побратимами

У 2020 році рішенням другої сесії Хмельницької міської ради було затверджено Програму міжнародного співробітництва та промоції Хмельницької міської територіальної громади на 2021–2025 роки. Метою цієї Програми є інтенсифікація міжнародного співробітництва громади, забезпечення її пізнаваності та створення позитивного іміджу на національному та міжнародному рівнях, створення дієвої комунікаційної стратегії, обмін позитивним досвідом щодо реалізації засад місцевого самоврядування та підвищення конкурентоздатності громади задля добробуту її жителів [50].

Програма міжнародного співробітництва та промоції Хмельницької міської територіальної громади на 2021–2025 роки є частиною Стратегічного плану розвитку Хмельницької міської територіальної громади на 2021–2025 роки. Звіт про виконання заходів Стратегічного плану розвитку Хмельницької міської територіальної громади на 2021–2025 роки за 2021 рік наведений у додатку А.

Для досягнення поставленої мети визначено кілька шляхів, зокрема, зміцнення зв'язків з існуючими містами-побратимами міста Хмельницького у галузях, обумовлених укладеними угодами та розширення формату такої співпраці; розширення контактів та здійснення співпраці з органами місцевого

самоврядування партнерських міст, дипломатичними представництвами та консульськими установами іноземних держав в Україні, всеукраїнськими, міжнародними та іноземними організаціями, а також сприяння реалізації в громаді державної політики європейської інтеграції України та ін.

Виконання вищезгаданої програми передбачає кінцевий результат у вигляді підтримки позитивного іміджу міста Хмельницького та стабілізації іміджу громади як прогресивної європейської територіальної громади; започаткування нових і розвиток існуючих взаємовигідних економічних та культурних зв'язків громади з регіонами та міжнародними організаціями країн світу; а також створення сприятливих умов для сталого соціально-економічного розвитку територій шляхом самоорганізації та соціальної активізації громад, розробка та впровадження важливих громадських ініціатив.

Питання міжнародного співробітництва віднесені до компетенції Управління економіки Хмельницької міської ради як його виконавчого органу. Управління економіки підзвітне і підконтрольне міській раді та підпорядковане її виконавчому комітету та міському голові. Діяльність Управління економіки координує заступник міського голови з питань діяльності виконавчих органів міської ради. Управління економіки у своїй діяльності керується Конституцією України, законами України, Господарським, Податковим та Цивільним кодексами України, постановами і розпорядженнями Кабінету Міністрів України, іншими законодавчими та нормативними актами, рішеннями міської ради, її виконавчого комітету, розпорядженнями міського голови та відповідним Положенням. До складу Управління економіки входять відділ інвестиційної політики та міжнародного співробітництва, відділ економічного аналізу, планування та регулювання, відділ розвитку промисловості та підприємництва і сектор з агропромислового розвитку.

Пропонуємо провести аналіз виконання Програми міжнародного співробітництва та промоції Хмельницької міської територіальної громади на 2021–2025 роки протягом 2021–2022 рр. як основного путівника в розвитку Хмельницької ОТГ та оцінити вже існуючі результати.

Для цього скористаємось індикативними показниками моніторингу та оцінювання ефективності реалізації Стратегії розвитку міста Хмельницького у сфері міжнародного співробітництва та міжнародної співпраці (таблиця 2.1).

Таблиця 2.1 Індикативні показники моніторингу та оцінювання ефективності реалізації Стратегії розвитку міста Хмельницького у сфері міжнародного співробітництва та міжнародної співпраці

Індикативний показник	станом на 01.01.2019 (за 2018 р.)	станом на 01.01.2020 (за 2019 р.)	станом на 01.01.2021 (за 2020 р.)	станом на 01.01.2022 (за 2021 р.)
Кількість малих та середніх підприємств, од.	3074	3306	3379	x
Кількість фізичних осіб-підприємців, од.	22281	22761	22413	24144
Кількість підприємств-експортерів товарів та послуг, од.	229	252	140	145
Обсяг експорту товарів та послуг, тис. дол. США	140161,9	131322,2	131848	177066
Обсяг прямих іноземних інвестицій, тис. дол. США	25965,3	33745,9	x	x
Кількість поданих заявок На отримання грантової допомоги, од.	18	17	31	25
Кількість виграних грантових конкурсів, од.	4	8	6	2

Аналіз стану підприємницького середовища територіальної громади свідчить про те, що підтримка бізнесу, зокрема у перспективних сферах зовнішньоекономічної діяльності, є пріоритетним завданням міської влади. На жаль, дається взнаки повномасштабне вторгнення росії на територію України у 2022 році.

Станом на 23 грудня 2020 року (дата затвердження Програми) Хмельницький мав 12 іноземних міст-побратимів: Модесто (США), Сілістра (Болгарія), Бор (Сербія), Белць (Молдова), Крамфорс (Швеція), Чеханов (Польща), Шяуляй (Литва), Акваскальєнтес (Мексика), Манісес (Іспанія), Даліат-альКармель (Ізраїль), Руставі (Грузія), Шицзячжуан (Китайська Народна Республіка).

Проте 28 травня 2021 року підписано Угоду про споріднення між містом Хмельницький (Україна) та містом Наманган (Республіка Узбекистан). В рамках укладеної Угоди сторони сприятимуть розвитку співпраці між організаціями та інститутами бізнесу, легкої промисловості, науки, культури, охорони здоров'я, освіти, соціальних справ, спорту, молоді, туризму та охорони навколишнього середовища в їх містах.

10 серпня 2021 року під час офіційного візиту до міста Ефелер підписано Угоду про споріднення між містом Хмельницький (Україна) та містом Айдин, Ефелер (Турецька Республіка). Угода передбачає співпрацю бізнесу, участь у виставках, експорт /імпорт аграрної продукції, текстилю, тканин, металів, сталі, обмін освітянськими та учнівськими делегаціями, співпрацю в культурній та спортивній сферах, а також в туризмі.

14 грудня 2022 року підписано Меморандум про взаємопорозуміння щодо налагодження побратимських відносин та співпрацю між містом Хмельницьким (Україна) та містом Шеффільдом (Сполучене Королівство Великої Британії та Північної Ірландії). Меморандум передбачає взаємовигідне співробітництво в галузі освіти, ділових та торговельних відносинах, громадській та культурній сфері.

Варто звернути увагу, що підписані документи мають особливості у назвах: Угода про споріднення, Угода про поріднення, Договір про співпрацю і партнерство, Меморандум про співпрацю в започаткуванні дружніх зв'язків, Меморандум про споріднення, Угода про партнерство, Договір про співробітництво, Меморандум про взаємопорозуміння щодо налагодження

побратимських відносин та співпрацю. У кожному з них прописано сфери співробітництва.

Як бачимо, за 2 роки започатковано співпрацю з черговими 3 містами, що, у порівнянні до загальної кількості, є хорошим результатом, який також демонструє, що Хмельницька міська рада попри війну продовжує дотримуватись плану Програми у сфері міжнародного співробітництва, зокрема, здійснює пошук нових та розвиток налагоджених зв'язків з іноземними партнерами для організації гуманітарної підтримки. Крім того, вважаємо, що довіра зі сторони нових міжнародних партнерів є ефектом багаторічної роботи та інноваційного підходу до промоції територіальної громади.

По-перше, місто Хмельницький з 2003 року у третю суботу травня відзначає День Європи, організовуючи фестивалі європейської культури з вікторинами й змаганнями, а також організовує зустрічі «Європейських клубів» у навчальних закладах; у дні місцевих та національних свят, як і до Європейського дня мов, вивішують прапор ЄС. Це демонструє, що хмельницьку громаду та ЄС еднають спільні цінності, історія та культура.

По-друге, у 2020 році задля співпраці з містами-побратимами Хмельницький створив унікальний проєкт – онлайн платформу міст-побратимів, яка включає експозиції міста Хмельницького, побратимських та партнерських міст з висвітленням інвестиційних та експортних можливостей та презентацією стратегічних проєктів. Платформа містить VR простір для промоції міста та VR локації міст-побратимів (з розміщенням панорам, фото-, відеоматеріалів, переходом на інтернет-ресурси партнерів), що дає змогу містянам дізнаватись корисну інформацію про міста-побратими (історію міст, розвиток галузей економіки, туризм, розваги та відпочинок тощо) та налагодити корисні контакти. Здійснюється постійний моніторинг та актуалізація інформації, розміщеної на платформі міст-побратимів.

По-третє, місто Хмельницький останні роки активно брало участь у міжнародних та європейських програмах і проєктах: програма «Посилення

місцевої демократії та урбаністичного розвитку за допомогою підходу SymbioCity» Шведської агенції міжнародного розвитку (SIDA); програма «Покоління активних лідерів» Міжнародного Республіканського Інституту (IRI); проекти регіонального розвитку, які можуть реалізовуватися за рахунок коштів державного бюджету, отриманих від Європейського Союзу; проєкт «Розвиток громад» Корпусу Миру США в Україні, Ініціатива Європейського Союзу «Мери за Економічне Зростання», програми Агентства США з міжнародного розвитку тощо). Місто Хмельницький співпрацює з міжнародними фінансовими організаціями такими як Європейський банк реконструкції і розвитку, Європейський інвестиційний банк, Міжнародна фінансова корпорація, Північна екологічна фінансова корпорація. Міською радою проводиться робота щодо співпраці з іноземними партнерами, зокрема прийом іноземних делегацій. В ході цих зустрічей проводять переговори щодо налагодження співпраці у соціально-економічній сфері та залучення європейських фінансових інструментів в Україну.

Звичайно, не всі побратимські зв'язки однаково активні. Для них характерні свої ритми, піки активності й спаду. Упродовж 2022 року співпраця міст-побратимів здебільшого формувалася в односторонньому порядку у вигляді надання гуманітарної допомоги. З перших днів повномасштабного вторгнення Хмельницький отримує допомогу від міст-побратимів та міст-партнерів з Польщі, Литви, США, Чехії та Болгарії. Зокрема, м. Чеханов надіслало 10 вантажів гуманітарної допомоги; м. Шяуляй – 10; м. Ченстохова – 4; міський округ Прага 6 – 2; м. Лази – 2; м. Жешув – 1; м. Люблін – 1; м. Варшава – 1; Швенцьонський район – 1; м. Краків – 1 вантаж; м. Сілістра – 1 вантаж.

Загалом за 9 місяців місто Хмельницький отримало: машину швидкої допомоги, апарат УЗД та рентген апарат (м. Чеханов); 10 автобусів (4 автобуси з м. Ченстохова, 5 з м. Шяуляй, в т. ч. 4 автобуси від Kautra (м. Каунас), 1 з м. Краків); генератори (з м. Чеханов, м. Жешув, м. Люблін); квадрокоптери (м. Чеханов, Прага 6); біноклі нічного бачення (м. Чеханов); тепловізори

(м. Чеханов); радіостанції (м. Чеханов); моторне масло для генераторів (м. Чеханов); медичні матеріали (м. Чеханов); шланги та шоломи для МНС (м. Шяуляй); медикаменти (м. Чеханов, м. Жешув, м. Шяуляй, м. Сілістра, Прага 6), аптечки для військових (м. Чеханов); бандажі для військових (м. Чеханов, м. Люблін); військовий одяг, взуття, термобілизна, тактичні рукавиці та окуляри (Прага 6, Швенчонський район); ліхтарики (Швенчонський район); павербанки (м. Чеханов); спальники, матраци, каремати (м. Чеханов, м. Шяуляй, м. Варшава); наплічники (м. Ченстохова, Прага 6); текстильну продукцію (м. Шяуляй); продукти харчування (м. Чеханов, м. Жешув, м. Лази, м. Люблін, м. Ченстохова, м. Шяуляй, м. Краків, м. Сілістра, Прага 6); дитяче харчування (м. Сілістра); сухпайки (м. Шяуляй, Прага 6); воду (м. Шяуляй); засоби гігієни та побутову хімію (м. Чеханов, м. Жешув, м. Люблін, м. Ченстохова, м. Краків, Прага 6); одяг, взуття (м. Чеханов, м. Жешув, м. Шяуляй); дитячий одяг (м. Жешув, м. Люблін), 3 візочки (м. Жешув), дитяче ліжко (м. Жешув); 80 подарунків для дітей до Дня Святого Миколая (м. Ченстохова). Місто-побратим Модесто двічі надавало грошові кошти.

Зроблений аналіз підводить до висновку, що найбільш продуктивна співпраця сформована з польським містом Чеханов та литовським містом Шяуляй. Однією з причин таких тісних відносин є близькі дружні відносини між міськими головами цих міст. Як приклад, можна навести відео-вдячності від хмельничан, записане міським головою Хмельницького. Наприклад, польська сторона дуже позитивно сприймає такі жести.

Крім того, за 9 місяців 2022 року міський голова взяв участь у 5 сесійних засіданнях муніципалітетів міст-побратимів та партнерів: м. Ченстохова, м. Жешув, м. Чеханов (Польща), м. Прага (Чехія), м. Шяуляй (Литва). Під час спілкування міський голова подякував за гуманітарну допомогу та підтримку на міжнародній арені, а також домовилися про продовження співпраці у гуманітарному напрямку; провів 13 онлайн зустрічей з мерами муніципалітетів Польщі, Литви, Чехії, Туреччини, Болгарії, Іспанії, Німеччини та

Великобританії, за результатами яких, власне міста-побратими надали гуманітарну допомогу для задоволення потреб вимушено переміщених осіб, військових Збройних Сил України [51].

З метою глибшого аналізу діяльності Хмельницької міської ради в реалізації міжнародного співробітництва, дослідження думки хмельничан щодо пріоритетних напрямків розвитку та бачення майбутньої співпраці з партнерами у грудні 2022 року нами проведено опитування, участь у якому взяли понад 500 респондентів. Опитування проводилось за допомогою Google-форми, а також за допомогою персонального інтерв'ю з цільовою аудиторією.

Переважна більшість опитаних хмельничан (63,3 %) відзначають позитивний вплив співпраці з містами-побратимами. Зокрема, згадується, про матеріальну допомогу надіслану місту під час воєнного стану: автобуси, машину швидкої допомоги, генератори. Серед відповідей також траплялись обміни у сфері освіти.

Хмельничани також визначили топ-3 пріоритетних напрямки, у яких хотіли б поглиблення співпраці та обміну досвідом. Ними стали освіта (дошкільна, середня та загальна), культура та інфраструктура. Щодо ключових країн, з якими жителі прагнули би тіснішої співпраці, відповідь була однозначна – Республіка Польща (80,5 %). Опитувані пояснювали свій вибір територіальною та культурною близькістю, наявністю родинних зв'язків, захопленістю швидкістю економічного розвитку країни за останні 20 років. На другому місці вибрали Литву та Латвію, наголошуючи бажання краще пізнати особливості цих культур. На третьому місці обрано Німеччину. Проте, з відповіддю на питання, що Хмельницька територіальна громада могла б запропонувати для взаємовигідної співпраці, виникли проблеми. Понад 40 % опитаних відповіли «не знаю». Серед відповідей озвучено пропозиції такі як: вигідні умови у розміщенні бізнесу, взаємна промоція локальних виробників, спільна організація культурних заходів /змагань для молоді, розвиток туризму.

За результатами проведеного дослідження виконаємо SWOT-аналіз Хмельницької територіальної громади (таблиця 2.2).

Таблиця 2.2 Результати SWOT-аналізу Хмельницької територіальної громади

Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
<ol style="list-style-type: none"> 1. Розвинена магістральна логістично-транспортна інфраструктура зі значним транзитним потенціалом 2. Конкурентний бізнес-клімат. 3. Наявність вільних виробничих площ та земельних ділянок для розміщення об'єктів ведення бізнесу. 4. Велика кількість торговельних площ та сучасних торговельно-сервісних комплексів. 5. Диверсифікований промисловий комплекс. 6. Наявність потужного виробничого сільськогосподарського потенціалу та переробних потужностей. 7. Розвинута мережа кредитно-фінансових установ. 8. Розвинута інфраструктура підтримки бізнесу. 9. Позитивні практики партнерства влади та бізнесу. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Нестача кваліфікованих робітничих кадрів. 2. Брак фінансових ресурсів. 3. Низький купівельний попит споживачів. 4. Невідповідність професійно-технічної освіти сучасним потребам роботодавців. 5. Недостатньо розвинена система інноваційно-інвестиційної інфраструктури. 6. Недостатня фінансова підтримка аграрних товаровиробників, сільськогосподарських об'єднань та особистих селянських господарств. 7. Низький рівень задоволення споживчих потреб населення.
Можливості (O)	Загрози (T)
<ol style="list-style-type: none"> 1. Здійснення дерегуляційних процесів у сфері господарської діяльності. 2. Забезпечення постійного діалогу влади та бізнесу. 3. Розвиток відкритих даних та доступ до публічної інформації, які можуть бути важливими для ведення бізнесу. 4. Підвищення рівня знань представників громад щодо політики підтримки підприємництва. 5. Посилення співпраці місцевого бізнесу через формування кластерів. 6. Професійний ріст кадрів у сфері підприємництва. 7. Державна підтримка агропромислового комплексу, в тому числі сімейного фермерства. 8. Міжнародна підтримка проектів розвитку. Залучення грантових коштів на розвиток підприємництва. 9. Співпраця з містами-побратимами в торгово-економічній сфері. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Воєнний стан і військові дії. 2. Повне знищення інфраструктури. 3. Епідемія коронавірусу COVID-19 та карантин. 4. Нові макроекономічні потрясіння. 5. Стрімке прискорення міграційних процесів, нестача робочої сили. 6. Зростання вартості та дефіцит енергоносіїв. 7. Нестабільність у країні (економічна/політична/фінансова). 8. Наявність адміністративних бар'єрів для ведення бізнесу та відсутність стимулів для його розвитку. 9. Зростання податкового тиску на бізнес.

Проведений SWOT-аналіз дозволяє простежити співвідношення чинників зовнішнього та внутрішнього середовища та розробити комплекс заходів.

Підсумовуючи, хочемо зазначити, що напрацьований позитивний імідж міста Хмельницького успішно відображається на новоствореній територіальній громаді. Позитивне сприйняття громади іноземними партнерами є фактором, який безпосередньо впливає на її розвиток та сприяє задоволенню зовнішньоекономічних та зовнішньополітичних потреб, розв'язанню внутрішніх соціально-економічних проблем. Формування позитивного

міжнародного іміджу громади є необхідним для забезпечення захисту її стратегічних інтересів та дотримання стратегічного курсу на євроінтеграцію, а також успішної конкурентної боротьби на міжнародних ринках. Використання міжнародного співробітництва є одним з найбільш дієвих інструментів соціально-економічного розвитку громади та вирішення актуальних проблем.

З метою удосконалення системи діяльності Хмельницької міської ради у реалізація міжнародного співробітництва пропонуємо такі кроки:

- зміцнення взаємовигідних зв'язків з усіма містами-побратимами міста Хмельницького у галузях, обумовлених укладеними угодами та розширення формату такої співпраці; для обміну досвідом у розв'язанні аналогічних проблем, що постають перед міськими органами управління та організаціями;

- негайного забезпечення достатньої кількості працівників, які володіють іноземними мовами (англійською, польською, німецькою), для можливості проведення ефективних переговорів з партнерами; в період військового стану і в подальшому це є основним інструментом розвитку і результативної комунікації;

- збільшення кількості заходів міжнародного характеру, а саме: міжнародних конференцій, семінарів, круглих столів, форумів та ділових заходів з метою зміцнення позитивного міжнародного іміджу громади та участь Хмельницької територіальної громади у аналогічних міжнародних заходах в Україні та за кордоном;

- розширення контактів та здійснення співпраці з органами місцевого самоврядування партнерських міст, дипломатичними представництвами та консульськими установами іноземних держав в Україні, всеукраїнськими, міжнародними та іноземними організаціями;

- формування відповідної структури – відділу з питань співпраці з містами-партнерами, для досягнення кращого взаєморозуміння, зміцнення співпраці, задля забезпечення ефективнішого здійснення робочих контактів із меріями міст-побратимів; розвитку співробітництва з містами країн-членів Європейського союзу; забезпечення участі представників міста Хмельницького у заходах, що входять у рамки програм співробітництва зі зарубіжними побратимськими містами.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ АКТИВІЗАЦІЇ РОЗВИТКУ СПІВРОБІТНИЦТВА МІЖ ХМЕЛЬНИЦЬКОЮ МІСЬКОЮ РАДОЮ ТА МІСТАМИ- ПОБРАТИМАМИ ПОЛЬЩІ

3.1 Впровадження інноваційних інструментів активізації розвитку побратимських зв'язків між українськими та польськими містами

З ціллю впровадження інноваційних інструментів активізації розвитку побратимських зв'язків між українськими та польськими містами перш за все, слід зрозуміти, які перешкоди виникають на цьому шляху. Над цим питанням працюють як українські, так і польські дослідники. Зокрема, головними бар'єрами у міжміській співпраці польська сторона вважає:

- недостатнє фінансування потреб міст;
- регулярні переобрання голови та особового складу до органів місцевого самоврядування, які впливають на необхідність налагодження зв'язків;
- географічне розташування міст;
- мовне питання;
- недостатня компетентність учасників співробітництва з питань утворення та підтримки побратимських зв'язків;
- пасивність сторін у побратимській співпраці [52].

Перераховані бар'єри справді є вагомими перешкодами на шляху до повноцінного функціонування побратимських зв'язків між українськими та польськими містами. Проте, крім розглянутих, варто виділити ще й інші існуючі бар'єри, які за загальним характером можна поділити на дві групи: зовнішні та внутрішні. До зовнішніх перепон відносяться ті, на які прямим чином впливають міждержавні відносини. Відповідно, погіршення міждержавних відносин тягне за собою зниження активності співробітництва між їхніми містами. До внутрішніх перешкод належать ті, що виникають між містами-побратимами в межах укладених ними домовленостей. До зовнішніх

бар'єрів насамперед належить недостатність або навіть відсутність державного фінансування міст. Це одна з вагомих проблем у сфері міжнародної побратимської діяльності. Питання фінансів міст, а тепер і територіальних громад, завжди відчувалося гостро. Зважаючи на те, що фінансово-економічна ситуація сильно погіршилася внаслідок кризи, спричиненої пандемією від COVID-19, а зараз повномасштабною війною, місцеве самоврядування потребує реалізації умов для реабілітації та /або відбудови міст та селищ, з можливістю залучення міжнародної допомоги для розвитку громад.

Відповідно до цього, для підтримки існуючих та укладання нових побратимських відносин необхідно реалізовувати певний ряд заходів, які б змогли забезпечити підвищення конкурентоспроможності відповідної громади як на державному, так і на міжнародному рівнях. Варто наголосити, що на поточному етапі державне фінансування не зможе забезпечити потреби усіх територіальних громад.

Іншим зовнішнім бар'єром розвитку українсько-польських побратимських зв'язків є наявність спірних питань стосовно історичної пам'яті. Зокрема, йдеться про розбіжність у трактуванні історичних подій, яскравими прикладами слугують Антипольська акція на Волині (1943 р.) та операція із депортації українських поляків – «Вісла» (1947 р.). З плином часу ставлення до колишніх українсько-польських взаємин спрощується, але для вдалої співпраці, без додаткових конференцій для попередження та подолання непорозумінь на тлі історичної пам'яті народу та реалізації спільної дослідницької діяльності не обійтись.

До внутрішніх бар'єрів насамперед варто віднести існування «угод на папері», які підписуються без належної підтримки та організації партнерської співпраці. Такі угоди існують як в містах України, так і Республіки Польща. Одним з видів таких угод є міжгалузеві, в яких співпраця відбувається виключно в рамках однієї сфери діяльності міст або носить тимчасовий характер. Для вирішення таких ситуацій варто насамперед визначитися з

курсом міста та його потребами, і лише після цього вступати у побратимські відносини.

Особливу увагу варто приділяти підтримці контактів з іноземними партнерами, у формі створення та спільної реалізації проєктів. Для обміну досвідом та застосуванням європейського досвіду в рамках євроінтеграції необхідна постійна співпраця з містами-учасниками ЄС. Наприклад, плідна співпраця міста Хмельницького з тринадцятьма містами-побратимами у сфері культури, бізнесу, освіти, спорту, охорони здоров'я, туризму, екології та реалізації інфраструктурних проєктів забезпечила отримання нагоди «Приз Європи». Ця нагорода допомагає містам і муніципалітетам ставати більш помітними на євро-арені та налагоджувати зв'язки з іншими муніципалітетами.

Недостатній досвід у веденні побратимської співпраці серед працівників органів місцевого самоврядування стримує розвиток співробітництва міст. Саме тому варто приділяти належну увагу до питань підвищення кваліфікації посадових осіб територіальних громад. В умовах інформаційного прогресу необхідними навичками для будь-якої сфери діяльності є: отримання навичок у роботі з відповідним програмним забезпеченням; володіння іноземними мовами, відповідно до потреб місцевих громад; базові знання з маркетингу, зі створення бренду місцевих громад та проєктного менеджменту. Ці потреби зможуть забезпечити курси і семінари професійної та фахової підготовки.

Ще одним, не менш важливим бар'єром для розвитку побратимської співпраці є проблема налагодження комунікації між владою та громадою міст. Для забезпечення довіри населення до діяльності органів місцевого самоврядування та, як наслідок, до необхідності підтримання міжнародних зв'язків, досі існує потреба у чіткому інформуванні громад про результати діяльності побратимської співпраці їх міст на міжнародній арені та переваги євроінтеграції. Хоча ми й живемо в інформаційному суспільстві та вже звикли до перенасичення інформаційного простору, ще існує недостатня інформованість населення громад та інших адміністративних одиниць стосовно результатів побратимської співпраці та її переваг. Опираючись на це, органам

місцевого самоврядування варто пам'ятати про необхідність реформування підрозділів міжнародних відносин з метою ведення звітності по міжнародній співпраці перед населенням, для його залучення до побратимської співпраці з різноманітних питань, починаючи від навчання та туризму, закінчуючи веденням бізнесу, експортно-імпортової торгівлі.

Ще одним бар'єром створення побратимських відносин є непривабливість міста. Для підтримання конкурентоспроможності необхідно підтримувати та, за необхідності, створювати імідж міст. Формування позитивного іміджу міста на міжнародній арені відкриє нові перспективи розвитку дружніх відносин з містами-побратимами. Наприклад, у 2021 р. USAID визнало місто Хмельницький найбільш конкурентоспроможним містом України. Це дозволило вивести місто на інший рівень міжнародного ринку, забезпечивши більшу зацікавленість у діяльності та історії Хмельницького та України відповідно. У свою чергу Хмельниччина поступово формує свій імідж як «інвестиційно приваблива територія з пріоритетами у галузі ефективного сільського господарства, машинобудування, легкої та будівельної промисловості, туризму та ІТ-технологій, наукового сектору. Унаслідок ефективної політики місцевої та регіональної влади Хмельницька область формує портфель привабливих інвестиційних пропозицій та залучає стратегічних інвесторів у пріоритетні галузі економіки та сільського господарства. Існуючі виробництва на території області модернізуються та збільшують обсяги виробництва промислової продукції» [53].

Задля забезпечення євроінтеграційного напряму розвитку зовнішньополітичного курсу України необхідно реформувати систему місцевого самоврядування, відповідно до сучасних управлінських практик і зарубіжного досвіду впровадження міжнародного співробітництва міст. Цим питанням займаються науковці, органи місцевого самоврядування та представники міських громад обох держав [54, с. 440].

Задля налагодження зовнішніх зв'язків України та Республіки Польща необхідно:

- створити сприятливі умови міст для залучення іноземного капіталу;
- займатися розробкою значущих для міст проєктів, задля отримання міжнародних грантів чи коштів із різних фондаций;
- активізувати наявні та створювати нові побратимські зв'язки;
- займатися розвитком туризму та поширенням інформації про існуючі туристичні можливості поміж громадами міст-партнерів [55].

Для реалізації вищевказаних завдань необхідно вдало визначити та використовувати переваги міст для забезпечення конкурентоспроможності на ринку. Як наслідок, поряд з активізацією міських громад на шляху до розвитку побратимських зв'язків буде зростати роль міст як міжнародних акторів.

Варто звернути увагу, що все вищезгадане можливе при системному і беззаперечному:

- формуванні національної свідомості і людської гідності, любові до рідної землі, родини, свого народу, бажанні працювати задля розвитку держави, готовності її захищати;
- вихованні правової культури: поваги до Конституції, законодавства України, державної символіки, знання та дотримання законів;
- забезпеченні духовної єдності поколінь, виховання поваги до батьків, старших, культури та історії рідного народу;
- формуванні мовної культури, оволодіння українською мовою та її вживання в повсякденному житті;
- утвердження принципів загальнолюдської моралі: правди, справедливості, милосердя, патріотизму, доброти та інших добродійностей;
- культивування кращих рис української ментальності – працелюбності, індивідуальної свободи, глибокого зв'язку з природою, толерантності, поваги, любові до рідної землі.

Адже інтеграція України у європейське співтовариство, трансформація світової політичної системи, військова агресія росії проти України вимагають формування національної ідентичності українського населення.

Важливо з повагою ставитися до мов і культур інших народів, до досвіду і шляхів розвитку кожної окремої країни і територіальної громади зокрема; взаємоповага, дипломатія, порозуміння з почуттям власної гідності – запорука довготривалого і взаємовигідного побратимства.

Говорячи про рамки європейської інтеграції, варто наголосити на тому, що у міжнародній співпраці між європейськими містами найбільше використовують такі інструменти: побратимство (Twinning), транскордонну співпрацю та міжнародну технічну допомогу.

Євроінтеграційний курс в Україні вимагає активного використання інструменту Twinning для ефективності міжнародної співпраці. Окрім цього, побратимство є потужним інструментом для інституціональної розбудови міст. Виходячи із досвіду Європи, для активізації розвитку побратимської співпраці міст можна виділити такі інноваційні інструменти:

- інституціональне забезпечення міжміської побратимської співпраці;
- підтримка взаємодії міської громади та органів місцевої влади;
- Brending (брендинг міст).

Інституціональне забезпечення активізації розвитку побратимської співпраці міст України містить в собі нормативно-правову базу регулювання міжміських зв'язків та створення інституцій, які мають змогу ефективно реалізувати проекти та ініціативи побратимських міст.

Варто зауважити, що українська нормативно-правова база цілком недосконала, а для подолання спірних питань необхідно ввести зміни до чинного законодавства. Зокрема правки необхідні у положеннях, які визначають обсяг та повноваження місцевої влади стосовно реалізації міжнародної співпраці міст. Окрім цього, існує потреба у розробці та впровадженні нормативно-правових актів регулювання взаємовідносин між органами місцевого самоврядування та дипломатичними установами чи міжнародними організаціями. При розробці необхідно чітко визначати суб'єкти встановлення та реалізації зв'язків між побратимськими містами та розподіляти повноваження між ними. Зазвичай суб'єктами встановлення побратимських

зв'язків виступають міські ради, а суб'єктами реалізації – громадські організації, відділи управління міжнародною співпрацею при виконавчих комітетах міських рад чи заклади науки та освіти.

Окрім правових актів, для підтримання партнерського та побратимського співробітництва, Україна потребує подальшого створення проєктів для укладання стратегій розвитку міст, зокрема документально. Опісля завершення війни, питання розбудови міст та інших населених пунктів стоятиме гостро. Тож, в період відновлення, наші територіальні громади потребуватимуть активної підтримки з боку побратимських міст, їх держав загалом та інших зовнішніх фінансових ресурсів. Зауважимо, що ефективність впровадження проєктів та отримання допомоги можливе лише за умови дотримання рекомендацій за стандартами ЄС.

Говорячи про польські міста, наявність документації стосовно стратегій їх розвитку є не обов'язковою, проте більшість міст все ж її формують. Це зумовлено тим, що прийняття стратегій, окрім можливості отримання закордонного фінансування та грантів, дозволяє чітко організувати роботу місцевих рад [56].

Для належної діяльності та можливості залучення додаткових ресурсів для розвитку органів місцевого самоврядування та фахової підготовки працівників варто створювати необхідні підрозділи для управління та реалізації проєктів. Для таких структурних одиниць органів місцевого самоврядування існуватиме можливість використання таких інструментів міжнародного співробітництва, як грантові та технічні допомоги, Східне партнерство та транскордонна співпраця, можливість взяття участі у міжнародних управлінських проєктах з фінансуванням Європейської політики сусідства (ЄПС).

У контексті інституціонального забезпечення побратимської міжміської співпраці важливим елементом підтримки зв'язків є вступ органів місцевого самоврядування до програми «Twinning». Ця програма побратимства є інструментом інституційної розбудови, яка забезпечує співпрацю на рівні

державних службовців відповідних органів державної влади України та країн-учасників ЄС, використовується задля впровадження необхідних європейських норм та стандартів з метою адаптації українського законодавства до рівня ЄС. Головним завданням проекту є формування гарантованих результатів поряд з підтримкою розвитку міжнародної співпраці міст-учасників.

Іншим необхідним кроком для активізації розвитку побратимської співпраці міст є підтримка прозорості у діяльності органів місцевого самоврядування. Забезпечення прозорості можливо за умови урахування громадської думки в процесі обговорень і прийняття рішень місцевою владою.

Відповідно до Постанови Кабінету Міністрів України від 02.11.2010 р. № 996 «Про забезпечення участі громадськості у формуванні та реалізації державної політики» в українських містах функціонують громадські ради, які слідкують за ефективністю процесу діяльності органів місцевого самоврядування та її відповідністю до пропозицій громади, стосовно важливих суспільно значущих питань як зовнішньої, так і внутрішньої політики міст. Такі ради є важливими чинниками активізації побратимських зв'язків, адже враховують думку громадськості та повертають їй довіру до інститутів державної діяльності [57].

Ознакою демократичної трансформації України є пошук нових підходів для співпраці органів місцевого самоврядування та громади міста. Консультації щодо діяльності місцевих територіальних громад з боку громад зумовлюють контроль українських міст, який сприяє ефективному функціонуванню міст та налагодженню міжнародних побратимських зв'язків із ними. Така практика успішно функціонує у багатьох країнах світу, включно з Польщею [58].

Задля забезпечення міст зовнішніми зв'язками, також може слугувати підтримка діяльності нацменшин. Згідно з чим, національні меншини привертають увагу країни-батьківщини до власних проблем чи потреб. У нашому випадку розгляд та підтримка польських організацій на теренах України забезпечує нові шляхи до можливостей співпраці між польськими містами-побратимами, зокрема для розвитку туризму, отримання інвестицій,

гуманітарної допомоги та обміну досвідом. Варто зауважити, що для розвитку туризму між містами-побратимами необхідним кроком є вивчення історії цих міст і забезпечення ознайомлення населення з нею, шляхом проведення турів чи іншими методами забезпечення всебічного розвитку пізнання культур побратимських міст. Важливим кроком для українських туристів було спрощення візового режиму зі сторони Польщі, за домовленостями українсько-польської зустрічі з консульсько-правових питань у Львові, як наслідок з 15.05.2014 р. відкриття візи з ціллю туризм забезпечувало відкриття однорічної багаторазової візи, або піврічної дворазової (якщо шенгенська віза була першою).

Тож, підтримка контролю громадських рад стосовно діяльності органів місцевої влади у сфері побратимства забезпечується високим ступенем розвитку інформаційного середовища та проведенням моніторингів мешканцями міст. Висунуті пропозиції можуть розглядатися під час організованих відкритих засідань органів місцевого самоврядування, на спільних заходах та інформуванням населення у соціальних мережах. Останній пункт необхідний задля забезпечення безпеки населення під час умов воєнного стану в країні, зважаючи на те, що тенденція такого шляху інформування населення та опрацьовування його запитів є найбільш ефективною.

Останнім часом в процесі муніципального управління органи місцевого самоврядування активно використовували механізми брендингу. Завдяки такій презентації особливостей та можливостей міст налагоджуються тісні побратимські зв'язки з містами країн Європи та виникає можливість активної реалізації міжнародних проєктів та туристичної привабливості території розташування відповідного міста [55, с. 1850]. Успішний брендинг забезпечує:

- довіру мешканців територіальних громад до місцевої влади;
- забезпечення комунікації (традиційним способом, медіа-технологіями та в мережі Internet);
- затвердження планів для розвитку міста;
- присутність міста у регіональних та національних ЗМІ;

Практично кожне велике місто має власний сайт у мережі Internet, за допомогою якого відкриваються нові можливості для просування ідентичності міста, оголошення інвестиційних проектів для залучення фінансової підтримки з боку інших регіонів та міжнародних міст-побратимів, а також за допомогою нього можна просувати продукцію місцевих виробників як усередині країни, так і за її межами.

Насправді розробка бренду є клопітким та складним процесом. Відповідно до цього, для покращення розробки брендингу міста все частіше використовують досвід західних партнерів. Яскравим прикладом є Львів, який ще у 2014 посів 4-те місце у рейтингу The Rough Guide, ТОП-10 міст світу які необхідно відвідати.

Цей випадок та й загалом ефективне використання брендингу послужило приводом для розширення зв'язків між містами західних держав, зокрема Львова, як культурної столиці України, з польським містом Вроцлав, які підписали угоду про культурне співробітництво у 2013 р. За цією угодою випала нагода ознайомити Європу з українською культурою, артистами, художниками та іншими творчими осередками.

Говорячи про брендинг міста Хмельницький, варто зауважити, що до 2018 р. однозначності не було. Відповідно до голосування на порталі «Національний бренд», у лютому 2018 р. брендом міста було обрано гасло «Щодня новий», висунуте хмельничанами Павлом Івановим та Олексієм Лисюком. «Елементами логотипу є стріли, що висвітлюють спрямованість на розвиток та еволюцію міста. Також, таке представлення бренду підкреслює повагу до історії міста, при цьому розкриває його сучасну сутність – постійний рух вперед та оновлення. Концепція бренду базується на полівекторності – перетині безлічі можливостей, що відкриває Хмельницький для кожного, перетині безлічі шляхів і напрямків. Місто розвивається безупинно. Хмельницький змінюється. Хмельницький щодня новий. Саме таке розуміння сьогодення та майбутнього міста, лягло в основу усієї концепції бренду та буде використовуватись для розробки комунікаційних стратегій».

Сьогодні зовнішня політика більше не є сферою діяльності національних урядів, а роль міжнародних відносин на рівні регіонів і міст стрімко зростає. Залучення регіонів і міст до структур міжнародного співробітництва може суттєво впливати на створення міцної конкурентної позиції на територіальному ринку. Зараз чимало міст України користуються перевагами партнерської підтримки, зокрема під час війни побратимство відкрило ряд можливостей для українських муніципалітетів.

Отже, виділені зовнішні та внутрішні бар'єри стримують та створюють несприятливі умови для розвитку побратимських зв'язків між українськими та польськими містами. Варто зауважити, що для підтримки існуючих зв'язків необхідна чітка та постійна підтримка спільної діяльності міст-побратимів з боку їх місцевого самоврядування та держави в цілому. А задля успіху міста на європейському ринку та, згодом, на світовому необхідно підтримувати імідж міста та займатися його просуванням.

3.2 Обґрунтування стратегічних напрямів налагодження співробітництва Хмельницької міської ради з польськими містами

В умовах децентралізації та адміністративно-територіальної реформи реалізація партнерських відносин для місцевих та регіональних органів влади є основною спрямованістю їх ефективної діяльності та запорукою сталого розвитку. Спільнота, здатна до партнерства, – це спільнота, здатна активно взаємодіяти з партнерами з різних секторів (інших громад, підприємств та неурядового сектору) на договірній основі в різних сферах соціально-економічного життя шляхом об'єднання та координації зусиль, ресурсів, у тому числі фінансових, рівноправної участі кожної зі сторін та спільної відповідальності за результати діяльності, спрямованої на досягнення загальних цілей.

Міжнародне співробітництво корисне для забезпечення сталого розвитку муніципалітетів і підвищення якості життя в містах, як великих, так і малих,

оскільки органи місцевого самоврядування в зарубіжних країнах вже давно стали предметом міжнародних відносин. За кілька десятиліть тенденція до посилення міжнародного співробітництва органів місцевого самоврядування поширилася по всьому світу, є безліч успішних прикладів реалізації різних місцевих ініціатив, з реалізацією яких поліпшується імідж країни, залучаються інвестиції для подальшого розвитку міста в цілому або окремої галузі. Саме тому міжнародна діяльність органів місцевого самоврядування чітко відповідає національній зовнішній політиці, зовнішньоекономічним та гуманітарним інтересам держави. Для України розвиток міжнародного співробітництва між органами місцевого самоврядування, вплив та роль яких в умовах децентралізації значно зріс, є дуже важливим і створює умови для їх просування на шляху інтеграції в європейські та глобальні процеси [58, с. 3].

Для того щоб визначити ключові положення угоди про співпрацю між містами, необхідно провести глибокий аналіз, який послужить основою для майбутніх дій. Для цього варто працювати з Індексом благополуччя молоді. Індекс благополуччя молоді (IBM) – це онлайн-інструмент, спільно розроблений UNFPA, Фондом ООН у галузі народонаселення в Україні та Інститутом демографії та соціальних досліджень. В. Птухи Національної академії наук України, що дозволяє вивчати становище молоді в місті та з урахуванням цих даних удосконалювати молодіжну політику та проєкти розвитку молоді [59]. Дослідження охоплює 49 показників за 7 напрямками: освіта, охорона здоров'я, економічні можливості, політична участь, участь у суспільному житті, інформаційно-комунікаційні технології, безпека та безпека.

Вже кілька років Хмельницький бере активну участь, наприклад, у 2021 році безпека та інформаційно-комунікаційні технології отримали найнижчу оцінку, що свідчить про необхідність відповідних положень в угоді про співпрацю між черговим польським містом та Хмельницьким. Також важливо враховувати передумови міжнародного співробітництва в нашій територіальній громаді, зокрема, необхідно добре розуміти напрями зовнішніх контактів:

- створення максимально сприятливих умов для залучення іноземних інвестицій;
- активна розробка проєктів для співпраці з міжнародними організаціями, участь в різноманітних міжнародних програмах, отримання міжнародних грантів;
- пошук можливих шляхів налагодження контактів з іноземними містами;
- розвиток туристичної галузі, створення нових туристичних маршрутів, активне поширення інформації про них.

Для ефективної співпраці всередині територіальної громади необхідно аналізувати також рівень взаємодії та виявляти недоліки в цьому процесі. Важливо зазначити, що існує декілька рівнів взаємодії, зокрема:

- місцевий, що відображає здатність територіальних громад взаємодіяти з лідерами та мешканцями власної громади, залучати членів територіальної громади до здійснення різноманітних заходів щодо покращення якості життя в громаді (благоустрій, організація соціально-культурних заходів, благодійність);
- регіональний – співпраця територіальних громад з представниками сусідніх громад області, реалізація спільних проєктів, спрямованих на покращення соціально-економічного розвитку регіону;
- національний та міжнародний – співробітництво між представниками територіальних громад регіонального рівня країни, а також представниками та керівниками територіальної громади за кордоном (у тому числі міст-побратимів, асоціацій, фондів та донорських організацій), спільна реалізація міжнародних грантових проєктів [60, с. 53]. Варто визначити основних суб'єктів, що мають вплив на формування політики міжнародної співпраці (рисунок 3.1).

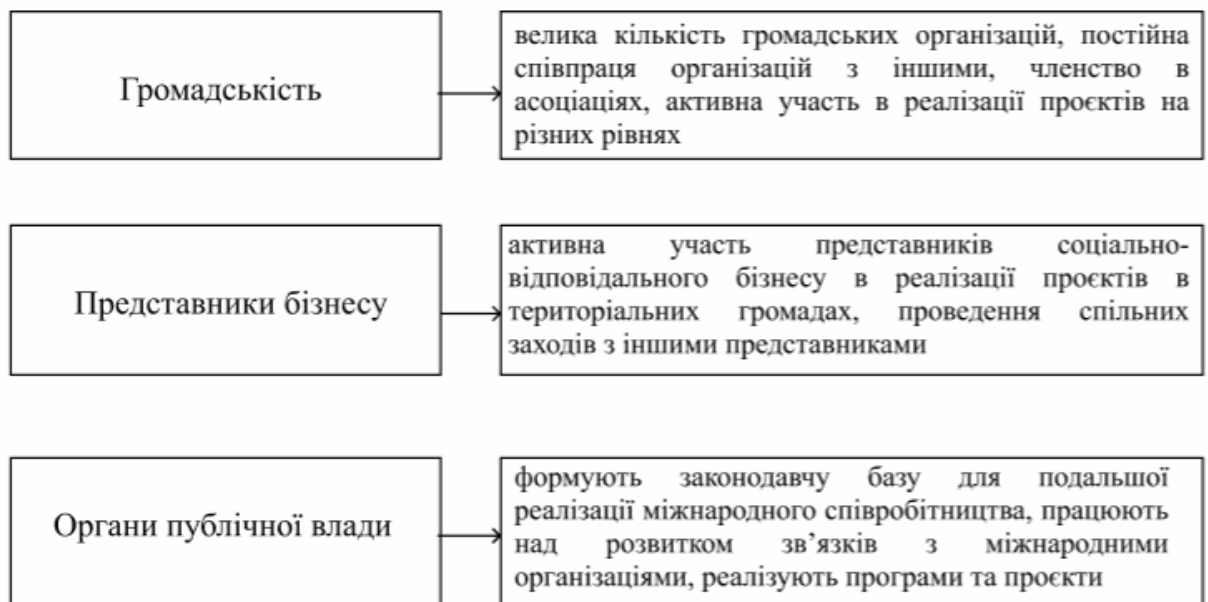


Рисунок 3.1 Основні суб'єкти міжнародного співробітництва
в територіальній громаді

Примітка. Складено автором.

Тобто, як видно з рисунка 3.1, для формування чіткого бачення майбутньої політики необхідно працювати з усіма суб'єктами процесу на рівні територіальної громади. Хмельницька міська рада має провести опитування населення за основними напрямками співпраці та опитати представників підприємств, що дасть можливість визначити поточні потреби Хмельницької територіальної громади. Міжнародна співпраця з містами-побратимами вимагає активної роботи не тільки міської ради, а й усіх мешканців міста. Важливо формувати міцні зв'язки між громадами через постійні дослідження та освіту, клуби інтересів та інші громадські заходи. При цьому місто має постійно інформувати громаду, тепер це можна зробити швидко за допомогою офіційних сторінок у соціальних мережах, також важливо опублікувати відповідні звіти на офіційному сайті. Ще один метод – розміщення короткої інфографіки з питаннями до громади в громадських місцях і в громадському транспорті. Присутність громадських експертів у процесі прийняття та реалізації відповідних рішень Хмельницькою міською радою є одним з важливих

елементів розвитку громадянського суспільства у Хмельницькому. На наш погляд, цей вид контролю вимагає більшої відповідальності з боку відповідних працівників ради для прийняття та реалізації рішень, включаючи співпрацю друзів, що позитивно вплине на формування відносин з іншими містами.

Крім того, необхідно оптимізувати структуру управління Хмельницької міської ради та створити відповідний департамент або відділ, який займається питаннями міжнародного співробітництва, оскільки зовнішні зв'язки між містами-побратимами потребують модернізації системи управління. Важливо підтримувати і розвивати центри для меншин, оскільки це також сприяє відкриттю нових форм взаємодії між містами. Це також хороший спосіб просування українських міст у Польщі з метою, зокрема, розвитку туризму чи іноземних інвестицій. Слід активно працювати зі школами, адже нетворкінг у цій сфері допоможе підвищити рівень освіти в громаді. Необхідно використовувати досвід Європейського Союзу та створити електронну систему співпраці на порталі Дія, що дозволить йому швидко реалізовувати програми в різних сферах.

Ефективна міжнародна співпраця між містами потребує постійного фінансування, тому громади мають щороку включати заплановані видатки до місцевих бюджетів. Найчастіше в інших країнах кошти залучаються тільки за рахунок меценатів або благодійних фондів. Хмельницька міська рада має активно мотивувати представників бізнесу фінансувати таку співпрацю, оскільки досить поширеною практикою зараз є залучення волонтерів для організації різних культурних заходів, економічних форумів, в яких беруть участь працівники органів місцевого самоврядування, але вже у тісній співпраці з волонтерами. Часто це студенти, які цікавляться певною темою, тому Хмельницька міська рада має співпрацювати з закладами вищої освіти міста.

Міжнародне співробітництво між містами-побратимами розвивається більш ефективно через комплексну стратегію створення і розвитку побратимських відносин (рисунок 3.2).



Рисунок 3.2 Етапи формування стратегії налагодження та розвитку побратимських зв'язків м. Хмельницького

Примітка. Складено автором.

Одним з основних завдань цієї стратегії є створення ідейно-методологічної бази для встановлення побратимських зв'язків (рисунок 3.3). Основними складовими цієї стратегії мають бути її місія, її стратегічні цілі, стратегічна структура, тобто перелік сфер, в яких відбуватиметься співпраця, план дій, необхідних для досягнення цілей, потенційні джерела фінансування та очікувані результати. При розробці стратегії необхідно враховувати громадську думку щодо бачення, стратегічних та операційних цілей міст шляхом опитувань та громадських обговорень. Бачення співпраці міста Хмельницького з польськими містами має включати створення тісних дружніх партнерських відносин, метою яких є поширення інформації про територію для кращого пізнання іноземними туристами, просування бренду міста Хмельницького та формування позитивного іміджу за кордоном. Місія цієї стратегії – сприяти розвитку побратимського співробітництва між Хмельницьким та містами Республіки Польща, що позитивно вплине на рівень якості життя.



Рисунок 3.3 Основні сфери співпраці Хмельницького та міст-побратимів

Примітка. Складено автором.

Також слід зазначити, що ефективне міжнародне співробітництво складається з якомога більшої кількості налагоджених контактів, які стають хорошою основою для реалізації інноваційних проєктів. Очікується, що ця співпраця принесе економічну вигоду обом містам і сприятиме їх розвитку. Мета, яку повинні ставити ініціатори побратимства між містами, – максимальне використання міжнародних коштів, наявних в контексті взаємодії міст. Важливим завданням також є створення інформативного та духовного клімату за допомогою громадських організацій, молодих креативників та представників бізнесу для встановлення тісних зовнішніх зв'язків між містами.

Найчастіше початком партнерства між містами є особисті контакти між їх жителями і контактами освітніх і наукових установ, тобто поїздки студентів і школярів для ознайомлення з культурою та історією міста. Дуже часто заклади

вищої освіти, школи та спортивні інститути починають працювати за програмами побратимства.

Міжнародна співпраця сприяє покращенню функціонування територіальної громади, оскільки співпраця міст з різних країн дасть інформацію про інший досвід, що дасть можливість використовувати методи калібрування. Слід зазначити, що вибір напрямків співпраці ґрунтувався на існуючих проблемах територіальної громади, що однозначно позитивно впливає на подальший розвиток основних положень угоди між містами. Основними зовнішніми проблемами функціонування місто-побратимських відносин в Україні є недостатній рівень державної підтримки та фінансування містобудування. Саме ці аспекти підривають динаміку побратимських відносин між містом Хмельницьким та польськими містами-побратимами, тому угода про співпрацю між черговим польським містом та Хмельницьким необхідна для зміцнення контактів.

Основними інструментами активізації побратимських зв'язків між Хмельницьким та польськими містами є інституційна підтримка співпраці міста та міста, місцеві ініціативи із залученням мешканців міста, розвиток бренду міста та формування стратегії розвитку побратимських зв'язків. Необхідним елементом для реалізації конструктивного діалогу між містами-побратимами є наявність розробленої стратегії розвитку побратимської співпраці. Основними положеннями договору про співпрацю між польським містом та Хмельницьким є:

- зобов'язання щодо налагодження дружніх та ділових відносин на рівні відповідних повноважних органів місцевого самоврядування даних міст та сприяння встановлення ефективної співпраці;

- тези про налагодження співпраці та обміну досвідом у сфері науки, освіти, охорони здоров'я, культури і мистецтв, розвитку туризму і спорту, комунального господарства, пожежно-рятувальної служби, екології та раціонального використання природних ресурсів, збереження культурної спадщини обох міст;

- тези щодо сприяння реалізації двохсторонніх програм культурного обміну, обміну молодіжними, учнівськими делегаціями, встановленню та налагодженню прямих контактів у галузях культури та спорту;

- тези щодо співпраці та обміну досвідом з питань місцевого самоврядування та прийняття участі у програмах та проєктах, що стосуються загального розвитку громад;

- терміни укладання угоди, умови набуття чинності та умови для зміни положень угоди.

Отже, для реалізації угоди про співробітництво між польським містом та Хмельницьким необхідно здійснити комплексний аналіз та розробити відповідну стратегію, яка містить цілі, місію, мету та завдання. На базисі стратегії можна розробити базові положення угоди, які містять перелік пріоритетних сфер, до яких входять освіта та наука, спорт, культура, житлово-комунальне господарство та екологія. Міжнародне співробітництво позитивно впливатиме на соціально-економічне становище Хмельницького.

ВИСНОВКИ

Відповідно до поставленої мети дослідження, у роботі виконане обґрунтування перспектив удосконалення міжнародної співпраці органів місцевого самоврядування на основі активізації побратимського співробітництва міста Хмельницького і міст Республіки Польщі.

Міжнародне співробітництво органів місцевого самоврядування здійснюється як транскордонне співробітництво та міжтериторіальне співробітництво. Побратимство міст є однією з найважливіших форм міжнародного співробітництва, яка розвинулася в Європі після Другої світової війни і у перші роки свого існування була орієнтована на подолання наслідків війни та забезпечення миру. Сьогодні органи місцевого самоврядування долучаються до міжнародних відносин разом з державами.

Формування побратимських зв'язків – це складний і багатогранний процес, який вимагає наявності правил, без яких їх існування було б неможливим. Міста-побратими – це відносини двох спільнот, які хочуть розвивати спільну діяльність, спрямовану на розбудову благоустрою, спільне вирішення проблем і зміцнення дружніх зв'язків.

В результаті міста-побратими отримують широкі перспективи для обміну досвідом, отримання допомоги, а також можливості спільної та ефективної реалізації проєктів та ініціатив. Співпраця міст-побратимів стає дуже важливим інструментом зовнішніх зв'язків держави та прикладом міжнародної дружби через розуміння та сприйняття культури інших.

Реалізація ідеї міст-партнерів може підтримати міста на шляху розвитку. Така форма співпраці дає їм шанс інтернаціоналізуватись, збільшити економічний та соціальний капітал, адаптувати передові практики та надати інституційну підтримку. Беручи участь у побратимстві, міста можуть шукати нові рішення соціально-економічних проблем, з якими вони стикаються.

Основними нормативно-правовими документами, на підставі яких органи місцевого самоврядування здійснюють міжнародну діяльність, є: Закон України

«Про місцеве самоврядування в Україні», «Про засади внутрішньої і зовнішньої політики», «Про зовнішньоекономічну діяльність» та «Про транскордонне співробітництво». Крім того, існує низка національних, міждержавних та міжнародно-правових актів та інші документи дозволяють легітимізувати побратимські зв'язки між містами або конкретно поміж органами місцевого самоврядування України та Республіки Польща.

Хмельницька міська територіальна громада прагне посісти провідне місце серед інших громад України щодо добробуту мешканців, комфортності проживання, розвитку економіки, завдяки активному залученню інвестицій, впровадженню інновацій, створенню сприятливих умов для розвитку малого та середнього бізнесу, розвитку людських ресурсів, розвитку інфраструктури на основі впровадження проєктів енергоефективності та енергозбереження, поліпшенню стану навколишнього природного середовища.

Напрацьований позитивний імідж міста Хмельницького успішно відображається на територіальній громаді. Позитивне сприйняття громади іноземними партнерами є фактором, який безпосередньо впливає на її розвиток та сприяє задоволенню зовнішньоекономічних та зовнішньополітичних потреб, розв'язанню внутрішніх соціально-економічних проблем.

Станом на 31 грудня 2022 року Хмельницький має 15 іноземних міст-побратимів. З метою оцінки діяльності Хмельницької міської ради в реалізації міжнародного співробітництва у роботі було здійснено аналіз результатів міжнародної співпраці цього органу місцевого самоврядування, а також проведено дослідження думки хмельничан щодо пріоритетних напрямів розвитку та бачення майбутньої співпраці з партнерами.

У роботі запропоновано впровадження інноваційних інструментів активізації розвитку побратимських зв'язків між українськими та польськими містами, звертаючи увагу на перешкоди, які виникають на цьому шляху. Задля налагодження зовнішніх зв'язків України та Республіки Польща необхідно створити сприятливі умови міст для залучення іноземного капіталу, розроблення значущих для міст проєктів, задля отримання міжнародних грантів

чи коштів з різних фондаций; активізувати наявні та створювати нові побратимські зв'язки; займатися розвитком туризму та поширенням інформації про існуючі туристичні можливості поміж громадами міст-партнерів, а також сконцентруватися на інституціональному забезпечення міжміської побратимської співпраці; підтримці взаємодії міської громади та органів місцевої влади; брендингу міста.

Для реалізації угоди про співробітництво між польським містом та Хмельницьким запропоновано здійснити комплексний аналіз та розробити відповідну стратегію, яка містить цілі, місію, мету та завдання. На основі стратегії планується розробка угоди, в якій відобразатиметься перелік пріоритетних сфер співробітництва, до яких входять освіта та наука, спорт, культура, житлово-комунальне господарство та екологія.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Лазур Я.В., Устименко В.А. Інституційно-правовий вимір участі України в європейських об'єднаннях територіального співробітництва. Ужгород: ТОВ «РІК-У», 2019. 162 с.
2. Мальський М.З., Мацяк М.М. Теорія міжнародних відносин. Київ: Знання, 2007. 461 с.
3. Spykman N.J. Methods of Approach to the Study of International Relations. Proceeding of the Fifth Conference of Teacher of International Law and Related Subjects. Washington. 1933.
4. Шемшученко Ю.С., Бабкін В.Д., Горбатенко В.П. Політологічний енциклопедичний словник. Київ: Генеза, 2004. 736 с.
5. Костюченко Я.М. Загальнотеоретичні підходи до міжнародно-правових форм співробітництва Європейського Союзу з третіми країнами. *Альманах міжнародного права*. 2016. Вип. 12. С. 13–21.
6. Полівода К.І. Аналіз феномена міжнародного міжрегіонального співробітництва. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки»*. 2016. Вип. 20 (1). С. 30–33.
7. Сидоренко Н.О. Інституційно-правові аспекти міжнародного співробітництва органів місцевого самоврядування України. *Теорія та практика державного управління*. 2011. Вип. 2. С. 425–432.
8. Local and Regional Democracy. European Outline Convention on Transfrontier Cooperation between Territorial Communities or Authorities. URL: <http://conventions.coe.int/Treaty/en/Treaties/html/106.htm> (дата звернення: 03.01.2023).
9. Європейська рамкова конвенція про транскордонне співробітництво між територіальними общинами або властями від 21 травня 1980 року. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_106#Text (дата звернення: 03.01.2023).
10. Formuszewicz R. Współpraca zagraniczna samorządu lokalnego w. Poznań. Instytut Zachodni. 2004. 176 s.

11. Конституція України: Закон України від 28 червня 1996 р. № 254к/96-ВР / Верховна Рада України. *Відомості Верховної Ради України*. 1996. № 30. Ст. 141.

12. Про місцеве самоврядування в Україні: Закон України від 21.05.1997 р. № 280/97-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-вр#Text> (дата звернення: 03.01.2023).

13. Про транскордонне співробітництво: Закон України від 24.06.2004 р. № 1861-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1861-15#Text> (дата звернення: 03.01.2023).

14. Про затвердження Державної програми розвитку транскордонного співробітництва на 2021–2027 рр.: Постанова КМУ від 14.04.2021 р. № 408. URL: <https://www.kmu.gov.ua/npas/prozatverdzhennya-derzhavnoyi-programi-rozvitku-transkordonnogo-s140421> (дата звернення: 03.01.2023).

15. Державна стратегія регіонального розвитку на 2021–2027 роки: Постанова Кабінету Міністрів України від 5 серпня 2020 р. № 695. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/695-2020-%D0%BF#Text> (дата звернення: 03.01.2023).

16. Про засади державної регіональної політики: Закон України від 05.02.2015 р. № 156-VIII. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/156-19#Text> (дата звернення: 03.01.2023).

17. Про засади внутрішньої і зовнішньої політики: Закон України від 01.07.2010 р. № 2411-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2411-17#Text> (дата звернення: 03.01.2023).

18. Про зовнішньоекономічну діяльність: Закон України від 16.04.1991 р. № 959-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/959-12#Text> (дата звернення: 03.01.2023).

19. Богородецька О.І. Просторовий аналіз побратимських зв'язків міст України. *Міжнародні відносини в умовах XXI ст.: сучасна теорія і практика*: зб. матеріалів Міжнар. наук.-практ. конф. (17–18 листопада 2011 р., Львів). Львів, 2011. С. 23–26.

20. Deklaracja założycielska Rady Gmin i Regionów Europy, cyt. za: Współpraca partnerska samorządów. Praktyczny przewodnik, Związek Miast Polskich, Poznań. 2009.

21. Kalitta E. Związki partnerskie jako forma współpracy jednostek samorządu terytorialnego w świetle prawa krajowego, unijnego i międzynarodowego, Ruch prawniczy, ekonomiczny i socjologiczny. 2015. s. 38–45.

22. Hofmann J. Die erfolgreichste Friedensbewegung der Geschichte : Die Partnerschaftsbewegung europäischer Gemeinden. Städtepartnerschaften. Kulturelle Beziehungen. Bonn. 1983. pp. 21–27.

23. Clarke N. Town Twinning in Cold-War Britain: (Dis)continuities in Twentieth-Century Municipal Internationalism. Contemporary British History. 2010. Vol. 24 (2). pp. 173–191.

24. Campbell E.S. The ideals and origins of the Franco-German, sister cities movement, 1945–70, History of European Ideas, 1987. Vol. 8 (1). pp. 77–95.

25. Grosspietsch J. More than Food and Folk Music? Geographical Perspectives on European Town Twinning. Geography Compass. 2009. Vol. 4 (4). pp. 1281–1304.

26. Kalitta E. Rola miast partnerskich w budowaniu przyjaźni między narodami. Przykład Chojnic, „Samorząd Terytorialny” 2008, nr 12, s. 27.

27. Joenniemi P. Another face of integration: city twinning in Europe. Research Journal of International Studies. 2011. № 22. pp. 120–131.

28. Ishinabe N. Analysis of international city-to-city cooperation and intercity networks for Japanese national and local governments. URL: http://pub.iges.or.jp/modules/envirolib/upload/2789/attach/iges_discussion_paper_local_initiatives_march_2010.pdf (дата звернення: 04.01.2023).

29. Brzozowska A. (red.) Związki bliźniacze – współpraca międzynarodowa samorządów lokalnych, Związek Miast Polskich, Poznań. 1998.

30. Buursink Dubbelsteden. Acta Geographica Lovaniensia, 1994. pp. 175–180.

31. O'Toole K. From mates to markets: Perceptions of Australian sister city relationships. *Policy, Organisation and Society*. 2000. Vol. 19 (3). pp. 43–56.
32. Meijers, E., Hoogerbrugge, M., & Hollander, K. Twin cities in the process of metropolisation. *Urban Research & Practice*. 2014. Vol. 7 (1). pp. 35–55.
33. Bielecka M.J. Partnerstwo terytorialne dla rozwoju regionalnego i lokalnego, *Barometr Regionalny*. 2011. Vol. 26 (4). pp. 45–52.
34. Furmankiewicz M. Town-twinning as a factor generating international flows of goods and people – the example of Poland. *Belgeo: the Belgian Journal of Geography*. 2005. № 1/2. pp. 145–162.
35. Dai L. Reducing CAGE Distances through International Sister Cities: A Relational View of Strategic Alliances, «*Competition Forum*». 2008. Vol. 6 (1). pp. 168–181.
36. Конституція Республіки Польща. 1997. URL: <https://isap.sejm.gov.pl/isap.nsf/download.xsp/WDU19970780483/U/D19970483Lj.pdf> (дата звернення: 04.01.2023).
37. Ustawa z dnia 8 marca 1990 r. o samorządzie gminnym. <https://isap.sejm.gov.pl/isap.nsf/download.xsp/WDU19900160095/U/D19900095Lj.pdf> (дата звернення: 04.01.2023).
38. Współpraca międzynarodowa samorządu gminnego, Adrian Skorupskiej, Warszawa, 2005.
39. Ustawa z dnia 15 września 2000 r. o zasadach przystępowania jednostek samorządu terytorialnego do międzynarodowych zrzeszeń społeczności lokalnych i regionalnych. URL: <https://isap.sejm.gov.pl/isap.nsf/download.xsp/WDU20000911009/T/D20001009L.pdf> (дата звернення: 04.01.2023).
40. Сухенко В.В. Правове регулювання транскордонного співробітництва. *Економіка та держава*. *Економіка та держава*. 2008. № 12. С. 102–105.
41. Про приєднання України до Європейської рамкової конвенції про транскордонне співробітництво між територіальними общинами або властями:

Постанова ВР від 14.07.1993 р. № 3384-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3384-12#Text> (дата звернення: 05.01.2023).

42. Czapiewska G. Współpraca partnerska miast jako instrument rozwoju samorządności lokalnej (na przykładzie miasta Słupsk), *Studia i Materiały. Miscellanea Oeconomicae*. 2011. Vol. 1. pp. 41–52.

43. European Charter of Local Self-Government and explanatory URL: https://www.ccre.org/img/uploads/piecesjointe/filename/charter_localselfgovernment_en.pdf (дата звернення: 05.01.2023).

44. Богородецька О.І. Співробітництво між містами-побратимами України і Польщі у контексті європейської інтеграції, Луцьк, 2015.

45. Європейська хартія місцевого самоврядування. Рада Європи; Хартія, Міжнародний документ від 15.10.1985 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994_036#Text (дата звернення: 05.01.2023).

46. Żelazo A. Samorząd gminny w stosunkach międzynarodowych. Pierwsze przybliżenie. *Polski Przegląd Dyplomatyczny*. 2001. No 2. S. 21-60.

47. Угода між Урядом України та Урядом Республіки Польща про міжрегіональне співробітництво. Угода Кабінету Міністрів України; Польща; Міжнародний документ від 24.05.1993 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/616_171#Text (дата звернення: 05.01.2023).

48. Демчишен В., Толкованов В. Про деякі аспекти розвитку міжмуніципального співробітництва як інноваційного інструменту в реалізації державної регіональної політики в Україні. *Віче*. 2010. № 24. С. 6–9.

49. Угода між Кабінетом Міністрів України та Урядом Республіки Польща про правила місцевого прикордонного руху. Міжнародний документ від 28.03.2008. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/616_138#Text (дата звернення: 05.01.2023).

50. Рішення Хмельницької міської ради від 23.12.2020 р. Про затвердження Програми міжнародного співробітництва та промоції Хмельницької міської територіальної громади на 2021–2025 роки. URL: <https://khm.gov.ua/> (дата звернення: 06.01.2023).

51. Town-twinning as a factor generating international flows of goods and people – the example of Poland, Marek Furmankiewicz Wroclaw University, Poland URL:

https://pdfs.semanticscholar.org/7ff5/2368bad1815fdf45d70b4815b61db902d396.pdf?_ga=2.247833218.464874284.1671254908-1080401358.1671254908 (дата звернення: 05.01.2023).

52. Нікітюк К.В. Міжнародна допомога міст-побратимів в умовах війни. *Current issues of science and integrated technologies: The 1th International scientific and practical conference* (January 10–13, 2023, Milan, Italy). International Science Group. 2023. С. 553–556. URL: <https://isg-konf.com/uk/current-issues-of-science-and-integrated-technologies/> (дата звернення: 21.01.2023).

53. Стратегія розвитку Хмельницької області на 2021–2027 роки, Хмельницький 2019. URL: <https://www.minregion.gov.ua/wp-content/uploads/2020/04/strategiya-rozvytku-hmelnyczkoyi-oblasti-na-2021-2027-roku.pdf> (дата звернення: 06.01.2023).

54. Гончаренко Т., Сидоренко Н. Міжнародне співробітництво муніципалітетів як умова ефективного розвитку маркетингових стратегій та бренду міст. *Ефективність державного управління*. 2012. Вип. 2. С. 438–445.

55. Гончаренко Т.П. Територіальний маркетинг: нове мислення в управлінні територіями. *Економіка: проблеми теорії та практики*: зб. наук. пр. Дніпропетровськ, 2010. Вип. 263, т. 7. С. 1845–1851.

56. Współpraca międzynarodowa miast a rozwój lokalny: (na przykładzie miasta Krakowa), K. Dworak, Warszawa: Promotor. 2015.

57. Про забезпечення участі громадськості у формуванні та реалізації державної політики: Постанова Кабінету Міністрів України від 02.11.2010 р. № 996. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-2010-%D0%BF#Text> (дата звернення: 06.01.2023).

58. Організація співробітництва територіальних громад в Україні: практичний посібник для посадових осіб місцевого самоврядування. 2017.

105 с. URL: <https://decentralization.gov.ua/uploads/library/file/11/Organizatsiya-spivrobotnitstva-teritorialnih-gromad-v-Ukrayini.pdf> (дата звернення: 06.01.2023).

59. Індекс благополуччя молоді. URL: <https://www.youthwellbeing.in.ua/cities/khmelnytskyi> (дата звернення: 06.01.2023).

60. Кудак К. Партнерська спроможність територіальних громад: суб'єкти та рівні управління. *Трансформація національної моделі фінансово-кредитних відносин: виклики глобалізації та регіональні аспекти*: матеріали II Всеукр. наук.-практ. конф. (Ужгород, 23 листопада 2017 р.). 2017. С. 53–54.

ДОДАТОК А

Таблиця А1 Звіт про виконання заходів Стратегічного плану розвитку Хмельницької міської територіальної громади на 2021–2025 роки за 2021 рік

Назва заходу	Хід виконання заходу	Виконавці проєкту	Термін виконання	Стан виконання (виконано/ частково виконано/ не виконано)
Визначення пріоритетів	Удосконалення інвестиційного іміджу Хмельницької міської територіальної громади та Хмельницької області, забезпечення ефективного процесу реалізації інвестиційних проєктів зі значними інвестиціями, налагодження взаємодії між громадою та інвестором, надання інформація щодо можливостей реалізації інвестиційних проєктів іноземними інвесторами на території громади, зокрема, щодо наявних земельних ділянок, участь у спільних заходах, семінарах, тренінгах, вебінарах. Хмельницька міська рада та Агенція регіонального розвитку Хмельницької області є партнерами у грантових проєктах, зокрема ініційованих Німецьким товариством міжнародного співробітництва (GIZ) в Україні.	Хмельницька міська рада, Агенція регіонального розвитку Хмельницької області, управління економіки, виконавчі органи міської ради	2021 рік	Виконано
Розробка та реалізація стратегічно важливих для розвитку громади та області спільних проєктів	У партнерстві з Агенцією регіонального розвитку Хмельницької області підготовлено та подано заявку щодо підтримки муніципальних систем допомоги МСП під час пандемії COVID-19 у рамках проєкту EU4Business: Конкурентоспроможність та інтернаціоналізація МСП, що фінансується спільно ЄС та урядом Німеччини, - «Розвиток МСП з допомогою Центру підприємництва і інноваційної підтримки ІНУВ». За результатами конкурсного відбору Хмельницька міська територіальна громада увійшла до переліку десяти міст і територіальних громад, які отримають грантові кошти на зміцнення місцевого сектору МСП під час пандемії COVID-19 за допомогою широкої освітньої та менторської програми для підприємців.	Управління економіки, Агенція регіонального розвитку Хмельницької області, виконавчі органи міської ради	2021–2025 роки	Виконується

Продовження таблиці А1

Назва заходу	Хід виконання заходу	Виконавці проєкту	Термін виконання	Стан виконання (виконано/ частково виконано/ не виконано)
Сприяння суб'єктам господарювання в отриманні кредитних, грантових коштів, залученні міжнародної технічної допомоги	Подано заявку "Розвиток індустріального парку "Хмельницький" для участі у конкурсі грантів від Європейської комісії у рамках програми "Мери за економічне зростання - Пілотні проєкти". Для реалізації проєкту "Підвищення енергоефективності систем водопостачання та водоочищення: Реконструкція каналізаційних насосних станцій № 2, 7, 12 у місті Хмельницькому" залучено кредитні кошти НЕФКО (NEFKO) у сумі 14,3 млн. грн. Розпочато роботу із залучення зовнішнього запозичення для реалізації проєкту "Підвищення енергоефективності громадських будівель міста Хмельницького". Пройдено конкурсний відбір USAID "Проєкт енергетичної безпеки", спрямований на підтримку реформ з оптимізації та розвитку інфраструктури теплопостачання	КУ "Агенція розвитку Хмельницького", відділ енергоменеджменту, управління економіки	2021–2025 роки	Виконується
Інформаційне забезпечення щодо інвестиційних можливостей громади, застосування механізму прямого маркетингу	Здійснюється підтримка та інформаційне наповнення інвестиційного порталу invest.khm.gov.ua . Сторінка представлена українською, англійською та німецькою мовами. Виготовлено промо-ролики щодо інвестиційного потенціалу міста (українською, англійською, німецькою та китайською мовами)	КУ "Агенція розвитку Хмельницького"	2021–2025 роки	Виконується
Розширення міжнародної співпраці, залучення ресурсів міжнародної технічної допомоги	Здобуто Приз Європи - найвищу відзнаку, яку Парламентська Асамблея Ради Європи присуджує містам за поширення європейських ідеалів (отримано чек на 20 тис. євро для здійснення молодіжних обмінів). Створено пам'ятний знак Призу Європи. Організовано 17 прийомів міжнародних офіційних делегацій, представників міжнародних організацій, фінансових інституцій з питань налагодження співпраці. Налагоджено співпрацю з Офісом Ради Європи в Україні у рамках Проєкту "Зміцнення громадської участі у демократичному процесі прийняття рішень в Україні". За результатами співпраці проведено публічні консультації щодо ревіталізації будівлі колишнього кінотеатру "Мир" і прилеглої території.	КУ "Агенція розвитку Хмельницького", управління економіки, виконавчі органи міської ради	2021–2025 роки	Виконується

Продовження таблиці А1

Назва заходу	Хід виконання заходу	Виконавці проєкту	Термін виконання	Стан виконання (виконано/ частково виконано/ не виконано)
Представлення громади на форумах, конференціях, виставках, семінарах в Україні та за кордоном	Потенціал громади представлено на 14 різноманітних міжнародних та вітчизняних заходах, зокрема, взято участь у: - Zoom конференції, організованій Посольством України в Державі Ізраїль, під час якої обговорювались основні положення та можливості Угоди про зону вільної торгівлі з Ізраїлем, можливі шляхи експорту тощо; - Zoom зустрічі українського та узбецького бізнесу, під час якої обговорювались питання співпраці, відкриття спільних українсько-узбецьких підприємств, умови постачання узбецької сировини тощо; - текстильному онлайн бізнес-форумі "Україна-Узбекистан" (B2B) спільно з підприємства легкої промисловості; - XVI Муніципальному Форумі (м. Одеса), - IV Міжнародному Саміті мерів (м. Київ); - III Форумі співпраці малих і середніх підприємств країн Китайської Народної Республіки (Чанчжоу); - Всесвітній виставці "ЕХРО 2020" (м. Дубай, Об'єднані Арабські Емірати)	КУ "Агенція розвитку Хмельницького", управління економіки	2021–2025 роки	Виконується
Збір інформації, розробка промоційних матеріалів та презентацій	Створено онлайн платформу міст-побратимів, яка включає експозиції міста Хмельницького (з висвітленням інвестиційних та експортних можливостей, презентацією стратегічних проєктів тощо), побратимських та партнерських міст. Виготовлено промоційні відеоролики про місто: іміджевий відеоролик про місто для презентації у Парламентській Асамблеї Ради Європи на отримання нагороди Призу Європи, "Хмельницький – володар Призу Європи", "У Хмельницькому створено пам'ятний знак Призу Європи".	КУ "Агенція розвитку Хмельницького", управління економіки	2021–2025 роки	Виконується

Продовження таблиці А1

Назва заходу	Хід виконання заходу	Виконавці проєкту	Термін виконання	Стан виконання (виконано/ частково виконано/ не виконано)
Поширення промоційних матеріалів щодо можливостей та переваг інвестування	Для вдосконалення інвестиційного іміджу громади, забезпечення ефективного процесу реалізації інвестиційних проєктів із значними інвестиціями ведеться співпраця з ДУ "ЮКРЕЙНІНВЕСТ". З метою залучення інвестицій у промисловий сектор міська рада бере участь у низці заходів з впровадження програми "Make in UA". Промоційний відеоролик про місто транслювався на Всесвітній виставці "EXPO 2020" (м. Дубай, Об'єднанні Арабські Емірати). Місто презентовано у турецькому економічному виданні Dünya Gazetesi. YouTube канал "KyivNotKiev" створено сюжет про європейське місто Хмельницький (https://cutt.ly/3Qnu5J9). У інтернет-виданні "Європейська правда" розміщено статтю "Найбільш проєвропейське місто: як Хмельницький виграв нагороду ПАРЄ" (https://cutt.ly/YQniovo).	КУ "Агенція розвитку Хмельницького", управління економіки	2021–2025 роки	Виконується
Реалізація проєктів у сфері застосування ІТ-технологій у різних сферах діяльності	Розпочато співпрацю з XD Community (дизайн-аудит MyCity).	Хмельницька міська рада, ІТ-компанії, ХМКП "Хмельницький інфоцентр"	2021–2025 роки	Виконується
Організація спільних стендів місцевих виробників на заходах міжнародного характеру	3–5 лютого 2021 року виробники одягу прийняли участь у Міжнародному фестивалі моди Kyiv Fashion 2021 під гаслом "Купуй Хмельницьке!" (9 підприємств). У вересні 2021 року виробники одягу під брендом "Купуй Хмельницьке" взяли участь у Міжнародному фестивалі моди Kyiv Fashion 2021 (9 підприємств) та Міжнародній виставці дитячої моди Children's Fashion Fair 2021 (6 підприємств). У листопаді 2021 року виробники харчової продукції взяли участь у виставці харчової промисловості "WorldFood Ukraine 2021" (6 підприємств)	Управління економіки	2021–2025 роки	Виконується

Виконав: студент
магістратури за
спеціальністю 281
Публічне
управління та
адміністрування
заочної форми
навчання

_____ Юлія ПОЛЬОВА

**Науковий
керівник:**

професор кафедри
публічного
управління та
адміністрування,
доктор наук з
державного
управління, доцент

_____ Володимир КОПАНЧУК

**Робота допущена
до захисту:**

Завідувач кафедри
публічного
управління та
адміністрування,
д. держ. упр.,
професор

_____ Едуард ЩЕПАНСЬКИЙ

