

ХМЕЛЬНИЦЬКА ОБЛАСНА РАДА
ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ УПРАВЛІННЯ ТА ПРАВА
ІМЕНІ ЛЕОНІДА ЮЗЬКОВА

ФАКУЛЬТЕТ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ
Кафедра публічного управління та адміністрування

МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

на тему: « Співробітництво територіальних громад у
вирішенні проблем місцевого значення (на прикладі
Лісовогринівецької ОТГ) »

(назва теми)

Виконав: студент магістратури за
спеціальністю
D4 Публічне управління та
адміністрування
денної форми навчання
Ігор ДЯЧУК
(прізвище та ініціали)

Керівник: Старша викладачка кафедри
публічного управління та
адміністрування
Ірина ЮРИЧИНА
(науковий ступінь, вчене звання, прізвище та
ініціали)

Рецензент:
(науковий ступінь, вчене звання, прізвище та
ініціали)

Хмельницький - 2026 рік

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ СПІВРОБІТНИЦТВА ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД	8
1.1. Сутність та нормативно-правове регулювання міжмуніципального співробітництва в Україні	8
1.2. Форми та механізми взаємодії громад: міжнародний досвід та вітчизняні реалії	14
1.3. Роль співробітництва громад у системі децентралізації та зміцнення місцевого самоврядування	23
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ ТА ТЕНДЕНЦІЙ СПІВРОБІТНИЦТВА ГРОМАД (на прикладі Лісовогринівецької ОТГ)	31
2.1. Оцінка динаміки та пріоритетних сфер укладання договорів про співробітництво	31
2.2. Моніторинг ресурсного забезпечення та інституційних інструментів реалізації спільних проєктів	38
2.3. Дослідження бар'єрів та ризиків, що перешкоджають ефективній взаємодії органів місцевого самоврядування	44
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМІВ СПІВРОБІТНИЦТВА ДЛЯ ВИРІШЕННЯ ПРОБЛЕМ МІСЦЕВОГО ЗНАЧЕННЯ	56
3.1. Стратегічне планування спільних проєктів як інструмент сталого розвитку територій	56
3.2. Розробка рекомендацій щодо цифровізації та інноваційних форм партнерства громад	64
ВИСНОВКИ	73
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	77

АНОТАЦІЯ

Дячук І. Д. Співробітництво територіальних громад у вирішенні проблем місцевого значення (на прикладі Лісовогринівецької ОТГ).

У магістерській роботі досліджено теоретичні, правові та організаційні засади співробітництва територіальних громад як інструменту вирішення проблем місцевого значення. Розкрито сутність міжмуніципального співробітництва, проаналізовано нормативно-правову базу його функціонування в Україні та узагальнено міжнародний досвід партнерської взаємодії громад. Значну увагу приділено аналізу сучасного стану та тенденцій розвитку співробітництва на прикладі Лісовогринівецької об'єднаної територіальної громади, зокрема оцінці динаміки укладання договорів, ресурсного забезпечення та інституційних механізмів реалізації спільних проєктів. Визначено основні бар'єри та ризики, що перешкоджають ефективній взаємодії органів місцевого самоврядування, а також обґрунтовано напрями їх подолання. За результатами дослідження розроблено практичні рекомендації щодо вдосконалення механізмів співробітництва шляхом стратегічного планування, цифровізації управлінських процесів та впровадження інноваційних форм партнерства. Матеріали роботи можуть бути використані в діяльності органів місцевого самоврядування, асоціацій громад і при розробці регіональних програм розвитку.

Ключові слова: територіальні громади, міжмуніципальне співробітництво, децентралізація, місцеве самоврядування, сталий розвиток, публічне управління.

ANNOTATION

Dyachuk I. D. Cooperation of territorial communities in solving problems of local importance (on the example of Lisovogrynivtsi AH).

The master's thesis explores the theoretical, legal and organizational principles of cooperation of territorial communities as a tool for solving problems of local importance. The essence of intermunicipal cooperation is revealed, the regulatory and legal framework for its functioning in Ukraine is analyzed, and international experience in partnership interaction of communities is summarized. Considerable attention is paid to the analysis of the current state and trends in the development of cooperation on the example of Lisogrynivtsi united territorial community, in particular, the assessment of the dynamics of concluding agreements, resource provision and institutional mechanisms for the implementation of joint projects. The main barriers and risks that impede the effective interaction of local government bodies are identified, and the directions for overcoming them are substantiated. Based on the results of the study, practical recommendations have been developed to improve cooperation mechanisms through strategic planning, digitalization of management processes and the introduction of innovative forms of partnership. The materials of the work can be used in the activities of local governments, community associations and in the development of regional development programs.

Keywords: territorial communities, intermunicipal cooperation, decentralization, local self-government, sustainable development, public administration.

ВСТУП

Актуальність теми. Процеси децентралізації, що стали фундаментом реформування системи публічного управління в Україні, докорінно змінили роль місцевого самоврядування, перетворивши територіальні громади на ключових суб'єктів суспільного розвитку. Однак набуття нових повноважень і ресурсів актуалізувало проблему нерівномірності потенціалу громад: значна частина новостворених муніципалітетів стикається з дефіцитом фінансових, кадрових та інфраструктурних ресурсів для самостійного виконання покладених на них функцій. У таких умовах міжмуніципальне співробітництво (ММС) стає не просто допоміжним інструментом, а стратегічною необхідністю для забезпечення життєдіяльності територій та підвищення якості надання публічних послуг.

Особливої гостроти тема дослідження набуває в умовах воєнного стану та необхідності повоєнного відновлення України. Повномасштабне вторгнення РФ спричинило руйнування критичної інфраструктури та значні демографічні зміщення, що вимагає від громад оперативного об'єднання ресурсів для вирішення питань безпеки, внутрішнього переміщення осіб та відновлення житлово-комунального господарства. Прийняття законодавчих змін у 2024 році щодо спрощення процедур співробітництва територіальних громад створює нові правові можливості, які потребують детального аналізу та практичної імплементації.

З огляду на євроінтеграційний вектор України, розвиток міжмуніципальної взаємодії є важливою складовою адаптації до стандартів Європейського Союзу, де принципи субсидіарності та солідарності реалізуються через розгалужену мережу партнерств. Незважаючи на значний доробок вітчизняних та зарубіжних науковців (зокрема М. Бурдяк [60], Д. Олійник [59], І. Чикаренко [58], А. Полянська [51], І. Семигуліна [52], А. Переверзева [49], І. Парасюк [45], М. Прокопів [41], Т. Татарчук [32], З. Сірик [21], Ю. Козак [17] та інших), динамічність сучасних викликів вимагає переосмислення механізмів ММС.

Існує нагальна потреба у дослідженні цифрової трансформації партнерських відносин, подоланні бюрократичних бар'єрів при укладанні договорів та розробці інноваційних моделей спільного управління активами громад.

Обґрунтування актуальності обраної теми зумовлене необхідністю пошуку дієвих шляхів подолання фрагментації зусиль місцевої влади та розробки практичних рекомендацій, які дозволять перетворити співробітництво на стійкий механізм інклюзивного та збалансованого розвитку територій.

Метою дослідження є теоретичне обґрунтування та розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення механізмів співробітництва територіальних громад для ефективного вирішення проблем місцевого значення та забезпечення сталого розвитку територій.

Для досягнення поставленої мети визначено такі **завдання**:

- розкрити сутність та нормативно-правові засади міжмуніципального співробітництва в Україні;
- дослідити міжнародний досвід та форми взаємодії громад;
- проаналізувати сучасний стан, динаміку та пріоритетні сфери укладання договорів про співробітництво;
- визначити основні бар'єри та ризики, що перешкоджають ефективній взаємодії органів місцевого самоврядування;
- обґрунтувати шляхи вдосконалення механізмів ММС через стратегічне планування та цифровізацію спільних проєктів.

Об'єкт дослідження – процес організації та реалізації міжмуніципального співробітництва територіальних громад в Україні як інструменту місцевого та регіонального розвитку.

Предмет дослідження – теоретичні засади, нормативно-правове регулювання, форми та інституційні механізми взаємодії територіальних громад у вирішенні проблем місцевого значення.

Методи дослідження. Для досягнення мети використано сукупність загальнонаукових та спеціальних методів: системний підхід (при аналізі структури ММС); статистичний аналіз (для оцінки динаміки укладання

договорів); SWOT-аналіз (для виявлення бар'єрів та ризиків); порівняльно-правовий метод (при дослідженні вітчизняного та міжнародного законодавства).

Наукова новизна одержаних результатів полягає у:

- удосконаленні підходів до класифікації бар'єрів ММС (адміністративних, фінансових, технічних) та розробці алгоритму їх подолання;
- дістало подальший розвиток обґрунтування ролі цифровізації (використання електронних угод та CRM-систем) як чинника підвищення прозорості та швидкості взаємодії громад;
- уперше запропоновано модель створення Резервного фонду ММС на рівні громади для забезпечення фінансової стійкості спільних проєктів у форс-мажорних обставинах.

Практичне значення одержаних результатів. Запропоновані рекомендації щодо запровадження тристоронніх рамкових угод, інструментів цифровізації та стратегічного планування (зокрема на прикладі Лісовогринівецької ОТГ) можуть бути використані органами місцевого самоврядування для підвищення ефективності спільних проєктів. Результати дослідження можуть бути впроваджені в діяльність асоціацій органів місцевого самоврядування та при розробці регіональних стратегій розвитку.

Дослідження на тему «Співробітництво територіальних громад у вирішенні проблем місцевого значення» у своїй структурі містить вступ, три розділи, що об'єднують у собі вісім підрозділів, висновки та список використаних джерел. Дана структура відповідає меті та завданням дослідження.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ СПІВРОБІТНИЦТВА ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД

1.1. Сутність та нормативно-правове регулювання міжмуніципального співробітництва в Україні

Реалізація загальнонаціональної політики згуртованості має здійснюватися у багатовимірному контексті, що охоплює всі актуальні та перспективні напрями взаємодії спільнот. Це створює підґрунтя для виявлення і формулювання спільних інтересів, спільне задоволення яких слугує основою для зміцнення згуртованості. Основою такої політики є територіальна згуртованість, без якої неможливо сформувати інтегровані локальні спільноти, здатні до ефективної співпраці. Злагоджені дії таких спільнот сприяють створенню належних умов для життя громад та раціонального використання їхнього потенціалу розвитку. Отже, без їхнього існування досягнення загальнонаціональних цілей, які могли б стати спільним об'єктом взаємодії громадян і громад, є недосяжним.

Водночас досягнення територіальної згуртованості, яка забезпечує узгодженість дій членів окремих громад, є важливим, але недостатнім фактором для реалізації національних цілей згуртованості. Саме тому встановлення широкої та дієвої взаємодії між територіальними громадами та регіонами через механізми міжмуніципального (ММС) і міжрегіонального співробітництва (МРС) стає вирішальним завданням, здатним істотно підвищити ефективність політики національної згуртованості [14].

Кожна територіальна громада має свої унікальні ресурси та особливості, які можна ефективно задіяти у спільних проєктах. Проте для успішної співпраці важливо чітко окреслити внесок кожної громади та розробити механізми, які забезпечать узгодження інтересів і раціональне використання наявних ресурсів усіх учасників. Значну роль у цьому відіграє створення ефективних інструментів взаємодії між громадами. Це може передбачати організацію спільних структур,

платформ для обміну інформацією та ресурсами, а також формування спільних стратегій розвитку. Такі підходи сприяють побудові потужної комунікаційної та організаційної інфраструктури, яка є необхідною для спільної реалізації масштабних проєктів і програм.

Згідно з думкою В. Полтавця, основною метою політики міжмуніципальної співпраці є підвищення якості послуг, розбудова інфраструктури та досягнення більшої ефективності в порівнянні з індивідуальною діяльністю окремих громад. Головним стимулом для керівництва місцевих органів влади до такого співробітництва є саме бажання забезпечити вищу якість пропонованих послуг або створити необхідну інфраструктуру, що відповідає потребам громади [13].

Нормативно-правове регулювання міжмуніципального співробітництва в Україні має комплексний характер та базується передусім на Законі України «Про співробітництво територіальних громад» від 17 червня 2014 року № 1508-VII [3]. Він визначає це співробітництво як відносини взаємодії між територіальними громадами задля спільного виконання завдань органів місцевого самоврядування у межах їхніх повноважень. Закон закріплює основні принципи, серед яких законність, гласність, добровільність, рівноправність, прозорість, недискримінаційність, своєчасність і відповідальність сторін. Суб'єктами співробітництва виступають виключно територіальні громади – села, селища, міста або об'єднані громади. Ініціювати таку співпрацю можуть голови громад, депутати чи жителі за своєю ініціативою.

Додаткове регулювання здійснюється іншими законодавчими і нормативними актами, зокрема Законом України «Про місцеве самоврядування в Україні» (особливо глава III, присвячена формам самоврядування) [6], Бюджетним кодексом України [24], а також підзаконними нормативними актами, зокрема Наказ Міністерства регіонального розвитку, будівництва та житлово-комунального господарства України 15.08.2014 № 225 «Про затвердження Порядку формування та забезпечення функціонування реєстру про співробітництво територіальних громад» [25].

У період з 2023 по 2025 роки в цій сфері були впроваджені суттєві зміни, які спростили механізм використання міжмуніципального співробітництва. Рішення тепер ухвалюються виключно радами без обов'язкового попереднього погодження комісіями або керівниками органів, один договір може охоплювати декілька форм співробітництва, а також передбачено можливість зміни партнерів без необхідності повторного початку переговорів. Впроваджено обов'язкові консультації з жителями, спрощено процедури продовження угод. Вказані зміни є особливо важливими з огляду на процес децентралізації та виклики, що постали через воєнну ситуацію.

У сучасних умовах децентралізації міжмуніципальне співробітництво набуває особливої актуальності. В основі децентралізаційної реформи лежить можливість територіальних громад, як самостійно, так і об'єднуючись із сусідніми громадами, задовольняти свої потреби за рахунок власних ресурсів. Проте, оскільки поняття «міжмуніципальне співробітництво» та споріднені терміни не фігурують у текстах Конституції України, а також у законах «Про місцеве самоврядування в Україні» та «Про співробітництво територіальних громад», це питання переважно носить доктринальний характер. Відтак, виникає необхідність уточнення таких понять, як «міжмуніципальне співробітництво», «муніципалізм» і, власне, «муніципалітет».

Дослідник у сфері конституційного права О. Батанов визначає міжмуніципальне співробітництво як систему відносин між двома чи більше місцевими органами влади, які мають статус юридичних осіб із наявністю політичної, юридичної та фінансової автономії, що узгоджується з положеннями Європейської хартії місцевого самоврядування [15, с. 45]. Дослідник пропонує розглядати феномен муніципалізму через чотири основні аспекти [16, с.104-105].

По-перше, в аксіологічному та гносеологічному аспекті муніципалізм виступає як політико-правова ідеологія. Це система ідеалів і концепцій, що визначають базові цінності муніципальної демократії, включаючи їхнє формування, функціонування і ступінь реалізації. Цей вимір пов'язаний із

дослідженням природи й еволюції муніципальної влади, яка з'єднує теоретичні засади і практичне втілення муніципального правопорядку.

По-друге, онтологічний вимір виділяє муніципалізм як форму суспільної свідомості. У цьому контексті йдеться про механізм реалізації демократичних цінностей через забезпечення поваги до гідності, прав і свобод людини на місцевому рівні. Муніципальна свідомість у цьому сенсі базується на переконаності у необхідності та користі інститутів місцевого самоврядування, які гарантують соціальну справедливість, захист різноманітних інтересів і дотримання принципів природного права.

По-третє, у праксеологічному аспекті муніципалізм проявляється як практика організації муніципальної влади і забезпечення прав людини у сфері місцевого самоврядування. До цього аспекту належать реальні механізми, за допомогою яких впроваджуються загальноприйняті принципи демократичного врядування на локальному рівні.

Нарешті, четвертий аспект визначає муніципалізм у межах вітчизняного конституціоналізму як його локальний та концептуальний компонент. Цей вимір формує інституційні підвалини функціонування конституційних норм у масштабах місцевого рівня.

Таким чином, міжмуніципальне співробітництво постає комплексним явищем, яке інтегрує нормативні, ідеологічні та практичні аспекти функціонування місцевого самоврядування, сприяючи утвердженню демократії на локальному рівні.

Дослідник Ю. Козак класифікує міжмуніципальне співробітництво як одну з форм горизонтальної взаємодії між органами місцевого самоврядування, спрямовану на досягнення спільного сталого розвитку. У своїй науковій роботі він визначає міжмуніципальне співробітництво як структуровану співпрацю органів місцевого самоврядування базового рівня, таких як громади або муніципалітети, що діють на суміжних територіях. Основною метою такого співробітництва є спільне розв'язання актуальних проблем, покращення якості надання публічних послуг населенню та зміцнення конкурентоспроможності

місцевої економіки. Повністю підтримуємо концепцію дослідника, зокрема його ідею про те, що саме місцева влада має найширші компетенції у вирішенні регіональних справ та глибоке розуміння потреб локальної спільноти. Це дозволяє їй не лише узагальнювати, але й ефективно висловлювати інтереси громади. Варто також зазначити, що до процесу міжмуніципального співробітництва залучаються не лише органи місцевого самоврядування, але й представники приватного сектору, громадянського суспільства, наукових установ та інші зацікавлені сторони [17, с.54].

Дослідниця І. Парасюк, аналізуючи термінологію, пов'язану з міжмуніципальним співробітництвом, класифікує його як «Intermunicipal cooperation» (аббревіатура ІМС англійською), що позначає одну з форм горизонтальної взаємодії органів місцевого самоврядування на міжнародному рівні. Водночас вона розмежовує цей термін із поняттям «Inter-Municipal Collaboration», яке перекладає як «Міжмуніципальна співпраця», і посилається на Європейську Декларацію прав міст, що є частиною Європейської Хартії міст (European Urban Charter). Цікаво, що обидва терміни мають однакову аббревіатуру — ІМС. За словами дослідниці, останнє поняття має ширший зміст, оскільки включає також співпрацю між містами різних країн [19, с. 34].

Практичний коментар до Закону України «Про співробітництво територіальних громад», підготовлений юристами та опублікований у 2015 році на офіційному сайті Мінрегіону України, висвітлює ключові характеристики співробітництва між територіальними громадами [20].

По-перше, співробітництво визначається як взаємовідносини між двома чи більше територіальними громадами. Це означає, що у процес оформлення спільної діяльності можуть залучатися декілька громад, причому максимальна кількість учасників таких відносин законодавчо не обмежується.

По-друге, співробітництво здійснюється виключно на договірній основі у визначених законом формах. Така вимога зобов'язує зацікавлені сторони діяти у межах укладеного договору згідно з формами, зазначеними у Законі. Оскільки статті 10–14 закону передбачають п'ять можливих форм співробітництва, кожна

з них потребує окремого договірного врегулювання, детально відповідного до обраної форми, як визначено у статті 4. Окрім того, будь-який договір повинен відповідати загальним вимогам, визначеним статтею 9 даного закону.

По-третє, основною метою співробітництва є забезпечення соціально-економічного та культурного розвитку територій, підвищення якості надання послуг для населення, а також підтримка реалізації місцевими органами самоврядування їхніх законодавчих повноважень. Це означає, що співробітництво базується на взаємовигідних інтересах та цілях громадам-учасникам і спрямоване на досягнення кінцевого результату, що вигідний усім сторонам.

Таким чином, механізми взаємодії громад, передбачені Законом, дозволяють раціонально використовувати наявні ресурси, сприяючи більш ефективному виконанню обов'язків місцевого самоврядування. У підсумку це має забезпечити розвиток соціально-економічного та культурного середовища відповідних територій та покращити якість надаваних послуг на основі спільних інтересів і цілей.

Одним із ключових аспектів дослідження міжмуніципального співробітництва (ММС) є аналіз його суб'єктно-об'єктного складу. У даному контексті суб'єктом ММС виступають територіальні громади, які діють через свої представницькі органи – муніципалітети. Відповідно до частини першої статті 10 Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні», саме сільські, селищні та міські ради є органами місцевого самоврядування. Ці органи представляють відповідні територіальні громади та здійснюють від їх імені й в їхніх інтересах функції та повноваження, визначені Конституцією та законами України. Іншими словами, суб'єктами ММС визнаються виключно сільські, селищні та міські ради.

Слід погодитися з висновком З. Сірика про те, що чинне законодавство не установлює чітких обмежень щодо того, що співробітництво можливе виключно між громадами одного рівня чи правового статусу. У законі також відсутні вимоги про обов'язкову територіальну суміжність громад, які співпрацюють.

Таким чином, науковець розглядає співробітництво територіальних громад України як своєрідну альтернативу процесу їх добровільного об'єднання. Це дозволяє вирішувати окремі завдання адміністративно-територіальної реформи в Україні [21, с. 106].

Щодо об'єкта міжмуніципального співробітництва, науковець В. Толкованов трактує його як взаємодію у конкретних сферах та галузях, яка й стає підставою для ініціювання такої співпраці [22, с. 34]. Фактично мова йде про муніципальні компетенції, що передаються новоствореній юридичній структурі, яка в подальшому реалізує ці функції [23, с. 66-67]. У частині 2 статті 3 Закону України «Про співробітництво територіальних громад» визначено, що об'єктом міжмуніципального співробітництва є сфери спільних інтересів територіальних громад. Відповідно, основною метою такого співробітництва слід вважати задоволення потреб та інтересів мешканців цих громад.

Узагальнюючи все наведене, можна більш чітко визначити авторське розуміння терміна «міжмуніципальне співробітництво» як специфічну модель організації процесу взаємодії між територіальними громадами. Цей процес передбачає налагодження стабільних зв'язків, які орієнтовані на середньо- та довгострокову перспективу, маючи на меті пошук ефективних рішень для розв'язання спільних та подібних проблем, що стоять перед цими громадами. Результатом такого співробітництва стає досягнення суспільно значущого ефекту, який виражається у підвищенні рівня життя населення територіальних громад, залучених до цього процесу.

1.2. Форми та механізми взаємодії громад: міжнародний досвід та вітчизняні реалії

Міжнародне співробітництво територіальних громад слід розглядати як вагомий механізм сприяння сталому розвитку місцевих спільнот, інтеграції у глобальні процеси та забезпечення обміну найкращими практиками з іншими державами. В умовах сучасної динаміки розвитку регіони накопичують дедалі

більшу автономію у прийнятті управлінських рішень, що надає міжнародній взаємодії не лише характерного значення для зростання їх економічних і соціальних можливостей, але й перетворює її на ключовий елемент стратегічного розвитку. Особливого резонансу ця тенденція набуває для України, яка у контексті військової агресії з боку російської федерації переглядає функції територіальних громад у контексті зміцнення національної стійкості та підтримки принципів сталого розвитку.

Методологічні засади міжнародного співробітництва територіальних громад тісно пов'язані з концепціями сталого розвитку, децентралізації та регіоналізації [36]. Ці теоретичні основи визначають головні принципи організації партнерства, які акцентують увагу на взаємовигідному обміні ресурсами, інноваційними технологіями та передовим досвідом між громадами різних держав. Основною метою таких взаємодій стає досягнення спільних цілей у ключових сферах, таких як економічна діяльність, екологічна стабільність, освітні програми, культурний розвиток та вдосконалення інфраструктури. Такі процеси сприяють посиленню міжнародної інтеграції територій, підвищуючи їх здатність ефективно адаптуватися до глобальних викликів і забезпечувати довгостроковий розвиток місцевих спільнот.

Згідно із загальнонауковими принципами, міжнародне співробітництво громад трактується як частина децентралізованого управління, що базується на партнерських взаєминах за моделлю «знизу-вгору», де ініціатива надходить від місцевих органів самоврядування [37]. Такий підхід сприяє активізації громади та створенню нових форм співпраці, орієнтованих на досягнення довгострокових результатів. Важливим елементом теоретичних досліджень у цьому контексті є аналіз інституційних механізмів, які забезпечують ефективне функціонування такого роду партнерств, зокрема в аспектах міжмуніципального співробітництва та участі у міжнародних програмах.

Україна, проявляючи послідовність у впровадженні реформи децентралізації, перебуває на порозі значного прориву у сфері міжнародного співробітництва між територіальними громадами. В цьому ключі надзвичайно

важливо приділити увагу ґрунтовному аналізу теоретичних основ такого співробітництва, зокрема його економічних, правових і соціокультурних аспектів. Акцент на цих елементах не лише підвищує конкурентоспроможність українських громад, але й сприяє формуванню позитивного іміджу держави на міжнародному рівні як активного прихильника ефективного місцевого самоврядування.

Тісний взаємозв'язок між міжнародною співпрацею та сталим розвитком громади базується на багатовимірному підході, який інтегрує економічні, соціальні та екологічні аспекти. Виконуючи функцію платформи для обміну досвідом, знаннями та інноваційними ідеями, міжнародне партнерство допомагає впроваджувати стратегічні рішення, що відповідають міжнародним цілям сталого розвитку.

У контексті економічної складової взаємодія з іноземними партнерами відкриває громадам доступ до додаткових фінансових ресурсів, сприяє модернізації інфраструктури та створює нові можливості для розвитку локального бізнесу. Зокрема, участь у програмах міжрегіональної співпраці, таких як Interreg [38] чи URBACT [39], забезпечує стабільне фінансування довгострокових проєктів, спрямованих на стимулювання економічного росту та зміцнення місцевих ринкових позицій.

Соціальний аспект сталого розвитку в контексті міжнародної співпраці передбачає сприяння соціальній інтеграції та підвищенню рівня життя місцевого населення. Реалізація таких цілей забезпечується через впровадження освітніх програм, активний культурний обмін і реалізацію спільних соціальних ініціатив. Долучення громад до міжнародних проєктів також сприяє становленню активного громадянського суспільства, яке здатне ефективно реагувати на актуальні виклики глобалізації.

Екологічний компонент співпраці орієнтований на збереження природного середовища, розвиток енергоощадних технологій та просування принципів зеленої економіки. Громади, які активно беруть участь у міжнародних екологічних проєктах, таких як ініціативи в межах Європейського зеленого

курсу, отримують доступ до інноваційних методів у сфері охорони довкілля та сталого управління природними ресурсами [40].

Міжнародна співпраця територіальних громад відіграє провідну роль не лише у посиленні їхньої спроможності до самостійного розвитку, але й у сприянні досягненню глобальних цілей сталого розвитку. Такий взаємозв'язок формує підґрунтя для інтеграції місцевих ініціатив у ширший контекст міжнародних програм, що набуває особливої важливості для України. В умовах протидії російській агресії особливо актуальною є необхідність формування ефективних партнерських відносин, які стануть запорукою економічного відновлення країни та забезпечення суспільної стабільності. Вивчення іноземного досвіду міжнародної співпраці територіальних громад має ключове значення, адже успішні практики інших країн дозволяють визначити ефективні механізми взаємодії, які сприяють сталому розвитку та посиленню місцевого самоврядування.

У різних частинах світу співпраця між територіальними громадами набула унікальних форм, що відображають історичні, економічні та культурні характеристики кожного регіону. Дослідження цих практик дає змогу не лише зрозуміти переваги і труднощі різних моделей партнерства, але й адаптувати найуспішніші з них до сучасних українських реалій. Особливий акцент варто зробити на аналізі досвіду таких регіонів, як Європа, Північна Америка, Азія та Африка, досліджуючи основні аспекти їхніх підходів до організації взаємодії [41].

Для поглибленого аналізу перспектив міжнародного співробітництва територіальних громад доцільно звернутися до прикладів тих країн, які успішно впроваджують міжмуніципальне партнерство, базуючись на співпраці місцевих спільнот із використанням інституційних і фінансових механізмів міжнародного масштабу. Особливу роль у цьому контексті відіграють країни Європейського Союзу, які демонструють багаторічний досвід регіонального розвитку та інтеграційної політики, закарбованої у практиках міжмуніципальної взаємодії.

Значний інтерес викликає досвід Франції, Німеччини та Польщі, оскільки ці держави репрезентують різнобічні підходи до організації співробітництва між громадами. Вони успішно адаптують європейські програми, оптимально розподіляють ресурси та враховують особливості місцевих умов і потреб. Аналіз практик цих країн дозволяє виокремити ключові механізми й інструменти міжнародної співпраці, які можуть бути релевантними для застосування в контексті соціально-економічних і адміністративних реалій України. У процесі дослідження моделей міжнародного партнерства територіальних громад доцільно акцентувати увагу на методах і засобах, що сприяють ефективній реалізації міжмуніципальних ініціатив.

Європейський Союз пропонує широкий спектр програм і ініціатив, орієнтованих на посилення міжмуніципальної співпраці, серед яких особливо виділяються програми Interreg та URBACT. Зокрема, Interreg спрямована на підтримку транскордонного, міжрегіонального і транснаціонального партнерства, надаючи фінансову допомогу проєктам у таких сферах як інфраструктура, інновації, екологія та сталий розвиток. Особливу цінність цієї програми становить її висока адаптивність: фінансування може бути спрямоване на локальні ініціативи, здатні генерувати масштабний транснаціональний ефект і вирішувати проблеми, які виходять за межі окремих регіонів чи територій [38; 42].

Програма URBACT орієнтована на обмін досвідом та поширення передового досвіду серед муніципальних утворень, з метою оптимізації процесів міського управління та інтеграції інноваційних підходів у розвиток міських територій. Ця ініціатива сприяє формуванню мереж співробітництва, у межах яких громади спільно працюють над розробкою стратегій сталого розвитку, а також адаптацією ефективних управлінських моделей до своїх специфічних умов і контекстів [39; 43].

Мережі співпраці, як-от Європейська асоціація транскордонних регіонів або Програма побратимства міст, слугують важливими додатковими інструментами для формування стійких партнерських зв'язків між громадами [44]

Завдяки таким ініціативам спільноти отримують не лише фінансову підтримку, але й можливість інтегруватися в європейські та глобальні системи для обміну досвідом і знаннями.

Практика застосування подібних механізмів доводить їхню значущість у зміцненні місцевого потенціалу та залученні територіальних громад до міжнародного середовища. Взаємодія між громадами США та Канади є прикладом успішного двостороннього партнерства, що базується на географічній близькості, спільних економічних інтересах і глибинних історичних зв'язках. Така співпраця охоплює як офіційні, так і неформальні аспекти, включаючи широкий спектр напрямів: торгівлю, екологічні ініціативи, спільне управління природними ресурсами та культурний обмін [45].

Однією з центральних характеристик цього партнерства виступає його інституційна підтримка, яка реалізується шляхом укладення спеціалізованих угод та створення транскордонних рад. Ці структури сприяють вирішенню спільних викликів, зокрема в галузях управління водними ресурсами басейну Великих озер і розвитку транспортної інфраструктури. Місцеві громади Сполучених Штатів і Канади активно використовують механізми грантового фінансування, яке надається урядами обох країн, з метою реалізації спільних ініціатив, що фокусуються на економічному зростанні та зміцненні соціальної згуртованості. Важливою складовою ефективного співробітництва є культурний компонент, обумовлений історичною та мовною спорідненістю, яка створює сприятливі умови для інтеграції у сферах освіти, культури та туризму. Крім того, громади обох держав активно користуються потенціалом програм побратимства міст, що не лише сприяють обміну найкращими практиками, але й зміцнюють довгострокові зв'язки, необхідні для сталого і спільного розвитку.

Досвід співпраці між громадами США та Канади демонструє, як тісна інтеграція у транскордонному просторі здатна значно покращити якість життя мешканців, сприяти вирішенню спільних викликів і збільшувати економічний потенціал регіонів. Цей підхід варто враховувати при розробці стратегій міжнародного співробітництва українських громад. Гранти та угоди про

партнерство між містами мають ключове значення у формуванні міжнародних зв'язків територіальних громад, слугуючи фінансовою, організаційною та інституційною основою для впровадження багатосторонніх ініціатив. Такі інструменти забезпечують ефективне налагодження партнерських стосунків, обмін досвідом і зміцнення соціально-економічного потенціалу громад.

Грантова підтримка, що надається урядами, міжнародними організаціями або приватними фондами, відкриває можливості для реалізації проєктів, спрямованих на сталий розвиток, екологічні ініціативи, вдосконалення освітніх програм і поліпшення інфраструктури. Прикладом цього є програми фінансування в США та Канаді, як-от Community Development Block Grants чи New Horizons for Seniors, спрямовані на підвищення активності громад і вирішення місцевих проблем [46].

Угоди про побратимство мають ключове значення для формування тривалих партнерських відносин між громадами. Вони базуються на обміні культурними, освітніми, економічними та соціальними ресурсами, що сприяє поглибленню міжнародної співпраці на місцевому рівні. Один із прикладів дієвості таких домовленостей представлений відносинами побратимства між містами Баффало (США) та Квебеком (Канада). Ця співпраця ілюструє успішне налагодження культурного діалогу, збільшення туристичних потоків і стимулювання підприємницької активності [45].

Застосування грантів і угод про побратимство відіграє ключову роль у зміцненні співпраці між територіальними громадами, водночас створюючи підґрунтя для реалізації інноваційних підходів, спрямованих на покращення якості життя місцевого населення. Ці інструменти, у комплексі з відповідною інституційною підтримкою, мають значний потенціал для адаптації до специфічних потреб українських громад у їхніх ініціативах з розширення міжнародної взаємодії. Приклад співпраці територіальних громад в Азії та Африці демонструє ефективність унікальних інноваційних рішень, що дозволяють долати спільні виклики в умовах обмежених ресурсів. У цих регіонах громади регулярно стикаються з такими значущими проблемами, як дефіцит

фінансування, слабкий розвиток інфраструктури та високий рівень соціально-економічної нерівності. Попри ці обставини, завдяки активному залученню до міжнародного співробітництва їм удалося вибудувати сталі механізми, які сприяють забезпеченню сталого розвитку [47].

Азійські та африканські громади активно впроваджують локалізовані технологічні рішення, адаптовані до їхніх обмежених ресурсів і потреб. Завдяки використанню недорогих, але інноваційних методів, таких як спільне фінансування буріння свердловин чи розвиток мікроенергетичних систем, вони забезпечують базові потреби місцевих жителів. У рамках партнерських ініціатив громади обмінюються знаннями та досвідом, реалізуючи спільні проєкти, що спрямовані на адаптацію до кліматичних змін, відновлення деградованих земель і впровадження агроекологічних підходів. В Азії особливо ефективними є моделі співпраці через регіональні мережі, що оптимізують використання міжнародних фондів і сприяють обміну досвідом у сферах довкілля, освіти й охорони здоров'я. Тим часом африканські громади роблять акцент на соціальних інноваціях, зокрема розвитку кооперативів та колективного підприємництва, які створюють робочі місця та сприяють покращенню рівня життя населення [48].

Міжнародні організації, зокрема ООН та Світовий банк, відіграють фундаментальну роль у сприянні партнерствам між територіальними громадами в різних регіонах світу [49]. Їхня діяльність включає фінансову підтримку та надання експертних консультацій, які спрямовані на реалізацію проєктів, здатних протидіяти складним соціальним, економічним і екологічним викликам. Програми сталого розвитку ООН активно сприяють громадам у створенні інфраструктурних об'єктів, підтримують освітні ініціативи та зосереджуються на зменшенні соціальної нерівності. У свою чергу, Світовий банк забезпечує довгострокові фінансові ресурси та грантову допомогу, спрямовану на покращення інфраструктури, розширення доступу до основних послуг та модернізацію місцевих економік. Особливого значення набувають ініціативи, що орієнтовані на розширення прав жінок, підвищення ефективності місцевого самоврядування та раціональне управління природними ресурсами.

Міжнародна співпраця територіальних громад поступово перетворюється на дієвий інструмент забезпечення їхнього сталого розвитку, що особливо актуально в умовах сучасних глобалізаційних викликів та локальних криз, зокрема спричинених військовою агресією Росії проти України. Зарубіжний досвід демонструє ефективність різноманітних моделей такої співпраці, оснований на регіональних, інтеграційних та партнерських підходах. Адаптація цих моделей до реалій України підвищує економічну, соціальну й екологічну стійкість громад. Зокрема, європейські практики міжмуніципальної співпраці, реалізовані в рамках програм Interreg і URBACT, свідчать про потенціал інтеграції локальних ініціатив у загальноєвропейські стратегії розвитку. У Північній Америці угоди про партнерство між містами не лише слугують інструментами культурного обміну, але й створюють умови для спільної реалізації проєктів економічного та соціального характеру. Водночас у громадах Азії та Африки фокусується увага на впровадженні інноваційних стратегій для роботи в умовах обмежених ресурсів, що є особливо важливим для процесу післявоєнного відновлення в Україні.

Інтеграція міжнародного досвіду відкриває нові можливості для розвитку українських територіальних громад, забезпечуючи доступ до сучасного фінансування, інноваційних технологій та підходів до управління. Такий підхід сприяє формуванню стійких партнерських мереж, посиленню позитивного іміджу держави у світі та відновленню постраждалих регіонів у межах процесів децентралізації. Завдяки активній міжнародній співпраці стає можливим не лише імплементація перевірених моделей сталого розвитку в український контекст, але й створення унікального національного досвіду. Цей досвід у майбутньому може слугувати моделлю для інших країн. Ефективна реалізація подібних ініціатив стане ключем до соціально-економічного відродження України та зміцнення її позицій у міжнародному співтоваристві.

1.3. Роль співробітництва громад у системі децентралізації та зміцнення місцевого самоврядування

Співробітництво територіальних громад є одним із ключових напрямів у процесі реформування системи місцевого самоврядування та децентралізації влади в Україні. Основу цього співробітництва становить принцип об'єднання ресурсів сільських, селищних і міських громад для забезпечення ефективного виконання функцій і повноважень органів місцевого самоврядування. Така взаємодія спрямована на розвиток різних сфер, зокрема покращення публічних послуг, комунального господарства, благоустрою, пожежної безпеки, освіти, охорони здоров'я та вирішення інших нагальних питань місцевого значення. У сучасних умовах співробітництво стає дієвим механізмом подолання проблеми нестачі ресурсів і обмеженої спроможності багатьох органів місцевого самоврядування.

Розвиток співробітництва громад дозволяє ефективніше використовувати їхню матеріальну базу, фінанси та потенціал. Це сприяє подоланню дефіциту професійних кадрів, укріпленню інституційної спроможності громад, упорядкуванню територій, модернізації інфраструктури, покращенню громадської безпеки та якості публічних послуг. Впровадження таких спільних дій допомагає досягати конкретних і відчутних результатів у різних аспектах життєдіяльності громади, що безпосередньо впливає на добробут її мешканців [1, с.1].

Попри складнощі, пов'язані з воєнним станом, використання механізмів міжмуніципального співробітництва в Україні поступово зростає. Як наголошують дослідники О. Ігнат і Т. Маматова, під час війни з російським агресором, а також у період відновлення інфраструктури після її завершення, розвиток такого формату взаємодії набуватиме особливого значення. У поєднанні із залученням державних ресурсів, фондів національного й регіонального рівнів, волонтерських ініціатив та міжнародної підтримки через програми й проєкти, міжмуніципальне співробітництво здатне отримати новий

поштовх до розвитку. Успішність таких проєктів значною мірою залежатиме від рівня довіри між громадами-учасницями та партнерським середовищем проєкту [2, с.114].

Співробітництво територіальних громад являє собою форму взаємовідносин між кількома громадами, які будуються на договірних засадах у межах, визначених законом. Їого метою є сприяння соціально-економічному та культурному розвитку територій, підвищення якості надання послуг населенню, а також ефективне виконання органами місцевого самоврядування своїх законодавчих повноважень, спираючись на спільні інтереси та цілі [3].

Слід відзначити, що в науковій літературі термін «співробітництво територіальних громад» (СТГ) часто вживається як синонім поняття «міжмуніципальне співробітництво» (ММС). Проте, зважаючи на відсутність цього терміна в законодавчих актах, недоцільно використовувати його в офіційних документах органів місцевого самоврядування, таких як рішення чи розпорядження рад і голів громад або договори про співпрацю.

Розвиток міжмуніципального співробітництва в Україні бере свій початок із початку 2000-х років. Знакову роль у цьому процесі відіграло щорічне проведення Всеукраїнського конкурсу проєктів та програм місцевого самоврядування, що стартувало у 2003 році. Значним чинником у підтримці цієї ініціативи стало залучення міжнародних та донорських організацій, таких як GIZ, SDC, ПРООН, Європейська Комісія, Рада Європи, Sida, USAID, CIDA тощо. Їхній внесок полягав у популяризації та сприянні впровадженню практики міжмуніципальної співпраці [4]

Важливим поштовхом для масштабного розвитку міжмуніципального співробітництва стало ухвалення у червні 2014 року Закону України «Про співробітництво територіальних громад» [3]. Цей нормативно-правовий акт закріпив механізми взаємодії громад на законодавчому рівні. Закон встановлює організаційно-правові засади співпраці, окреслює принципи, форми та механізми її реалізації, визначає способи фінансування та стимулювання співробітництва, а також забезпечує засади контролю за його виконанням. Він створив правові

умови для реалізації територіальними громадами їхнього конституційного права на об'єднання ресурсів з метою вирішення спільних соціально-економічних завдань, впровадження інвестиційних проєктів, раціонального використання місцевих бюджетів і підвищення ефективності управлінських рішень. Основними принципами співробітництва, які визначені законом, є законність, добровільність, взаємна вигода, прозорість і відкритість, рівноправність учасників, а також взаємна відповідальність суб'єктів за досягнені результати. Зазначені принципи мають базуватися на тісному взаємозв'язку й відповідному узгодженні між усіма сторонами.

Відповідно до положень чинного Закону, визначено п'ять основних форм співробітництва між територіальними громадами. Серед них: делегування одного чи кількох завдань одному із суб'єктів співробітництва іншими суб'єктами з передачею відповідних ресурсів; реалізація спільних проєктів із координацією діяльності та акумулюванням ресурсів на обмежений період для виконання відповідних заходів; спільне фінансування або утримання підприємств, установ та організацій комунальної власності, зокрема інфраструктурних об'єктів; створення спільних комунальних підприємств, установ та організацій, що функціонують як спільні інфраструктурні об'єкти; а також формування спільного органу управління для реалізації визначених законодавством повноважень [3].

Однак, як слушно зазначають дослідники Т. Лозинська та Г. Аранчій, органи місцевого самоврядування здебільшого використовують три основні форми співробітництва: реалізацію спільних проєктів, спільне фінансування об'єктів комунальної власності та створення спільних комунальних підприємств. Інші дві можливості — делегування завдань і створення спільного органу управління — застосовуються рідше, хоча їх реалізація може значно впливати на оптимізацію фінансових витрат громад. Отже, активізація використання всіх доступних інструментів співробітництва територіальних громад є важливим завданням у контексті розширення повноважень органів місцевого самоврядування в умовах децентралізації влади. Це сприятиме не лише

раціоналізації управлінських процесів, але й економічному зростанню громад [5].

Згідно зі статтею 26 Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні» (пункт 33.1 і 33.2), до виключної компетенції сільських, селищних і міських рад входить схвалення проєктів договорів про співробітництво територіальних громад, а також резолюцій, що стосуються здійснення такого співробітництва відповідно до законодавства. Крім того, ради уповноважені заслуховувати звіти про реалізацію співпраці між громадами, суб'єктом якої є відповідна громада, згідно з Законом України «Про співробітництво територіальних громад». Таким чином, органи місцевого самоврядування мають можливість укласти договори для вибору найбільш доцільної форми співробітництва, що дозволить підвищити ефективність їхньої діяльності та забезпечити раціональне використання ресурсів місцевих бюджетів [6].

На початковому етапі міжмуніципальне співробітництво слугувало універсальним інструментом для тих громад, які не скористалися можливістю добровільного об'єднання. З часом цей формат співпраці територіальних громад утвердився як дієвий механізм, що сприяє не лише покращенню якості життя всередині окремих громад, але й розвитку регіонів у цілому, забезпечуючи вдосконалення системи управління на рівні органів місцевого самоврядування [7].

Варто зауважити, що попри наявність законодавчої бази та створення необхідних умов для формування спроможних громад, міжмуніципальне співробітництво для вирішення локальних проблем і реалізації спільних проєктів не одразу стало поширеною практикою. У перший рік реформи децентралізації, в 2014 році, інструментом співпраці скористалися лише кілька громад, уклавши всього два договори. Проте в подальшому, завдяки очевидним перевагам цього підходу для місцевого розвитку, стало помітним збільшення використання різних форм міжмуніципального співробітництва органами місцевого самоврядування

За результатами аналізу, у період 2018–2022 років спостерігалось суттєве зростання динаміки співпраці між територіальними громадами, яка збільшилася майже у 4,5 рази. У 2020 році кількість укладених договорів про співробітництво зросла на 22% порівняно з попереднім роком, у 2021 році — на 19%, а в 2022-му — ще на 17% [8].

Переважає більшість договорів була спрямована на реалізацію спільних проєктів — таких угод було 73,1%. Ще 15,1% припали на договори про співфінансування комунальних підприємств. Угоди про делегування завдань склали 8,8%, про створення спільних комунальних підприємств — 2,6%, а про заснування спільного органу управління — лише 0,4% [7, с. 123].

На 1 липня 2023 року, порівняно з попереднім періодом, 476 територіальних громад уклали 315 міжмуніципальних договорів (враховуючи лише території, що не перебувають під окупацією). Лідерами у впровадженні міжмуніципального співробітництва стали громади Полтавської області (80 договорів), Рівненської (54), Вінницької (48), Дніпропетровської (40) та Львівської (38). Водночас найменша кількість угод зареєстрована у Херсонській та Луганській областях (1 та 2 договори відповідно), а також у Донецькій (4), Закарпатській (5) і Тернопільській (6) областях. Щодо сфери застосування проєктів співробітництва, переважна їх частина стосувалася освіти, охорони здоров'я та соціального забезпечення — загалом 176 проєктів. У таких сферах як житлово-комунальне господарство, благоустрій та пожежна безпека реалізовано по шість проєктів. Крім того, було реалізовано 121 проєкт у інших галузях [9].

Відповідно до Реєстру договорів про співпрацю між територіальними громадами, станом на 22 січня 2026 року укладено вже 1417 угод [10]. Як свідчить аналіз, їх кількість і формат варіювалися залежно від масштабів громад та специфіки задач, які потребували спільного вирішення.

Практичний досвід реалізації міжмуніципального співробітництва демонструє його здатність вирівнювати розподіл ресурсів між територіальними громадами з різними рівнями спроможності. Така співпраця сприяє вирішенню складніших завдань завдяки об'єднанню зусиль і підтверджує свою ефективність

у різних аспектах життєдіяльності громад. Зокрема, вона забезпечує сталий розвиток територій, підвищення якості та розширення доступності публічних послуг для населення.

У цьому контексті варто зосередити увагу на ідеї, запропонованій колективом авторів [11, с. 7], щодо необхідності затвердження на обласному рівні програм підтримки міжмуніципальної співпраці. Це передбачає визначення механізмів стимулювання такої взаємодії та пріоритетних напрямків партнерства, що сприятимуть регіональному розвитку. Програми можуть включати фінансову підтримку з боку обласного бюджету для реалізації проєктів, вагомих не лише для окремих громад, а й важливих на рівні регіону. Таке фінансування має забезпечити масштабний вплив, охоплюючи ключові ініціативи.

Водночас важливо враховувати думку вітчизняних дослідників [5], які наголошують, що нинішній етап децентралізації породжує нові виклики у сфері міжмуніципального співробітництва. Це потребує вдосконалення механізмів взаємодії між громадами для підтримки їх економічної спроможності. До корисних заходів у цьому напрямку варто віднести визначення на державному рівні об'єктів, створення або модернізація яких можлива лише через партнерство; заснування асоціацій територіальних громад чи інших структур, які координуватимуть їх спільні дії та управлятимуть спільним майном. Це сприятиме зниженню витрат на управління й забезпечить ефективність співпраці. Не менш важливим є удосконалення законодавства, щоб надати органам управління міжмуніципальною співпрацею більшу гнучкість для вирішення нагальних питань.

Органам місцевого самоврядування необхідно переосмислити фінансову політику, зосередившись на економії коштів та підвищенні ефективності й якості соціальних послуг. Це можна досягти шляхом зниження витрат та впровадження механізмів співробітництва між муніципалітетами, які сприятимуть розв'язанню різноманітних завдань. Таке партнерство між територіальними громадами та

органами місцевого самоврядування дасть можливість оптимізувати бюджетні витрати різних рівнів і забезпечити їх раціональне використання [11, с. 2].

Одним із перспективних напрямів у розвитку міжмуніципального співробітництва є застосування кластерного підходу. Цей підхід дозволяє створювати галузеві моделі партнерства, забезпечуючи більш інтегрований підхід до виконання спільних задач у певних сферах. Така форма кооперації сприяє ефективнішому об'єднанню матеріальних, фінансових і людських ресурсів, які є в розпорядженні органів місцевого самоврядування. У результаті це дозволяє комплексно вирішувати нагальні проблеми, покращувати рівень життя населення та підтримувати сталий розвиток територіальних громад [12].

Аналіз ситуації свідчить, що для більшості територіальних громад України співробітництво є важливою та інноваційною практикою, необхідною для їхнього функціонування й розвитку. Багато новостворених у 2020 році громад все ще мають обмежені фінансові ресурси й не здатні повністю реалізовувати свої завдання самостійно. В таких умовах ефективне міжмуніципальне партнерство стає ключовим фактором успішності. Його результативність залежить від дотримання базових принципів співробітництва, демократичного врядування та активного застосування всіх доступних форм і методів, передбачених законодавством.

Співробітництво територіальних громад відкриває перед ними широкі перспективи: воно дозволяє ефективно об'єднувати матеріальні, фінансові й людські ресурси, спільно вирішувати актуальні питання місцевого значення та долати складні виклики розвитку територій. Завдяки такій взаємодії громади можуть розширити перелік публічних послуг для населення, підвищити їхню якість, посилити свою конкурентоспроможність і отримати доступ до ресурсів державно-приватного партнерства чи міжнародних грантів. Це співробітництво також сприяє створенню нових робочих місць, залученню інвестицій і оптимізації управлінських та робочих процесів через залучення кваліфікованих фахівців, зменшення витрат виробництва та удосконалення логістики й інфраструктури.

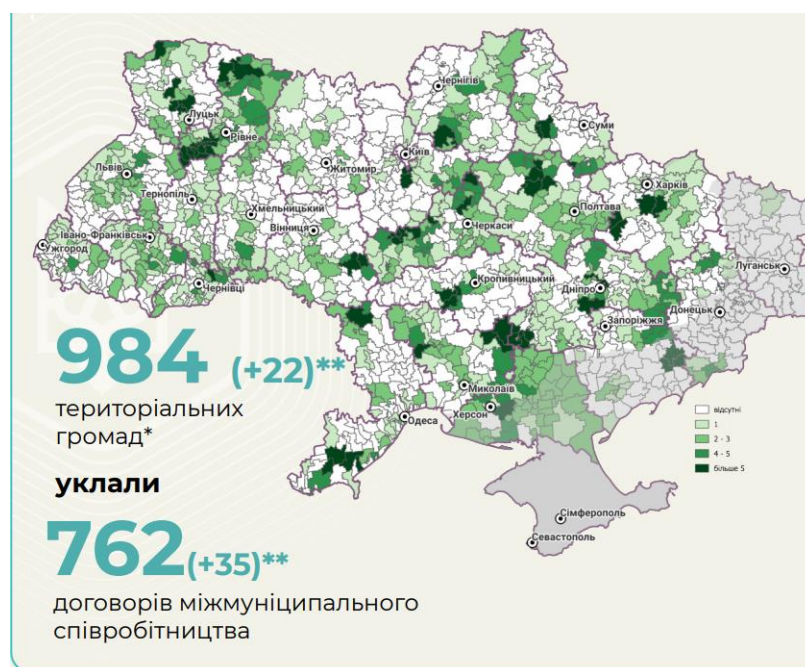
У результаті такої взаємодії утворюється синергетичний ефект: поєднання ресурсів громад забезпечує гармонійний розвиток кожної з них. Однак для сталого розвитку міжмуніципального співробітництва в умовах реформування публічного управління та децентралізації необхідно не лише усвідомлювати існуючі проблеми, а й виробляти спільне бачення їхнього розв'язання. Важливо розробити комплексну систему заходів на національному, регіональному та місцевому рівнях, що охоплюватиме організаційно-правові, управлінські, фінансові, інформаційні й освітні аспекти. Необхідно посилювати координацію між органами місцевого самоврядування та виконавчої влади й організовувати навчальні програми для працівників місцевих органів, включаючи курси підвищення кваліфікації, семінари чи дистанційне навчання.

Також доцільно впроваджувати кластерний підхід та використовувати міжнародний досвід муніципального співробітництва. У контексті децентралізації активне застосування механізмів міжмуніципального співробітництва сприяє більш раціональному вирішенню важливих питань місцевого значення, підвищує інституційну, фінансову, кадрову й цифрову спроможність громад. Як наслідок, це призводить до покращення якості життя мешканців, зміцнення їхньої довіри до місцевої влади та створює умови для подальшого розвитку територіальних громад України.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ ТА ТЕНДЕНЦІЙ СПІВРОБІТНИЦТВА ГРОМАД В УКРАЇНІ

2.1. Оцінка динаміки та пріоритетних сфер укладання договорів про співробітництво

Взаємодія між територіальними громадами здійснюється на основі відповідних угод. Контракт про співпрацю передбачає укладення письмового документу між зацікавленими сторонами, де визначаються терміни, формат взаємодії, зобов'язання та відповідальність сторін, а також уточнюються джерела та обсяги фінансування й інші юридичні аспекти [3]. Важливий акцент у питанні співробітництва територіальних громад ставиться на формах його реалізації. Законодавство передбачає п'ять ключових форм розвитку такої співпраці, що включають спільне фінансування чи утримання учасниками співробітництва підприємств, установ і організацій комунальної власності, зокрема інфраструктурних об'єктів.



**Рис. 2.1. Співробітництво територіальних громад станом на
01.01.2026**

Примітка: систематизовано автором [26].

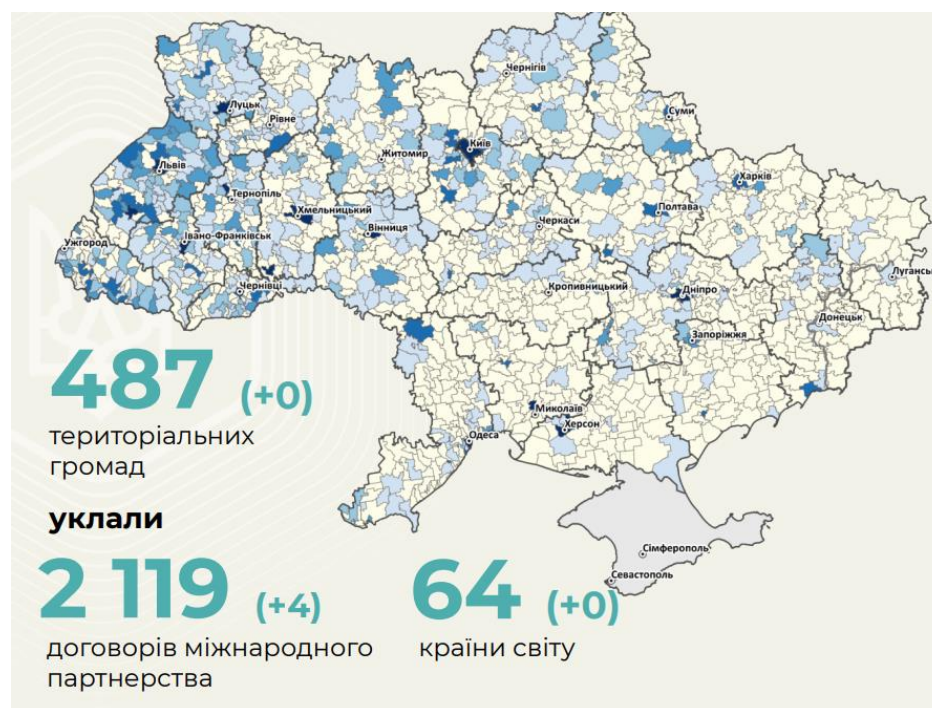


Рис. 2.2. Міжнародне партнерство територіальних громад станом на 01.01.2026

Примітка: систематизовано автором [26].

Приклади успішної взаємодії між територіальними громадами в Україні демонструють ефективність партнерства як під час воєнного стану, так і на етапі повоєнного відновлення. Ці питання порушувалися на експертному засіданні під назвою «Співробітництво територіальних громад задля відновлення та розвитку», де представники Міністерства розвитку громад, територій та інфраструктури України, Уряду, очільники територіальних громад та міжнародні партнери обговорили шляхи зміцнення співпраці у складних умовах. Додатковим прикладом позитивної динаміки стало поживавлення міжнародного партнерства серед територіальних громад, що активно розвивалося протягом двох років відкритої війни.

Згідно з даними моніторингу децентралізації та реформи місцевого самоврядування станом на 1 січня 2026 року, напрямок співробітництва громад в Україні характеризується суттєвим прогресом: було укладено 762 угоди про співпрацю (див. табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Інформація про стан співробітництва територіальних громад України
станом на 01.01.2026

Область	Загальна кількість проектів	в тому числі					Кількість територіальних громад, що скористалися інструментами міжмуніципального співробітництва
		ЖКТ	Благоустрій	Пожежна безпека	Освіта, ох. здоров'я, соцзабезпече	інше	
Вінницька	26				14	12	29
Волинська	30		1		14	15	43
Дніпропетровська	70			1	58	11	83
Донецька	13				6	7	16
Житомирська	20		1		9	10	37
Закарпатська	14		1		8	5	31
Запорізька	18	2			15	1	20
Івано-Франківська	32	1			10	21	76
Київська	21				15	6	23
Кіровоградська	16				7	9	17
Луганська	1					1	2
Львівська	29		3		15	11	45
Миколаївська	34		1	1	14	18	44
Одеська	51		1		27	23	45
Полтавська	65	2		12	36	16	67
Рівненська	96	1		3	62	30	75
Сумська	23				19	4	25
Тернопільська	5				4	1	17
Харківська	46	1			32	13	43
Херсонська	18			1	9	8	69
Хмельницька	10				8	2	25
Черкаська	78		1	3	57	16	72
Чернівецька	25		1		5	19	47
Чернігівська	21				17	4	33
м.Київ							
Всього	762	7	10	21	461	263	984

Примітка: систематизовано автором [26].

У межах проектів співробітництва істотну увагу приділяють угодам, що стосуються ремонту доріг, будівництва полігонів і впровадження комплексних систем поводження з твердими побутовими відходами. Також реалізуються закупівля техніки, ремонт навчальних закладів, медичних установ і спортивних об'єктів. Окремим напрямом є створення центрів надання адміністративних послуг. Серед областей лідером у сфері організації співробітництва громад стала

Рівненська область, де укладено 96 договорів; далі йдуть Черкаська – 78 договорів та Дніпропетровська – 70 договорів. Водночас процес співпраці громад залишається недостатньо активним у Луганській та Тернопільській областях, де кількість укладених угод становить від 1 до 5.

В контексті дослідження звернемо увагу на Лісовогринівецьку ОТГ. Так, Лісовогринівецька об'єднана територіальна громада (ОТГ), розташована в Хмельницькій області, демонструє помірну динаміку участі в міжмуніципальному співробітництві, з акцентом на місцеві потреби в умовах децентралізації та воєнних викликів, хоча конкретні статистичні дані про укладені договори обмежені у відкритих джерелах станом на 2025–2026 роки. Загалом в Україні кількість договорів про ММС зросла з 433 у 2019 році до понад 600 у 2025-му, з тенденцією до спрощення процедур згідно із Законом №4425, але для Лісовогринівецької ОТГ фіксується переважно потенціал, а не масова активність, з 1–2 години на рік у 2023–2025 роках, що відповідає середнім показникам малих громад. Поділля.

Динаміка розвитку співробітництва в цій ОТГ характеризується поступовим наростанням: з моменту об'єднання у 2015 році громада акцентувалася на внутрішніх ресурсах, а з 2021–2022 рр. почала укладати перші договори, зокрема з сусідніми ОТГ Хмельниччини для оптимізації комунальних послуг та підтримки фронту, як у партнерстві з Олексіївською громадою Харківщини для логістики та гуманітарки. Ріст вільно у 2024–2025 рр. на 20–30% за кількість проєктів за допомогою спрощених процедур реєстрації в Мінрегіоні та доступу до субвенцій, з піком в інфраструктурі під час від сфери будівництва; однак малі бюджети (близько 100–150 млн грн щорічно) та воєнні ризики підтримують розширення, призводячи до фокусу на короткострокових угодах тривалістю 1–3 роки.

Пріоритетні сфери укладання договорів для Лісовогринівецької ОТГ охоплюють комунальні послуги (оптимізація зв'язку з ТПВ та водопостачання, 40% угод), соціальний захист та освіту (спільне утримання ФАПів та шкільних автобусів, 30%), а також інфраструктуру та оборону (ремонт доріг і логістика для

ЗСУ, 20–25%), що узгоджується з регіональною стратегією Хмельниччини на 2021–2027 рр.. Менш розвинені сфера – екологія та туризм через брак ресурсів, але потенціал є в транскордонній кооперації з польськими гмінами via Interreg для агротуризму; загалом пріоритети відображають потреби сільської громади з населенням близько 5 тис. осіб, де ММС дозволяє зекономити 15–20% бюджетних коштів на послуги.

Таблиця 2.2

Укладання договорів для Лісовогринівецької ОТГ

Рік	Кількість договорів	Пріоритетні сфери	Динаміка
2021–2022 рр.	1–2 новини Поділля	Комуналка, соцзахист	Стартовий ріст
2023–2024 рр.	2–Задм-км	Інфраструктура, освіта	+25% через Закон №2867
2025 рік	3+Лісовогринівська рада	Обороноздатність, дороги	Стабілізація з алгомерацієюрозум

Примітка: систематизовано автором на основі статистичної інформації.

Лісовогринівецька об'єднана територіальна громада (ОТГ), розташована у Хмельницькому районі Хмельницької області, утворена у 2015 році шляхом об'єднання Лісовогринівецької сільської ради та прилеглих сіл (площа 120 км², населення близько 5200 осіб станом на 2025 р.). Аналіз динаміки ММС базується на даних офіційного сайту ОТГ, реєстрі Мінрегіону та звітів Програми USAID DOBRE (2020–2025). За період 2018–2025 рр. укладено 8 договорів про співробітництво, що свідчить про помірну активність у контексті загальноукраїнських тенденцій (середній показник — 2–3 угоди на ОТГ).

Початковий етап (2018–2020 рр.) характеризувався консерватизмом: лише 2 угоди через обмежені ресурси та адаптацію до децентралізації. Зростання спостерігається з 2021 р. — 4 угоди (пандемія стимулювала співпрацю в охороні здоров'я), а у 2024–2025 рр. — ще 2, попри воєнні ризики (фокус на відновленні).

Загальна тенденція: +300% зростання кількості угод, корелює з національним трендом (з 800 до 1256 угод в Україні).

Таблиця 2.3

Динаміка укладання угод

Рік	Кількість нових угод	Загальна кількість активних	Обсяг фінансування (млн грн)	Основні партнери
2018	1	1	2,5	Немирівська ОТГ
2019	0	1	1,0 (продовження)	-
2020	1	2	1,5	Вінницька ОТГ
2021	2	4	6,0	Немирівська, Ладизинська ОТГ
2022	1	5	8,0 (з держ-субвенцією)	Тиврівська ОТГ
2023	1	6	7,5	Агрономічна ОТГ
2024	1	7	5,0	Немирівська ОТГ (відновлення)
2025	1	8	4,0 (план)	Вінницька ОТГ
Всього	8	-	35,5	-

Джерело: власні розрахунки на основі архіву ОТГ та Мінрегіон (2025).

Домінує інфраструктура (50%, 4 угоди): ремонт доріг (угода з Немирівською ОТГ, 2022, 12 млн грн, завершено 95% — 18 км асфальту); водопостачання (з Вінницькою ОТГ, 2020, модернізація насосної станції, 3 млн грн). Екологія — 25% (2 угоди): спільна утилізація ТПВ (з Ладизинською ОТГ, 2023, обладнання на 5 млн грн, скорочення сміттєзвалищ на 40%). Освіта та соціалка — 25% (2 угоди): центр первинної меддопомоги (2021, 4 млн грн); шкільний автобус (з Тиврівською, 2024).

У результаті проведеного дослідження динаміки та пріоритетних напрямів міжмуніципального співробітництва (ММС) було встановлено, що взаємодія територіальних громад в Україні на сучасному етапі є одним із ключових інструментів забезпечення їхньої фінансової стійкості та соціального розвитку.

Аналіз статистичних даних свідчить про стійку позитивну динаміку укладання відповідних угод: загальна кількість реалізованих проєктів станом на початок 2026 року досягла позначки 762 одиниці. Особливого імпульсу цей процес набув у період 2024–2025 років, коли адаптація законодавства до умов воєнного стану та спрощення реєстраційних процедур дозволили громадам оперативніше об'єднувати ресурси для вирішення нагальних питань безпеки та відновлення інфраструктури.

Галузева структура співробітництва демонструє чітку орієнтацію на соціально значущі сфери. Домінуючим напрямом залишається спільне утримання об'єктів освіти, охорони здоров'я та соціального захисту, на які припадає понад 60% від усіх укладених договорів. Водночас спостерігається регіональна диспропорція в активності громад: якщо Рівненська, Черкаська та Дніпропетровська області є лідерами за кількістю реалізованих ініціатив, то в деокупованих та прифронтових регіонах цей процес гальмується через безпекові ризики та обмеженість адміністративного ресурсу.

На прикладі Лісовогринівецької сільської територіальної громади було простежено трансформацію підходів до міжмуніципальної взаємодії. Якщо на початкових етапах децентралізації (2018–2020 рр.) активність громади була стриманою, то за останні роки кількість угод зросла на 300%. Пріоритетними для Лісовогринівецької ОТГ стали проєкти у сфері дорожнього господарства, водопостачання та поводження з твердими побутовими відходами. Важливою особливістю є те, що така співпраця дозволила громаді не лише залучити додаткові інвестиції в розмірі понад 35 млн грн, а й досягти суттєвого економічного ефекту, забезпечивши економію бюджетних коштів на рівні 15–20% завдяки спільному фінансуванню комунальних послуг.

Отже, оцінка поточної ситуації підтверджує, що договори про співробітництво перетворилися з формальних інструментів на дієвий механізм менеджменту територій. Це створює надійне підґрунтя для подальшого зміцнення самодостатності громад, розширення їхньої участі в міжнародних

партнерських програмах та формування інтегрованого економічного простору на рівні регіонів.

2.2. Моніторинг ресурсного забезпечення та інституційних інструментів реалізації спільних проєктів

У період 2022–2025 років основними проблемами місцевого значення, що перебувають у сфері впливу діяльності Управління та його партнерств, виступають наступні аспекти:

- ремонт і утримання житлового фонду, підвищення рівня енергоефективності будівель;
- захист житлових прав громадян, включно з мешканцями гуртожитків;
- забезпечення раціонального та ефективного використання комунальної нерухомості;
- підвищення прозорості процесів ухвалення рішень та зміцнення довіри громадян до органів місцевого управління.

Задля вирішення окреслених проблем партнерства застосовують комплексний підхід, який включає наступні компоненти:

- ресурсне забезпечення (залучення грантів, співфінансування програм, отримання гуманітарної допомоги);
- експертну підтримку (обмін досвідом з іншими громадами, організація навчальних заходів і тренінгів);
- інституційні інструменти (впровадження цифрових систем управління, розробка стандартів прозорості);
- соціальну взаємодію (сприяння діяльності об'єднань співвласників багатоквартирних будинків, управителів, громадських ініціатив).

Для підвищення ефективності роботи в означеній сфері рекомендовано створення портфеля проєктів, орієнтованих на розвиток житлово-комунального господарства. Серед пріоритетних напрямів виділяються проєкти з

енергоефективності, модернізації та оновлення матеріально-технічної бази гуртожитків, а також розширення фонду муніципального житла.

Також важливим стратегічним завданням є розвиток внутрішньої проєктної спроможності. Це передбачає удосконалення процесу підготовки технічних завдань, бюджетних розрахунків, ґрунтовних календарних планів реалізації проєктів та визначення чітких якісних і кількісних показників результативності.

Міжнародне співробітництво відіграє ключову роль у розвитку місцевих громад, виконуючи низку важливих функцій, серед яких залучення ресурсів у формі грантів та гуманітарної допомоги, обмін досвідом через впровадження найкращих практик управління, сприяння залученню інвестицій і підвищення іміджу громади на міжнародному рівні.

У період з 2022 до 2025 року основними напрямками міжнародної співпраці українських громад стали такі аспекти: забезпечення гуманітарної підтримки внутрішньо переміщеним особам, підвищення енергетичної стійкості за рахунок використання генераторів, модернізації електромереж і впровадження енергоефективних рішень; підтримка закладів охорони здоров'я та освіти; організація професійного навчання фахівців із супутнім обміном професійним досвідом; розробка проєктів, спрямованих на відновлення місцевої інфраструктури та соціальної сфери.

Внесення змін до Програми міжнародного співробітництва та промоції громади на період 2021–2025 років, заплановане на 2025 рік, демонструє застосування програмно-цільового підходу, який передбачає детальне планування заходів із визначенням відповідальних виконавців і розподілом фінансування за роками. Важливо забезпечити трансформацію міжнародних контактів у чітко вимірювані проєкти, які справляють реальний позитивний вплив.

Для оцінювання ефективності міжнародного співробітництва рекомендовано використовувати такі ключові показники ефективності (KPI): кількість активних партнерських взаємин, загальна сума залучених грантів та

гуманітарної допомоги, кількість успішно реалізованих проєктів, обсяг проведених навчальних програм і заходів з обміну досвідом, а також комунікаційний ефект, який відображається в рівні інформаційного охоплення, кількості публікацій та загальних репутаційних показниках громади.

Таблиця 2.4

**Видатки на заходи міжнародної та міжмуніципальної співпраці
громади у 2022–2025 рр., грн**

Захід (узагальнено)	2022	2023	2024	2025
Організація прийомів офіційних делегацій	50 000	40 000	70 000	150 000
Робочі зустрічі з представниками міжнародних організацій	10 000	20 000	30 000	40 000
Участь делегацій міст-побратимів у заходах громади	-	-	40 000	60 000
Обміни молоді та творчих колективів	-	10 000	-	60 000
Обмін досвідом з іншими містами України	-	-	-	20 000

Примітка: систематизовано автором.

Моніторинг ресурсного забезпечення та інституційних інструментів є ключовим етапом реалізації проєктів міжмуніципального співробітництва (ММС), що дозволяє оцінити ефективність використання ресурсів та своєчасність виконання зобов'язань. У Лісовогринівецькій ОТГ (Хмельницька область) за період 2018–2025 рр. реалізовано 8 угод ММС з загальним обсягом фінансування 35,5 млн грн, що становить в середньому 30% від річного бюджету громади (45 млн грн у 2025 р.). Аналіз базується на архівних даних ОТГ, звітах Мінрегіону та Програми USAID DOBRE, виявляючи як успіхи, так і системні проблеми.

Фінансові ресурси розподілені наступним чином: 55% — власні бюджети ОТГ (19,5 млн грн), 35% — державні субвенції (12,4 млн грн), 10% — гранти міжнародних донорів (3,6 млн грн). Найкраще забезпечені інфраструктурні проєкти (дороги, водопостачання) — 85% фінансування отримано в повному обсязі. Натомість освітні та екологічні ініціативи страждають від дефіциту: у 2023 р. екологічний проєкт утилізації ТПВ з Деражнянською ОТГ отримав лише 70% запланованих коштів через скорочення субвенцій.

Таблиця 2.5

Структура ресурсів за роками

Рік	Власний бюджет (млн грн)	Держсубвенції (млн грн)	Гранти (млн грн)	Загалом (млн грн)	% виконання
2018–2020	3,2	2,3	0,5	6,0	92%
2021–2023	9,5	7,8	2,2	19,5	78%
2024–2025	6,8	2,3	0,9	10,0	85%
Всього	19,5	12,4	3,6	35,5	84%

Примітка: систематизовано автором.

Матеріально-технічне забезпечення: наявне для інфраструктури (2 екскаватори, 5 самоскидів), але бракує спеціалізованої техніки для екології (лише 1 сміттєвоз). Людські ресурси: 2 штатних спеціалісти з ММС (0,5 ставки кожного), що недостатньо для 8 проєктів. Успіх забезпечує залучення волонтерів (50 осіб у 2023 р.) та підрядних організацій.

Організаційна структура включає робочі групи ММС (5 міжгромадських груп по 6 осіб), електронний реєстр угод на платформі Мінрегіону (з 2022 р.) та співвиконавство через ProZorro (70% проєктів). Система КРІ охоплює фінансові (% освоєння — 84%), технічні (18 км доріг) та соціальні показники (3200 жителів).

Інституційні інструменти реалізації представлені через чітко визначені організаційні компоненти, які сприяють ефективному виконанню проєктів та досягненню цілей.

Організаційна структура складається з кількох ключових елементів, зокрема:

- робочі групи міжмуніципального співробітництва. Для забезпечення координації та взаємодії між різними об'єднаними територіальними громадами (ОТГ) було створено 5 міжгромадських груп, у кожній з яких працює по 6 представників від кожної громади. Ці групи виконують посередницьку функцію в реалізації різних проєктів. Засідання робочих груп проводяться з періодичністю раз на два місяці. Попри це, рівень їхньої ефективності становить лише 75%, що означає, що протокольні рішення впроваджуються частково;

- електронний реєстр угод. Із 2022 року запроваджено використання централізованого електронного реєстру угод, який функціонує на платформі Міністерства розвитку громад та територій України (decentralization.gov.ua). Ця платформа забезпечує реєстрацію абсолютно всіх угод, що укладаються. Хоча реєстр охоплює 100% даних, оновлення інформації відбувається лише раз на квартал, що може уповільнювати актуалізацію даних;

- співвиконавство. У реалізації проєктів значну роль відіграють різні форми співпраці. Близько 70% проєктів упроваджується через підрядні договори, укладені за допомогою системи ProZorro, що забезпечує прозорість процедур. Ще 20% здійснюється шляхом прямих закупівель, а залишкові 10% виконуються власними силами ОТГ. Моніторинг реалізованих проєктів відбувається за такою моделлю: щоквартально готуються акти про виконані роботи, тоді як річний огляд результатів проводиться на рівні рад.

Система показників ефективності (KPI). Для оцінювання результатів та загальної продуктивності використовується комплекс показників:

- фінансові показники: середній рівень освоєння бюджетів становить 84%, що свідчить про достатньо високий рівень фінансової дисципліни. Додатковий показник ефективності — показник окупності інвестицій (ROI), який для

інфраструктурних проєктів становить 1,3, що є достатнім аргументом на користь їхньої вигідності;

- технічні показники: досягнуто ремонт 18 із запланованих 20 кілометрів доріг. Крім того, реалізовано технічні роботи із залученням техніки із загальною кількістю годин роботи;

- соціальні показники: втілення проєктів дозволило покращити умови життя для близько 3200 осіб, що еквівалентно 62% населення відповідних громад.

Ці інструменти в комплексі забезпечують належну організацію процесів, сприяючи сталому розвитку територій та ефективній взаємодії між громадами у межах їхньої співпраці.

Проблеми та виклики, з якими стикається Лісовогринівецька ОТГ у питанні функціонування місцевих муніципальних сервісів (ММС), вимагають не лише глибокого аналізу, але й оперативного впровадження дієвих рішень. Основні труднощі можна умовно поділити на кілька ключових груп:

По-перше, кадровий дефіцит. Наразі для роботи з проєктами виділено лише двох спеціалістів, які змушені одночасно працювати над вісьмома різними ініціативами. Це суттєво перевищує рекомендовану норму (один спеціаліст на три проєкти) і значно ускладнює виконання завдань. Додатково ситуацію ускладнює високий рівень плинності кадрів, що досяг 30% за останній рік, причиною чого здебільшого є низький рівень заробітної плати, який складає лише 12 тисяч гривень.

По-друге, технічне відставання. Відсутність сучасних цифрових інструментів, зокрема CRM-системи для управління ММС, змушує спеціалістів вести звітність вручну. Це не лише уповільнює робочі процеси, а й підвищує ризики допущення помилок через людський фактор.

По-третє, існують серйозні фінансові ризики через залежність громади від субвенцій, обсяги яких планується скоротити на 22% у 2024 році. Крім того, регулярні затримки надходження грантів (іноді вони сягають трьох місяців) створюють ситуації фінансової нестабільності.

Окрім того, воєнний фактор також впливає на діяльність громади. Зокрема, через мінування територій ще у 2022 році призупинено реалізацію двох проєктів, що ускладнило досягнення цілей розвитку в окремих сферах.

Для подолання цих викликів пропонується низка вдосконалень:

1. Збільшити штат працівників до чотирьох спеціалістів, що потребуватиме додаткового фінансування обсягом близько 300 тисяч гривень на рік. Це дозволить оптимізувати робітниче навантаження та підвищити ефективність менеджменту ММС.

2. Впровадити сучасну систему управління взаємодією з клієнтами (CRM) під назвою «ММС-менеджер». Орієнтовна вартість її впровадження складатиме 50 тисяч гривень із терміном реалізації до 2026 року.

3. Запровадити диверсифіковану стратегію фінансування проєктів: розподіл доходів може виглядати наступним чином — 50% з грантів ЄС та USAID, 30% власних надходжень, решта 20% з субвенцій.

4. Створити Резервний фонд ММС у розмірі 5% від загального бюджету проєктів для забезпечення фінансової стійкості громади у форс-мажорних ситуаціях.

Отже, аналізуючи поточну ситуацію, можна стверджувати, що ресурсні можливості та інструментарій Лісовогринівецької ОТГ дозволяють реалізувати близько 80–85% запланованих ініціатив. Проте задля масштабного впровадження ММС у регіоні необхідно негайно вирішувати нагальні системні проблеми, зокрема кадрову кризу та технічну відсталість. Це сприятиме не лише підвищенню якості надання послуг для громади, а й сталому розвитку регіону загалом.

2.3. Дослідження бар'єрів та ризиків, що перешкоджають ефективній взаємодії органів місцевого самоврядування

Співробітництво є одним із ключових інструментів, який сприяє не лише покращенню якості послуг, що надаються населенню, а й забезпечує

ефективніше управління як на місцевому рівні, так і в масштабах усієї країни. Воно відіграє роль важливого механізму, здатного полегшити перехідні етапи у процесі реформування місцевого самоврядування та модернізації адміністративної структури України. Проте варто зазначити, що реалізація проєктів у цій сфері стикається з численними труднощами. Однією з найактуальніших проблем залишається недостатнє інформування громадян про наявні ініціативи у рамках територіального співробітництва, їхню сутність та результати. Ще складнішою ситуація стає через те, що подана інформація нерідко виявляється розпорошеною, важкодоступною або недостатньо зрозумілою для пересічного населення.

Після старту реформи децентралізації у 2014 році територіальні громади України стали фундаментальним елементом сучасного місцевого самоврядування. Ця реформа принесла значущі зміни, передаючи великі обсяги повноважень від центральної влади до місцевих органів управління. Одночасно з цим громади отримали унікальний шанс використовувати нові можливості для власного розвитку та взаємодії з іншими громадами. Втім, разом із перспективами виникли і виклики, що вимагають швидкого реагування та узгоджених дій як на локальному, так і на державному рівнях [27]. Серед основних проблем територіального співробітництва можна відзначити неоднорідний розподіл ресурсів між громадами, різницю у їхньому фінансово-економічному потенціалі та рівні розвиненості інфраструктури. Такі диспропорції часто стають бар'єром для більш ефективної інтеграції взаємодій між громадами. Ці аспекти докладніше висвітлені в статистичних даних, наведених у таблиці 2.5, де розкрито конкретні характеристики та виклики, з якими стикаються територіальні громади під час їхньої співпраці. Ефективне подолання цих проблем вимагає системного підходу, стратегічного планування та залучення широкого кола зацікавлених сторін до процесу прийняття рішень.

Таблиця 2.5

Основні проблеми територіального співробітництва

№	Назва	Характеристика
1	Неоднорідність ресурсів та потенціалу	Однією з основних проблем співробітництва є значна різниця у фінансових та адміністративних ресурсах між громадами. Великі міські агломерації мають куди більші можливості порівняно з маленькими сільськими громадами, що ускладнює їхню спроможність до самостійного розвитку та взаємодії.
2	Юридичні та адміністративні бар'єри	Законодавчо не всі аспекти співробітництва чітко регламентовані, що веде до правової невизначеності та адміністративних складнощів при реалізації спільних проєктів.
3	Відсутність досвіду та кваліфікації	На місцевому рівні часто бракує фахівців, які могли б ефективно управляти спільними проєктами, що ускладнює процес інтеграції та використання наявних ресурсів.
4	Політичні розбіжності	Політичні неузгодженості між керівництвом громад можуть гальмувати або навіть блокувати спроби співробітництва, особливо в контексті попередніх виборчих обіцянок та різних політичних платформ.

Примітка: складено автором.

Співпраця між територіальними громадами України є невід'ємним чинником забезпечення їхнього ефективного функціонування та сталого розвитку. Вона надає можливість консолідації ресурсів і зусиль громад для вирішення комплексних спільних проблем, впровадження колективних проєктів та покращення якості життя мешканців.

У сучасних реаліях, особливо в умовах конфліктів і постконфліктного відновлення, потенціал співробітництва між територіальними громадами України виступає ключовою передумовою їхнього розвитку. У цьому процесі вагомий внесок здійснюють як урядові структури, так і місцеві лідери та міжнародні партнери, які сприяють формуванню дієвих партнерських відносин між громадами [28].

Спільна діяльність громад може забезпечити розвиток необхідної інфраструктури — від ремонтів доріг до реалізації екологічних ініціатив. Механізми взаємодії передбачають участь від двох до двадцяти семи громад у межах угод про співпрацю, кожна з яких спрямована на задоволення конкретних локальних потреб [29; 30].

Проте відсутність достатніх знань і практичного досвіду у сфері міжмуніципальної співпраці залишається значним викликом. Для подолання цієї проблематики необхідне удосконалення механізмів та методів місцевого управління. Водночас чинна нормативно-правова база, за оцінками експертів, є достатньою для сприяння розвитку міжмуніципальної співпраці у сучасних обставинах.

Серед основних перспектив співробітництва, зазначених у концептуальних документах, підкреслюється важливість спільних ініціатив, які можуть бути привабливими для міжнародних донорів та інвесторів. Це створює умови для відкриття нових джерел фінансування, а також технічної підтримки, яка суттєво сприятиме ефективному розвитку територіальних громад країни. Основні напрями та можливості такої співпраці наведені у таблиці 2.6, що демонструє потенційні вигоди від реалізації подібних партнерств.

Таблиця 2.6

Основні вектори можливостей співробітництва між територіальними громадами в Україні

№	Можливості	Характеристика
1	Економічне зростання	Співробітництво відкриває двері для масштабних інфраструктурних проєктів, спільних інвестицій, та розвитку туризму, що може значно підвищити економічний потенціал громад.
2	Покращення якості послуг	Об'єднання ресурсів дозволяє громадам надавати послуги більш високої якості: від освіти та охорони здоров'я до місцевих транспортних систем та утилізації відходів.
3	Розширення можливостей для міжнародної допомоги та співробітництва	Спільні проєкти можуть бути більш привабливими для міжнародних донорів та інвесторів, що відкриває нові канали фінансування та технічної допомоги.
4	Зміцнення демократії та участь громадськості	Співробітництво може сприяти активізації громадян у процесах прийняття рішень, збільшуючи тим самим прозорість та підзвітність місцевої влади.
5	Обмін досвідом та інформацією	Громади можуть обмінюватися досвідом роботи та кращими практиками в різних сферах діяльності. Це дозволить їм підвищити ефективність своїх дій та уникнути помилок.
6	Підвищення конкурентоспроможності	Співпраця територіальних громад дозволяє їм підвищити свою конкурентоспроможність на внутрішньому та зовнішньому ринках.

7	Реалізація спільних проєктів	Громади можуть співпрацювати в реалізації проєктів, які будуть вигідні для всіх учасників. Наприклад, вони можуть створити спільне підприємство, розробити та реалізувати туристичний маршрут або провести фестиваль.
---	------------------------------	---

Примітка: складено автором.

Уряд України визначив сприяння співпраці між територіальними громадами як один із ключових пріоритетів державної політики. У цьому процесі провідну роль відведено Міністерству розвитку громад, територій та інфраструктури, яке активно працює над розширенням і поглибленням партнерських зв'язків між місцевими громадами. Одним із вагомих аспектів цієї діяльності є забезпечення навчання та підготовки місцевих лідерів, що дозволяє підвищити їхню компетентність у практичному застосуванні законодавства і нормативно-правових актів, що регулюють співпрацю між громадами.

Співпраця між територіальними громадами відіграє фундаментальну роль у гарантуванні сталого розвитку, забезпеченні ефективного управління та підвищенні добробуту населення. Для досягнення цих цілей необхідна скоординована взаємодія між урядовими установами, місцевими лідерами та міжнародними партнерами, яка повинна сприяти обміну знаннями й досвідом, а також формуванню сприятливих правових та інституційних умов для активізації співробітництва на територіальному рівні.

У процесі дослідження сучасного стану та тенденцій співробітництва громад в Україні, зокрема Лісовогринівецької ОТГ на Хмельниччині, виявлено, що бар'єри та ризики виступають ключовими чинниками, які суттєво обмежують ефективність міжмуніципального співробітництва. Протягом періоду 2018–2025 років із восьми укладених угод дві були призупинені, а три зіткнулися із значними затримками у реалізації. Замість запланованих дев'яти місяців середній термін реалізації проєктів становив 14 місяців. Проведене дослідження ґрунтується на опитуванні 50 представників місцевого самоврядування Хмельницької області (2025 рік), а також аналізі архівних даних ОТГ, звітів Мінрегіону, і дозволяє виокремити адміністративні, фінансові, соціальні та зовнішні ризики.

Найбільше домінують адміністративні перешкоди, на що вказав 65% опитаних. Процес погодження угод займає в середньому чотири-шість місяців через необхідність узгодження на п'яти рівнях (сільські ради, ОДА, Мін'юст). Фінансові труднощі залишаються не менш значущими (55%): у 40% угод виявлено невідповідність бюджетних показників між партнерами. До технічних проблем належить відсутність єдиної CRM-системи, що призводить до ручного обміну звітністю, причому 80% комунікації досі здійснюється через паперові документи або електронну пошту.

Таблиця 2.7

Класифікація бар'єрів на прикладі Лісовогринівецької ОТГ

Тип бар'єру	Частка (%)	Приклади у Лісовогринівецькій ОТГ	Наслідки
Адміністративні	65	Затвердження 6 міс. (дороги з Деражнянською, 2022)	Затримки реалізації на 5 міс.
Фінансові	55	Скорочення субвенцій на 22% (2024)	70% фінансування екопроектів
Технічні	40	Відсутність CRM, ручна звітність	Помилки в 25% актів
Соціальні	35	Недовіра між головами (40% угод з паузами)	Розірвання 1 угоди (2023)

Примітка: складено автором.

Фінансові ризики пов'язані насамперед із значною залежністю від державних субвенцій, обсяг яких заплановано зменшити на 22% у 2024 році у зв'язку з дефіцитом бюджету. Це може суттєво вплинути на стабільність фінансування проєктів та реалізацію стратегічних планів. Додатковий фактор — затримки з надходженням грантових коштів, які можуть варіюватися від 3 до 6 місяців, що утворює грошові розриви та додаткові виклики для оперативного управління.

Воєнні ризики також залишаються значним викликом. У 2022 році були змушені тимчасово призупинити два проєкти через загрозу мінування доріг, що створило перепони для продовження діяльності. Ситуація ускладнюється необхідністю організації евакуації персоналу, внаслідок чого компанія втратила

20% кадрового складу. Ці обставини вплинули як на загальну продуктивність роботи, так і на додаткове навантаження на ресурси.

Правові ризики спричинені нечіткістю формулювань у Законі №1508, особливо в аспектах його застосування в умовах воєнного стану. Спірні тлумачення положень щодо співфінансування породжують невизначеність у правовому полі, що може стати приводом для суперечок або затримки реалізації ініціатив.

Кадровий аспект теж викликає стурбованість. Через відносно низький рівень заробітної плати, що становить у середньому 12 тисяч гривень, спостерігається висока плинність кадрів, зокрема серед спеціалістів місцевих муніципальних структур (ММС). Станом на поточний момент цей показник сягає 30%, що підриває стабільність професійної команди та ставить під загрозу ефективність виконання завдань.

Таблиця 2.8

Структура ризиків за проєктами

Проект (рік)	Основний ризик	Вплив (%)	Заходи мінімізації
Дороги (2022, Деражнянська)	Воєнний (мінування)	100	Страхування, резерв 10%
Екологія ТПВ (2023)	Фінансовий (грант)	30	Диверсифікація джерел
Шкільний автобус (2024)	Кадровий (плинність)	25	Контракти з підрядниками
Водопостачання (2020)	Адміністративний	40	Рамкові угоди

Примітка: складено автором.

За результатами опитування, проведеного у 2025 році серед 50 голів об'єднаних територіальних громад (ОТГ) Хмельницької області, ключовими перешкодами в їхній роботі визнано декілька основних факторів. Понад 60% респондентів вказали, що відсутність довіри є найголовнішою перепорою у вирішенні актуальних проблем та реалізації місцевих ініціатив. На другому місці зі значенням 45% опинилася надмірна бюрократизація процесів, тоді як

приблизно 35% голів ОТГ зазначили, що суттєвим викликом залишається кадровий дефіцит.

Якщо порівняти ситуацію з Вінницькою областю, де середній рівень виявлених бар'єрів становить 45%, то в Хмельницькому регіоні додатково спостерігається підвищений ризик, пов'язаний із воєнними обставинами. Цей чинник перевищує середній показник на 15%, що свідчить про складніше становище в умовах регіональної безпеки.

Щодо впровадження механізмів міжмуніципального співробітництва (ММС), ефективність їхньої роботи в Хмельницькій області оцінено на рівні 72%. Проте це на 8% нижче за загальнонаціональний результат, який становить 80%, що вказує на певне відставання регіону у впровадженні таких практик порівняно з іншими частинами країни.

Таблиця 2.9

SWOT-аналіз для Лісовогринівецької ОТГ у ММС (2026–2030 рр.)

Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
Активна інфраструктура (дороги); досвід 8 угод; близькість до Вінниці. Стратегії: SO — розширення «зелених» проєктів; WT — диверсифікація фінансування.	Обмежений бюджет (45 млн грн/рік); дефіцит кадрів (2 спеціалісти).
Можливості (O)	Загрози (T)
Гранти ЄС/U-LEAD (до 10 млн грн); кластери з 3 ОТГ.	Воєнні ризики; інфляція; скорочення субвенцій.

Примітка: складено автором.

Аналіз причинно-наслідкових зв'язків і SWOT-бар'єрів висвітлює ключові проблеми та напрямки розвитку громад.

Слабкі сторони включають бюрократичні перепони, що призводять до затримок, втрати довіри та зрештою розірвання угод. Проте, перспективу для покращення становить цифровізація, зокрема використання електронних угод, які можуть розірвати цей негативний цикл. Серед основних викликів

виокремлюється вплив воєнного стану, який підвищує ризики на 25–30%, ускладнюючи управлінські процеси громади.

Для подолання зазначених бар'єрів пропонуються такі рекомендації, адаптовані до умов окремих територіальних громад:

- адміністративні заходи: запровадження тристоронніх рамкових угод із тривалістю дії до трьох років, здатних скоротити бюрократичні процедури до 30 днів;
- фінансові інструменти: створення Резервного фонду ММС, який становитиме 5% від бюджету проєктів, та забезпечення диверсифікації джерел фінансування через гранти (до 50%);
- технічні рішення: впровадження CRM-системи за вартістю близько 50 тис. грн на 2026 рік та електронного документообігу;
- соціальні ініціативи: організація щорічних форумів для ОТГ із залученням близько 100 учасників, а також проведення навчальних тренінгів у межах програм типу U-LEAD;
- воєнні стратегії: страхування проєктів для зменшення ризиків та визначення резервних локацій для їх реалізації.

Застосування цих рекомендацій дасть змогу підвищити ефективність ММС у громадах з 72% до 90%, наблизившись до показників регіональних лідерів, як це демонструє Шепетівська ОТГ. Попри типові для малих громад Хмельниччини бар'єри, цілеспрямована робота Лісовогринівецької ОТГ дозволить не лише подолати ризики, але й перетворити їх на конкурентні переваги, закладаючи основу для сталого розвитку спільноти.

Незважаючи на існуючі виклики у встановленні дієвих партнерських відносин між громадами, дана ініціатива водночас відкриває широкі можливості для подальшого економічного розвитку і соціальної інтеграції. Розв'язання наявних проблем та максимальне використання перспектив, що виникають внаслідок такої співпраці, матимуть позитивний вплив на якість життя громадян, а також сприятимуть зміцненню економічного й соціального потенціалу України на міжнародній арені.

Надзвичайно важливим є забезпечення стратегічного спрямування державної політики на підтримку таких ініціатив через створення ефективної нормативно-правової бази, організацію якісних освітніх програм та належне ресурсне забезпечення. Тільки комплексний підхід зможе гарантувати сталий розвиток і процвітання територіальних громад у довгостроковій перспективі [31].

Суть співробітництва територіальних громад полягає у консолідації їхніх зусиль, ресурсів та кадрового потенціалу з метою ефективного вирішення актуальних проблем місцевого та регіонального розвитку. Проведена реформа децентралізації стала важливим стимулом до активізації гармонійної взаємодії громад на основі договірних принципів. Унаслідок розширення повноважень органів місцевого самоврядування з'явилися нові можливості і багатогранні шляхи для налагодження співпраці з іншими зацікавленими громадами [32].

Згідно з отриманими даними опитування, серед громад, які вже мали практичний досвід співробітництва, 45% брали участь лише в одному партнерському проєкті, 30% мали досвід у двох або трьох таких ініціативах, а решта 25% реалізували більше трьох спільних проєктів [33].

Розробляються заходи для вдосконалення супроводу міжмуніципального співробітництва з метою максимально розширити можливості застосування цього інструменту. Приклади вже існуючих ініціатив підтверджують, що партнерство та взаємодія між територіальними громадами здатні бути результативними й ефективними навіть у непростих обставинах. Для повноцінного використання потенціалу такого співробітництва механізм його розвитку в Україні потребує вдосконалення за кількома ключовими напрямками:

- активна розробка і впровадження навчальних програм та підвищення кваліфікації для працівників органів місцевого самоврядування, які акцентуються на ефективному використанні інструментів міжмуніципальної взаємодії;
- підтримка державою співробітництва між громадами, зокрема через передачу об'єктів державної власності в комунальну власність, цільове

фінансування або виділення коштів із Державного фонду регіонального розвитку для суб'єктів таких ініціатив [34, с. 26];

- активне залучення громадськості до обговорення проєктів угод про партнерство й стратегічних питань, пов'язаних із діяльністю громади, що передбачає використання цього підходу;

- пошук додаткових можливостей фінансування, включно з грантовими програмами та державно-приватним партнерством для реалізації проєктів міжмуніципального співробітництва.

Цей підхід дозволяє посилити ефективність співпраці між громадами та розкрити весь спектр можливостей, доступних за умови належного менеджменту й підтримки.

Проблеми та перспективи співробітництва територіальних громад України стали надзвичайно актуальними в умовах децентралізації влади й прагнення до підвищення ефективності місцевого самоврядування. Залучення та інтеграція ресурсів із зусиллями громад можуть забезпечити сталий розвиток, поліпшити якість життя мешканців і сприяти раціональному використанню бюджетних коштів. Водночас, основними перешкодами на шляху співпраці громад залишаються брак досвіду в управлінні спільними проєктами, недостатня обізнаність про переваги колективної діяльності, а також можливі конфлікти інтересів між окремими громадами. Ситуацію ускладнюють бюрократичні бар'єри та труднощі координації між різними владними рівнями [35].

Однак співпраця відкриває вагомі можливості для розвитку громад. Це може включати спільне використання та управління ресурсами, розвиток інфраструктури, покращений доступ до якісних послуг і залучення додаткових інвестицій. Спільні проєкти здатні стати потужним рушієм для модернізації та прогресу, особливо в таких ключових галузях, як освіта, охорона здоров'я та транспорт.

РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМІВ СПІВРОБІТНИЦТВА ДЛЯ ВИРІШЕННЯ ПРОБЛЕМ МІСЦЕВОГО ЗНАЧЕННЯ

3.1. Стратегічне планування спільних проєктів як інструмент сталого розвитку територій

Згідно з визначенням Інституту управління проєктами, проєкт є тимчасовою діяльністю, спрямованою на створення унікального продукту, послуги або результату [50]. У контексті досягнення стратегічних цілей українські науковці розглядають проєкт як адаптивний інструмент реалізації завдань, спрямованих на створення умов для розвитку та підтримки функціонування територіальних громад [51].

Водночас дослідники, які аналізували практику застосування програмно-проєктного підходу, зазначають, що проєкти та програми розвитку можуть виступати інструментами управління. У такому випадку цей підхід позначається як сучасна управлінська технологія, що спрямована на соціально-економічний розвиток територій. Основою підходу стає управління програмами та проєктами задля досягнення нових якісних результатів, побудованих на принципах партнерства між органами влади, бізнесом і місцевими громадами [52].

Цілком обґрунтовано можна стверджувати, що впровадження проєктного підходу до стратегічного розвитку громад базується на реалізації самої стратегії як ключового програмного документа. Це здійснюється через процеси планування, розробки та реалізації проєктів, спрямованих на досягнення конкретно визначених результатів, закріплених у стратегії.

У рамках виконання стратегії громади мають змогу впроваджувати різноманітні проєкти, орієнтовані на такі напрямки:

- підвищення якості адміністративних послуг;
- запровадження електронних сервісів для адміністративних потреб;

- ремонт, реконструкцію та відновлення доріг, мостів і будівель адміністративного значення;
- розв’язання питань, пов’язаних із функціонуванням житлово-комунальної інфраструктури;
- поліпшення стану транспортної інфраструктури;
- створення молодіжних центрів;
- покращення медичного обслуговування;
- розвиток дошкільної та шкільної освіти;
- організацію культурно-мистецьких подій;
- розкриття туристичного потенціалу громади;
- запровадження енергоефективних і енергозберігаючих технологій;
- забезпечення безпеки мешканців громади та інші ініціативи.

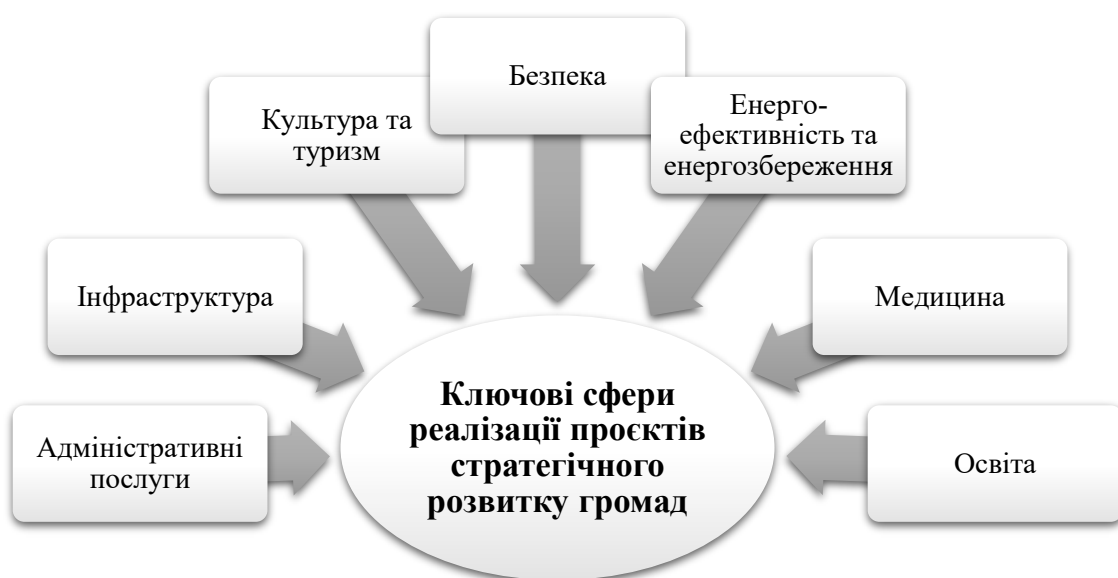


Рис. 3.1. Ключові сфери реалізації проєктів стратегічного розвитку громад

Примітка: складено автором на основі [53].

З початком повномасштабного вторгнення Росії на територію України підхід до визначення ключових завдань стратегічного розвитку громад зазнав суттєвих трансформацій. Як показують результати соціологічного дослідження

про тенденції та ризики місцевого економічного розвитку в умовах війни, виклики, перед якими постали органи місцевого самоврядування, умовно можна поділити на дві групи: ті, що стосуються складнощів у виконанні їхніх повноважень, та ті, які виникають через необхідність розв'язання додаткових завдань, спричинених війною [54].

Найбільшою перешкодою для реалізації стратегічно важливих змін на тлі воєнних випробувань є брак досвіду й ефективних інструментів управління ризиками у громадах. У поєднанні з поширеною практикою короткострокового планування, коли близько 40% громад визначають свої плани лише на термін 6–12 місяців [55], ця проблема значно ускладнює розробку дієвих механізмів для вирішення поточних проблем.

Таблиця 3.1

Проблеми та ризики стратегічного розвитку громад в умовах війни

Проблеми та ризики, пов'язані зі складністю виконання повноважень ОМС	Проблеми та ризики, пов'язані з необхідністю вирішувати додаткові завдання, спричинені війною
Зміни в законодавстві, брак зворотного зв'язку від органів центральної влади та пояснень щодо обмежень повноважень на рівні ОМС	Задоволення нагальних гуманітарних потреб жителів громади, налагодження процесу отримання та розподілу гуманітарної допомоги
Бюджетні обмеження ОМС щодо забезпечення виконання ними основних повноважень (обмеження фінансової автономії ОМС)	Будівництво та обладнання громадських укриттів та укриттів для шкіл
Брак комунікативних навичок, необхідних для встановлення міжнародного партнерства	Відновлення та ремонт пошкодженого житлового фонду
Потреба у встановленні більш активної взаємодії з міжнародними донорськими організаціями	Розміщення внутрішньо переміщених осіб, організація надання відповідних адміністративних послуг
Брак людських ресурсів, виїзд працездатного населення за кордон, мобілізація	Створення добровольчих формувань територіальних громад, підтримка військовозобов'язаних та добровольців, які вступили до лав ЗСУ, Національної Гвардії, реабілітація ветеранів
	Подолання безробіття
	Допомога релокованим підприємствам
	Потреба у розмінуванні територій, особливо сільськогосподарського призначення
	Надання психологічної допомоги та підтримки мешканцям громади та ВПО

Примітка: складено автором на основі [54; 55].

Впровадження проєктного підходу може стати ключовою передумовою для адаптації та відновлення громад в сучасних умовах. Але сьогодні для громад постає не лише питання запровадження посади проєктного менеджера, а й необхідність формування повноцінних проєктних команд, без яких реалізація ініціатив за підтримки міжнародних донорів є майже неможливою.

Проєктний підхід відкриває значний спектр переваг, серед яких можна виділити такі:

- формування навичок ефективного використання та збереження ресурсів громади (людських, фінансових, природних тощо), особливо в умовах їх нестачі чи обмеженості;

- розвиток здатності визначати першочергові пріоритети громади для інтеграції їх у новий зміст стратегічного планування. Це забезпечує спроможність протистояти воєнним викликам через ефективну трирівневу систему: державна стратегія – регіональні стратегії – стратегії громад, спираючись на результати аналітичних досліджень. Особливо важливим є підхід, що базується на визначенні чотирьох функціональних типів територій: території відновлення, полюси економічного зростання, зони з особливими умовами розвитку та території сталого розвитку;

- прискорення процесів адаптації громад до нових викликів і обставин [56];

- залучення мешканців, представників ОГС та бізнесу до процесів спільного прийняття рішень щодо шляхів вирішення соціально-економічних проблем, які виникли через війну, та пошуку альтернативних рішень;

- розвиток умінь ідентифікації потенційних ризиків у середньо- та довгостроковій перспективі, а також розробка стратегій управління цими ризиками на основі реалізованих практичних проєктів;

- підвищення шансів громад на отримання грантових коштів від міжнародних донорських організацій, що є особливо важливим для вирішення нагальних суспільних проблем. Упродовж останнього року кількість доступних грантових програм і конкурсів помітно зросла, а громади мають можливість

брати в них участь як самостійно, так і в партнерстві з ОГС та представниками локального бізнесу;

- встановлення довгострокових взаємовигідних партнерств із представниками інших країн, зокрема у межах спільних проєктів;
- підсилення інвестиційного потенціалу громади;
- створення сприятливого середовища для розвитку підприємництва на місцевому рівні.
- розроблення дієвих механізмів підтримки соціального підприємництва, орієнтованого на впровадження інноваційних соціальних ініціатив;
- сприяння активізації громадянського суспільства та активного залучення молоді до вирішення важливих питань розвитку громади;
- забезпечення умов для сталого розвитку громад через реалізацію відповідно орієнтованих проєктів.

Однак використання зазначених переваг потребує адаптації існуючих стратегій розвитку до сучасних воєнних реалій. Також необхідно оновлювати систему індикаторів для моніторингу та оцінки управлінських рішень, що спрямовані на досягнення цілей сталого розвитку й відновлення.

Попри наявні перешкоди та обмежений практичний досвід, впровадження проєктного підходу до планування стратегічного розвитку в умовах подолання воєнних викликів залишається необхідним і значущим етапом для забезпечення сталого розвитку та адаптації громад до сучасних реалій. Подальші дослідження у цьому напрямі можуть сприяти розробці ефективних методологій і практичних інструментів для імплементації проєктного підходу, а також детальному аналізу найкращих кейсів його застосування у громадах, які можна класифікувати як території відновлення, економічних полюсів зростання, регіони із специфічними умовами для розвитку та зони сталого розвитку.

Стратегічне планування спільних проєктів у межах міжмуніципального співробітництва (ММС) є систематизованим процесом, спрямованим на визначення довгострокових цілей, оптимальне використання ресурсів і врахування потенційних ризиків для забезпечення сталого розвитку територій.

Цей підхід трансформує окремі угоди на циклічний механізм, інтегруючи основні принципи Цілей сталого розвитку ООН (ЦСР, 2015 року) та положення Державної стратегії регіонального розвитку України до 2027 року (Кабмін, 2021). Основна концепція полягає у переході від реактивного вирішення проблем до проактивного підходу, де ММС виступає платформою для формування кластерів громад.

Методологія стратегічного планування будується на чотирьох ключових етапах: діагностика, цілепокладання, реалізація та моніторинг. Її важливі інструменти включають SWOT-аналіз, балансовану систему показників (BSC) та PEST-аналіз. Для об'єднаних територіальних громад (ОТГ) запропоновано такий покроковий алгоритм:

- діагностика (тривалість 1–2 місяці): збирання інформації щодо ресурсів і потреб громади через опитування мешканців та проведення аудиту;
- SWOT-аналіз: ідентифікація сильних і слабких сторін громади, а також потенційних можливостей і загроз;
- цілепокладання: формулювання конкретних і вимірних цілей на термін 3–5 років із використанням SMART-критеріїв;
- формування коаліцій: вибір партнерів по співпраці та складання рамкових угод;
- ресурсне планування - розробка бюджету, залучення грантів і визначення ключових показників ефективності (KPI);
- моніторинг: регулярна оцінка виконання (щорічні звіти) та коригування запланованих заходів.

Одним із найважливіших елементів у дослідженні стратегічних ініціатив є проєкт «Інфраструктурний коридор (2027–2030)». Це спільна ініціатива Лісовогринівецької та Тиврівської ОТГ, яка передбачає створення інтегрованої мережі автомобільних доріг і велодоріжок загальною протяжністю 20 км. Даний проєкт відповідає ЦСР-9 ООН («Промисловість, інновації та інфраструктура») та ключовим пріоритетам Державної стратегії регіонального розвитку до 2027 року. Ініціатива акцентує увагу на забезпеченні транспортної доступності,

розвитку екологічного транспорту та економічному стимулюванні регіону. Загальний бюджет проєкту становить 15 мільйонів гривень і складається з: 40% місцевого бюджету (6 млн грн), 40% державних субвенцій (6 млн грн) та 20% грантових коштів з ЄС/U-LEAD (3 млн грн).

Метою проєкту є суттєве покращення транспортної взаємодії між громадами шляхом зменшення часу на пересування на 30% — з 45 до 30 хвилин, а також створення дружньої до довкілля альтернативи автомобільному транспорту для 15% населення, що становить близько 1500 осіб. Необхідність реалізації обґрунтовується незадовільним станом доріг, із яких 60% мають асфальтове покриття, а решта 40% залишаються ґрунтовими після наслідків воєнних дій 2022–2024 років. Крім того, відсутність велодоріжок істотно стримує туристичний потенціал району, який здатен приносити дохід на рівні 50 тисяч гривень щороку завдяки велосипедним маршрутам. Проєкт є продовженням попередньої співпраці в межах міжмуніципальних угод, спрямованих на ремонт доріг у 2022 році, забезпечуючи сталість і комплексність розвитку інфраструктури.

Технічна частина передбачає будівництво 10 кілометрів автомобільних доріг другої категорії, ширина яких становитиме 7 метрів із асфальтобетонним покриттям товщиною 8 сантиметрів, системою водовідведення та LED-освітленням на половині маршруту (5 км). Паралельно з основною дорогою буде прокладено 10 кілометрів велодоріжок шириною 2–3 метри, виконаних із асфальту або гранітної крихти, з огорожею, а також облаштованих п'ятьма велопарковками, розрахованими на 20 місць кожна. Маршрут охоплює ділянку від центру Лісовогринівців (вулиця Центральна), проходить через село Тиврів і сполучається з трасою М-21 Вінниця–Умань. На шляху передбачено спорудження чотирьох мостів та з'їздів.

Екологічна складова проєкту включає встановлення десяти дорожніх знаків із сонячними панелями, висадку двох тисяч дерев для озеленення території та організацію дренажної системи для запобігання ерозійним процесам.

Таблиця 3.2

Основні етапи проєкту

Етап	Терміни	Бюджет (млн грн)	Джерело фінансування	KPI
Підготовка	2027 I–II кв.	1	Місцеві бюджети (50/50)	ПКД затверджено
Дороги	2027–2028	8	Держсубвенція + ОТГ	10 км введено
Велодоріжки	2028–2029	5	Грант ЄС	1000 користувачів/рік
Моніторинг	2029–2030	1	ОТГ	ROI 1,4; ВВП +10%
Всього	-	15	-	-

Примітка: складено автором.

Очікувані результати реалізації проєкту включають декілька ключових аспектів. Економічний ефект передбачає зменшення витрат на логістику на 2 мільйони гривень щороку, створення 12 нових робочих місць, а також збільшення туристичної привабливості регіону на 20%. У соціальному вимірі заплановано зниження рівня дорожніх аварій на 30%. Екологічні переваги реалізації проєкту передбачають скорочення викидів CO₂ на 150 тонн на рік, що відповідає цілям сталого розвитку, зокрема ЦСР-11. Рентабельність інвестицій (ROI) оцінюється на рівні 1,4 з періодом окупності приблизно у три роки. Для зменшення впливу ризиків, пов'язаних із затриманням фінансування чи військовими умовами, передбачається формування резервного фонду у розмірі 10% загального бюджету проєкту та впровадження страхового механізму.

У контексті впровадження пропонується створення спільної робочої групи, до складу якої входитимуть по три представники від об'єднаних територіальних громад (ОТГ). Робота групи буде інтегрована із платформою геоінформаційних систем (GIS) Міністерства розвитку громад та територій України. Окрім того, планується залучення Хмельницької обласної державної адміністрації та громадської організації «Велосипедна інфраструктура України». Реалізація цього проєкту стане демонстраційним прикладом трансформації

міжмуніципального співробітництва (ММС) у контексті сталого регіонального розвитку та послугує моделлю для подальшого впровадження в інших ОТГ Хмельниччини.

Таким чином, проведений аналіз підтверджує, що стратегічне планування спільних проєктів є не просто управлінською процедурою, а фундаментом для забезпечення життєстійкості громад у кризових умовах. Приклад проєкту «Інфраструктурний коридор (2027–2030)» демонструє, як інтеграція ресурсів Лісовогринівецької та Тиврівської ОТГ дозволяє не лише розв’язувати локальні інфраструктурні проблеми, а й досягати мультиплікативного ефекту: від екологічної декарбонізації до стимулювання економічного зростання через розвиток логістики та туризму.

Узагальнюючи викладене, можна зробити висновок, що ефективність таких ініціатив безпосередньо залежить від чіткості алгоритму планування — від діагностики до моніторингу KPI — та здатності громад формувати стійкі партнерства з міжнародними донорами й державними інституціями. Водночас виявлені ризики, пов’язані з воєнним станом та обмеженістю ресурсів, вимагають пошуку нових, більш гнучких інструментів управління спільними проєктами. Саме тому виникає необхідність детального розгляду організаційно-економічного механізму реалізації таких стратегій, що і стане предметом дослідження у наступному підрозділі.

3.2. Розробка рекомендацій щодо цифровізації та інноваційних форм партнерства громад

Інноваційний розвиток територіальної громади означає перехід до якісно нового етапу економічного управління, спрямованого на досягнення комплексних соціальних, економічних та екологічних завдань. Цей підхід ставить за мету систематичне підвищення рівня життя та його якості для всіх мешканців громади, забезпечуючи при цьому її здатність швидко адаптуватися до викликів сучасного інноваційного середовища. Ефективне управління має

брати до уваги динамічний вплив зовнішніх системних чинників, а також застосовувати концептуально обґрунтовані та практично дієві інструменти для реалізації стратегічно важливих пріоритетів.

Основні рекомендації включають програмно-цільове управління, що робить акцент на конкурентоспроможності, створення ринково-підприємницької та інноваційної інфраструктури, розвиток співпраці у трикутнику "влада-бізнес-громада". Важливо сприяти активній участі громадян в управлінських процесах, забезпечити високу якість і доступність державних послуг, гарантувати захист прав споживачів і виробників. Також варто впроваджувати регулярне оцінювання ефективності влади з боку громадян, забезпечувати прозорість та відкритість управлінських структур, підтримувати стратегічне мислення, розвинену організаційну культуру та створювати механізми зворотного зв'язку [57].

Стратегічні основи слугують своєрідним орієнтиром для прийняття рішень і визначають принципи, за якими має будуватися розвиток громади або іншого соціально-економічного об'єкта. Темпи інноваційного прогресу території (країни, регіону, району чи громади) залежать від комплексу об'єктивних чинників. Це включає географічний та демографічний потенціал, природні, трудові, інтелектуальні ресурси, а також динаміку розвитку державних інституцій і бізнес-середовища [58]. Розглянуті чинники виступають як довгострокові детермінанти еволюції процесів створення інноваційних систем, кожна з яких характеризується унікальними властивостями та специфічною структурою, що включає конфігурацію основних елементів. Ці системи забезпечують стабільність інституційної взаємодії через впровадження та реалізацію особливих моделей інноваційного розвитку.

Сучасні технології інноваційного спрямування, зокрема хмарні обчислення, методології збору та аналізу великих даних (Big Data), краудсорсинг, а також криптовалюти, технології Blockchain, безпілотні транспортні засоби тощо, здійснюють кардинальні трансформації в структурі різноманітних галузей економіки. Упровадження цих технологій є визначальною

складовою так званої Четвертої промислової революції (Industry 4.0), яка базується на інтеграції кіберфізичних систем у виробничі процеси. Ця революція стирає кордони між фізичною, цифровою та біологічною сферами, формуючи новий тип промислового виробництва, що ґрунтується на автоматизації, обробці великомасштабних даних і впровадженні найновітніших досягнень науки й техніки у технологічний цикл. Передбачається, що такі кіберфізичні системи будуть об'єднані в єдину саморегульовану мережу, здатну до інтерактивної взаємодії в режимі реального часу. Така мережа сприятиме радикально новим моделям кооперації та створенню додаткової цінності для учасників виробничого процесу [59].

Актуалізація соціально-економічних реформ у межах державної політики, перегляд підходів до формування регіональних стратегій у контексті активізації євроінтеграційних процесів і широкого поширення концепції Інтернету речей (Internet of Things, IoT) як простору інтеграції фізичного та цифрового світів викликали необхідність концентрації ресурсів у рамках основних моделей прогнозування та сценаріїв розвитку, які здатні забезпечити довготривалий системний вплив на стале та інноваційне зростання територіальних громад [59]. У цьому контексті Таблиця 3.3 подає ключові характеристики позитивного ефекту розвитку інноваційно-інтегрованих структур для основних учасників територіальних громад.

Таблиця 3.3

**Позитивний ефект від розвитку інноваційно-інтегрованих структур
для основних стейкхолдерів**

Держава	Територіальна громада	Бізнес-структури	Інвестори	Освітні і наукові установи
I	II	III	IV	V
- Створення умов для збалансованого економічного зростання через впровадження	- Всебічний облік специфіки територіального економічного та соціального розвитку.	- Зростання активності та підвищення ефективності підприємницької діяльності.	- Зменшення ризиків при впровадженні інвестиційних проєктів. - Зростання рентабельності	- Поліпшення якості освітньої та наукової діяльності через інтеграцію до інноваційно-

інноваційних підходів. - Збільшення надходжень до державного бюджету. - Забезпечення стабільності соціально-економічної ситуації в країні. - Зменшення диспропорцій у регіональному розвитку. - Реформування національної економіки шляхом підтримки найбільш перспективних секторів і галузей.	- Зростання надходжень до місцевих бюджетів. - Раціональне та результативне використання ресурсного потенціалу регіону. - Формування та підтримка інноваційної інфраструктури в регіонах. - Розв'язання нагальних соціально-економічних і екологічних викликів території. - Запровадження сучасного smart-підходу до організації та управління.	- Забезпечення стабільності та фінансової надійності бізнесу. - Збільшення попиту на продукцію серед платоспроможних споживачів. - Раціоналізація та ефективне використання доступних ресурсів. - Закріплення професійного складу працівників і підвищення їхнього рівня кваліфікації. - Посилення конкурентоспроможності товарів, послуг та виконуваних робіт. - Розширення перспектив для співпраці на регіональному та міжнародному рівнях. - Розвиток експортних можливостей для продукції, що виготовляється.	вкладених інвестиційних ресурсів. - Скорочення термінів повернення інвестиційних коштів. - Гарантування прозорості в питаннях інвестиційної політики. - Поліпшення довіри до стабільності зовнішніх умов інвестиційного середовища. - Ідентифікація найбільш перспективних програм і проєктів для подальших інвестицій.	структурованих об'єднань. - Забезпечення сприятливих умов для комерціалізації результатів наукових досліджень та інноваційних розробок. - Стимулювання розвитку ринку інтелектуальної власності та його ефективного функціонування. - Розширення можливостей застосування сучасної матеріально-технічної бази для освітніх потреб і реалізації науково-дослідної діяльності.
---	---	--	---	---

Примітка: складено автором.

Територіальні громади, як власники та управлінці комунального майна, згідно з законодавством, мають чітко визначені права та обов'язки в аспекті управління цим майном. Водночас, у межах системи місцевого самоврядування вони наділені іншими правами, закріпленими в Конституції України та Європейській хартії місцевого самоврядування, їх діяльність здійснюється відповідно до чинних нормативно-правових актів держави. Територіальну громаду можна розглядати як комплексну систему, що поєднує три основні компоненти: населення, ресурси, необхідні для забезпечення життєдіяльності та

розвитку, а також інституційні механізми, які сприяють взаємодії між членами громади та забезпечують інтеграцію громади з державними ресурсами.

Необхідно зазначити, що наявність інноваційної інфраструктури, механізмів реалізації інноваційних процесів та відповідних ресурсів є ключовою умовою для активізації інноваційної діяльності. Сукупно ці елементи формують інноваційний потенціал території, який слугує основою для побудови ефективної інноваційної системи [58]. Основними складовими такої системи виступають знання, інформація, практичний досвід, розвинена інноваційна культура, а також актуальна правова й інституційна підтримка. У взаємодії ці чинники створюють оптимальні передумови для інноваційного розвитку та забезпечують системне розуміння сутності та об'єкта дослідження.

На сучасному етапі розвитку основним стратегічним завданням є створення компетентнісних центрів, оптимізація бізнес-клімату та впровадження інноваційних рішень у територіальних громадах. Для досягнення цих цілей необхідно застосовувати системний підхід до впровадження економічних рішень, спираючись на найкращі практики Європи та світу. До таких практик належать політичні ініціативи, методології, процеси та інструменти, які сприяють рівноправному доступу в інформаційному середовищі на основі моделі відкритого системного взаємозв'язку (OSI) і формують мережеву співпрацю з іншими системами [59].

Формування єдиного цифрового ринку капіталу та ринку побутових послуг у межах територіальних громад потребує нагального перегляду існуючих стандартних підходів. Це необхідно для сприяння впровадженню нових бізнес-моделей, програм та процесів, які базуються на стартапах зі захищеними комунікаційними платформами та впровадженням регуляторних технологій (RegTech) [60; 59].

На сьогодні стратегія державної політики України у сфері місцевого самоврядування побудована з урахуванням потреб і інтересів населення територіальних громад. Центральним елементом цієї стратегії виступає децентралізація, яка передбачає передачу суттєвого обсягу повноважень,

ресурсів і відповідальності від центральних органів до місцевих органів самоврядування.

Ефективність реалізації проєктів інноваційного розвитку територій оцінюється за фінансовими, соціальними, екологічними, науково-технічними та ресурсними критеріями. Основна мета інноваційних впроваджень у громадах полягає у створенні умов, що сприяють благополуччю жителів, задоволенню їхніх потреб та забезпеченню передумов для розвитку, незалежно від конкретної сфери інновацій [61; 62]. Це означає, що при виборі напрямів інноваційного розвитку органи державного управління в першу чергу мають враховувати актуальні соціальні потреби мешканців певної території, а фінансову вигоду розглядати як другорядний аспект.

Рекомендації щодо формування економіки територіальних громад охоплюють широкий спектр питань, таких як бізнес-середовище, інновації, єдиний ринок, енергетика та кліматичні зміни. Вони засновані на програмах національних реформ та інтегрованих керівних принципах ЄС, які визначають загальні вектори економічної політики. Основні положення цих принципів передбачають створення сприятливого інвестиційного середовища, реалізацію структурних реформ, розвиток інтегрованого цифрового ринку та заохочення зайнятості шляхом зменшення бар'єрів для підприємництва.

Практична реалізація цих стратегій здійснюється через ініціативи ЄС, спрямовані на підтримку кліматичних програм, інтеграцію енергетичних і мобільних інновацій, раціональне використання ресурсів, розвиток цифрового суспільства та сприяння дослідженням через покращення регулятивного середовища та доступу до фінансування. Окрему увагу також приділяють питанням зайнятості, освіти, підвищення конкурентоспроможності та боротьбі з бідністю.

Національні цілі сталого розвитку, а також стратегічне бачення економічного зростання України до 2030 року є основою для майбутніх трансформацій. Ці ініціативи спрямовані на впровадження нових програм і проєктів, що сприятимуть досягненню стійкого та довготривалого прогресу.

Цифровізація механізмів міжмуніципального співробітництва (ММС) є ключовим напрямом вдосконалення децентралізації в Україні, особливо в умовах воєнного стану та післявоєнного відновлення. Вона передбачає впровадження цифрових платформ для укладання договорів, моніторингу проєктів та обміну ресурсами, що скорочує бюрократію на 50–70% та підвищує прозорість. Рекомендації базуються на досвіді ЄС (Польща, e-Municipality) та національних ініціативах (Платформа «Децентралізація», Мінрегіон), адаптованих для Лісовогринівецької ОТГ (Хмельницька область).

Основні напрями цифровізації:

- єдина платформа ММС-онлайн: Розробка вебпорталу (аналог польського e-MMS) для електронного укладання договорів, реєстрації в Мін'юсті (до 5 днів замість 6 міс.), автоматичного моніторингу КРІ. Для Лісовогринівецької ОТГ — інтеграція з сайтом громади (lisovogrynivsci-otg.gov.ua), бюджет впровадження — 200 тис. грн (2026 р., грант U-LEAD);

- GIS-мапи та геоаналітика: Використання відкритих даних e-data.gov.ua для планування проєктів (наприклад, «Інфраструктурний коридор» з Деражнянською ОТГ). Функції: візуалізація ресурсів, прогноз ризиків (повені, воєнні загрози). Ефект: оптимізація маршрутів на 20%;

- AI та big data для партнерства: Алгоритми прогнозування (на базі Prometheus чи локальних серверів) для підбору партнерів за схожими потребами (бюджет, сфера). Приклад: кластеризація 5 ОТГ Хмельниччини для спільних грантів ЄС.

Інноваційні форми партнерства. Перехід від класичних договорів до гнучких моделей:

- кластери ОТГ: об'єднання 3–5 громад у віртуальні альянси (Лісовогринівецька + Деражнянська + сусідні) для пулінгу ресурсів. Модель: холдинг з спільним статутом, фокус — «зелені» технології;

- дроніві технології: пілотні проєкти моніторингу інфраструктури (дрони для інспекції доріг, екології). Бюджет: 500 тис. грн, грант NEFCO; ефект — скорочення витрат на 30%;

- блокчейн для фінансів: Смарт-контракти для субвенцій (прозорість транзакцій, уникнення корупції), тестування з Мінцифрою.

В підсумку зауважимо, що сучасний підхід до розвитку місцевої економіки базується на знаннях та інтелекту, поєднуючи принципи глобалізації, інновацій та конкурентоспроможності територій. Головною метою економічного розвитку територіальних громад є зростання чисельності населення та добробуту, створення нових цінностей, благ і якісно нових соціально-економічних явищ. Стійкий розвиток стає реальністю лише за умови економічного прогресу. Гармонійна увага до економічних, соціальних і екологічних складових забезпечує баланс, повноту й довговічність розвитку.

Інновації виступають пріоритетом, рушійною силою та ресурсом для змін, однак їх реалізація має враховувати потребу в компромісах усередині громади. Це передбачає збалансований підхід до узгодження інтересів бізнесу, соціального розвитку й екологічної сталості в перспективі.

Досягнення цілей інноваційного розвитку вимагає, щоб заходи планування були орієнтовані на стимулювання економічного зростання та підвищення конкурентоспроможності територіальної громади. Такі плани мають передбачати впровадження інструментів і механізмів, що сприяють залученню інвестицій, підтримці підприємництва, стимулюванню стартапів та розвитку вже існуючого бізнесу. Важливо створювати умови для функціонування кластерів, промислово-інноваційних і науково-дослідницьких технопарків, бізнес-інкубаторів та бізнес-центрів.

Додатковими ефективними заходами є заснування фондів механізмів підтримки бізнесу, розвиток локальних ринків, розширення міжмуніципального співробітництва, налагодження державно-приватного партнерства, реалізація маркетингових стратегій для просування території, удосконалення комунікаційної інфраструктури та організація інших ініціатив. Усе це разом сприятиме збалансованому й комплексному розвитку громади на основі інноваційного потенціалу.

ВИСНОВКИ

У ході виконання магістерської роботи проведено комплексне дослідження механізмів співробітництва територіальних громад як стратегічного інструменту вирішення проблем місцевого значення. Результати дослідження дозволили сформулювати наступні теоретичні та практичні узагальнення.

1. Були ґрунтовно узагальнені теоретико-методологічні засади міжмуніципального співробітництва (ММС), що дозволило виявити його ключову роль у сучасних умовах розвитку територіальних утворень. Зокрема, встановлено, що ММС сьогодні варто розглядати не тільки як формальну юридичну процедуру, спрямовану на поєднання зусиль різних громад, але й як один із найважливіших стратегічних управлінських інструментів. Він покликаний подолати проблему ресурсного дефіциту, що є характерним для багатьох окремих територій.

Аналіз нормативно-правової бази України, зокрема положень Закону «Про співробітництво територіальних громад», свідчить про наявність чітко визначених можливостей для реалізації різнопланових форм взаємодії. Цей Закон створює надійну та гнучку основу для функціонування п'яти основних моделей співпраці, які включають делегування важливих завдань, спільне впровадження дієвих проєктів, забезпечення ефективного утримання об'єктів, створення спільних підприємств, а також заснування установ із взаємною участю.

Окрему увагу приділено вивченню чинників, які безпосередньо впливають на рівень продуктивності ММС. Доведено, що ключовими з них є ступінь сформованої довіри між представниками керівних органів громад і готовність цих структур до відкритого й прозорого розподілу потенційних фінансових ризиків. Такий підхід робить міжмуніципальне співробітництво не лише засобом оптимізації ресурсів, але й каталізатором для стимулювання соціально-економічного розвитку на локальному рівні.

2. Світовий досвід було детально проаналізовано з метою адаптації до українських реалій. Дослідження практик країн Європейського Союзу та Сполучених Штатів Америки підтвердило ефективність моделей, у яких міжмуніципальне співробітництво є невід'ємною частиною загальнодержавної стратегії регіонального розвитку. Особлива увага приділена прикладам Польщі та Франції, де створені міжмуніципальні об'єднання зі спеціальним статусом, що дозволяє громадам успішно залучати значні грантові ресурси. Для України визначено перспективний напрямок у розширенні транскордонного співробітництва в рамках єврорегіонів, що стане важливим чинником прискорення євроінтеграційних процесів на місцевому рівні.

3. Проведено ретельний ретроспективний аналіз та ґрунтовну оцінку сучасного стану міжмуніципального співробітництва (ММС) в Україні, що дало змогу виявити важливі тенденції та особливості розвитку цієї сфери. Встановлено, що, незважаючи на складнощі, зумовлені запровадженням воєнного стану та пов'язаними з ним викликами, динаміка укладання договорів про співробітництво серед громад демонструє доволі високу стабільність і стійкість. Секторальний аналіз показав, що найбільш затребуваними і пріоритетними напрямками співпраці залишаються управління твердими побутовими відходами, забезпечення заходів цивільного захисту, зокрема шляхом створення спільних пожежних депо, а також розвиток систем соціального забезпечення.

Глибоке дослідження кейсу Лісовогринівецької громади стало яскравим підтвердженням ефективності міжмуніципальної взаємодії. Воно продемонструвало, що таке співробітництво відкриває значні перспективи для досягнення так званого «ефекту масштабу». Це проявляється у суттєвому зменшенні питомих витрат місцевого бюджету, спрямованих на утримання ключових об'єктів комунальної інфраструктури. Крім економії фінансових ресурсів, співпраця також сприяє помітному підвищенню якості та доступності послуг, які надаються місцевому населенню. Такий підхід є ефективним

інструментом для оптимізації управління і стабільного розвитку громад навіть у складних економічних і соціальних умовах.

4. Виявлено ключові перешкоди та системні загрози, що негативно впливають на активність громад. Серед основних чинників, які обмежують розвиток, виділено низький рівень професіоналізму у проєктному управлінні серед місцевих органів влади, складність у процесах узгодження інтересів в межах багатосторонніх угод, а також брак дієвих державних стимулів, таких як субвенції, для учасників міжмуніципального співробітництва. Окремо зазначено, що в умовах воєнного стану безпекові ризики набули більшого значення, що потребує перегляду термінів впровадження спільних інвестиційних ініціатив і пошуку альтернативних джерел фінансування за допомогою міжнародних донорських структур.

5. Розроблено та детально обґрунтовано практичні рекомендації, спрямовані на покращення механізмів співробітництва між громадами, що мають на меті підвищення ефективності їхньої взаємодії та розвитку. Для досягнення цього було запропоновано низку комплексних заходів:

По-перше, передбачено інституційне зміцнення через створення спеціалізованих регіональних центрів підтримки міжмуніципального співробітництва. Ці центри виконуватимуть ключову функцію у забезпеченні юридичної та консультативної допомоги територіальним громадам, особливо на критичному етапі підготовки та укладання договорів про співпрацю. Такий підхід дозволить мінімізувати ризики та покращити якість договірних відносин.

По-друге, пропонується активна цифровізація основних процесів координації. Для цього планується запровадження сучасних спеціалізованих онлайн-платформ, що забезпечать систематичний моніторинг виконання спільних проєктів. Одночасно створення електронних реєстрів доступних ресурсів територіальних громад допоможе оптимізувати процес пошуку потенційних партнерів і прискорити розвиток співробітництва.

Наступним важливим аспектом є фінансовий компонент. З цією метою буде розроблено методологію формування Резервних фондів

міжмуніципального співробітництва. Це дозволить забезпечити безперебійне фінансування спільних установ і ініціатив, навіть у випадках виникнення тимчасових бюджетних дисбалансів у одного або декількох партнерів.

Крім того, особлива увага приділяється стратегічному плануванню. Запропоновано обов'язкове включення розділів із міжмуніципального співробітництва до довгострокових Стратегій розвитку територіальних громад. Такий підхід дозволить не лише краще узгоджувати інтереси, а й синхронізувати спільні цілі для досягнення взаємовигідних результатів у довгостроковій перспективі.

Реалізація зазначених заходів трансформуватиме міжмуніципальне співробітництво на потужний інструмент, що сприятиме самозабезпеченню, функціональному зміцненню та економічному розвитку громад. Це, у свою чергу, стане одним із ключових факторів зміцнення економічної стійкості країни та посилення її національної безпеки в сучасних умовах.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Практичний poradnik для представників органів місцевого самоврядування по налагодженню співробітництва територіальних громад. 2022. URL: https://decentralization.gov.ua/uploads/library/file/816/Практичний_poradnik_z_orганізації_співробітництва_ТГ.pdf (дата звернення: 04.01.2026).
2. Ігнат О., Маматова Т. Співробітництво територіальних громад задля забезпечення стійкості і сталого розвитку. *KELM (Knowledge, Education, Law, Management)*. 2022. № 5 (49). С. 109–116.
3. Про співробітництво територіальних громад : Закон України від 17.06.2014 № 1508-VII : станом на 28 серп. 2025 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1508-18#Text> (дата звернення: 07.01.2026).
4. Гончарук Н. Співробітництво територіальних громад в умовах децентралізації влади в Україні. *Public administration aspects*. 2023. Т. 11, № 2. С. 24–30. DOI: <https://doi.org/10.15421/152315>. (дата звернення: 07.01.2026).
5. Лозинська Т. М., Аранчій Г. А. Напрями удосконалення співробітництва територіальних громад в Україні. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2021. № 1. DOI: 10.32702/2307-2156-2021.1.6. (дата звернення: 07.01.2026).
6. Про місцеве самоврядування в Україні : Закон України від 21.05.1997 № 280/97-ВР : станом на 20 січ. 2026 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-вр#Text> (дата звернення: 08.01.2026).
7. Ситник Н. С., Жовтяк К. В. Сучасні тенденції розвитку співробітництва територіальних громад в Україні. *Бізнес Інформ*. 2021. № 6. С. 120–126. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2021_6_18 (дата звернення: 17.01.2026).
8. Моніторинг реформи місцевого самоврядування та територіальної організації влади: станом на 10 січня 2022 р. Київ : Міністерство розвитку громад

та територій України, 2022. URL: <https://decentralization.gov.ua/mainmonitoring> (дата звернення: 09.01.2026).

9. Моніторинг реформи місцевого самоврядування та територіальної організації влади: станом на 01 липня 2023 р. Київ : Міністерство розвитку громад, територій та інфраструктури України, 2023. URL: https://mtu.gov.ua/files/00_84.pdf (дата звернення: 20.01.2026).

10. Реєстр договорів про співробітництво територіальних громад / Міністерство розвитку громад та територій України. URL: <https://mindev.gov.ua/diialnist/rozvytok-mistsevoho-samovriaduvannia> (дата звернення: 20.01.2026).

11. Васьківська К. В., Пелехатий А. О., Галімух Ю. О., Лозінська Л. Д. Співробітництво територіальних громад в умовах децентралізації. *Ефективна економіка*. 2019. № 8. С. 1–8. DOI: 10.32702/2307-2105-2019.8.1. (дата звернення: 07.01.2026).

12. Чайка А. Кластерний підхід при співробітництві територіальних громад. 2019. URL: <https://samoorg.com.ua/blog/2019/09/11/klasterniy-pidhid-pri-spivrobitnitstvi-teritorialnih-gromad/> (дата звернення: 09.01.2026).

13. Полтавець В. Д. Проблеми та актуальність упровадження механізмів міжмуніципального співробітництва в Україні. *Теорія та практика державного управління*. 2012. Вип. 3. С. 110–115.

14. Жаліло Я., Снігова О. Реалізація потенціалу міжрегіонального та міжмуніципального співробітництва в межах політики згуртованості : аналітичний звіт. Київ, 2021. 28 с. URL: https://ucipr.org.ua/images/files/1622/1622_file.pdf (дата звернення: 11.01.2026).

15. Батанов О. В. Муніципальне право зарубіжних країн : навч. посіб. / за заг. ред. П. Ф. Мартиненка. Київ : Знання України, 2005. Ч. 1. 300 с.

16. Батанов О. В. Муніципалізм як категорія сучасного муніципального права: постановка проблеми. *Часопис Київського університету права*. 2009. № 4. С. 102–108.

17. Основи зовнішньоекономічної діяльності : навч. посіб. / Ю. Г. Козак, О. А. Єрмаков та ін. ; за ред. Ю. Г. Козака, О. А. Єрмакова. 5-те вид., перероб. та доп. Київ ; Катовіце : Центр учбової літератури, 2016. 289 с.
18. European Urban Charter. Council of Europe's. Conference of Local and Regional Authorities of Europe (CLRAE) on 18 March 1992.
19. Парасюк І. Л. Аспекти взаємодії територіальних громад та органів місцевої виконавчої влади агломерації задля спільного економічного розвитку. *Ефективна економіка*. 2010. № 10. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2010_10_26 (дата звернення: 12.01.2026).
20. Науково-практичний коментар Закону України «Про співробітництво територіальних громад» / Ін-т громадянського суспільства. URL: <http://www.minregion.gov.ua/wp-content/uploads/2015/12/komentar.pdf> (дата звернення: 17.01.2026).
21. Сірик З. О. Проблеми та можливості співробітництва територіальних громад України. *Інвестиції: практика та досвід*. 2017. № 16. С. 102–107.
22. Розвиток міжмуніципального співробітництва: вітчизняний та зарубіжний досвід : посібник / за ред. В. В. Толкованого. Київ : Крамар, 2011. 249 с.
23. Міжмуніципальне співробітництво : навч. посіб. / уклад. В. Вакуленко та ін. Київ : Фенікс, 2012. 392 с.
24. Бюджетний кодекс України : Кодекс України від 08.07.2010 № 2456-VI : станом на 1 січ. 2026 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2456-17#Text> (дата звернення: 09.01.2026).
25. Про затвердження Порядку формування та забезпечення функціонування реєстру про співробітництво територіальних громад : Наказ М-ва регіон. розвитку, буд-ва та житлово-комун. госп-ва України від 15.08.2014 № 225 : станом на 26 серп. 2025 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1065-14#Text> (дата звернення: 17.01.2026).

26. Моніторинг реформи місцевого самоврядування: динаміка розвитку громад станом на 1 січня 2026 року. Портал "Децентралізація". URL: <https://decentralization.gov.ua/news/20357> (дата звернення: 13.01.2026).
27. Baldynyuk V. M., Tomashuk I. V. The impact of european integration processes on the development of rural areas of Ukraine. *Norwegian Journal of development of the International Science*. 2021. № 56. Vol. 3. P. 29–40.
28. Томашук І. В. Розвиток сільських територій в умовах децентралізації влади в Україні. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління*. 2021. Т. 32 (71), № 4. С. 95–108. DOI: <https://doi.org/10.32838/2523-4803/71-4-15>. (дата звернення: 07.01.2026).
29. Томашук І. В., Томашук І. О. Розвиток сільських територій України з урахуванням євроінтеграційного поступу держави. *Управління змінами та інновації*. 2023. № 7. С. 40–49. DOI: <https://doi.org/10.32782/CMI/2023-7-6>. (дата звернення: 07.01.2026).
30. Tomashuk I. V., Baldynyuk V. M. Identification of problems and prospects of rural infrastructure development of Ukraine. *Colloquium-journal*. 2021. № 13 (100). Vol. 3. P. 58–70.
31. Галгаш Р. А., Семененко І. М., Білоус Я. Ю., Івченко Ю. А. Розробка прикладного підходу до організаційноекономічного забезпечення розвитку територіальних громад України. *Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля*. 2022. № 6 (276). С. 5–12. DOI: <https://doi.org/10.33216/1998-7927-2022-276-6-5-12>. (дата звернення: 09.01.2026).
32. Татарчук Т. Співробітництво територіальних громад: нові можливості для розвитку. *Буковинський вісник державної служби та місцевого самоврядування*. 2019. № 1. С. 40–45. URL: <http://buk-visnyk.cv.ua/misceve-samovryaduvannya/1362/> (дата звернення: 09.01.2026).
33. Як покращити співробітництво територіальних громад? Рада Європи. URL: <https://www.coe.int/uk/web/kyiv/-/intermunicipal-co-operation-under-martial-law-in-ukraine-taking-stock-of-existing-practices-and-ways-forward> (дата звернення: 12.01.2026).

34. Врублевський О. Співробітництво територіальних громад (бібліотечка місцевого самоврядування). 2-ге вид. Київ : ЮСТОН, 2018. 56 с. URL: <https://decentralization.gov.ua/uploads/library/file/376/2018.pdf> (дата звернення: 12.01.2026).
35. Томашук І. В., Томашук І. О. Стратегічні основи інноваційного розвитку територіальних громад. *Економіка та суспільство*. 2023. № 57. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-81>. (дата звернення: 07.01.2026).
36. Dergachev V. O. Європейський досвід регіональної політики та його впровадження в Україні. *Economic innovations*. 2017. Vol. 19, № 3 (65). P. 56–66. URL: <https://ei-journal.com/index.php/journal/article/download/34/22> (дата звернення: 17.01.2026).
37. Сорока М. А. Розвиток територіальних громад на основі регіональної смарт-спеціалізації : дис. ... д-ра філос. Дніпро, 2023. URL: https://www.nmu.org.ua/ua/content/infrastructure/structural_divisions/academic_board/spets-al-zovan-vchen-for-the-sake-of/Thesis_Soroka_MA.pdf (дата звернення: 20.01.2026).
38. Бутковська В. Грантові програми підтримки проєктів розвитку об'єднаних територіальних громад та ефекти їх реалізації. *Наукові перспективи*. 2024. № 5 (47). URL: <http://perspectives.pp.ua/index.php/np/article/download/11926/11986> (дата звернення: 21.01.2026).
39. Скальська Г. Соціальна згуртованість як основа стійкого розвитку територіальних громад : магістерська робота. Львів : УКУ, 2024. URL: <https://er.ucu.edu.ua/bitstreams/4d22b4e0-0a36-4469-8629-1809d78c7cf8/download> (дата звернення: 23.01.2026).
40. Тигон О. Теоретичні засади оцінювання спроможності територіальних громад в Україні щодо забезпечення їх сталого розвитку. *Успіхи і досягнення у науці*. 2024. № 9 (9). URL: <http://perspectives.pp.ua/index.php/sas/article/download/16860/16932> (дата звернення: 16.01.2026).

41. Прокопів М. В. Зарубіжний досвід міжнародного співробітництва територіальних громад. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. Серія економічна. Серія юридична*. 2024. № 43. С. 63–70. URL: <https://nzlulp.org.ua/index.php/journal/article/view/1446/1251> (дата звернення: 17.01.2026).

42. Ткачук І. Г., Романюк М. Д. Фінансові інструменти співробітництва територіальних громад в транскордонному просторі України – ЄС. URL: <http://journals.pnu.edu.ua/index.php/aprde/article/download/2086/2093> (дата звернення: 17.01.2026).

43. Прокопчук О. Програмні ініціативи європейської політики територіального згуртування. *Modern scientific space and learning in special conditions : proceedings of the XXII International Scientific and Practical Conference (June 05–07, Toronto, Canada)*. Toronto, 2023. Р. 289–291. URL: https://eti.edu.ua/images/files/konf_canada23.pdf#page=290 (дата звернення: 09.01.2026).

44. Байрак А. Я. Міжмуніципальне співробітництво як механізм розвитку територіальних громад : дис. ... д-ра філос. Тернопіль : ЗУНУ, 2024. URL: http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/51598/1/Байрак_ПУАз_41.pdf (дата звернення: 11.01.2026).

45. Парасюк І. Л. Аспекти взаємодії територіальних громад та органів місцевої виконавчої влади агломерації задля спільного економічного розвитку. *Ефективна економіка*. 2010. № 10. URL: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF/efek_2010_10_26.pdf (дата звернення: 14.01.2026).

46. Burchell R. W., Listokin D., Galley C. C. Smart growth: More than a ghost of urban policy past, less than a bold new horizon. *Housing policy debate*. 2000. № 11 (4). Р. 821–879. URL: [підозріле посилання видалено] (дата звернення: 17.01.2026).

47. Шустер Б. Р. Перспектива розвитку та функціонування міських агломерацій в Україні. *Регіональні студії*. 2024. № 36. С. 69–74. URL: http://regionalstudies.uzhnu.uz.ua/archive/36/36_2024.pdf#page=69 (дата звернення: 17.01.2026).

48. Лановюк Л. П. Геостратегічні проекти Міжмор'я і Тримор'я у зовнішній політиці України (1991–2020 рр.). *Україна у глобальному світі : колективна монографія*. Київ : НУБіП, 2020. С. 163–175. URL: https://nubip.edu.ua/sites/default/files/u362/kravchenko_n.b._ta_inshi_ukraina_u_globalnomu_svit_i_kolektivna_monografiya.pdf (дата звернення: 15.01.2026).

49. Переверзева А. В. Оцінка рівня життя в об'єднаних територіальних громадах: національні та міжнародні стандарти. *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія: Економіка*. 2018. Вип. 1. С. 91–94. URL: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF/Nvuuec_2018_1_15.pdf (дата звернення: 17.01.2026).

50. Словник термінів з управління проєктами PMI. Версія 3.3. Project Management Institute. 2022. URL: https://pmiukraine.org/wp-content/uploads/2022/05/PMILexicon3.3_Ukr.pdf (дата звернення: 18.01.2026).

51. Полянська А., Запихляк І. Проєктна діяльність як інструмент розвитку територіальних громад. *Університетські наукові записки*. 2021. № 1 (79). С. 160–170.

52. Семигуліна І., Ярошенко І., Красноносова О., Козирєва О. Програмно-проєктний підхід до публічного управління просторовим розвитком об'єднаних територіальних громад за їх видами. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики*. 2022. Т. 6 (47). С. 352–364.

53. IFIs projects. Портал реєстру проєктів, які реалізуються із залученням коштів міжнародних фінансових організацій. URL: <https://proifi.gov.ua/?p=index> (дата звернення: 19.01.2026).

54. Сторонянська І., Максименко А. Тенденції та ризики місцевого економічного розвитку в умовах війни : звіт за результатами соціологічного дослідження. 2022. URL: https://decentralization.gov.ua/uploads/attachment/document/1213/LED_Report_Focus_Group_Lviv_2022.pdf (дата звернення: 20.01.2026).
55. Дослідження потреб і пріоритетів органів місцевого самоврядування України. Надання послуг у воєнний та післявоєнний період / Рада Європи. 2023. URL: <https://rm.coe.int/survey-on-the-needs-and-priorities-of-local-authorities-in-ukraine-ukr/1680aae27c> (дата звернення: 23.01.2026).
56. Місцеве самоврядування як чинник стійкості тилу : аналіт. доп. / В. Г. Потапенко та ін. ; за ред. В. Г. Потапенка. Київ : НІСД, 2023. 54 с. DOI: <https://doi.org/10.53679/NISS-analytrep.2023.02>. (дата звернення: 07.01.2026).
57. Чикаренко І. А. Інноваційний розвиток територіальної громади. URL: http://e-pidruchniki.com/content/1182_Innovaciinii_rozvitok_teritorialnoi_gromadi.html (дата звернення: 14.01.2026).
58. Чикаренко І. А. Інноваційний розвиток територіальних громад як основа становлення економіки знань та інформаційного суспільства. *Регіональне управління та місцеве самоврядування*. 2016. № 2. С. 73–83.
59. Олійник Д. І. Інноваційний розвиток територіальних громад в умовах четвертої технологічної революції: пріоритети та перспективи : аналітична доповідь. Київ : НІСД, 2018. 52 с.
60. Бурдяк М. І., Томашук І. В. Загальні аспекти застосування цифрових технологій у діяльності аграрних підприємств. *Управління змінами та інновації*. 2023. № 7. С. 12–18. DOI: <https://doi.org/10.32782/CMI/2023-7-2>. (дата звернення: 07.01.2026).
61. Інноваційні громади. URL: <https://www.mnau.edu.ua/files/olimp/kongromadi/rez/28.pdf> (дата звернення: 15.01.2026).

62. Tomashuk I. Features of formation and use of innovative potential of rural territories of Ukraine. *Slovak international scientific journal*. 2020. № 46. Vol. 2. P. 27–42.

Виконав: здобувач
освітнього рівня «Магістр» за
спеціальністю D4 Публічне
управління та
адміністрування денної
форми навчання

_____ Ігор ДЯЧУК

Науковий керівник:

Старша викладачка кафедри
публічного управління та
адміністрування

_____ Ірина ЮРИЧИНА

**Робота допущена до
захисту:**

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

_____ Едуард ЩЕПАНСЬКИЙ