

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна

Навчально-науковий інститут «Інститут державного управління»
Кафедра публічного управління та державної служби

Кваліфікаційна робота магістра
на тему
МЕХАНІЗМИ ВЗАЄМОДІЇ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД У РЕАЛІЗАЦІЇ
ЗАВДАНЬ РЕГІОНАЛЬНОГО РОЗВИТКУ

Виконав студент 2 курсу,
групи ЗПУА -1-24
Спеціальності 281 – «Публічне
управління та адміністрування»
Освітньо -професійної програми
«Публічне управління та
адміністрування»

_____ Артур КОЛУПАЄВ

Науковий керівник роботи:
доктор наук з державного
управління, професор

_____ Володимир БУЛЬБА

Харків - 2025

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ОРГАНІЗАЦІЇ ВЗАЄМОДІЇ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД У ВИРІШЕННІ ПИТАНЬ РЕГІОНАЛЬНОГО РОЗВИТКУ	8
1.1. Наукове обґрунтування сутності і принципів взаємодії територіальних громад	8
1.2. Термінологічний апарат дослідження механізмів взаємодії територіальних громад у вирішенні питань регіонального значення	15
РОЗДІЛ 2 СУЧАСНИЙ СТАН СПІВРОБІТНИЦТВА ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД ТА ЗАКОРДОННИЙ ДОСВІД	22
2.1 Закордонний досвід взаємодії територіальних громад	22
2.2 Кращі практики взаємодії територіальних громад в Україні	28
2.3 Проєкт "Пліч-о-пліч": партнерство східних і західних регіонів України.....	33
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМКИ ФОРМУВАННЯ МЕХАНІЗМУ ВЗАЄМОДІЇ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД У ВИРІШЕННІ ПИТАНЬ РЕГІОНАЛЬНОГО РОЗВИТКУ	39
3.1 Проблеми і недоліки у питанні взаємодії територіальних громад...	39
3.2 Напрямки формування сучасного механізму взаємодії територіальних громад у питаннях регіонального розвитку	45
ВИСНОВКИ	54
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	57

ВСТУП

Актуальність теми. Процеси децентралізації влади та реформування територіальної організації місцевого самоврядування в Україні, розпочаті у 2014 році, кардинально трансформували систему функціонування територіальних громад. Протягом активної частини такої трансформації (2020-2021 роки) в Україні сформовано 1469 територіальних громад, які отримали значно ширші повноваження та фінансові ресурси для вирішення питань місцевого значення. Однак практика засвідчує, що жодна громада не в змозі самотужки вирішити всі місцеві питання, особливо ті, що виходять за межі однієї громади та мають регіональне значення.

Незважаючи на прийняття Закону України "Про співробітництво територіальних громад" у 2014 році та створення правового підґрунтя для міжмуніципальної кооперації, питання механізмів взаємодії громад у вирішенні питань регіонального значення залишається недостатньо дослідженим у науковому дискурсі. Наукові дослідження переважно фокусуються на внутрішньому функціонуванні окремих громад, тоді як питання координації дій кількох громад для спільного вирішення масштабних завдань потребує ґрунтового теоретико-методологічного осмислення.

Зазначимо, що актуальність теми посилюється необхідністю концептуалізації понять "питання регіонального значення" у контексті міжмуніципального співробітництва та розробки типології механізмів взаємодії громад залежно від характеру спільних завдань. Дослідники констатують, що співробітництво територіальних громад є важливим механізмом вирішення проблеми нестачі ресурсів та обмеженої спроможності багатьох місцевих рад, проте питання інституційного оформлення такої взаємодії на регіональному рівні потребує додаткового наукового опрацювання.

В умовах воєнного стану та післявоєнної відбудови України питання ефективної взаємодії громад набуває критичного значення. Дослідження

показують, що міжмуніципальне співробітництво відіграватиме ключову роль у повоєнній реконструкції, про що свідчать 90% опитаних представників органів місцевого самоврядування. Практика засвідчує, що найбільша динаміка співробітництва спостерігається там, де на рівні обласних рад здійснюється координація спільних інтересів територіальних громад, зокрема в Дніпропетровській, Полтавській, Рівненській областях.

Актуальними залишаються питання утилізації та переробки відходів, транспортної інфраструктури регіонального значення, спеціалізованої охорони здоров'я, розвитку культури та туризму, які об'єктивно вимагають консолідації зусиль кількох громад. Станом на лютий 2025 року укладено значну кількість договорів про співробітництво територіальних громад, проте їхня ефективність у вирішенні саме питань регіонального масштабу потребує практичного аналізу та вдосконалення механізмів реалізації.

Крім того, практична актуальність посилюється необхідністю адаптації міжнародного досвіду міжмуніципального співробітництва до українських реалій. Європейські країни мають багатий досвід створення міжгромадських структур для вирішення питань, що перевищують можливості окремих муніципалітетів. Водночас механічне перенесення зарубіжних моделей без урахування специфіки вітчизняного правового поля, історичних традицій та економічних умов є непродуктивним.

Показовим щодо актуальності дослідження є те, що визначена проблематика активно обговорюється у науковому і експертному середовищі. Наукові розвідки О. Бобровської, О. Євтушенко, В. Куйбіди, Ю. Куца, В. Мамонової, С. Серьогіна, А. Ткачука та ін. дозволяють визначити основні ознаки публічного управління взаємодією територіальних громад у вирішенні питань регіонального значення. Але нові умови, особливо ті, що пов'язані з роботою місцевої влади в умовах воєнного стану і повоєнного відновлення, вимагають від дослідників і практиків формування нових знань та узагальнень по визначеному напрямку публічної політики.

Спираючись на викладену вище диспозицію, сформульовано *мету і*

завдання дослідження.

Метою магістерського дослідження є розробка теоретичних засад та рекомендацій щодо удосконалення механізму взаємодії територіальних громад у вирішенні питань регіонального значення.

Для досягнення поставленої мети сформовано такі *завдання*:

- визначити теоретичні засади взаємодії територіальних громад;
- охарактеризувати основні терміни по темі дослідження;
- здійснити огляд сучасного стану взаємодії територіальних громад, з урахуванням закордонного досвіду і кращих практик в Україні;
- проаналізувати сутність та основні напрацювання проєкту «Пліч – о пліч»;
- визначити проблеми, що гальмують розвиток взаємодії територіальних громад;
- запропонувати напрямки формування нового механізму взаємодії територіальних громад у вирішенні питань регіонального значення.

Об'єктом дослідження є відносини у процесі вирішенні питань за участі територіальної громади.

Предмет дослідження: співробітництво територіальних громад у вирішенні питань місцевого значення.

Методи дослідження. У магістерській роботі використано загальнонаукові і спеціальні методи, що дали змогу провести наукове дослідження та сформулювати теоретико-методичні засади з удосконалення співробітництва територіальних громад у вирішенні питань регіонального значення в Україні, а саме: загальнонаукові методи аналізу і синтезу – при здійсненні аналізу сучасного стану розвитку співробітництва територіальних громад в Україні; порівняльний аналіз – при дослідженні методологічних і методичних підходів, розроблення пропозицій; порівняльно-правовий – при порівнянні нормативно-правових актів, теоретичних положень та практик різних країн; логіко-семантичний – при поглибленні понятійного апарату; системно-аналітичний – при здійсненні дослідження інструментів підтримки

співробітництва територіальних громад; абстрактне-логічний – при здійсненні теоретичних узагальнень та обґрунтування й формування висновків та рекомендацій.

Теоретичне та практичне значення отриманих результатів полягає в тому, що застосування запропонованих теоретичних положень у практиці дозволяють сформулювати комплекс дієвих заходів, реалізація яких сприятиме формуванню та реалізації ефективної політики стимулювання територіальних громад до застосування різних форм співробітництва при вирішенні питань місцевого значення. Результати досліджень можуть бути використані при розробці запровадження інноваційних форм співробітництва територіальних громад органами місцевого самоврядування, а також в наукових дослідженнях щодо подальшого визначення ролі і змісту територіальних громад у вирішенні питань місцевого значення.

Механізми взаємодії територіальних громад потребують вивчення та адаптації у пошуках нових інструментів активізації процесів регіонального розвитку. Особливо це викликає зацікавленість в умовах розробки та реалізації стратегій розвитку територіальних громад в умовах повоєнного відновлення. Координація спільних зусиль сусідніх громад, пошуки нових тем для розширення простору для мережевого розвитку в рамках регіону стають перспективними напрямками взаємодії територіальних громад в найближчій перспективі і потребують вивчення та узагальнення.

Таким чином, дослідження механізмів взаємодії територіальних громад у вирішенні питань регіонального значення є актуальним як з наукової, так і з практичної точки зору, оскільки дозволить систематизувати теоретичні підходи, вивчити кращі практики та розробити конкретні рекомендації для підвищення ефективності міжмуніципального співробітництва в Україні.

Опис структури роботи. Логіка проведеного дослідження зумовила побудову структури роботи. Вона містить вступ, три розділи, висновки, список використаних джерел. Основний матеріал розміщено на 63 сторінках

тексту. Список використаних джерел містить 67 найменувань, одна з них представляє іноземні видання.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ОРГАНІЗАЦІЇ ВЗАЄМОДІЇ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД У ВИРІШЕННІ ПИТАНЬ РЕГІОНАЛЬНОГО РОЗВИТКУ

1.1 Наукове обґрунтування сутності і принципів взаємодії територіальних громад

Проблематика взаємодії територіальних громад у вирішенні питань регіонального значення перебуває на перетині кількох наукових дисциплін і вимагає міждисциплінарного підходу. Теоретичною основою дослідження виступають концепції публічного управління, регіональної економіки, муніципального менеджменту та теорії місцевого самоврядування [13].

У науковому дискурсі співробітництво територіальних громад розглядається як система спеціальних важелів та інструментів забезпечення економічного й соціального розвитку муніципальних утворень, що базується на партнерському стилі взаємовідносин місцевої влади, бізнесу та громади. Методологічно дослідження спирається на системний підхід, що дозволяє розглядати механізми взаємодії громад як цілісну систему взаємопов'язаних елементів, які функціонують задля досягнення спільних цілей регіонального розвитку.

Концептуальною основою міжмуніципальної взаємодії співробітництва є розуміння, що жодна територіальна громада не може самотужки забезпечити всі потреби свого розвитку в умовах обмежених ресурсів та зростаючих викликів сучасності [26].

Наукові дослідження підтверджують, що міжмуніципальна співпраця є феноменом, притаманним як країнам Західної Європи, так і неєвропейським розвиненим державам. Історія локального муніципального розвитку в Європі характеризується накопиченням значного досвіду у вигляді форм, методів,

інструментів та кращих практик співробітництва, що дає змогу розглядати цей процес як закономірний етап еволюції місцевого самоврядування [17].

Наукова сутність розуміння взаємодії територіальних громад полягає у багатоаспектності цього феномену, що поєднує соціальні, економічні, правові та управлінські виміри. Комплексний підхід до визначення сутності громади передбачає аналіз п'яти ключових категорій:

- історично сформованої спільноти людей із спільними традиціями та культурою; сукупності соціальних взаємодій між індивідами;
- економічної основи функціонування;
- територіального простору як інтеграційного чинника; наявності всіх елементів суспільної структури.

Принциповим є розуміння, що взаємодія територіальних громад формується на основі соціальних зв'язків між людьми, які мають спільні історичні корені, відповідають потребам один одного, поділяють спільні цінності та розділяють фізичний простір. Об'єктивною основою таких колективів є територія, яка відіграє інтеграційну роль завдяки економічним, соціально-історичним та природно-географічним чинникам.

Співробітництво територіальних громад, відоме також як міжмуніципальне співробітництво, визначається як відносини між двома або більше територіальними громадами, що здійснюються на договірних засадах із метою забезпечення соціально-економічного, культурного розвитку територій, підвищення якості надання послуг населенню на основі спільних інтересів та цілей. Ця форма взаємодії базується на принципі об'єднання ресурсів громад для забезпечення виконання функцій влади у різних сферах.

Наукове осмислення феномену взаємодії громад виявляє кілька ключових ознак:

- добровільність участі;
- договірний характер відносин;
- спільність інтересів та цілей; ресурсна консолідація;

- спрямованість на підвищення якості життя мешканців.

Механізм такої міжмуніципальної консолідації передбачає об'єднання коштів і зусиль із сусідніми громадами для вирішення завдань, які складно реалізувати самотійно.

Взаємодія територіальних громад у вирішенні питань регіонального значення ґрунтується на засадах системності, інклюзивності, прозорості, підзвітності, партнерства та адаптивності. Системний підхід передбачає розгляд громади як відносно завершеної суспільно-економічної одиниці, в якій проявляються всі сторони життєдіяльності суспільства. Інтеграція територіальних громад у систему мультирівневого урядування вимагає узгодженості та взаємопов'язаності стратегічних документів регіонального розвитку.

У науковому дискурсі підкреслюється, що координація взаємодії здійснюється через налагоджені механізми співпраці між місцевою владою, бізнесом, громадськістю та іншими зацікавленими сторонами. Це є ключовим фактором успішного економічного розвитку та забезпечення резильєнтності громад. Концепт резильєнтності розглядається як інтегративна характеристика здатності громад протидіяти загрозам, відновлювати життєво важливі функції та трансформувати ризики в можливості.

Розглядаючи сутність взаємодії територіальних громад доцільно визначити інструменти такої комунікації. Науковці виділяють п'ять основних форм співробітництва територіальних громад:

- делегування виконання окремих завдань;
- реалізація спільних проєктів;
- спільне фінансування та утримання комунальних підприємств;
- створення спільних комунальних підприємств та організацій;
- утворення спільних органів управління.

Кожна з цих форм відповідає специфічним потребам громад і може застосовуватися залежно від характеру завдань регіонального значення.

Практичний досвід демонструє, що найбільш поширеною формою є реалізація спільних проєктів, що пояснюється спрощеною процедурою укладання договорів та можливістю оперативного вирішення нагальних проблем інфраструктурного, освітнього та екологічного характеру. Вибір форми співробітництва зумовлюється двома основними причинами: економічною (дефіцит бюджетних коштів унеможливорює самостійне надання певних послуг) та кадровою (акумуляція спільних знань, досвіду та людських ресурсів).

Організаційно-правові засади співробітництва визначають не лише форми та механізми взаємодії, а й способи координації діяльності суб'єктів співробітництва, порядок фінансування та контролю. Законодавче регулювання передбачає, що співробітництво може здійснюватися виключно в межах повноважень, закріплених за органами місцевого самоврядування, у сферах соціально-економічного і культурного розвитку, планування та обліку, забезпечення законності, правопорядку, охорони прав і свобод громадян.

Важливим аспектом є стимулювання співробітництва, яке здійснюється за певними критеріями:

- зростання спроможності громад забезпечувати реалізацію визначених законом повноважень;
- залучення додаткових ресурсів, включаючи фінансові;
- участь понад трьох суб'єктів співробітництва;
- забезпечення широкої громадської участі у реалізації спільних ініціатив.

Державна підтримка включає методичну, організаційну та фінансову допомогу діяльності суб'єктів співробітництва.

Наукове обґрунтування взаємодії територіальних громад тісно пов'язане з концепцією місцевого економічного розвитку, що є об'єктивним і складним багатогранним процесом. Процес глобалізації світової економіки посилює роль громад в економічному розвитку локальних територій та держави загалом. У високорозвинених країнах місцевий розвиток має пряме

відношення до місцевого економічного розвитку, що потребує від територіальних громад трансформації з об'єкта управління на суб'єкт управління з можливістю самостійно забезпечувати свою спроможність.

Конкурентоспроможність територіальних громад пов'язана з рівнем місцевого економічного розвитку та вдалим плануванням майбутнього. Стратегічне планування розвитку територій передбачає узгодження державної політики у різних сферах, досягнення ефективності використання державних ресурсів у територіальних громадах та регіонах в інтересах людини, єдності держави, сталого розвитку та збереження навколишнього середовища для нинішнього та майбутніх поколінь.

Зазначимо, що наукову основу взаємодії територіальних громад у вирішенні питань регіонального значення складає система принципів, закріплених у законодавстві України та підтверджених науковими дослідженнями. Згідно зі статтею 2 Закону України "Про співробітництво територіальних громад", співробітництво ґрунтується на наступних засадничих принципах [45]:

1. Принцип законності та добровільності. Співробітництво здійснюється на підставі договору та в межах повноважень, визначених законодавством. Цей принцип унеможливорює примусове залучення громад до співпраці та забезпечує їхнє право самостійно визначати доцільність участі у конкретних формах взаємодії. Добровільність є фундаментальною основою міжмуніципальної кооперації, що відрізняє її від адміністративно-примусових форм координації діяльності, характерних для централізованих систем управління.

2. Принцип рівноправності учасників. Незалежно від чисельності населення, бюджетної спроможності чи географічного розташування, всі учасники співробітництва мають рівні права у прийнятті рішень та визначенні умов взаємодії. Цей принцип гарантує, що великі міські громади не можуть домінувати над меншими сільськими громадами, а кожен суб'єкт співробітництва зберігає свою суб'єктність та автономію у прийнятті рішень.

3. *Принцип взаємної вигоди.* Співробітництво організовується таким чином, щоб кожна територіальна громада отримувала реальні переваги від участі у спільних проектах. Цей принцип забезпечує сталість та ефективність міжмуніципальної кооперації, оскільки учасники зацікавлені у продовженні співпраці лише за умови отримання відчутних результатів. Взаємна вигода може виражатися як у економічному ефекті (зниження витрат, отримання додаткових доходів), так і в соціальному (покращення якості послуг, розширення їх доступності).

4. *Принцип прозорості та відкритості.* Усі етапи організації співробітництва, від ініціювання до реалізації спільних проектів, мають бути прозорими для громадськості. Цей принцип передбачає обов'язкове оприлюднення інформації про наміри співпрацювати, умови договорів, хід виконання зобов'язань та результати діяльності. Прозорість є необхідною умовою громадського контролю та запобігання зловживанням у використанні ресурсів громад.

5. *Принцип взаємної відповідальності.* Суб'єкти співробітництва несуть спільну відповідальність за досягнення визначених цілей та виконання взятих на себе зобов'язань. Цей принцип створює механізм самоконтролю, коли кожна громада зацікавлена не лише у власному належному виконанні зобов'язань, але й у контролі за діями партнерів. Взаємна відповідальність стимулює дисципліну виконання договірних умов та формує довіру між учасниками співпраці.

6. *Принцип цілеспрямованості та ефективності.* Співробітництво організовується для досягнення конкретних, чітко визначених цілей із забезпеченням оптимального використання ресурсів [55]. Цей принцип вимагає попереднього обґрунтування доцільності співпраці, визначення очікуваних результатів та показників їх досягнення. Ефективність співробітництва оцінюється співвідношенням витрачених ресурсів до отриманих результатів у порівнянні з індивідуальними діями кожної громади.

7. Специфічні принципи регіонального контексту. Окрім загальних принципів співробітництва, у контексті вирішення питань регіонального значення актуалізуються додаткові принципи, які впливають зі специфіки масштабніших завдань:

8. Принцип субсидіарності полягає у тому, що питання вирішуються на найнижчому рівні влади, здатному ефективно їх вирішити [8]. У контексті міжмуніципального співробітництва цей принцип означає, що до спільного вирішення мають залучатися лише ті завдання, які об'єктивно виходять за межі можливостей окремих громад. Субсидіарність запобігає необґрунтованій централізації функцій та зберігає максимально можливу автономію кожної громади.

9. Принцип територіальної цілісності та функціональної інтеграції передбачає, що співробітництво організовується з урахуванням реальних функціональних зв'язків між територіями, а не формальних адміністративних меж. Регіональні питання часто не співпадають з адміністративними кордонами громад, тому ефективне співробітництво має базуватися на об'єктивній потребі інтеграції зусиль для вирішення проблем, що об'єднують декілька територій.

10. Принцип сталого розвитку вимагає, щоб співробітництво забезпечувало баланс між економічними, соціальними та екологічними цілями регіонального розвитку [30]. Цей принцип особливо важливий для вирішення питань регіонального значення, оскільки масштабні проекти (транспортна інфраструктура, поводження з відходами, водопостачання) мають довгостроковий вплив на довкілля та якість життя мешканців.

Сукупність зазначених принципів створює надійний фундамент для організації ефективної взаємодії територіальних громад у вирішенні питань регіонального значення, забезпечуючи баланс інтересів усіх учасників та орієнтацію на досягнення стратегічних цілей регіонального розвитку.

1.2 Термінологічний апарат дослідження механізмів взаємодії територіальних громад у вирішенні питань регіонального значення

Дослідження механізмів взаємодії територіальних громад у контексті регіонального розвитку потребує чіткого визначення понятійно-категоріального апарату. Термінологічна невизначеність у сфері місцевого самоврядування та регіонального розвитку може призводити до непорозумінь у науковому дискурсі та практичній діяльності органів публічної влади [3]. У цьому розділі здійснюється систематизація ключових понять, які формують теоретичну основу дослідження процесів міжмуніципальної співпраці та координації зусиль територіальних утворень.

Базовим поняттям у системі місцевого самоврядування виступає категорія "територіальна громада". Відповідно до законодавства України, територіальна громада розглядається як жителі, об'єднані постійним проживанням у межах села, селища, міста, що є самостійними адміністративно-територіальними одиницями, або добровільне об'єднання жителів кількох населених пунктів [44]. Дане визначення акцентує увагу на територіальному та соціальному аспектах громади.

Зазначимо, що у науковій літературі поняття територіальної громади трактується значно ширше. Дослідники визначають територіальну громаду як первинний суб'єкт місцевого самоврядування, що характеризується спільністю інтересів її членів, які пов'язані з місцем проживання, спільним користуванням комунальною власністю та вирішенням питань місцевого значення [1]. Такий підхід підкреслює не лише формальну приналежність до певної території, а й наявність спільних інтересів та цілей.

Важливою ознакою територіальної громади є її здатність до самоорганізації та самоврядування через вибрані органи місцевої влади. Громада виступає носієм власності на комунальне майно, формує місцевий бюджет та визначає пріоритети місцевого розвитку. У контексті

децентралізації влади в Україні роль територіальних громад суттєво зросла, що актуалізує необхідність вивчення механізмів їхньої взаємодії.

Концептуальні засади дослідження проблеми взаємодії територіальних громад включають питання наукового тлумачення терміну "регіональний розвиток". Воно є комплексним та багатовимірним. У широкому розумінні регіональний розвиток визначається як процес позитивних якісних і кількісних змін у економічній, соціальній, екологічній, гуманітарній та інших сферах життєдіяльності регіону [7]. Цей процес спрямований на підвищення рівня життя населення, зміцнення економічного потенціалу та забезпечення сталого розвитку територій.

Регіональний розвиток передбачає раціональне використання природно-ресурсного, виробничого, трудового, науково-технічного та інноваційного потенціалу регіону [14]. Ключовим аспектом є забезпечення збалансованості економічної, соціальної та екологічної складових розвитку, що відповідає концепції сталого розвитку територій.

У контексті адміністративно-територіальної реформи в Україні особливого значення набуває питання участі територіальних громад у процесах регіонального розвитку. Громади розглядаються як активні суб'єкти, здатні ініціювати та реалізовувати проекти, що виходять за межі їхніх адміністративних кордонів та мають значення для розвитку всього регіону [43].

Звернемся, також, до розгляду ще низки термінів по темі дослідження. У науковому дискурсі поняття «взаємодії» розглядається як багатоаспектна категорія, що охоплює різні сфери наукового пізнання. У найбільш загальному розумінні взаємодія відображає загальну форму руху та впливу об'єктів один на одного. Через взаємодію людина досягає природні й суспільні явища, закономірності та процеси, орієнтується в навколишній реальності.

У психології та педагогіці взаємодія визначається як процес безпосереднього або опосередкованого впливу об'єктів (суб'єктів) один на одного, що породжує їхню взаємну обумовленість і зв'язок. Психологічна

енциклопедія трактує взаємодію як прямий чи опосередкований вплив суб'єктів один на одного, який характеризується виникненням зв'язків і їх взаємозумовленістю.

Соціальна взаємодія є більш специфічною категорією, що передбачає взаємні впливи сторін і взаємні зміни між людьми. Взаємодія між людьми є безперервним діалогом, у процесі якого вони спостерігають, осмислюють наміри один одного та реагують на них. Одним із виявів соціальної взаємодії є соціальний зв'язок, що виражає залежність і сумісність людей або груп. Основними елементами соціальних зв'язків виступають суб'єкти зв'язку, предмет зв'язку та механізм свідомого регулювання взаємин між суб'єктами.

У контексті публічного управління взаємодія розглядається як процес впливу сторін одна на одну, обумовлений їх взаємозалежністю та спрямований на досягнення спільних цілей. Важливим є те, що взаємодія характеризується не лише контактами між суб'єктами, а й породженням нових якостей у результаті цих контактів.

У науковому дискурсі по темі дослідження використовується категорія "взаємодія територіальних громад", що відображає процес координації зусиль кількох громад для досягнення спільних цілей та вирішення питань, які неможливо ефективно розв'язати в межах однієї адміністративно-територіальної одиниці [22]. Взаємодія може здійснюватися у різних формах: від неформальних консультацій до створення спільних інституційних структур.

Така міжмуніципальна співпраця, як форма взаємодії громад, передбачає об'єднання зусиль та ресурсів кількох територіальних громад для спільного виконання певних функцій місцевого самоврядування. Так, співпраця може стосуватися надання адміністративних послуг, утилізації відходів, розвитку транспортної інфраструктури, організації культурних заходів регіонального значення тощо.

Ефективність взаємодії територіальних громад залежить від наявності правових, організаційних та фінансових механізмів, що забезпечують

координацію дій різних суб'єктів місцевого самоврядування. До таких механізмів належать укладання договорів про співробітництво, створення спільних комунальних підприємств, формування асоціацій органів місцевого самоврядування.

Взаємодія територіальних громад має структурні ознаки, тенденції розвитку, певні критерії оцінки такої співпраці, що формує систему взаємовідносин, або механізм взаємодії. Термін "механізми взаємодії" є складним концептом, що поєднує уявлення про механізм як систему засобів впливу та власне взаємодію як процес. У технічному розумінні механізм визначається як сукупність пов'язаних між собою тіл, що мають певні рухи і службовців для передачі і перетворення руху. Проте у сфері публічного управління це поняття набуває соціально-управлінського змісту.

Механізми взаємодії у контексті територіальних громад та публічного управління можна визначити як багаторівневу систему управлінських інструментів, що ґрунтується на сукупності методів, засобів та інструментів, які забезпечують ефективну комунікацію та координацію дій між суб'єктами. Організаційно-правові механізми взаємодії можна інтерпретувати як багаторівневу систему управлінських механізмів, інтеграція яких сприяє посиленню організаційного потенціалу суб'єктів взаємодії.

Механізми взаємодії органів влади з громадськістю включають інструменти налагодження комунікації, що базуються на принципах відкритості, прозорості та підзвітності. Вони характеризуються механізмом і засобами взаємодії між партнерами, що забезпечують не лише передачу інформації, а й зворотний зв'язок. Механізми взаємодії органів влади з громадськістю справляють значний вплив на стан суспільних відносин та рівень довіри до влади.

Функціональна структура механізмів взаємодії визначається сукупністю функцій управління у їх взаємодії. Ця структура забезпечує управлінський взаємозв'язок між суб'єктами та внутрішню динамічність системи. У контексті взаємодії територіальних громад механізми включають організаційні, правові,

фінансові та комунікаційні компоненти, що в комплексі створюють умови для ефективного вирішення питань регіонального значення.

Сучасні механізми взаємодії характеризуються застосуванням інноваційних підходів, зокрема електронного урядування, державно-приватного партнерства, соціального партнерства та форсайт-технологій. Ключовими особливостями ефективних механізмів є можливість поєднання партнерського розвитку та суб'єкт-суб'єктних відносин, що будуються на високому рівні довіри та взаємної відповідальності.

У вивченні закордонного досвіду механізмів взаємодії громад зазвичай використовується термін муніципальний розвиток. Його зміст характеризує процеси соціально-економічних перетворень на рівні окремої територіальної громади.

Муніципальний розвиток охоплює всі аспекти життєдіяльності місцевої спільноти: економічний, соціальний, інфраструктурний, екологічний, культурний. На відміну від регіонального розвитку, муніципальний розвиток сфокусований на локальних потребах конкретної громади.

Водночас муніципальний і регіональний розвиток тісно взаємопов'язані. Успішний розвиток окремих громад створює передумови для прогресу всього регіону, а регіональні стратегії та програми формують сприятливе середовище для муніципального розвитку. Синергетичний ефект досягається за умови узгодженості стратегій розвитку різних рівнів та ефективної координації дій.

Стратегії муніципального розвитку розробляються територіальними громадами з урахуванням їхніх специфічних потреб, можливостей та конкурентних переваг. При цьому важливим є врахування регіональних пріоритетів та забезпечення відповідності муніципальних планів загальнорегіональній стратегії розвитку.

У предметі нашого дослідження визначено напрям механізмів взаємодії громад у вирішенні питань регіонального значення. Само поняття "питання регіонального значення" охоплює проблеми та завдання, які виходять за межі компетенції окремих територіальних громад та потребують координованих

зусиль на рівні регіону. До таких питань належать розвиток транспортної та інженерної інфраструктури, охорона навколишнього природного середовища, забезпечення екологічної безпеки, організація спеціалізованої медичної допомоги, розвиток професійної освіти тощо.

Критеріями віднесення питань до регіонального рівня є їхня масштабність, міжмуніципальний характер, необхідність значних фінансових ресурсів та спеціальних компетенцій. Питання регіонального значення характеризуються тим, що їх ефективне вирішення неможливе силами однієї територіальної громади через обмеженість ресурсів або через те, що наслідки рішень стосуються кількох громад одночасно [21].

Механізми взаємодії територіальних громад у вирішенні питань регіонального значення включають сукупність інституційних, правових, організаційних та фінансових інструментів, що забезпечують координацію дій суб'єктів місцевого самоврядування. Інституційні механізми передбачають створення постійних або тимчасових структур для координації спільних дій.

До основних форм інституційної взаємодії належать асоціації органів місцевого самоврядування, міжмуніципальні агенції розвитку, спільні комунальні підприємства, координаційні ради з питань регіонального розвитку. Кожна з цих форм має свої переваги та обмеження, а вибір конкретної форми залежить від характеру питань, що вирішуються, та специфіки регіону [64].

Природно, що координація діяльності територіальних громад передбачає узгодження їхніх дій, планів та ресурсів для досягнення спільних цілей регіонального розвитку. Координація може здійснюватися як на формальній основі через створення спеціальних інституцій, так і на неформальній основі через регулярні консультації та обмін інформацією [62].

Консолідація ресурсів територіальних громад є важливим механізмом підвищення ефективності вирішення питань регіонального значення. Об'єднання фінансових, матеріальних, кадрових та інформаційних ресурсів

дозволяє громадам реалізовувати проекти, які були б неможливими для окремої громади.

Термінологічна визначеність є необхідною передумовою продуктивного наукового дослідження механізмів взаємодії територіальних громад у вирішенні питань регіонального значення. Розглянуті категорії формують понятійний каркас, що дозволяє систематизувати теоретичні підходи та практичний досвід міжмуніципальної співпраці. Взаємозв'язок між муніципальним та регіональним рівнями розвитку, а також різноманітність форм та механізмів взаємодії громад свідчать про складність та багатовимірність досліджуваної проблематики.

РОЗДІЛ 2

СУЧАСНИЙ СТАН ЗАЄМОДІЇ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД У ВИРІШЕННІ ПИТАНЬ РЕГІОНАЛЬНОГО РОЗВИТКУ

2.1 Закордонний досвід взаємодії територіальних громад

Загальний стан міжмуніципального співробітництва в Україні. Протягом 2023 року та січня 2024 року інструментами міжмуніципального співробітництва скористалися громади у 21 області України – це 686 громад, що уклали 431 договір [59]. Дані свідчать про активне зростання інтересу територіальних громад до спільного вирішення проблем, особливо в умовах воєнного стану та перспектив післявоєнної відбудови.

За даними опитування громад, половина з них мали досвід міжмуніципальної співпраці: 45% брали участь в одному співробітництві, 30% – у двох або трьох, 25% – більше трьох [66]. Важливим є те, що 89,5% територіальних громад зазначили, що попит на міжмуніципальне співробітництво у період воєнного стану та під час відновлення буде лише зростати [66], що підтверджує стратегічне значення цього інструменту для розвитку регіонів.

Найпоширенішими сферами співробітництва в Україні є житлово-комунальне господарство (збір та вивіз сміття, ремонт інфраструктури, утримання доріг), спільне фінансування закладів освіти, охорони здоров'я та соціального захисту, реалізація інвестиційних проектів із залученням позабюджетних коштів [29]. Значна кількість договорів між громадами стосується спільного фінансування комунальних підприємств та установ [59], що свідчить про прагматичний підхід громад до кооперації.

Зупинимося окремо на загальних рисах міжмуніципального співробітництва в Європі. Такий досвід міжмуніципального співробітництва є важливим для України у зв'язку зі схожістю умов та особливостей побудови

соціально-економічного устрою держав і часткової інтеграції нашої держави до європейських інституцій на шляху до приєднання до Європейського союзу. Такий досвід характеризується тривалою історією та інституційною зрілістю. Міжмуніципальне співробітництво в Європі – це механізм забезпечення сталого розвитку території та подолання диспропорцій соціально-економічного розвитку міських та прилеглих сільських громад [17]. Співробітництво здійснюється на засадах взаємовигідної кооперації, чіткого розподілу повноважень та раціонального використання наявних переваг кожної громади-учасниці. Окремо зазначимо, що така взаємодія не декларується «зверху», а є виявленням зацікавленості муніципалітетів-партнерів.

Європейські країни демонструють різноманітність організаційних форм співробітництва – від тимчасових міжмуніципальних угод до створення постійних міжгромадських структур із власними органами управління та бюджетами. Спільною рисою є законодавче закріплення права муніципалітетів на співробітництво та державна підтримка таких ініціатив через преференційні умови фінансування, консультаційну допомогу та методичний супровід [50].

Ключовими принципами, на яких базується європейське міжмуніципальне співробітництво, є добровільність участі, договірний характер відносин, збереження правосуб'єктності кожного учасника, чітке визначення предмета співпраці та механізмів її реалізації, прозорість використання спільних ресурсів та підзвітність перед громадами [55].

У європейській практиці склалися дві основні моделі організації міжмуніципального співробітництва, які відрізняються ступенем інтеграції та інституційного оформлення:

Модель договірної співпраці передбачає укладання угод між муніципалітетами без створення окремих організаційних структур. Співробітництво здійснюється на основі чітко визначених у договорі зобов'язань кожної сторони щодо конкретного проекту чи напряму діяльності.

Ця модель характеризується гнучкістю, швидкістю реалізації, мінімальними організаційними витратами та зручністю для вирішення окремих завдань без довгострокових зобов'язань.

Модель інституційної інтеграції передбачає створення спільних міжмуніципальних органів або об'єднань муніципалітетів, які мають статус юридичної особи, власні органи управління (раду, виконавчий орган), бюджет, майно та персонал. Така модель застосовується для вирішення масштабних завдань регіонального значення, що вимагають постійної координації, значних інвестицій та тривалих термінів реалізації.

Обидві моделі широко представлені в європейських країнах, при цьому вибір конкретної форми співробітництва залежить від характеру завдань, кількості учасників, наявних ресурсів та правових традицій конкретної країни. У Швеції, Данії, Фінляндії, Нідерландах, Великій Британії, Польщі, Німеччині об'єднання принесло позитивні результати, хоча і просте міжмуніципальне співробітництво в цих країнах було також ефективним.

Досвід Франції. Французька модель міжмуніципального співробітництва вважається однією з найбільш розвинених у Європі та характеризується унікальним підходом до організації взаємодії комун. Французький досвід є оригінальним: не змінюючи територіальної основи комуни та їх повноважень, відбувається передача багатьох функцій від одних комун до інших або їх об'єднанням.

На сьогодні у Франції функціонує понад 2700 міжмуніципальних органів, які об'єднали понад 95% муніципалітетів країни. Ці структури мають право збирати податки, розробляти стратегії розвитку, вирішувати питання поводження з відходами, транспортної інфраструктури, економічного розвитку.

Важливо, що держава гарантує міжмуніципальним об'єднанням більш сприятливий режим надання інвестицій порівняно з окремими комунами, що стимулює кооперацію.

Прикладом успішного функціонування французької моделі є місто Ліль, яке є містом побратимом Харкова і входить до міжмуніципального об'єднання, що охоплює територію з населенням понад 1 мільйон мешканців.

Такі міжмуніципальні структури отримують повноваження та бюджетні ресурси від комун-учасниць і фактично формують новий рівень місцевого управління, здатний ефективно вирішувати питання регіонального масштабу.

Французька модель демонструє можливість поєднання збереження традиційної муніципальної структури з створенням ефективних механізмів вирішення завдань, які виходять за межі окремих громад. Поступово ці міжмуніципальні органи набувають все більшої легітимності – планується їх формування шляхом прямих виборів, що значно посилить їхню демократичну основу.

Досвід Німеччини. Німецький підхід до міжмуніципального співробітництва характеризується прагматизмом та орієнтацією на ефективність управління. Кожний третій проект громад у Німеччині – це проекти міжмуніципального співробітництва, що свідчить про високий рівень інтеграції цього інструменту в систему місцевого самоврядування.

Німецька модель базується на принципі "комунальної гарантії", згідно з яким муніципалітети мають конституційне право вирішувати всі питання місцевого значення на власний розсуд, включаючи право на співробітництво з іншими муніципалітетами. Це створює міцну правову основу для міжмуніципальної кооперації та захищає її від надмірного втручання держави.

Німецький досвід особливо цінний для України через історичний контекст об'єднання Східної та Західної Німеччини, коли потрібно було інтегрувати різні моделі управління та економічні системи. Німецькі муніципалітети активно співпрацюють у сферах спільного надання комунальних послуг, утримання інфраструктури, розвитку економіки та туризму, що дозволяє досягати економії масштабу та підвищувати якість послуг.

Важливим елементом німецької моделі є активна роль асоціацій муніципалітетів, які не лише представляють інтереси громад на вищих рівнях влади, але й надають методичну, консультаційну та освітню підтримку у налагодженні співробітництва. Цей досвід активно вивчається та адаптується українськими громадами в рамках двосторонніх проектів співпраці.

Досвід Польщі. Польський досвід міжмуніципального співробітництва особливо цікавий для України через схожість історичного контексту, близькість правових традицій та географічну близькість.

Польща провела реформу децентралізації у 1990-х роках, створивши трирівневу систему: воєводства, повіти та гміни. На сьогодні в Польщі функціонує близько 2477 гмін, які активно практикують міжмуніципальне співробітництво [15].

Польська модель базується на конституційному принципі субсидіарності, згідно з яким частину бюджетних коштів необхідно залишати на місцях для розвитку місцевого самоврядування. Держава має займатися лише глобальними питаннями, тоді як конкретні проблеми вирішуються на рівні гмін, які за потреби об'єднують зусилля.

Яскравим прикладом успішного польського досвіду є діяльність асоціацій гмін, які створюються для вирішення спільних завдань. Одна з таких асоціацій об'єднує 22 гміни Підкарпатського воєводства, які реалізують проекти з використання відновлювальних джерел енергії, розвитку спортивної інфраструктури [5]. Представники польських асоціацій підкреслюють, що покращити екологію, збудувати сотні кілометрів каналізації та водопроводу вдалося саме завдяки тому, що гміни не вважали себе окремими одиницями, а діяли на спільне благо.

Польський досвід демонструє важливість поступового підходу до розвитку співробітництва: спочатку гміни налагоджують співпрацю з окремих питань, накопичують довіру та досвід, а потім переходять до більш складних форм інтеграції. Ця модель органічного розвитку кооперації знизу, без адміністративного примусу, виявилася дуже ефективною та стійкою.

Аналіз європейських практик міжмуніципального співробітництва дозволяє зробити певні висновки і виокремити кілька ключових характеристик успішних моделей:

- наявність міцної правової основи співробітництва на рівні конституції та профільних законів.
- добровільність та договірний характер взаємодії.
- державна підтримка міжмуніципальних ініціатив через фінансові стимули та методичний супровід.
- гнучкість організаційних форм співпраці залежно від специфіки завдань.

Для України особливо актуальним є досвід Франції щодо створення міжмуніципальних структур з передачею їм повноважень та ресурсів, польський досвід поступового розвитку співробітництва на основі довіри та конкретних спільних проєктів, а також німецький досвід інституційної підтримки співробітництва через асоціації муніципалітетів.

Адаптація цих практик до українських умов з урахуванням національної специфіки може значно посилити ефективність міжмуніципальної кооперації та сприяти сталому регіональному розвитку [12].

Зазначимо, що закордонний досвід творчої взаємодії територіальних громад з різних питань регіонального розвитку може бути корисним тільки в конкретно-історичних умовах і на основі всебічного аналізу його переваг і недоліків. Механічне його перенесення на український «соціально-економічний і політичний ґрунт» не тільки не допоможе громадам у вирішенні актуальних питань регіонального розвитку, а і сформує в громадській думки мешканців території викривлене уявлення про реальну користь взаємодії і співробітництва різних суб'єктів системи місцевого самоврядування.

Виходячи з визначеного підкреслимо, що перед керівництвом громад стоїть велика відповідальність за процес вивчення і творчого використання позитивного закордонного досвіду демократичних держав.

2.2 Кращі практики взаємодії територіальних громад в Україні

Аналіз практики міжмуніципальної взаємодії територіальних громад в Україні свідчить про формування регіональних центрів активності, де громади демонструють найбільш ефективні моделі взаємодії. Особливо показовими є приклади Дніпропетровської, Полтавської, Рівненської, Львівської та Харківської областей, де співробітництво набуло системного характеру та охоплює різні сфери життєдіяльності громад. Зупинимось на вивченні досвіду означених регіонів.

Дніпропетровська область традиційно є лідером за кількістю укладених договорів про співробітництво та різноманітністю форм міжмуніципальної кооперації. Станом на 2024 рік у Дніпропетровській області діє понад 50 договорів про співробітництво територіальних громад, що охоплюють такі напрями як поводження з твердими побутовими відходами, спільне утримання закладів освіти та охорони здоров'я, розвиток туристичної інфраструктури.

Характерною особливістю дніпропетровської моделі є активна роль обласної ради у координації співробітництва та створенні платформ для обміну досвідом між громадами [51]. Облдержадміністрація створила спеціальний центр підтримки міжмуніципального співробітництва, який надає консультації, допомагає у підготовці документації та моніторингу виконання договорів.

Яскравим прикладом є співробітництво громад Дніпропетровського регіону у сфері поводження з відходами, де шість громад об'єдналися для будівництва сучасного сміттєпереробного комплексу, що дозволило вирішити проблему утилізації відходів для понад 200 тисяч мешканців. Проект передбачав спільне фінансування, створення міжмуніципального

комунального підприємства та розподіл потужностей відповідно до внеску кожної громади.

Полтавщина демонструє успішну модель співробітництва у сфері освіти та культури. Громади Полтавської області активно практикують спільне утримання опорних шкіл, музичних шкіл та закладів позашкільної освіти. Така кооперація дозволяє забезпечити доступ до якісної освіти для дітей з невеликих сіл, оптимізувати витрати на утримання закладів та залучити кваліфікованих педагогів.

Особливістю полтавської моделі є розвиток туристичного співробітництва. Громади Миргородського та Лубенського районів об'єдналися для створення спільного туристичного маршруту "Полтавські скарби", який інтегрує історичні пам'ятки, заклади зеленого туризму та культурні події кількох громад. Спільний маркетинг та єдиний туристичний бренд дозволили залучити додаткових туристів та створити нові робочі місця.

Рівненщина є прикладом ефективного співробітництва у сфері охорони здоров'я. У 2023 році сім громад Рівненської області уклали договір про спільне фінансування та утримання міжрегіонального центру первинної медичної допомоги, що дозволило забезпечити доступ до якісних медичних послуг для жителів віддалених населених пунктів.

Важливим аспектом рівненської моделі є створення спільних диспетчерських служб швидкої медичної допомоги, які координують роботу бригад на території кількох громад, що значно скоротило час реагування на виклики [29]. Громади спільно фінансують придбання сучасного обладнання та транспорту, розподіляючи витрати пропорційно до кількості обслуговуваного населення.

Львівщина відзначається активним співробітництвом у сфері економічного розвитку та залучення інвестицій. Громади Яворівського району створили спільний індустріальний парк, який пропонує інвесторам готову інфраструктуру та преференційні умови [29].

Такий підхід дозволив залучити кілька великих підприємств, які створили понад 500 робочих місць для жителів кількох громад.

Львівська модель також характеризується активним транскордонним співробітництвом з польськими гмінами, що дозволяє реалізовувати спільні інфраструктурні проекти, обмінюватися досвідом та залучати міжнародне фінансування. Громади прикордонних районів спільно розвивають пункти пропуску, туристичну інфраструктуру та системи екологічного моніторингу.

Більш докладно зупинимося на детальному аналізі взаємодії громад *Харківської області*. Область, як один з найбільш постраждалих від російської агресії регіонів, демонструє унікальний досвід адаптації механізмів міжмуніципального співробітництва до воєнних умов. Станом на початок 2024 року у Харківській області діяло 28 договорів про співробітництво територіальних громад [57], причому більшість з них були укладені або суттєво переформатовані після початку повномасштабного вторгнення.

Ключовим напрямом співробітництва харківських громад стало спільне вирішення питань безпеки та захисту цивільного населення. Громади північних районів області, що перебувають у безпосередній близькості від лінії фронту, створили координаційні центри з евакуації населення, спільні сховища та системи оповіщення про загрозу.

Такий підхід дозволив оперативно організувати евакуацію понад 50 тисяч мешканців прифронтових територій та забезпечити їх тимчасове розміщення у безпечніших громадах.

Унікальним прикладом є співробітництво Дергачівської, Харківської та Чугуївської міських громад у створенні спільної системи енергопостачання після масованих російських ракетних ударів по енергетичній інфраструктурі восени 2022 року. Громади об'єдналися для придбання генераторів, створення мобільних пунктів обігріву та забезпечення безперебійного електропостачання критичної інфраструктури. Спільне планування та координація дій дозволили оптимізувати використання обмежених ресурсів та забезпечити енергопостачання пріоритетних об'єктів.

Харківські громади активно розвивають співробітництво у сфері освіти в умовах війни. Громади області створили мережу спільних навчальних просторів у підземних приміщеннях, де діти можуть навчатися офлайн у безпечних умовах [32]. Ізюмська, Куп'янська та Балаклійська громади, звільнені від окупації, об'єдналися для відновлення зруйнованих шкіл, спільно закупаючи будівельні матеріали та залучаючи підрядників, що дозволило суттєво знизити витрати.

Важливим аспектом харківської моделі є співробітництво у сфері охорони здоров'я. Громади області створили спільну систему медичної евакуації, яка координує роботу швидкої допомоги на території кількох громад та забезпечує транспортування поранених до найближчих медичних закладів. Спільно закуповується медичне обладнання, медикаменти та транспорт, що дозволяє отримувати оптові знижки та забезпечити сумісність обладнання.

Після масованих обстрілів енергетичної інфраструктури громади Харківської області розпочали співробітництво у сфері відновлюваної енергетики. Кілька громад спільно реалізують проект з будівництва сонячних електростанцій та систем акумулювання енергії, що дозволить зменшити залежність від централізованого енергопостачання [4]. Проект фінансується за рахунок міжнародної технічної допомоги та власних коштів громад.

Харківська обласна військова адміністрація активно підтримує міжмуніципальне співробітництво, створивши спеціальний фонд для фінансування спільних проектів громад. Пріоритет надається проектам, що стосуються відбудови зруйнованої інфраструктури, енергонезалежності та соціальної підтримки постраждалого населення.

Повномасштабне російське вторгнення кардинально змінило пріоритети та форми міжмуніципального співробітництва в Україні. Дослідження показують, що понад 70% договорів про співробітництво були адаптовані до воєнних умов або укладені нові угоди з акцентом на питаннях безпеки [29].

Характерною особливістю воєнного періоду стало співробітництво між громадами різних регіонів у форматі "приймаюча громада – громада з зони бойових дій". Громади західних областей масово укладали договори з громадами Харківської, Донецької, Херсонської областей про прийом та облаштування внутрішньо переміщених осіб.

Такі угоди передбачали спільне фінансування соціальної підтримки переселенців, організацію навчання дітей, працевлаштування та психологічну допомогу.

Яскравим прикладом є співробітництво Львівської міської громади з Маріупольською міською громадою, у рамках якого було створено спеціальний центр підтримки маріупольців у Львові [23]. Центр надає адміністративні послуги, допомагає з працевлаштуванням та житлом, організовує культурні заходи для збереження ідентичності маріупольської громади в еміграції.

Громади прифронтових областей розвинули нові форми співробітництва у сфері цивільного захисту. Миколаївська, Одеська та Херсонська обласні ради координують діяльність громад у створенні системи регіонального оповіщення про загрозу, спільних сховищ та евакуаційних маршрутів [47]. Обмін інформацією в реальному часі та координація дій дозволяють швидше реагувати на загрози та мінімізувати жертви серед цивільного населення.

Важливим напрямом стало співробітництво у відбудові зруйнованої інфраструктури. Громади Київської області, що зазнали окупації у перші місяці війни, об'єдналися для спільного планування відбудови, координації роботи з міжнародними донорами та ефективного використання коштів [19]. Створено спільні проектні офіси, які розробляють комплексні плани відновлення та залучають експертів для технічного супроводу.

Унікальним є досвід Чернігівської області, де громади створили спільну систему моніторингу та розмінування територій. Оскільки кожна громада не має достатньо ресурсів для повноцінної роботи з розмінування,

спільна служба дозволяє ефективніше використовувати обладнання та кваліфікований персонал, пріоритизувати роботи та координувати дії з ДСНС.

Співробітництво громад під час війни продемонструвало, що механізми міжмуніципальної кооперації є не лише інструментом економічного розвитку, але й критично важливим елементом системи забезпечення безпеки та стійкості громад у кризових умовах. Досвід воєнного часу дозволяє переосмислити роль та потенціал міжмуніципального співробітництва як механізму підвищення спроможності громад протистояти викликам.

2.3 Проєкт "Пліч-о-пліч": партнерство східних і західних регіонів України.

Важливим ресурсом формування сучасного механізму взаємодії територіальних громад став досвід братерського співробітництва органів місцевого самоврядування під час війни. Національний проєкт "Пліч-о-пліч: згуртовані громади" виник як відповідь на виклики повномасштабної російської агресії та став унікальним механізмом горизонтальної взаємодії між територіальними громадами України.

Проєкт спрямований на об'єднання тилкових та центральних громад із прифронтовими громадами. Ініціатива була запущена влітку 2023 року за дорученням Президента України і спочатку реалізовувалася як пілотний проєкт відновлення деокупованих населених пунктів Херсонської області.

У межах цієї ініціативи 15 областей України допомагають відновити населені пункти Херсонської області, які постраждали внаслідок бойових дій та окупації. Концептуальною основою проєкту стало розуміння, що відбудова України не може бути лише справою держави чи міжнародних партнерів – це має стати спільною справою всіх українців, де кожна громада може внести свій вклад у підтримку найбільш постраждалих територій.

У лютому 2025 року Кабінет Міністрів України ухвалив постанову, яка офіційно запровадила "Пліч-о-пліч" як експериментальний проєкт національного масштабу [39]. Громади-форпости знаходяться у 100-кілометровій зоні від лінії зіткнення або кордону з Росією і можуть розраховувати на підтримку тилкових партнерів. Постанова затвердила порядок реалізації проєкту та типову форму меморандуму про співпрацю між громадами, що створило чітку правову основу для партнерства.

Станом на кінець 2024 року до проєкту долучилися понад 100 громад з різних регіонів України. Підписано більше 50 меморандумів про двосторонні партнерства між тилковими громадами-партнерами та прифронтовими громадами-форпостами. Найактивнішими учасниками проєкту стали громади Черкаської області (сім меморандумів), Вінницької та Київської областей (по шість меморандумів), Львівської області (п'ять меморандумів).

26 територіальних громад Київської області підписали меморандуми про співробітництво з 29 громадами-форпостами [6], що демонструє особливу активність київського регіону у підтримці постраждалих територій. Серед громад-форпостів, які отримують підтримку, найбільше представлені громади Харківської, Донецької, Херсонської та Луганської областей – тобто тих територій, які перебувають у безпосередній близькості від лінії бойових дій або зазнали найбільших руйнувань.

Проєкт передбачає можливість участі будь-якої громади України – як у ролі громади-партнера, так і громади-форпосту, залежно від її спроможності та потреб. Координацію проєкту здійснює Міністерство розвитку громад та територій України, яке організовує церемонії підписання меморандумів, моніторить виконання зобов'язань та надає методичну підтримку [39].

Взаємодія громад у рамках проєкту "Пліч-о-пліч" здійснюється за трьома ключовими напрямками:

Відновлення інфраструктури є пріоритетним напрямом співпраці. У 2024 році 15 областей відновили понад 1500 будинків у Херсонській області, що стало результатом пілотного етапу проєкту. Громади-партнери

направляють будівельні бригади, спецтехніку та матеріали для відновлення пошкоджених житлових будинків, шкіл, лікарень, об'єктів комунальної інфраструктури. Дніпропетровська область відбудувала понад 130 осель у Херсонській області, що свідчить про масштаб участі окремих регіонів у відбудові.

Відновлення здійснюється силами місцевих будівельних підприємств громад-партнерів, часто на волонтерських засадах або з мінімальною маржею. Така модель дозволяє не лише забезпечити якісне виконання робіт, але й створити додаткові робочі місця у тилкових громадах, оскільки будівельні компанії отримують замовлення на тривалий період.

Гуманітарна допомога включає забезпечення громад-форпостів генераторами, обладнанням для енергонезалежності, продуктами харчування, медикаментами, одягом та іншими необхідними речами [38]. Чопська громада Закарпатської області виділила 1 мільйон гривень субвенції Білозерській громаді Херсонської області для підсилення безпеки комунальних підприємств, що демонструє можливість фінансової підтримки в межах проєкту.

Гуманітарна допомога має адресний характер – громади-партнери вивчають конкретні потреби громад-форпостів і надають саме ту допомогу, яка найбільше необхідна. Це дозволяє уникнути дублювання та забезпечити максимальну ефективність підтримки.

Соціальна та культурна підтримка передбачає організацію програм для дітей з постраждалих регіонів, обмін делегаціями, проведення спільних культурних заходів. У Центрі сучасного читання у Миколаєві відкрилася виставка робіт юних художників із Житомира, що стало можливим завдяки співпраці в межах проєкту. Такі ініціативи допомагають дітям з прифронтових територій відволіктися від війни, отримати нові враження та відчувати підтримку всієї країни.

Меджибізька громада прийняла футбольну команду із Чорнобаївки Херсонської області – діти провели три дні без тривог з екскурсіями,

відвідинами музеїв та дружніми матчами. Такі програми мають велике психологічне значення, оскільки допомагають дітям зберегти нормальний розвиток та не втратити дитинство навіть в умовах війни.

Механізм реалізації співробітництва. Участь у проєкті починається з укладання меморандуму про співпрацю між громадою-партнером та громадою-форпостом. Першими кроками нових партнерств стають поїздки громад одне до одного, знайомство з місцевою ситуацією та спільне планування подальших дій.

Цей етап є критично важливим, оскільки дозволяє побудувати довірливі відносини та визначити конкретні напрями співпраці з урахуванням реальних потреб та можливостей.

Меморандуми підписуються на урочистих церемоніях у Міністерстві розвитку громад та територій за участі керівників громад, представників обласних адміністрацій та центральних органів влади. Після підписання меморандуму громади розробляють детальний план співпраці, який визначає конкретні зобов'язання кожної сторони, графік виконання робіт, обсяги та джерела фінансування.

Роганська селищна громада Харківської області уклала меморандуми з трьома громадами-партнерами: Смілянською з Черкащини, Немішайівською з Київщини та Великобичківською із Закарпаття, що демонструє можливість одночасного партнерства з кількома громадами для вирішення різноманітних завдань. Така модель особливо ефективна для великих громад-форпостів, які потребують масштабної підтримки у різних сферах.

Фінансування та ресурсне забезпечення. Фінансування проєкту "Пліч-о-пліч" здійснюється переважно за рахунок обласних та місцевих бюджетів громад-партнерів. Кошти державного бюджету поки не залучаються до фінансування проєкту, що підкреслює його суто громадський характер та демонструє спроможність територіальних громад самостійно вирішувати масштабні завдання.

Крім бюджетних коштів, активно залучаються ресурси бізнесу та волонтерських організацій. Багато будівельних компаній надають послуги за собівартістю або з мінімальною маржею, розглядаючи участь у проєкті як свій внесок у відбудову країни. Волонтерські організації допомагають з логістикою, збором та доставкою гуманітарної допомоги, організацією соціальних програм.

Важливим джерелом ресурсів є *міжнародна технічна допомога*. Проєкт є частиною масштабної національної програми We Build Ukraine, яка об'єднує міжнародних партнерів у відновленні України. Це дозволяє залучати додаткові кошти та експертизу для реалізації найбільш складних проєктів.

У 2025 році спостерігається значне масштабування проєкту. До проєкту долучаються ще 150 громад, а фінальна мета – забезпечити партнерську підтримку для кожної громади-форпосту. Це означає, що жодна прифронтowa громада не залишиться без підтримки та кожна зможе розраховувати на допомогу інших частин країни.

Проєкт постійно розширює свій формат. Телеведучий Андрій Бедняков долучився до проєкту як амбасадор, його місія – розповідати історії українських громад, що допомагає популяризувати ініціативу та залучати нових учасників. Створюються дайджести новин, ведеться активна інформаційна кампанія у соціальних мережах.

Окремим напрямом розвитку проєкту стали "Пліч-о-пліч Всеукраїнські шкільні ліги" – масштабні учнівські спортивні змагання, які об'єднують понад 300 тисяч дітей з усієї України. У сезоні 2025/2026 на учнів очікує 5 етапів змагань з 12 видів спорту на різних рівнях. Цей формат дозволяє дітям з різних регіонів познайомитися, зав'язати дружбу та відчувати єдність країни через спорт.

Складно перебільшити значення проєкту для зміцнення єдності України. Проєкт виходить далеко за межі простого відновлення інфраструктури – він формує нову модель взаємовідносин між громадами, побудовану на

солідарності, взаємодопомозі та відповідальності кожного за долю всієї країни.

Проект "Пліч-о-пліч" демонструє, що децентралізація не призводить до фрагментації країни, а навпаки – створює міцні горизонтальні зв'язки між територіями, які не залежать від вертикалі влади. Громади вчаться безпосередньо взаємодіяти, вирішувати спільні проблеми, підтримувати одна одну – і це є найкращою гарантією єдності та незламності України перед викликами війни та майбутньої відбудови.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМКИ ФОРМУВАННЯ МЕХАНІЗМУ ВЗАЄМОДІЇ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД У ВИРІШЕННІ ПИТАНЬ РЕГІОНАЛЬНОГО РОЗВИТКУ

3.1 Проблеми і недоліки у питанні взаємодії територіальних громад

Попри десятирічний досвід функціонування механізму міжмуніципального співробітництва в Україні та наявність позитивних практик, реалізація потенціалу цього інструменту стримується системою проблем різного рівня. Сама сутність цього механізму в Україні залишається малодослідженою, а багато аспектів його застосування досі не отримали достатнього наукового осмислення. Комплексний аналіз недоліків та бар'єрів на національному, регіональному та місцевому рівнях є необхідною передумовою для вдосконалення системи міжмуніципальної кооперації.

Проблеми національного рівня. На загальнодержавному рівні ключові проблеми пов'язані з недосконалістю законодавчого регулювання, відсутністю системної державної підтримки та обмеженістю фінансових стимулів для співробітництва громад.

Першочерговою проблемою є застарілість базового законодавства. Закон "Про співробітництво територіальних громад" прийнятий майже десять років тому і за цей час в нього практично не вносилося змін [59]. Закон розроблявся в умовах, коли процес добровільного об'єднання громад ще не завершився, і багато його положень були спрямовані на стимулювання об'єднання, а не на розвиток співробітництва вже сформованих спроможних громад. У Закон було закладено різноманітні обмеження та запобіжники, наприклад, обов'язкове проведення громадських обговорень перед

підписанням договорів про співпрацю, що в сучасних умовах створює зайві бюрократичні перешкоди.

Аналіз чинного законодавства щодо співробітництва територіальних громад виявив певні неузгодженості, зокрема необхідність уточнити понятійно-категоріальний апарат, диференціювати порядок ініціювання співробітництва залежно від суб'єкта ініціативи. Особливої уваги потребує врегулювання питання співпраці громад з урахуванням викликів воєнного стану, адже чинне законодавство не передбачає спрощених процедур для екстремальних умов.

Істотною проблемою є невизначеність статусу договорів про співробітництво в системі адміністративних договорів та неврегульованість порядку укладання додаткових договорів. Законодавство не встановлює строки, упродовж яких виконком має дати висновок за результатами вивчення пропозиції щодо ініціювання співробітництва, та строк, в який рада має ухвалити рішення про надання згоди або відмову, що призводить до затягування процесу укладення договорів.

Критичною проблемою є відсутність дієвих фінансових стимулів з боку держави. Громади пропонують закріпити на рівні держави інструмент фінансового стимулювання міжмуніципального співробітництва. Наразі громади змушені фінансувати співробітництво виключно за рахунок власних бюджетів, що обмежує масштаби проектів та знижує мотивацію до кооперації, особливо для фінансово слабких громад.

Проблемою є також недосконалість механізмів передачі міжбюджетних трансфертів для спільних проектів. Громади зазначають необхідність спрощення механізму фінансування спільних проектів, зокрема передачі міжбюджетних трансфертів. Існуючі положення Бюджетного кодексу передбачають лише передачу певних ресурсів для виконання спільних повноважень без утворення спільних органів управління, а процедура контролю над виконанням наданих повноважень взагалі не визначена [50].

Важливою проблемою національного рівня є відсутність системи моніторингу та оцінки ефективності співробітництва. Хоча Міністерство розвитку громад та територій веде реєстр договорів про співробітництво, глибокий аналіз результативності кожного проекту, їх впливу на якість життя мешканців та економічну ефективність не проводиться. Це унеможливорює формування доказової політики підтримки найбільш ефективних форм співробітництва.

Недостатньою є координація між різними рівнями влади у питаннях підтримки міжмуніципального співробітництва. Відсутність чітких повноважень обласних та районних рад у сприянні співробітництву призводить до того, що потенціал цих органів влади як координаторів та фасилітаторів залишається нереалізованим. Роль держави часто обмежується лише реєстрацією договорів, без активної підтримки ініціатив громад.

Проблеми регіонального рівня. На регіональному рівні проблеми пов'язані передусім з недостатньою координацією діяльності громад, слабкістю інституційної інфраструктури підтримки співробітництва та диспропорціями між областями у розвитку міжмуніципальної кооперації.

Ключовою проблемою є невизначеність ролі обласних та районних рад у підтримці міжмуніципального співробітництва. Хоча окремі області, зокрема Дніпропетровська, Полтавська, Рівненська, демонструють активну роль обласних рад у координації співробітництва, в більшості регіонів такої системної роботи не проводиться. Районні ради, які представляють інтереси територіальних громад, можуть відігравати важливу роль у підтримці міжмуніципального співробітництва, однак відсутність чітких повноважень та ресурсів обмежує їхню участь у цьому процесі.

Істотною проблемою регіонального рівня є нерівномірність розподілу договорів про співробітництво між областями. Якщо в Дніпропетровській області діє понад 50 договорів, то в деяких інших областях їх кількість не перевищує десяти [57]. Це свідчить про різний рівень інформованості громад, активності місцевих лідерів та підтримки з боку обласних адміністрацій.

Проблемою є відсутність регіональних платформ обміну досвідом та координації співробітництва. Найскладнішим етапом з організації співробітництва громади вважають пошук партнерів і налагодження комунікації. За відсутності регіональних центрів підтримки співробітництва, де громади могли б отримувати інформацію про потенційних партнерів, обмінюватися досвідом та отримувати консультації, процес ініціювання кооперації значно ускладнюється.

Недостатньою є методична підтримка громад з боку регіональних інституцій. Агенції регіонального розвитку, які потенційно могли б виконувати роль центрів компетенції у питаннях міжмуніципального співробітництва, часто не мають необхідних ресурсів та експертизи для надання якісної допомоги громадам. Відсутність типових моделей договорів для різних сфер співробітництва, методик розрахунку внесків кожної громади, зразків документів змушує громади самостійно розробляти всю документацію, що збільшує ризики помилок та конфліктів.

Проблемою регіонального рівня є також слабка координація діяльності міжнародних донорів та програм технічної допомоги. Різні проекти працюють у різних областях, підтримують різні форми співробітництва, використовують різні методології, що призводить до фрагментації досвіду та ускладнює його масштабування. Відсутність єдиної регіональної платформи координації міжнародної підтримки знижує ефективність використання донорських коштів.

Значною проблемою є недостатнє залучення обласних та районних рад до фінансування проектів міжмуніципального співробітництва. Хоча обласні бюджети мають більші ресурси порівняно з окремими громадами, механізми співфінансування міжмуніципальних проектів з обласних бюджетів практично не розвинені. Це змушує громади покладатися виключно на власні кошти, що обмежує масштабність проектів.

Проблеми місцевого рівня. На рівні територіальних громад проблеми пов'язані з недостатньою обізнаністю про можливості співробітництва,

дефіцитом кваліфікованих кадрів, недовірою між потенційними партнерами та організаційно-фінансовими труднощами реалізації договорів.

Фундаментальною проблемою є низький рівень інформованості громад про інструмент міжмуніципального співробітництва. Не всі громади розуміють цінність співпраці, не усвідомлюють, що можуть і повинні вирішувати багато проблем в рамках міжмуніципального співробітництва. Найрозповсюдженішою причиною відсутності ініціативи співробітництва жителі громад вважають недооцінювання можливостей такого інструменту. Багато громад, особливо невеликих сільських, взагалі не розглядають співробітництво як реальний механізм вирішення своїх проблем.

Критичною проблемою є дефіцит кваліфікованих кадрів у громадах, здатних організовувати та супроводжувати співробітництво. Підготовка договорів, юридичне оформлення, фінансове планування, моніторинг виконання зобов'язань вимагають специфічних знань, яких часто не мають працівники апаратів місцевих рад, особливо в малих громадах. Відсутність спеціально підготовлених осіб для реалізації співробітництва призводить до невпевненості громад у здатності самостійно пройти всі етапи кооперації.

Істотною проблемою є труднощі пошуку партнерів для співробітництва. Громади часто не знають, з ким можна співпрацювати, які громади мають схожі проблеми або комплементарні ресурси. За відсутності баз даних потенційних партнерів, електронних платформ для знайомства громад, процес пошуку відповідних партнерів стає тривалим та непередбачуваним.

Серйозною проблемою є недовіра між потенційними партнерами, особливо між великими міськими та малими сільськими громадами. Малі громади побоюються, що більш потужні партнери будуть домінувати у прийнятті рішень, нав'язувати свої умови та використовувати співробітництво у власних інтересах. Ця недовіра є спадщиною минулого, коли малі села дійсно перебували у залежності від районних центрів, і потребує тривалої роботи з формування культури рівноправного партнерства.

Найпоширеніша проблема на етапі погодження та підготовки договорів про співробітництво – фінансові питання. Визначення внесків кожної громади, механізмів фінансування, розподілу витрат та результатів є найбільш конфліктогенними аспектами співробітництва. Відсутність чітких методик розрахунку фінансових зобов'язань кожної сторони призводить до затяжних переговорів та можливих непорозумінь у майбутньому.

Проблемою є складність та тривалість процедури укладення договорів про співробітництво. Обов'язкове громадське обговорення, погодження у виконавчих комітетах, розгляд на сесіях рад кожної громади-учасниці може тривати кілька місяців. В умовах воєнного стану, коли потрібні швидкі рішення, така процедура стає серйозним бар'єром для співробітництва.

Значною проблемою місцевого рівня є складність виконання договорів та контролю за їх реалізацією. Законодавство не закріплює чітку відповідальність сторони міжмуніципального співробітництва за невиконання договору, що породжує ситуації, коли одна зі сторін не виконує свої зобов'язання, а інші учасники не мають ефективних механізмів впливу. Відсутність чітких процедур вирішення спорів між учасниками співробітництва призводить до того, що конфлікти вирішуються довго та непродуктивно.

Проблемою є також питання правонаступництва виконання умов договорів після зміни керівництва громад. Після місцевих виборів нові голови громад та ради можуть мати інше бачення доцільності співробітництва, але механізми коригування чи розірвання договорів законодавством чітко не визначені. Це створює правову невизначеність та ризики для довгострокових проектів співробітництва.

Організаційною проблемою є складність управління спільними проектами, які реалізуються на території кількох громад. Координація дій різних виконавчих органів, узгодження графіків, синхронізація фінансування вимагають значних зусиль та часу. За відсутності спільних органів управління

або чітко визначених процедур координації, ефективність реалізації проектів знижується.

Серйозною проблемою є обмеженість фінансових ресурсів громад для участі у співробітництві. Багато громад, особливо малих та середніх, не мають вільних коштів для інвестування у спільні проекти, навіть якщо розуміють їхню доцільність. Відсутність доступу до пільгового кредитування для міжмуніципальних проектів змушує громади відмовлятися від потенційно ефективних ініціатив.

Таким чином, проблеми співробітництва територіальних громад в Україні мають системний характер і проявляються на всіх рівнях – від національного законодавства до конкретних організаційних практик окремих громад. Недосконалість правового регулювання, відсутність фінансових стимулів, слабкість інституційної підтримки, дефіцит кваліфікованих кадрів та низька обізнаність громад формують бар'єри, які стримують розкриття потенціалу міжмуніципального співробітництва як інструменту регіонального розвитку.

3.2 Напрямки формування сучасного механізму взаємодії територіальних громад у питаннях регіонального розвитку

Комплексний аналіз проблем та бар'єрів, що стримують розвиток міжмуніципального співробітництва в Україні, а також вивчення успішних практик дозволяє окреслити системні напрямки вдосконалення механізмів взаємодії територіальних громад. Ці напрямки охоплюють законодавчі інновації, інституційні зміни, фінансові стимули та розширення кола учасників співробітництва.

Модернізація нормативно-правової бази співробітництва. Першочерговим напрямком є оновлення базового законодавства про співробітництво територіальних громад з урахуванням десятирічного досвіду його застосування та нових викликів, пов'язаних з воєнним станом та

майбутньою відбудовою України. 13 травня 2025 року Верховна Рада України прийняла Закон "Про внесення змін до деяких законів України щодо розвитку співробітництва територіальних громад [42], який запроваджує низку важливих новел.

Основні новели законопроекту: у договорі про співробітництво можуть поєднуватися кілька форм співробітництва [15], що дозволяє громадам гнучкіше організовувати взаємодію залежно від специфіки завдань. Раніше необхідність обирати одну форму співробітництва обмежувала можливості громад та ускладнювала реалізацію комплексних проектів, які природно поєднували різні аспекти кооперації.

Важливою інновацією є запровадження нової форми співробітництва – агломерації. Управління з питань розвитку місцевого самоврядування Міністерства розвитку громад підтримало необхідність встановити таку форму співробітництва як агломерація [10]. Агломерація передбачає більш тісну інтеграцію кількох громад для спільного вирішення питань економічного розвитку, транспортної доступності, екології та інших завдань, що мають чітко виражений міжмуніципальний характер. Ця форма особливо актуальна для великих міст та прилеглих територій, які об'єктивно функціонують як єдиний урбанізований простір.

Критично важливим є законодавче врегулювання особливостей співробітництва в умовах воєнного стану. Новий закон запроваджує статтю про особливості співробітництва в умовах дії воєнного стану, що передбачає спрощені процедури укладення договорів, можливість оперативного внесення змін до умов співробітництва та адаптацію механізмів контролю [42]. Це відповідає на запит громад, які в умовах війни потребують швидких рішень без зайвої бюрократії.

Важливою інновацією є посилення системи моніторингу та оцінки ефективності співробітництва. Законодавство тепер передбачає збір даних про кількість територіальних громад - суб'єктів співробітництва, кількість договорів про співробітництво які припинено, кількість договорів договірні

умови яких не виконуються [42]. Центральний орган виконавчої влади за результатами моніторингу подає Кабінету Міністрів України пропозиції щодо державного стимулювання співробітництва та ініціює зміни до законодавства. Це створює механізм постійного вдосконалення системи на основі емпіричних даних.

Необхідним є подальше вдосконалення законодавства у напрямку чіткого визначення відповідальності сторін за невиконання договірних зобов'язань. Громади пропонують більш чітке закріплення відповідальності сторони міжмуніципального співробітництва за невиконання договору [66]. Доцільно передбачити механізми арбітражу для вирішення спорів між учасниками співробітництва, процедури примусового виконання зобов'язань та санкції за систематичне ухилення від виконання договору.

Важливим напрямком є спрощення процедур укладення та внесення змін до договорів про співробітництво. Законопроект передбачає можливість продовжувати роботу над співробітництвом у разі виходу з переговорів когось із учасників, виключено обов'язкове щорічне звітування [34]. Це зменшує бюрократичне навантаження на громади та дозволяє зосередитися на змісті співробітництва, а не на формальних процедурах.

Створення системи державної підтримки та стимулювання співробітництва. Ключовим напрямком вдосконалення механізму співробітництва є запровадження дієвої системи фінансових та інституційних стимулів з боку держави. Громади пропонують закріпити на рівні держави інструмент фінансового стимулювання міжмуніципального співробітництва [66], що має фундаментальне значення для масового поширення практик кооперації.

Доцільно створити спеціальний Державний фонд підтримки міжмуніципального співробітництва як окремий напрямок фінансування у складі Державного фонду регіонального розвитку або як самостійний фінансовий інструмент. Фонд має надавати співфінансування проектів міжмуніципального співробітництва на конкурсній основі з пріоритетом для

проектів, що вирішують питання регіонального значення та охоплюють три і більше громад. Державна підтримка може становити до 50% вартості проекту при умові консолідації решти коштів громадами-учасницями.

Громади зазначають необхідність спрощення механізму фінансування спільних проєктів, зокрема передачі міжбюджетних трансфертів[66]. Необхідно внести зміни до Бюджетного кодексу України, які дозволять оперативно передавати кошти між бюджетами громад-учасниць співробітництва без складних погоджувальних процедур. Важливо законодавчо врегулювати порядок передачі субвенцій з обласних бюджетів для фінансування міжмуніципальних проєктів.

Важливим стимулом може стати преференційний режим оподаткування для підприємств, створених у рамках міжмуніципального співробітництва, на перші три роки діяльності. Це стимулюватиме громади створювати спільні комунальні підприємства, які забезпечують надання послуг для кількох громад одночасно, досягаючи економії масштабу.

Доцільно запровадити систему грантової підтримки для громад, які вперше ініціюють співробітництво. Гранти можуть покривати витрати на підготовку проектної документації, проведення техніко-економічних обґрунтувань, залучення експертів та консультантів. Це особливо важливо для малих громад, які не мають достатніх ресурсів для оплати підготовчих робіт.

Розбудова інституційної інфраструктури підтримки співробітництва. Критично важливим напрямком є створення системи регіональних та національних інституцій, які надають методичну, консультаційну та організаційну підтримку громадам у налагодженні співробітництва.

На національному рівні доцільно створити Національний центр розвитку міжмуніципального співробітництва при Міністерстві розвитку громад та територій України або як окрему бюджетну установу. Центр має виконувати функції методичного супроводу, розробки типових документів та

контрактів, навчання представників громад, акумулювання та поширення кращих практик, проведення досліджень ефективності співробітництва.

На регіональному рівні необхідно посилити роль обласних рад та агенцій регіонального розвитку у підтримці міжмуніципального співробітництва. Найбільша динаміка співробітництв громад є там, де цим питанням опікуються на рівні обласної ради: в Дніпропетровській, Полтавській, Рівненській областях [15]. Доцільно законодавчо закріпити повноваження обласних рад щодо координації співробітництва громад, надання методичної підтримки та співфінансування міжмуніципальних проектів з обласних бюджетів.

Важливим елементом інституційної інфраструктури має стати електронна платформа міжмуніципального співробітництва, яка виконуватиме функції: бази даних потенційних партнерів з інформацією про спроможності та потреби кожної громади; реєстру успішних практик співробітництва з можливістю детального вивчення кейсів; електронного конструктора договорів про співробітництво з типовими шаблонами для різних сфер; системи моніторингу виконання договорів з можливістю онлайн-звітності; форуму для обміну досвідом між представниками громад.

Необхідно розвинути систему освітніх програм для посадових осіб місцевого самоврядування з питань організації та управління міжмуніципальним співробітництвом. Такі програми мають бути інтегровані у навчальні плани підвищення кваліфікації керівників та спеціалістів органів місцевого самоврядування, а також пропонуватися як окремі тренінги та семінари.

Розвиток аналітичного супроводу та визначення пріоритетних напрямків співробітництва. Важливим напрямком є створення системи аналітичної підтримки громад у визначенні найбільш актуальних напрямків співробітництва на основі об'єктивних даних про потреби територій та наявні ресурси.

Доцільно розробити методологію визначення питань регіонального значення для кожної області з урахуванням географічних, економічних, демографічних та інших особливостей. Аналітична робота має виявляти проблеми, які не можуть бути ефективно вирішені окремими громадами та об'єктивно вимагають міжмуніципальної кооперації. До таких питань належать: поводження з твердими побутовими відходами, які генеруються на території кількох громад; транспортна інфраструктура регіонального значення; спеціалізована медична допомога; професійна освіта та підготовка кадрів; розвиток туризму на основі природних та історичних об'єктів, розташованих на території кількох громад.

Важливим аналітичним інструментом є картування потенційних партнерств на основі комплементарності ресурсів та спільних проблем громад. Використання ГІС-технологій та методів просторового аналізу дозволяє виявити громади, для яких співробітництво є найбільш доцільним та ефективним. Наприклад, громади, розташовані уздовж одного водотоку, природно мають спільний інтерес у питаннях водопостачання та очищення стічних вод.

Необхідно проводити регулярні соціологічні дослідження серед мешканців громад щодо їхніх пріоритетів та готовності підтримувати міжмуніципальні проекти. Результати таких досліджень мають інформувати керівництво громад про реальні потреби населення та допомагати у виборі напрямків співробітництва, які матимуть підтримку громадськості.

Залучення бізнесу до міжмуніципального співробітництва. Принципово важливим напрямком є розширення кола учасників співробітництва через активне залучення приватного сектору до реалізації проектів регіонального значення. Стратегія повинна бути спрямована зокрема на розвиток приватного сектору, використання лише бюджетних коштів не сприятиме повноцінному розвитку громад .

Ефективним механізмом залучення бізнесу є державно-приватне партнерство на рівні міжмуніципальних проектів. Державно-приватне

партнерство на місцевому рівні – це довгострокове співробітництво між органами місцевого самоврядування та приватними компаніями, яке спрямоване на фінансування, проектування, впровадження та управління публічними об'єктами [35]. У контексті міжмуніципального співробітництва ДПП дозволяє залучити приватні інвестиції для будівництва інфраструктури регіонального значення – сміттєпереробних заводів, очисних споруд, транспортних вузлів.

Перспективним напрямком є створення міжмуніципальних індустріальних парків за участю кількох громад та приватних інвесторів. Індустріальні парки є найефективнішим механізмом залучення інвестицій в регіональний і місцевий економічний розвиток, вони забезпечують полегшення доступу інвесторів до земельних ділянок для промислового виробництва [35]. Об'єднання зусиль кількох громад дозволяє створити індустріальний парк достатнього масштабу, який буде привабливим для великих інвесторів.

Важливим механізмом є залучення бізнесу до співфінансування соціальних проектів через програми корпоративної соціальної відповідальності. Громади можуть спільно звертатися до великих підприємств регіону з пропозиціями підтримати будівництво спортивних об'єктів, реконструкцію закладів культури, розвиток туристичної інфраструктури. Консолідована пропозиція від кількох громад є більш привабливою для бізнесу, ніж окремі звернення.

Доцільно створювати консультативні ради з питань економічного розвитку при міжмуніципальних об'єднаннях з участю представників бізнесу, які можуть надавати експертизу, пропонувати інвестиційні проекти та сприяти залученню приватного капіталу. Розробка інструментів підтримки малого та середнього бізнесу та налагодження комунікацій між органами місцевого самоврядування та бізнес-сектором через утворення в громаді консультативно-дорадчого органу може бути поширена на міжмуніципальний рівень.

Розширення участі громадських організацій у міжмуніципальному співробітництві. Інститути громадянського суспільства можуть відігравати важливу роль у налагодженні та реалізації міжмуніципального співробітництва, виступаючи як каталізатори ініціатив, постачальники послуг та агенти громадського контролю.

Громадські організації повинні бути партнерами для влади, всім нам потрібно брати більше відповідальності в такому партнерстві [36]. У контексті міжмуніципального співробітництва громадські організації можуть ініціювати проекти, які об'єднують кілька громад, організовувати громадські обговорення міжмуніципальних ініціатив, здійснювати моніторинг виконання договорів про співробітництво.

Важливим напрямком є залучення громадських організацій до надання соціальних послуг у рамках міжмуніципальних проектів. У багатьох ситуаціях місію забезпечення соціальних потреб можуть виконувати інститути громадянського суспільства, для цього можна залучити недержавних виконавців, наприклад громадські та благодійні організації шляхом соціального замовлення [35]. Кілька громад можуть спільно замовляти послуги у громадських організацій, досягаючи економії та забезпечуючи доступ до якісних послуг для більшої кількості мешканців.

Громадські організації можуть виступати посередниками у налагодженні співробітництва між громадами, організовуючи форуми, конференції, навчальні візити, які дозволяють керівникам громад зустрічатися, обмінюватися досвідом та ініціювати спільні проекти. Партнерство — це взаємовигідне та довгострокове співробітництво між двома або більше організаціями, яке базується на спільних цілях, цінностях і ресурсах [65], і громадські організації мають великий досвід фасилітації таких партнерств.

Перспективним є створення міжрегіональних мереж громадських організацій, які працюють над подібними проблемами в різних громадах. Такі мережі можуть сприяти поширенню успішних практик, координувати

адвокаційні зусилля для зміни законодавства, організовувати навчання для активістів з різних громад. Міжрегіональні мережі природно сприяють налагодженню контактів між громадами та ініціюванню міжмуніципальних проектів.

Таким чином, формування сучасного механізму співробітництва територіальних громад у питаннях регіонального розвитку вимагає комплексного підходу, який охоплює законодавчі, інституційні, фінансові та організаційні інновації. Модернізація правової бази, створення системи державної підтримки, розбудова інфраструктури супроводу, залучення аналітики, активна участь бізнесу та громадських організацій формують систему умов для масового поширення ефективного міжмуніципального співробітництва як основного інструменту регіонального розвитку в умовах децентралізації.

ВИСНОВКИ

Дослідження механізмів взаємодії територіальних громад у вирішенні питань регіонального розвитку дозволяє сформулювати низку важливих висновків, що мають як теоретичне, так і практичне значення.

Системний аналіз наукових підходів виявляє, що розвиток територіальних громад вимагає комплексного підходу, який враховує економічні, соціальні, інфраструктурні та екологічні аспекти. Налагоджена взаємодія суб'єктів фінансових відносин під впливом зовнішніх та внутрішніх чинників сприяє задоволенню законних потреб та інтересів територіальної громади. Комбінування різних наукових підходів дозволяє створити цілісну картину функціонування територіальних громад та розробити комплексні стратегії управління.

Наукові засади взаємодії територіальних громад ґрунтуються на концепціях субсидіарності, партнерства та багаторівневого врядування. Теоретичний фундамент формують дослідження в галузі муніципального менеджменту, регіональної економіки та публічного адміністрування, які доводять необхідність горизонтальної інтеграції громад для ефективного вирішення спільних проблем [20]. Синергетичний ефект від об'єднання зусиль кількох громад перевищує результати їх автономної діяльності.

Закордонний досвід засвідчує розмаїття моделей міжмуніципальної співпраці. У країнах Європейського Союзу набули поширення єврорегіони, комунальні союзи, асоціації місцевої влади. Німецька модель комунальних управлінських спілок, французька система міжкомунальної співпраці, польський досвід повітів демонструють ефективність інституціоналізованих форм взаємодії. Скандинавські країни успішно застосовують добровільні угоди про надання спільних послуг, що дозволяє оптимізувати витрати та підвищити якість обслуговування населення.

Кращі практики в Україні сформувалися в процесі децентралізації влади. Серед успішних прикладів – створення спільних центрів надання адміністративних послуг, організація міжмуніципальних систем поводження з твердими побутовими відходами, координація транспортного обслуговування. Об'єднані територіальні громади Львівської, Вінницької, Дніпропетровської областей демонструють результативність співпраці у сферах освіти, охорони здоров'я, розвитку туристичної інфраструктури. Важливим досягненням є формування асоціацій ОТГ, які стали майданчиками для обміну досвідом та координації спільних дій.

Шляхи вирішення проблем, що гальмують взаємодію, мають охоплювати всі рівні управління. На *національному рівні* необхідні: удосконалення законодавчої бази щодо форм та механізмів співробітництва громад; створення фінансових стимулів для міжмуніципальних проєктів; розробка типових моделей угод про співпраці.

На *регіональному рівні* потрібні:

- формування координаційних платформ для діалогу між громадами;
- надання методичної та консультативної підтримки ініціативам співробітництва; сприяння створенню спільних інституцій розвитку.

На *місцевому рівні* важливими є:

- підвищення спроможності управлінських команд громад;
- формування культури партнерства та довіри між сусідніми громадами;
- залучення громадськості до обговорення проєктів співпраці.

В сучасних умовах особливої актуальності набувають питання підвищення інституційної спроможності територіальних громад та регіонів у сфері проєктного менеджменту, цифровізації, антикорупції та стратегічного планування. Формування прозорих та інклюзивних територіальних громад, інтегрованих у систему мультирівневого урядування, є пріоритетним напрямком розвитку. Подальші дослідження мають бути спрямовані на

розробку цілісної моделі управління та розвитку територіальних громад, що враховуватиме всі виклики сучасності та євроінтеграційні орієнтири України.

Перспективними напрямками подальших досліджень є вивчення цифрових інструментів координації діяльності громад, механізмів залучення приватного сектору до міжмуніципальних проектів, а також адаптації європейських моделей співробітництва до українського контексту з урахуванням особливостей постконфліктного відновлення територій.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Батанов О.В. Територіальна громада – основа місцевого самоврядування в Україні / О. В. Батанов. – Київ: Інститут держави і права ім. В. М. Корецького НАН України, 2001. – 260 с.
2. Бобровська О.Ю. Стратегічне планування регіонального розвитку в контексті муніципальної реформи / О. Ю. Бобровська // Аспекти публічного управління. – 2017. – Т. 5. – № 9–10. – С. 22–31.
3. Бориславська О.М. Децентралізація публічної влади: досвід європейських країн та перспективи України / О. М. Бориславська, І. Б. Заверуха, Е. М. Захарченко та ін. – Київ: Центр політико-правових реформ, 2012. – 212 с.
4. Відновлювана енергетика в громадах Харківщини. Державне агентство з енергоефективності. 2024. URL: <https://saee.gov.ua>
5. Воєводство, повят, гміна: децентралізація як елемент європейського стилю. Портал «Децентралізація». URL: <https://decentralization.gov.ua/news/3510>
6. Гладій С. Д. Механізми взаємодії територіальних громад в умовах децентралізації влади / С. Д. Гладій // Державне управління: удосконалення та розвиток. – 2018. – № 11. – С. 24–29.
7. Державна регіональна політика України: особливості та стратегічні пріоритети: монографія / за ред. З. С. Варналія. – Київ: НІСД, 2007. – 768 с.
8. Державна стратегія регіонального розвитку на 2021-2027 роки. Коротко про головне. Інститут громадянського суспільства. 2021. URL: <https://www.csi.org.ua/news/derzhavna-strategiya-regionalnogo-rozvytku-na-2021-2027-roky-korotko-pro-golovne/>

9. Державний фонд регіонального розвитку. Міністерство розвитку громад та територій України. URL: <https://mindev.gov.ua/pro-fond-derzhavnyy-fond-regionalnogo-rozvytku/>
10. Десять років співробітництву громад: представлено пропозиції змін до законодавства та результати дослідження ефективності. Офіс Ради Європи в Україні. 2024. URL: <https://www.coe.int/uk/web/kyiv/-/10-years-of-inter-municipal-cooperation-proposals-for-amendments-to-the-law-and-the-results-of-a-survey>
11. Децентралізація влади в Україні як механізм розвитку громад. Полтавська державна аграрна академія. 2015. URL: <https://oblrada-pl.gov.ua/sites/default/files/field/projects/07.pdf>
12. Децентралізація по-французьки. Інститут громадянського суспільства. 2011. URL: <https://www.csi.org.ua/publications/detsentralizatsiya-po-frantsuzkyl-chy-mo/>
13. Євтушенко О. Н. Муніципальний менеджмент: навчальний посібник. Миколаїв: Видавництво ЧНУ ім. Петра Могили, 2015. 348 с.
14. Жук М.В. Теоретико-методологічні засади регіонального розвитку / М. В. Жук // Економіка та держава. – 2009. – № 3. – С. 14–17.
15. Законопроект щодо розвитку співробітництва громад представлено на Конгресових слуханнях. Офіс Ради Європи в Україні. 2024. URL: <https://www.coe.int/uk/web/kyiv>
16. Козак В. І. Інституційні механізми взаємодії органів місцевого самоврядування у процесах регіонального розвитку / В. І. Козак // Публічне адміністрування: теорія та практика. – 2020. – Вип. 1 (23). – С. 45–53.
17. Концептуальні засади організації міжмуніципального співробітництва в форматі «місто-село»: світова практика. Інститут громадянського суспільства. 2020. URL: <https://www.csi.org.ua/news/kontseptualni-zasady/>
18. Концепція реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні: Розпорядження Кабінету Міністрів

України від 1 квітня 2014 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/333-2014-%D1%80>

19. Координація відбудови у Київській області. Київська облдержадміністрація. 2023. URL: <https://koda.gov.ua>

20. Кравченко В.В. Конституційне право України: навчальний посібник / В. В. Кравченко. – Київ: Атіка, 2007. – 592 с.

21. Куйбіда В. С. Принципи і методи діяльності органів місцевого самоврядування: монографія / В. С. Куйбіда. – Київ: МАУП, 2004. – 432 с.

22. Лелеченко А. П. Міжмуніципальне співробітництво як інструмент розвитку територіальних громад / А. П. Лелеченко, О. І. Васильєва, В. В. Куйбіда. – Київ: Крамар, 2017. – 122 с.

23. Львівсько-маріупольське партнерство: досвід підтримки переселенців. Львівська міська рада. 2023. URL: <https://city-adm.lviv.ua>

24. Медична евакуація в прифронтових громадах. Міністерство охорони здоров'я України. 2023. URL: <https://moz.gov.ua>

25. Мельник А. Ф. Адміністративний менеджмент: навчальний посібник / А. Ф. Мельник, А. Ю. Васіна, Т. Л. Желюк. – Тернопіль: Економічна думка, 2008. – 240 с.

26. Міжмуніципальне співробітництво в 2024 році: чому нас навчив десятирічний досвід. Портал «Децентралізація». 2024. URL: <https://decentralization.ua/news/19089>

27. Міжмуніципальне співробітництво в 2024 році: чому нас навчив десятирічний досвід. Портал «Децентралізація». 2024. URL: <https://decentralization.ua/news/19089>

28. Міжмуніципальне співробітництво в умовах воєнного стану: громади пропонують спростити процедури. Портал «Децентралізація». URL: <https://decentralization.ua/news/18002>

29. Міжмуніципальне співробітництво в умовах війни: соціологічне дослідження. Інститут громадянського суспільства. 2024. URL: <https://www.csi.org.ua>

30. Мініфраструктури презентувало проект оновленої Державної стратегії регіонального розвитку на 2021-2027 роки. Урядовий портал. URL: <https://www.kmu.gov.ua>
31. Молодожен Ю. Б. Узгодженість стратегічних документів різних рівнів як чинник ефективного регіонального розвитку / Ю. Б. Молодожен // Державне управління та місцеве самоврядування. – 2019. – Вип. 2. – С. 76–82.
32. Освіта в умовах війни: досвід харківських громад. Міністерство освіти і науки України. 2024. URL: <https://mon.gov.ua>
33. Павлюк А. П. Муніципальний менеджмент: підходи, складові, інструменти / А. П. Павлюк // Ефективність державного управління. – 2016. – Вип. 1–2. – С. 288–295.
34. Парламент спростив співробітництво територіальних громад. Асоціація міст України. 2025. URL: <https://www.auc.org.ua/novyna/parlament-sprostyv-spivrobitnytstvo-terytorialnyh-gromad>
35. Партнерство і співпраця влади і бізнесу на місцевому рівні – запорука успішного розвитку громад. Інститут громадянського суспільства. 2024. URL: <https://www.csi.org.ua/news/partnerstvo-i-spivpraczya-vlady-i-biznesu>
36. Перетворення в громадах можливі через дієві місцеві практики та партнерства. Громадський Простір. URL: <https://www.prostir.ua/?focus=peretvorenniya-v-hromadah-mozhlyvi-cherez-dijevi-mistsevi-praktyky-ta-partnerstva>
37. Плеч-о-плеч: 26 громад Київщини підписали меморандуми про співробітництво. Київська ОВА. 2025. URL: <https://koda.gov.ua>
38. Плеч-о-плеч: згуртовані громади — дайджест новин. Міністерство розвитку громад та територій України. 2025. URL: <https://mindev.gov.ua/news/plich-o-plich-zghurtovani-hromady-daidzhest-novyn2804>
39. Плеч-о-Плеч: згуртовані громади": Уряд прийняв постанову для посилення взаємодії між громадами. Міністерство розвитку громад та територій України. 2025. URL: <https://mtu.gov.ua/news/36471.html>

40. Полтавська модель міжмуніципального співробітництва у сфері освіти. Полтавська облдержадміністрація. 2024. URL: <https://www.adm-pl.gov.ua>
41. Посібник зі співробітництва територіальних громад у сфері надання адміністративних послуг. Програма U-LEAD з Європою. 2020. URL: <https://tsnap.ulead.org.ua>
42. Про внесення змін до деяких законів України щодо розвитку співробітництва територіальних громад: Закон України від 13 травня 2025 року № 4425-IX. Відомості Верховної Ради України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/4425-20>
43. Про засади державної регіональної політики: Закон України від 05.02.2015 № 156-VIII // Відомості Верховної Ради України. – 2015. – № 13. – Ст. 90.
44. Про місцеве самоврядування в Україні: Закон України від 21.05.1997 № 280/97-ВР // Відомості Верховної Ради України. – 1997. – № 24. – Ст. 170.
45. Про співробітництво територіальних громад: Закон України від 17 червня 2014 року № 1508-VII. Відомості Верховної Ради України. 2014. № 34. Ст. 1167.
46. Про соціальні послуги: Закон України від 17.06.2019 № 2671-VIII // Відомості Верховної Ради України. – 2019. – № 18. – Ст. 73.
47. Регіональна система цивільного захисту південних областей. ДСНС України. 2024. URL: <https://www.dsns.gov.ua>
48. Реєстр договорів про співробітництво територіальних громад (станом на 28.02.2025). Міністерство розвитку громад та територій України. URL: <https://mtu.gov.ua>
49. Рішучість до інновацій. SKEW. URL: <https://skew.engagement-global.de/risucist-do-innovacij.html>
50. Розвиток міжмуніципального співробітництва: вітчизняний та зарубіжний досвід / За ред. В.В. Толкованова. Київ: Крамар, 2011. 262 с.

51. Розвиток співробітництва територіальних громад: регіональний аспект. Асоціація міст України. 2023. URL: <https://www.auc.org.ua>
52. Роль районних рад у розвитку співробітництва громад обговорили в УАРОР. Конгрес місцевих та регіональних влад при Президентіві України. 2024. URL: <https://www.congress.gov.ua/rol-rayonnykh-rad-u-rozvytku-spivrobitnytstva-hromad-obhovoryly-v-uaror/>
53. Серьогін С. М. Механізми консолідації ресурсів територіальних громад у контексті децентралізації / С. М. Серьогін, О. В. Антонова // Аспекти публічного управління. – 2018. – Т. 6. – № 4. – С. 65–72.
54. Співробітництво громад як інструмент демократичного процесу. Лабораторія законодавчих ініціатив. 2024. URL: <https://parlament.org.ua/analytics>
55. Співробітництво територіальних громад (міжмуніципальне співробітництво – ММС): Навчально-практичний посібник / За заг. редакцією Толкованова В. В., Журавля Т. В. Київ, 2016. 154 с.
56. Співробітництво територіальних громад в умовах децентралізації влади в Україні. Аспекти публічного управління. 2023. URL: <https://aspects.org.ua/index.php/journal/article/view/993>
57. Співробітництво територіальних громад Харківської області: аналітична записка. Харківська облдержадміністрація. 2024. URL: <https://oblrada-kharkiv.gov.ua/spivrobitnyctvo-terytorialnyh-gromad/>
58. Співробітництво територіальних громад. Що важливо врахувати? Швейцарсько-український проєкт DECIDE. 2024. URL: <https://decide.in.ua/spivrobitnyctvo-terytorialnyh-gromad/>
59. Сприяння співробітництву територіальних громад – важливий пріоритет Мінінфраструктури. Кабінет Міністрів України. 2024. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/spriyannia-spivrobitnytstvu-terytorialnykh-hromad-vazhlyvyi-priorytet-mininfrastruktury>
60. Територіальні громади України. Портал «Децентралізація». URL: <https://decentralization.ua/newgromada>

61. Тимечко І. Р. Узагальнення підходів щодо сутності територіальної громади України. Науковий вісник Мукачівського державного університету. 2017. № 1 (7). С. 164-170.
62. Ткачук А. Ф. Асоціації органів місцевого самоврядування як інструмент горизонтальної інтеграції / А. Ф. Ткачук // Місцеве самоврядування. – 2016. – № 5. – С. 12–18.
63. Транскордонне співробітництво громад Львівської області. Асоціація органів місцевого самоврядування. 2024. URL: <https://www.auc.org.ua>
64. Шаров Ю. П. Стратегічне планування в муніципальному менеджменті: концептуальні аспекти: монографія / Ю. П. Шаров. – Київ: Вид-во УАДУ, 2001. – 302 с.
65. Як громадській організації побудувати сталі партнерські зв'язки. Громадський Простір. URL: <https://www.prostir.ua/?library=yak-hromadskij-orhanizatsiji-pobuduvaty-stali-partnerski-zvyazky>
66. Як покращити співробітництво територіальних громад? Спільна дискусія. Офіс Ради Європи в Україні. 2024. URL: <https://www.coe.int/uk/web/kyiv/-/inter-municipal-co-operation-under-martial-law-in-ukraine>
67. Shoulder to Shoulder: united communities. Official website. 2025. URL: <https://www.plich-o-plich.gov.ua/en/>