

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
«ДНІПРОВСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»

Кваліфікаційна наукова праця
на правах рукопису

ІГНАТ ОЛЕКСАНДР ВОЛОДИМИРОВИЧ

УДК 352:316.354:061.25:
334.012.74(477)

ДИСЕРТАЦІЯ

**РОЗВИТОК УПРАВЛІНСЬКОГО ІНСТРУМЕНТАРІЮ
ПІДТРИМКИ СПІВРОБІТНИЦТВА ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД
В УМОВАХ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ**

Спеціальність 281 – публічне управління та адміністрування
Галузь знань 28 – публічне управління та адміністрування

Подається на здобуття наукового ступеня доктора філософії

Дисертація містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів та текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело
_____ О.В.Ігнат

Науковий керівник: Маматова Тетяна Валеріївна, доктор наук з державного управління, професор

Дніпро – 2023

АНОТАЦІЯ

Ігнат О. В. Розвиток управлінського інструментарію підтримки співробітництва територіальних громад в умовах децентралізації. – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.

Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора філософії у галузі публічного управління та адміністрування за спеціальністю 281 – публічне управління та адміністрування. – Національний технічний університет «Дніпровська політехніка». Дніпро, 2023.

Дисертація є завершеною науково-дослідною роботою, в якій наведено розв’язання актуального наукового завдання – обґрунтування комплексу концептуальних положень щодо розвитку управлінського інструментарію підтримки співробітництва територіальних громад в умовах децентралізації, а також розроблення методико-технологічного забезпечення відповідних процесів та їх безупинного вдосконалення.

За результатами дослідження методологічних засад співробітництва територіальних громад у контексті забезпечення стійкості і сталого розвитку визначено, що міжмуніципальне співробітництво є одним з найпоширеніших явищ у сучасних демократіях, у Європейському Союзі одним із основних завдань регіональної політики є забезпечення сталого розвитку територій і громад, а також зменшення диспропорцій щодо рівня соціально-економічного розвитку міських та прилеглих сільських громад. Акцентовано на тому, що одним з провідних механізмів реалізації цього надскладного завдання є саме міжмуніципальне співробітництво, яке сприяє прогресу у досягненні Цілей сталого розвитку на рівні відповідно території чи громади, а також забезпеченню надання якісних публічних послуг в умовах долаття глобальних викликів та загроз, а також постійного зростання потреб населення та місцевого бізнесу.

Дослідження сучасних викликів і тенденцій розвитку співробітництва територіальних громад в Україні дозволило констатувати, що темпи розвитку

співробітництва громад в Україні є достатньо повільними, не можна вважати достатнім рівень розвиненості співробітництва територіальних громад в Україні, а потенціал упровадження управлінського інструментарію підтримки співробітництва територіальних громад використовується не повною мірою. Отже, актуальність дисертаційної роботи зумовлена наявністю протиріччя між нагальною потребою розвитку управлінського інструментарію підтримки співробітництва територіальних громад в умовах поточного етапу реформи децентралізації, правового режиму воєнного стану та під час повоєнного відновлення України і недостатністю концептуального та методичного забезпечення цих процесів.

Комплексний аналіз стану наукового опрацювання проблеми розвитку співробітництва територіальних громад на основі вивчення значного наукового доробку закордонних і вітчизняних науковців, а також настанов міжнародних організацій дозволило сформулювати авторське (уточнене) визначення поняття «інструментарій підтримки співробітництва територіальних громад» як комплексу інструментів управління, застосування яких для сфери співробітництва територіальних громад буде сприяти забезпеченню успішності у вимірах формування довіри, спроможності вибору раціональної форми співробітництва, створення нової цінності для громад-учасниць та території, задоволення учасників співробітництва, отримання позитивних ефектів і наслідків, що сприятимуть прогресу у досягненні Цілей сталого розвитку.

Формалізовано міжнародно визнані принципи сталого розвитку громади через виокремлення принципів, які найбільшою мірою здійснюють вплив на процеси міжмуніципального співробітництва («Загоєння»; «Немає бачення, немає розвитку»; «Культура»; «Біль одного є болем кожного; честь одного є честю усіх»; «Єдність»; «Залучення»; «Сталість»; «Станьте тими змінами, які ви прагнете побачити») і встановлення взаємозв'язків із Цілями сталого розвитку ООН 2030; визначення принципів, які актуалізувалися під час російсько-української війни та уточнення формулювання принципу, реалізація

якого має у повоєнний період відтворюватися через гармонізацію екологічних, соціальних, економічних, політичних і культурних потреб.

Здійснено систематизацію комплексу інноваційних для сфери співробітництва територіальних громад інструментів, застосування яких буде сприяти забезпеченню ефективності, результативності та якості діяльності органів місцевого самоврядування у контексті досягнення Цілей сталого розвитку із виокремленням трьох груп: конкретно-інструментальні засоби (технології стратегічного управління; технології управління проектами, програмами, портфелями; технології кластерної взаємодії; маркетингові технології; бенчмаркінг; реінжиніринг бізнес-процесів; логістичні технології); інструменти моделей-підходів (моделі ISO на системи менеджменту; моделі організаційної досконалості; моделі організаційної зрілості; моделі ощадливого управління; модель збалансованої системи показників; місцевий розвиток, керований громадами»; інтегроване територіальне інвестування); інструменти мережевої взаємодії (е-урядування і е-демократія; технології соціальної мобілізації; е-залучення, диджитальні технології спів-розроблення – спів-постачання – спів-моніторингу публічних послуг; мережеві системи підтримки місцевого розвитку; смартизоване управління громадами; спільноти практики; краудсорсингові технології).

Визначено, що до основних ефектів співробітництва територіальних громад у сфері адміністративних послуг, які отримують ключові стейкхолдери, належать: забезпечення безперервності надання послуг на власній території; розширення реєстру послуг; досягнення більш амбітних цілей; заощадження ресурсів. Наведено співставлення форматів співробітництва територіальних громад у сфері адміністративних послуг, відповідних прикладів і можливих результатів / ефектів для ключових стейкхолдерів. За результатами обґрунтування можливості застосування наявних форми співробітництва територіальних громад у сфері надання адміністративних послуг в Україні зроблено висновок, що саме другу форма співробітництва територіальних громад – реалізація спільних проектів – є найбільш прийнятною та надає

можливість громадам-партнерам реалізувати значну чисельність конфігурацій спільної діяльності у сфері адміністративних послуг. Визначено, що налагодження процесів міжмуніципального співробітництва також має супроводжуватися упровадженням сучасних моделей управління на основі якості.

Удосконалено методичний підхід до упровадження принципів міжмуніципального співробітництва через обґрунтування процесної моделі підтримки співробітництва територіальних громад в Україні на основі базових рекомендацій міжнародного стандарту ISO 37101, яка поєднує комплекс безупинного вдосконалення результатів досягнення цілей розвитку стратегічного рівня із процесним (тактичним) рівнем управління, базуючись на принципах сталого розвитку громади у контексті розбудови міжмуніципального співробітництва, та дозволяє здійснити вибір раціональної форми міжмуніципального співробітництва та реалізувати її на основі довіри за допомогою інструментарію підтримки. Застосування запропонованої процесної моделі сприятиме розширенню ресурсної бази територіальних громад і підвищенню спрямованості суб'єктів співробітництва та ключових стейкхолдерів на забезпечення прогресу у досягненні Цілей сталого розвитку на місцевому та субрегіональному рівнях в умовах децентралізації у воєнний і повоєнний період.

Дістало подальшого розвитку змістовне наповнення та методичні вимоги щодо застосування в Україні провідного підходу Європейського Союзу до реалізації стратегії регіонального розвитку на засадах смарт-спеціалізації («Connectivity and Clusters» / «Пов'язаність» та кластери), використання якого дозволить розширити коло суб'єктів міжмуніципального співробітництва через застосування кластерного підходу до організації партнерських відносин у системі розвитку територій, що дозволить об'єднати зусилля органів місцевого самоврядування із іншими стейкхолдерами процесів сталого розвитку території, а процес створення муніципальних кластерів розглядатиметься як специфічний вид проєктів розвитку. Для цього

запропоновано використати механізм адаптування на основі розгляду цілеспрямованої системи дій із адаптації як проєкту розвитку шляхом виокремлення у вимірах: «Групи базових дій» та «Фази життєвого циклу проєкту», – предметів, методів та інструментарію діяльності, залежно від комплексу застосованих інструментів підтримки.

Розроблено рекомендації для органів місцевого самоврядування щодо реагування на виклики в одній з пріоритетних сфер міжмуніципального співробітництва в умовах воєнного стану та повоєнного відновлення в Україні, а саме – у сфері охорони здоров'я. Вихідні положення щодо адаптування інноваційних інструментів співробітництва територіальних громад в умовах воєнного стану та повоєнного відновлення в Україні у сфері охорони здоров'я дістали подальшого розвитку через визначення комплексу викликів (відновлення доступу до послуг охорони здоров'я та задоволення нових потреб; капітальні інвестиції задля сталого розвитку; підтримання та підвищення ефективності фінансування охорони здоров'я; захист інституцій та базових засад реформи) та пріоритетів (кластеризація та створення «спільнот співпраці» – безперервних «форумів», де представники державного, приватного та громадського секторів активно співпрацюють для досягнення спільних цілей і результатів, розв'язання спільних проблем й використання колективних можливостей в атмосфері довіри, поваги, емпатії та відкритості). На основі рекомендацій The US Food and Drug Administration у межах дослідження здійснено моделювання «спільноти співпраці» із додаванням територіальних громад-учасниць міжмуніципального співробітництва.

Обґрунтовано пропозиції щодо форм підвищення компетентності посадових осіб місцевого самоврядування, депутатів місцевих рад та представників інших заінтересованих у розвитку міжмуніципального співробітництва сторін як основа розроблення відповідних навчальних програм.

Уперше обґрунтовано комплекс наукових положень, підходів та моделей, системне застосування яких забезпечує реалізацію процесів

підтримки співробітництва територіальних громад в умовах децентралізації, на основі упровадження відповідних принципів через реалізацію комплексу інноваційних для сфери співробітництва територіальних громад інструментів та процесів як основи постійного вдосконалення та впроваджується органами публічного управління через інституціоналізацію необхідних змін у формах, методах, процедурах діяльності забезпечуючи прогрес у досягненні Цілей сталого розвитку у воєнний і повоєнний період.

Ключові слова: публічне управління, місцеве самоврядування, територіальна громада, інноваційний розвиток, муніципальне управління, міжмуніципальне співробітництво, співробітництво територіальних громад, децентралізація, органи місцевого самоврядування, інструменти управління, механізм, проєкт, Європейський Союз, модернізаційні зміни, цифрова трансформація.

ABSTRACT

Ihnat Oleksandr. Development of management tools to support cooperation of territorial communities in the context of decentralization. – Manuscript-based on the qualification research paper.

Thesis for obtaining the degree of Doctor of Philosophy in Public Management and Administration, the speciality 281 «Public Administration».–, Dnipro, 2023.

The PhD thesis is a completed research study that provides a solution to an urgent scientific task - substantiation of a set of conceptual provisions for the development of management tools to support cooperation of territorial communities in the context of decentralisation, as well as the development of methodological and technological support for relevant processes and their continuous improvement.

Based on the results of the study of the methodological foundations of cooperation of territorial communities in the context of ensuring resilience and sustainable development, it is determined that inter-municipal cooperation is one of the most common phenomena in modern democracies, and in the European Union one of the main tasks of regional policy is to ensure sustainable development of territories and communities, as well as to reduce disparities in the level of socio-economic development of urban and adjacent rural communities. It is emphasised that one of the leading mechanisms for implementing this extremely complex task is inter-municipal cooperation, which contributes to progress in achieving the Sustainable Development Goals at the level of a territory or community, as well as to ensuring the provision of quality public services in the context of overcoming global challenges and threats, as well as the constant growth of the needs of the population and local businesses.

A detailed study of the current challenges and trends in the development of cooperation of territorial communities in Ukraine has made it possible to state that the pace of development of community cooperation in Ukraine is rather slow, the level of development of cooperation of territorial communities in Ukraine cannot be

considered sufficient, and the potential for implementing management tools to support cooperation of territorial communities is not fully used. Thus, the relevance of the thesis is due to the contradiction between the urgent development of managerial tools to support cooperation of territorial communities in the current stage of decentralisation reform, the legal regime of martial law and during the post-war recovery of Ukraine and the lack of conceptual and methodological support for these processes.

A comprehensive analysis of the current state of scientific research on the problem of inter-municipal cooperation development based on the study of a significant scientific contribution of foreign and domestic scholars, as well as guidelines of international organisations, allowed the author to formulate the author's (refined) definition of the concept of «tools to support cooperation of territorial communities» as a set of management tools, the application of which in the field of cooperation of territorial communities will help ensure success in the dimensions of trust building, the ability to choose a rational form of cooperation, create new value for the participating communities and the territory, satisfy the participants of cooperation, obtain positive effects and consequences that will contribute to progress in achieving the Sustainable Development Goals.

The internationally recognised principles of sustainable community development were formalised by identifying the principles that have the greatest impact on the processes of inter-municipal cooperation («Healing»; «No vision, no development»; «Culture»; «The hurt of one is the hurt of all; the honour of one is the honour of all»; «Unity»; «Participation»; «Sustainability»; «Be the change you want to see») and establishing interconnections with the UN Sustainable Development Goals 2030; identifying the principles that were actualised during the Russian-Ukrainian war and clarifying the definition of the principle, the implementation of which should be reproduced in the post-war period through the harmonisation of environmental, social, economic, political and cultural needs.

The article systematises a set of innovative tools for the sphere of inter-municipal cooperation, the application of which will contribute to ensuring the

efficiency, effectiveness and quality of local self-government in the context of achieving the Sustainable Development Goals, with the allocation of three groups: specific tools (strategic management technologies; project, programme, portfolio management technologies; cluster interaction technologies; marketing technologies; benchmarking; business process reengineering; logistics technologies); model-approach tools (ISO models for management systems; models of organisational excellence; models of organisational maturity; models of lean management; balanced scorecard model; community-driven local development; integrated territorial investment); networking tools (e-governance and e-democracy; social mobilisation technologies; e-engagement, digital technologies for co-development, co-delivery and co-monitoring of public services; networked local development support systems; smart community management; communities of practice; crowdsourcing technologies).

It is determined that the main effects of territorial communities' cooperation in the scope of administrative services providing, which will be received by key stakeholders, include: ensuring the continuity of service provision on their own territory; expanding the register of services; achieving more ambitious goals; saving resources. The formats of cooperation between territorial communities in the field of administrative services, relevant examples and possible results/effects for key stakeholders are compared. Based on the results of substantiating the possibility of applying the existing forms of cooperation of territorial communities in the scope of administrative services providing in Ukraine, it is concluded that the second form of cooperation of territorial communities – the implementation of joint projects – is the most acceptable and allows partner communities to implement a significant number of configurations of joint activities in the field of administrative services. It is determined that the improvement of inter-municipal cooperation processes should also be accompanied by the implementation of modern quality-based management models.

The methodological approach to the implementation of the principles of intermunicipal cooperation has been improved by substantiating a process model of

support for the cooperation of territorial communities in Ukraine based on the basic recommendations of the international standard ISO 37101, which combines a complex of continuous improvement of the results of achieving the development goals of the strategic level with the process (tactical) level of management, based on the principles of sustainable community development in the context of building intermunicipal cooperation, and allows to choose a rational form of intermunicipal cooperation. The application of the proposed process model will help to expand the resource base of territorial communities and increase the focus of cooperation actors and key stakeholders on ensuring progress in achieving the Sustainable Development Goals at the local and subregional levels in the context of decentralisation in the wartime and post-war period.

The content and methodological requirements for the application in Ukraine of the European Union's leading approach to the implementation of the regional development strategy based on smart specialisation («Connectivity and Clusters») have been further developed, the use of which will expand the range of subjects of inter-municipal cooperation through the application of a cluster approach to the organisation of partnerships in the system of territorial development, which will allow to combine the efforts of local governments with other stakeholders. For this purpose, it is proposed to use an adaptation mechanism based on the consideration of a targeted system of adaptation actions as a development project by distinguishing it in dimensions: «Groups of basic actions» and «Phases of the project life cycle», - subjects, methods and tools of activity, depending on the set of support tools used.

Recommendations for local governments on responding to challenges in one of the priority areas of inter-municipal cooperation under martial law and post-war recovery in Ukraine, namely in the healthcare sector, have been developed. The initial provisions on the adaptation of innovative tools for cooperation between territorial communities under martial law and post-war reconstruction in Ukraine in the healthcare sector were further developed by identifying a set of challenges (restoring access to healthcare services and meeting new needs; capital investment for sustainable development; maintaining and improving the efficiency of healthcare

financing; protecting institutions and basic principles of reform) and priorities (clustering and creating «communities of cooperation» where representatives of the public, private and civil society sectors actively cooperate to achieve common goals and results, solve common problems and use collective opportunities in an atmosphere of trust, respect, empathy and openness). Based on the recommendations of The US Food and Drug Administration, the study modelled a «community of cooperation» with the incorporation of territorial communities participating in inter-municipal cooperation.

The author substantiates proposals for the forms of improving the competence of local government officials, deputies of local councils and representatives of other stakeholders interested in the development of inter-municipal cooperation as a basis for the development of relevant training programmes.

For the first time, a set of scientific provisions, approaches and models is substantiated, the systematic application of which ensures the implementation of processes to support cooperation of territorial communities in the context of decentralisation, based on the introduction of relevant principles through the implementation of a set of innovative tools and processes for the field of cooperation of territorial communities as a basis for continuous improvement and implemented by public administration bodies through the institutionalisation of the necessary changes in the forms, methods, and procedures of activity, ensuring progress in achieving the Sustainable Development Goals in the wartime and post-war period.

Key words: public administration / management, local-self-government, local community, innovative development, inter-municipal cooperation, cooperation of territorial communities, decentralization, local self-government authorities, management instruments, mechanism, project, European Union, modernisation changes, digital transformation.

СПИСОК ПУБЛІКАЦІЙ ЗДОБУВАЧА ЗА ТЕМОЮ РОБОТИ

*Статті у наукових фахових виданнях, включених до переліку
наукових фахових видань України*

1. Ігнат, О. В., & Маматова Т. В. (2019). Сучасний стан та перспективи розвитку управлінського інструментарію підтримки співробітництва територіальних громад в Україні. *Аспекти публічного управління*, 7(5), 12-21. doi: <https://doi.org/10.15421/151925>.

Особистий внесок: проаналізовано стан та динаміку розвитку процесів міжмуниципального співробітництва в Україні, сформульовано наукову проблему та подано перелік основних завдань комплексного наукового дослідження щодо розв'язання визначеної проблеми.

2. Ігнат, О. В. (2021). Співробітництво територіальних громад у сфері адміністративних послуг: позитивні ефекти, форми та документовані процедури. *Дніпровський науковий часопис публічного управління, психології, права*, (4), 40-44. doi: <https://doi.org/10.51547/ppp.dp.ua/2021.4.8>.

3. Ігнат, О. (2023). Співробітництво територіальних громад у сфері охорони здоров'я: виклики та інноваційні інструменти в умовах воєнного стану та повоєнного відновлення в Україні. *Публічне управління та місцеве самоврядування*, 2, 19-26. doi: <https://doi.org/10.32782/2414-4436/2023-2-3>

Монографії

4. Ігнат, О. (2022). Інтегрування інструментарію підтримки співробітництва територіальних громад до кластерної моделі реалізації пріоритетів регіональної смарт-спеціалізації у воєнний і повоєнний період в Україні. *Старченко Г. В. (ред.) Стратегія сучасного розвитку України: синтез правових, освітніх та економічних механізмів : колективна монографія* (с. 178-191). Чернігів : ГО «Науково-освітній інноваційний центр суспільних трансформацій». <https://doi.org/10.54929/monograph-12-2022-04-02>.

Статті у зарубіжних виданнях

5. Ihnat, O. (2019). Improving the local council deputies' competence in the development of intermunicipal cooperation: Ukrainian best practices. *Legea și viața. Publicație științifico-practică*, (9/2), 55-58. <http://www.legeasiviata.in.ua/archive/2019/9-2/9-2.pdf>

6. Ігнат О., & Маматова Т. (2022). Співробітництво територіальних громад задля забезпечення стійкості та сталого розвитку. *Knowledge, Education, Law, Management*, (5), 109-116. <https://doi.org/10.51647/kelm.2022.5.18>.

Особистий внесок: виокремлено виміри, за якими існує необхідність гармонізації потреб стейкхолдерів місцевого і регіонального розвитку та принципи сталого розвитку громади, які найбільшою мірою здійснюють вплив на процеси міжмуніципального співробітництва.

Матеріали наукових конференцій

7. Ігнат, О. В. (2017). Актуальність розвитку управлінського інструментарію підтримки співробітництва територіальних громад в умовах децентралізації. В *Матеріалах Всеукраїнської науково-практичної конференції за міжнародною участю «Реформування публічного управління та адміністрування: теорія, практика, міжнародний досвід»* (с. 147-148). Одеса, Україна. http://www.oridu.odessa.ua/9/buk/new_24_10_17.pdf.

8. Ігнат, О. В. (2017). Сучасний стан та перспективи розвитку співробітництва територіальних громад в умовах реалізації концепції децентралізації в Україні. В *Матеріалах V Міжнародної науково-практичної конференції «Формування ефективних механізмів державного управління та менеджменту в умовах сучасної економіки: теорія і практика»* (с. 299-302). Запоріжжя, Україна. [http://virtuni.education.zp.ua/info_cpu/sites/default/files/%20конференції%2024%20листопада-iloverpdf-compressed%20\(1\).pdf](http://virtuni.education.zp.ua/info_cpu/sites/default/files/%20конференції%2024%20листопада-iloverpdf-compressed%20(1).pdf).

9. Ігнат, О. В. (2018). Проекти місцевого розвитку як складова управлінського інструментарію підтримки співробітництва територіальних громад. В *Матеріалах I Міжнародної науково-практичної Інтернет-*

конференції «Інновації в управлінні соціально-економічним розвитком». (с. 554-556). Харків, Україна. http://mmgh.kname.edu.ua/images/Zbirnik_tez_konf_stal_rozv_2018.pdf.

10. Ігнат, О. В. (2018). Сучасний стан та перспективи розвитку е-взаємодії у сфері співробітництва територіальних громад в Україні. В *Матеріалах II Всеукраїнської науково-практичної конференції «Публічне управління та адміністрування у процесах економічних реформ»* (с. 264-266). Херсон, Україна. http://www.ksau.kherson.ua/files/konferencii/zbirnik_konferencii_19.04.2018.PDF.

11. Ігнат, О. (2018). Стратегічні напрями та сучасні виклики розвитку місцевого самоврядування в Європейському Союзі. В *Матеріалах XV регіональної науково-практичної конференції «Актуальні проблеми європейської інтеграції та євроатлантичного співробітництва України»* (с. 148–151). Дніпро, Україна. https://palsg.nmu.org.ua/ua/Sci/konf/2018_05_17_pei_mat.pdf.

12. Ігнат, О. В. (2018). Принципи сталого розвитку громад як основа міжмуніципального співробітництва. В *Матеріалах IX Міжнародної науково-практичної конференції «Сталий розвиток територій: проблеми та шляхи вирішення»* (с. 130-134). Дніпро, Україна. https://palsg.nmu.org.ua/ua/Sci/konf/2018_10_20_material_erep.pdf.

13. Ігнат, О. (2018). Перспективи співробітництва територіальних громад у сфері розвитку послуг для дітей та сімей з дітьми. В *Матеріалах науково-практичної конференції за міжнародною участю «Науково-практичне забезпечення розвитку та співробітництва об'єднаних територіальних громад»* (с. 134-137). Дніпро, Україна. https://palsg.nmu.org.ua/ua/Sci/konf/2018_10_30_materialy_mup.pdf.

14. Ігнат, О. (2019). Міжмуніципальне співробітництво в Європі: досвід для України. В *Матеріалах XVI регіональної науково-практичної конференції «Актуальні проблеми європейської інтеграції та євроатлантичного*

співробітництва України» (с. 177-180). Дніпро, Україна.
https://palsg.nmu.org.ua/ua/Sci/konf/2019_05_16_pei_material.pdf.

15. Ihnat, O. (2019). Community cooperation for sustainable development: the Institute for Sustainable Communities experience (USA). В *Матеріалах X Міжнародної науково-практичної конференції «Сталий розвиток територій: проблеми та шляхи вирішення»* (с. 208-212). Дніпро, Україна.
https://palsg.nmu.org.ua/ua/Sci/konf/2019_10_25_material_erep.pdf.

16. Ігнат, О. (2019). Розвиток співробітництва територіальних громад в Україні у 2018-2019 роках: загальні тенденції та кращі практики. В *Матеріалах науково-практичної конференції за міжнародною участю «Інноваційний розвиток і підвищення рівня спроможності об'єднаних територіальних громад»* (с. 98-101). Дніпро, Україна.
https://palsg.nmu.org.ua/ua/Sci/konf/2019_11_29_materialy_mup.pdf.

17. Ігнат, О. (2020). Співробітництво територіальних громад у сфері адміністративних послуг: кращі практики. В *Матеріалах науково-практичної конференції за міжнародною участю «Інноваційні інструменти забезпечення інвестиційного та інфраструктурного розвитку об'єднаних територіальних громад»* (с. 126-129). Дніпро, Україна. https://palsg.nmu.org.ua/ua/Sci/konf/2020_11_27_material_MUP.pdf.

18. Ігнат, О. В. (2021). Державна політика підтримки співробітництва територіальних громад у сфері охорони здоров'я. В *Матеріалах круглого столу «Формування дієвих механізмів державного управління з забезпечення державної безпеки»* (с. 193-195). Харків, Україна.
<http://repositsc.nuczu.edu.ua/bitstream/123456789/16943/1/ZBNMKS2021.pdf>.

19. Маматова, Т., & Ігнат, О. (2021). Політика згуртованості Європейського Союзу: здобутки та пріоритети New Cohesion Policy на 2021-2027 роки. В *Матеріалах XVIII регіональної науково-практичної конференції «Актуальні проблеми європейської інтеграції та євроатлантичного співробітництва України»* (с. 18-21). Дніпро, Україна.
https://palsg.nmu.org.ua/ua/Sci/konf/2021_05_13_pei_material.pdf.

Особистий внесок: схарактеризовано вплив Нової політики згуртованості ЄС у 2021-2027 роках, що будуть стимулювати використання інноваційних інструментів регіонального та місцевого розвитку у процесах міжмуніципального співробітництва.

20. Ігнат, О. (2021). Кластерний підхід у сфері співробітництва територіальних громад: перспективи поширення в Україні. В *Матеріалах ІХ Міжнародної заочної науково-практичної конференції «Формування ефективних механізмів державного управління та менеджменту в умовах сучасної економіки: теорія і практика»* (с. 158-160). Запоріжжя, Україна. http://virtuni.education.zp.ua/info_cpu/sites/default/files/!!!!Макет%20Управленіе%202021.pdf.

21. Ігнат, О. (2022). Тенденції та виклики у сфері співробітництва територіальних громад в Україні після завершення процесу об'єднання територіальних громад. В *Матеріалах науково-практичної конференції за міжнародною участю «Інноваційні інструменти забезпечення інвестиційного та інфраструктурного розвитку територій та громад»* (с. 103-107). Дніпро, Україна. https://palsg.nmu.org.ua/ua/Sci/konf/Material_conference_2022_04_03.pdf.

ЗМІСТ

ВСТУП	20
РОЗДІЛ 1. РОЗВИТОК СПІВРОБІТНИЦТВА ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД ЯК СКЛАДОВА УСПІШНОСТІ ПРОЦЕСІВ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ	31
1.1. Методологічні засади співробітництва територіальних громад у контексті світових трендів щодо забезпечення стійкості і сталого розвитку	31
1.2. Сучасні виклики та тенденції розвитку співробітництва територіальних громад в Україні	48
1.3. Аналіз стану наукового опрацювання проблеми розвитку співробітництва територіальних громад в Україні	63
Висновки до розділу 1	76
Список використаних джерел до розділу 1	80
РОЗДІЛ 2. КОНЦЕПТУАЛЬНІ ПОЛОЖЕННЯ ЩОДО РОЗВИТКУ УПРАВЛІНСЬКОГО ІНСТРУМЕНТАРІЮ ПІДТРИМКИ СПІВРОБІТНИЦТВА ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД В УКРАЇНІ	99
2.1. Співробітництво громад задля сталого розвитку: методологічні принципи та кращі світові практики	99
2.2. Особливості процесів співробітництва територіальних громад в Україні у окремих сферах	111
2.3. Моделювання розвитку управлінського інструментарію підтримки співробітництва територіальних громад в Україні	123
Висновки до розділу 2	135
Список використаних джерел до розділу 2	139
РОЗДІЛ 3. МЕТОДИКО-ТЕХНОЛОГІЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПІДТРИМКИ СПІВРОБІТНИЦТВА ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД В УКРАЇНІ В УМОВАХ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ	149

3.1. Механізм адаптування управлінського інструментарію підтримки співробітництва територіальних громад в умовах реалізації стратегії регіонального розвитку на засадах смарт-спеціалізації	149
3.2. Співробітництво територіальних громад у сфері охорони здоров'я: виклики та інноваційні інструменти в умовах воєнного стану та повоєнного відновлення в Україні	159
3.3. Розвиток професійної компетентності заінтересованих сторін у сфері співробітництва територіальних громад в Україні	167
Висновки до розділу 3	176
Список використаних джерел до розділу 3	179
ВИСНОВКИ	189
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	194
ДОДАТКИ	228

ВСТУП

Актуальність дослідження. Реформа децентралізації в Україні триває попри усі надзвичайні виклики, які вирішують зараз територіальні громади в умовах повномасштабної агресії РФ. За цих складних умов функціонування публічного управління в Україні актуалізується потреба пошуку нових та адаптування вже апробованих підходів до забезпечення стійкості, повоєнного відновлення та сталого розвитку територій і громад на основі підходів, що мають міжнародне визнання.

Об'єднання ресурсів кількох громад у форматі міжмуніципального співробітництва задля отримання значного позитивного ефекту для усієї території є можливим у багатьох сферах і завжди кожна з громад, які беруть участь у проєкті співробітництва, отримує власний аспект вигоди. Із прийняттям у 2014 році Закону України «Про співробітництво територіальних громад» [1] застосування цього інструменту поступово поширюється. Відчутна активізація процесів міжмуніципального співробітництва спостерігається із 2015 року і безпосередньо пов'язана з процесами децентралізації, утворення об'єднаних територіальних громад, подальшого їх укрупнення шляхом приєднання менш спроможних громад, передачею більшого обсягу повноважень на місцевий рівень. Можна погодитися із тезою, що співробітництво територіальних громад дозволяє їм об'єднувати зусилля та ресурси для досягнення кращих результатів, що дозволяє схарактеризувати його як «ефективний та доступний інструмент для сталого розвитку потенціалу та ресурсів громад України» [2, с. 5].

Важливим чинником успіху реформи децентралізації є забезпечення можливості вибору громадами додаткових до «стандартних», традиційних форм реалізації діяльності, спільної (інтегрованої) діяльності, таких як міжмуніципальне співробітництво й міжсекторне партнерство. Відчутна активізація процесів міжмуніципального співробітництва спостерігається із 2015 року і безпосередньо пов'язана з процесами децентралізації, утворення

об'єднаних територіальних громад, подальшого їх укрупнення шляхом приєднання менш спроможних громад, передачею більшого обсягу повноважень на місцевий рівень. Зазначені процеси зумовлені тим, що міжмуніципальне співробітництво дозволяє територіальним громадам об'єднувати зусилля та ресурси задля реалізації власних стратегічних пріоритетів розвитку та отримання значного позитивного ефекту для усієї території.

Особливого значення ці процеси об'єднання зусиль і ресурсів громад-партнерів набувають в умовах війни із російськими агресорами, а також під час відновлення інфраструктури після її завершення, коли разом із залученням додаткових ресурсів держави, національних і регіональних фондів, волонтерських рухів, міжнародних організацій, програм і проєктів, розвиток міжмуніципального співробітництва має отримати нового імпульсу, а успішність проєктів міжмуніципального співробітництва значною мірою буде залежати від рівня довіри, який спостерігається у середовищі проєкту та між громадами-учасницями.

Станом на 01 липня 2023 року в Україні створено відповідну нормативну базу, але укладено лише 315 договорів про співробітництво територіальних громад у різних галузях. Учасниками цих договорів є лише 456 з 1470 територіальних громад України. Таким чином не можна вважати достатнім рівень розвиненості співробітництва територіальних громад в Україні. Водночас в останні два роки прискорилися процеси налагодження міжнародного співробітництва територіальних громад: станом на II квартал 2023 року 356 територіальних громад уклали майже півтори тисячі договорів міжнародного партнерства з муніципалітетами із 62 країн світу. У даній ситуації актуалізувалася потреба розвитку управлінського інструментарію підтримки співробітництва територіальних громад.

Міжмуніципальне співробітництво є одним з найпоширеніших явищ у сучасних демократіях, вивченню різноманітних аспектів якого присвячено велику чисельність досліджень, зокрема, це роботи А. М. Алдага

(Aldag A. M.), Дж. Бель (G. Bel), П. Бунді (P. Bundi), О. Браадбаарт (O. Braadbaart), Д. Чемберлейна (D. Chamberlain), Б. Дентерса (B. Denters), Дж. Ферейри (J. Ferreira), С. Харпур (S. Harpur), Р. Халст (R. Hulst), К. Меліхової (K. Melichová), А. ван Монтрофа (A. Van Montfort), М. Дж. Моргана (M. J. Morgan), Л. Е. Роуз (L. E. Rose), С. Роутбосема (S. Rowbotham), П. Сільва (P. Silva), М. А. Стребель (M. A. Strebel), Е. Стретфорда (E. Stratford), П. Шваніца (P. Swianiewicz), Ф. Телса (F. Teles), К. Тріко (C. Tricaud), Ц. Трутковського (C. Trutkowski), Л. Варечі (L. Varecha), Й. Вонга (Y. Wang), М. Ворнер (M. Warner), Е. Вольфцуц (E. Wolfschütz), М. Цанга (M. Zhang).

Значний внесок у вивчення процесів реформування системи публічного управління, процесів децентралізації та багатоаспектних модернізаційних змін зроблено О. Антоною, Т. Бельською, О. Бобровською, О. Васильєвою, Л. Гаєвською, А. Лелеченко, Н. Липовською, А. Карпенком, В. Куйбідой, А. Ткачуком, В. Рачем, І. Хожило, І. Чикаренко та іншими дослідниками.

Питанням розвитку співробітництва територіальних громад у різні роки приділяли увагу Белов Д., Білак О., Є. Бородін, Г. Борщ, В. Вакуленко, О. Врублевський, А. Генова, О. Глазов, Н. Гончарук, О. Гриндей, М. Громовчук, М. Дзюпин, О. Дуванова, О. Дорофєєв, Т. Журавель, О. Ігнатенко, О. Калашнікова, С. Квітка, С. Кльоба, О. Колесников, Н. Костіна, Т. Лозинська, О. Мазур, М. Максимчу, Т. Маматова, В. Полтавець, В. Сороковський, І. Тищенко, В. Толкованов, А. Чайка, Ю. Шаров, та інші.

Таким чином, наявні значні теоретичні й практичні напрацювання у цій сфері, що можуть бути успішно адаптовані органами публічного управління у контексті поточного етапу реформи децентралізації, в умовах правового режиму воєнного стану та під час повоєнного відновлення України. Але на даному етапі органи публічного управління не повною мірою використовують потенціал упровадження апробованого інструментарію підтримки співробітництва територіальних громад.

Отже, актуальність дисертаційної роботи зумовлена наявністю протиріччя між нагальною потребою розвитку управлінського інструментарію підтримки співробітництва територіальних громад в умовах поточного етапу реформи децентралізації, правового режиму воєнного стану та під час повоєнного відновлення України і недостатністю концептуального та методичного забезпечення цих процесів.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами.

Дисертаційне дослідження виконане відповідно до стратегічних цілей «Забезпечення ефективного планування регіонального розвитку» та «Підвищення інституційної спроможності місцевих органів виконавчої влади, органів місцевого самоврядування та агенцій регіонального розвитку для ефективного забезпечення розвитку регіонів і територіальних громад» напряму «Регіональний розвиток», а також стратегічних ініціатив Національної ради з відновлення України від наслідків війни у межах реалізації низки тем науково-дослідних робіт: «Інноваційні інструменти забезпечення інвестиційного та інфраструктурного розвитку об'єднаних територіальних громад» (номер державної реєстрації 0120U102642), що виконувалася на кафедрі менеджменту та управління проектами Дніпропетровського регіонального інституту державного управління Національної академії державного управління при Президенті України; «Державне стимулювання розвитку об'єднаних територіальних громад і підвищення рівня їх спроможності» (номер державної реєстрації 0119U100783), що виконувалася на базі Львівського регіонального інституту державного управління Національної академії державного управління при Президенті України; «Забезпечення стійкості, ревіталізації та розвитку територій і громад в Україні» (номер державної реєстрації 0122U002375), яка виконується на кафедрі державного управління і місцевого самоврядування НТУ «Дніпровська політехніка». Внесок автора полягає в дослідженні наукових підходів до розвитку управлінського інструментарію підтримки співробітництва територіальних громад в умовах децентралізації як складової

забезпечення їх сталого розвитку та розробленні відповідних практичних рекомендацій органам місцевого самоврядування (Додаток А).

Метою дисертаційного дослідження є обґрунтування комплексу концептуальних положень щодо розвитку управлінського інструментарію підтримки співробітництва територіальних громад в умовах поточного етапу реформи децентралізації, правового режиму воєнного стану та під час повоєнного відновлення України, а також розроблення методико-технологічного забезпечення відповідних процесів та їх безупинного вдосконалення.

Для реалізації мети дослідження були визначені такі **завдання**:

- дослідити методологічні засади співробітництва територіальних громад у контексті забезпечення стійкості і сталого розвитку;
- вивчити сучасні виклики та тенденції розвитку співробітництва територіальних громад в Україні;
- здійснити комплексний аналіз стану наукового опрацювання проблеми розвитку співробітництва територіальних громад;
- сформулювати комплекс концептуальних положень щодо розвитку управлінського інструментарію підтримки співробітництва територіальних громад в Україні;
- запропонувати механізм адаптування управлінського інструментарію підтримки співробітництва територіальних громад в умовах реалізації стратегії регіонального розвитку на засадах смарт-спеціалізації;
- розробити рекомендації для органів місцевого самоврядування щодо реагування на виклики у одній з пріоритетних сфер міжмуніципального співробітництва в умовах воєнного стану та повоєнного відновлення;
- запропонувати комплекс методичних положень щодо розвитку професійної компетентності заінтересованих сторін у сфері співробітництва територіальних громад в Україні.

Об'єктом дослідження є суспільні відносини, що виникають під час реалізації процесів співробітництва територіальних громад.

Предметом дослідження є процеси розвитку управлінського інструментарію підтримки співробітництва територіальних громад в умовах децентралізації в Україні.

Методи дослідження. Для досягнення мети та поставлених завдань дисертаційної роботи використовується комплекс загальнонаукових методів дослідження.

Системний підхід є методологічною основою всієї дисертаційної роботи й використовується для вирішення більшості завдань дослідження. Історичний метод, індукція, порівняння, аналогія та абстрагування застосовані окремо або в комплексі під час визначення предмета дослідження, розкриття категорій у предметній сфері дослідження. За допомогою аналітичного методу здійснено відбір наукової інформації за темою дисертації; із застосуванням методу єдності історичного й логічного підходів досліджено сучасні виклики та тенденції розвитку співробітництва територіальних громад в Україні та здійснено формалізацію міжнародно визнаних принципів сталого розвитку громади. Метод узагальнення використані у процесі дослідження і розробки концептуальних положень щодо розвитку управлінського інструментарію підтримки співробітництва територіальних громад в умовах децентралізації в Україні. Моделювання застосоване під час розробки моделі підтримки співробітництва територіальних громад в Україні та моделі потенційних учасників «спільноти співпраці» у сфері охорони здоров'я.

Нормативно-правову основу дослідження склали: Конституція України, укази Президента України, закони України, інші нормативно-правові та організаційно-розпорядчі документи тощо.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у вирішенні актуального наукового завдання – обґрунтування комплексу концептуальних положень щодо розвитку управлінського інструментарію підтримки співробітництва територіальних громад в умовах поточного етапу реформи децентралізації, правового режиму воєнного стану та під час повоєнного

відновлення України, а також розроблення методико-технологічного забезпечення відповідних процесів та їх безупинного вдосконалення.

Серед найбільш значущих результатів дослідження, що мають наукову новизну, можна відзначити, зокрема, наступні:

– обґрунтовано комплекс наукових положень, підходів та моделей, системне застосування яких забезпечує реалізацію процесів підтримки співробітництва територіальних громад в умовах децентралізації, на основі упровадження відповідних принципів через реалізацію комплексу інноваційних для сфери співробітництва територіальних громад інструментів та процесів як основи постійного вдосконалення та впроваджується органами публічного управління через інституціоналізацію необхідних змін у формах, методах, процедурах діяльності забезпечуючи прогрес у досягненні Цілей сталого розвитку у воєнний і повоєнний період;

удосконалено:

– понятійно-категоріальний апарат предметної сфери дослідження, а саме: на основі результатів аналізу міжнародного досвіду та усталених практик міжмуніципального співробітництва сформульовано авторське (уточнене) визначення поняття «інструментарій підтримки співробітництва територіальних громад» – комплекс інструментів управління, застосування яких для сфери співробітництва територіальних громад буде сприяти забезпеченню успішності у вимірах формування довіри, спроможності вибору раціональної форми співробітництва, створення нової цінності для громад-учасниць та території, задоволення учасників співробітництва, отримання позитивних ефектів і наслідків, що сприятимуть прогресу у досягненні Цілей сталого розвитку;

– методичний підхід до упровадження принципів міжмуніципального співробітництва через обґрунтування процесної моделі підтримки співробітництва територіальних громад в Україні, метою якої є підвищення спрямованості суб'єктів співробітництва та ключових стейкголдерів на забезпечення прогресу у досягненні Цілей сталого розвитку на місцевому та

субрегіональному рівнях в умовах децентралізації у воєнний і повоєнний період;

дістало подальшого розвитку:

– формалізація міжнародно визнаних принципів сталого розвитку громади через виокремлення принципів, які найбільшою мірою здійснюють вплив на процеси міжмуніципального співробітництва («Загоєння»; «Немає бачення, немає розвитку»; «Культура»; «Біль одного є болем кожного; честь одного є честю усіх»; «Єдність»; «Залучення»; «Сталість»; «Станьте тими змінами, які ви прагнете побачити») і встановлення взаємозв'язків із Цілями сталого розвитку ООН 2030; визначення принципів, які актуалізувалися під час російсько-української війни та уточнення формулювання принципу, реалізація якого має у повоєнний період відтворюватися через гармонізацію екологічних, соціальних, економічних, політичних і культурних потреб;

– систематизація комплексу інноваційних для сфери співробітництва територіальних громад інструментів, застосування яких буде сприяти забезпеченню ефективності, результативності та якості діяльності органів місцевого самоврядування у контексті досягнення Цілей сталого розвитку із виокремленням трьох груп: конкретно-інструментальні засоби; інструменти моделей-підходів; інструменти мережевої взаємодії;

– змістовне наповнення та методичні вимоги щодо застосування в Україні провідного підходу ЄС до реалізації стратегії регіонального розвитку на засадах смарт-спеціалізації («Connectivity and Clusters» / «Пов'язаність» та кластери), використання якого дозволить розширити коло суб'єктів міжмуніципального співробітництва через застосування кластерного підходу до організації партнерських відносин у системі розвитку територій, що дозволить об'єднати зусилля органів місцевого самоврядування із іншими стейкхолдерами процесів сталого розвитку території, а процес створення муніципальних кластерів розглядатиметься як специфічний вид проєктів розвитку;

– вихідні положення щодо адаптування інноваційних інструментів співробітництва територіальних громад в умовах воєнного стану та повоєнного відновлення в Україні у сфері охорони здоров'я через визначення комплексу викликів (відновлення доступу до послуг охорони здоров'я та задоволення нових потреб; капітальні інвестиції задля сталого розвитку; підтримання та підвищення ефективності фінансування охорони здоров'я; захист інституцій та базових засад реформи) та пріоритетів (кластеризація та створення «спільнот співпраці» – безперервних «форумів», де представники державного, приватного та громадського секторів активно співпрацюють для досягнення спільних цілей і результатів, вирішення спільних проблем й використання колективних можливостей в атмосфері довіри, поваги, емпатії та відкритості).

Практичне значення одержаних результатів. Розроблені та обґрунтовані автором положення, висновки й рекомендації мають практичне спрямування та можуть бути використані органами місцевого самоврядування, зокрема під час реалізації процесів співробітництва територіальних громад; в освітньому процесі з підготовки за освітньо-професійними та освітньо-науковими програмами «Публічне управління та адміністрування» та за освітньо-професійною програмою «Управління проєктами».

Висновки та рекомендації наукового дослідження використані у діяльності (додаток А):

– КП «Інститут розвитку міста Кривого Рогу» Криворізької міської ради, а саме: пропозиції з формування комплексу методичних положень щодо інституційного оформлення процесів підтримки співробітництва територіальних громад в органах публічного управління, зокрема, щодо форм та документованих процедур, які забезпечують якість процесів укладання договорів про співробітництво територіальних громад у сфері адміністративних послуг (довідка про впровадження від 07.11.2023 № 1271);

– Дніпропетровського регіонального інституту державного управління Національної академії державного управління при Президентіві України під час вдосконалення навчально-методичного забезпечення дисциплін освітніх програм, що реалізовувалися в інституті (довідка про впровадження від 28.12.2020 № 03-10-1-49), а саме: до робочої програми вибіркової навчальної дисципліни «Проектноорієнтована діяльність в публічному управлінні» освітньо-професійної програми «Публічне управління та адміністрування» (спеціальність 281 «Публічне управління та адміністрування», перший (бакалаврський) рівень) додано тему «Проекти міжмуніципального співробітництва»; оновлено зміст теми «Проекти у сфері забезпечення якості публічних послуг» робочої програми обов'язкової навчальної дисципліни «Проектна діяльність в публічному управлінні» освітньо-професійної програми «Управління проектами» (спеціальність 073 «Менеджмент», другий (магістерський) рівень) щодо проектів міжмуніципального співробітництва у сфері забезпечення якості публічних послуг; оновлено зміст теми «Технології менеджменту в публічному управлінні: муніципальний менеджмент» робочої програми вибіркової навчальної дисципліни «Менеджмент в публічному управлінні: парадигми та технології» освітньо-наукової програми «Публічне управління та адміністрування» (спеціальність 281 «Публічне управління та адміністрування», третій (освітньо-науковий) рівень) щодо управлінського інструментарію підтримки співробітництва територіальних громад в умовах децентралізації, зокрема, методико-технологічного забезпечення інституціоналізації процесів підтримки співробітництва територіальних громад.

Апробація результатів досліджень. Одержані результати та висновки щодо досліджуваних у дисертації проблем були оприлюднені на 15 науково-практичних конференціях, зокрема: «Реформування публічного управління та адміністрування: теорія, практика, міжнародний досвід» (Одеса, 2017); «Формування ефективних механізмів державного управління та менеджменту в умовах сучасної економіки: теорія і практика» (Запоріжжя, 2017); «Інновації

в управлінні соціально-економічним розвитком» (Харків, 2018); «Публічне управління та адміністрування у процесах економічних реформ» (Херсон, 2018); «Актуальні проблеми європейської інтеграції та євроатлантичного співробітництва України» (Дніпро, 2018, 2019, 2021); «Сталий розвиток територій: проблеми та шляхи вирішення» (Дніпро, 2018, 2019); «Науково-практичне забезпечення розвитку та співробітництва об'єднаних територіальних громад» (Дніпро, 2018); «Інноваційний розвиток і підвищення рівня спроможності об'єднаних територіальних громад» (Дніпро, 2019); «Інноваційні інструменти забезпечення інвестиційного та інфраструктурного розвитку об'єднаних територіальних громад» (Дніпро, 2020, 2022); «Формування дієвих механізмів державного управління з забезпечення державної безпеки» (Харків, 2021); «Формування ефективних механізмів державного управління та менеджменту в умовах сучасної економіки: теорія і практика» (Запоріжжя, 2021).

Особистий внесок здобувача. Дисертація є самостійною науковою працею автора. У дисертації не використовувались ідеї або розробки, що належать співавторам, разом з якими були підготовлені окремі наукові публікації. Внесок автора в опубліковані у співавторстві роботи [1; 6; 19] конкретизовано у списку публікацій (Додаток В).

Публікації. Основні наукові результати дисертаційної роботи опубліковані у 21 науковій праці, із них: 3 статті у наукових фахових виданнях України (1 – у співавторстві), 1 одноосібний розділ у колективній монографії, 2 статті зарубіжних виданнях (1 – у співавторстві), 15 тез доповідей у матеріалах науково-практичних конференцій (1 – у співавторстві).

Структура та обсяг дисертації. Дисертація складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків. Загальний обсяг дисертації становить 243 сторінки, з них 193 – основний текст, 16 таблиць, 9 рисунків, 3 додатки, список використаних джерел становить 252 найменування, з яких 67 – англійською мовою.

РОЗДІЛ 1

РОЗВИТОК СПІВРОБІТНИЦТВА ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД ЯК СКЛАДОВА УСПІШНОСТІ ПРОЦЕСІВ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ

1.1. Методологічні засади співробітництва територіальних громад у контексті світових трендів щодо забезпечення стійкості і сталого розвитку

На думку багатьох дослідників міжмуніципальне співробітництво є одним з найпоширеніших явищ у сучасних демократіях [3-5]. І це явище широко спостерігається по усьому світові: воно має міцні традиції у США [6-10], надзвичайно поширене в Європі [4; 5; 11-19] та за її межами [20-23]. Значну увагу поширенню процесів співробітництва громад приділяють у країнах, які входять в Організації економічного співробітництва та розвитку (OECD) [24]. До об'єднуючих Цілей сталого розвитку ООН 2023 (далі – ЦСР) належить ціль 17 «Партнерство заради сталого розвитку», а розбудова міжмуніципального співробітництва сприяє прогресу у досягненні кількох цілей, зокрема ЦСР 11 «Сталий розвиток міст та громад» [25].

За визначенням Ради Європи (Council of Europe), міжмуніципальне співробітництво (Intermunicipal Cooperation, IMC) має місце, коли два або більше органів місцевого самоврядування погоджуються працювати разом над будь-яким із завдань, покладених на них, з метою отримання взаємної вигоди та підвищення ефективності надання послуг громадянам [26]. У США міжмуніципальне співробітництво визначається як партнерство, коли два або більше органів місцевого самоврядування працюють разом для надання послуг на користь усіх залучених муніципалітетів [27].

Незалежно від регіону впровадження міжмуніципальне співробітництво визначається як «логічне рішення для обмеження наслідків неоптимального розподілу повноважень і ресурсів або оптимального розподілу повноважень і ресурсів або неадекватних муніципальних кордонів» [28, с. 2]. Спільні зусилля

можуть стосуватися однієї або декількох сфер міжмуніципального співробітництва (domains of ІМС), що входять до компетенції органів місцевого самоврядування. Співпраця має свою вартість для кожного муніципалітету-партнера: вона потребує зусиль, фінансових внесків та спільного використання ресурсів (персонал, земля, техніка, будівлі тощо). Угода щодо міжмуніципального співробітництва є добровільною, а не нав'язана нормативними вимогами. Водночас, у іноді центральні уряди можуть «наполегливо заохочувати або навіть зобов'язувати муніципалітети шукати спільні рішення» [28, с. 3].

Міжмуніципальне співробітництво є значною мірою поширеним в країнах ОЕСР і міцно вкоренилося в європейській практиці муніципального управління та практиці ОЕСР [24]. Також експерти визначають його значущість і актуальність у всіх країнах, підкреслюючи наявність позитивних ефектів міжмуніципального співробітництва незалежно від розміру муніципалітету, а також як для сільських, так і міських територій. Міжмуніципальне співробітництво має давню історію (у окремих країнах – ще з ХІХ сторіччя, але в останні десятиріччя прогрес у розвитку міжмуніципального співробітництва після глобальної кризи був зумовлений комплексом чинників (рис. 1.1).

За останні 20 років законодавча база та політика підтримки міжмуніципального співробітництва були значно вдосконалені (табл. Б.1, Додаток Б). Далі наведено представлені найбільш видатні практики міжмуніципального співробітництва з огляду ОЕСД 2019 року [24]: у Німеччині ІМС всіляко заохочується федеральними землями, зокрема, для деяких стандартних місцевих послуг, таких як управління відходами, каналізація, водопостачання або транспорт; у США ІМС впроваджено окремими штатами, офіційні механізми надання спільних послуг, якими зазвичай керує уряд штату, мають 20-30-річну історію розвитку, у 2012 році 51 146 формальних суб'єктів (шкільні округи, транспортні округи, управління водними ресурсами, пожежні служби) пройшли процес консолідації;

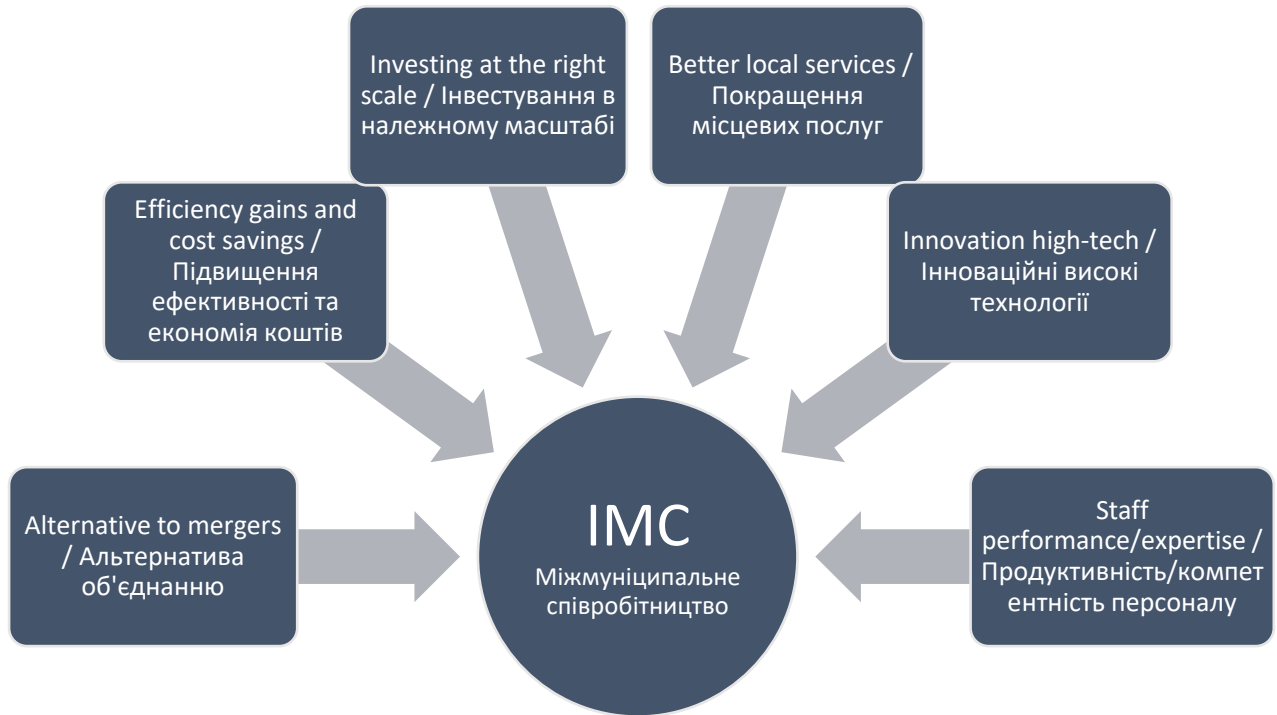


Рис. 1.1. Комплекс чинників, що сприяв розвитку міжмуниципального співробітництва у 2005-2019 рр., за OECD [24]

у Швеції нормативні положення видів ІМС визначені Законом «Про місцеве самоврядування» (контракти, «спільний комітет» для управління спільними послугами у сфері охорони здоров'я або освіти, «муниципальна федерація»); у Словачкій Республіці муніципалітети співпрацюють у рамках добровільних «спільних муніципальних офісів», які є багатоцільовими і впроваджують координаційні механізми, що охоплюють 21 різну сферу; у Республіці Польща ІМС та спільні послуги між місцевими органами влади заохочуються від 2013 року Законом «Про внесення змін до Закону про місцеве самоврядування» 2002 рік; у Ісландії ІМС є обов'язковим для невеликих муніципалітетів (менше 8 000 мешканців) після децентралізації соціальних послуг для людей з інвалідністю; в Італії Закон № 56 від 2014 року заохочує ІМС шляхом зміцнення муніципальних союзів, встановлення мінімального порогу та розширення сфери їхніх завдань, ІМС є обов'язковим для невеликих

муніципалітетів (менше 5 000 мешканців); в Японії ІМС реалізується на основі добровільної Угоди про партнерство, яку муніципалітети укладають відповідно до Закону «Про місцеву автономію», який впроваджений у 2014 році; у Нідерландах у 2010 році створено близько 700 структур ІМС відповідно до Закону «Про спільне регулювання»; в Австралії основним типом багатоцільових механізмів співпраці між радами, що існує вже понад 70 років є Регіональні організації рад (такі механізми зазнали суттєвої реструктуризації, реформування або повністю зникли в деяких державах), існують й інші типи ІМС: регіональні органи місцевого самоврядування (Західна Австралія); регіональні дочірні підприємства (Південна Австралія); ради графств (Новий Південний Уельс) тощо; у Новій Зеландії ІМС та спільні послуги між місцевими органами влади заохочуються Законом «Про внесення змін до Закону про місцеве самоврядування 2002 року від 2013 року; в Канаді для надання конкретних послуг групам муніципалітетів популярними є спеціальні агенції, спільні ради та комісії; у Франції існують різні категорії структур ІМС з власними податковими можливостями (EPCI à fiscalité propre), в тому: «громади муніципалітетів» у сільській місцевості, «міські громади», 11 «міських громад» для міських районів та мегаполісів (понад 400 000 мешканців), Законом NOTRE 2015 року встановлено мінімальний поріг для міжмуніципальних об'єднань.

Як бачимо, спектр міжмуніципальної взаємодії у різних країнах є надзвичайно широким і віддзеркалює різні рівні співпраці. Таким чином, можна акцентувати на тому, що в країнах ОЕСД існують різні формати міжмуніципального співробітництва: від найм'якіших – одно- або багатоцільових угод/контрактів про співпрацю (single or multi-purpose cooperative agreements/contracts), до найсильніших форм інтеграції (надмуніципальні органи влади з делегованими функціями). Між цими полюсами ІМС охоплює цілий ряд форм і сфер, від співпраці, зосередженої на технічних питаннях, до стратегічного співробітництва з метою економічного та соціального розвитку.

У США угоди про співробітництво, як правило, поділяються на дві категорії: угоди про надання послуг (service agreements) та спільні угоди (joint agreement). Угода про надання послуг існує тоді, коли один орган місцевого самоврядування укладає договір про надання послуги з іншим органом місцевого самоврядування за узгоджену плату. Прикладом спільної угоди є діяльність, коли місцевого самоврядування беруть участь у наданні послуги спільно [27]. Визнається, що належний план співробітництва може допомогти громадам отримати економію від масштабу, скористатися новітніми технологіями та обладнанням, які вони (якщо б діяли самостійно) не змогли б собі дозволити, усунути дублювання зусиль та досягти значної економії коштів.

У одному з базових досліджень з питань міжмуніципального співробітництва Р. Халст (R. Hulst) і А. ван Монтроф (A. Van Montfort) зазначають, що у європейських країнах існує велика різноманітність кооперативних домовленостей (cooperative arrangements), й виділяють чотири основні їх типи, які тією чи іншою мірою присутні в усіх країнах (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Типи кооперативних домовленостей у сфері міжмуніципального співробітництва в Європі

Назва англійською	Назва українською	Зміст
Semi-regional government	Напіврегіональний уряд	постійно діючі організації з повноваженнями прийняття рішень, які беруть участь у плануванні та координації місцевої політики
Service delivery organisation	Організація з надання послуг	постійно діючі організації, що займаються наданням послуг
Service delivery agreement	Угода про надання послуг	співпраця на основі контракту щодо надання послуг
Planning forum	Форум планування	слабко пов'язані мережі, що беруть участь у плануванні та координації місцевої політики

Джерело: складено автором за матеріалами [17; 28].

У звіті [24] зазначено, що країни ОЕСД, як правило, починають розвиток співробітництва територіальних громад з моделі приватного права (private law model). Зазвичай це базується на свободі місцевих органів влади обирати певні форми, такі як контракти, асоціації та комерційні підприємства. Наступним кроком часто є перехід до публічно-правової моделі (public law model). Публічно-правова модель означає, що співробітництво детально регулюється публічним законодавством, включаючи контрактні та фінансові механізми, тип делегованих функцій, структуру управління, нагляд і контроль тощо (рис. Б.1, Додаток Б).

З точки зору фінансування, структури міжмуніципальних органів найчастіше фінансуються за рахунок внесків членів муніципалітету, але вони зазвичай доповнюють ці субсидії іншими джерелами надходжень, пов'язаними з послугами, які вони надають (плата за користування та збори). Вони також можуть отримувати гранти від центрального уряду. Це спосіб заохочення співпраці з боку центрального уряду, який практикується в деяких країнах ОЕСР (наприклад, в Естонії, Франції, Норвегії та Іспанії). Франція – єдина країна ОЕСР, яка систематично створює державні інституції для міжмуніципального співробітництва з податковими органами, тобто здатна залучати власні джерела податкових надходжень (EPCI à fiscalité propre).

За результатами практичного консультування муніципалітетів у країнах ЄС Ц. Трутковскі (С. Trutkowski) сформульовано перелік можливих вигоди для муніципалітетів-партнерів, які, водночас, можуть мати різні характеристики, зокрема:

- створення потенціалу для надання послуг, які не можуть бути надані невеликим муніципалітетом невеликий муніципалітет;
- економія на витратах, пов'язаних з наданням послуг
- покращення якості муніципальних послуг;
- краща координація у плануванні розвитку, більш ефективна та видима політика розвитку [28].

У спільному виданні Ради Європи (Council of Europe) і Програми розвитку ООН (the United Nations Development Programme) «Toolkit manual inter-municipal cooperation» (Посібник з міжмуніципального співробітництва) [12] акцентовано на тому, що важливими ознаками міжмуніципального співробітництва є те, що:

– така співпраця не є випадковою – найчастіше це постійна домовленість з невизначеним терміном дії (a permanent arrangement with an undefined expiry date);

– не відбувається постійної передачі місцевих завдань чи повноважень (no permanent transfer of local tasks or competencies) – муніципалітети зберігають опосередкований контроль над рішеннями та послуг, які є результатом співпраці.

Незважаючи на ці переваги, існують потенційні бар'єри, які можуть поставити під сумнів здатність громади сприймати міжмуніципальне співробітництво як досяжний і реалістичний за вартістю засіб покращення якості чи забезпечення стійкості надання публічних послуг [28]:

– по-перше, на заваді співпраці може стати брак довіри між потенційними громадами-партнерами, який може бути пов'язаний із відчуттям, що одна з громад отримує перевагу, або з тим, що сам план не зможе забезпечити взаємовигідного результату;

– по-друге, особистісні стосунки та суперечки між представниками місцевих органів публічного управління в сусідніх громадах також можуть перешкоджати зусиллям зі співробітництва, оскільки суперечки, незалежно від їх значущості, можуть ускладнити початок перемовин потенційних сторін міжмуніципального співробітництва;

– по-третє, недосвідченість і брак компетентності у царині норм права також загрожують співпраці, перешкоджаючи навіть початковому вивченню можливостей.

Експерти міжнародних організацій, які опікуються розбудовою міжмуніципальної співпраці вважають, що зазначені бар'єри не є

нездоланими і не повинні стримувати інтерес до ІМС, а вже саме їх визнання керівниками органів місцевого самоврядування громад - потенційних партнерів може стати першим кроком на шляху до укладання успішної угоди про співробітництво територіальних громад [9; 12; 24; 29-33]. У деяких випадках мета покращення діяльності органів місцевого самоврядування може бути досягнута шляхом консолідації – як послуг, так і державних установ

Характеризуючи проблемні сторони і виклики, що можуть супроводжувати поширення процесів міжмуніципального співробітництва важливо згадати про досвід Франції, який продемонстрував, що, хоча центральні уряди в Європі заохочують міжмуніципальне співробітництво задля досягнення ефекту масштабу, муніципалітети часто не бажають об'єднуватися. У Франції існує понад 36 тис. комун, значна численність яких є дуже маленькими. Намагання центрального уряду реалізувати процеси укрупнення виявлялися невдалими. У результаті реалізації спеціального законодавства, і всі спроби держави до їх злиття закінчилися невдачею. Після прийняття відповідних законів сформовано на добровільній основі було створено лише 2 573 об'єднання комун, до яких увійшли 90 % їх загальної кількості і де наразі комунах проживає 85 % населення Франції [34].

Задля вивчення цього феномена К. Тріко (С. Tricaud) було вивчено фактори, що пояснюють такий опір муніципалітетів, на прикладі реформи 2010 року у Франції, яка змусила неінтегровані муніципалітети приєднатися до міжмуніципальної спільноти [19]. Використовуючи стратегію «відмінності у відмінностях», ним було оцінено причинно-наслідковий вплив інтеграції на муніципалітети, що чинять опір. Порівнюючи їхній досвід з досвідом муніципалітетів, які вирішили інтегруватися ще до прийняття відповідного закону, дослідник зміг визначити фактори, які пояснюють, чому муніципалітети, що чинили опір, виступали проти інтеграції в першу чергу. По-перше, було виявлено, що муніципалітети, які були змушені інтегруватися, на 12,5 % збільшили кількість дозволів на будівництво, що видаються на рік. Цей вплив зумовлений високим попитом міських муніципалітетів, що пояснює

їхній опір інтеграції. По-друге, сільські муніципалітети в кінцевому підсумку отримали доступ до меншого обсягу місцевих державних послуг. Подібних наслідків не було виявлено для муніципалітетів, які добровільно інтегрувалися, але показав, що обидва типи муніципалітетів отримали однакові вигоди від інтеграції у вигляді кращого доступу до громадського транспорту та більших бюджетних надходжень. Ці висновки підтверджують той факт, що муніципалітети чинили опір, щоб уникнути місцевих витрат, пов'язаних з інтеграцією.

Міжмуніципальне співробітництво є дуже поширеним явищем у Швейцарії, і воно існує в усіх сферах місцевої політики [33]. У Швейцарії муніципалітети є важливими суб'єктами як з точки зору політичної участі, так і з точки зору надання публічних послуг, органи місцевого самоврядування також мають повноваження вирішувати, чи хочуть вони співпрацювати у певній сфері. Досліджуючи особливості сприйняття міжмуніципального співробітництва посадовими особами місцевого самоврядування М. А. Стребель (M. A. Strebel) і П. Бунді (P. Bundi), зокрема визначають такі перспективні сфери міжмуніципального співробітництва: капіталомісткі послуги (Capital-intensive services): аеропорти, автошляхи, житлово-комунальні послуги, бібліотеки, природні ресурси, паркування, парки, водопостачання та водовідведення; трудомісткі послуги (labour-intensive services): адміністрування, виправні заклади, освіта, пожежна охорона, охорона здоров'я, лікарні, поліція, охоронні інспекції, соціальне забезпечення, управління твердими побутовими відходами та загальний контроль.

Попри відсутність довготривалої традиції міжмуніципального співробітництва в Литві, ця країна є переконливим прикладом кооперативних рішень, які здебільшого зосереджені на моделях надання публічних послуг, що запроваджуються центральним урядом. У дослідженні Дж. Букайте-Вілке (Bučaitė-Vilkė J.), Р. Цивінкас (Civinskas R.) та А. Лазаускіне (Lazauskienė A.) представлено теоретичний та емпіричний аналіз потенціалу міжмуніципального співробітництва та його масштабів у Литві з урахуванням

розміру муніципалітетів [14]. Результати цього дослідження показують, що великі муніципалітети мають більше шансів отримати вигоду від співпраці порівняно з малими муніципалітетами, які мають меншу інституційну спроможність до співпраці. У зв'язку з цим, зовнішні впливи, пов'язані з політикою центральної влади щодо впровадження принципів економії на масштабах та жорсткого регулювання надання муніципальних послуг, є надзвичайно важливими для розуміння зусиль муніципалітетів, спрямованих на співробітництво. Для розкриття потенціалу міжмуніципального співробітництва важливим висновком цього дослідження є також підхід до виокремлення сфер співробітництва територіальних громад: сфери, що орієнтовані на надання послуг (*services-oriented areas*), та сфери, що орієнтовані на інвестування (*investment-oriented areas*). До першої категорії належать проекти та спільна діяльність за напрямками соціального забезпечення, освіти, туризму, культури, поводження з відходами. Друга категорія – спільні проекти в галузі громадського транспорту, водопостачання та водовідведення, послуг з вироблення і постачання опалення та розвитку і утримання інфраструктури автошляхів.

Підхід до визначення сучасних пріоритетних сфер міжмуніципального співробітництва (*Possible domains of IMC*) у Європі, на який можуть орієнтуватися і вітчизняні органи місцевого самоврядування пропоновано у роботі [12; 28; 35]. На наш погляд, пропонований перелік можна розділити на дві групи: традиційні та інноваційні для міжмуніципального співробітництва сфери (табл. 1.2). Аналізування пропонованих переліків вказує на те, що для вітчизняних територіальних громад залишаються новачками ряд традиційних для громад Європи сфер співробітництва, зокрема: сільськогосподарське зрошення; регулювання дорожнього руху; спільне вирішення проблем, що пов'язані зі збереженням навколишнім середовищем та захистом довкілля. Як надзвичайно актуальні ідеї можна розглянути проекти спільної електронної обробки даних (*EDP*) та менеджменту фондів ЄС.

Таблиця 1.2

Традиційні та інноваційні сфери міжмуніципального співробітництва

Традиційні		Інноваційні	
water distribution & sewerage	водопостачання та каналізація	tax collection	збір податків
fire and rescue services	пожежна та рятувальна служби	administrative tasks	адміністративні завдання
waste collection and disposal	збір та утилізація відходів	public procurement	державні закупівлі
construction and maintenance of roads	будівництво та утримання доріг	urban planning	містобудування
public transport	громадський транспорт	HR management and development	управління та розвиток персоналу
health care	охорона здоров'я	economic and territorial development	економічний та територіальний розвиток
welfare support and social assistance	соціальне забезпечення та соціальна допомога	cultural equipment and events	обладнання та заходи у сфері культури
education services	освітні послуги	electronic data processing (EDP)	електронна обробка даних (EDP)
technical services	технічні послуги	management of EU funds	менеджмент фондів ЄС
agricultural irrigation	сільськогосподарське зрошення		
traffic regulation	регулювання дорожнього руху		
environmental management and protection	управління навколишнім середовищем та захист довкілля		

Одним з видів, міжмуніципального співробітництва в країнах ЄС є розвиток співробітництва міських та сільських територій, що активно стимулюється на локальному, регіональному, національному та транснаціональному рівнях, оскільки сприяє зменшенню диспропорцій соціально-економічного розвитку територіальних громад, особливо в розрізі «центр-периферія», що є одним із завдань європейської регіональної політики зближення на 2021-2027 роки (Regional Development and Cohesion Policy 2021-2027) [36]. Таким чином, можна погодитися із висновком, який зроблено в огляді Інституту громадянського суспільства щодо світової практики організації міжмуніципального співробітництва в форматі «місто-село» [37], що у Європейському Союзі одним із основних завдань регіональної політики є забезпечення сталого розвитку територій і громад, а також зменшення диспропорцій щодо рівня соціально-економічного розвитку міських та прилеглих сільських громад. Рекомендації провідних експертів і настанови, які викладено у низці документів Європейського Союзу спрямовують на те, що до провідних механізмів реалізації цього надскладного завдання є саме міжмуніципальне співробітництво, яке сприяє прогресу у досягненні Цілей сталого розвитку на рівні відповідно території чи громади, а також забезпеченню надання якісних публічних послуг в умовах долаття глобальних викликів та загроз, а також постійного зростання потреб населення та бізнесу місцевого [7; 11; 13].

Одним з документів, що спрямовані на забезпечення підтримки економічної, соціальної та територіальної єдності Європейського Союзу, є Політика згуртованості (Cohesion Policy) – спрямована на реалізацію основних цілей ЄС. Починаючи з 1986 року метою Політики згуртованості було посилення економічного та соціального об'єднання. Лісабонським договором та Стратегією ЄС «Європа 2020» було започатковано третій вимір: територіальну згуртованість (territorial cohesion) [38]. У 2010 році експертною групою, яку очолювали М. Жоен та К. Колосі було сформульовано вичерпні рекомендації щодо найкращої практики місцевого розвитку та варіантів

політики для підтримки ініціатив місцевого розвитку в межах політика згуртованості, що знайшло відображення у роботі «Підтримка політики згуртованості для місцевого розвитку: найкраща практика та майбутні варіанти політики» [39]. У подальшому Європейською Комісією було видано в 2014 році комплекс політичних документів щодо «Політики згуртованості 2014-2020». До даного комплексу документів увійшли: *Integrated territorial investment. Cohesion Policy 2014-2020* [40]; *Community-LED Local Development. Cohesion Policy 2014-2020* [41]; *Guidance on Community-Led Local Development for Local Actors* [42].

Саме Політика згуртованості стала основою фінансування ЄС для регіонального та соціального розвитку, яке є важливим джерелом для реалізації ключових інвестиційних проектів, які реалізуються у Європейському Союзі. У деяких країнах ЄС, які в іншому випадку мають обмежені кошти, європейське фінансування фінансує до 80 % державних інвестицій. Однак регіональні витрати ЄС допомагають не лише біднішим регіонам. Інвестування здійснюється в кожен регіон ЄС та країну, стимулюючи економіку ЄС в цілому. Таким чином, Політика згуртованості – це «безпрограшна» політика для кожного регіону та країни ЄС. Усі регіони ЄС, не тільки найбідніші, отримують від цього великі вигоди. У будь-якій країні є школи, мости, лікарні, порти чи будь-які інші реалізовані проекти, які були здійснені за фінансової підтримки ЄС та змінили життя громади. Позитивних наслідків реалізації політики згуртованості надзвичайно багато і їх обсяги зростають із часом [43].

Політика згуртованості, що фінансується з Європейського фонду регіонального розвитку (ЄФРР), Європейського соціального фонду та Фонду згуртованості, була також найбільшим джерелом прямих інвестицій у бюджет ЄС у період 2014-2020 років. Ці три фонди реалізували загальний обсяг інвестицій 485 млрд. Євро, а фінансування бюджету ЄС – 355 млрд. Євро. Пріоритети фінансування: «Розумна Європа» (A Smart Europe): дослідження та інновації, цифрова економіка, підтримка малого та середнього бізнесу;

«Стойка Європа» (A Sustainable Europe): економіка з низьким рівнем вуглецю, екологічні та кліматичні дії, мережеві інфраструктури; «Інклюзивна Європа» (An Inclusive Europe): ринок праці, соціальна інклюзія та людський капітал [44].

У 2020 році було визначено, що Політика згуртованості ЄС стала першовідкривачем у відповіді на кризу, а тепер також є першим кроком у доопрацюванні законодавчої бази ЄС на наступний період. За політичною домовленістю Європейського парламенту та Ради Європи пропозиції Європейської Комісії на 2021-2027 рр. щодо: пакету допомоги у відновленні для згуртованості та територій Європи (Recovery Assistance for Cohesion and the Territories of Europe package, REACT-EU); Положення про загальні положення для фондів спільного управління (the Common Provisions Regulation (CPR) for shared management funds); Програми Європейського територіального співробітництва (The European Territorial Cooperation programmes «Interreg»); ЄФРР (The European Regional Development Fund, ERDF), Фонд згуртованості (Cohesion Fund, CF) та Фонд справедливого переходу (The Just Transition Fund, JTF), усі інструменти, пов'язані з політикою згуртованості на період 2021-2027 рр., вже узгоджені та очікують остаточного затвердження юридичних текстів Європейським Парламентом та Радою Європи [45].

За Новою політикою згуртованості – New Cohesion Policy – інвестиції ЄС у 2021-2027 роках мають спрямовуватися на фінансування програм, проєктів та заходів щодо реалізації п'яти ключових цілей [46]:

1. Smarter Europe – «Розумніша Європа» завдяки інноваціям, оцифруванню, економічним перетворенням та підтримці малого та середнього бізнесу.

2. Greener, carbon free Europe – «Зеленіша Європа без вуглецю», реалізація Паризької угоди та інвестування в енергетичний перехід, відновлювані джерела енергії та боротьбу зі зміною клімату.

3. More Connected Europe – «Більш зв'язана Європа» зі стратегічними транспортними та цифровими мережами.

4. More Social Europe – «Більш соціальна Європа», що працює на європейському стовпі соціальних прав та підтримує якісну зайнятість, освіту, навички, соціальну інтеграцію та рівний доступ до медичної допомоги.

5. Europe closer to citizens – «Європа, ближча до громадян», шляхом підтримки місцевих стратегій розвитку та сталого розвитку міст у всьому ЄС.

Інвестиції у регіональний розвиток за Новою політикою згуртованості будуть зосереджені на цілях 1 і 2. На ці пріоритети буде спрямовано від 65 % до 85 % ресурсів ЄФРР та Фонду згуртованості, залежно від «відносного багатства» держав-членів [46].

Із 2015 року Фундація Інститут східних студій (Foundation Institute for Eastern Studies) щорічно проводить Європейський Конгрес місцевого самоврядування (European Congress of Local Governments) – масштабний захід, який є фаховою платформою для зустрічей лідерів місцевого самоврядування та регіональних еліт щодо обміну думками з представниками державного управління, неурядових організацій, освітніх та наукових установ та бізнесу [47].

У різні роки гасла конгресу змінювалися як відповідь на поточні виклики, зокрема: «Місцеве самоврядування перед обличчям викликів 21 століття» (Local governments in the face of 21st century challenges, 2017), «Місцеве самоврядування як стратегія майбутнього» (Local self-government as a strategy for the future, 2018), «Нова солідарність для нової епохи» (New Solidarity for a New Era, 2023), «Майбутнє децентралізації в мінливому світі» (The future of decentralisation in a changing world, 2024 – наступний).

Багатоаспектна програма форумів складається з кількох тематичних треків, що включають понад 50-60 подій: тематичні блоки, панельні дискусії, семінари, лекції, презентації та прийоми. Автор мав змогу долучатись до роботи конгресу та зробити стислий огляд анотацій пленарних сесій, ключових панельних дискусій та тематичних блоків, що дає можливість

акцентувати на стратегічних напрямках розвитку місцевого самоврядування в Європі й врахувати сучасні тренди та виклики під час здійснення дослідження розвитку управлінського інструментарію підтримки міжмуніципального співробітництва, зокрема:

– місцеве самоврядування має бути гарантом відкритого діалогу та рівності через створення належних умов для активної участі суспільства в публічних дебатах. Близькість із пересічним громадянином надає органам влади усвідомлення щодо соціальних проблем, які можуть бути вирішені за допомогою наявних інструментів і механізмів. Саме органи місцевого самоврядування, які здійснюють і розширюють співпрацю, створюючи спільний простір розвитку для місцевих громад, є такими, що реалізують стратегією майбутнього;

– інноваційні інфраструктурні рішення мають розглядатися як шанс для більш швидкого зростання територій і громад, а інноваційні технології мають знаходитись у центрі уваги всіх органів місцевого самоврядування, і вони можуть швидко трансформуватися у поліпшення іміджу громад і регіону в цілому. Ніхто не повинен переконувати, що інвестування в інфраструктуру, включаючи модернізацію вуличного освітлення, підвищує якість життя громадян. Інтелектуальне освітлення чи система вимірювання якості повітря – за яким напрямом варто інвестувати, щоб поліпшити імідж громади, заощадити на витратах енергії та залучити інвесторів, і з ким будувати навколо цих аспектів співробітництво мають вирішувати самі громади;

– стратегія популяризації громади чи регіону має реалізується задля формування привабливого та стабільного іміджу, саме тому територіальний маркетинг разом із розвитком місцевих конкурентних переваг та специфічних «нішевих» продуктів може «притягувати» туристів та інвесторів як магніт;

– місцеве самоврядування має бути активним і результативним інвестором, оскільки інвестування є одним з найважливіших завдань кожного суб'єкта господарювання. Спроможність до належного вибору напрямів інвестування та можливих громад-партнерів, разом із партнерами сфери

бізнесу та різноманітними фондами ЄС стає ключовою складовою компетентності лідерів і профільних співробітників органів місцевого самоврядування;

– органи місцевого самоврядування як на рівні регіону, так і територіальної громади мають усвідомити, що у сучасній фінансовій перспективі ЄС одним із заохочувальних принципів регіонального розвитку є «смайт-спеціалізація». Це означає проведення політики регіонального та розвитку, яка використовує результати досліджень і розробок, що вибірково підтримуються (не лише фінансово, а й організаційно та інституціонально) з метою підвищення інноваційного потенціалу регіональної економіки та транслюється на рівень територіальних громад;

– креативні індустрії мають розглядатися місцевим самоврядуванням як такі, що надихають інноваційний рух та створюють нові знання, що можуть інтенсивно та потужно експортуватися за межі регіону і країни. У багатьох країнах ЄС вони вже роблять більший внесок у ВВП, ніж ряд традиційних промислових галузей. Креативні галузі потребують сприятливих правових рамок, що захищають права та інтереси розробників. Органи місцевого самоврядування мають стати «інкубаторами» креативних індустрій у власних громадах.

Таким чином, урахувавши поточний напрям змін – у бік забезпечення спроможності територій та громад – слід відзначити важливість застосування в Україні інноваційних інструментів регіонального та місцевого розвитку, які використовуються як країнами ОЕСД, так і в країнах Європи. Міжмуніципальне співробітництво робить доступними і ефективним для багатьох громад те, що не було б ні доступним, ані ефективним для них окремо, зокрема, підвищує кредитоспроможність та спроможність залучати зовнішні ресурси з багатьох джерел завдяки покращенню співвідношення витрат і вигід спільної діяльності та спільних проєктів.

1.2. Сучасні виклики та тенденції розвитку співробітництва територіальних громад в Україні

У 2014 році із прийняттям Закону України № 1508-VII «Про співробітництво територіальних громад» створено законодавчу основу для кооперації ресурсів органів місцевого самоврядування з метою вирішення спільних проблем життєдіяльності територіальних громад на місцевому рівні, більш ефективного надання послуг місцевому населенню, створення спільних об'єктів муніципальної інфраструктури для декількох територіальних громад [1]. Відчутна активізація процесів міжмуніципального співробітництва спостерігалася з 2015 року і була безпосередньо пов'язана з процесами децентралізації, утворенням об'єднаних територіальних громад, подальшого їх укрупнення шляхом приєднання менш спроможних громад, передачею більшого обсягу повноважень на місцевий рівень. Можна погодитися із тезою, що співробітництво територіальних громад дозволяє їм об'єднувати зусилля та ресурси для досягнення кращих результатів, що дозволяє схарактеризувати його як «ефективний та доступний інструмент для сталого розвитку потенціалу та ресурсів громад України» [2, с. 5].

Також підтримуємо тезу Ю. Шарова, який подано в 2016 році у монографії «Управління стратегічним розвитком об'єднаних територіальних громад: інноваційні підходи та інструменти» [48], коли аналізувалися перші успішні практики і виклики, що долали територіальні громади в умовах розгортання реформи – важливим чинником успіху реформи децентралізації стало забезпечення можливості вибору громадами додаткових до «стандартних», традиційних форм реалізації діяльності, спільної (інтегрованої) діяльності, таких як міжмуніципальне співробітництво й міжсекторне партнерство.

На цей час в Україні створено відповідну нормативну базу співробітництва територіальних громад. Нормативне підґрунтя мідмуніципального управління в Україні створюють:

- Конституція України (1996) [49];
- закони України: «Про місцеве самоврядування в Україні» (1997) [50]; «Про місцеві державні адміністрації» (1999) [51]; «Про співробітництво територіальних громад» (2014) [1]; «Про засади державної регіональної політики» (2015) [52]; «Про добровільне об'єднання територіальних громад» (2015) [53];
- постанови Кабінету міністрів України щодо стратегічного планування «Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку на 2021-2027 роки» (2020)» [54]; «Про затвердження Національної економічної стратегії на період до 2030 року» (2021)» [55];
- пов'язані із викликами повномасштабної агресії РФ, Указ Президента України «Питання Національної ради з відновлення України від наслідків війни (2022) [56] та Постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження Порядку використання коштів фонду ліквідації наслідків збройної агресії (2023) [57].

Завдання розвитку управлінського інструментарію підтримки співробітництва територіальних громад в умовах поточного етапу реформи децентралізації, правового режиму воєнного стану та під час повоєнного відновлення України відповідає напряму 16 «Регіональний розвиток» Національної економічної стратегії на період до 2030 року [55] із відповідністю стратегічним цілям 1 «Забезпечення ефективного планування регіонального розвитку» та 2 «Підвищення інституційної спроможності місцевих органів виконавчої влади, органів місцевого самоврядування та агенцій регіонального розвитку для ефективного забезпечення розвитку регіонів і територіальних громад».

У аналітичній частині Національної економічної стратегії на період до 2030 року зазначається, що існує комплекс проблем щодо забезпечення ефективного планування регіонального розвитку, до якого належить, зокрема, низький рівень: розвитку міжнародного партнерства для обміну досвідом та

спільних проєктів; активності суб'єктів транскордонного співробітництва щодо реалізації проєктів (програм) транскордонного співробітництва; якості проєктного менеджменту на рівні органів місцевого самоврядування, що знижує рівень спроможності до залучення зовнішнього фінансового ресурсу для реалізації спільних проєктів (програм); використання інструментів співпраці територіальних громад та регіонів.

Також було визначено потребу підвищення інституційної спроможності місцевих органів виконавчої влади, органів місцевого самоврядування та окремого стейкхолдера – агенції регіонального розвитку – для належного забезпечення розвитку територій і громад. Серед проблем, що стримують прогрес у реалізації стратегічної цілі 2 «Підвищення інституційної спроможності місцевих органів виконавчої влади, органів місцевого самоврядування та агенції регіонального розвитку для ефективного забезпечення розвитку регіонів і територіальних громад» у затвердженні Національної економічної стратегії на період до 2030 року виокремлено такі: незабезпеченість інструментами управління та моніторингу; недостатня активність територіальних громад, зокрема, низька активність членів територіальної громади щодо долучення до процесів прийняття рішень [55].

У табл. 1.3 подано характеристику можливих шляхів досягнення стратегічних цілей «Забезпечення ефективного планування регіонального розвитку» та «Підвищення інституційної спроможності місцевих органів виконавчої влади, органів місцевого самоврядування та агенції регіонального розвитку для ефективного забезпечення розвитку регіонів і територіальних громад» наряду з 16 «Регіональний розвиток» Національної економічної стратегії на період до 2030 року, на успішність яким впливає успішність реалізації відповідних модернізаційних змін через упровадження нових або покращення використання наявних інструментів управління.

Таблиця 1.3

**Можливі шляхи досягнення стратегічних цілей 1 та 2 напряму
16 «Регіональний розвиток» Національної економічної стратегії
у контексті розвитку міжмуніципального співробітництва**

Шляхи досягнення стратегічної цілі	Завдання	Оцінка потреби модернізації інструментів управління
Розвиток партнерства (для цілі 1)	підвищення пріоритетності фінансування проектів міжрегіонального та міжмуніципального співробітництва	+++
	подальший розвиток міжрегіональної співпраці на основі створених механізмів об'єднання територіальних громад	+++
	створення умов для розвитку міжнародного співробітництва органів місцевого самоврядування	+++
	<i>поширення процесів цифрової трансформації та розвиток мережевої взаємодії учасників міжмуніципального співробітництва</i>	+++
Завершення узгодження смарт-спеціалізацій (для цілі 1)	завершення процесу визначення регіонами напрямів смарт-спеціалізації як обов'язкового компонента стратегічного планування регіонального розвитку	++
	<i>урахування пріоритетів регіональної смарт-спеціалізації під час перегляду стратегій розвитку територіальних громад з використанням міжнародного та міжмуніципального партнерства для досягнення своїх стратегічних цілей</i>	+++
Підвищення спроможності агенцій регіонального розвитку (для цілі 2)	забезпечення ефективної методичної, консультативної, інформаційної підтримки агенцій регіонального розвитку	++
	<i>розвиток компетентності стейкхолдерів процесів міжмуніципального співробітництва</i>	+++

Джерело: складено автором за матеріалами [55] та власного дослідження. *Курсивом* позначено пропозиції автора.

Чисельність територіальних громад, які використовують механізм міжмуніципального співробітництва в Україні поступово зростає (табл. 1.4).

Таблиця 1.4

**Динаміка змін індикатора «Співробітництво територіальних громад»
за даними звітів «Моніторинг процесу децентралізації влади
та реформування місцевого самоврядування» у 2017–2023 рр.**

Станом на ***	Громад використовують інструмент міжмуніципального співробітництва	У порівнянні з попереднім місяцем	Договорів міжмуніципального співробітництва	У порівнянні з попереднім місяцем
01.07.2023	456	+ 29	315	дані відсутні
10.01.2022	296*	+ 58**	153*	+ 35**
07.10.2021	238*	+ 69**	118*	+ 27**
10.02.2021	21*	дані відсутні	16*	дані відсутні
10.09.2020	1380	дані відсутні	620	дані відсутні
10.01.2020	1188	+ 18	530	+ 21
10.12.2019	1161	+ 18	509	+ 21
10.01.2019	1170	+ 48	296	+ 9
10.12.2018	1122	+ 26	287	+ 13
10.01.2018	535	+ 23	118	+ 7
08.12.2017	512	+ 8	111	+ 3
10.10.2017	487	+ 29	104	+ 9

* з дня набуття повноважень територіальними громадами після виборів у 2020 році

** у порівнянні з минулим кварталом

*** без урахування окупованих територій

Джерело: сформовано автором на основі даних [58]

Як свідчать дані табл. 1.4, із дня набуття повноважень територіальними громадами після виборів у 2020 році у зв'язку із укрупненням громад, відбуваються процеси укладання нових договорів. Саме тому як кількість договорів про співробітництво, так і чисельність територіальних громад, що

скористалися міжмуніципальним співробітництвом, значно зменшилися, але позитивна динаміка спостерігалася.

За даними «Моніторингу реформи місцевого самоврядування та територіальної організації влади», станом на 01 липня 2023 року 476 територіальних громад уклали 315 договорів про міжмуніципальне співробітництво, з яких найбільша частка належить до сфер освіти, охорони здоров'я, соціального захисту [58].

Серед напрямів співробітництва у багаторічного лідера – Полтавської області (станом на 10.11.2019 р. було укладено 106 проєктів; станом на 01.07.2023 р. – 24 проєкти, в яких беруть участь 80 територіальних громад – з дня набуття повноважень територіальними громадами після виборів у 2020 році) – переважали спільні проєкти у сфері пожежної безпеки – у більшості районів Полтавської області створено сучасні пожежні частини (33 проєкти у 2019 р. / 4 проєкти – лідер 2023 р.) та проєкти за тематикою «Поводження з ТПВ та екологічні питання» (17 / 2) [58; 59]. До кращих практик міжмуніципального співробітництва у Полтавській області належать також такі: об'єднання зусиль сільських громад у справі поводження із твердими побутовими відходами у Полтавському та Лохвицькому районах, де придбали відповідну техніку та облаштували місця збору сміття; облаштування трудового архіву у Решетилівському районі [60]. Знаковим, на наш погляд, є те, що ще у 2019 році з'являються й проєкти за тематикою «Впровадження ІТ технологій (Смарт район)». Станом на 2 грудня 2019 року таких проєктів вже було п'ять [59]. Реалізація спільного проєкту «Туристичний кластер як рушій соціально-економічного розвитку» (угода 2018 року, ініціатор Кобеляцька міська рада) об'єднала зусилля громад відразу чотирьох районів Полтавській області: Кобеляцького (7 громад), Козельщинського (1 громада), Новосанжарського (3 громади) та Решетилівського (1 громада) [59].

Також область розвинула унікальну практику заключення міжобласних угод, а саме: Смотриківська сільська рада Пирятинського району була ініціатором угоди щодо спільного утримання КП «Смотриківське» (тематика

питне водопостачання) разом з Годунівською сільською радою Яготинського району Київської області; Смотриківська сільська рада стала учасником угоди щодо спільного утримання ЦНАПу, ініціатором якої була Годунівська сільська рада Київщини [59].

На Рівненщині можливості об'єднання зусиль реалізовано у сфері охорони здоров'я: було укладено договір про співробітництво територіальних громад у формі утворення комунального некомерційного підприємства «Млинівський центр первинної медико-санітарної допомоги» [60]. Також у 2019 році відбулася перша практика міжобласного муніципального співробітництва: об'єдналися сусідні громади Полтавщини і Київщини для вирішення екологічних проблем. Поступово набувають поширення й міжрайонні зв'язки територіальних громад.

Станом на 01.07.2023 р. п'ятірка областей-лідерів за чисельністю укладених договорів про міжмуніципальне співробітництво виглядає так: Рівненська (47), Дніпропетровська (36), Львівська (25), Полтавська (24), Одеська (22) та Харківська (22). Водночас, Полтавська область залишається лідером за кількістю територіальних громад, які скористалися міжмуніципальним співробітництвом: Полтавська (80), Рівненська (54), Вінницька (48), Дніпропетровська (40), Львівська (38) [58].

Досвід громад Закарпаття у співробітництві є достатньо обмеженим: протягом 2016-2022 років було укладено лише дев'ять угод, суб'єктами яких стали 47 громад. З них 2 угоди щодо спільного ремонту доріг, також угоди у сфері охорони здоров'я, містобудування та архітектури, надання соціальних послуг. Є і масштабні проекти співпраці. Так, будівництво сміттесортувального заводу об'єднало 16 громад, а проекти у сфері туризму – 15 громад Закарпатської і Івано-Франківської областей. Ці дані надано у матеріалах Проекту USAID «Говерла» [61] Експерти проекту зазначили, що форм співробітництва були використані делегування повноважень (три угоди) та реалізація спільних проектів (шість угод). Цікавим є факт, що терміни реалізації проектів дуже коливаються: від півроку до 10 років.

Переважно, громади об'єднують кошти і зусилля для вирішення питань у сферах житлово-комунального господарства, благоустрою, пожежної безпеки, освіти, охорони здоров'я, соціального забезпечення [17]. Надзвичайно актуальним напрямом міжмуніципальної взаємодії, на наш погляд, є спільне надання спеціалізованих соціальних послуг у сфері захисту дітей та сімей з дітьми, особливо послуг термінового влаштування дітей, реабілітації дітей з інвалідністю, підтриманого проживання осіб з інвалідністю, малих групових будинків та ін. дало би можливість ефективно використовувати фінансові та кадрові ресурси на місцях. У цій сфері поєднання можливостей кількох громад сприятиме запровадженню механізмів недопущення непотрібного первинного входження дітей у системи альтернативного догляду, а у випадках, коли дитина уже втратила рідну сім'ю – попередження її інституалізації.

Аналізування змісту Реєстру договорів про співробітництво територіальних громад [62], що уміщує станом на 01 листопада 2023 р. інформацію про 1011 договорів, які були укладені в Україні з грудня 2014 року, дозволяє зробити висновок, що найбільше договорів про співробітництво укладено у формі реалізації спільних проєктів, що передбачає координацію діяльності суб'єктів спільних проєктів та акумулювання ними на визначений період ресурсів з метою спільного здійснення відповідних заходів.

Окрім того, результати моніторингу зафіксували, що станом на II квартал 2023 року 356 територіальних громад уклали майже півтори тисячі договорів міжнародного партнерства з муніципалітетами із 62 країн світу (табл. 1.5). Найактивніше міжнародне партнерство розвивають громади Закарпатської та Львівської областей, територіальні громади яких станом на 1 липня 2023 року уклали 257 та 226 договорів про побратимські відносини. Повільніше розвивається міжмуніципальне співробітництво всередині країни, де за пів року лише 29 громад налагодили такі відносини [58; 63].

Таблиця 1.5.

**Дані щодо міжмуніципального і міжнародного співробітництва територіальних громад України
(станом на 01 липня 2023 р.)**

Область*	Загальна кількість проектів співробітництва	в тому числі				Кількість ТГ, які скористалися міжмуніципальним співробітництвом	Кількість міжнародних партнерів	Кількість країн	
		ЖКГ	благоустрій	пожежна безпека	освіта, охорона здоров'я, соціальне. забезпечення				інше
Вінницька	15				7	8	48	66	18
Волинська	11		1		5	5	16	98	15
Дніпропетровська	36				32	4	40	24	16
Донецька	1				1		4	29	11
Житомирська	3				1	2	10	65	20
Закарпатська	5		1		2	2	5	257	16
Запорізька	17	2			14	1	22	19	13
Івано-Франківська	10	1				9	8	87	20
Київська	12				10	2	10	83	25
Кіровоградська	11				5	6	17	6	5
Луганська	1					1	2	5	3
Львівська	25		3		13	9	38	266	26
Миколаївська	8				2	6	9	20	11
Одеська	22				8	14	22	101	34
Полтавська	24	2		4	10	8	80	30	12
Рівненська	47			2	26	19	54	37	12
Сумська	15				11	4	25	22	7
Тернопільська	1				1		6	70	10
Харківська	22	1			14	7	13	17	15
Херсонська	1					1	1	2	2
Хмельницька	2				2		8	43	17
Черкаська	5				5		16	30	10
Чернівецька	13		1		1	11	13	56	14
Чернігівська	8				6	2	9	32	12
м. Київ								39	28
Разом									

* без урахування окупованих територій

Джерело: сформовано автором на основі даних [58]

У цьому контексті можна погодитися із думкою О. Дуванової, яка у роботі «Вплив міжмуніципального співробітництва територіальних громад на місцевий сталий розвиток» [64] зазначає, що поки що не можна сформулювати очікуваний результат зміни рівня сталого місцевого розвитку в умовах децентралізації від поширення співробітництва територіальних громад за окремими показниками, що може бути прогнозовано на більш тривалий період часу. Водночас, можна схарактеризувати загальний ефект як позитивний, що зумовлює зазначення пріоритетності поширення міжмуніципального співробітництва у стратегіях різних рівнів.

Важливі висновки зроблено науковим колективом у складі О. Глазова, Х. Калашнікової, В. Золотарьова, Я. Левченко, І. Брітченко та П. Лошончі (P. Loşonczi) за результатами аналізування ситуації у сфері співробітництва територіальних громад в Україні станом на 2022 рік [65], а саме:

– у той час як більшість договорів про співробітництво територіальних громад укладаються з метою вирішення комунальних проблем та економії бюджетних коштів, економічне співробітництво не стало ще поширеним предметом міжмуніципального співробітництва;

– в Україні деякі територіальні громади вже мають успішний досвід співробітництва, але більшою мірою таке співробітництво відбувається в напрямку агломерацій між містом і селом, де місто виступає споживачем продукції, виробленої в селі (на думку дослідників і практиків місцевого розвитку за цим напрямом міжмуніципального співробітництва найуспішнішою практикою є економічного співробітництва в Україні є «сільська агломерація» Хотинського субрегіону на Буковині [66]).

Ця остання практика отримала назву «Яблунева агломерація», яка об'єднує близько 50 тисяч населення, 70 % якого складають малі товаровиробники, що займаються вирощуванням фруктів. Основу агломерації склали Клішковецька, Недобоївська, Рукшинська та Хотинська територіальні громади навколо «унікальності громад» – їх садів [66].

Одним з викликів у сфері міжмуніципального співробітництва в Україні останнім часом стає зростання інтересу до агломераційного підходу у науковому середовищі. Відповідний законопроект був внесений на розгляд Верховної ради ще у 2017 році й відкликаний у 2019 [67], продовжується дискусія науковців і практиків публічного управління щодо унормування нової форми співробітництва територіальних громад в Україні та доцільності відповідних трансформаційних змін і упровадження адекватних інструментів управління. Так, опубліковано результати досліджень О. Ізарова та І. Ізарової [68], І. Бодрової [69], О. Їжака [70], О. Глазова [71], Т. Стешенко та А. Алиєвої [72], на е-ресурсах експертного простору практиків місцевого самоврядування обговорюються як сама категорія і форма [73; 74], так і практика впровадження – як ініціювання Львівської агломерації [75].

Наприкінці 2019 року було оприлюднено проект Закону України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів щодо створення правових підстав для утворення агломерації як однієї з форм співробітництва територіальних громад» (реєстр. № 2637 від 19.12.2019 року), і цей оновлений законопроект отримав висновок правової експертизи Радою Європи [76], що актуалізувало інтерес до подальшого обговорення практичних аспектів провадження нової форми міжмуніципального співробітництва, яка продовжує демонструвати значну результативність у Європі – особливої форми співробітництва територіальних громад (міських, селищних, сільських), які розташовані в зоні впливу центру агломерації [77].

У цьому контексті відзначимо окремий напрям, що був презентований Міністерством розвитку громад, територій та інфраструктури України 07 листопада 2023 року у «Дорожній карті реалізації реформи місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні». де пріоритети продовження реформи представлені через бачення громади як спроможної, багатой, інклюзивної, прозорої та інтегрованої [78]. Так, у описі бачення «багатої територіальної громади» визначено пріоритетним «розвиток міжмуніципального співробітництва на базі міських агломерацій» [79].

Маємо також акцентувати на тому, що особливого значення ці процеси об'єднання зусиль і ресурсів громад-партнерів набувають в умовах війни із російськими агресорами, а також під час відновлення інфраструктури після її завершення, коли разом із залученням додаткових ресурсів держави, національних і регіональних фондів, волонтерських рухів, міжнародних організацій, програм і проєктів, розвиток міжмуніципального співробітництва має отримати нового імпульсу, а успішність проєктів міжмуніципального співробітництва значною мірою буде залежати від рівня довіри, який спостерігається у середовищі проєкту та між громадами-учасницями.

Результати опитування Всеукраїнського соціологічного дослідження «Місцеве самоврядування та територіальна організація влади (в контексті широкомасштабного російського вторгнення)», яке було проведене у жовтні-листопаді 2022 року на замовлення Ради Європи в рамках програми «Децентралізація і реформа публічної адміністрації в Україні» Київським міжнародним інститутом соціології вважають, вказують на те, що більшість респондентів впевнені у тому, що саме децентралізація відіграла позитивну роль у спротиві широкомасштабному російському вторгненню. 49 % респондентів висловили думку, що на можливості спротиву позитивно вплинула реформа загалом, а 53,5 % зауважили, що на можливості спротиву позитивно вплинуло формування нових укрупнених громад. Результати дослідження демонструють також, що переважна більшість респондентів (75 %) вважають свої територіальні громади «готовими до надзвичайних ситуацій та викликів, спричинених війною» [80, с. 8; 81].

Зазначене додатково підтверджується результатами дослідження щодо вивчення стійкості територіальних громад до викликів війни та вплив на це реформи децентралізації, яке є частиною довготривалого дослідження Центру соціологічних досліджень, вивчення децентралізації і регіонального розвитку KSE Institute у партнерстві з Програмою «U-LEAD з Європою» [82]. На думку дослідників А. Дарковіча та М. Савісько,

У межах цього масштабного за кількістю залучених громад було вивчено стійкість органів місцевого самоврядування за трьома вимірами: готовність (preparedness), адаптація (adaptation), надійність (robustness). Окремі результати дослідження щодо вивчення стійкості територіальних громад до викликів війни та вплив на це реформи децентралізації, що стосуються розвитку міжмуніципального співробітництва, подано у табл. 1.6.

Таблиця 1.6

Результатами дослідження щодо вивчення стійкості територіальних громад до викликів війни та вплив на це реформи децентралізації, що стосуються розвитку міжмуніципального співробітництва

Показник	Висновок дослідження / коментар
Більша частка власних бюджетних надходжень	Кращі економічні показники вказують на вищу стійкість громад. Частка власних надходжень в загальному обсязі доходів громади позитивно корелює з «Індексом готовності» громади до шоків війни
Довший досвід управління	Спостерігається позитивна кореляція між наявністю в територіальній громаді статусу «місто обласного значення» та балом громади за «Індексом готовності»
Більша кількість громад-партнерів	Наявність угоди або угод про співробітництво з іншим територіальними громадами в Україні має позитивний вплив на всі три виміри стійкості (готовність, адаптація, надійність)
Більша залученість громади	Спостерігається позитивна кореляція між залученістю мешканців і належним врядуванням у територіальній громаді із забезпеченням готовності як виміру стійкості

Джерело: сформовано автором за матеріалами [82].

Автори дослідження акцентують на тому, що одним із завдань реформи децентралізації в Україні є збільшення спроможності територіальних громад, але сільські та селищні громади все ще мають нижчу спроможність генерувати власні доходи, ніж міські: у середньому частка власних доходів у міських громадах на сім відсотків вища, ніж у сільських.

Друге спостереження стосується залежності стійкості територіальних громад до викликів війни від наявного досвіду управління. Дійсно, до початку реформи децентралізації лише близько 13 % усіх територіальних громад мали

статус «місто обласного значення», який містам з населенням понад 50 000 осіб надавався, що були економічними та культурними центрами з розвиненою промисловістю. Адміністративно-територіальні одиниці зі статусом «місто обласного значення» могли залишати собі 75% податку на доходи фізичних осіб; а також самі реалізовували функції стратегічного та соціально-економічного планування, які для сільських та селищних громад виконували районні державні адміністрації. Однією з новацій реформи децентралізації було надання об'єднаним територіальним громадам статусу «місто обласного значення» разом із відповідними фінансовими перевагами і важелями управління.

У висновках дослідження зазначено, що позитивна кореляція між наявністю в територіальній громаді статусу «місто обласного значення» та балом громади за «Індексом готовності» (preparedness) зберігається також з урахуванням міського статусу громади. Це означає, що серед міських громад виокремлюються міста, які і раніше мали статус «міста обласного значення». Авторами дослідження зроблено припущення, що на цей зв'язок впливає багаторічний досвід управління значними фінансовими ресурсами, а також досвід стратегічного планування, який ці міста накопичили до початку децентралізації.

У контексті нашого дисертаційного дослідження найбільш вагомим є наступні два висновки:

– наявність угоди про співробітництво з іншим територіальними громадами в Україні має позитивний вплив на всі три виміри стійкості (готовність, адаптація, надійність). До можливих пояснень належить міркування, що досвід діяльності у межах міжмуніципального співробітництва до повномасштабної війни зумовив наявність налагоджених горизонтальних зв'язків в системі публічного управління (з іншими територіальними громадами), які необхідні для швидкого обміну ресурсами, досвідом та

найкращими практиками у перші кризові тижні, місяці, й на момент опитування (осінь 2022 року);

– для забезпечення готовності як виміру стійкості виявилися важливими не лише матеріальні ресурси, але також залученість мешканців і належне врядування у територіальній громаді. До можливих пояснень належить міркування, що саме реформа децентралізації в Україні, яка спрямовувалася на підсилення спроможності територіальних громад та розширення участі громадян у процесах врядування на базовому рівні місцевого самоврядування, сприяла підвищенню стійкості перед широкомасштабним вторгненням РФ. Другий вимір цього пояснення – у ході реформи децентралізації через угоди про співробітництво розширилися також можливості до обміну знаннями та співпраці між територіальними громадами, що теж мало позитивний вплив на підвищення їх стійкості.

Із висновками дослідження Центру соціологічних досліджень, вивчення децентралізації і регіонального розвитку KSE Institute у партнерстві з Програмою «U-LEAD з Європою» щодо змін у системі цінностей територіальних громад корелює представлений у роботі «Практика співробітництва територіальних громад в умовах децентралізації» висновок О. Глазова стосовно того, що в Україні культура співробітництва територіальних громад знаходиться на стадії формування [83]. Дослідник вважає, що у порівнянні із органами місцевого самоврядування Німеччини, де з кінця 60-х років ХХ ст. діє законодавство про спільну діяльність територіальних, або з органами місцевого самоврядування громад Польщі, Угорщини, Словаччини та Чехії, де практики співробітництва територіальних громад з різноманітними формами активно впроваджуються із 90-х років ХХ ст., вітчизняне місцеве самоврядування перебуває ще на початку цього шляху, а динаміка проходження ним залежить від численних факторів, зокрема, від наслідків російсько-української війни та успішності подальшого розвитку громадянського суспільства.

1.3. Аналіз стану наукового опрацювання проблеми розвитку співробітництва територіальних громад в Україні

Питанням розвитку співробітництва територіальних громад у різні роки приділяли увагу Белов Д., Білак О., Є. Бородін, Г. Борщ, В. Вакуленко, О. Врублевський, А. Генова, О. Глазов, Н. Гончарук, О. Гриндей, М. Громовчук, М. Дзюпин, О. Дуванова, О. Дорофєєв, Т. Журавель, О. Ігнатенко, О. Калашнікова, С. Квітка, С. Кльоба, О. Колесников, Н. Костіна, Т. Лозинська, О. Мазур, М. Максимчу, Т. Маматова, В. Полтавець, В. Сороковський, І. Тищенко, А. Ткачук, В. Толкованов, А. Чайка, Ю. Шаров, та інші [35; 48; 64; 65; 83-113].

У 2013–2023 роках у сфері підтримки та науково-методичного забезпечення процесів співробітництва територіальних громад було: підготовлено низку аналітичних матеріалів щодо документального оформлення процесів укладання договорів щодо співробітництва і методичних рекомендації на їх основі [114-117]; видано навчальні та практичні посібники [35; 85; 86; 88; 90; 110]; реалізовано декілька дисертаційних досліджень в галузях знань «Державне управління» та «Публічне управління та адміністрування» [71; 101; 107]; підтримується розділи на спеціалізованому веб-ресурсі «Децентралізація» [118].

У монографії [48] Ю. Шаров акцентував, що реалізація положень Закону України «Про співробітництво територіальних громад» відкриває широкі можливості: застосування проектного підходу (він може бути повною мірою використаний в реалізації таких форм співробітництва громад як спільні проекти, утворення спільних інфраструктурних об'єктів, утворення спільного органу управління); формування на укрупнених територіях спроможних громад проектів створення різноманітних кластерів на базі інтегрованої діяльності громад з суб'єктами виробничого та науково-технологічного спрямування; упровадження проектів нетрадиційних типів, таких як парасолькові проекти, інституційні проекти, касетні проекти. Усі зазначені

потенційні можливості потребують подальшого організаційно-управлінського опрацювання та спеціальної інформаційно-комунікативної підтримки їх реалізації.

На думку В. Полтавець, «вираженням політики міжмуніципального співробітництва є його цілі: підвищення якості послуг, створення інфраструктури, а також підвищення ефективності роботи порівняно із самостійною роботою окремих муніципалітетів. Головним мотивом, який спонукає керівництво муніципалітетів до міжмуніципального співробітництва, є саме потреба в підвищенні якості надаваних послуг або у створенні певної інфраструктури» [110, с. 114].

За результатами аналізування передового досвіду Полтавської області з розвитку співробітництва територіальних громад, зокрема в межах реалізації Полтавського обласного конкурсу проектів місцевого розвитку, розширення співробітництва з міжнародними донорськими організаціями, упровадження нових навчальних програм, утворення обласного ресурсного центру «Активний розвиток територій», у дослідженні Н. Костіної окреслено нові напрями та підходи до забезпечення подальшого розвитку співробітництва територіальних громад, а саме: «утворення національного інформаційно-аналітичного ресурсу з питань співробітництва територіальних громад, нової тренінгової стратегії із цього питання, розвитку взаємодії та консультацій з громадськістю тощо» [101, с. 15].

А. Генова у роботі [91] обґрунтовує доцільність використання співробітництва територіальних громад як засобу ресурсного забезпечення території. Також пропонується підхід до формування номенклатури ресурсів місцевого самоврядування, які місцеві органи влади спроможні надати для взаємовигідного співробітництва з іншими територіальними громадами. Водночас, вважаємо дискусійним підхід до оцінювання готовності територіальної громади до співробітництва з іншими територіальними громадами лише за допомогою коефіцієнта затребуваності ресурсів.

Маємо констатувати, що полеміка та наявні дискусійні питання у чисельних фахових публікаціях і практично-орієнтованих виданнях свідчать про необхідність подальших наукових розвідок у сфері поширення та забезпечення успішності співробітництва територіальних громад в Україні. З огляду на це, **метою** статті є вивчення сучасного стану та перспектив розвитку управлінського інструментарію підтримки співробітництва територіальних громад в Україні.

За результатами опитування сільських, селищних, міських голів – посадових осіб суб'єктів співробітництва, що було реалізовано упродовж червня-липня 2016 року (в опитуванні взяли участь 47 посадових осіб місцевого самоврядування, з яких 39 (83 %) сільських голів, 5 (11 %) міських голів та 3 (6 %) селищних голови) визначено такі основні форми співробітництва:

– делегування одному із суб'єктів співробітництва іншими суб'єктами співробітництва виконання одного чи кількох завдань з передачею йому відповідних ресурсів – 3 (6,4 %);

– реалізація спільних проектів, що передбачає координацію діяльності суб'єктів співробітництва та акумулювання ними на визначений період ресурсів з метою спільного здійснення відповідних заходів – 39 (83,0 %);

– спільне фінансування (утримання) суб'єктами співробітництва підприємств, установ та організацій комунальної форми власності – інфраструктурних об'єктів – 4 (8,5 %);

– утворення суб'єктами співробітництва спільних комунальних підприємств, установ та організацій - спільних інфраструктурних об'єктів – 1 (2,1 %) [114].

Переважає більшість учасників експертного опитування (92,3 %) відзначили у них не виникали проблеми на таких етапах співробітництва як: ініціювання, переговори, утворення комісії, підготовка проекту договору, громадське обговорення та ухвалення відповідною радою проекту договору про співробітництво [114]. Водночас майже чверть опитаних висловили

пропозиції щодо необхідності внесення змін та доповнень до Закону України «Про співробітництво територіальних громад», зокрема, побажання щодо необхідності зменшення кількості документів в процесі організації співробітництва. Ці проблемні питання залишаються актуальними і на цей час.

Проведена під час зазначеного дослідження експертиза текстів 40 договорів про співробітництво територіальних громад виявила значну кількість помилок юридичного та технічного характеру у договорах, до підготовки яких не залучалися профільні фахівці [114]. Таким чином, для посадових осіб місцевого самоврядування недостатнім було користування лише Методичними рекомендаціями щодо практичного застосування положень Закону України «Про співробітництво територіальних громад» в частині організації та юридичного оформлення співробітництва [115] та Методичні рекомендацій щодо практичного використання Примірних форм договорів про співробітництво територіальних громад [116]. Порадники за певними сферами міжмуніципального співробітництва готуються у межах проектів міжнародної технічної допомоги, наприклад [2; 90; 116].

У дисертаційному дослідженні Н. Костіної [101] обґрунтовано питання фінансового, ресурсного та інституційного забезпечення співробітництва територіальних громад, а також стимулювання його подальшого розвитку. У зв'язку із цим запропоновано більш активно використовувати для реалізації проектів співробітництва територіальних громад нові можливості й джерела (зокрема, кошти міжнародної технічної та фінансової допомоги, кредитні й донорські ресурси тощо). Визначено можливі моделі інституційної підтримки подальшого розвитку співробітництва територіальних громад. Зроблено висновки щодо необхідності: упровадження нових інструментів фінансової підтримки реалізації проектів співробітництва територіальних громад (зокрема, на обласному та районному рівнях через конкурси проектів місцевого розвитку); належної інституційної підтримки реалізації проектів співробітництва територіальних громад, зокрема шляхом утворення відповідних ресурсних центрів з питань розвитку міжмуніципального

співробітництва. Але інструментів забезпечення сталості функціонування таких центрів разом із комплексом інших інструментів підтримки розвитку міжмуніципального співробітництва автор не пропонує.

У контексті нашого дослідження цінними є результати аналізування Н. Костіною діяльності європейських інституцій та інших міжнародних організацій (насамперед, Ради Європи, Європейського Союзу, Німецького товариства міжнародного співробітництва (GIZ), Організації Об'єднаних Націй тощо) з питань забезпечення розвитку співробітництва територіальних громад [101]. Підтримуємо думку дослідниці, що ці організації не тільки розробили відповідну міжнародну нормативно-правову базу та методичне забезпечення розвитку співробітництва територіальних громад, а й надають усебічну підтримку (експертну, інституційну, фінансову тощо) щодо реалізації проектів міжмуніципального співробітництва територіальних громад в Україні.

Надзвичайно важливий аспект ефектів від реалізації міжмуніципального співробітництва намагалися концептуалізувати М. Максимчук і С. Кльоба розглядаючи його як інструмент підвищення інклюзивності розвитку територіальних громад України задля полегшення переходу від ексклюзивного до інклюзивного розвитку. У роботі [103] ними було запропоновано низку інструментів підтримки співробітництва громад, зокрема: підтримка міжмуніципального співробітництва через регіональні програми соціально-економічного і культурного розвитку; формування мереж обміну досвідом у сфері міжмуніципального співробітництва; створення систем громадського моніторингу у сфері міжмуніципального співробітництва.

О. Дуванова у дослідженні «Вплив міжмуніципального співробітництва територіальних громад на сталий місцевий розвиток» доводить, що міжмуніципальне співробітництво є фактором, що впливає на детермінанти сталого місцевого розвитку, через формалізацію взаємозв'язку між кількістю громад, що уклали договори міжмуніципального співробітництва та набором

показників сталості розвитку території [64]. На думку дослідниці, розвиток міжмуніципального співробітництва є не лише альтернативою укрупненню громад, а й ефективним засобом забезпечення економічної спроможності громад в умовах децентралізації, а проекти міжмуніципального співробітництва як інструмент об'єднання ресурсів для покращення надання публічних послуг та досягнення чітко визначеної мети можуть стати основою подолання депресивності окремих територій та створення ефективних центрів зростання.

О. Глазов, Х. Калашнікова, В. Золотарьов, Я. Левченко, І. Брітченко та П. Лошончі (P. Loşonczi) розробляючи на основі вивчення міжнародного досвіду та успішних практик об'єднаних територіальних громад в Україні концепцію міжмуніципального співробітництва в контексті зміцнення його економічної безпеки, визначили напрями, форми, інструменти, процедури та джерела фінансування спільних проєктів, які зміцнюють економічну безпеку територіальних об'єднань [65].

О. Глазовим проаналізовано практику співробітництва територіальних громад України в умовах децентралізації, опираючись на розуміння еволюції розвитку інституту громад з погляду їх функціонально-сміслового сприйняття [83]. Це дозволило досліднику виокремити «Етап посиленої ролі територіальних громад в Україні (після 2014 року)» та обґрунтувати закономірне домінування на цьому етапі інтеграційного підходу до їх розуміння, що передбачає становлення громад як (відносно) самостійного інституту співробітництва в децентралізованій системі державного управління. О. Глазовим також апробовано логіку аналізу співробітництва територіальних громад України за основними рівнями їх взаємодій, що дозволило узагальнити основні недоліки та позитивний досвід взаємодії територіальних громад України на різних інституційних рівнях і підтвердити загальну тенденцію поступового формування «міжгромадівської культури співробітництва». Т. Лозинською і О. Глазовим також обґрунтовано роль

громадських організацій та інших інститутів громадянського суспільства у стимулюванні співробітництва територіальних громад [103].

У дисертаційному дослідженні О. Глазова вперше сформульовано зміст співробітництва територіальних громад як «системи відносин, що виникають усередині громади та при взаємодії з зовнішнім середовищем і обґрунтовано теоретико-методичні основи інституційної взаємодії громад у процесі їх співробітництва, які передбачають формування системи відносин при різнорівневих взаємодіях з суб'єктами внутрішнього (орган місцевого самоврядування, бізнес, громадськість, соціальні спільноти) та зовнішнього (інші територіальні громади, державна влада, громадські організації та об'єднання, міжнародні партнери) середовища» [71, с. 16-17]. На думку дослідника, подібний підхід до розуміння співробітництва територіальних громад відображає перспективні напрями формування системної взаємодії громад на всіх рівнях публічного управління.

О. Дорофєєв у роботі «Співробітництво територіальних громад у сфері економічного розвитку депресивних територій: у фокусі стимулювання малого бізнесу» [99] вказує на перешкоди для функціонування та розвитку, а також створення нових суб'єктів малого підприємництва на віддалених територіях. Дослідник визначає напрями та інструментарій політики міжмуніципального співробітництва громад у сфері активізації підприємницької діяльності на віддалених територіях та доводить, що комплексний вплив міжмуніципального співробітництва на формування та реалізацію потенціалу розвитку малого підприємництва на депресивних територіях може бути досягнутий за умови повноцінної реалізації відповідних заходів у напрямках: удосконалення системи фінансово-ресурсної підтримки суб'єктів малого підприємництва; покращення бізнес-середовища їх функціонування; удосконалення системи нормативно-правового регулювання розвитку сектору малого підприємництва.

У 2023 році інтерес дослідників сфери публічного управління привертає можливість отримати синергетичні ефекти у сфері розв'язання і повернення у

керований стан соціальних конфліктів через інтегроване використання нових форм і механізмів взаємодії різних рівнів публічного управління, зокрема мережевого управління співробітництвом громад та регіонів на основі смарт-спеціалізації [100]. Пропонуючи цей інноваційний підхід С. Квітка і О. Мазур вбачають можливість такої синерії у спільному використанні цифрових мережі цифрових платформ під час реалізації децентралізованого цифрового врядування. Пропонований дослідниками підхід має сприяти отриманню можливості передбачуваності соціальних процесів, що сприятиме успішному програмуванню майбутнього розвитку країни, регіону, громади.

У контексті подальшого розвитку міжмуніципального співробітництва, важливим є уточненні формулювань і взаємозв'язків базових категорій. Так, Д. Белов, М. Громовчук і О. Білак пропонують авторське визначення поняття «міжмуніципальне співробітництво», яке розуміють як «таку організацію процесу взаємодії між територіальними громадами, в результаті якої встановлюються зв'язки спрямовані на середньо- і довготривалий період з метою пошуку шляхів вирішення спільних та ідентичних проблем та досягнення суспільно-корисного ефекту покращення рівня життя населення цих громад» [84, с. 226].

У проблемній публікації В. Подорожнього [119] під час вивчення питань нормативного закріплення поняття «транскордонне співробітництво», було зазначено, що експертами ГО «Інститут громадянського суспільства» у рамках проекту «UA-EU: Згуртованість і Розвиток» підготовлено пропозиції гармонізації із європейським законодавством комплексу визначень щодо співробітництва з метою подальшого внесення змін до Закону України «Про транскордонне співробітництво» [120], зокрема розмежовуються поняття міжрегіонального, міжмуніципального, транскордонного і транснаціонального співробітництва як видів співробітництва міжтериторіального (рис. 1.2).

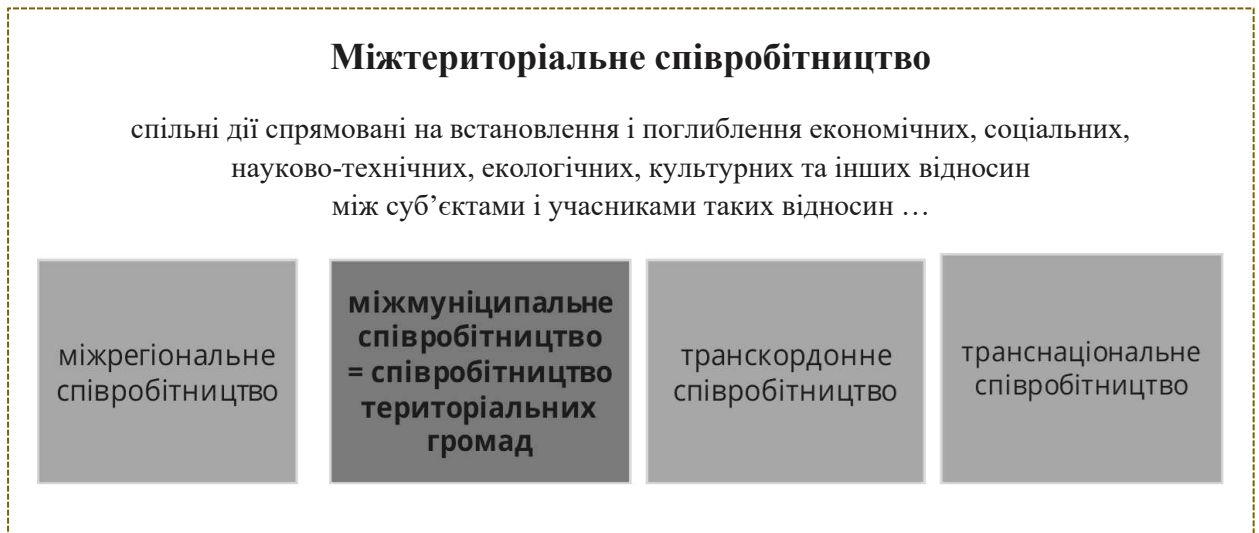


Рис. 1.2. Пропозиції щодо розмежування видів міжтериторіального співробітництва

Джерело: візуалізовано автором за матеріалами [119].

Пропозиції експертів ГО «Інститут громадянського суспільства» щодо гармонізації із європейським законодавством комплексу визначень стосовно співробітництва, які підготовлено у рамках проекту «UA-EU: Згуртованість і Розвиток» представлено у табл. 1.7.

Таблиця 1.7

Пропозиції щодо гармонізації із європейським законодавством комплексу визначень стосовно співробітництва

Поняття	Визначення
Міжтериторіальне співробітництво (родове)	спільні дії спрямовані на встановлення і поглиблення економічних, соціальних, науково-технічних, екологічних, культурних та інших відносин між суб'єктами і учасниками таких відносин в Україні із відповідними суб'єктами і учасниками таких відносин інших держав, крім відносин транскордонного співробітництва, у межах компетенції, визначеної їх національним законодавством та міжнародними договорами, згода на обов'язковість яких надана Верховною Радою України
Міжрегіональне співробітництво	вид міжтериторіального співробітництва, суб'єктами якого є Рада міністрів Автономної Республіки Крим, обласні, районні, Київська та Севастопольська міська державна адміністрація, Верховна Рада Автономної Республіки Крим, обласні, районні, Київська та Севастопольська міські ради

Поняття	Визначення
Міжмуніципальне співробітництво	вид міжтериторіального співробітництва, суб'єктами якого є територіальні громади;
Транскордонне співробітництво	спільні дії, спрямовані на встановлення і поглиблення економічних, соціальних, науково-технічних, екологічних, культурних та інших відносин між суб'єктами і учасниками таких відносин у регіонах України, території яких безпосередньо прилягають до державного кордону, із відповідними суб'єктами і учасниками таких відносин сусідніх держав, крім держав, визнаних державами-агресорами, у межах компетенції, визначеної їх національним законодавством та міжнародними договорами, згода на обов'язковість яких надана Верховною Радою України
Транснаціональне співробітництво	вид міжтериторіального співробітництва для транснаціональних територій або територій навколо морських басейнів (макрорегіонів), яке націлене на досягнення вищого ступеня їх територіальної інтеграції

Джерело: складено автором за матеріалами [119].

Маємо зазначити, що під час внесення подібних змін необхідно заробігти виникненню протиріччя із наявним профільному Законі України визначення співробітництва громад – «відносини між двома або більше територіальними громадами, що здійснюються на договірних засадах у визначених цим Законом формах з метою забезпечення соціально-економічного, культурного розвитку територій, підвищення якості надання послуг населенню на основі спільних інтересів та цілей, ефективного виконання органами місцевого самоврядування визначених законом повноважень» [1].

Вивчення значного наукового доробку закордонних і вітчизняних науковців щодо характеру модернізаційних змін в публічному управлінні [121-133], підходів і засобів підтримки міжмуніципального співробітництва, а також настанов міжнародних організацій дозволило сформулювати авторське (уточнене) визначення поняття «інструментарій підтримки співробітництва територіальних громад»:

Інструментарій підтримки співробітництва територіальних громад / Management tools (toolkit) to support cooperation of territorial communities – це комплекс інструментів управління, застосування яких для сфери співробітництва територіальних громад буде сприяти забезпеченню успішності у вимірах формування довіри, спроможності вибору раціональної форми співробітництва, створення нової цінності для громад-учасниць та території, задоволення учасників співробітництва, отримання позитивних ефектів і наслідків, що сприятимуть прогресу у досягненні Цілей сталого розвитку.

Візуальну модель авторського (уточненого) визначення поняття «інструментарій підтримки співробітництва територіальних громад» представлено на рис. 1.3.

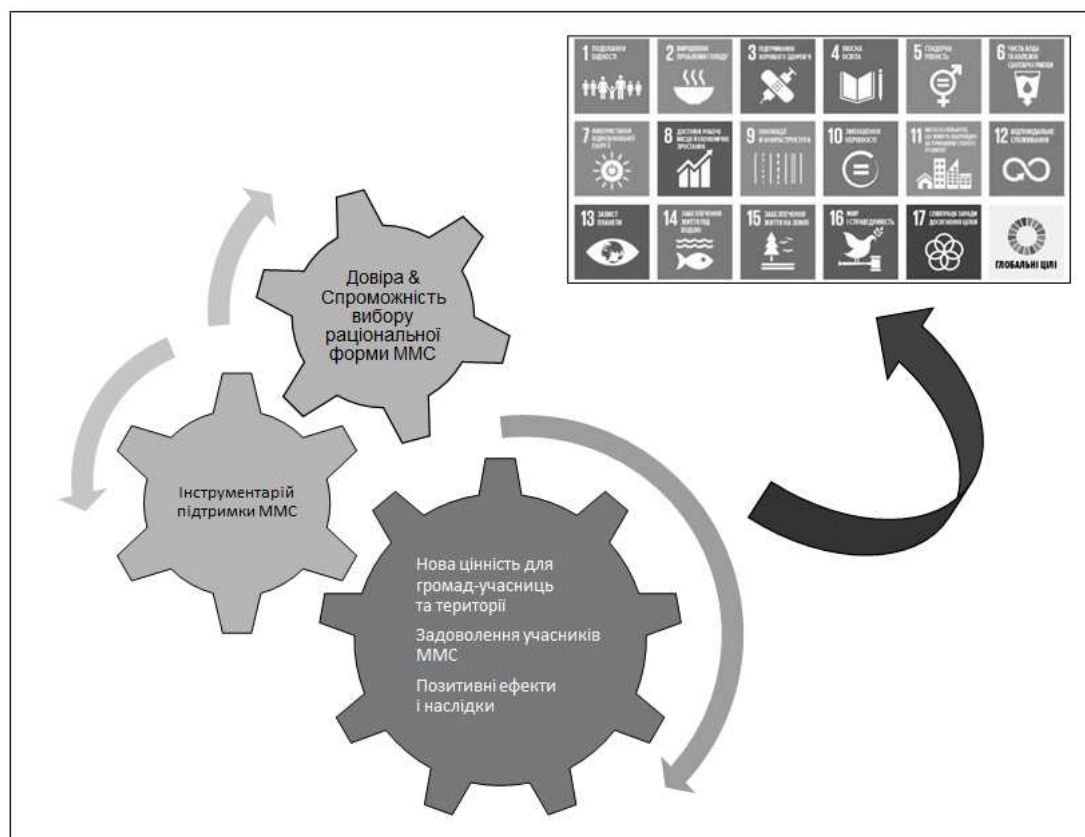


Рис. 1.3. Візуальна модель авторського визначення поняття «інструментарій підтримки співробітництва територіальних громад»

Узагальнюючи аргументи та контраргументи в рамках наукового обговорення проблемної сфери розвитку співробітництва територіальних

громад в Україні, маємо зазначити, що наявною є проблема, яка характеризується протиріччям між нагальною потребою розвитку управлінського інструментарію підтримки співробітництва територіальних громад в умовах децентралізації і недостатністю концептуального та методичного забезпечення цих процесів.

Зазначене зумовлює необхідність подальшого комплексного наукового дослідження розвитку управлінського інструментарію підтримки співробітництва територіальних громад, зокрема, сформуванню комплекс концептуальних положень і моделей; запропонувати механізм адаптування управлінського інструментарію в умовах реалізації стратегії регіонального розвитку на засадах смарт-спеціалізації; розробити рекомендації для органів місцевого самоврядування щодо реагування на виклики у одній з пріоритетних сфер міжмуніципального співробітництва в умовах воєнного стану та повоєнного відновлення; запропонувати комплекс методичних положень щодо розвитку професійної компетентності заінтересованих сторін у сфері співробітництва територіальних громад.

Структурно-логічну схему із визначенням методів дослідження процесів розвитку управлінського інструментарію підтримки співробітництва територіальних громад в умовах децентралізації в Україні подано у табл. 1.8. Для досягнення мети дослідження – обґрунтування комплексу концептуальних положень щодо розвитку управлінського інструментарію підтримки співробітництва територіальних громад в умовах поточного етапу реформи децентралізації, правового режиму воєнного стану та під час повоєнного відновлення України, а також розроблення методико-технологічного забезпечення відповідних процесів та їх безупинного вдосконалення – необхідно розв’язати сім завдань.

У розділі 2 буде здійснено формування концептуальних положень щодо розвитку управлінського інструментарію підтримки співробітництва територіальних громад в Україні. У розділі 3 буде розроблено елементи методико-технологічного забезпечення підтримки співробітництва територіальних громад в Україні в умовах децентралізації.

Таблиця 1.8

Структурно-логічна схема із визначенням методів дослідження процесів розвитку управлінського інструментарію підтримки співробітництва територіальних громад в умовах децентралізації в Україні

Розділ роботи	Структурні елементи	Методи та логічні зв'язки	Результат
Розділ 1. Методологічні засади співробітництва територіальних громад у контексті світових трендів щодо забезпечення стійкості і сталого розвитку	1.1. Методологічні засади співробітництва територіальних громад	M1 →	визначення предмета дослідження, розкриття категорій у предметній сфері дослідження
		M3 →	визначення основних етапів становлення «науки про якість»
		M4 →	
	1.2. Сучасні виклики та тенденції розвитку співробітництва територіальних громад в Україні ...	M2 →	відбір наукової інформації за темою дисертації
		M1 →	розкриття категорій у предметній сфері дослідження
		M2 →	відбір інформації за темою дисертації
	1.3. Аналіз стану наукового опрацювання проблеми	M3 →	визначення не вирішених раніше аспектів проблеми ...
		M4 →	удосконалення понятійно-категоріального апарату предметної сфери дослідження, візуальна модель
		M5 →	
Розділ 2. Концептуальні положення щодо розвитку управлінського інструментарію підтримки співробітництва територіальних громад в Україні	2.1. Співробітництво громад задля сталого розвитку	M2 →	формалізація принципів ...
	2.2. Особливості процесів співробітництва територіальних громад в Україні у окремих сферах ...	M4 →	дослідження особливостей та перспектив впровадження....
	2.3. Моделювання розвитку управлінського інструментарію ...	M5 →	розроблення процесної моделі ...
Розділ 3. Методико-технологічне забезпечення підтримки співробітництва територіальних громад в Україні в умовах децентралізації	3.1. Механізм адаптування ...	M5 →	розробка моделі механізму адаптування ...
	3.2. Співробітництво територіальних громад у сфері охорони здоров'я ...	M4 →	визначення викликів ...
		M5 →	розроблення моделі ...
	3.3. Розвиток професійної компетентності заінтересованих сторін ...	M2 →	визначення освітніх потреб ...
		M2 →	розробка рекомендацій
M1 - історичний метод, індукція, порівняння, аналогія та абстрагування застосовані окремо або в комплексі; M2 - аналітичний метод; M3 - метод єдності історичного й логічного підходів; M4 - метод узагальнення; M5- моделювання			

Джерело: розроблено автором з урахуванням основних положень щодо методології наукових досліджень, що викладені у роботах [135-137].

Висновки до розділу 1

За результатами дослідження методологічних засад співробітництва територіальних громад у контексті забезпечення стійкості і сталого розвитку визначено, що міжмуніципальне співробітництво є одним з найпоширеніших явищ у сучасних демократіях, у Європейському Союзі одним із основних завдань регіональної політики є забезпечення сталого розвитку територій і громад, а також зменшення диспропорцій щодо рівня соціально-економічного розвитку міських та прилеглих сільських громад.

Акцентовано на тому, що одним з провідних механізмів реалізації цього надскладного завдання є саме міжмуніципальне співробітництво, яке сприяє прогресу у досягненні Цілей сталого розвитку на рівні відповідно території чи громади, а також забезпеченню надання якісних публічних послуг в умовах долаття глобальних викликів та загроз, а також постійного зростання потреб населення та місцевого бізнесу.

Визначено, що спектр міжмуніципальної взаємодії у різних країнах є надзвичайно широким і віддзеркалює різні рівні співпраці, зокрема, в країнах OECD існують різні формати міжмуніципального співробітництва: від найм'якіших – одно- або багатоцільових угод/контрактів про співпрацю (single or multi-purpose cooperative agreements/contracts), до найсильніших форм інтеграції (надмуніципальні органи влади з делегованими функціями). Між цими полюсами ІМС охоплює цілий ряд форм і сфер, від співпраці, зосередженої на технічних питаннях, до стратегічного співробітництва з метою економічного та соціального розвитку. За останні 20 років законодавча база та політика підтримки міжмуніципального співробітництва були значно вдосконалені.

У Європі міжмуніципальне співробітництво визнано економічно доцільним: знижує витрати на одиницю продукції та забезпечує економію від масштабу (за рахунок збільшення кількості одиниць продукції, що постачається, відносно витрат на виробництво); посилює переговорний

процес, особливо в угодах з аутсорсингу (за рахунок збільшення кількості користувачів / бенефіціарів); зменшує кількість бенефіціарів, які отримують послуги «нижче собівартості» (шляхом розширення території охоплення); підвищує «власну» інвестиційну спроможність муніципалітетів-партнерів (шляхом об'єднання об'єднуючи їхні обмежені капітальні фонди); підвищує кредитоспроможність та спроможність залучати зовнішні кошти - як державні, так і приватні як державні, так і приватні (завдяки покращенню співвідношення витрат і вигод проектів).

Незважаючи на ці переваги, існують потенційні бар'єри, які можуть поставити під сумнів здатність громади сприймати міжмуніципальне співробітництво як досяжний і реалістичний за вартістю засіб покращення якості чи забезпечення стійкості надання публічних послуг. Експерти міжнародних організацій, які опікуються розбудовою міжмуніципальної співпраці вважають, що зазначені бар'єри не є нездоланими і не повинні стримувати інтерес до ІМС, а вже саме їх визнання керівниками органів місцевого самоврядування громад - потенційних партнерів може стати першим кроком на шляху до укладання успішної угоди про співробітництво територіальних громад.

Одним з видів, міжмуніципального співробітництва в країнах ЄС є розвиток співробітництва міських та сільських територій, що активно стимулюється на локальному, регіональному, національному та транснаціональному рівнях, оскільки сприяє зменшенню диспропорцій соціально-економічного розвитку територіальних громад, особливо в розрізі «центр-периферія», що є одним із завдань європейської регіональної політики зближення на 2021-2027 роки.

Дослідження сучасних викликів і тенденцій розвитку співробітництва територіальних громад в Україні дозволило констатувати, що темпи розвитку співробітництва громад в Україні є достатньо повільними. Чисельність територіальних громад, які використовують механізм міжмуніципального співробітництва в Україні поступово зростає, але станом на 01 липня 2023 року

в Україні створено відповідну нормативну базу, але укладено лише 315 договорів про співробітництво територіальних громад у різних галузях. Учасниками цих договорів є лише 456 з 1470 територіальних громад України. Таким чином, не можна вважати достатнім рівень розвиненості співробітництва територіальних громад в Україні.

Потенціал упровадження управлінського інструментарію підтримки співробітництва територіальних громад використовується не повною мірою. Отже, актуальність дисертаційної роботи зумовлена наявністю протиріччя між нагальною потребою розвитку управлінського інструментарію підтримки співробітництва територіальних громад в умовах поточного етапу реформи децентралізації, правового режиму воєнного стану та під час повоєнного відновлення України і недостатністю концептуального та методичного забезпечення цих процесів.

Особливого значення ці процеси об'єднання зусиль і ресурсів громад-партнерів набувають в умовах війни із російськими агресорами, а також під час відновлення інфраструктури після її завершення, коли разом із залученням додаткових ресурсів держави, національних і регіональних фондів, волонтерських рухів, міжнародних організацій, програм і проєктів, розвиток міжмуніципального співробітництва має отримати нового імпульсу, а успішність проєктів міжмуніципального співробітництва значною мірою буде залежати від рівня довіри, який спостерігається у середовищі проєкту та між громадами-учасницями.

У контексті нашого дисертаційного дослідження вагомими є наступні два висновки дослідження Центру соціологічних досліджень, вивчення децентралізації і регіонального розвитку KSE Institute у партнерстві з Програмою «U-LEAD з Європою» щодо вивчення стійкості територіальних громад до викликів війни та вплив на це реформи децентралізації: наявність угоди про співробітництво з іншим територіальними громадами в Україні має позитивний вплив на всі три виміри стійкості (готовність, адаптація, надійність); для забезпечення готовності як виміру стійкості виявилися

важливими не лише матеріальні ресурси, але також залученість мешканців і належне врядування у територіальній громаді.

Комплексний аналіз стану наукового опрацювання проблеми розвитку співробітництва територіальних громад на основі вивчення значного наукового доробку закордонних і вітчизняних науковців, а також настанов міжнародних організацій дозволило сформулювати авторське (уточнене) визначення поняття «інструментарій підтримки співробітництва територіальних громад» як комплексу інструментів управління, застосування яких для сфери співробітництва територіальних громад буде сприяти забезпеченню успішності у вимірах формування довіри, спроможності вибору раціональної форми співробітництва, створення нової цінності для громад-учасниць та території, задоволення учасників співробітництва, отримання позитивних ефектів і наслідків, що сприятимуть прогресу у досягненні Цілей сталого розвитку.

Узагальнюючи аргументи та контраргументи в рамках наукового обговорення проблемної сфери розвитку співробітництва територіальних громад в Україні, маємо зазначити, що наявною є проблема, яка характеризується протиріччям між нагальною потребою розвитку управлінського інструментарію підтримки співробітництва територіальних громад в умовах децентралізації і недостатністю концептуального та методичного забезпечення цих процесів. Зазначене зумовлює необхідність подальшого комплексного наукового дослідження розвитку управлінського інструментарію підтримки співробітництва територіальних громад.

Основні результати, отримані в розділі 1, опубліковані в працях [106; 138-144].

Список використаних джерел до розділу 1

1. Про співробітництво територіальних громад : Закон України від 17.06.2014 р. № 1508-VII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/1508-18#Text>.
2. Посібник зі співробітництва територіальних громад у сфері адміністративних послуг : зб. практик та рекомендацій для ЦНАП. Програма «U-LEAD з Європою». 2020. URL: https://tsnap.ulead.org.ua/wp-content/uploads/2020/02/VR20_All.pdf.
3. Denters B., Rose L. E. (eds.) Comparing Local Governance. Trends and Developments. New York : Palgrave Macmillan, 2005. 285 p. doi: <https://doi.org/10.1007/978-0-230-21242-8>.
4. Teles F., Swianiewicz P. (eds.) Inter-municipal Cooperation in Europe. Cham : Palgrave Macmillan. 2018. XIV, 354 p. doi: <https://doi.org/10.1007/978-3-319-62819-6>.
5. Strebel M. A., Bundi P. A policy-centred approach to inter-municipal cooperation. *Public Management Review*. 2022. doi: <https://doi.org/10.1080/14719037.2022.2051065>
6. Warner M. E. Inter-municipal Cooperation in the US: A Regional Governance Solution? *Urban Public Economics Review*. 2006. Iss. 6. P. 221–239.
7. Bel G., Warner M. E. Inter-Municipal Cooperation and Costs: Expectations and Evidence. *Public Administration*. 2015. Vol. 93. Iss. 1. P. 52–67. doi: <https://doi.org/10.1111/padm.12104>.
8. Aldag A. M., Warner M. Cooperation, Not Cost Savings: Explaining Duration of Shared Service Agreements. *Local Government Studies*. 2018. Vol. 44. Iss. 3. P. 350–370. doi: <https://doi.org/10.1080/03003930.2017.1411810>.
9. Intermunicipal Cooperation and Consolidation Exploring Opportunities for Savings and Improved Service Delivery. Albany, New York : Office of the New York State comptroller. Division of local government and school accountability, 2019. 32 p. URL: <https://dos.ny.gov/system/files/documents/2019/05/cooperation1.pdf>.

10. Aldag A. M., Warner M. E., Bel G. It Depends on What You Share: The Elusive Cost Savings from Service Sharing. *Journal of Public Administration Research and Theory*. 2020. Vol. 30. Iss. 2. P. 275–289. doi: <https://doi.org/10.1093/jopart/muz023>.
11. Hulst R., van Montfort A. (eds.). *Inter-Municipal Cooperation in Europe*. Dordrecht: Springer. 2007. X, 238 p. doi: <https://doi.org/10.1007/1-4020-5379-7>.
12. Toolkit manual inter-municipal cooperation. Council of Europe ; the United Nations Development Programme ; the Local Government Initiative of the Open Society, 2010. 105 p. URL: <https://rm.coe.int/imc-intermunicipal-cooperation/1680746ec3>.
13. Swianiewicz P. (ed.) *Working Together. Intermunicipal Cooperation in Five Central European Countries*. Open Society Foundations : Budapest, 2011. 346 p. URL : http://pdc.ceu.hu/archive/00006996/01/LGI_Working-Together-Intermunicipal-Cooperation_2011.pdf.
14. Bučaitė-Vilkė J., Civinskas R., Lazauskienė A. Uncoupling inter-municipal cooperation capacity: Lithuanian municipalities' efforts to sustain services provision. *Baltic Journal of Law & Politics*. 2018. Vol. 11. Iss. 2. P. 32–60. doi: <https://doi.org/10.2478/bjlp-2018-0010>.
15. Silva P., Teles F., Ferreira J. Intermunicipal cooperation: The quest for governance capacity? *International Review of Administrative Sciences*. 2018. Vol. 0. Iss. 0. P. 1–20. doi: <http://dx.doi.org/10.1177/0020852317740411>.
16. Melichová K., Varecha L. Endogenous Political, Institutional, Cultural, and Geographic Determinants of Intermunicipal Cooperation – Evidence from Slovakia. *Sustainability*. 2020. Vol. 12. Iss. 2. Art. 709. doi: <https://dx.doi.org/10.3390/su12020709>.
17. Wolfschütz E. The Effect of Inter-municipal Cooperation on Local Business Development in German Municipalities. MAGKS Joint Discussion Paper Series in Economics, No. 05-2020, Philipps-University Marburg, School of Business and Economics, Marburg. 2020. 37 p. URL: <https://www.econstor.eu/handle/10419/216645>.

18. Arachi G., Assisi D., Berardino C., Giuranno M., Russo F. Inter-Municipal Cooperation in Public Procurement. CEIS Working Paper. 2022. No. 548, doi: <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.4307355>.
19. Tricaud C. Better Alone? Evidence on the Costs of Intermunicipal Cooperation. CESifo Working Paper No. 9000. Munich : CESifo, 2021. URL: <https://www.cesifo.org/en/publications/2021/working-paper/better-alone-evidence-costs-intermunicipal-cooperation>.
20. Braadbaart O., Zhang M., Wang Y. Managing Urban Wastewater in China: A Survey of Build–operate–transfer Contracts. *Water and Environment Journal*. 2009. Vol. 23. Iss. 1. P. 46–51. doi: <https://doi.org/10.1111/j.1747-6593.2008.00108.x>.
21. Dollery B., Akimov A., Byrnes J. Shared Services in Australian Local Government: Rationale, Alternative Models and Empirical Evidence. *Australian Journal of Public Administration*. 2009. Vol. 68. Iss. 2. P. 208–219. doi: <https://doi.org/10.1111/j.1467-8500.2009.00635.x>.
22. Yi H., Suo L., Shen R., Zhang J., Ramaswami A., Feiock R. C. Regional Governance and Institutional Collective Action for Environmental Sustainability. *Public Administration Review*. 2018. Vol. 78. Iss. 4. P. 556–566. doi: <https://doi.org/10.1111/puar.12799>.
23. Morgan M. J., Stratford E., Harpur S., Rowbotham S., Chamberlain D. Inter-municipal cooperation and local government perspectives on community health and wellbeing. *Australian Journal of Public Administration*. 2023. Iss. 00. P. 1–21. doi: <https://doi.org/10.1111/1467-8500.12597>.
24. Making Decentralisation Work: A Handbook for Policy-Makers, OECD Multi-level Governance Studies. Paris : OECD Publishing, 2019. 204 p. doi: <https://doi.org/10.1787/g2g9faa7-en>.
25. Sustainable Development Goals. United Nations Development Programme. 2023. URL: <https://www.undp.org/sustainable-development-goals>.
26. Intermunicipal Cooperation. *Council of Europe* : website. <https://www.coe.int/en/web/good-governance/imc-eap> (access date: 20.06.2023).

27. Intermunicipal Cooperation and Consolidation Exploring Opportunities for Savings and Improved Service Delivery. Albany, New York : Office of the New York State comptroller. Division of local government and school accountability, 2019. 32 p. URL: <https://dos.ny.gov/system/files/documents/2019/05/cooperation1.pdf>.

28. Trutkowski C. Understanding Inter-Municipal Cooperation. URL: <https://rm.coe.int/090000168067fd2c> (retrieved date: 17.05.2023).

29. Serban D. Inter-municipal Cooperation in Planning and Service Delivery: Analysis and Recommendations. Local Development Group Paper commissioned by UNDP, 2015. URL: <https://slideplayer.com/slide/8617954/>.

30. New tools for territorial development and cooperation. Analysis of the new territorial development tools and cooperation in IGJ for the programming period 2014-2020 / Publication leader: I. Magazzu. Interact Programme, 2018. 40 p. URL: <https://www.interact-eu.net/download/file/fid/13458>.

31. Collaborative Communities Toolkit. The US Food and Drug Administration, 2019. 15 p. URL: <https://www.fda.gov/media/116467/download>.

32. Community Collaboration Agreement Toolkit / Tran S., Nishioka J. (eds.). Communities of Opportunity ; Communities Rise, 2022. 17 p. URL: https://static1.squarespace.com/static/5ac7d99d372b963841f131a8/t/623a3c1e843f477643366f17/1647983646934/Toolkit_CommunityCollaboration.pdf.

33. Ladner A., Keuffer N., Baldersheim H., Hlepas N. K., P. Swianiewicz, K. Steyvers, C. Navarro. *Patterns of Local Autonomy in Europe*. Cham : Springer. 2019. XVIII, 359 p. doi: <https://doi.org/10.1007/978-3-319-95642-8>.

34. Співробітництво територіальних громад (міжмуніципальне співробітництво – ММС) ; за заг. ред. В. В. Толкованова, Т. В. Журавля. Київ, 2016. 154 с. URL: <https://www.ims-ukraine.org/sites/default/files/IMC.pdf>.

35. Розвиток міжмуніципального співробітництва: вітчизняний та зарубіжний досвід : посіб. / під ред. В. В. Толкованова. Київ : Крамар, 2011. 261 с. URL: https://www.slg-coe.org.ua/wp-content/uploads/2012/10/Book_31_MMS_Final_14-April.pdf.

36. Regional Development and Cohesion Policy 2021-2027. URL: http://ec.europa.eu/regional_policy/en/newsroom/news/2018/06/06-08-2018-regional-development-and-cohesion-policy-2021-2027.
37. Концептуальні засади організації міжмуніципального співробітництва в форматі «місто-село»: світова практика. *Інститут громадянського суспільства* : веб-сайт. 2019. URL: <https://www.csi.org.ua/partnerstvo-mizh-miskymy-ta-silskymy-terytorialnymy-gromadamy-yak-efektyvnyj-instrument-mistsevogo-ekonomichnogo-rozvytku/kontseptualni-zasady/> (дата звернення: 29.07.2023).
38. Territorial cohesion. European Commission, 2021. URL: https://ec.europa.eu/regional_policy/index.cfm/en/policy/what/territorial-cohesion/ (access date: 20.06.2022).
39. Jouen M., Kolosy K., Pellegrin J.-P. etc. Cohesion policy support for local development: best practice and future policy options. European Union, 2010. 93 p.
40. Integrated territorial investment. Cohesion Policy 2014-2020 / European Commission. Brussels : European Commission, 2014. URL: http://ec.europa.eu/regional_policy/sources/docgener/informat/2014/iti_en.pdf.
41. Community-LED Local Development : Cohesion Policy 2014-2020. European Commission, 2014. 6 p. URL: https://ec.europa.eu/regional_policy/sources/docgener/informat/2014/community_en.pdf.
42. Guidance on Community-Led Local Development for Local Actors. Brussels : European Commission, 2014. URL: http://ec.europa.eu/regional_policy/sources/docgener/informat/2014/guidance_clld_local_actors.pdf.
43. 10 Myths and Facts about EU Cohesion policy. European Commission, 2020. URL: https://ec.europa.eu/regional_policy/en/policy/what/myth-busting/.
44. Key achievements of Regional Policy 2014-2020. European Commission, 2021. URL: https://ec.europa.eu/regional_policy/en/policy/what/key-achievements/.

45. Commissioner Ferreira welcomes the political agreement on the EU Cohesion policy legislative package 2021-2027. *European Commission : web-site*. 16.12.2020. URL : https://ec.europa.eu/regional_policy/en/newsroom/news/2020/12/16-12-2020-commissioner-ferreira-welcomes-the-political-agreement-on-the-eu-cohesion-policy-legislative-package-2021-2027.

46. New Cohesion Policy. *European Commission : web-site*. URL: https://ec.europa.eu/regional_policy/en/2021_2027/ (access date: 20.06.2023).

47. Economic Forum : web-site. 2023. URL: <https://www.forum-ekonomiczne.pl/en/#>

48. Управління стратегічним розвитком об'єднаних територіальних громад: інноваційні підходи та інструменти : монографія ; за заг. та наук. ред. С. М. Серьогіна, Ю. П. Шарова. Дніпро : ДРІДУ НАДУ, 2016. 276 с.

49. Конституція України. *Відомості Верховної Ради України (ВВР)*, 1996, № 30, ст. 141 (зі змінами). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254к/96-вр#Text>.

50. Про місцеве самоврядування в Україні : Закон України від 21.05.1997 р. № 280/97. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/go/280/97-вр>.

51. Про місцеві державні адміністрації : Закон України від 09.04.1999 р. № 586-XIV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/586-14#Text>

52. Про засади державної регіональної політики : Закон України від 05.02.2015 р. № 156-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/156-19#Text>.

53. Про добровільне об'єднання територіальних громад : Закон України від 05.02.2015 р. № 157-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/157-19#Text>.

54. Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку на 2021-2027 роки : Постанова Кабінету міністрів України від 05.08.2020 р. № 695. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/695-2020-п#Text>.

55. Про затвердження Національної економічної стратегії на період до 2030 року : Постанова Кабінету міністрів України від 03.03.2021 р. № 179. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/179-2021-%D0%BF#Text>.

56. Питання Національної ради з відновлення України від наслідків війни : Указ Президента України від 21.04.2022 р. № 266/2022. URL: <https://www.president.gov.ua/documents/2662022-42225>.

57. Про затвердження Порядку використання коштів фонду ліквідації наслідків збройної агресії : Постанова Кабінету Міністрів України від 10 лютого 2023 р. № 118. URL: <https://www.kmu.gov.ua/npas/pro-zatverdzhennia-poriadku-vykorystannia-koshtiv-a118>

58. Моніторинг процесу децентралізації влади та реформування місцевого самоврядування. *Децентралізація дає можливості : веб-сайт*. URL: <https://decentralization.gov.ua/mainmonitoring> (access date 29.09.2023).

59. Міжмуниципальне співробітництво громад Полтавської області. Довідка станом на 02.12.2019 щодо впровадження ММС в Полтавській області. URL: <http://www.adm-pl.gov.ua/page/mizhmunicipalnespivrobinitstvo-gromad-poltavskoyi-oblasti> (access date 11.59.2020).

60. Успішні практики міжмуниципального співробітництва обговорили у Рівному. *Ukrinform : веб-сайт*. 13.07.2018. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubricregions/2498377-uspisni-praktiki-mizhmunicipalno-go-spivrobotnictva-obgovorili-urivnomu.html>.

61. Співробітництво територіальних громад як інструмент вдосконалення послуг. Організаційно-правові основи успішного використання механізмів співробітництва в громадах, практичні аспекти налагодження співпраці в сфері цивільного захисту населення : презентація. Проект USAID «Говерла», 2023. <https://hromady.org/wp-content/uploads/2023/08/Презентація-Старчик.pptx.pdf>.

62. Реєстр договорів про співробітництво територіальних громад. Міністерство розвитку громад, територій та інфраструктури України : веб-

сайт. URL: <https://mtu.gov.ua/content/reestr-dogovoriv-pro-spivrobotnictvo-teritorialnih-gromad.html>

63. Міжнародне і міжмуніципальне співробітництво громад: дані Моніторингу реформи від Мінінфраструктури. *Децентралізація : веб-сайт*. 19.07.2023. <https://decentralization.gov.ua/news/16923>.

64. Duvanova O. The impact of inter-municipal cooperation of territorial communities on local sustainable development. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2021. № 3. С. 288–293. doi: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2021-294-3-47>.

65. Hlazov O., Kalashnikova K., Zolotarov V., Levchenko I., Britchenko I., Lošonczi P. Inter-Territorial Collaboration in the Context of Strengthening Its Economic Security. *IJCSNS International Journal of Computer Science and Network Security*. 2021. Vol. 21. No. 12. P. 675–683. doi: <https://doi.org/10.22937/IJCSNS.2021.21.12.92>.

66. Рохова Н. «Яблунева агломерація»: нові можливості місцевого розвитку. *Інститут громадянського суспільства : веб-сайт*. 29.07.2019. URL: <https://www.csi.org.ua/news/yabluneva-aglomeratsiya-novi-mozhlyvosti-mistsevogo-rozvytku/>.

67. Проект Закону про міські агломерації № 6743 від 17.07.2017. URL: https://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4_1?pf3511=62318

68. Ізаров О., Ізарова І. Міські агломерації: пропозиції законодавчої ініціативи. *Вісник Одеської державної академії будівництва та архітектури*. 2017. № 66. С. 8–14

69. Бодрова І. Проблеми законодавчого визначення статусу міських агломерацій в Україні. *Державне будівництво та місцеве самоврядування*. 2017. № 34. С. 12–25.

70. Їжак О. Щодо унормування функціонування міських агломерацій. *Національний інститут стратегічних досліджень : веб-сайт*. 09.2021. URL: <https://niss.gov.ua/sites/default/files/2021-09/miski-aglomeratsii1.pdf>.

71. Глазов О. М. Удосконалення співробітництва територіальних громад : дис. ... докт. філос. за спец. 281 Публічне управління та адміністрування. Полтавський державний аграрний університет, Полтава, 2023. 230 с.

72. Стешенко Т. В., Алиєва А. В. Міські агломерації як форма співробітництва територіальних громад. *Юридичний науковий електронний журнал*. 2023. № 3. С. 114–117. doi: <https://doi.org/10.32782/2524-0374/2023-3/25>.

73. Врублевський О. Нормативне регулювання поняття «агломерація» в законодавстві України (аналітична записка). *Інститут громадянського суспільства: веб-сайт*. 29.01.2017 <https://www.csi.org.ua/publications/normatyvne-regulyuvannya-ponyattya-aglomeratsiya-v-zakonodavstvi-ukrayiny-analitychna-zapyska/>.

74. Зубач Л. Агломерація і міжмуніципальне співробітництво: чому одне не заперечує інше. *Децентралізація : веб-сайт*. 24.06.2019. URL: <https://decentralization.gov.ua/news/11213>.

75. Початок співпраці в рамках агломерацій: готують перший в Україні договір співробітництва між центром потенційної агломерації і сусідньої з ним громади. *Децентралізація : веб-сайт*. 07.03.2023. URL: <https://decentralization.gov.ua/news/16208>.

76. Висновок до проекту Закону України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів щодо створення правових підстав для утворення агломерації як однієї з форм співробітництва територіальних громад» (реєстр. № 2637 від 19 грудня 2019 року). CEGG/LEX(2020)3. Страсбург : Centre of expertise for good governance, 31.03.2020 р. URL: https://www.slg-coe.org.ua/wp-content/uploads/2020/05/Висновок-РЄ_Агломерація_CEGGLEX20203_UKR.pdf.

77. Час для агломерації. *Council of Europe : web-site*. 29.09.2022 р. URL: <https://www.coe.int/uk/web/kyiv/-/metropolitan-governance-in-ukraine>.

78. Децентралізація: чи має держава чіткий план продовження реформи? *Пресцентр ініціативи «Децентралізація»*. *Децентралізація : веб-сайт*. 07.11.2023. URL: <https://decentralization.gov.ua/news/17406>.

79. Дорожня карта децентралізації: реформа місцевого самоврядування та територіальної організації влади / Міністерство розвитку громад, територій та інфраструктури України, 2023. URL: https://decentralization.gov.ua/uploads/attachment/document/1330/Дорожня_карта_децентралізації.pdf.

80. Місцеве самоврядування та територіальна організація влади (в контексті широкомасштабного російського вторгнення) : аналітичний звіт. Жовтень-листопад 2022 / Київський міжнародний інститут соціології на замовлення Ради Європи в рамках програми «Децентралізація і реформа публічної адміністрації в Україні» у співпраці з Міністерством розвитку громад та територій України, координації з Міністерством з питань реінтеграції тимчасово окупованих територій України. Київ, 2022. URL: https://decentralization.gov.ua/uploads/library/file/835/Sociology_lsg_2022.pdf.

81. Продовження децентралізації в Україні підтримує 76,5% населення – дані всеукраїнського соціологічного дослідження. *Децентралізація : веб-сайт*. 15.12.2022. URL: <https://decentralization.gov.ua/news/15903>.

82. Даркович А., Савісько М. Фактори стійкості громад під час війни. Дослідження впливу економіки, управління та залученості. *VoxUkraine*. 12.09.2023. URL: <https://voxukraine.org/factory-stijkosti-gromad-pid-chas-vijny-doslidzhennya-vplyvu-ekonomiky-upravlinnya-ta-zaluchenosti>.

83. Глазов О. М. Практика співробітництва територіальних громад в умовах децентралізації. *Бізнес інформ*. 2022. № 7. С. 74-78. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2022-7-74-78>.

84. Белов Д., Громовчук М., Білак О. Міжмуніципальне співробітництво в структурі транскордонного співробітництва. *Науковий*

вісник Ужгородського національного університету. Серія: Право. 2022. Т. 2. № 72. С. 226–230. doi: <https://doi.org/10.24144/2307-3322.2022.72.72>.

85. Міжмуніципальне співробітництво: навч. посіб. / уклад. : В. Вакуленко, О. Ігнатенко, Г. Борщ [та ін.]. Київ : Фенікс, 2012. 392 с.

86. Врублевський О. Організація співробітництва територіальних громад в Україні : практ. посібн. для посадових осіб місцевого самоврядування. Київ, 2017. 105 с. URL: <http://www.minregion.gov.ua/wp-content/uploads/2017/10/Organizatsiya-spivrobitnitstva-teritorialnih-gromad-v-Ukrayini.pdf> (дата звернення: 20.09.2022).

87. Врублевський О. Співробітництво територіальних громад: сучасний стан та перспективи розвитку. *Вісник Інституту громадянського суспільства*. 2016. № 40. С. 18–19.

88. Врублевський О. С. Співробітництво територіальних громад (бібліотечка місцевого самоврядування). Київ : ІКЦ «Легальний статус», 2014. 56 с.

89. Врублевський О. Про роль міжмуніципального співробітництва у становленні та розвитку громад. *Децентралізація : веб-сайт*. 04.12.2020. URL: <https://decentralization.gov.ua/news/13041>.

90. Врублевський О., Сороковський В. Договори міжмуніципального співробітництва у сфері управління побутовими відходами. Київ: ФОП Кандиба Т. П., 2018. 96 с.

91. Генова А. А. Удосконалення співробітництва територіальних громад як засобу ресурсного забезпечення території. *Економіка будівництва і міського господарства*. 2016. Т. 12. № 2. С. 83–89. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ebimg_2016_12_2_6.

92. Глазов О. М. Методико-прикладні засади співпраці територіальних громад. *Modeling the development of the economic systems*. 2022. № 3. С. 161–167. doi: <https://doi.org.10.31891/mdes/2022-4-21>.

93. Глазов О. М. Нормативно-правове забезпечення співробітництва територіальних громад України: глобальний вимір. *Innovation and*

Sustainability. 2022. № 3. С. 184–190. doi: <https://doi.org/10.31649/ins.2022.2.184.190>.

94. Глазов О. М. Роль держави у стимулюванні та вдосконаленні співробітництва територіальних громад в Україні. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія економічні науки*. 2022. № 2. Т. 2. С. 54–58. doi: [https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-304-2\(2\)-09](https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-304-2(2)-09)).

95. Гончарук Н. Співробітництво територіальних громад в умовах децентралізації влади в Україні. *Аспекти публічного управління*, 2023. Т. 11. № 2. С. 24–30. doi: <https://doi.org/10.15421/152315>.

96. Гриндей О. І. Міжмуніципальне співробітництво – інноваційна форма місцевого розвитку. *Наукові праці Чорноморського державного університету імені Петра Могили комплексу «Києво-Могилянська академія»*. Серія : Державне управління. 2015. Т. 263, Вип. 252. С. 54-58. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npchdu_2015_263_252_11.

97. Дзюпин М. Співробітництво територіальних громад: невикористані резерви. *Інформаційне агентство ЛІГАБізнесІнформ : веб-сайт*. 30.07.2015. URL: <http://blog.liga.net/user/mdzyupyn/article/18787.aspx>.

98. Дзюпин М., Калашнікова О., Колесников О., Чайка А. Співробітництво громад: нові можливості для освіти та медицини : резюме дослідження. Львів: ГО «Фундація імені Григорія Яхимовича» ; ВГО «Асоціація сприяння самоорганізації населення», 2019. 16 с. URL: https://drive.google.com/file/d/1Vd_N7qI1c0dL8cJV8exOfvEfx3Kk0VTC/view.

99. Dorofeyev O. V. Cooperation of Territorial Communities in the Sphere of Economic Development of Depressed Areas: the Focus of Small Business Stimulation. *Modern Economics*. 2022. № 36. doi: [https://doi.org/10.31521/modecon.V36\(2022\)-07](https://doi.org/10.31521/modecon.V36(2022)-07).

100. Квітка С., Мазур О. Особливості державної політики протидії соціальним конфліктам на основі розвитку співробітництва громад з використанням мережевого управління та смарт-спеціалізації територій.

Аспекти публічного управління. 2023. Т. 11. № 1. С. 86–93. doi: <https://doi.org/10.15421/152312>.

101. Костіна Н. А. Розвиток співробітництва територіальних громад в умовах реформування місцевого самоврядування в Україні : автореф дис... к. наук держ. упр. : 25.00.04 – місцеве самоврядування. Запоріжжя : Класичний приватний університет, 2017. 20 с.

102. Лозинська Т. М., Аранчій Г. А. Напрями удосконалення співробітництва територіальних громад в Україні. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2021. № 1. doi: <https://doi.org/10.32702/2307-2156-2021.1.6>.

103. Лозинська Т. М., Глазов О. М. Роль інститутів громадянського суспільства у забезпеченні співробітництва територіальних громад. *Публічне адміністрування та національна безпека*. 2023. № 1. DOI: <https://doi.org/10.25313/2617-572X-2023-1-8607>.

104. Максимчук М. В., Кльоба С. М. Міжмуніципальне співробітництво як інструмент підвищення інклюзивності розвитку об'єднаних територіальних громад України. *Регіональна економіка*. 2019. № 2. С. 26–35. URL: https://re.gov.ua/re201902/re201902_026_MaksymchukMV_KliobaSM.pdf.

105. Ігнат О., Маматова Т. Співробітництво територіальних громад задля забезпечення стійкості та сталого розвитку. *Knowledge, Education, Law, Management*. 2022. № 5 (49). С. 109–116. doi: <https://doi.org/10.51647/kelm.2022.5.18>.

106. Ігнат О. В., Маматова Т. В. Сучасний стан та перспективи розвитку управлінського інструментарію підтримки співробітництва територіальних громад в Україні. *Аспекти публічного управління*. 2019. Т. 7. № 5. С. 12–21. doi: <https://doi.org/10.15421/151925>.

107. Тищенко І. Співробітництво територіальних громад у сфері надання адміністративних послуг. *Науковий вісник Дніпропетровського*

державного університету внутрішніх справ. 2022. № 4. С. 202–206. doi: 10.31733/2078-3566-2022-4-202-206.

108. Оленковська Л. П. Організаційно-управлінське забезпечення інтеграційних процесів у місцевому самоврядуванні : автореф. дис. ... канд. наук держ. упр. : спец. 25.00.04 – місцеве самоврядування. Дніпро : ДРІДУ НАДУ, 2013. 20 с.

109. Полтавець В. Д. Проблеми та актуальність упровадження механізмів міжмуніципального співробітництва в Україні. *Теорія та практика державного управління : зб. наук. праць*. Вип. 3(38). Харків : Вид-во ХарРІДУ НАДУ, 2012. С. 110–115.

110. Полтавець В. Д. Фінансово-організаційне забезпечення впровадження механізмів міжмуніципального співробітництва в Україні. *Збірник наукових праць НАДУ*. 2014. Вип. 2. С. 106–113. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/znpnadu_2014_2_11 (дата звернення: 21.09.2022).

111. Співробітництво територіальних громад (міжмуніципальне співробітництво – ММС) : навч.-практ. посіб. / за заг. ред. В. В. Толкованова. Київ, 2016. 159 с.

112. Шаров Ю. П. Потенціал та інструменти співробітництва спроможних громад в умовах децентралізації. *Аспекти публічного управління*. 2015. Т. 3. № 4. С. 102-110. doi: <https://doi.org/10.15421/151539>.

113. Аналітичний звіт щодо практики використання потенційними суб'єктами співробітництва примірних форм договорів про співробітництво територіальних громад. Київ : Інститут громадянського суспільства. 2016. URL: http://www.minregion.gov.ua/wp-content/uploads/2017/06/Analit_Zvit_Spivrobotn.pdf.

114. Лобова М., Заліський Ю., В. Козіна. Відповіді на актуальні запитання щодо реалізації Закону України «Про співробітництво територіальних громад». Центральний офіс реформ при Мінрегіоні, 2017. 27 с.

115. Методичні рекомендації щодо практичного застосування положень Закону України «Про співробітництво територіальних громад» в

частині організації та юридичного оформлення співробітництва. URL: <http://www.minregion.gov.ua/wp-content/uploads/2015/12/Metodychka.pdf> (дата звернення: 25.03.2019).

116. Методичні рекомендації щодо практичного використання примірних форм договорів про співробітництво територіальних громад. Київ : Інститут громадянського суспільства, 2016. URL: https://smartregion.pl.ua/storage/municipal_cooperation/6/wLnbeTgfMbZ4DW30BuToC3PdRQ2oRSCsVkvP9maQ.pdf (дата звернення: 25.03.2020).

117. Височанський В., Мікуліч В. Методологічні рекомендації щодо підписання угоди про міжмуніципальне співробітництво щодо створення спільного підприємства ПМД. Рівне : U-LEAD з Європою, 2019. 53 с. URL: https://decentralization.gov.ua/uploads/library/file/497/Recommendations_for_Health_InterMunicipal_Cooperation.pdf.

118. Співробітництво громад. Децентралізація : веб-сайт. : <https://decentralization.gov.ua/cooperation> (дата доступу 05.09.2023).

119. Подоржній В. Транскордонне та міжтериторіальне співробітництво: нереалізовані потенціал і можливості. *Інститут громадянського суспільства* : веб-сайт. 10.11.2023. URL: <https://www.csi.org.ua/news/transkordonne-ta-mizhterytorialne-spivrobotnytstvo-nerealizovani-potenczial-i-mozhlyvosti/>

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

121. Бельська Т. В. Модернізаційні зміни в системі публічного управління в умовах глобалізації. *Наукові перспективи*. 2023. № 10(40). С. 45-53. doi: [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2023-10\(40\)-45-53](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2023-10(40)-45-53).

122. Бельська Т. В. Партисипаторне бюджетування як результативний інструмент впровадження «належного урядування» в територіальних громадах України. *Наукові інновації та передові технології*. 2023. № 12(26). С. 30-38. doi: [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2023-12\(26\)-30-38](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2023-12(26)-30-38).

123. Бельська Т. В. Основні аспекти діяльності представницьких органів місцевого та регіонального самоврядування. *Наукові перспективи*. 2023. №9(39). С. 31-40. doi: [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2023-9\(39\)-31-40](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2023-9(39)-31-40).

124. Бородін Є., Острікова А. Сучасні механізми формування молодіжних структур в органах місцевого самоврядування територіальних громад. *Аспекти публічного управління*. 2021. Т. 9. № 6. С. 5-11. doi: <https://doi.org/10.15421/152163>.

125. Бородін Є., Шумляєва І. Інституційно-правове забезпечення функціонування суб'єктів місцевого самоврядування в Україні. *Аспекти публічного управління*. 2021. Т. 9. № 3. С. 13-21. doi: <https://doi.org/10.15421/152124>.

126. Запухляк І.Б., Зелінська Г.О., Побігун С.А. Підходи, методи та інструменти управління змінами в системі управління розвитком підприємства. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2018. Вип. 23. С. 204-209. URL: <http://global-national.in.ua/archive/23-2018/41.pdf>.

127. Зварич Л. В. Методичний інструментарій вибору технології прийняття управлінських рішень організацією. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. 2022. № 9-10 (298-299). С. 124-130. doi: <https://doi.org/10.32680/2409-9260-2022-9-10-298-299-124-130>

128. Інструменти забезпечення ефективності, результативності та якості діяльності органів державної влади / М. Канавець (кер. авт. колективу), Ю. Лихач, А. Кукуля, О. Бутенко, Ю. Єрченко; за заг. ред. В. Купрія. Київ : Центр адаптації державної служби до стандартів Європейського Союзу, 2019. 178 с.

129. Квітка С., Новіченко Н., Гусаревич Н., Піскоха Н., Бардах О., Демошенко Г. Перспективні напрямки цифрової трансформації публічного управління. *Аспекти публічного управління*. 2020. Т. 8. № 4. С. 129-146. doi: <https://doi.org/10.15421/152087>.

130. Лелеченко А. П., Васильєва О. І., Куйбіда В. С., Ткачук А. Ф. Місцеве самоврядування в умовах децентралізації повноважень : навч. посіб. Київ : Рада Європи, 2017. 110 с.

131. Лозинська Т. М., Чіп Л. О., Гнаток Є. М. Трансформація місцевого самоврядування в умовах децентралізації влади. *Публічне адміністрування та національна безпека*. 2021. № 6. doi: <https://doi.org/10.25313/2617-572X-2021-6-7705>.

132. Ткачук А. Ф. Діяльність органів місцевого самоврядування та депутатів сільської, селищної, міської ради (навчальний модуль). Київ: ІКЦ «Легальний статус», 2016. 80 с.

133. Шаров Ю. П., Чикаренко І. А. Європейські стандарти публічного управління: проекція на муніципальний рівень. *Державне управління та місцеве самоврядування*. 2010. № 1 (4). С. 295–304.

134. Шпилик С. В. Управлінський інструментарій оцінювання ефективності впровадження конкурентної стратегії як механізму підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Галицький економічний вісник*. 2017. № 2. С. 89–102. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/gev_2017_2_12.

135. Методологія наукових досліджень з державного управління : хрестоматія / упоряд. : С. В. Загороднюк, О. Л. Євмешкіна, В. В. Лещенко ; за заг. ред. д-ра політ. наук К. О. Ващенко. – Київ : НАДУ, 2014. 180 с.

136. Методологія та організація наукових досліджень : навч. посіб. / І. С. Добронравова, О. В. Руденко, Л. І. Сидоренко та ін. ; за ред. І. С. Добронравової (ч. 1), О. В. Руденко (ч. 2). Київ : ВПЦ «Київський університет», 2018. 607 с.

137. Рач В. А., Ігнатова О. В., Борзенко-Мірошніченко А. Ю. Методологія системного підходу та наукових досліджень : підручник. Луганськ : вид-во СНУ ім. В. Даля, 2013. 252 с.

138. Ігнат О. Визначення актуальності наукового дослідження розвитку управлінського інструментарію підтримки співробітництва територіальних громад в умовах децентралізації. *Науково-практичне*

забезпечення процесів децентралізації, розвитку та співробітництва об'єднаних територіальних громад : матеріали наук.-практ. конф. за міжнар. участю, м. Дніпро, 30 жовт. – 30 листоп. 2017 р. / за заг. ред. Ю. П. Шарова. Дніпро: ДРІДУ НАДУ, 2017. С. 104–108.

139. Ігнат О. Міжмуніципальне співробітництво в Європі: досвід для України. *Актуальні проблеми європейської інтеграції та євроатлантичного співробітництва України: матеріали XVI регіон. наук.-практ. конф., 16 трав. 2019 р., м. Дніпро* / за заг. ред. Л. Л. Прокопенка. Дніпро: ДРІДУ НАДУ, 2019. С. 177–180. URL: https://palsg.nmu.org.ua/ua/Sci/konf/2019_05_16_pei_material.pdf.

140. Ігнат О. Розвиток співробітництва територіальних громад в Україні у 2018-2019 роках: загальні тенденції та кращі практики. *Інноваційний розвиток і підвищення рівня спроможності об'єднаних територіальних громад : матеріали наук.-практ. конф. за міжнар. участю, м. Дніпро, 30 жовт. – 29 листоп. 2019 р.* / за заг. ред. І. А. Чикаренко. Дніпро: ДРІДУ НАДУ, 2019. С. 98–101. URL: https://palsg.nmu.org.ua/ua/Sci/konf/2019_11_29_materialy_mup.pdf.

141. Ігнат О. Стратегічні напрями та сучасні виклики розвитку місцевого самоврядування в Європейському Союзі. *Актуальні проблеми європейської інтеграції та євроатлантичного співробітництва України: матеріали XV регіон. наук.-практ. конф., м. Дніпро, 17 трав. 2018 р.* / за заг. ред. Л. Л. Прокопенка. Дніпро: ДРІДУ НАДУ, 2018. С. 148–151. URL: https://palsg.nmu.org.ua/ua/Sci/konf/2018_05_17_pei_mat.pdf

142. Ігнат О. Тенденції та виклики у сфері співробітництва територіальних громад в Україні після завершення процесу об'єднання територіальних громад. *Інноваційні інструменти забезпечення інвестиційного та інфраструктурного розвитку територій та громад : матеріали наук.-практ. конф. за міжнар. участю, м. Дніпро, 4 березня 2022 р.* / за заг. ред. І. А. Чикаренко; Т.В. Маматової. Дніпро : НТУ «Дніпровська політехніка», 2022.

С. 103–107. URL: https://palsg.nmu.org.ua/ua/Sci/konf/Material_conference_2022_04_03.pdf

143. Ігнат О. В. Актуальність розвитку управлінського інструментарію підтримки співробітництва територіальних громад в умовах децентралізації. *Реформування публічного управління та адміністрування: теорія, практика, міжнародний досвід : матеріали Всеукраїнської наук.-практ. конф. за міжнар. участю, м. Одеса, 27 жовт. 2017 р.* Одеса: ОРІДУ НАДУ, 2017.

С. 147–148. URL: http://www.oridu.odessa.ua/9/buk/new_24_10_17.pdf

144. Ігнат О. В. Сучасний стан та перспективи розвитку співробітництва територіальних громад в умовах реалізації концепції децентралізації в Україні. *Формування ефективних механізмів державного управління та менеджменту в умовах сучасної економіки: теорія і практика : матеріали V Міжнародної наук.-практ. конф., м. Запоріжжя, 24 листоп. 2017 р.* / за ред. В. М. Огаренка, О. В. Покатаєвої та ін. Запоріжжя: КПУ, 2017.

С. 299–302. URL: [http://virtuni.education.zp.ua/info_cpu/sites/default/files/%20конференції%2024%20листопада-ilovepdf-compressed%20\(1\).pdf](http://virtuni.education.zp.ua/info_cpu/sites/default/files/%20конференції%2024%20листопада-ilovepdf-compressed%20(1).pdf)

РОЗДІЛ 2

КОНЦЕПТУАЛЬНІ ПОЛОЖЕННЯ ЩОДО РОЗВИТКУ УПРАВЛІНСЬКОГО ІНСТРУМЕНТАРІЮ ПІДТРИМКИ СПІВРОБІТНИЦТВА ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД В УКРАЇНІ

2.1. Співробітництво громад задля забезпечення їх стійкості і сталого розвитку: методологічні засади та кращі практики

На думку Я. Жаліла, перші тижні війни довели, що децентралізація – найважливіша із проведених в Україні реформ, оскільки «поки центральна влада переформатовується на воєнний лад, а збройні сили дають відсіч російському загарбнику, життєдіяльність країни великою мірою підтримується саме завдяки самоорганізованості громад» [1]. Зокрема, саме територіальні громади виконують значну частку завдань у гуманітарній сфері, а також забезпечують життєздатність системи територіальної оборони. Маємо погодитися із експертом, що зазначена успішна самоорганізація відбувається за рахунок власних ресурсів, які є обмеженими. Тому, разом із залученням додаткових ресурсів держави, національних і регіональних фондів, волонтерських рухів, міжнародних організацій, програм і проєктів, має отримати нового імпульсу розвиток міжмуніципального співробітництва.

Під час вивчення стану регіонального та місцевого розвитку в сучасній Україні у роботі «Сталий розвиток регіонів України: проблеми і шляхи їх розв’язання» О. Бобровська акцентує на пріоритетності розвитку «низових ланок» – територіальних громад – і підвищенні відповідальності всіх гілок влади за його досягнення [2]. Для цього, на її думку, необхідним є застосування інноваційних інструментів місцевого розвитку як підґрунтя для створення сприятливого середовища, зокрема, упровадження корпоративного підходу та застосування принципів сталого розвитку задля реалізації «Глобальних Цілей сталого розвитку 2030» [3] та інших підходів, що підсилюють соціальну згуртованість на місцевому рівні. У цьому контексті

корисним є вивчення зарубіжного досвіду побудови співробітництва громад задля забезпечення їх стійкості та сталого розвитку.

Характеризуючи складові сталості розвитку територіальної громади у контексті міжмуніципального співробітництва, пропонуємо виокремлювати п'ять вимірів (табл. 2.1). Саме гармонізація потреб стейкхолдерів місцевого і регіонального розвитку за усіма вимірами – програмним, екологічним, соціокультурним, економічним, політико-інституційним – є суттєвим викликом для громад-учасниць міжмуніципального співробітництва.

Таблиця 2.1

**Виміри сталості розвитку територіальної громади
у контексті міжмуніципального співробітництва**

Вимір сталості	Характеристика
Програмна сталість	Життєздатність та насиченість процесів навчання й зростання потенціалу громад-учасниць міжмуніципального співробітництва
Екологічна сталість	Процвітання природних систем, від яких залежить якість життя на території громад і регіону в цілому
Соціокультурна сталість	Позитивні наслідки втручання проєкту міжмуніципального співробітництва для соціокультурного середовища громад-учасниць
Економічна сталість	Безперервне забезпечення приросту багатства та процвітання, збільшення різноманітності стратегій на території, справедливий розподіл благ між учасниками процесів місцевого та регіонального розвитку
Політична та інституційна сталість	Результативні процеси прийняття публічноуправлінських рішень на території, підтримка з боку організацій та лідерів, які здійснюють вплив на політико-економічне середовище на території, де реалізуються проєкти міжмуніципального співробітництва

Джерело: адаптовано автором за матеріалами [4; 5].

На наш погляд, основою такої гармонізації є розбудова довіри. Успішність проєктів і програм місцевого розвитку значною мірою залежить від рівня довіри, який спостерігається у середовищі проєкту чи програми, із критичною важливістю формування усіх вимірів довіри всередині (Dimensions

of trust: The Three Cs): довіра до характеру / властивостей (Trust of Character); довіра до комунікації (Trust of Communication); довіра до здатності (Trust of Capability), а одним із пріоритетних підходів до формування довіри на рівні проєктних команд, а також в оточенні проєктів та програм місцевого розвитку має стати імплементація проєктного і програмного менеджменту, який є «чутливим до конфліктів» (Conflict-sensitivity project & program management) [6].

На ресурсі Вінницької обласної Асоціації органів місцевого самоврядування подано інтерпретацію 16 принципів сталого розвитку громади [5], які запропоновано «Центром чотирьох світів для вивчення розвитку» [4]). Авторське бачення щодо ЦСР 2030, прогресу у досягненні яких сприяю певний принцип, та впливу принципів на процеси міжмуніципального співробітництва подано у табл. 2.2.

Найбільшою мірою здійснюють вплив на процеси міжмуніципального співробітництва принципи 3, 5, 6, 8, 9, 10, 14 (позначено «+» у табл. 2.2). Під час російсько-української війни 2022 року актуалізувалися три принципи (позначено «++» у табл. 2.2). Розглянемо сутність цих принципів.

Загоєння (3). Зцілення є необхідною частиною розвитку. «Лікування минулого, закриття старих ран і набуття здорових звичок мислення та дій, щоб замінити дисфункціональне мислення та руйнівні моделі людських стосунків, є необхідною частиною процесу сталого розвитку» [4].

Немає бачення, немає розвитку (5). Активізувати потенціал громад може формування бачення власного майбутнього та розуміння того, що саме забезпечить стабільність у світі, що постійно змінюється. Без наявного формалізованого бачення не може бути розвитку. Якщо громади об'єднуються, щоб поліпшити своє життя, окрім бажання, їм також слід мати спільне бачення того, що вони хочуть змінити і чого досягти. Для цього можуть бути застосовані апробовані практики стратегічного планування [7].

Таблиця 2.2

**Принципи сталого розвитку громади у контексті розбудови
міжмуніципального співробітництва**

16 Principles for recreating the world (англ.) / 16 принципів сталого розвитку громади (змістовний аналог українською)	ЦСР 2030, прогресу у досягненні яких сприяє принцип	Вплив на процеси міжмуніципального співробітництва
1. Human beings can transform their world / Люди здатні змінювати світ	8, 9, 11, 17	
2. Development comes from within / Розвиток починається зсередини	8, 9, 11, 17	
3. Healing / Загоєння	1-3, 9, 6-12	++
4. Justice / Бути справедливим – непорушне правило	16	
5. No vision, no development / Немає бачення, немає розвитку	11, 12, 17	+
6. Culture / Культура	4, 5, 12	+
7. Interconnectedness / Комплексний підхід	1-17	
8. The hurt of one is the hurt of all; the honour of one is the honour of all / Біль одного є болем кожного; честь одного є честю усіх	12, 16, 17	++
9. Unity / Єдність	16, 17	++
10. Participation / Залучення	10, 11, 16, 17	+
11. Spirit / В основі відновлення та розвитку – духовність	4, 5, 11, 12, 16, 17	
12. Morals and ethics / Сталий розвиток потребує моральної та етичної основи	4, 5, 10-12, 16, 17	
13. Learning is the engine of change / Навчатися один у одного протягом усього життя	4, 11, 12, 16, 17	
14. Sustainability / Сталість – основна особливість розвитку	11, 12, 16, 17	+
15. Move to the positive / Рух до позитивного – головна стратегія розвитку	8-12, 16, 17	
16. Be the change you want to see / Станьте тими змінами, які ви прагнете побачити	1-17	+++

Джерело: розроблено автором за матеріалами [3-5].

Культура (6). Автентичний розвиток базується на культурі. «Зцілення» навколишнього природного, соціального і економічного середовища й подальший розвиток повинні бути засновані на мудрості, знаннях і розумінні життєвих процесів й особливостей соціокультурного середовища [4]. Водночас, під час реалізації спільних проєктів на території розкривається людський потенціал, що сприяє розвитку культури.

Біль одного є болем кожного; честь одного є честю усіх (8). Винятковість спільноти людей означає, що розвиток для одних за рахунок позбавлення добробуту інших є неприйнятним і не може вважатися сталим. Коментар до інтерпретації цього принципу до сучасних умов в Україні невід'ємно пов'язаний із наступними принципами 9 та 10.

Єдність – необхідна передумова розвитку (9). Перші дні й тижні війни з російськими агресорами, які вторглися в Україну 24 лютого 2022 року, і подальші місяці надали велику чисельність прикладів результативної соціальної мобілізації задля долання по всій території країни неймовірних ще місяць тому загроз і викликів. Активне залучення практично всіх категорій населення (таких, що потребують першочергової допомоги під час війни, і таких, що можуть її надати), до процесів забезпечення стійкості і відновлення може стати стимулом для подальшого розвитку як власного потенціалу, так і інших ресурсів, спрямованих на інформування та адаптацію постраждалих під час війни до нових умов та реалій.

Залучення (10) – рушійна сила розвитку. Розвиток відбувається і бажані цілі досягаються лише за умов, коли мешканці територіальної громади роблять свій особистий внесок в загальну справу. «У розвитку громад участь – це особистий вклад, переданий через дію» [5]. Дія є істотною складовою не лише розвитку громад, але і всієї іншої діяльності людей. Саме тому під час реалізації проєктів міжмуніципального співробітництва необхідно на всіх етапах життєвого циклу проєкту передбачити пакети робіт із залученням мешканців громад.

Сталість (14) – основна особливість розвитку. Забезпечити сталість означає створення умов, за яких процес, що утворюється в результаті реалізації проєкту міжмуніципального співробітництва результативно протікає протягом тривалого часу (див. табл. 2.1).

Таким чином, викликом для розвитку громад є гармонізувати екологічні, соціальні, економічні, політичні і культурні потреби і не розвивати один з видів за рахунок іншого. Реалізації цього сприятиме дотримання наступного принципу – «Станьте тими змінами, які ви прагнете побачити» (16), який позначено «+++» у табл. 2.2. У процесі розвитку громад через розроблення успішних стратегій реалізацію проєктів міжмуніципального співробітництва передбачає як відтворення моделей і кращих практик, що вже реалізовані іншими громадами, так і генерацію нових рішень самими учасниками. Тому громади-учасниці міжмуніципального співробітництва повинні намагатися бути прикладом змін, які вони прагнуть бачити в світі.

Під час вирішення четвертого завдання дослідження було здійснено:

– формалізацію принципів сталого розвитку громади у контексті розбудови міжмуніципального співробітництва через встановлення взаємозв'язків із Цілями сталого розвитку ООН 2030 та виокремлення принципів, які найбільшою мірою здійснюють вплив на процеси співробітництва територіальних громад;

– визначено принципи, які актуалізувалися під час російсько-української війни (3, 8, 9);

– уточнено формулювання принципу 16, реалізація якого має у повоєнний період відтворюватися через гармонізацію екологічних, соціальних, економічних, політичних і культурних потреб.

Застосування у практиці міжмуніципального співробітництва формалізованих принципів сприятиме відтворенню моделей і кращих практик, що вже реалізовані іншими громадами, та генеруванню нових рішень (рис. 2.1). Як наслідок, підтримується здатність громади протистояти викликам (community's ability to meet challenges head on – resilience).

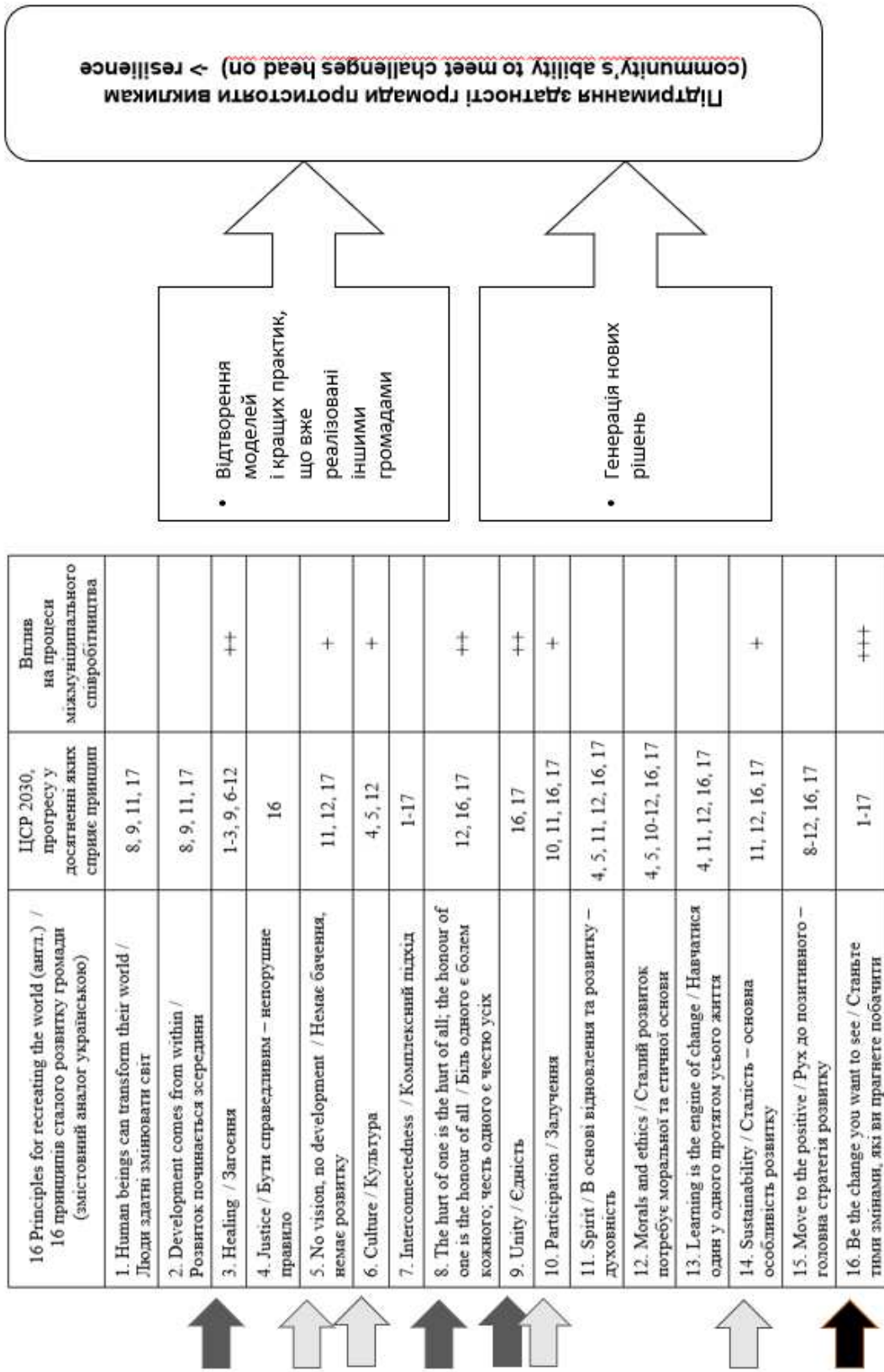


Рис. 2.1. Формалізація принципів сталого розвитку громади у контексті розбудови міжмуніципального співробітництва

Низку інноваційних підходів у сфері співробітництва громад задля забезпечення їх стійкості та сталого розвитку розробляє і реалізує Інститут сталих спільнот (Institute for Sustainable Communities, ISC). Місія ISC: допомагати громадам у всьому світі вирішувати екологічні, економічні та соціальні виклики, щоб побудувати краще майбутнє, сформоване та спільне для всіх [8]. З моменту заснування в 1991 році ISC керує по всьому світу трансформаційними проєктами, рушійною силою яких є громади (community-driven projects).

Протягом багатьох років у ISC розробили підхід, який підтримує здатність громади прямо протистояти викликам (community's ability to meet challenges head on). Цей підхід гарантує, що рішення з'являються всередині громади, а не нав'язуються ззовні. ISC поширює найкращі міжнародні практики та досвід, здійснює технічну експертизу, проводить тренінги, зміцнює потенціал місцевих організацій, генеруючи творчі рішення, що забезпечують довготривалі зміни.

У 1995 ISC розробив набір «Елементів сталої громади» (Elements of a Sustainable Community). У 1997 році цю концепцію було прийнято Президентською комісією США зі сталого розвитку (President's Commission on Sustainable Development). Розглянемо зміст чотирьох груп «Елементів сталої громади» [9], які можна визначити як актуальні для розбудови успішного міжмуніципального співробітництва.

I. Лідерство, громадянська залученість та відповідальність (Leadership, civic engagement and responsibility): рівні можливості для всіх мешканців брати участь у підготовці та прийнятті рішень, які впливають на життя кожного з них; адекватний доступ до публічної інформації; життєздатний неурядовий сектор; атмосфера поваги та терпимості до різноманітних поглядів, вірувань і цінностей; заохочення людей будь-якого віку, статі, сексуальної орієнтації, етнічної приналежності, релігії та фізичних можливостей брати відповідальність на основі спільного бачення; політична стабільність; діяти таким чином, щоб не ставити під загрозу сталість інших громад.

II. Екологічна цілісність (Ecological integrity): задоволення базових потреб людини в чистому повітрі, воді та повноцінній незараженій їжі; захист і зміцнення місцевих і регіональних екосистем й біологічного різноманіття; збереження води, землі, енергії та невідновлюваних ресурсів, зокрема, максимально можливе скорочення, відновлення, повторне використання та переробку відходів; використання стратегій запобігання та відповідних технологій для мінімізації викидів забруднюючих речовин; використання відновлюваних ресурсів не швидше, ніж швидкість їх відновлення.

III. Економічна безпека (Economic security): різноманітна та фінансово життєздатна економічна база; реінвестування ресурсів у місцеву економіку; максимізація місцевих власників на підприємства; реальні можливості працевлаштування для всіх громадян; забезпечення професійної підготовки та навчання, щоб допомогти працівникам адаптуватися до майбутніх потреб.

IV. Соціальний добробут (Social well-being): надійне постачання продовольства, яке оптимізує місцеве виробництво; адекватні медичні послуги, безпечне та здорове житло та високоякісна освіта для всіх членів громади; убезпечення території від злочинів і агресії; виховування духу спільноти, який створює відчуття приналежності, відчуття місця та почуття власної гідності; стимулювання творчого вираження через мистецтво; захист і поліпшення громадських просторів й історичних ресурсів; забезпечення здорового робочого середовища; адаптивність до мінливих обставин і умов.

У дослідженні «Вплив міжмуніципального співробітництва територіальних громад на сталий місцевий розвиток» О. Дувановою [10] на основі використання інструментарію кореляційно-регресійного аналізу зі застосуванням програмного комплексу STATA формалізовано взаємозв'язок між кількістю громад, що уклали договори міжмуніципального співробітництва та набором показників сталості розвитку території. Зокрема, за результатами даного дослідження було підтверджено позитивний вплив збільшення чисельності громад, що уклали договори міжмуніципального співробітництва на показники економічної складової сталого розвитку. До

уваги нею було взято такі показники: валовий регіональний продукт, обсяг виробництва продукції сільського господарства, обсяг експорту товарів у розрахунку на одну особу населення. Також було досліджено вплив на екологічну складову сталого розвитку. Серед показників нею було виокремлено зниження темпів зростання викидів забруднюючих речовин стаціонарними джерелами забруднення та зменшення обсягів паливно-енергетичних ресурсів, спожитих у регіоні. Дослідниця також вивчила вплив розвитку співробітництва на третю складову сталого розвитку – соціальну. Було підтверджено позитивний вплив на індекс регіонального людського розвитку, частку випускників загальноосвітніх навчальних закладів, які отримали за результатами зовнішнього незалежного оцінювання з української мови та літератури 160 балів і вище, планову ємність амбулаторно-поліклінічних закладів, середню очікувану тривалість життя при народженні та на зниження кількості кримінальних правопорушень вчинених проти життя та здоров'я людини.

Як визначає О. Бобровська, «територіальні громади мають найбільш тісний зв'язок влади з громадянами, більш наочні і відчутніші результати діяльності» [11, с. 60]. У цьому контексті можна очікувати, що спільні проєкти громад у межах міжмуніципального співробітництва за належного управління ними і за умов дотримання учасниками виокремлених вище принципів сталого розвитку матимуть сталі результати і позитивні наслідки.

У пп. 1.2 було акцентовано високих темпах на розширення міжнародного співробітництва територіальних громад в 2022-2023 роках задля забезпечення стійкості під час повномасштабного вторгнення РФ (див. табл. 1. _). Кількість прямих угод про партнерство у форматі місто-місто / міста побратими в Україні також зростає (наприклад, м. Києвом укладено 14 нових угод з містами-побратимами за два роки [12]), видано спеціалізовані методичні рекомендації [13-15].

ЦСР 17 з акцентом на міжнародне партнерство та солідарність є важливим елементом Порядку денного до 2030 року. У публікації [16]

пропонуються приклади та ідеї щодо того, як органами місцевого самоврядування інтегрувати ЦСР у міжнародну співпрацю.

ЦСР не лише пропонують варіанти для роботи над сталим розвитком у межах власних муніципальних кордонів із застосуванням транскордонного підходу; вони також є хорошою основою для міжнародної діяльності. кордонів з використанням наскрізного підходу; вони також є гарною основою для міжнародної діяльності вашого муніципалітету. вашого муніципалітету.

Як зазначають експерти ООН, міжнародні партнерства між містами (також звані побратимствами) можуть отримати позитивні ефекти від взаємодії у сфері досягнення ЦСР, зокрема (адаптовано за [16]):

– 17 ЦСР є ідеальною «міжнародною рамкою» (the perfect international framework) для розгортання партнерства за кількома напрямками;

– ЦСР мають єдину термінологію (a universal language), забезпечуючи однакове розуміння проблем і напрямів їх вирішення через сприяння досягненню 17 цілей;

– Порядок денний до 2030 року заохочує комплексний, наскрізний і багатосторонній підхід (comprehensive, transversal, and multi-stakeholder approach); усі 17 цілей взаємопов'язані між собою; здійснюючи послідовний внесок у досягнення однієї ЦСР, громада автоматично робить вибір між різними «темами сталого розвитку»; пропонується рамка для залучення як органів муніципального управління і посадових осіб громади-партнера, так і громадян і приватних компаній до участі в заходах і проєктах у межах партнерства між містами;

– інтегруючи ЦСР у проектний цикл партнерства «місто-місто», орган місцевого самоврядування починає працювати у більш сталий спосіб (a more sustainable manner) як у власному муніципалітеті, так і в рамках міжнародної співпраці;

– ЦСР створюють наочність/прозорість (visibility) міжнародної діяльності муніципалітету, демонструють, що в усьому світі партнери працюють над одними й тими самими напрямками; використовуючи

візуалізацію ЦСР у своїй комунікації з громадою, орган місцевого самоврядування наближає партнерство між містами до своїх громадян, що збільшує підтримку і демонструє, що муніципалітет є відкритим і професійним учасником такого виду міжмуніципальної співпраці.

Варто зауважити, що за цим напрямом активно відбуваються процеси цифрової трансформації, зокрема, створюються цифрові платформи для взаємодії муніципалітетів. Наприклад, за допомогою «platforma-dev.eu» Асоціація фламандських міст і муніципалітетів (VVSG) здійснює супровід розроблення органом місцевого самоврядування стратегії інтернаціоналізації з подальшою розбудовою міжмуніципальної співпраці, яка відповідатиме «потребам, амбіціям і можливостям» (tailored to needs, ambitions and capacity) конкретного муніципалітету [17].

Відома в Україні як успішний провайдер численних міжнародних проєктів і програм, німецька консультативна компанія GIZ створила платформу «Підтримка муніципального партнерства – експертний фонд для муніципальних партнерств по всьому світу» [18]. Контекстом даної ініціативи є сприяння налагодженню співпраці між муніципалітетами Німеччини та країн-партнерів у сфері місцевого розвитку, де важливим чинником є досягнення цілей Порядку денного до 2030 року. Ініціатива спрямована на досягнення цілей 11 та 17 через надання муніципалітетам-партнерам знань, необхідних для ефективного реалізації партнерських ініціатив, через брак яких співпраця іноді не розкриває свого потенціалу. Ключові тематичні напрямки для експертного супроводу: міське та транспортне планування (urban and traffic planning), циркулярна економіка (circular economy), адаптація до зміни клімату (climate change adaptation), смарт-сіті (smart cities), управління водними ресурсами (water management).

Схарактеризовані підходи мають бути відображені під час процесного моделювання розвитку управлінського інструментарію підтримки співробітництва територіальних громад в Україні у пп. 2.3.

2.2. Особливості процесів співробітництва територіальних громад в Україні у окремих сферах

Як було зазначено у пп. 1.2, дані Моніторингу процесів децентралізації влади вказують на те, що станом на 01 липня 2023 року в Україні створено відповідну нормативну базу, але укладено лише 315 договорів про співробітництво територіальних громад у різних галузях. Учасниками цих договорів є лише 456 з 1470 територіальних громад України [19]. У попередні роки майже 22 % від загальної кількості договорів стосувалися саме питань надання адміністративних послуг [20].

Експерти визначають, що об'єднання ресурсів кількох громад у форматі міжмуніципального співробітництва задля отримання значного позитивного ефекту для усієї території є можливим також і в сфері надання адміністративних послуг. За таких умов кожна з громад, які беруть участь у проекті співробітництва, отримує власний аспект вигоди: економія власних ресурсів через використання ресурсів громади-партнера; додаткові надходження до місцевого бюджету у результаті оплати відповідних послуг; покращення якості публічних послуг, зокрема за критеріями своєчасності, зручності та комфортності умов її надання [21].

У аналітичній записці, підготовленій за Програмою «U-LEAD з Європою» [22] зазначено, що співробітництво територіальних громад може вважатися дієвим механізмом покращення якості надання адміністративних послуг та розширення їх переліку, зокрема, використання наявного центру надання адміністративних послуг (ЦНАП) та віддалених робочих місць адміністраторів ЦНАП (ВРМ) або мобільного ЦНАП громади-партнера є раціональною альтернативою створенню органом місцевого самоврядування (ОМС) власного ЦНАП.

У контексті висвітлення процесів розвитку системи надання адміністративних послуг в умовах децентралізації в Україні та

становлення співробітництва громад особливої уваги заслуговують праці українських вчених і практиків Н. Васильєвої [23], О. Гуненкової [24], Н. Ільчанинової [25], О. Карпенка [26], Т. Маматової [27; 28], Т. Серьогіної [29]. І. Тищенкою [30].

За період реформування сфери адміністративних послуг в Україні суттєво збільшилась спроможність тих ЦНАП, команди яких в умовах децентралізації отримали потужну підтримку з боку міжнародних проектів технічної допомоги, зокрема програми «U-LEAD з Європою» та «Електронне урядування задля підзвітності влади та участі громади» (EGAP) та почали активно застосовувати інноваційні підходи до розвитку системи надання адміністративних послуг [28].

Тим самим було підвищено рівень національних стандартів та усталених практик у цій сфері. Водночас, маємо констатувати, що не всі громади на цей час інституційно спроможні реалізувати весь комплекс завдань щодо створення комфортного середовища для клієнтів та сучасного технологічного середовища для персоналу фронт- і бек-офісів ЦНАП. Багато територіальних громад в Україні відчувають брак кадрових, технічних та фінансових ресурсів для створення власного належного ЦНАП, розвитку відповідного кадрового потенціалу, здійснення моніторингу якості адміністративних послуг та забезпечення процесів безупинного вдосконалення діяльності, про що неодноразово наголошувалося у аналітичних та методичних документах за результатами науково-практичних досліджень [20; 22; 31].

За допомогою інструментів міжмуніципального співробітництва територіальні громади можуть зміцнити свою спроможність у забезпеченні надання адміністративних послуг, зокрема, отримати додаткові ефекти для ключових стейкхолдерів (табл. 2.3)

**Формати співробітництва територіальних громад
у сфері адміністративних послуг та можливі результати / ефекти
для ключових стейкхолдерів**

Формат	Приклад	Результати / ефекти для ключових стейкхолдерів
Делегування повноважень у сфері надання адміністративних послуг громаді-партнеру	Створення точки доступу до послуг у менших громадах, використовуючи потенціал більш спроможних громад	Забезпечення безперервності надання послуг на власній території
Віддалені робочі місця територіальних підрозділів ЦНАП чи мобільних центрів надання адміністративних послуг	Створення віддаленого робочого місця, спільного ЦНАП чи спільного мобільного ЦНАП для кількох громад	Заощадження ресурсів
Спільне обладнання у ЦНАП	Придбання паспортної станції чи мобільний ЦНАП (коли одній громаді бракує ресурсів)	Розширення реєстру послуг, досягнення більш амбітних цілей
Взаємозамінність персоналу ЦНАП громад-партнерів	Тимчасове надання послуги державним реєстратором громади-партнера на час відсутності власного у зв'язку із відрядженням, відпусткою тощо (у разі, якщо в громаді немає потреби створювати більше однієї посади державного адміністратора)	Забезпечення безперервності надання послуг на власній території

Джерело: розроблено автором на основі матеріалів і рекомендацій Програми ЄС «U-LEAD з Європою» [20; 22; 31].

Закон України «Про співробітництво територіальних громад» [32] передбачає п'ять можливих форм співробітництва: делегування одному ОМС-учаснику договору іншим учасником (учасниками)-ОМС виконання одного чи кількох завдань з передачею йому відповідних ресурсів (форма I); реалізація спільних проєктів, що передбачає координацію діяльності ОМС і акумулювання ними на визначений період ресурсів з метою спільного здійснення відповідних заходів (форма II); спільне фінансування (утримання) ОМС підприємств, установ і організацій комунальної форми власності –

інфраструктурних об'єктів (форма III); утворення ОМС спільних комунальних підприємств, установ і організацій – спільних інфраструктурних об'єктів (форма IV); утворення ОМС спільного органу управління для спільного виконання визначених законом повноважень (форма V).

За результатами аналізування норм чинного законодавства у сфері адміністративних послуг та з урахуванням матеріалів щодо кращих вітчизняних практик і рекомендацій Програми ЄС «U-LEAD з Європою» [20; 22; 31] автором здійснено обґрунтування можливості застосування наявних форм співробітництва територіальних громад у сфері надання адміністративних послуг в Україні (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

**Можливість застосування у сфері надання адміністративних послуг
наявних форм співробітництва територіальних громад в Україні**

Форма співробітництва	Можливість застосування	Обґрунтування
I. Делегування завдань	Може бути застосовано у перспективі	Дозволено за законодавством, але в Україні станом на 2021 рік бракує відповідних позитивних практики
II. Реалізація спільних проєктів	Може бути застосовано і є найбільш прийнятною	Дозволено за законодавством, надає можливість реалізувати значну чисельність конфігурацій спільної діяльності громад-партнерів у сфері адміністративних послуг
III. Спільне фінансування (утримання) підприємств, установ і організацій комунальної форми власності	Не може бути застосовано	Не дозволено за законодавством, оскільки комунальне підприємство, установа чи організація не можуть надавати адміністративні послуги (п. 7 ст. 20 Закону України «Про адміністративні послуги» [19])
IV. Утворення спільних комунальних підприємств, установ чи організацій	Не може бути застосовано	
V. Утворення спільного органу управління	Може бути застосовано у перспективі	Дозволено за законодавством, але в Україні станом на 2021 рік бракує відповідних позитивних практики

Джерело: розроблено автором на основі аналізування чинного законодавства [32], матеріалів і рекомендацій Програми ЄС «U-LEAD з Європою» [20; 22; 31].

Зроблено висновок, що саме другу форма співробітництва територіальних громад – Реалізація спільних проєктів – може бути застосовано і вона є найбільш прийнятною. Зазначена форма співробітництва не є забороненою за законодавством у сфері адміністративних послуг. Реалізація спільних проєктів як форма співробітництва територіальних громад надає можливість громадам-партнерам реалізувати значну чисельність конфігурацій спільної діяльності у сфері адміністративних послуг.

Експертами Програми ЄС «U-LEAD з Європою» зазначено, що більш як 90 % усіх договорів співробітництва територіальних громад у сфері надання адміністративних послуг укладено за формою «Реалізація спільних проєктів» [20]. Також описано практики, які дозволяють відзначити, що до можливих конфігурацій спільної діяльності громад-партнерів у сфері адміністративних послуг за цією формою співробітництва належать такі: організація роботи кількох громад у форматі «фронт-офіс / бек-офіс»; забезпечення діяльності віддаленого робочого місця у громаді, що не має власного ЦНАП; забезпечення діяльності мобільного ЦНАП; організація співпраці громад для «взаємозамінності» державних реєстраторів; організація спільного ЦНАП.

Окремо підкреслимо, що документування за формою реалізація спільних проєктів співробітництва територіальних громад не передбачає обов'язкового здійснення процедур, зазначених у ст. 5–9 Закону України «Про співробітництво територіальних громад» [32], зокрема, формалізовані процедури, комісійний розгляд проєкту договору та громадські слухання. У цьому контексті важливим є прийняття у січні 2023 року Закону України «Про внесення змін до Закону України «Про співробітництво територіальних громад» щодо упорядкування окремих питань співробітництва територіальних громад» [33], який удосконалює порядок укладання договорів про співробітництво громад, зокрема: надає громадам можливість приєднуватися до вже організованого співробітництва за спрощеною процедурою; дозволяє укладати змішаний договір про співробітництво, в якому можуть міститися елементи різних форм співпраці; дозволяє у дистанційній формі проводити

громадські обговорення та засідання комісій з підготовки проекту договору про співробітництво.

Налагодження процесів міжмуніципального співробітництва у сфері адміністративних послуг також має супроводжуватися упровадженням сучасних моделей управління на основі якості. На думку Т. Кравченко, зазначене передбачає інтенсивне дослідження внутрішніх взаємовідносин між існуючими процесами управління – упровадження методології процесного підходу [34] та розроблення документованих процедур і протоколів системи управління якістю ОМС.

Таким чином, до основних ефектів співробітництва територіальних громад у сфері адміністративних послуг, які отримують ключових стейкхолдерів, належать: забезпечення безперервності надання послуг на власній території; розширення реєстру послуг, досягнення більш амбітних цілей; заощадження ресурсів. Пріоритетною формою організації співробітництва громад у сфері адміністративних послуг, які визначено ст. 11 Закону України «Про співробітництво територіальних громад», є реалізація спільних проєктів, що передбачає координацію діяльності суб'єктів співробітництва й акумулювання ними на визначений період ресурсів з метою спільного здійснення відповідних заходів. Мають бути розроблені документовані процедури, які забезпечать якість процесів укладання договорів про співробітництво територіальних громад у сфері адміністративних послуг.

Одним з важливих і перспективних з точки зору сприяння прогресу у досягненні Цілей сталого розвитку 2023 напрямів міжмуніципального співробітництва в Україні є також співробітництво територіальних громад у сфері розвитку послуг для дітей та сімей з дітьми, зокрема, спільні проєкти громад у сфері розвитку послуг для дітей та сімей з дітьми, укладання договорів про співробітництво територіальних громад у формі спільного фінансування (утримання) комунальних установ та договорів про

співробітництво територіальних громад у формі делегування виконання окремих завдань.

Відповідно до ратифікованої Україною ще у 1991 році Конвенції ООН про права дитини, наша держава зобов'язана гарантувати кожній дитині в першу чергу право на життя і розвиток у сімейному оточенні, в атмосфері щастя, любові й розуміння. Саме у безпечній і стабільній родині забезпечується індивідуальна увага і турбота, захист від насильства, виховання і розвиток у люблячій атмосфері [35]. У 2017 році з метою зміни існуючої системи інституційного догляду та виховання дітей, яка не відповідає реальним потребам дітей та сімей з дітьми, і створення умов для повноцінного виховання та розвитку дитини в сім'ї розроблено Національну стратегію реформування системи інституційного догляду та виховання дітей на 2017-2026 роки та план заходів з реалізації її I етапу, яку затверджено розпорядженням Кабінету Міністрів України від 9 серпня 2017 року № 526-р [36]. I етап (2017-2018 рр.) реалізації Національної стратегії передбачає, зокрема, затвердження регіональних планів реформування системи інституційного догляду та виховання дітей. На виконання вимог цих нормативних документів у Дніпропетровській області Розглянемо потенціал міжмуніципальної взаємодії у цій сфері на прикладі Дніпропетровської області, де розроблено проект обласної цільової програми «Регіональний план реформування системи інституційного догляду та виховання дітей з одночасним розвитком послуг для дітей та сімей з дітьми в громадах Дніпропетровської області на 2019-2026 роки».

З метою отримання актуальної інформації про стан системи захисту дітей в області, динаміку соціально-демографічних процесів щодо дітей, які потребують особливого захисту з боку держави, наявних можливостей та існуючих практик надання допомоги таким дітям у період січень – вересень 2018 року за участі науково-педагогічного персоналу і аспірантів Дніпропетровського регіонального інституту державного управління був проведений аналіз становища дітей та сімей. Під час аналізу були зібрані дані

щодо: кількості дітей, які перебувають в ризику розлучення зі своїми сім'ями; кількості дітей, які змушені проживати в інтернатних закладах; причин розміщення дітей в інтернати; наявності фахівців/спеціалістів та комплексних послуг на рівні районів, міст, територіальних громад, які мають забезпечити допомогу дітям і їх сім'ям та попереджувати потрапляння дітей в інтернатні заклади. Одним з напрямів аналізування, до якого залучався автор, було дослідження стану міжгалузевої та міжтериторіальної взаємодії під час прийняття рішень щодо дитини та розподілу відповідальності.

Вивчення складу контингенту вихованців інтернатних закладів та шляхів потрапляння дітей до інтернатів свідчить про те, що такі рішення, як правило, приймаються відповідно до галузевих порядків і процедур. Вивчення ситуації в сім'ї, аналіз можливостей громади щодо підтримки сім'ї, забезпечення потреб дитини у навчанні, реабілітації не проводяться. Для представників місцевих органів управління влаштування дитини в інтернат є найпростішим рішенням. Після влаштування дитини в обласний інтернатний заклад місцеві органи влади не вживають заходів щодо найшвидшого повернення дитини в її сім'ю.

У громадах, на території яких функціонують обласні інтернатні заклади, від 40 до 60 % дітей-вихованців походять із цих же громад. Наприклад, на території міста Дніпро функціонує 22 інтернатних заклади із них лише чотири належать до міської комунальної власності. 60 % дітей в усіх закладах влаштовані із міста Дніпро. Така сама ситуація і у місті Кривий Ріг. Із 18 інтернатних закладів 12 є обласними. В цих обласних закладах 50 % дітей влаштовані із міста. Із 45 обласних інтернатних закладів 30 розташовані у двох містах Дніпро і Кривий Ріг. Це дає можливість у цих містах вирішувати проблеми за рахунок коштів обласного бюджету. Така ситуація не виглядає справедливою по відношенню до тих громад, які змушені будуть вирішувати проблеми дітей і сімей за рахунок власних бюджетів.

Утримання інтернатів за рахунок обласного бюджету є зручним для місцевих органів влади. Влаштування дитини до інтернатного закладу знімає

з них відповідальність за долю дитини та позбавляє необхідності розвитку системи підтримки дітей та сімей з дітьми у себе в громадах.

Дніпропетровська область займає лідируючі позиції у процесах упровадження адміністративно-територіальної реформи та децентралізації влади. Відповідно до законодавства, органи місцевого самоврядування територіальних громад є органами опіки і піклування, що покладає на них відповідальність за забезпечення прав дітей, їх захисту та підтримки їх сімей. Поряд з тим, результати аналізу засвідчили, що забезпечення прав дітей, які потребують особливого захисту держави, не є пріоритетом для органів місцевого самоврядування територіальних громад. Не набула поширення і спільна робота територіальних громад у напрямку створення підтримуючих послуг для дітей і сімей: денних центрів реабілітації дітей з інвалідністю, служб раннього втручання для дітей і сімей, послуг термінового влаштування дітей, які потрапили в ситуації загрози життю і здоров'ю тощо в рамках різни форм взаємодії за Законом України «Про співробітництво територіальних громад».

Саме тому одним з пріоритетних напрямів діяльності за «Регіональним планом реформування системи інституційного догляду та виховання дітей з одночасним розвитком послуг для дітей та сімей з дітьми в громадах Дніпропетровської області на 2019-2026 роки» визначено «Розвиток міжгалузевої та міжтериторіальної взаємодії і партнерства при впровадженні реформи». Ціль даного напрямку: підвищення ефективності діяльності і забезпечення рівних можливостей доступу у всіх громадах області до послуг для дітей та сімей з дітьми через поширення міжмуніципального співробітництва і міжгалузевої взаємодії. Основні завдання:

- розвиток шляхів та механізмів міжтериторіального партнерства і міжгалузевої взаємодії при створенні та наданні послуг;
- організація простору для комунікації заінтересованих сторін на платформі Спільноти практики: Сталий розвиток (udl.despro.org.ua);

– посилення рівня ресурсного забезпечення системи надання послуг для дітей та сімей з дітьми в громадах, у тому числі через залучення коштів державного бюджету у вигляді субвенції на розвиток інфраструктури територіальних громад, коштів Державного фонду регіонального розвитку, а також активної співпраці з міжнародними донорськими програмами й проектами, громадськими об'єднаннями.

Основні результати виконання пріоритетних завдань і заходів Програми за даним напрямом (5): забезпечено у кожній територіальній громаді рівні можливості доступу для дітей та сімей з дітьми до послуг відповідно до їх потреб через поширення міжмуніципального співробітництва і міжгалузевої взаємодії. Критерій 5.1: Покращено міжвідомчу взаємодію та територіальне співробітництво при наданні послуг дітям та сім'ям та прийнятті рішень щодо дитини. Кількісні показники: затверджені узгоджені порядки взаємодії різних структур при виявленні дітей в ризику, надані їм допомоги та прийняті рішення щодо їх долі; кількість послуг, що створені відповідно до договорів про територіальне співробітництво.

Саме спільне утримання спеціалізованих соціальних послуг, особливо послуг термінового влаштування дітей, реабілітації дітей з інвалідністю, підтриманого проживання осіб з інвалідністю, малих групових будинків тощо. дало би можливість ефективно використовувати фінансові та кадрові ресурси на місцях. Поєднання можливостей територіальних громад сприятиме запровадженню механізмів недопущення непотрібного первинного входження дітей у системи альтернативного догляду, а у випадках, коли дитина уже втратила рідну сім'ю – попередження її інституалізації.

Визначений перспективний напрям міжмуніципального співробітництва потребує подальшого комплексного наукового дослідження у контексті розвитку управлінського інструментарію підтримки співробітництва територіальних громад.

Третьою окремою сферою, в якій розглянемо особливості процесів співробітництва територіальних громад в Україні у сферах є сфера охорони

здоров'я. У резюме та на веб-сайті Аналітичного дослідження «Співробітництво громад: нові можливості для освіти та медицини» (березень 2019 рік) [37; 38] зазначено, що кооперація у сферах охорони здоров'я і освіти розгорталася повільно, у сфері охорони здоров'я на той час було зареєстровано лише 36 угод про співробітництво (при загальній чисельності 450 договорів про співробітництво територіальних громад).

Можливість застосування у сфері охорони здоров'я наявних форм співробітництва територіальних громад в Україні та рейтинг застосування представлені у табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Можливість застосування у сфері охорони здоров'я наявних форм співробітництва територіальних громад в Україні

Форма співробітництва	Можливість застосування	Рейтинг застосування
I. Делегування завдань	Застосовується тоді, коли одна громада може надавати якісні послуги, а інші громади, не маючи такої можливості чи з метою економії коштів, делегують першій громаді відповідне право та передають необхідні ресурси	II
II. Реалізація спільних проєктів	Спільна реконструкція амбулаторії, послугами якої користуються жителі декількох громад; реалізація програми енергоефективності, придбання нового медичного обладнання, санітарного автомобіля тощо; реалізація програм перепідготовки та розвитку компетентності персоналу	I
III. Спільне фінансування (утримання) підприємств, установ і організацій комунальної форми власності	Спільне фінансування центру первинної медико-санітарної допомоги (ЦПМСД)	III
IV. Утворення спільних комунальних підприємств, установ чи організацій	Доцільно застосовувати, коли жодна з громад на певній території не має певного комунального підприємства чи інфраструктурного об'єкта і його створення є вкрай необхідним та	IV

Продовж. табл. 2.5

Форма співробітництва	Можливість застосування	Рейтинг застосування
	економічно обгрунтованим для усіх суб'єктів, які мають намір організувати за цією формою співробітництво: спільний ЦПМСД або стоматологічний центр.	
V. Утворення спільного органу управління	Створення окремого підрозділу чи у складі виконавчого комітету відповідної ради: спільне місцеве управління охорони здоров'я, яке керуватиме галуззю в декількох громадах	V

Джерело: розроблено автором на основі аналізування чинного законодавства [37; 38].

Більшість договорів було укладено на формою спільних проєктів (16), на другому місці – делегування завдань (11), на третьому – спільне фінансування (утримання) підприємств, установ і організацій комунальної форми власності (8). Форма утворення спільного органу управління не використовувалася. Подібне співвідношення зберігається і надалі.

У 2021 році за Програмою «U-LEAD з Європою» було розроблено «Посібник з розбудови міжмуніципального співробітництва на користь сталого розвитку локальної лікарняної мережі в умовах реформування охорони здоров'я та децентралізації» [39]. Дане видання пропонує поступове розгортання співробітництва громад у сфері освіти через організацію діалогу заінтересованих сторін з орієнтацією на результат на методологічних засадах «Діалогічної моделі змін» (The Dialogic Change Model), яку розроблена Інститутом колективного лідерства у Потсдамі (Німеччина) (Collective Leadership Institute, Potsdam) у 2006 році [40]. Також висвітлено питання розроблення стратегії закладу і/або програми медичного обслуговування населення громади, вибору і розробки договору міжмуніципального співробітництва в охороні здоров'я; розроблення моделі корпоративного управління закладами охорони здоров'я в рамках міжмуніципального співробітництва.

2.3. Моделювання розвитку управлінського інструментарію підтримки співробітництва територіальних громад в Україні

У класичному оглядовому дослідженні Д. Рігбу (D. Rigby) «Інструменти і методи управління» (Management Tools and Techniques), під інструментами управління (Management Tools) розуміється «набір концепцій, процесів, вправ та аналітичних рамок» [41, с. 139]. На думку автора, деякі інструменти, такі як бенчмаркінг (Benchmarking), консолідований аналіз (Conjoint Analysis) чи сегментування споживачів (Customer Segmentation) є певними аналітичними процедурами з дуже конкретними результатами. Інші, такі як формування бачення (Visioning), творче руйнування (Creative Destruction) чи аналіз підриву ринку (Market Disruption Analysis), є процесами, які мають значно менш відчутні результати.

За результатами даного дослідження чотири інструменти управління використовувалися постійно і по всьому світові (понад 70 % управлінців – worldwide, 1999): стратегічне планування (Strategic Planning – 81 %), Формулювання місії та бачення (Mission and Vision Statements – 79 %), бенчмаркінг (Benchmarking – 77%), вимірювання задоволеності клієнтів Customer Satisfaction Measurement – 71 %). П'ятим у «1999 Top Five Tools» був визнаний аутсорсинг (Outsourcing – 62 %) [41, с. 142].

За даними дослідження 2014 року, які представлені у публікації [42], відбулася певна зміна пріоритетів у використанні методів та інструментів управління і TOP 10 виглядав таким чином (відсоткові показники не наведено): стратегічне планування, управління відносинами із споживачами (Customer Relationship Management), залучення працівників (Employee Engagement), бенчмаркінг, збалансована система показників (Balanced Scorecard), ключові компетенції (Core Competencies), аутсорсинг, управління змінами (Change Management), визначення місії та бачення.

У роботі [43] Ю. Шаров і І. Чикаренко, спираючись на досвід розвинутих країн світу, проаналізували, які саме концептуальні та інструментальні засоби успішно застосовуються з метою забезпечення ефективності, результативності та якості діяльності органів публічного управління задля розвитку територій і громад (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Концептуальні та інструментальні засоби, що успішно застосовуються з метою забезпечення ефективності, результативності та якості діяльності органів публічного управління задля розвитку територій і громад

Група концептуальних / інструментальних засобів	Характеристика	Приклад
Концептуальні засоби	є найбільш загальними й відображають, переважно, діяльнісні підходи до управління	<ul style="list-style-type: none"> – управління змінами; – програмно-цільовий підхід; – управління на основі якості; – реінжиніринговий підхід; – управління за результатами вимірювання успішності діяльності; – управління ризиками; – логістичний підхід; – аналіз вигід-витрат; – організаційно-культурний підхід; – інформаційно-комунікаційний підхід
Конкретно-інструментальні засоби	притаманні визнані спеціалізовані технології	<ul style="list-style-type: none"> – стратегічні технології; – проєктні технології; – маркетингові технології; – бенчмаркінгові технології; – соціологічні методи; – соціальні технології; – технології е-врядування та е-демократії; – геоінформаційні технології; – інституції місцевого економічного розвитку громад
Моделі-підходи	апробовані комплексні інструменти удосконалення діяльності	<ul style="list-style-type: none"> – моделі систем управління на основі міжнародних стандартів ISO серії 9000; – модель збалансованої системи показників (Balanced Scorecard); – модель оцінювання досконалості організацій публічного сектору (The Common Assessment Framework);

Група концептуальних / інструментальних засобів	Характеристика	Приклад
Моделі-підходи (продовження)	апробовані комплексні інструменти удосконалення діяльності	<ul style="list-style-type: none"> – модель оцінювання діяльності місцевих органів влади з позицій якості та ефективності діяльності (Commonwealth Association for Public Management); – моделі технологічної, зокрема проектної зрілості (Maturity Models); – модель-підхід «Зона стратегічної відповідальності»; – модель «пріоритет-проект»; – моделі типу «єдине вікно» та «прозорий офіс»; – моделі «розумних» міст та громад (Smart-city/community); – моделі типу е-місто/громада тощо

Джерело: сформовано автором на основі матеріалів [43].

Багато з перелічених інструментів розвитку вже апробовані та рекомендовані для впровадження в органах публічного управління в Україні. Зокрема, адаптовані методичні настанови подано у видання «Інструменти забезпечення ефективності, результативності та якості діяльності органів державної влади» [44], яке підготовлено у межах діяльності Центру адаптації державної служби до стандартів Європейського Союзу.

У Посібнику з міжмуніципального співробітництва (Toolkit manual inter-municipal cooperation) [45], який є спільним виданням Ради Європи і Програми розвитку ООН за Ініціативою «Міське самоврядування відкритого суспільства» (2010) наголошується зокрема, на важливості використання організаційно-культурного підходу та інших підходів групи «концептувальні засоби» (див. табл. 2.6).

Зазначено, що існує багато успішних прикладів міжмуніципального співробітництва у регіонах, де існує добре розвинена «культура співробітництва». Ця культура здатна прийняти політичний компроміс як конструктивний спосіб публічного управління. Ця культура вимагає довіри між гравцями і особливо яскраво демонструється через волонтерські

організації. Така культура не виникає просто так, вона вимагає навичок і ставлення, таких як вміння слухати і відчуття мети.

Цей вид соціального капіталу не є поширеним у Східній та Південно-Східній Європі, тому будь-яка національна політика підтримки ІМС має бути інтегрована в набагато ширшу довгострокову політику його розвитку. Сталою тенденцією є те, що інтерес до міжмуніципального співробітництва розвиватиметься паралельно з децентралізацією більшої кількості повноважень на користь місцевого самоврядування [45]. Тиск на місцевому рівні щодо посилення місцевого самоврядування продовжуватиме зростати; громадяни все частіше проситимуть керівництво своїх муніципалітетів шукати нові шляхи надання якісних публічних послуг, використовуючи додаткові ресурси, які надає ІМС, якщо це буде необхідно.

Таким чином, ІМС стає побічним продуктом подальшої децентралізації. Міжмуніципального співробітництва – це горизонтальні, неієрархічні відносини між муніципалітетами. Досвід підказує, що ключовим стимулом для розвитку є компетентне муніципальне керівництво, яке бачить можливості, що надає ІМС, і використовує вплив, переконання та відданість, щоб залучити інші муніципалітети до співпраці.

Таке лідерство потребує часу і застосування комплексу управлінського інструментарію [45]: пояснити переваги ІМС; визнати різні інтереси потенційних партнерів; шукати «взаємовигідні» рішення проблем, з якими стикаються; мобілізувати всі зусилля для досягнення спільної мети. За таких обставин використання традиційної, ієрархічної влади буде контпродуктивним, бо така влада викликатиме недовіру. Починає активно розвиватися мережеве управління і мережеві системи підтримки місцевого розвитку за участі громади [46].

В умовах продовження реформи децентралізації [7; 47] та необхідності долати виклики й загрози під час воєнного стану [48] ще більше проявляється потреба в органічному поєднанні стратегічного, проєктного та кластерного підходів. Завдання співробітництва громад – це сфери, де природним чином

інтегруються стратегічні та проєктні технології, а також інші інноваційні інструменти, що сприяють інноваційному розвитку території.

На думку О. Глазов, Х. Калашнікова, В. Золотарьов, Я. Левченко, І. Брітченко та П. Лошончі (P. Lošonczi), основними інструментами такої співпраці є інфраструктура, людський потенціал, достатні повноваження, громадська активність та достатнє фінансування [49]. Автори підкреслюють, що громада може використовувати альтернативні способи фінансування, до яких належать інструменти: фінансування від міжнародних фондів, гранти, краудфандинг, кредитування. Визначено актуальність і важливість створення ж кластерів у форматі «влада-громада-бізнес» задля розширення співпраці між стейкхолдерами.

О. Дорофєєв у роботі «Співробітництво територіальних громад у сфері економічного розвитку депресивних територій: у фокусі стимулювання малого бізнесу» [50] наголошує на необхідності розширення інструментарію міжмуніципального співробітництва громад у сфері місцевого економічного розвитку та визначає перелік інструментів, які можуть бути реалізовані територіальними громадами для усунення перешкод та забезпечення більш ефективного стимулювання місцевого економічного зростання. На його думку, особливо важливим аспектом у контексті розвитку міжмуніципального співробітництва територіальних громад в економічній сфері є узгодження політики фіскального стимулювання в частині місцевих податків і зборів, міжмуніципальне співробітництво у сфері ресурсної та організаційної підтримки суб'єктів малого підприємництва (зокрема, новостворених), налагодження співпраці між агенціями місцевого економічного розвитку із завданнями консультування місцевого населення та бізнесу, допомоги населенню у створенні власного бізнесу, його підтримки, створення територіальних бізнес-інкубаторів.

Одним з пріоритетних напрямів підтримки співробітництва територіальних громад у умовах становлення е-демократії та е-урядування в нашій країні має стати розвиток електронної взаємодії у даній сфері.

Огляд основних е-ресурсів з децентралізації та місцевого розвитку вказує на недостатність спеціалізованих ресурсів. Веб-портал «Децентралізація» містить окремий розділ «Співробітництво громад», водночас, веб-сайт Міністерство розвитку громад, територій та інфраструктури України не має станом на листопад 2023 року спеціального розділу «Співробітництво територіальних громад» із корисним для учасників міжмуніципального співробітництва контентом (таку сторінку підтримувало у 2015-2019 роках Міністерство житлово-комунального господарства України. Наявна лише сторінка «Реєстр договорів про співробітництво територіальних громад» із трьома гіперпосиланнями [51]. Спеціалізовані платформи у межах спільнот практики, такі як Спільнота практик : Сталий розвиток [52], Всеукраїнська мережа фахівців і практиків з регіонального та місцевого розвитку РЕГІОНЕТ [53], веб-сайти Асоціації міст України (веб-ресурс «Галузевий діалог») [54], Всеукраїнської Асоціації об'єднаних територіальних громад (веб-ресурс «Тематичні та секторальні платформи») [55], Всеукраїнської асоціації органів місцевого самоврядування «Асоціація сільських, селищних рад та об'єднаних громад України» [56] не пропонують спеціальних можливостей для підтримки процесів співробітництва територіальних.

У дисертаційному дослідженні Н. Костіної зроблено висновок щодо доцільності утворення та забезпечення діяльності потужного (національного) інформаційно-аналітичного ресурсу (веб-порталу) з питань розвитку співробітництва територіальних громад і подано варіант структури такого ресурсу [57, с. 153-154]. Але механізм та джерела фінансування його утворення, забезпечення належного функціонування та розвитку автор не пропонує. Також треба відзначити, що пропонована структура веб-порталу не містить інструментів е-взаємодії територіальних громад.

На наш погляд, до перспективних напрямів розвитку е-взаємодії у сфері співробітництва територіальних громад в Україні належать такі:

- розроблення нормативних документів щодо е-взаємодії із залученням усіх заінтересованих сторін у сфері співробітництва територіальних громад;
- створення загально національного хабу, що надасть доступ до всіх веб-ресурсів у сфері співробітництва територіальних громад в Україні;
- створення спільнот практики у сфері співробітництва територіальних громад на наявних веб-ресурсах;
- розроблення єдиних стандартів е-взаємодії у сфері співробітництва територіальних громад;
- розвиток компетентності представників усіх заінтересованих сторін через упровадження спеціалізованих програм короткотермінового навчання заочною та дистанційною формами [58].

За результатами аналізування доцільності та результативності використання інструментів управління пропонується систематизація комплексу інноваційних для сфери співробітництва територіальних громад інструментів управління, застосування яких буде сприяти забезпеченню ефективності, результативності та якості діяльності органів місцевого самоврядування (рис. 2.2).

Інтегроване територіальне інвестування (Integrated Territorial Investments, ІТІ) – спеціалізований інструмент для реалізації в інтегрований спосіб територіальних стратегій, які потребують фінансування з різних джерел [59]. У контексті розвитку міжмуніципального співробітництва важливим є те, що Інтегроване територіальне інвестування здійснюється у розвиток «функціональних урбанізованих територій» (Functional urban area) [60], межі яких не співпадають із адміністративними, а визначаються фактичною конфігурацією взаємозв'язків (господарських, демографічних, соціальних, екологічних тощо), які дозволятимуть розглядати умовне об'єднання територіальних одиниць як цілісну систему.






Рис. 2.2. Систематизація комплексу інноваційних для сфери співробітництва територіальних громад інструментів управління у сфері міжмуніципального співробітництва

Серед моделей Міжнародної організації зі стандартизації ISO на системи управління нами було визначено міжнародні стандарти, застосування яких сприятиме досягненню прогресу у досягненні ЦСР під час здійснення процесів міжмуніципального співробітництва (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Міжнародні стандарти ISO, застосування яких сприятиме досягненню прогресу у досягненні ЦСР під час здійснення процесів міжмуніципального співробітництва

		ЦСР
ISO 10014:2021	Quality management systems. Managing an organization for quality results. Guidance for realizing financial and economic benefits	
ISO 18091:2019	Quality management systems. Guidelines for the application of ISO 9001 in local government. Системи управління якістю. Настанови щодо застосування ISO 9001:2000 у суб'єктах місцевого самоврядування (ДСТУ ISO 18091:2020)	
ISO 37101:2016	Sustainable development in communities. Management system for sustainable development. Requirements with guidance for use. Сталий розвиток у громадах – система управління сталим розвитком – вимоги з рекомендаціями щодо використання (ДСТУ ISO 37101:2019)	

Джерело: складено автором за матеріалами [61-64].

Настанови, які надаються визначеними міжнародними стандартами використаємо для моделювання розвитку управлінського інструментарію підтримки співробітництва територіальних громад в Україні.

Ідея, за якою здійснюється розроблення процесної моделі підтримки співробітництва територіальних громад в Україні, належить О. Бортнік і представлена нею у 2021 році в дисертаційному дослідженні «Управління на основі моделей якості в місцевому самоврядуванні в Україні» [65]. Було застосовано підход, коли рушійним механізмом моделі обраний цикл безупинного вдосконалення PDCA (Plan – планування, Do – впровадження плану дій, Check – перевірка результатів, Act – звітування щодо прогресу). Зазначений цикл є базовим для всіх стандартів ISO на системи менеджменту. Другою особливістю моделювання є виокремлення двох рівнів управління: стратегічного і процесного (тактичного). О. Бортнік використовувала проект міжнародного стандарту ISO/FDIS 10014. Станом на час завершення нашого дослідження вже є чинним міжнародний стандарт ISO 10014:2021 [61].

Пропонована процесна модель підтримки співробітництва територіальних громад в Україні (рис. 2.3) враховує керуючі впливи стратегічних цілей систем вищого рівня: Цілей сталого розвитку 2030; Національної економічної стратегії на період до 2030 року; Державної стратегії регіонального розвитку на 2021-2027 роки; ініціатив Національної ради з відновлення України від наслідків війни; відповідної регіональної стратегії розвитку на основі смарт-спеціалізації; комплексів пріоритетів і стратегічних цілей розвитку громад-учасниць міжмуніципального співробітництва (ММС).

Входом процесної моделі (див. рис. 2.3) є визначена проблема недостатності власних ресурсів для задоволення потреб / вирішення проблем територіальної громади, а виходом (результатом) реалізації процесів за даною моделлю – розширення ресурсної бази для задоволення потреб / вирішення проблем територіальної громади. Застосування пропонованої процесної моделі сприятиме підвищенню спрямованості суб'єктів співробітництва та ключових стейкхолдерів на забезпечення прогресу у досягненні Цілей сталого розвитку на місцевому та субрегіональному рівнях в умовах децентралізації у воєнний і повоєнний період.

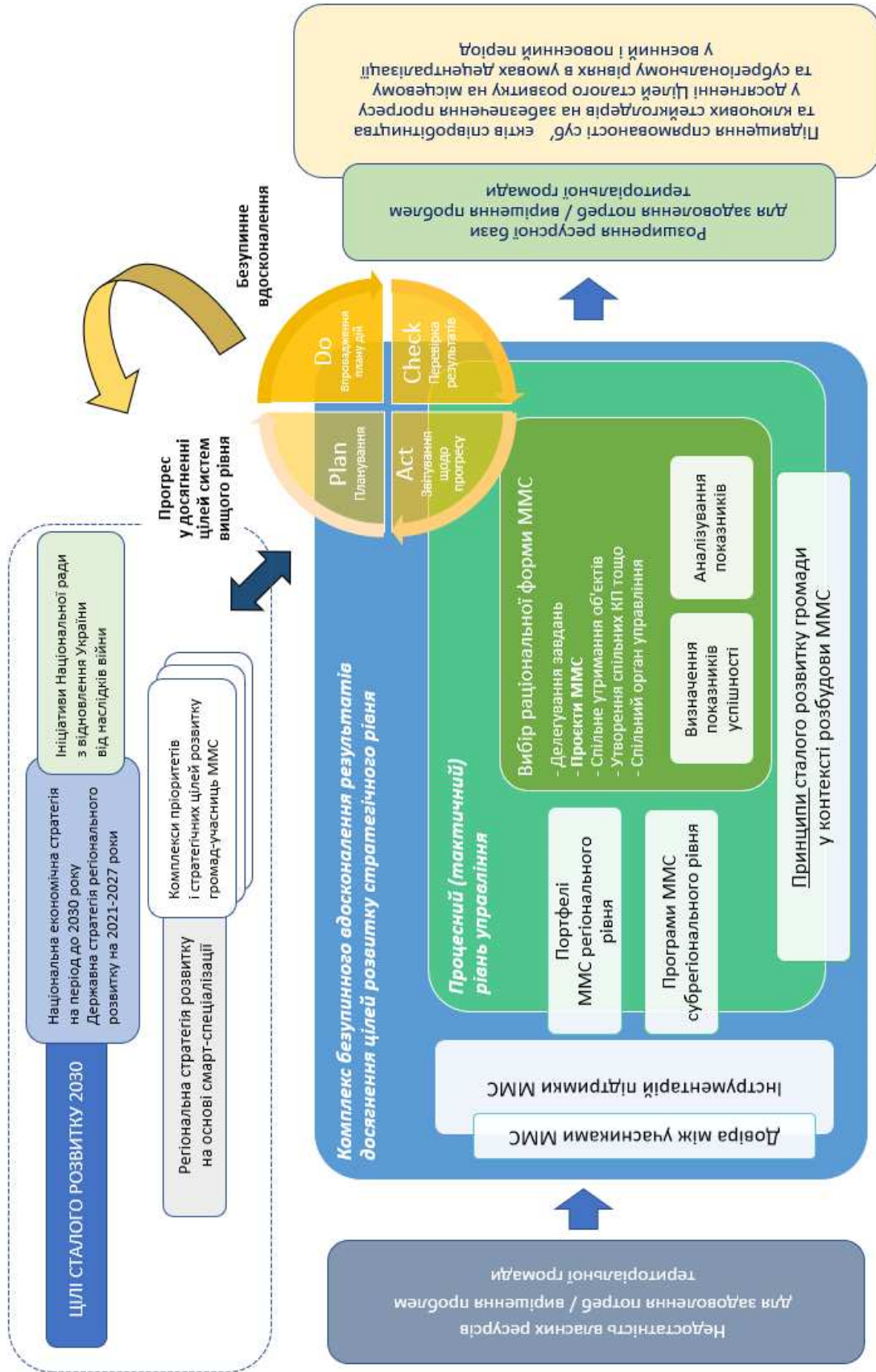


Рис. 2.3. Процесна модель підтримки співробітництва територіальних громад в Україні

Комплекс безупинного вдосконалення результатів досягнення цілей розвитку стратегічного рівня базується на встановленні довіри між учасниками міжмуніципального співробітництва та підтримується комплексом інструментарію підтримки міжмуніципального співробітництва.

Відповідно до пропонованої моделі (див. рис. 2.3), на процесному (тактичному) рівні управління у межах реалізації портфелів ММС регіонального рівня та Програми міжмуніципального співробітництва субрегіонального рівня на основі формалізованих принципів сталого розвитку громади у контексті розбудови міжмуніципального співробітництва відбувається вибір раціональної форми ММС (делегування завдань; проекти ММС; спільне утримання об'єктів; утворення спільних комунальних підприємств тощо; утворення спільного органу управління).

Поєднує стратегічний і процесний рівні моделі цикл безупинного вдосконалення PDCA, рекомендований ISO 10014 «Системи управління якістю. Управління організаціями для якісних результатів. Настанови для реалізації фінансових та економічних переваг» [61], реалізація якого також сприяє прогресу у досягненні цілей системи вищого рівня.

Таким чином, удосконалено методичний підхід до упровадження принципів міжмуніципального співробітництва через обґрунтування процесної моделі співробітництва територіальних громад на основі базових рекомендацій міжнародного стандарту ISO 37101, яка поєднує комплекс безупинного вдосконалення результатів досягнення цілей розвитку стратегічного рівня із процесним (тактичним) рівнем управління, базуючись на принципах сталого розвитку громади у контексті розбудови міжмуніципального співробітництва, та дозволяє здійснити вибір раціональної форми міжмуніципального співробітництва та реалізувати її на основі довіри за допомогою інструментарію підтримки.

Висновки до розділу 2

Суттєвим викликом для громад-учасниць міжмуніципального співробітництва є необхідність гармонізації потреб стейкхолдерів місцевого і регіонального розвитку за усіма вимірами – програмним, екологічним, соціокультурним, економічним, політико-інституційним.

Формалізовано міжнародно визнані принципи сталого розвитку громади через виокремлення принципів, які найбільшою мірою здійснюють вплив на процеси міжмуніципального співробітництва («Загоєння»; «Немає бачення, немає розвитку»; «Культура»; «Біль одного є болем кожного; честь одного є честю усіх»; «Єдність»; «Залучення»; «Сталість»; «Станьте тими змінами, які ви прагнете побачити») і встановлення взаємозв'язків із Цілями сталого розвитку ООН 2030.

Визначено принципи, які актуалізувалися під час російсько-української війни та здійснено уточнення формулювання принципу, реалізація якого має у повоєнний період відтворюватися через гармонізацію екологічних, соціальних, економічних, політичних і культурних потреб – у процесі розвитку громад через розроблення успішних стратегій реалізацію проєктів міжмуніципального співробітництва він передбачає як відтворення моделей і кращих практик, що вже реалізовані іншими громадами, так і генерацію нових рішень самими учасниками. Тому громади-учасниці міжмуніципального співробітництва повинні намагатися бути прикладом змін, які вони прагнуть бачити в світі.

Зазначено, що актуальними для розбудови успішного міжмуніципального співробітництва є виокремлення чотирьох груп «Елементів сталої громади»: лідерство, громадянська залученість та відповідальність; екологічна цілісність; економічна безпека; соціальний добробут.

Визначено, що до основних ефектів співробітництва територіальних громад у сфері адміністративних послуг, які отримують ключові стейкхолдери,

належать: забезпечення безперервності надання послуг на власній території; розширення реєстру послуг; досягнення більш амбітних цілей; заощадження ресурсів. Наведено співставлення форматів співробітництва територіальних громад у сфері адміністративних послуг, відповідних прикладів і можливих результатів / ефектів для ключових стейкхолдерів.

За результатами обґрунтування можливості застосування наявних форми співробітництва територіальних громад у сфері надання адміністративних послуг в Україні зроблено висновок, що саме другу форма співробітництва територіальних громад – реалізація спільних проєктів – є найбільш прийнятною та надає можливість громадам-партнерам реалізувати значну чисельність конфігурацій спільної діяльності у сфері адміністративних послуг.

Визначено, що налагодження процесів міжмуніципального співробітництва також має супроводжуватися упровадженням сучасних моделей управління на основі якості. Мають бути розроблені документовані процедури, які забезпечать якість процесів укладання договорів про співробітництво територіальних громад у сфері адміністративних послуг.

Обґрунтовано перспективні напрями розвитку е-взаємодії у сфері співробітництва територіальних громад в Україні, а саме: розроблення нормативних документів щодо е-взаємодії із залученням усіх заінтересованих сторін у сфері співробітництва територіальних громад; створення загально національного хабу, що надасть доступ до всіх веб-ресурсів у сфері співробітництва територіальних громад в Україні; створення спільнот практики у сфері співробітництва територіальних громад на наявних веб-ресурсах; розроблення єдиних стандартів е-взаємодії у сфері співробітництва територіальних громад; розвиток компетентності представників усіх заінтересованих сторін через упровадження спеціалізованих програм короткотермінового навчання за очною та дистанційною формами.

Констатовано зміну пріоритетів у використанні методів та інструментів управління десять найбільш поширених у інструментів управління, серед яких

перше місце обіймає стратегічний підхід: стратегічне планування (Strategic Planning), управління відносинами із споживачами (Customer Relationship Management), залучення працівників (Employee Engagement), бенчмаркінг, збалансована система показників (Balanced Scorecard), ключові компетенції (Core Competencies), аутсорсинг (Outsourcing), управління змінами (Change Management), визначення місії та бачення (Mission and Vision Statements).

Схарактеризовано концептуальні та інструментальні засоби, що успішно застосовуються з метою забезпечення ефективності, результативності та якості діяльності органів публічного управління задля розвитку територій і громад. Акцентовано на тому, що багато з перелічених інструментів розвитку вже апробовані та рекомендовані для впровадження в органах публічного управління в Україні.

Здійснено систематизацію комплексу інноваційних для сфери співробітництва територіальних громад інструментів, застосування яких буде сприяти забезпеченню ефективності, результативності та якості діяльності органів місцевого самоврядування у контексті досягнення Цілей сталого розвитку із виокремленням трьох груп:

- конкретно-інструментальні засоби (технології стратегічного управління; технології управління проєктами, програмами, портфелями; технології кластерної взаємодії; маркетингові технології; бенчмаркінг; реінжиніринг бізнес-процесів; логістичні технології);

- інструменти моделей-підходів (моделі ISO на системи менеджменту; моделі організаційної досконалості; моделі організаційної зрілості; моделі ощадливого управління; модель збалансованої системи показників; місцевий розвиток, керований громадами»; інтегроване територіальне інвестування);

- інструменти мережевої взаємодії (е-урядування і е-демократія; технології соціальної мобілізації; е-залучення, диджитальні технології співрозроблення – спів-постачання – спів-моніторингу публічних послуг; мережеві системи підтримки місцевого розвитку; смартизоване управління громадами; спільноти практики; краудсорсингові технології).

Удосконалено методичний підхід до упровадження принципів міжмуніципального співробітництва через обґрунтування процесної моделі співробітництва територіальних громад на основі базових рекомендацій міжнародного стандарту ISO 37101, яка поєднує комплекс безупинного вдосконалення результатів досягнення цілей розвитку стратегічного рівня із процесним (тактичним) рівнем управління, базуючись на принципах сталого розвитку громади у контексті розбудови міжмуніципального співробітництва, та дозволяє здійснити вибір раціональної форми міжмуніципального співробітництва та реалізувати її на основі довіри за допомогою інструментарію підтримки.

Застосування запропонованої процесної моделі сприятиме розширенню ресурсної бази територіальних громад і підвищенню спрямованості суб'єктів співробітництва та ключових стейкхолдерів на забезпечення прогресу у досягненні Цілей сталого розвитку на місцевому та субрегіональному рівнях в умовах децентралізації у воєнний і повоєнний період.

Основні результати, отримані в розділі 2, опубліковані в працях [58; 66-72].

Список використаних джерел до розділу 2

1. Жаліло Я. Самоорганізовані громади надійно тримають тил. *Економічна правда*. 12.03.2022. URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2022/03/12/683841/> (дата звернення: 07.09.2022).
2. Бобровська О. Ю. Сталий розвиток регіонів України: проблеми і шляхи їх розв'язання. *Публічне адміністрування: теорія та практика*. 2016. Вип. 1(15). URL: [http://www.dridu.dp.ua/zbirnik/2016-01\(15\)/15.pdf](http://www.dridu.dp.ua/zbirnik/2016-01(15)/15.pdf).
3. *Sustainable Development Goals. United Nations Development Programme* : web-site. URL: <https://www.undp.org/sustainable-development-goals> (access date: 29.07.2022).
4. 16 Principles for recreating the world. Four Worlds Center for Development *Learning* : web-site. URL: http://www.fourworlds.ca/what_principles.html (access date 29.07.2022).
5. 16 принципів сталого розвитку громади. *Вінницька обласна Асоціація органів місцевого самоврядування* : веб-сайт. URL: <http://sg.vn.ua/news/16-piyntsyviv-stalogo-rozvytku-gromady/> (дата звернення: 20.07.2022).
6. Маматова Т. В. Довіра як ключова цінність проєктного і програмного управління в публічній сфері. *Дніпровський науковий часопис публічного управління, психології, права*. 2021. № 4. С. 5–10. doi: <https://doi.org/10.51547/ppp.dp.ua/2021.4.1>.
7. Децентралізація влади в Україні: оцінювання результатів формування та розвитку самодостатніх громад : монографія / кол. авт. ; за заг. та наук. ред. С. М. Серьогіна, І. А. Чикаренко. Дніпро : ДРІДУ НАДУ, 2019. 292 с.
8. Institute for Sustainable *Communities* : web-site. URL: <https://sustain.org/> (access date 21.09.2022).
9. What is a Sustainable Community? Institute for Sustainable Communities : web-site. 1997. URL: <https://sustain.org/about/what-is-a-sustainable-community/> (access date 21.09.2022).

10. Duvanova O. The impact of inter-municipal cooperation of territorial communities on local sustainable development. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2021. № 3. С. 288-293. doi: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2021-294-3-47>.

11. Бобровська О. Формування та відтворення потенціалу сталого розвитку територій регіону. Державне управління та місцеве самоврядування. 2017. Вип. 1. С. 54–61.

12. Міста-побратими, з якими Києвом підписані документи про поріднення, дружбу, співробітництво, партнерство. Офіційний портал Києва : веб-сайт. URL: https://kyivcity.gov.ua/kyiv_ta_miska_vlada/pro_kyiv/mista-pobratimi_z_yakimi_kiyevom_pidpisani_dokumenti_pro_poridnennya_druzhbu_s_pivrobitnitstvo_partnerstvo/ (дата звернення: 16.11.2023).

13. Допомога міст-побратимів — Україні: хто і як підтримує наші міста. *TransparentCities* : веб-сайт. 20.05.2022. URL: <https://transparentcities.in.ua/articles/dopomoha-mist-pobratymiv--ukraini-khto-i-yak-pidtrymuie-nashi-mista>.

14. Козіна В., Кошелюк М. Міжнародне муніципальне партнерство методичні рекомендації. Рада Європи, 2022. 128 с. URL: https://decentralization.gov.ua/uploads/library/file/837/Metodychni_rekomendatsii_partnerstvo_2022.pdf.

15. Любарець А., Шокало К. Знайти місто-побратима. Коротка інструкція для органів місцевого самоврядування. Центр спільних дій, 2023. 17 с. URL: <https://decentralization.gov.ua/uploads/library/file/840/Znajty-misto-pobratyma.-Korotka-instruksiya-dlya-OMS.-Centre-UA.pdf>.

16. The SDGs in municipal international cooperation. 40 inspirational examples Brussel : VVS, 2020. 36 с. <https://www.local2030.org/library/766/The-SDGs-in-municipal-international-cooperation.pdf>.

17. Municipal international cooperation: a dashboard of approaches and practices. PLATFORMA : web-site. 08.11.2023. URL: <https://platforma-dev.eu/municipal-international-cooperation-a-dashboard-of-approaches-and-practices/>.

18. Supporting municipal partnerships. Experts Fund for Municipal Partnerships Worldwide. GIZ : *web-site*. URL: <https://www.giz.de/en/worldwide/123185.html> (access date: 21.09.2023).

19. Моніторинг процесу децентралізації влади та реформування місцевого самоврядування. *Децентралізація дає можливості : веб-сайт*. URL: <https://decentralization.gov.ua/mainmonitoring> (access date 29.09.2023).

20. Посібник зі співробітництва територіальних громад у сфері адміністративних послуг : зб. практик та рекомендацій для ЦНАП. Програма «U-LEAD з Європою». 2020. URL: <https://tsnap.ulead.org.ua/wp-content/uploads/2020/07/MMS.pdf>.

21. Ігнат О. В. Співробітництво територіальних громад у сфері адміністративних послуг: позитивні ефекти, форми та документовані процедури. *Дніпровський науковий часопис публічного управління, психології, права*. 2021. № 4. С. 40-44. <https://doi.org/10.51547/ppp.dp.ua/2021.4.8>

22. Можливості та виклики застосування механізму співробітництва територіальних громад у сфері адміністративних послуг : аналітична записка. Програма «U-LEAD з Європою», 2019. URL: <https://tsnap.ulead.org.ua/wp-content/uploads/2019/02/Analitychna-zapyska.pdf>.

23. Васильєва Н. В. Адміністративні послуги на регіональному рівні: теорія, методологія та проекти реалізації : монографія. Донецьк : Юго-Восток, 2013. 400 с.

24. Гуненкова О. В. Надання адміністративних муніципальних послуг в умовах децентралізації влади України : автореф. дис. ... к. держ. упр. : 25.00.04. Одеса, 2019. 20 с.

25. Ільчанінова Н. І. Механізм надання адміністративних послуг в умовах реформування територіальної організації влади в Україні : автореф. дис. ... к. держ. упр. : 25.00.02. Миколаїв 2019. 20 с.

26. Карпенко О. В. Механізми формування та реалізації сервісно-орієнтованої державної політики в Україні : автореф дис... д. наук держ. упр. : 25.00.02 – місцеве самоврядування Київ: НАДУ, 2016. 40 с. URL:

<http://academy.gov.ua/pages/dop/136/files/b374b30c-50f1-4d4c-8de6-53b8960adc5a.pdf>.

27. Маматова Т. В. Формування нової системи надання адміністративних послуг в умовах децентралізації. Аспекти публічного управління. 2015. Т. 3, № 4. С. 75–83. doi: <https://doi.org/10.15421/151536>.

28. Маматова Т. В., Гладка О. М. Інноваційні підходи до розвитку системи надання адміністративних послуг в умовах децентралізації. Державне управління та місцеве самоврядування. 2020. Вип. 1(44). С. 86–91. doi: <https://doi.org/10.33287/102011>.

29. Серьогіна Т. Система надання публічних послуг в умовах децентралізації: методологічні засади : автореф дис... докт. наук держ. упр. : 25.00.01 – теорія та історія державного управління. Харків: ХарПІДУ НАДУ, 2021. 40 с. URL: https://kbuapa.kh.ua/wp-content/themes/education/filesforpages/science/ref_ser.pdf.

30. Тищенко І. Співробітництво територіальних громад у сфері надання адміністративних послуг. *Науковий вісник Дніпропетровського державного університету внутрішніх справ*. 2022. № 4. С. 202–206. doi: <https://doi.org/10.31733/2078-3566-2022-4-202-206>.

31. Обговорення проблематики співробітництва територіальних громад у сфері адмінпослуг. Програма «U-LEAD з Європою» (напрямок покращення якості надання адміністративних послуг для населення) : веб-сайт. URL: <https://tsnap.ulead.org.ua/news/obgovorennya-problematyky-spivrobitnytstva-terytorialnyh-gromad-u-sferi-adminposlug/> (дата звернення: 16.06.2021).

32. Про співробітництво територіальних громад : Закон України від 17.06.2014 р. № 1508-VII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1508-18#Text>.

33. Про внесення змін до Закону України «Про співробітництво територіальних громад» щодо упорядкування окремих питань співробітництва територіальних громад : Закон України від 12.01.2023 р. № 2867-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2867-20#Text>.

34. Кравченко Т. Процеси забезпечення якості в органах місцевого самоврядування: особливості визначення та оцінювання. Аспекти публічного управління. 2021. Том. 9. № 1. С. 121–132. doi: <https://doi.org/10.15421/152112>.

35. Дорожня карта реформи: міцні сім'ї, захищені діти. Методичні рекомендації щодо реформування системи захисту дітей на рівні району/об'єднаної територіальної громади : метод. посіб. / авт.-упорядн. : Г. Постолюк, Н. Татарчук, О. Мороз [та інш.] ; Hope and Homes for Children. Київ : БО «Надія і житло для дітей», 2018. 104 с. URL: http://hopeandhomes.org.ua/wp-content/uploads/2018/08/Road-map-of-the-reform_A4_web.pdf.

36. Про Національну стратегію реформування системи інституційного догляду та виховання дітей на 2017–2026 роки : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 09.08.2017 р. № 526-р. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/526-2017-p>.

37. Дзюпин М., Калашнікова О., Колесников О., Чайка А. Співробітництво громад: нові можливості для освіти та медицини : резюме дослідження. Львів : ГО «Фундація імені Григорія Яхимовича» ; ВГО «Асоціація сприяння самоорганізації населення», 2019. 16 с. URL: https://drive.google.com/file/d/1Vd_N7qI1c0dL8cJV8exOfvEfx3Kk0VTC/view.

38. Аналітичне дослідження «Співробітництво громад: нові можливості для освіти та медицини» : веб-сайт. 2019. URL: <https://cooperation.acsa.com.ua/>.

39. Посібник з розбудови міжмуніципального співробітництва на користь сталого розвитку локальної лікарняної мережі в умовах реформування охорони здоров'я та децентралізації. Програма «U-LEAD з Європою», 2021. 145 с. URL: https://decentralization.gov.ua/uploads/library/file/772/Посібник_Лікарняна_мережа_2021_уе_1_.pdf.

40. The Dialogic Change Model. Result-oriented, structured planning and implementation of a Stakeholder Dialogue. Collective Leadership Institute : website. URL: <https://www.collectiveleadership.de/blog/article/the-dialogic-change-model/> (access date 29.09.2023).

41. Rigby D. Management Tools and Techniques: a Survey. *California Management Review*. 2001. Vol. 43, No. 2. P. 139–159. URL: https://www.bain.com/contentassets/ff7bf16d3f2a4b8cacf271dba3560908/management_tools_techniques_survey.pdf.

42. Запухляк І. Б., Зелінська Г. О., Побігун С. А. Підходи, методи та інструменти управління змінами в системі управління розвитком підприємства. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2018. Вип. 23. С. 204–209. URL: <http://global-national.in.ua/archive/23-2018/41.pdf>.

43. Шаров Ю. П., Чикаренко І. А. Європейські стандарти публічного управління: проєкція на муніципальний рівень. *Державне управління та місцеве самоврядування*. 2010. № 1 (4). С. 295–304.

44. Інструменти забезпечення ефективності, результативності та якості діяльності органів державної влади / М. Канавець (кер. авт. колективу), Ю. Лихач, А. Кукуля, О. Бутенко, Ю. Єрченко; за заг. ред. В. Купрія. Київ : Центр адаптації державної служби до стандартів Європейського Союзу, 2019. 178 с. <https://www.center.gov.ua/component/k2/item/4028-посібники-бібліотеки>.

45. Toolkit manual inter-municipal cooperation. Council of Europe ; the United Nations Development Programme ; the Local Government Initiative of the Open Society, 2010. 105 p. URL: <https://rm.coe.int/imc-intermunicipal-co-operation/1680746ec3>.

46. Борисенко Ю. В. Формування мережевих систем в управлінні місцевим розвитком, орієнтованим на громаду : автореф. дис... канд. наук з держ. упр. : 25.00.04. Дніпропетровський регіон. ін-т держ. упр. Національної акад. держ. упр. при Президентові України. Дніпро, 2018. 20 с.

47. Шаров Ю. П. Потенціал та інструменти співробітництва спроможних громад в умовах децентралізації. *Аспекти публічного управління*. 2015. Т. 3. № 4. С. 102–110. doi: <https://doi.org/10.15421/151539>.

48. Чикаренко І. А., Маматова Т. В. Забезпечення стійкості, ревіталізації та розвитку територій і громад в Україні: започаткування наукового дослідження. *Міжнародні економічні відносини. Сталий розвиток*

України в умовах глобалізації та Європейської економічної інтеграції: проблеми, перспективи, ефективність. ФЕНІКС-2022 : матеріали міжнародної наук.-практ. конф., м. Харків, 31 травня 2022 р. Харків : НТУ «Харківський політехнічний інститут», 2022. С. 141–143. URL: <https://cutt.ly/RMLrZgF>.

49. Hlazov O., Kalashnikova K., Zolotarov V., Levchenko I., Britchenko I., Lošonczi P. Inter-Territorial Collaboration in the Context of Strengthening Its Economic Security. *IJCSNS International Journal of Computer Science and Network Security*. 2021. Vol. 21. No. 12. P. 675–683. doi: <https://doi.org/10.22937/IJCSNS.2021.21.12.92>.

50. Dorofeyev O. V. Cooperation of Territorial Communities in the Sphere of Economic Development of Depressed Areas: the Focus of Small Business Stimulation. *Modern Economics*. 2022. № 36. doi: [https://doi.org/10.31521/modecon.V36\(2022\)-07](https://doi.org/10.31521/modecon.V36(2022)-07).

51. Реєстр договорів про співробітництво територіальних громад. Міністерство розвитку громад, територій та інфраструктури України : веб-сайт. URL: <https://mtu.gov.ua/content/reestr-dogovoriv-pro-spivrobitnictvo-teritorialnih-gromad.html> (дата звернення: 01.11.2023).

52. Спільнота практик : Сталий розвиток. DESPRO : веб-сайт. URL: <http://despro.org.ua/distance-learning/spilnoty-praktyk/> (дата звернення: 01.11.2023).

53. Всеукраїнська мережа фахівців і практиків з регіонального та місцевого розвитку РЕГІОНЕТ : веб-сайт. URL: <https://rdpa.regionet.org.ua/294-12> (дата звернення: 01.11.2023).

54. Галузевий діалог. Асоціація міст України : веб-сайт. URL: <https://auc.org.ua/sector> (дата звернення: 01.11.2023).

55. Тематичні та секторальні платформи. Всеукраїнська Асоціація об'єднаних територіальних громад : веб-сайт. URL: <https://hromady.org/tematichni-ta-sektoralni-platformi/> (дата звернення: 01.11.2023).

56. Всеукраїнська асоціація органів місцевого самоврядування «Асоціація сільських, селищних рад та об'єднаних громад України» : веб-сайт. URL: <https://assogu.org.ua/> (дата звернення: 01.11.2023).

57. Костіна Н. А. Розвиток співробітництва територіальних громад в умовах реформування місцевого самоврядування в Україні : автореф дис... к. наук держ. упр. : 25.00.04 – місцеве самоврядування. Запоріжжя : Класичний приватний університет, 2017. 20 с.

58. Ігнат О. В. Сучасний стан та перспективи розвитку е-взаємодії у сфері співробітництва територіальних громад в Україні. *Публічне управління та адміністрування у процесах економічних реформ* : зб. тез допов. II Всеукр. наук.-практ. конф., м. Херсон, 19 квіт. 2018 р. Херсон : ДВНЗ «ХДАУ», 2018. С. 264–266. URL: http://www.ksau.kherson.ua/files/konferencii/zbirnik_konferencii_19.04.2018.PDF.

59. ITI & CLLD: key tools for the implementation of EU Cohesion Policy. *Territorial Agenda 2030* : web-site. 01.02.2023. URL: <https://territorialagenda.eu/news-articles/iti-clld-key-tools-for-the-implementation-of-eu-cohesion-policy/#>.

60. Dijkstra L., Poelman H., Veneri P. The EU-OECD definition of a functional urban area. *OECD Regional Development Working Papers*. No. 2019/11. Paris : OECD Publishing, 2019. doi: <https://doi.org/10.1787/d58cb34d-en>.

61. ISO 10014:2021. Quality management systems. Managing an organization for quality results. Guidance for realizing financial and economic benefits *ISO* : web-site. URL: <https://www.iso.org/standard/75233.html> (access date 29.09.2023).

62. ISO 18091:2019. Quality management systems. Guidelines for the application of ISO 9001 in local government. *ISO* : web-site. URL: <https://www.iso.org/standard/72808.html> (access date 29.09.2023).

63. ISO 37101:2016. Sustainable development in communities. Management system for sustainable development. Requirements with guidance for use. *ISO* : web-site. URL: <https://www.iso.org/standard/61885.html> (access date 29.09.2023).

64. Класифікатори та тематичні каталоги. *БУДСТАНДАРТ Online* : веб-сайт. <https://online.budstandart.com/ua/catalog> (дата звернення: 01.10.2023).
65. Бортнік О. В. Управління на основі моделей якості в місцевому самоврядуванні в Україні: автореф. дис. ... канд. наук з держ. упр.: 25.00.04. Дніпро, 2021. 20 с.
66. Ігнат О. Перспективи співробітництва територіальних громад у сфері розвитку послуг для дітей та сімей з дітьми. *Науково-практичне забезпечення розвитку та співробітництва об'єднаних територіальних громад* : матеріали наук.-практ. конф. за міжнар. участю, м. Дніпро, 30 жовт. – 30 листоп. 2018 р. / за заг. ред. І. А. Чикаренко. Дніпро : ДРІДУ НАДУ, 2018. С. 134–137. URL: https://palsg.nmu.org.ua/ua/Sci/konf/2018_10_30_materialy_mup.pdf.
67. Ігнат О. Співробітництво територіальних громад у сфері адміністративних послуг: кращі практики 2020. *Інноваційні інструменти забезпечення інвестиційного та інфраструктурного розвитку об'єднаних територіальних громад* : матеріали наук.-практ. конф. за міжнар. участю, м. Дніпро, 27 листоп. 2020 р. / за заг. ред. І. А. Чикаренко. Дніпро : ДРІДУ НАДУ, 2020. С. 126–129. URL: https://palsg.nmu.org.ua/ua/Sci/konf/2020_11_27_material_MUP.pdf.
68. Ігнат О. В. Принципи сталого розвитку громад як основа міжмуніципального співробітництва. *Сталий розвиток територій: проблеми та шляхи вирішення: матеріали ІХ міжнар. наук.-практ. конф., Дніпро, 20 жовт. 2018 р.* / за заг. ред. О. Ю. Бобровської. Дніпро: ДРІДУ НАДУ, 2018. С. 130–134. URL: https://palsg.nmu.org.ua/ua/Sci/konf/2018_10_20_material_erep.pdf
69. Ігнат О. В. Проекти місцевого розвитку як складова управлінського інструментарію підтримки співробітництва територіальних громад. *Інновації в управлінні соціально-економічним розвитком* : матеріали I Міжнар. наук.-практ. Інтернет-конф. присвяч. 95-річчю Харківського нац. ун-ту міського господарства ім. О. М. Бекетова, м. Харків, 5 берез. 2018 р. Харків: ХНУМГ.

С. 554–556. URL: http://mmgh.kname.edu.ua/images/Zbirnik_tez_konf_stal_rozv_2018.pdf.

70. Ігнат О. В. Співробітництво територіальних громад у сфері адміністративних послуг: позитивні ефекти, форми та документовані процедури. *Дніпровський науковий часопис публічного управління, психології, права*. 2021. № 4. С. 40-44. <https://doi.org/10.51547/ppp.dp.ua/2021.4.8>

71. Ігнат О., Маматова Т. Співробітництво територіальних громад задля забезпечення стійкості та сталого розвитку. *Knowledge, Education, Law, Management*. 2022. № 5 (49). С. 109–116. doi: <https://doi.org/10.51647/kelm.2022.5.18>.

72. Ihnat O. Community cooperation for sustainable development: the Institute for Sustainable Communities experience (USA). *Sustainable Development of Territories: Problems and Solutions : Materials of X Intern. Scientific and Practical Conf., Dnipro, October 25, 2019 / ed. by O. Bobrovska. Dnipro : DRIPA NAPA, 2019. P. 208–212. URL: http://www.dridu.dp.ua/konf/konf_dridu/2019_10_25_material_erep.pdf.*

РОЗДІЛ 3

МЕТОДИКО-ТЕХНОЛОГІЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПІДТРИМКИ СПІВРОБІТНИЦТВА ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД В УКРАЇНІ В УМОВАХ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ

3.1. Механізм адаптування управлінського інструментарію підтримки співробітництва територіальних громад в умовах реалізації стратегії регіонального розвитку на засадах смарт-спеціалізації

В Україні необхідність упровадження «смарт-спеціалізації» визначено на державному рівні з 2015 року. За нормативним визначенням, смарт-спеціалізація – це «підхід стратегічного планування регіонального розвитку і визначення сфер втручання, що забезпечує економічне зростання та базується на розкритті інноваційного потенціалу, унікальності наявних активів, конкурентних переваг регіону, найбільш ефективному їх використанні» [1].

Метою смарт-спеціалізації є розроблення регіональних стратегій розвитку нової якості. Підхід поширюється Європейським Союзом, де, починаючи з 2008 року, смарт-спеціалізація (smart specialisation) стала ключовим елементом інноваційного плану «ЄС 2020» – «Стратегія для розумного, стійкого та інклюзивного розвитку» [2].

За визначенням, яке наведено у відповідній настанові, «National/regional research and innovation strategies for smart specialisation (RIS3)» (національні/регіональні науково-дослідні та інноваційні стратегії для смарт-спеціалізації) – це інтегровані «порядки денні» економічних перетворень, що здійснюються на місцевому рівні (place-based economic transformation agendas), які реалізують п'ять важливих складових:

– зосереджують політичну підтримку та інвестиції на ключових національних/регіональних пріоритетах, викликах і потребах у розвитку, заснованому на знаннях, включаючи заходи, пов'язані з інформаційно-комунікаційними технологіями;

- побудовані на сильних сторонах, конкурентних перевагах та потенціалі досконалості кожної країни/регіону;
- сприяють як технологічним так і практико-орієнтованим інноваціям та спрямовані на стимулювання інвестицій приватного сектора;
- повністю залучають стейкхолдерів та заохочують інновації та експериментування;
- базуються на фактичних даних і уміщують у собі надійні системи моніторингу та оцінки [3, с. 8] (*переклад, О.Ігнат*).

Так, стратегія розвитку Дніпропетровської області на період до 2027 року також ґрунтується на вимогах ЄС щодо визначення смарт-спеціалізації, зокрема, на тому твердженні, що національні/регіональні RIS3 мають розроблятися як інтегровані та мають бути орієнтовані на специфіку програми економічної трансформації території [4].

Пропонована у Стратегії смарт-спеціалізація Дніпропетровської області акцентує увагу на необхідності фокусування змін через створення унікальних знань на основі досвіду і має на меті не лише концентрацію ресурсів (тобто конкретизацію активів регіону), а й їх спрямування на сферу набуття знань, що засновані на досвіді та кращих практиках, доповнюючи тим самим інші відповідні ресурси регіону. Одним з чотирьох принципів, на яких ґрунтується стратегія смарт-спеціалізації (*smart specialization strategy, S3*) настанова [3] визначає «Connectivity and Clusters» («пов'язаність» та кластери) – розвиток кластерів світового рівня та створення платформ для встановлення відповідних різноманітних/міжгалузевих зв'язків усередині регіону та ззовні як драйверів спеціалізованої технологічної диверсифікації.

Експерти Асоціації підприємств промислової автоматизації України (INDUSTRY4UKRAINE) також зазначають, що в проекті «Національної кластерної стратегії» є окремий розділ щодо інтеграції з S3, а кластери позиціонуються як Інструмент № 1 реалізації стратегій S3 [5].

Саме тому під час розроблення стратегії розвитку Дніпропетровської області на період до 2027 року регіональним смарт-пріоритетом було

визначено «створення науково-промислових кластерів в основних галузях економіки на основі впровадження інноваційних енергозощаджуючих екологічно-коректних технологій» [4, с. 38]. До комплексу кластерів увійшли: металургійний кластер, хімічний кластер, машинобудівний кластер, ІТ-кластер, агропромисловий кластер, сміттєпереробний кластер.

У монографії [6] Ю. Шаров висловив думку, що найближчим часом знайдуть широкого застосування специфічні форми співробітництва територіальних громад, зокрема:

– передбачені Законом України «Про співробітництво територіальних громад» [7] спільні проекти, утворення спільних інфраструктурних об'єктів, утворення спільного органу управління;

– проекти створення на базі інтегрованої діяльності громад з суб'єктами виробничого та науково-технологічного спрямування різноманітних кластерів;

– реалізація проектів нових типів (парасолькові проекти, інституційні проекти, касетні проекти).

А. Чайка у публікації [8] зазначає, що варто розширити коло суб'єктів співробітництва через застосування кластерного підходу до організації партнерських відносин у системі розвитку територій. Можна погодитися із думкою дослідника, що такий вид співробітництва дозволяє об'єднати зусилля не лише органів місцевого самоврядування, але й інших заінтересованих у сталому розвитку території сторін: місцевий бізнес, громадські організації, наукові установи.

Дійсно, у вітчизняній та зарубіжній науковій літературі часто йдеться про «кластерну модель розвитку територій». Так, О. Травянко зазначає, що кластерна модель регіонального розвитку є прийнятною структурою для розробки нових форм державного управління і передбачає перехід від прямого втручання органів державної влади до управління за допомогою опосередкованих стимулів [9].

Зважаючи на те, що учасниками кластеру є не тільки бізнесові структури, а й публічні інституції (органи влади та управління, освітні, науково-дослідні, громадські та інші організації), то проєкти такого типу відносяться до проєктів публічного сектору та мають значну специфіку порівняно з бізнес-проєктами. Відповідно до свого спрямування, вони забезпечують як економічний, так і суто соціальний ефект – вигоди територіальної громади [10].

На муніципальному рівні кластери є одним із механізмів реалізації стратегічних пріоритетів інноваційної діяльності з розвитку територіальної громади. Як зазначає І. Чикаренко, муніципальні кластери і є локальною мережевою структурою, яка інтегрує діяльність представників органів муніципального управління, бізнес-середовища, місцевих науково-дослідних, освітніх, громадських, інших некомерційних організацій з метою задоволення спільних інтересів громади, досягнення конкурентних переваг, підвищення експортних можливостей [10]. Таким чином, муніципальний кластер будується з урахуванням позитивних синергетичних ефектів саме територіальної агломерації на основі близькості споживача і виробника і виокремлення бізнесу.

Досліджуючи питання перспектив поширення кластерного підходу у сфері співробітництва територіальних громад, А. Чайка висвітлює європейський досвід, коли для управління комунальними послугами, інфраструктурними та соціальними об'єктами у більшості випадків органи місцевої влади створюють «функціональні підприємства» [8]. Це підприємства, що створені відповідно до публічного чи приватного права. Згідно з приватним правом, це спільна діяльність, орієнтована на отримання прибутку. Однак підприємство знаходиться у власності муніципалітету. Приватні акціонери можуть співпрацювати з органами місцевої влади в рамках державно-приватного партнерства. Крім того, декілька органів місцевого самоврядування можуть укладати договори з приватною компанією для надання послуг. Це аутсорсинговий механізм міжмуніципального

співробітництва, який дуже поширений у Східній Європі. За такого варіанту місцеві комунальні послуги часто надаються підприємствами в рамках приватного права. Таке рішення може бути доцільним та економічно вигідним. Крім того якість послуг, що надаються приватними підприємствами, може бути значно вищою за якість, яку може забезпечити муніципалітет, також існує і тенденція до розширення географії таких підприємств з метою надання послуг для більшої кількості мешканців територіальних громад-партнерів.

Також маємо акцентувати на тому, що процес створення муніципальних кластерів можна розглядати як специфічний вид проєктів розвитку [11]. Цей процес підкоряється класичним вимогам методології управління проєктами, а саме: створення кластеру можна розглядати як проєкт, який має певні обмеження (час, якість, ресурси); чіткий розподіл відповідальності; є унікальним за своєю цільовою, змістовною, територіально-ресурсною, інфраструктурною, галузевою, іншою ознакою; ключовим критерієм завершення проєкту є досягнення очікуваного результату (продукту проєкту – товару або послуги) та задоволеність усіх його учасників.

Досліджуючи розвиток кластерів як інструмент активізації міжмуніципальної співпраці О. Сердюк пропонує розширити форми міжмуніципального співробітництва у сфері створення кластерів. Нею визначено три форми реалізації співробітництва територіальних громад у сфері розвитку кластерних структур: розвиток інституційних елементів співробітництва на межі громад; транскордонний розвиток кластерів на території однієї з двох сусідніх громад; міжрегіональний розвиток кластерів між громадами, розташованими в різних частинах регіону та навіть країни [12].

В Україні із 2016 року розгортаються процеси розроблення стратегій регіонального розвитку на засадах «смарт-спеціалізації», яка визначається як підхід, що передбачає аргументоване визначення суб'єктами регіонального розвитку в рамках регіональної стратегії окремих стратегічних цілей та завдань щодо розвитку видів економічної діяльності, які мають інноваційний

потенціал з урахуванням конкурентних переваг регіону та сприяють трансформації секторів економіки в більш ефективні. Цей підхід поширюється Європейським Союзом починаючи з 2008 року, а результатом його впровадження є S3 – національні або регіональні науково-дослідні та інноваційні стратегії, що представляють собою інтегровані «порядки денні» економічних перетворень на місцевому рівні [13; 14].

Провідним принципом реалізації стратегії смарт-спеціалізації є «Connectivity and Clusters» («пов'язаність» та кластери) – розвиток кластерів світового рівня та створення платформ для встановлення відповідних різноманітних/міжгалузевих зв'язків усередині регіону та ззовні як драйверів спеціалізованої технологічної диверсифікації [3]. Саме тому доцільним є розширення кола суб'єктів міжмуніципального співробітництва через застосування кластерного підходу до організації партнерських відносин у системі розвитку територій, що дозволить об'єднати зусилля органів місцевого самоврядування із іншими стейкхолдерами процесів сталого розвитку території, а процес створення муніципальних кластерів можна розглядати як специфічний вид проєктів розвитку.

Потребують подальшого дослідження аспекти нормативного регулювання кластеризації процесів співробітництва територіальних громад та методико-технологічного забезпечення відповідних процесів, зокрема, розроблення інтегрованої процесної моделі та механізмів адаптування усталених або стандартизованих міжнародних, зокрема європейських, практик до національних умов. Належна імплементація пропонованого комплексу наукових положень і практично-орієнтованих рекомендацій сприятиме забезпеченню резильєнтності та сталого розвитку територій і громад як в період воєнного стану, так і повоєнного відновлення в Україні.

У розділі 2 дисертації представлено процесну модель підтримки співробітництва територіальних громад в Україні (див. рис. 2.3). Оскільки перехід до практики підтримки міжмуніципального співробітництва із застосуванням комплексу інноваційних інструментів управління не може бути

одномоментним – актуалізується завдання розроблення відповідного механізму адаптування. Основою розроблення механізму адаптування кращих міжнародних практик у сфері якості та організаційної досконалості в місцевому самоврядуванні в Україні було обрано підхід, який представлений Т. Маматовою для органів державного контролю у роботі [15] та удосконалений у подальшому Ю. Борисенком [16] для сфери формування мережесистем місцевого розвитку, орієнтованого на громаду. Даний підхід передбачає поступовий перехід з першого до четвертого рівня досконалості.

Під механізмом адаптування інструментарію підтримки міжмуніципального співробітництва із застосуванням комплексу інноваційних інструментів управління в Україні (далі – механізм адаптування) будемо розуміти систему суб'єктів, об'єктів, предметів, методів та інструментарію у сфері управління на основі моделей якості в місцевому самоврядуванні в Україні, взаємодія яких забезпечує досягнення її мети, а саме:

- під суб'єктами в механізмі розуміються органи місцевого самоврядування;

- під об'єктами – вимоги міжнародних/національних стандартів та усталена практика у сфері міжмуніципального співробітництва з орієнтацією на споживачів публічних послуг – мешканців територіальної громади та місцевого бізнесу, територіальну громаду у цілому;

- під предметами – види діяльності з адаптації, описані у вигляді етапів по кожному з рівнів;

- під інструментарієм – настанови та інші методичні документи щодо адаптування вимог міжнародних/національних стандартів та усталеної практики у міжмуніципального співробітництва, орієнтованих на задоволення вимог споживачів публічних послуг – мешканців територіальної громади та місцевого бізнесу, територіальну громаду у цілому.

Спираючись на цей опис складових механізму адаптування пропонуємо розглядати цілеспрямовану систему дій з адаптації міжнародно визнаних вимог і практик у сфері якості та організаційної досконалості в місцевому самоврядуванні в Україні як проєкт розвитку (рис. 3.1).

За методичними рекомендаціями, які наведено у [17-19] під час графічного представлення моделі механізму виокремлено чотири групи базових дій, виконання яких передбачає проєкт адаптування інструментарію підтримки міжмуніципального співробітництва в місцевому самоврядуванні в Україні (який нами розглядається як проєкт розвитку): формалізацію, моделювання, визначення та здійснення. Вказані дії можуть бути реалізовані лише в контексті конкретного проєкту, тому їх повинна реалізовувати команда управління проєктом.

Життєвий цикл проєкту адаптування включає чотири проєктні фази: старт (ініціація проєкту), організація та підготовка проєкту, виконання робіт та закриття проєкту. Специфіка кожної фази відображається у описі етапів фаз. На рис 3.1 також визначено етапи (види діяльності) у запропонованій моделі. Деталізацію видів діяльності за проєктом із розподілом за складовими Циклу PDCA представлено у табл. 3.1. Запропонована процесна модель може бути застосована до адаптування вимог будь-якого міжнародного стандарту ISO на системи управління. Під час кожного етапу фази використовуються відповідні інструменти.

Для успішного здійснення процесів адаптування до консультативно-методичного супроводу, розроблення навчальних програм та проведення навчання бажано залучати зовнішніх експертів та спеціалізовані організації, а саме: заклади вищої освіти, які реалізують підготовку за освітніми програмами галузі знань «Публічне управління та адміністрування», зокрема, здійснюють короткотермінове підвищення кваліфікації (проведення навчання; консультативно-методичний супровід процесів адаптування та упровадження моделей якості);

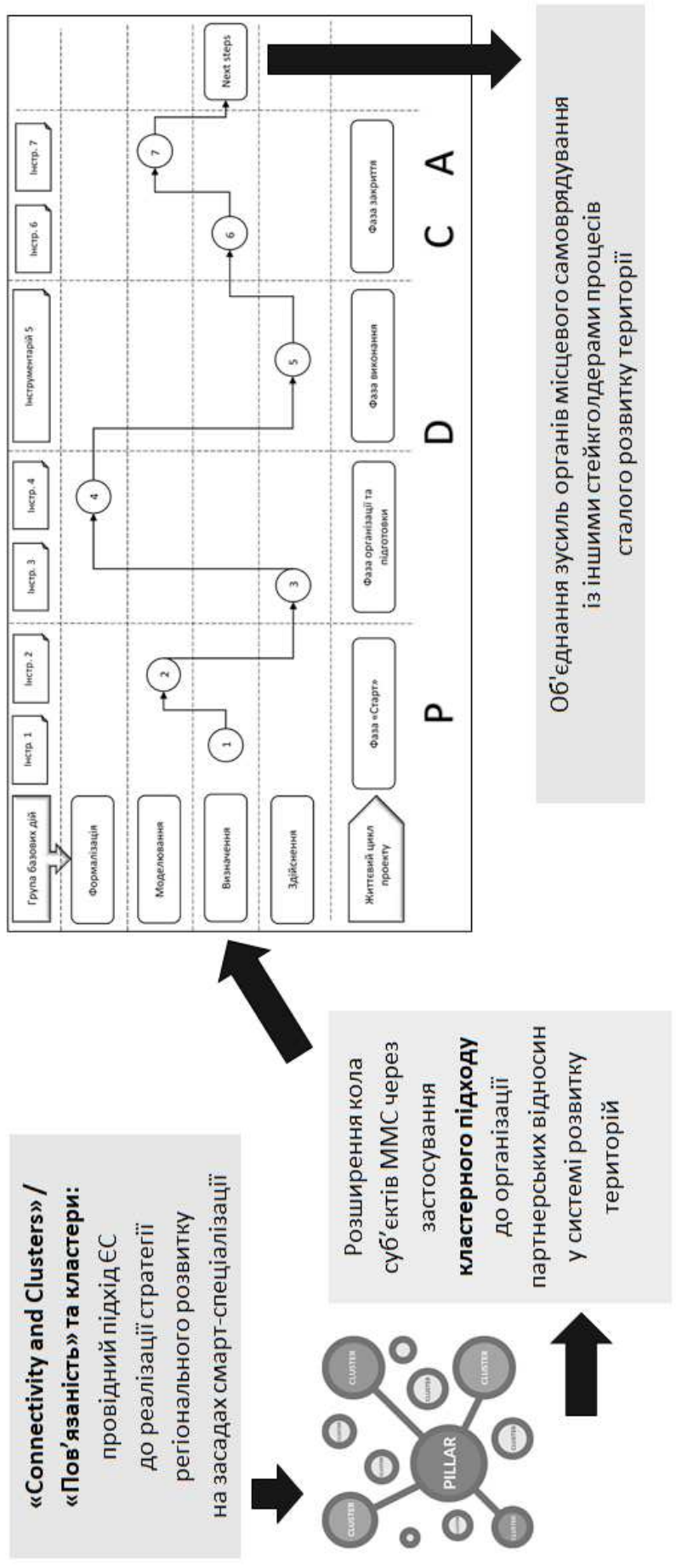


Рис. 3.1. Механізмом адаптування інструментарію підтримки міжмуніципального співробітництва із застосуванням комплексу інноваційних інструментів управління в Україні

- регіональні центри перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників органів державної влади, органів місцевого самоврядування, державних підприємств, установ і організацій (проведення навчання);

- асоціації органів місцевого самоврядування різних рівнів (проведення навчання; консультативно-методичний супровід процесів адаптування та упровадження моделей якості);

- представники інших органів місцевого самоврядування, які мали успішний досвід впровадження систем управління (вітчизняні та закордонні) (участь у навчанні допомога у проведенні внутрішніх аудитів, аналізу з боку керівництва, розробки документації тощо);

- долучатися до спільнот практики;

- освітня платформа у сфері професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування (проведення навчання) представників інститутів громадянського суспільства.

Таким чином, перехід до практики застосування адаптованого управлінського інструментарію підтримки співробітництва територіальних громад в умовах застосування провідного підходу ЄС до реалізації стратегії регіонального розвитку на засадах смарт-спеціалізації – «Пов’язаність» та кластери – сприятиме розширенню кола суб’єктів міжмуніципального співробітництва через застосування кластерного підходу до організації партнерських відносин у системі розвитку територій, але потребує методичного супроводу.

Для цього запропоновано використати механізм адаптування на основі розгляду цілеспрямованої системи дій із адаптації як проекту розвитку шляхом виокремлення у вимірах: «Групи базових дій» та «Фази життєвого циклу проекту», – предметів, методів та інструментарію діяльності, залежно від комплексу застосованих інструментів підтримки.

3.2. Співробітництво територіальних громад у сфері охорони здоров'я: виклики та інноваційні інструменти в умовах воєнного стану та повоєнного відновлення в Україні

Однією з радикальних та всебічних реформ, які відбуваються в Україні, є реформа системи охорони здоров'я. Бачення системи охорони здоров'я після проведення реформи: ефективна і доступна система охорони здоров'я, що відповідає потребам населення України; підвищення рівня і якості життя населення на основі розширення доступності; підвищення якості та безпеки медичної допомоги, продуктивної зайнятості персоналу, що працює у галузі охорони здоров'я, а також підвищення їх рівня соціального забезпечення, розвитку і оптимізації системи соціальної підтримки [20]. До пріоритетів регіонального розвитку на період до 2027 року належить: підвищення якості та забезпечення доступності для населення послуг, що надаються органами державної влади та органами місцевого самоврядування, незалежно від місця проживання, зокрема на засадах цифровізації. Зазначене передбачає вирішення завдань формування доступної та спроможної мережі закладів для надання якісних медичних послуг та модернізації та розвитку системи екстреної медичної допомоги [21].

Повномасштабна війна, що розв'язана рф у лютому 2022 року, завдала значної шкоди системі охорони здоров'я України. Експерти Національного інституту стратегічних досліджень найбільш критичними наслідками вважають: руйнування медичної інфраструктури; неможливість дотримання на окремих територіях норм профілактики та лікування; брак медичних кадрів в деяких регіонах; порушення логістичних зав'язків, що перешкоджає вчасному та повному забезпеченню населення засобами медичного призначення; загострення диспропорції ресурсного забезпечення галузі охорони здоров'я через суттєві зміни попиту на медичні послуги в різних регіонах унаслідок переміщення значної частини громадян усередині країни та за її межі [22].

Зазначене актуалізує вивчення нових можливостей для підсилення спроможності територіальних громад щодо забезпечення стійкості та швидкого відновлення сфери охорони здоров'я через упровадження міжмуніципального співробітництва.

Як було зазначено у пп. 1.3, ще у 2015 році, коли розпочалися процеси укрупнення територіальних громад, Ю. Шаров наголошував на значному потенціалі співробітництва спроможних громад в умовах децентралізації та пропонував відповідне методико-технологічне забезпечення цих процесів [23]. А. Чайка вивчала можливість використання кластерного підходу при організації співпраці територіальних громад як основи запровадження нової галузевої форми їх співробітництва, яка може забезпечити більш інтегровану діяльність у цій сфері [8]. У роботі М. Максимука і С. Кульоби досліджено проблеми співробітництва територіальних громад у регіонах України в контексті активізації процесів інклюзивного розвитку [24]. Д. Арабаджієв, З. Бурик, Г. Баршацька, М. Губа та М. Шашина розглядали налагодження міжмуніципального співробітництва як інструмент підвищення спроможності територіальних громад [25].

Т. Лозинська і Г. Аранчій акцентували на тому, що на етапі завершення процесу укрупнення територіальних громад у сфері міжмуніципального співробітництва виникають нові виклики, пов'язані із створенням складних міських громад, до яких увійшли прилеглі сільські громади, що потребуватиме удосконалення механізму співробітництва територіальних громад з огляду на необхідність розвитку їх економічної основи [26]. Т. Лозинською і О. Глазовим обґрунтовано роль громадських організацій та інших інститутів громадянського суспільства у стимулюванні співробітництва територіальних громад [27].

У публікаціях за участі автора, зокрема, акцентувалося на тому, що суттєвим викликом для громад-учасниць міжмуніципального співробітництва є необхідність гармонізації потреб стейкхолдерів місцевого і регіонального

розвитку за усіма вимірами – програмним, екологічним, соціокультурним, економічним, політико-інституційним [28].

Окремі аспекти співробітництва територіальних громад у сфері охорони здоров'я із наданням практичних рекомендацій розглядалися у спеціалізованому виданні для органів місцевого самоврядування, підготовленому за Програмою «U-LEAD з Європою» [29]. Проте виклики та можливі інноваційні інструменти такого співробітництва в умовах воєнного стану та повоєнного відновлення в Україні ще не знайшли висвітлення у публікаціях вітчизняних авторів.

Саме тому вважаємо за необхідне узагальнення та розкриття особливостей співробітництва територіальних громад у сфері охорони здоров'я в умовах воєнного стану та повоєнного відновлення в Україні.

Погоджуємося із висновком О. Врублевського, що однією із наявних у міжмуніципального співробітництва переваг вбачається те, що територіальні громади на договірній основі можуть не лише об'єднувати свої зусилля та ресурси для вирішення питань місцевого значення, але й розвивати інфраструктуру, покращувати благоустрій та підвищувати якість надаваних послуг [30]. Саме тому, співробітництво може сприяти не лише успішному вирішенню наслідків нераціональної реалізації самоврядних функцій та неефективного використання наявних у територіальних громадах ресурсів, але й спонукати до налагодження процесів управління із використанням при цьому інноваційних інструментів. Сутність нових підходів має полягати передусім у зміні традиційних споживацьких настроїв щодо вирішення існуючих у громаді проблем та поступового переходу керівництвом громади до самостійного пошуку та вибору інструментів їх вирішення, а також взяття на себе за це повної відповідальності.

Як зазначалося вище, за даними «Моніторингу реформи місцевого самоврядування та територіальної організації влади», станом на 01 липня 2023 року 476 територіальних громад уклали 315 договорів про міжмуніципальне

співробітництво, з яких найбільша частка належить до сфер освіти, охорони здоров'я, соціального захисту [31].

Виходячи із загального календарного графіку медичної реформи в Україні, у 2020 році на виконання Закону України «Про державні фінансові гарантії медичного обслуговування населення» в повному обсязі запрацювала Програма медичних гарантій [32]. У наступні роки тривали процеси передачі майна спільної власності сіл, селищ міст районів, які увійшли до складу укрупнених, з районного на базовий рівень, та відбувся запуск процесів надання послуг первинної та вторинної медицини на рівні громад.

Під час передачі відповідних повноважень з управління медициною другого рівня від районних рад до територіальних громад, на рівні кожної області необхідно було здійснення моделювання по кожному пакету медичних послуг щодо доступності для жителів громад, виходячи з максимального використання вже укладених районними лікарнями договорів, потреби в конкретному пакеті для пацієнтів територіальної громади, а також максимально зручній логістичній доступності для людей. Подібна система створює передумови для покращення якості медичних послуг на основі конкуренції між лікарнями за пацієнтів, а також уникнення додаткових фінансових витрат на розширення кількості пакетів послуг [33].

Як зазначено у спільному аналітичному документі ВООЗ, Представництва Європейського Союзу в Україні, Місії Агентства США з міжнародного розвитку (USAID) в Україні та Світового банку, який оприлюднено у грудні 2022 року, повномасштабне вторгнення РФ в Україну, призвело до значних жертв серед цивільного населення, переміщення мільйонів людей, масштабного руйнування інфраструктури та порушення процесів надання медичних послуг [34]. У межах дискусії експертів зазначених вище авторитетних міжнародних організацій було вироблено спільне бачення ключових пріоритетів (a common vision of key priorities) та планів раннього відновлення (plans for early recovery efforts) для сектору охорони здоров'я України на наступні 18-24 місяці (2023-2024 рр.) у чотирьох

пріоритетних сферах: надання медичних послуг (service delivery); капітальні інвестиції (capital investment); фінансування охорони здоров'я (health financing); зміцнення інституцій (strengthening institutions). Аналізування складових структурованого спільного бачення дозволило окреслити виклики, що зумовлюють особливості процесів співробітництва територіальних громад у сфері охорони здоров'я в умовах воєнного стану та повоєнного відновлення в Україні (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Виклики, що зумовлюють особливості процесів співробітництва територіальних громад у сфері охорони здоров'я в умовах воєнного стану та повоєнного відновлення в Україні

Пріоритетна сфера	Виклик
Надання медичних послуг	<p>Відновлення доступу до послуг охорони здоров'я та задоволення нових потреб:</p> <ul style="list-style-type: none"> – зміцнення первинної медико-санітарної допомоги (ПМСД) як основи для надання послуг, орієнтованих на людину; – відновлення надання медичних послуг на деокупованих територіях; – задоволення нових потреб ветеранів та цивільного населення, постраждалого від конфлікту, шляхом розширення послуг з реабілітації та охорони психічного здоров'я; – покращення доступу до ПМСД, екстреної медичної допомоги, ліків та інших основних послуг у сільській місцевості; – розвиток методів роботи з населенням та комунікацій для відновлення зав'язків між громадянами та постачальниками медичних послуг; – узгодження планів створення раціональної мережі закладів охорони здоров'я в кожній області для підвищення її ефективності; – краще використання потенціалу медичного і немедичного персоналу; – поглиблення цифровізації в охороні здоров'я; – захист основних функцій громадського здоров'я
Капітальні інвестиції	<p>Капітальні інвестиції задля сталого розвитку:</p> <ul style="list-style-type: none"> – залучення всіх можливих джерел фінансування; – поточні витрати – головний критерій для рішень щодо мережі і окремих закладів охорони здоров'я;

Продовж табл. 3.1

Пріоритетна сфера	Виклик
Капітальні інвестиції (продовження)	<ul style="list-style-type: none"> – зосередження інвестиції на об'єктах та обладнанні для надання базових послуг ПМСД; – критична важливість інвестицій в людський капітал; – комплексні заходи із забезпечення стійкості медичної системи на території; – комплексне планування інвестицій в заклади охорони здоров'я разом з інвестиціями в інші сектори
Фінансування охорони здоров'я	<p>Підтримання та підвищення ефективності фінансування охорони здоров'я:</p> <ul style="list-style-type: none"> – необхідність проаналізувати основні перебої в наданні послуг та бар'єри для доступу до послуг (наприклад, фінансові та географічні); – визначення пріоритетності наявних ресурсів, а також спрямування додаткових ресурсів на захист доступу до життєво необхідних послуг та тих, що мають найбільший вплив на захворюваність і смертність, зокрема серед уразливих груп населення
Зміцнення інституцій	<p>Захист інституцій та базових засад реформи:</p> <ul style="list-style-type: none"> – забезпечення прозорості, підзвітності та запобігання корупції в ході реформ, що тривають, а також в інвестуванні та управлінні фінансами для відновлення і відбудови з використанням усіх можливих джерел фінансування; – підвищення спроможності до стратегічного планування, координації діяльності центральних/регіональних/місцевих органів управління охороною здоров'я та збирання даних

Джерело: розроблено автором на основі матеріалів [34] та власного дослідження.

До інноваційних інструментів співробітництва територіальних громад в умовах воєнного стану та повоєнного відновлення в Україні належать кластеризація і створення «спільнот співпраці».

За визначенням The US Food and Drug Administration (FDA) «спільноти співпраці» (Collaborative Communities) – це безперервні «форуми», де представники державного, приватного та громадського секторів активно співпрацюють для досягнення спільних цілей і результатів, вирішення

спільних проблем й використання колективних можливостей в атмосфері довіри, поваги, емпатії та відкритості [35].

На основі рекомендацій FDA [35] у межах дослідження здійснено моделювання «спільноти співпраці» із додаванням територіальних громад-учасниць міжмуніципального співробітництва у сфері охорони здоров'я в Україні (рис. 3.2).



Рис. 3.2. Коло потенційних учасників «спільноти співпраці» у медичній сфері
Джерело: адаптовано і доповнено автором за ідеєю візуалізації [35]

На рис. 3.2 представлено коло потенційних учасників «спільноти співпраці»: лікарні/лікарняні системи; пацієнти та громадські об'єднання, що захищають інтереси пацієнтів; органи місцевого самоврядування; науково-дослідні установи; виробники технологій; заклади освіти; страхові компанії; фонди та інші неприбуткові організації; міжнародні організації; професійні товариства/асоціації/організації; державно-приватні партнерства; дистриб'ютори медичного обладнання; торгові асоціації.

«Спільноти співпраці» у медичній сфері не є робочими групами чи комісіями, які зазвичай вирішують вузькоспеціалізовані проблеми і розформовуються після отримання кінцевого результату. За наявності суспільної потреби вони можуть існувати безстроково. Відносини співпраці в спільноті підкріплюються спільною відповідальністю за досягнення суспільно значущих результатів та підзвітністю.

Таким чином, в умовах воєнного стану та повоєнного відновлення в Україні співробітництво територіальних громад має значний потенціал у сфері охорони здоров'я, а відповідні процеси потребують експертно-консультативного супроводу та розроблення науково обґрунтованого методико-технологічного забезпечення. Аналізування складових структурованого спільного експертного бачення ключових пріоритетів і планів раннього відновлення для сектору охорони здоров'я України на наступні 18-24 місяці (2023-2024 рр.) дозволило окреслити виклики, що зумовлюють особливості процесів співробітництва територіальних громад у сфері охорони здоров'я в умовах воєнного стану та повоєнного відновлення в Україні: відновлення доступу до послуг охорони здоров'я та задоволення нових потреб; капітальні інвестиції задля сталого розвитку; підтримання та підвищення ефективності фінансування охорони здоров'я; захист інституцій та базових засад реформи.

3.3. Розвиток професійної компетентності заінтересованих сторін у сфері співробітництва територіальних громад в Україні

Як зазначалося у розділі 1, рівень розвиненості співробітництва територіальних громад в Україні не можна вважати достатнім. Серед ймовірних причин недостатнього використання інструментів співробітництва територіальних громад дослідники визначають, зокрема недостатню інформованість сільських, селищних, міських голів, депутатів місцевих рад про можливість укладення договорів про співробітництво з іншими громадами.

На сучасному етапі Україна стоїть перед необхідністю вирішення багатьох завдань у сфері розвитку компетентності депутатів місцевих рад: розбудова структури системи навчання, визначення освітніх потреб, змісту, засобів, форм та методів навчання тощо. Можна погодитися з думкою експертів, що розвиток навчання депутатів місцевих рад України є соціальним замовленням часу і має стати пріоритетним напрямком державної політики.

Таким чином, існує потреба у депутатах місцевих рад, здатних впроваджувати європейські принципи та практики міжмуніципального співробітництва. Саме це актуалізує також дослідження підходів до підвищення компетентності депутатів місцевих рад у розвитку міжмуніципального співробітництва в Україні.

У працях О. Антонової, Д. Безуглого, Ю. Борисенка, О. Бортнік, О. Васильєвої, Л. Гаєвської, Л. Гогіної, Н. Гончарук, В. Гошовської, С. Калашнікової, О. Кіреєвої, С. Кирія, К. Копняк, С. Кушніра, Г. Кушнірової, І. Малицької, Т. Маматової, В. Надраги, Н. Протасової, А. Ушакової, В. Рача, Е. Сергієнко, Т. Федорів, В. Філіповського, Ю. Шарова, І. Шпекторенка, М. Ярмистого розглянуто проблеми розвитку професійної компетентності державних службовців, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад, зокрема, [38–53]. Аналітичні звіти, настанови, практичні посібники з питань розвитку професійної компетентності публічних

службовців, зокрема у місцевому самоврядуванні, розробляються у межах діяльності міжнародних організацій, проєктів і програм (DESPRO, DOBRE, EGAP, PROSTO, ПРОМІС, UNDP, U-LEAD, DECIDE тощо).

У національному стандарті ДСТУ ISO 9000:2015 компетентність (competence) визначено як здатність застосовувати знання та навички для досягнення запланованих результатів [54].

Досліджуючи проблеми понятійного апарату у даній сфері, Л. Гогіна зазначає, що компетентність (від лат. competence) – поняття, яке висвітлює аспекти поведінки людини, пов’язані з виконанням роботи, і визначає основну характеристику особистості, яка досягла або здатна домогтися високих результатів у діяльності [42].

У 2016 та 2020 роках в цілому по Україні депутатський корпус місцевих рад значно оновився, 40–60 % депутатів місцевих рад (селищних, районних, міських, обласних) під час чергових виборів обиралися вперше. На новому етапі реформування місцевого самоврядування, коли продовжуються процеси децентралізації та формування об’єднаних територіальних громад, в місцеві ради прийшла нова когорта депутатів – молодих та ще мало обізнаних в усіх нюансах депутатської роботи. Багато хто з них взагалі ще не мав вищої освіти, але відчував потребу в навчанні, системному підвищенні кваліфікації та набутті нових вмінь та здібностей для успішної реалізації депутатської діяльності.

Можна погодитися із думкою експертів Програми Агентства США з міжнародного розвитку (USAID) «Децентралізація приносить кращі результати та ефективність» (DOBRE), що переважна більшість депутатів, які отримують мандат, не мають на початку достатньо знань у сфері своїх прав та повноважень. Дійсно, після обрання депутатами представники абсолютно різних сфер діяльності – підприємці, лікарі, вчителі, фермери тощо – перш ніж приступити до своїх обов’язків, не здобувають відповідної «депутатської» освіти, але йдуть працювати у сферу, де мають професійно представляти інтереси людей, які виказали їм свою довіру і проголосували за них [55]. Лише

мала частина з них додатково здобуває повну вищу освіту за спеціальністю «Публічне управління та адміністрування».

Природньо, що у цей період активізувалася діяльність у сфері формування професійної компетентності депутатів місцевих рад за підтримки міжнародних проектів технічної допомоги, зокрема розроблено низку навчальних програм і видано декілька спеціалізованих посібників [56-58].

Так, співпраця Інституту Політичної Освіти (ІПО), який понад 15 років спеціалізується на проведенні навчань депутатів та створенні для них результативних навчальних програм [55; 59], та Національного Фонду підтримки демократії (NED), що розпочалась ще у 2011-му році з проекту «Посилення місцевої демократії», має на меті покращення рівня політичної свідомості, теоретичних знань і практичних навичок депутатів місцевих рад. У рамках цього проекту, за період 2011-2018 років, було проведено семінари для 44 груп депутатів місцевих рад з різних областей України. Численність кожної групи складала в середньому 25 осіб. У зв'язку з реформою місцевого самоврядування в Україні, останні три роки семінари ІПО та NED дещо змінили своє спрямування. Серед пріоритетних напрямів – поглиблене вивчення питань децентралізації, бюджетної сфери, ЖКГ та гуманітарної політики на місцевому рівні. Питання міжмуніципального співробітництва, нажаль, не були предметом вивчення. Особливістю 2019-го року стало запровадження програми навчання громадських активістів, які можуть бути обрані депутатами місцевих рад. Експертами виступили кращі українські та іноземні спеціалісти [60]. Також у рамках співпраці Інституту Політичної Освіти та Національного Фонду підтримки демократії світ побачило видання «Чого не знає депутат?» [61], яке стало незмінним порадником для багатьох народних обранців.

Після ретельного вивчення у 2017 році потреб депутатів, яке складалося з опитування депутатів, проведення фокус-груп та індивідуальних інтерв'ю з депутатами різних об'єднаних територіальних громад, програма DOBRE також розпочала найбільш масштабне навчання для всіх депутатів громад-

партнерів програми разом з ІПО. Для перших 25 громад таке навчання тривало з вересня 2017 року по лютий 2018 року і складалося із 39 практичних семінарів, участь у яких взяли 263 депутати [55].

У 2018 році експерти громадської кампанії «Атестація депутатів місцевих рад» провели серію навчань у 12 областях України [62]. Метою тренінгів було дати учасникам розуміння природи конфлікту інтересів під час реалізації повноважень місцевого депутата, а також напрацювати навички врегулювання конфлікту інтересів у разі його виникнення. Загалом тренінги відвідало більше 200 учасників з більш, ніж 50 місцевих рад. Тренінги були побудовані на засадах максимальної включеності учасників у процес із значною кількістю практичних задач. За підсумками тренінгів середній рівень знань учасників підвищився на чверть, а самі учасники високо оцінили свої знання та навички щодо запобігання та врегулювання конфлікту інтересів після тренінгу.

Однією з інноваційних форм розвитку інтегральної компетентності депутатів місцевих рад є е-навчання та участь у спільнотах практики. Спільнота практики (англ., *community of practice, CoP*) – це добровільне віртуальне об'єднання професіоналів / або усіх зацікавлених задля вирішення практичних проблем. Фактично, це об'єднання практиків, залучених у спільну діяльність, спрямованих на пошук нових ідей. В останні роки спільноти практики стають все більш поширеними в публічному секторі багатьох країн [63]. Участь у спільнотах практики надає можливість депутатам місцевих рад ділитися власним досвідом, вивчати і поширювати кращі практики публічного управління, об'єднувати зусилля на принципах соціального партнерства задля розвитку територіальних громад шляхом розробки та впровадження проектів/програм, а також налагоджувати комунікацію із колегами по всій країні, навчатися на е-курсах, вести дискусії з професійних питань.

Упродовж 2012-2020 рр. за підтримки швейцарсько-українським проектом «Decentralization Support in Ukraine» DESPRO формувалася Спільнота практик «Сталий розвиток» [63]. На головній сторінці Е-платформи

зазначено, що до спільноти приєдналося більше 7000 представників органів місцевого самоврядування, виконавчої влади, громадських організацій, практиків з різних сфер діяльності, які: діляться своїм досвідом, поширюють кращі практики місцевого самоврядування та налагоджують співробітництво заради сталого розвитку; навчаються на е-курсах, щоб розробляти «правильні» проекти розвитку, зростати професійно і надавати якісні послуги; використовують проектний підхід у своїй діяльності, просувають управління з допомогою проектів в свої організації. З квітня 2012 р. по грудень 2020 р. понад 4000 учасників Спільноти практик «Сталий розвиток» успішно пройшли е-навчання і отримали сертифікати.

У 2016 р. Дніпропетровським регіональним інститутом державного управління Національної академії державного управління при Президентові України було запропоновано програму регіонального е-курсу «Діяльність депутата місцевої ради: потреби територіальної громади – пріоритети – реалізація» [64]. Метою е-курсу був розвиток складових інтегральної компетентності що пов'язані із здійсненням депутатських повноважень, підтримкою процесів децентралізації та реформування влади, стратегічним розвитком територій, співробітництвом територіальних громад, покращенням якості надання публічних послуг.

Протягом всього навчання здійснювалося експертний супровід учасників на спеціалізованих форумах. У «Кімнаті експертів» було розглянуто близько 380 питань та відповідей, у «Кімнаті представників регіонального офісу реформ» – понад 50, в «Юридичній консультації» – понад 115. Загалом на курс зареєструвалося 215 учасників; успішно закінчили навчання 105 осіб, серед яких близько 80 осіб (76 %) – вже є депутатами місцевих рад, решта – мають намір брати участь у місцевих виборах у майбутньому. Понад 50 % учасників отримали високі бали (більше 70), що свідчить про високу мотивацію до навчання та підвищення власної компетентності [64].

У жовтні 2016 р. вдруге відбулося он-лайн навчання депутатів рад кількох областей (зокрема, Волинської – 11 %, Дніпропетровської – 29 %,

Донецької – 9 %, Запорізької – 15 %, Полтавської – 4 %, Рівненської – 9 % та Харківської – 23 %), публічних службовців та осіб, що в майбутньому мають намір взяти участь у виборах до місцевих рад. Для реалізації такого навчання було розроблено оновлений електронний курс: «Депутат місцевої ради: потреби громади – пріоритети – реалізація». Загалом до другого е-курсу долучилося 239 осіб, з яких 163 (68 %) успішно його завершило. Серед учасників більшість склали депутати сільських та селищних рад (44 %), у майже рівних частках були представлені депутати районних (22 %) та міських рад (20 %), меншість склали депутати обласних рад (2 %). Під час опитування 48 % учасників зазначили, що уперше були обрані і не мають досвіду депутатської діяльності, 15 % учасників були обрані на другий термін, 19 % були депутатами декількох скликань [65].

Навчальна програма даного е-курсу містила питання, пов'язані із перебудовою системи організації влади в Україні, європейським та вітчизняним досвідом здійснення реформ у місцевому самоврядуванні, формуванням управлінських компетентностей депутата місцевої ради в питаннях визначення пріоритетів розвитку громади та вміння застосовувати інноваційний інструментарій для підвищення ефективності управлінської діяльності, зокрема, інструменти налагодження міжмуніципального співробітництва, організаційно-поведінковими аспектами діяльності депутата як представника інтересів територіальної спільноти, .

Результати обговорень свідчили про значний інтерес, який викликала тематика співробітництва громад, визначення можливостей та перешкод в реалізації місцевих ініціатив, особливостей стратегічного планування територій, питання налагодження системи комунікацій депутата з громадою та громадськими організаціями, з головою ради, виконкомом, старостами та, навіть, із самими колегами-депутатами. Протягом всього навчання здійснювалося експертний супровід учасників на спеціалізованих форумах. У «Кімнаті експертів» було розглянуто близько 300 питань та відповідей, у

«Кімнати представників регіонального офісу реформ» – понад 80, в «Юридичній консультації» – понад 50 [65].

Депутати місцевих рад також є активними учасниками найбільш популярного на даній е-платформі всеукраїнського дистанційного курсу «Управління проектами місцевого розвитку», який має на меті розвинути складових компетентності у сфері управління проектами, поєднання яких забезпечить здатність до: виявлення проблем і потреб місцевого розвитку, знаходження нових підходів до задоволення вимог громади відповідно до пріоритетів стратегії її розвитку; формулювання складників концепції проекту, а саме: призначення, мета проекту, заінтересовані сторони проекту, їх потреби і вимоги до продукту проекту, проектні рішення, очікувані результати, основні види діяльності за проектом та етапи реалізації проекту, необхідні ресурси, ризики та фактори забезпечення сталості результатів проекту; оцінювання змісту елементів концепції проектів місцевого розвитку та надання рекомендацій щодо їх удосконалення; комунікації та обміну досвідом із колегами практиками та експертами у Спільноті практик; поширення практики управління за допомогою проектів у своїх організаціях і громадах [63]. На цьому курсі депутати можуть розробити та взяти участь у peer-assessment проекту співробітництва громад задля сприяння на локальному рівні досягненню Глобальних цілей сталого розвитку [66].

Результати дослідження можуть допомогти у визначенні пріоритетних форм підвищення компетентності посадових осіб місцевого самоврядування, депутатів місцевих рад та представників інших заінтересованих у розвитку міжмуніципального співробітництва сторін: вивчення відповідних тем обов'язкових дисциплін та фахових вибіркового освітніх компонентів освітньо-професійних і освітньо-наукових програм, які реалізуються закладами вищої освіти за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування», професійні програми короткотермінового підвищення кваліфікації; спеціалізовані тренінги, е-навчання та їх поєднання; навчання під час реалізації проектів співробітництва територіальних громад; участь у очних

комунікаційних проектах із використанням сучасних методів трансферу знань «відкритий простір», «світове кафе» тощо; навчання через участь у проектах моніторингу реалізації стратегій регіонального та місцевого розвитку; участь у спільнотах практик.

Таким чином, можна визначити комплекс рекомендацій щодо форм підвищення компетентності посадових осіб місцевого самоврядування, депутатів місцевих рад та представників інших заінтересованих у розвитку міжмуніципального співробітництва сторін як основа розроблення відповідних навчальних програм (рис. 3.3).



Рис. 3.3. комплекс рекомендацій щодо форм підвищення компетентності посадових у сфері розвитку міжмуніципального співробітництва

За результатами дослідження автором надано пропозиції щодо удосконалення освітніх компонентів освітніх програм, що реалізуються у Національному технічному університеті «Дніпровська політехніка»:

– до робочої програми вибіркової навчальної дисципліни «Проектноорієнтована діяльність в публічному управлінні» ОПІ «Публічне управління та адміністрування» (спеціальність 281 «Публічне управління та адміністрування», перший (бакалаврський) рівень) додано тему «Проекти міжмуніципального співробітництва»;

– оновлено зміст теми «Проекти у сфері забезпечення якості публічних послуг» робочої програми обов'язкової навчальної дисципліни «Проектна діяльність в публічному управлінні» ОПІ «Управління проектами» (спеціальність 073 «Менеджмент», другий (магістерський) рівень) щодо проєктів міжмуніципального співробітництва у сфері забезпечення якості публічних послуг;

– оновлено зміст теми «Технології менеджменту в публічному управлінні: муніципальний менеджмент» робочої програми вибіркової навчальної дисципліни «Менеджмент в публічному управлінні: парадигми та технології» ОПІ «Публічне управління та адміністрування» (спеціальність 281 «Публічне управління та адміністрування», третій (освітньо-науковий) рівень) щодо управлінського інструментарію підтримки співробітництва територіальних громад в умовах децентралізації, зокрема, методико-технологічного забезпечення інституціоналізації процесів підтримки співробітництва територіальних громад.

Серед ключових напрямів досліджень та практичних упроваджень необхідно визначити: продовжувати розробляти навчальні програми та навчальні плани, адаптовані до потреб підвищення компетентності представників учасників співробітництва територіальних громад; розвиток ринку освітніх послуг у сфері професійного навчання депутатів місцевих рад на засадах прозорості та добросовісної конкуренції з відповідною системою моніторингу та оцінки якості освітніх послуг; запровадження механізму співпраці державних органів, органів місцевого самоврядування, інститутів громадянського суспільства, програм міжнародної технічної допомоги, всеукраїнських асоціацій органів місцевого самоврядування, установ, закладів різних форм власності, що надають освітні послуги.

Висновки до розділу 3

Акцентовано на тому, що в Україні необхідність упровадження «сма́рт-спеціалізації» визначено на державному рівні з 2015 року. Метою сма́рт-спеціалізації є розроблення регіональних стратегій розвитку нової якості. Підхід поширюється Європейським Союзом, де, починаючи з 2008 року, сма́рт-спеціалізація (smart specialisation) стала ключовим елементом інноваційного плану «ЄС 2020» – «Стратегія для розумного, стійкого та інклюзивного розвитку»

Визначено, що перехід до практики застосування адаптованого управлінського інструментарію підтримки співробітництва територіальних громад в умовах застосування провідного підходу ЄС до реалізації стратегії регіонального розвитку на засадах сма́рт-спеціалізації – «Пов’язаність» та кластери – сприятиме розширенню кола суб’єктів міжмуніципального співробітництва через застосування кластерного підходу до організації партнерських відносин у системі розвитку територій, але потребує методичного супроводу.

Для цього запропоновано використати механізм адаптування на основі розгляду цілеспрямованої системи дій із адаптації як проєкту розвитку шляхом виокремлення у вимірах: «Групи базових дій» та «Фази життєвого циклу проєкту», – предметів, методів та інструментарію діяльності, залежно від комплексу застосованих інструментів підтримки.

Досліджено та узагальнено особливості співробітництва територіальних громад у сфері охорони здоров’я в умовах воєнного стану та повоєнного відновлення в Україні. Акцентовано на тому, що співробітництво територіальних громад має значний потенціал у сфері охорони здоров’я, а відповідні процеси потребують експертно-консультативного супроводу та розроблення науково обґрунтованого методико-технологічного забезпечення.

За результатами аналізування складових структурованого спільного експертного бачення ключових пріоритетів і планів раннього відновлення для

сектору охорони здоров'я України на наступні 18-24 місяці (2023-2024 рр.) окреслено виклики, що зумовлюють особливості процесів співробітництва територіальних громад у сфері охорони здоров'я в умовах воєнного стану та повоєнного відновлення в Україні: відновлення доступу до послуг охорони здоров'я та задоволення нових потреб; капітальні інвестиції задля сталого розвитку; підтримання й підвищення ефективності фінансування охорони здоров'я; захист інституцій та базових засад реформи.

Визначено, що до інноваційних інструментів співробітництва територіальних громад в умовах воєнного стану та повоєнного відновлення в Україні належать кластеризація і створення «спільнот співпраці», які розуміються як сталі «форуми», де представники державного, приватного та громадського секторів активно співпрацюють для досягнення спільних цілей і результатів, вирішення спільних проблем й використання колективних можливостей в атмосфері довіри, поваги, емпатії та відкритості.

Здійснено моделювання «спільноти співпраці» із додаванням територіальних громад, які беруть участь у міжмуніципальному співробітництві у сфері охорони здоров'я, що дозволило визначити коло її потенційних учасників. Узагальнено, що «спільноти співпраці» у сфері охорони здоров'я не є робочими групами чи комісіями, які зазвичай вирішують вузькоспеціалізовані проблеми і розформовуються після отримання кінцевого результату. За наявності суспільної потреби вони можуть існувати безстроково, підкріплюючи відносини співпраці спільною відповідальністю за досягнення суспільно значущих результатів та підзвітністю.

Серед ймовірних причин недостатнього використання інструментів співробітництва територіальних громад дослідники визначають, зокрема недостатню інформованість сільських, селищних, міських голів, депутатів місцевих рад про можливість укладення договорів про співробітництво з іншими громадами.

У 2016 та 2020 роках в цілому по Україні депутатський корпус місцевих рад значно оновився, 40–60 % депутатів місцевих рад (селищних, районних, міських, обласних) під час чергових виборів обиралися вперше. На новому етапі реформування місцевого самоврядування, коли продовжуються процеси децентралізації та формування об'єднаних територіальних громад, в місцеві ради прийшла нова когорта депутатів – молодих та ще мало обізнаних в усіх нюансах депутатської роботи. Багато хто з них взагалі ще не мав вищої освіти, але відчував потребу в навчанні, системному підвищенні кваліфікації та набутті нових вмінь та здібностей для успішної реалізації депутатської діяльності.

Розглянуто підходи до покращення компетентності депутатів місцевих рад у сфері розвитку міжмуніципального співробітництва. Наведено огляд основних навчальних програм, які реалізовані в Україні за 2016–2018 роки за підтримки міжнародних фондів технічної допомоги. Найбільшу увагу приділено дослідженню результатів спеціалізованих е-курсів для депутатів місцевих рад, які реалізовані у Співтоваристві практиків «Стійкий розвиток».

Визначено, що до пріоритетних форм підвищення компетентності депутатів місцевих рад у розвитку міжмуніципального співробітництва належать: участь у спільнотах практик; спеціалізовані тренінги, е-навчання та їх поєднання; навчання під час реалізації проектів співробітництва територіальних громад; участь у очних комунікаційних проектах із використанням сучасних методів трансферу знань «відкритий простір», «світове кафе» тощо; навчання через участь у проектах моніторингу реалізації стратегій регіонального та місцевого розвитку.

Основні результати, отримані в розділі 2, опубліковані в працях [67-71].

Список використаних джерел до розділу 3

1. Деякі питання розроблення регіональних стратегій розвитку і планів заходів з їх реалізації та проведення моніторингу реалізації зазначених стратегій і планів заходів: Постанова Кабінету Міністрів України від 04.08.2023 р. № 816. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/816-2023-%D0%BF#Text>.
2. Communication from the Commission. Europe 2020 A strategy for smart, sustainable and inclusive growth. Brussels, 3.3.2010 COM(2010) 2020. European Commission, 2010. URL: <https://ec.europa.eu/eu2020/pdf/COMPLET%20EN%20BARROSO%20%20%20007%20-%20Europe%202020%20-%20EN%20version.pdf>.
3. Guide to Research and Innovation Strategies for Smart Specialistaion (RIS3). 2012. URL: <http://s3platform.jrc.ec.europa.eu/documents/20182/84453/RIS3+Guide.pdf/fceb8c58-73a9-4863-8107-752aef77e7b4>.
4. Чикаренко І., Маматова Т., Чикаренко О. Стратегія регіонального розвитку на основі Смарт-спеціалізації: методологічні засади. *Аспекти публічного управління*. 2020. Т. 8. № 1. С. 30–42. doi: 10.15421/152003. URL: <https://aspects.org.ua/index.php/journal/article/view/717>
5. Смарт-спеціалізація в Україні – якою має бути цільова модель. *INDUSTRY4UKRAINE «Асоціація Підприємств Промислової Автоматизації України» : веб-сайт*. 07.02.2021. URL: <https://www.industry4ukraine.net/publications/smart-speczializacziya-v-ukrayini-yakoyu-maye-buty-czilova-model/>.
6. Управління стратегічним розвитком об'єднаних територіальних громад: інноваційні підходи та інструменти : монографія ; за заг. та наук. ред. С. М. Серьогіна, Ю. П. Шарова. Дніпро : ДРІДУ НАДУ, 2016. 276 с.
7. Про співробітництво територіальних громад : Закон України від 17.06.2014 р. № 1508-VII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/1508-18#Text>.
8. Чайка А. Кластерний підхід при співробітництві територіальних громад. *SAMOORG* : веб-сайт. 11.09.2019. URL:

<https://samoorg.com.ua/blog/2019/09/11/klasterniy-pidhid-pri-spivrobitnitstvi-teritorialnih-gromad/>.

9. Травянюк О. І. Методологічні підходи до визначення кластерної моделі регіонального розвитку. Державне управління: теорія та практика. 2007. № 1 (5). URL: <http://www.nbu.gov.ua/e-journals/DUTP/2007-1/txts/07toimrr.htm>.

10. Чикаренко І. А. Кластерний підхід в управлінні економічним розвитком муніципального утворення. *Державне управління та місцеве самоврядування*. Дн-вськ: ДРІДУ НАДУ, 2010. Вип. 4 (7). С. 241–255.

11. Маматова, Т., & Чикаренко І. Проектний та кластерний підходи в забезпеченні інноваційного розвитку міста. Держ. упр. та місцеве самоврядування: зб. наук. пр. Дніпро: ДРІДУ НАДУ, 2011. № 3 (10). С. 238–247.

12. Сердюк О. І. Розвиток кластерів як інструмент активізації міжмуніципальної співпраці. *БІЗНЕСІНФОРМ*. 2023. № 1. С. 80–85. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-1-80-85>.

13. About the S3 Platform. *S3 Platform* : web-site. <https://s3platform.jrc.ec.europa.eu/about-us>. (access date: 20.01.2023).

14. Smart Specialisation Platform : web-site. <https://s3platform.jrc.ec.europa.eu/>. (access date: 20.01.2023).

15. Маматова Т. В. Теоретико-методологічні засади реалізації функції державного контролю як публічної послуги : автореф. дис... д-ра наук з держ. упр. : 25.00.02. Класичний приватний ун-т. Запоріжжя, 2010. 36 с.

16. Борисенко Ю. В. Формування мережевих систем в управлінні місцевим розвитком, орієнтованим на громаду : автореф. дис... канд. наук з держ. упр. : 25.00.04. Дніпропетровський регіон. ін-т держ. упр. Національної акад. держ. упр. при Президентіві України. Дніпро, 2018. 20 с.

17. Практичні інструменти регіонального та місцевого розвитку : навч. посіб. / В. А. Рач, А. Гонє, М. А. Черенкова [та ін.] ; за ред. проф. В. А. Рача. Луганськ : Віртуальна реальність, 2007. 156 с.

18. Рач В. А. *Методологія системного підходу та наукових досліджень: підручник* / В. А. Рач, О. В. Ігнатова, А. Ю. Борзенко-Мірошніченко. Луганськ : вид-во СНУ ім. В. Даля, 2013. 252 с.
19. Рач В. А. *Управління проектами: практичні аспекти реалізації стратегій регіонального розвитку : навч. посіб.* / В. А. Рач, О. В. Россошанська, О. М. Медведєва ; за ред. В. А. Рача. Київ : К.І.С., 2010. 276 с.
20. Медична реформа. *Кабінет міністрів України : веб-сайт*. URL: <https://www.kmu.gov.ua/diyalnist/reformi/rozvitok-lyudskogo-kapitalu/reforma-sistemi-ohoroni-zdorovya> (дата звернення: 20.06.2023).
21. Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку на 2021-2027 роки : Постанова Кабінету міністрів України від 05.08.2020 р. № 695. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/695-2020-п#Text>.
22. Ресурси системи охорони здоров'я в умовах війни. *Національний інститут стратегічних досліджень : веб-сайт*. 26.10.2022. URL: <https://niss.gov.ua/news/komentari-ekspertiv/resursy-systemy-okhorony-zdorovya-v-umovakh-viyny-zhovten-2022r>.
23. Шаров Ю. П. Потенціал та інструменти співробітництва спроможних громад в умовах децентралізації. *Аспекти публічного управління*. 2015. Т. 3. № 4. С. 102-110. doi: <https://doi.org/10.15421/151539>.
24. Максимчук М. В., Кльоба С. М. Міжмуніципальне співробітництво як інструмент підвищення інклюзивності розвитку об'єднаних територіальних громад України. *Регіональна економіка*. 2019. № 2(92). С. 26-35. doi: <https://doi.org/10.36818/1562-0905-2019-2-4>.
25. Arabadzhyiev D. Yu., Buryk Z., Barshatska H. Yu., Huba M. I., Shashyna M. V. Establishing Interterritorial Cooperation of Amalgamated Territorial Communities as a Tool to Increase their Capacity. *International Journal of Management*. 2020. Vol. 11. № 5. P. 1036-1044. URL: https://iaeme.com/Home/article_id/IJM_11_05_095.

26. Лозинська Т. М., Аранчій Г. А. Напрями удосконалення співробітництва територіальних громад в Україні. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2021. № 1. doi: <https://doi.org/10.32702/2307-2156-2021.1.6>.

27. Лозинська Т. М., Глазов О. М. Роль інститутів громадянського суспільства у забезпеченні співробітництва територіальних громад. *Публічне адміністрування та національна безпека*. 2023. № 1. doi: <https://doi.org/10.25313/2617-572X-2023-1-8607>.

28. Ігнат О., Маматова Т. Співробітництво територіальних громад задля забезпечення стійкості та сталого розвитку. *Knowledge, Education, Law, Management*. 2022. Т. 49. № 5. С. 109–116. DOI: <https://doi.org/10.51647/kelm.2022.5.18>.

29. Височанський В. І., Мікуліч В. О. Методологічні рекомендації щодо підписання угоди про міжмуніципальне співробітництво щодо створення спільного підприємства ПМД. Програма «U-LEAD з Європою»: Рівне, 2019. 53 с. URL: https://decentralization.gov.ua/uploads/library/file/497/Recommendations_for_Health_InterMunicipal_Cooperation.pdf.

30. Врублевський О. Про роль міжмуніципального співробітництва у становленні та розвитку громад. *Децентралізація : веб-сайт*. 04.12.2020. URL: <https://decentralization.gov.ua/news/13041>.

31. Міжнародне і міжмуніципальне співробітництво громад: дані Моніторингу реформи від Мінінфраструктури. *Децентралізація : веб-сайт*. 19.07.2023. <https://decentralization.gov.ua/news/16923>.

32. Про державні фінансові гарантії медичного обслуговування населення : Закон України від 19.10.2017 р. № 2168-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2168-19#Text>.

33. Децентралізація у сфері медицини. Експертне обговорення. *Національний інститут стратегічних досліджень : веб-сайт*. 04.02.2021. URL: <https://niss.gov.ua/news/novini-nisd/decentralizaciya-u-sferi-medicini-ekspertne-obgovorennya>.

34. Priorities for health system recovery in Ukraine : joint discussion paper. WHO Health Emergencies Programme (WHE), 2022. 24 p. URL : <https://www.who.int/europe/publications/m/item/priorities-for-health-system-recovery-in-ukraine-joint-discussion-paper>.

35. Collaborative Communities: Addressing Health Care Challenges Together. *The US Food and Drug Administration : web-site*. 23.06.2023. URL: <https://www.fda.gov/about-fda/cdrh-strategic-priorities-and-updates/collaborative-communities-addressing-health-care-challenges-together#whatis>.

36. Collaborative Communities Toolkit. The US Food and Drug Administration, 2019. 15 p. URL: <https://www.fda.gov/media/116467/download>.

37. Ігнат О. В. Державна політика підтримки співробітництва територіальних громад у сфері охорони здоров'я. *Формування дієвих механізмів державного управління з забезпечення державної безпеки : матеріали круглого столу. 14 трав. 2021 р., м. Харків, Національний університет цивільного захисту України. Харків: НУЦЗУ, 2021. С. 193-195. URL: <http://repositsc.nuczu.edu.ua/bitstream/123456789/16943/1/ZBNMKS2021.pdf>*

38. Антонова О. В. Стратегічна компетентність державних службовців: монографія. Дніпро : ДРІДУ НАДУ, 2017. 292 с.

39. Безуглий Д. Г. Проектно-орієнтоване управління стратегічним розвитком територіальних громад : автореф. дис... канд. наук з держ. упр. : 25.00.04 ; Дніпропетровський регіон. ін-т держ. упр. Національної акад. держ. упр. при Президентові України. Дніпро, 2017. 20 с.

40. Борисенко Ю. В. Перспективні форми підготовки посадових осіб місцевого самоврядування у сфері місцевого розвитку, що орієнтований на громаду, в умовах інформаційного суспільства. Новітні інформаційно-комунікаційні технології в модернізації публічного управління: зарубіжний і вітчизняний досвід : матеріали IV наук.-практ. семінару, м. Дніпропетровськ, 21 берез. – 24 квіт. 2016 р. / за заг. ред. В. М. Дрешпака. Дніпро : ДРІДУ

НАДУ, 2016. 4 с. URL: http://www.dbuapa.dp.ua/konf/konf_dridu/itis%20seminar%202016/pdf/26.pdf.

41. Гаєвська Л. А. Сучасні освітні технології у процесі підготовки та підвищення кваліфікації державних службовців. *Післядипломна освіта в Україні*. 2013. № 2. С. 23 – 25.

42. Гогіна Л. М. Компетенції та компетентності в державній службі України: до проблеми понятійного апарату. URL: center.gov.ua/attachments/article/14/профілі_Гогіна.doc (дата звернення: 19.05.2023).

43. Гончарук Н. Т. Керівний персонал у сфері державної служби України: формування та розвитку. Дніпро : ДРІДУ НАДУ, 2007. 239 с.

44. Громадянські компетентності у професійній освіті державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування : зб. метод. матеріалів для системи підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування / за заг. ред. Н. Г. Протасової, Ю. О. Молчанової. Київ : НАДУ, 2016. 308 с.

45. Державна кадрова політика: теоретико-методологічне забезпечення : монографія / [авт. кол.: В. М. Олуйко, В. М. Рижих, І. Г. Сурай та ін.]; за заг. ред. д-ра наук з держ. упр., проф. В. М. Олуйка. Київ: НАДУ, 2008. 420 с.

46. Копняк К. В. Формування цифрової компетентності державних службовців у процесі фахової підготовки. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2021. № 10. DOI: 10.32702/2307-2156-2021.10.31.

47. Кравцов О., Кравцова Т., Маматова Т. Формування цифрових компетентностей публічних службовців. *Науково-практичне забезпечення надання публічних послуг в умовах децентралізації: матеріали науково-практичної інтернет-конференції за міжнародної участі, м. Київ, 20 квітня 2021 р.* / за заг. ред. Р. В. Войтович, П. В. Ворони, М. І. Лахижі. Київ: ІПК ДСЗУ, 2021 С. 125–130. URL: https://ipk.edu.ua/wp-content/uploads/2021/09/Konf21_04_2021.pdf.

48. Кушнір С. П. Професійна компетентність державного службовця: сутнісно-понятійна характеристика та правове регулювання. – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису. Дисертація на здобуття ступеня доктора філософії за спеціальністю 081 – Право. – Національний університет «Одеська юридична академія», Одеса, 2021. 214 с. URL: <http://dspace.onua.edu.ua/handle/11300/15928> (дата звернення: 22.05.2023).

49. Кушнірова Г. П. Формування професійної компетентності посадових осіб місцевого самоврядування : автореф. дис... канд. наук з держ. упр. : 25.00.03 ; Національна акад. держ. упр. при Президентові України. Київ, 2010. 23 с.

50. Маматова Т. В., Кіреєва О. Б. Спільнота практик місцевого розвитку: простір, що об'єднує різні заінтересовані сторони під час е-навчання. *Публічне управління XXI століття: світові практики та національні перспективи* : зб. тез XVIII Міжнар. наук. конгресу, 26 квітня 2018 р., м. Харків. Харків : Вид-во ХарPI НАДУ «Магістр», 2018. С. 457–459.

51. Надрага В. І. Підвищення компетентності посадових осіб місцевого самоврядування як пріоритет територіального розвитку. *Регіональна економіка*. 2018. № 3. С. 21–28. URL: https://re.gov.ua/re201803/re201803_021_NadrahaVI.pdf.

52. Теоретичні та практичні аспекти формування компетентності депутатів місцевих рад України : монографія / С. М. Серьогін, Є. І. Бородин [та ін.] ; за наук. ред. І. В. Шпекторенка. Дніпро : ГРАНІ, 2021. 280 с. URL: https://palsg.nmu.org.ua/ua/Sci/Monograph/Монографія_НДР_29.03_2021.pdf.

53. Ушакова А. С. Формування проектних компетентностей посадових осіб місцевого самоврядування в умовах децентралізації влади : дисертація на здобуття наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування». Дніпро: ДРІДУ НАДУ. 2021. 289 с. URL: http://www.dridu.dp.ua/nauka/df/dis/Ushakova_dissertation.pdf.

54. ДСТУ ISO 9000:2015. Системи управління якістю. Основні положення та словник термінів : (ISO 9000:2015, IDT). На заміну ДСТУ ISO

9000:2007 ; надано чинності 2016–07–01. Київ : ДП «УкрНДНЦ», 2016. V, 45 с.

55. Програма DOBRE проводить масштабне навчання депутатів місцевих рад. 12.09.2018. URL: <http://ucmc.org.ua/ru/programa-dobre-provodit-masshtabne-navchannya-deputativ-mistsevih-rad/> (дата звернення: 22.05.2020).

56. Лелеченко А. П., Васильєва О. І., Куйбіда В. С., Ткачук А. Ф. Місцеве самоврядування в умовах децентралізації повноважень : навч. посіб. Київ : Рада Європи, 2017. 110 с.

57. Місцеве самоврядування в Україні: теорія і практика : посіб. для депутатів місцевих рад та сільських, селищних, міських голів / Б. А. Руснак. Одеса : ПП «Євро друк», 2016. 736 с.

58. Ткачук А. Ф. Діяльність органів місцевого самоврядування та депутатів сільської, селищної, міської ради (навчальний модуль). Київ: ІКЦ «Легальний статус», 2016. 80 с.

59. Програма навчання депутатів місцевих рад «Місцеве самоврядування. крок до ефективності». URL: <http://ipo.org.ua/650/>. (дата звернення: 22.05.2020).

60. Більше 1000 депутатів місцевих рад пройшли навчання завдяки партнерству ІПО ТА NED. URL: <http://ipo.org.ua> (дата звернення: 22.05.2020).

61. Осіпов А. Чого не знає депутат? Інститут Політичної Освіти. Київ, 2016. 92 с.

62. Більше 200 депутатів місцевих рад навчалися врегульовувати конфлікт інтересів. URL: <http://ngonetwork.org.ua/bilshe-200-deputativ-mistsevyh-rad-navchalysya-vregulovuvaty-konflikt-interesiv/> (дата звернення: 22.05.2020).

63. Управління знаннями: електронне навчання управління проектами в Спільноті практик: Сталий розвиток : практ. посіб. / авт. кол. ; за заг. ред. І. Катерняка, Т. Маматової. Київ : DESPRO, 2021. 193 с.

64. Завершився черговий е-курс на Спільноті практик місцевого самоврядування «Діяльність депутата місцевої ради: потреби територіальної

громади – пріоритети – реалізація». *DESPRO: веб-сайт*. 07.07.2016. URL: http://despro.org.ua/news/news/?ELEMENT_ID=1692. (дата звернення: 22.05.2020).

65. Результати регіонального е-курсу «Депутат місцевої ради: потреби громади – пріоритети – реалізація». *DESPRO: веб-сайт*. 12.12.2016. URL: http://despro.org.ua/news/news/?ELEMENT_ID=1772. (дата звернення: 22.05.2020).

66. Katernyak I., Loboda V., Kulya M. eLearning within the Community of Practice for sustainable development. *Higher Education, Skills and Work-Based Learning*. 2018. Vol. 8. Iss. 3. P. 312–322.

67. Ігнат О. В. Державна політика підтримки співробітництва територіальних громад у сфері охорони здоров'я. *Формування дієвих механізмів державного управління з забезпечення державної безпеки : матеріали круглого столу. 14 трав. 2021 р., м. Харків, Національний університет цивільного захисту України*. Харків: НУЦЗУ, 2021. С. 193–195.

68. Ігнат О. Інтегрування інструментарію підтримки співробітництва територіальних громад до кластерної моделі реалізації пріоритетів регіональної смарт-спеціалізації у воєнний і повоєнний період в Україні. *Стратегія сучасного розвитку України: синтез правових, освітніх та економічних механізмів : колективна монографія ; за ред. Старченко Г. В. Чернігів : ГО «Науково-освітній інноваційний центр суспільних трансформацій», 2022. С. 178–191. doi: <https://doi.org/10.54929/monograph-12-2022-04-01>*.

69. Ігнат О. Кластерний підхід у сфері співробітництва територіальних громад: перспективи поширення в Україні. *Формування ефективних механізмів державного управління та менеджменту в умовах сучасної економіки: теорія і практика : матеріали ІХ Міжнар. заочної наук.-практ. конф., м. Запоріжжя, 24 листоп. 2021 р.* Запоріжжя : Класичний приватний університет, 2021. С. 158–160. URL: http://virtuni.education.zp.ua/info_cpu/sites/default/files/!!!!Макет%20Управление%202021.pdf/

70. Ігнат О. Співробітництво територіальних громад у сфері охорони здоров'я: виклики та інноваційні інструменти в умовах воєнного стану та повоєнного відновлення в Україні. *Публічне управління та місцеве самоврядування*. 2023. № 2. С. 19–26, doi: <https://doi.org/10.32782/2414-4436/2023-2-3>.

71. Ihnat O. Improving the local council deputies' competence in the development of intermunicipal cooperation: Ukrainian best practices. *Legea și viața*. 2019. № 9/2. P. 55–58. URL: <http://www.legeasiviata.in.ua/archive/2019/9-2/9-2.pdf>.

ВИСНОВКИ

1. За результатами дослідження методологічних засад співробітництва територіальних громад у контексті забезпечення стійкості і сталого розвитку визначено, що міжмуніципальне співробітництво є одним з найпоширеніших явищ у сучасних демократіях, у Європейському Союзі одним із основних завдань регіональної політики є забезпечення сталого розвитку територій і громад, а також зменшення диспропорцій щодо рівня соціально-економічного розвитку міських та прилеглих сільських громад. Акцентовано на тому, що одним з провідних механізмів реалізації цього надскладного завдання є саме міжмуніципальне співробітництво, яке сприяє прогресу у досягненні Цілей сталого розвитку на рівні відповідно території чи громади, а також забезпеченню надання якісних публічних послуг в умовах долаття глобальних викликів та загроз, а також постійного зростання потреб населення та місцевого бізнесу.

2. Дослідження сучасних викликів і тенденцій розвитку співробітництва територіальних громад в Україні дозволило констатувати, що темпи розвитку співробітництва громад в Україні є достатньо повільними, не можна вважати достатнім рівень розвиненості співробітництва територіальних громад в Україні, а потенціал упровадження управлінського інструментарію підтримки співробітництва територіальних громад використовується не повною мірою. Отже, актуальність дисертаційної роботи зумовлена наявністю протиріччя між нагальною потребою розвитку управлінського інструментарію підтримки співробітництва територіальних громад в умовах поточного етапу реформи децентралізації, правового режиму воєнного стану та під час повоєнного відновлення України і недостатністю концептуального та методичного забезпечення цих процесів.

3. Комплексний аналіз стану наукового опрацювання проблеми розвитку співробітництва територіальних громад на основі вивчення значного наукового доробку закордонних і вітчизняних науковців, а також настанов

міжнародних організацій дозволило сформулювати авторське (уточнене) визначення поняття «інструментарій підтримки співробітництва територіальних громад» як комплексу інструментів управління, застосування яких для сфери співробітництва територіальних громад буде сприяти забезпеченню успішності у вимірах формування довіри, спроможності вибору раціональної форми співробітництва, створення нової цінності для громад-учасниць та території, задоволення учасників співробітництва, отримання позитивних ефектів і наслідків, що сприятимуть прогресу у досягненні Цілей сталого розвитку.

4. Формалізовано міжнародно визнані принципи сталого розвитку громади через виокремлення принципів, які найбільшою мірою здійснюють вплив на процеси міжмуніципального співробітництва («Загоєння»; «Немає бачення, немає розвитку»; «Культура»; «Біль одного є болем кожного; честь одного є честю усіх»; «Єдність»; «Залучення»; «Сталість»; «Станьте тими змінами, які ви прагнете побачити») і встановлення взаємозв'язків із Цілями сталого розвитку ООН 2030; визначення принципів, які актуалізувалися під час російсько-української війни та уточнення формулювання принципу, реалізація якого має у повоєнний період відтворюватися через гармонізацію екологічних, соціальних, економічних, політичних і культурних потреб.

Здійснено систематизацію комплексу інноваційних для сфери співробітництва територіальних громад інструментів, застосування яких буде сприяти забезпеченню ефективності, результативності та якості діяльності органів місцевого самоврядування у контексті досягнення Цілей сталого розвитку із виокремленням трьох груп: конкретно-інструментальні засоби (технології стратегічного управління; технології управління проектами, програмами, портфелями; технології кластерної взаємодії; маркетингові технології; бенчмаркінг; реінжиніринг бізнес-процесів; логістичні технології); інструменти моделей-підходів (моделі ISO на системи менеджменту; моделі організаційної досконалості; моделі організаційної зрілості; моделі ощадливого управління; модель збалансованої системи показників; місцевий розвиток,

керований громадами»; інтегроване територіальне інвестування); інструменти мережевої взаємодії (е-урядування і е-демократія; технології соціальної мобілізації; е-залучення, диджитальні технології спів-розроблення – спів-постачання – спів-моніторингу публічних послуг; мережеві системи підтримки місцевого розвитку; смартизоване управління громадами; спільноти практики; краудсорсингові технології).

Визначено, що до основних ефектів співробітництва територіальних громад у сфері адміністративних послуг, які отримують ключові стейкхолдери, належать: забезпечення безперервності надання послуг на власній території; розширення реєстру послуг; досягнення більш амбітних цілей; заощадження ресурсів. Наведено співставлення форматів співробітництва територіальних громад у сфері адміністративних послуг, відповідних прикладів і можливих результатів / ефектів для ключових стейкхолдерів. За результатами обґрунтування можливості застосування наявних форми співробітництва територіальних громад у сфері надання адміністративних послуг в Україні зроблено висновок, що саме другу форма співробітництва територіальних громад – реалізація спільних проєктів – є найбільш прийнятною та надає можливість громадам-партнерам реалізувати значну чисельність конфігурацій спільної діяльності у сфері адміністративних послуг. Визначено, що налагодження процесів міжмуніципального співробітництва також має супроводжуватися упровадженням сучасних моделей управління на основі якості.

Удосконалено методичний підхід до упровадження принципів міжмуніципального співробітництва через обґрунтування процесної моделі співробітництва територіальних громад на основі базових рекомендацій міжнародного стандарту ISO 37101, яка поєднує комплекс безупинного вдосконалення результатів досягнення цілей розвитку стратегічного рівня із процесним (тактичним) рівнем управління, базуючись на принципах сталого розвитку громади у контексті розбудови міжмуніципального співробітництва, та дозволяє здійснити вибір раціональної форми міжмуніципального

співробітництва та реалізувати її на основі довіри за допомогою інструментарію підтримки. Застосування пропонованої процесної моделі сприятиме розширенню ресурсної бази територіальних громад і підвищенню спрямованості суб'єктів співробітництва та ключових стейкхолдерів на забезпечення прогресу у досягненні Цілей сталого розвитку на місцевому та субрегіональному рівнях в умовах децентралізації у воєнний і повоєнний період.

5. Дістало подальшого розвитку змістовне наповнення та методичні вимоги щодо застосування в Україні провідного підходу Європейського Союзу до реалізації стратегії регіонального розвитку на засадах смарт-спеціалізації («Connectivity and Clusters» / «Пов'язаність» та кластери), використання якого дозволить розширити коло суб'єктів міжмуніципального співробітництва через застосування кластерного підходу до організації партнерських відносин у системі розвитку територій, що дозволить об'єднати зусилля органів місцевого самоврядування із іншими стейкхолдерами процесів сталого розвитку території, а процес створення муніципальних кластерів розглядатиметься як специфічний вид проєктів розвитку. Для цього запропоновано використати механізм адаптування на основі розгляду цілеспрямованої системи дій із адаптації як проєкту розвитку шляхом виокремлення у вимірах: «Групи базових дій» та «Фази життєвого циклу проєкту», – предметів, методів та інструментарію діяльності, залежно від комплексу застосованих інструментів підтримки.

6. Розроблено рекомендації для органів місцевого самоврядування щодо реагування на виклики у одній з пріоритетних сфер міжмуніципального співробітництва в умовах воєнного стану та повоєнного відновлення в Україні, а саме – у сфері охорони здоров'я. Вихідні положення щодо адаптування інноваційних інструментів співробітництва територіальних громад в умовах воєнного стану та повоєнного відновлення в Україні у сфері охорони здоров'я дістали подальшого розвитку через визначення комплексу викликів (відновлення доступу до послуг охорони здоров'я та задоволення нових

потреб; капітальні інвестиції задля сталого розвитку; підтримання та підвищення ефективності фінансування охорони здоров'я; захист інституцій та базових засад реформи) та пріоритетів (кластеризація та створення «спільнот співпраці» – безперервних «форумів», де представники державного, приватного та громадського секторів активно співпрацюють для досягнення спільних цілей і результатів, вирішення спільних проблем й використання колективних можливостей в атмосфері довіри, поваги, емпатії та відкритості). На основі рекомендацій The US Food and Drug Administration у межах дослідження здійснено моделювання «спільноти співпраці» із додаванням територіальних громад-учасниць міжмуніципального співробітництва.

7. Обґрунтовано пропозиції щодо форм підвищення компетентності посадових осіб місцевого самоврядування, депутатів місцевих рад та представників інших заінтересованих у розвитку міжмуніципального співробітництва сторін як основа розроблення відповідних навчальних програм.

Таким чином, виконання завдань дисертаційного дослідження надало можливість уперше обґрунтувати комплекс наукових положень, підходів та моделей, системне застосування яких забезпечує реалізацію процесів підтримки співробітництва територіальних громад в умовах децентралізації, на основі упровадження відповідних принципів через реалізацію комплексу інноваційних для сфери співробітництва територіальних громад інструментів та процесів як основи постійного вдосконалення та впроваджується органами публічного управління через інституціоналізацію необхідних змін у формах, методах, процедурах діяльності забезпечуючи прогрес у досягненні Цілей сталого розвитку у воєнний і повоєнний період.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аналітичне дослідження «Співробітництво громад: нові можливості для освіти та медицини» : веб-сайт. 2019. URL: <https://cooperation.acsa.com.ua/>.
2. Аналітичний звіт щодо практики використання потенційними суб'єктами співробітництва примірних форм договорів про співробітництво територіальних громад. Київ : Інститут громадянського суспільства. 2016. URL: http://www.minregion.gov.ua/wp-content/uploads/2017/06/Analit_Zvit_Spivrobotn.pdf.
3. Антонова О. В. Стратегічна компетентність державних службовців: монографія. Дніпро : ДРІДУ НАДУ, 2017. 292 с.
4. Безуглий Д. Г. Проектно-орієнтоване управління стратегічним розвитком територіальних громад : автореф. дис... канд. наук з держ. упр. : 25.00.04 ; Дніпропетровський регіон. ін-т держ. упр. Національної акад. держ. упр. при Президентові України. Дніпро, 2017. 20 с.
5. Белов Д., Громовчук М., Білак О. Міжмуніципальне співробітництво в структурі транскордонного співробітництва. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Право*. 2022. Т. 2. № 72. С. 226–230. doi: <https://doi.org/10.24144/2307-3322.2022.72.72>.
6. Бельська Т. В. Основні аспекти діяльності представницьких органів місцевого та регіонального самоврядування. *Наукові перспективи*. 2023. №9(39). С. 31–40. doi: [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2023-9\(39\)-31-40](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2023-9(39)-31-40).
7. Бельська Т. В. Модернізаційні зміни в системі публічного управління в умовах глобалізації. *Наукові перспективи*. 2023. № 10(40). С. 45–53. doi: [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2023-10\(40\)-45-53](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2023-10(40)-45-53).
8. Бельська Т. В. Партисипаторне бюджетування як результативний інструмент впровадження «належного урядування» в територіальних громадах України. *Наукові інновації та передові технології*. 2023. № 12(26). С. 30-38. doi: [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2023-12\(26\)-30-38](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2023-12(26)-30-38).

9. Більше 1000 депутатів місцевих рад пройшли навчання завдяки партнерству ІПО ТА NED. URL: <http://ipo.org.ua> (дата звернення: 22.05.2020).

10. Більше 200 депутатів місцевих рад навчалися врегульовувати конфлікт інтересів. URL: <http://ngonetwork.org.ua/bilshe-200-deputativ-mistsevyh-rad-navchalysya-vregulovuvaty-konflikt-interesiv/> (дата звернення: 22.05.2020).

11. Бобровська О. Ю. Сталий розвиток регіонів України: проблеми і шляхи їх розв'язання. *Публічне адміністрування: теорія та практика*. 2016. Вип. 1(15). URL: [http://www.dridu.dp.ua/zbirnik/2016-01\(15\)/15.pdf](http://www.dridu.dp.ua/zbirnik/2016-01(15)/15.pdf).

12. Бобровська О. Формування та відтворення потенціалу сталого розвитку територій регіону. *Державне управління та місцеве самоврядування*. 2017. Вип. 1. С. 54–61.

13. Бодрова І. Проблеми законодавчого визначення статусу міських агломерацій в Україні. *Державне будівництво та місцеве самоврядування*. 2017. № 34. С. 12–25.

14. Борисенко Ю. В. Перспективні форми підготовки посадових осіб місцевого самоврядування у сфері місцевого розвитку, що орієнтований на громаду, в умовах інформаційного суспільства. Новітні інформаційно-комунікаційні технології в модернізації публічного управління: зарубіжний і вітчизняний досвід : матеріали IV наук.-практ. семінару, м. Дніпропетровськ, 21 берез. – 24 квіт. 2016 р. / за заг. ред. В. М. Дрешпака. Дніпро : ДРІДУ НАДУ, 2016. 4 с. URL: http://www.dbuapa.dp.ua/konf/konf_dridu/itis%20seminar%202016/pdf/26.pdf.

15. Борисенко Ю. В. Формування мережевих систем в управлінні місцевим розвитком, орієнтованим на громаду : автореф. дис... канд. наук з держ. упр. : 25.00.04. Дніпропетровський регіон. ін-т держ. упр. Національної акад. держ. упр. при Президентові України. Дніпро, 2018. 20 с.

16. Бородін Є., Острікова А. Сучасні механізми формування молодіжних структур в органах місцевого самоврядування територіальних

громад. *Аспекти публічного управління*. 2021. Т. 9. № 6. С. 5-11. doi: <https://doi.org/10.15421/152163>.

17. Бородін Є., Шумляєва І. Інституційно-правове забезпечення функціонування суб'єктів місцевого самоврядування в Україні. *Аспекти публічного управління*. 2021. Т. 9. № 3. С. 13–21. doi: <https://doi.org/10.15421/152124>.

18. Бортнік О. В. Управління на основі моделей якості в місцевому самоврядуванні в Україні: автореф. дис. ... канд. наук з держ. упр.: 25.00.04. Дніпро, 2021. 20 с.

19. Васильєва Н. В. Адміністративні послуги на регіональному рівні: теорія, методологія та проекти реалізації : монографія. Донецьк : Юго-Восток, 2013. 400 с.

20. Висновок до проекту Закону України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів щодо створення правових підстав для утворення агломерації як однієї з форм співробітництва територіальних громад» (реєстр. № 2637 від 19 грудня 2019 року). CEGG/LEX(2020)3. Страсбург : Centre of expertise for good governance, 31.03.2020 р. URL: https://www.slg-coe.org.ua/wp-content/uploads/2020/05/Висновок-РС_Агломерація_CEGGLEX20203_UKR.pdf.

21. Височанський В., Мікуліч В. Методологічні рекомендації щодо підписання угоди про міжмуніципальне співробітництво щодо створення спільного підприємства ПМД. Рівне : U-LEAD з Європою, 2019. 53 с. URL: https://decentralization.gov.ua/uploads/library/file/497/Recommendations_for_Health_InterMunicipal_Cooperation.pdf.

22. Врублевський О. Нормативне регулювання поняття «агломерація» в законодавстві України (аналітична записка). *Інститут громадянського суспільства: веб-сайт*. 29.01.2017 <https://www.csi.org.ua/publications/normatyvne-regulyuvannya-ponyattya-aglomeratsiya-v-zakonodavstvi-ukrayiny-analitychna-zapyska/>.

23. Врублевський О. Співробітництво територіальних громад: сучасний стан та перспективи розвитку. *Вісник Інституту громадянського суспільства*. 2016. № 40. С. 18–19.

24. Врублевський О., Сороковський В. Договори міжмуніципального співробітництва у сфері управління побутовими відходами. Київ: ФОП Кандиба Т. П., 2018. 96 с.

25. Врублевський О. Організація співробітництва територіальних громад в Україні : практ. посібн. для посадових осіб місцевого самоврядування. Київ, 2017. 105 с. URL: <http://www.minregion.gov.ua/wp-content/uploads/2017/10/Organizatsiya-spivrobitnistva-teritorialnih-gromad-v-Ukrayini.pdf> (дата звернення: 20.09.2022).

26. Врублевський О. Про роль міжмуніципального співробітництва у становленні та розвитку громад. *Децентралізація : веб-сайт*. 04.12.2020. URL: <https://decentralization.gov.ua/news/13041>.

27. Врублевський О. С. Співробітництво територіальних громад (бібліотечка місцевого самоврядування). Київ : ІКЦ «Легальний статус», 2014. 56 с.

28. Всеукраїнська асоціація органів місцевого самоврядування «Асоціація сільських, селищних рад та об'єднаних громад України» : веб-сайт. URL: <https://assogu.org.ua/> (дата звернення: 01.11.2023).

29. Всеукраїнська мережа фахівців і практиків з регіонального та місцевого розвитку РЕГІОНЕТ : веб-сайт. URL: <https://rdpa.regionet.org.ua/294-12> (дата звернення: 01.11.2023).

30. Гаєвська Л. А. Сучасні освітні технології у процесі підготовки та підвищення кваліфікації державних службовців. *Післядипломна освіта в Україні*. 2013. № 2. С. 23–25.

31. Галузевий діалог. *Асоціація міст України* : веб-сайт. URL: <https://auc.org.ua/sector> (дата звернення: 01.11.2023).

32. Генова А. А. Удосконалення співробітництва територіальних громад як засобу ресурсного забезпечення території. *Економіка будівництва і*

міського господарства. 2016. Т. 12. № 2. С. 83–89. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ebimg_2016_12_2_6.

33. Глазов О. М. Методико-прикладні засади співпраці територіальних громад. *Modeling the development of the economic systems*. 2022. № 3. С. 161–167. doi: <https://doi.org/10.31891/mdes/2022-4-21>.

34. Глазов О. М. Нормативно-правове забезпечення співробітництва територіальних громад України: глобальний вимір. *Innovation and Sustainability*. 2022. № 3. С. 184–190. doi: <https://doi.org/10.31649/ins.2022.2.184.190>.

35. Глазов О. М. Практика співробітництва територіальних громад в умовах децентралізації. *Бізнес інформ*. 2022. № 7. С. 74–78. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2022-7-74-78>.

36. Глазов О. М. Роль держави у стимулюванні та вдосконаленні співробітництва територіальних громад в Україні. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія економічні науки*. 2022. № 2. Т. 2. С. 54–58. doi: [https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-304-2\(2\)-09](https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-304-2(2)-09).

37. Глазов О. М. Удосконалення співробітництва територіальних громад : дис. ... докт. філос. за спец. 281 Публічне управління та адміністрування. Полтавський державний аграрний університет, Полтава, 2023. 230 с.

38. Гогіна Л. М. Компетенції та компетентності в державній службі України: до проблеми понятійного апарату. URL: center.gov.ua/attachments/article/14/профілі_Гогіна.doc (дата звернення: 19.05.2023).

39. Гончарук Н. Т. Керівний персонал у сфері державної служби України: формування та розвитку. Дніпро : ДРІДУ НАДУ, 2007. 239 с.

40. Гончарук Н. Співробітництво територіальних громад в умовах децентралізації влади в Україні. *Аспекти публічного управління*, 2023. Т. 11. № 2. С. 24–30. doi: <https://doi.org/10.15421/152315>.

41. Гриндей О. І. Міжмуніципальне співробітництво – інноваційна форма місцевого розвитку. *Наукові праці Чорноморського державного університету імені Петра Могили комплексу «Києво-Могилянська академія»*.

Серія : Державне управління. 2015. Т. 263, Вип. 252. С. 54-58. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npchdu_2015_263_252_11.

42. Громадянські компетентності у професійній освіті державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування : зб. метод. матеріалів для системи підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування / за заг. ред. Н. Г. Протасової, Ю. О. Молчанової. Київ : НАДУ, 2016. 308 с.

43. Гуненкова О. В. Надання адміністративних муніципальних послуг в умовах децентралізації влади України : автореф. дис. ... к. держ. упр. : 25.00.04. Одеса, 2019. 20 с.

44. Дарковіч А., Савісько М. Фактори стійкості громад під час війни. Дослідження впливу економіки, управління та залученості. *VoxUkraine*. 12.09.2023. URL: <https://voxukraine.org/factory-stijkosti-gromad-pid-chas-vijny-doslidzhennya-vplyvu-ekonomiky-upravlinnya-ta-zaluchenosti>.

45. Державна кадрова політика: теоретико-методологічне забезпечення : монографія / [авт. кол.: В. М. Олуйко, В. М. Рижих, І. Г. Сурай та ін.]; за заг. ред. д-ра наук з держ. упр., проф. В. М. Олуйка. Київ: НАДУ, 2008. 420 с.

46. Децентралізація влади в Україні: оцінювання результатів формування та розвитку самодостатніх громад : монографія / кол. авт. ; за заг. та наук. ред. С. М. Серьогіна, І. А. Чикаренко. Дніпро : ДРІДУ НАДУ, 2019. 292 с.

47. Децентралізація у сфері медицини. Експертне обговорення. *Національний інститут стратегічних досліджень : веб-сайт*. 04.02.2021. URL: <https://niss.gov.ua/news/novini-nisd/decentralizaciya-u-sferi-medicini-ekspertne-obgovorennya>.

48. Децентралізація: чи має держава чіткий план продовження реформи? *Пресцентр ініціативи «Децентралізація». Децентралізація : веб-сайт*. 07.11.2023. URL: <https://decentralization.gov.ua/news/17406>.

49. Деякі питання розроблення регіональних стратегій розвитку і планів заходів з їх реалізації та проведення моніторингу реалізації зазначених стратегій і планів заходів: Постанова Кабінету Міністрів України від 04.08.2023 р. № 816. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/816-2023-%D0%BF#Text>.

50. Дзюпин М. Співробітництво територіальних громад: невикористані резерви. *Інформаційне агентство ЛІГАБізнесІнформ* : веб-сайт. 30.07.2015. URL: <http://blog.liga.net/user/mdzyupyn/article/18787.aspx>.

51. Дзюпин М., Калашнікова О., Колесников О., Чайка А. Співробітництво громад: нові можливості для освіти та медицини : резюме дослідження. Львів: ГО «Фундація імені Григорія Яхимовича» ; ВГО «Асоціація сприяння самоорганізації населення», 2019. 16 с. URL: https://drive.google.com/file/d/1Vd_N7qI1c0dL8cJV8exOfvEfx3Kk0VTC/view.

52. Допомога міст-побратимів — Україні: хто і як підтримує наші міста. *TransparentCities* : веб-сайт. 20.05.2022. URL: <https://transparentcities.in.ua/articles/dopomoha-mist-pobratymiv--ukraini-khto-i-yak-pidtrymuie-nashi-mista>.

53. Дорожня карта децентралізації: реформа місцевого самоврядування та територіальної організації влади / Міністерство розвитку громад, територій та інфраструктури України, 2023. URL: https://decentralization.gov.ua/uploads/attachment/document/1330/Дорожня_карта_децентралізації.pdf.

54. Дорожня карта реформи: міцні сім'ї, захищені діти. Методичні рекомендації щодо реформування системи захисту дітей на рівні району/об'єднаної територіальної громади : метод. посіб. / авт.-упорядн. : Г. Постолюк, Н. Татарчук, О. Мороз [та інш.] ; Hope and Homes for Children. Київ : БО «Надія і житло для дітей», 2018. 104 с. URL: http://hopeandhomes.org.ua/wp-content/uploads/2018/08/Road-map-of-the-reform_A4_web.pdf.

55. ДСТУ ISO 9000:2015. Системи управління якістю. Основні положення та словник термінів : (ISO 9000:2015, IDT). На заміну ДСТУ ISO 9000:2007 ; надано чинності 2016–07–01. Київ : ДП «УкрНДНЦ», 2016. V, 45 с.

56. Жаліло Я. Самоорганізовані громади надійно тримають тил. *Економічна правда*. 12.03.2022. URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2022/03/12/683841/> (дата звернення: 07.09.2022).

57. Завершився черговий е-курс на Спільноті практик місцевого самоврядування «Діяльність депутата місцевої ради: потреби територіальної громади – пріоритети – реалізація». *DESPRO: веб-сайт*. 07.07.2016. URL: http://despro.org.ua/news/news/?ELEMENT_ID=1692. (дата звернення: 22.05.2020).

58. Запухляк І. Б., Зелінська Г. О., Побігун С. А. Підходи, методи та інструменти управління змінами в системі управління розвитком підприємства. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2018. Вип. 23. С. 204–209. URL: <http://global-national.in.ua/archive/23-2018/41.pdf>.

59. Зварич Л. В. Методичний інструментарій вибору технології прийняття управлінських рішень організацією. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. 2022. № 9-10 (298-299). С. 124–130. doi: <https://doi.org/10.32680/2409-9260-2022-9-10-298-299-124-130>

60. Зубач Л. Агломерація і міжмуніципальне співробітництво: чому одне не заперечує інше. *Децентралізація : веб-сайт*. 24.06.2019. URL: <https://decentralization.gov.ua/news/11213>.

61. Ігнат О. Визначення актуальності наукового дослідження розвитку управлінського інструментарію підтримки співробітництва територіальних громад в умовах децентралізації. *Науково-практичне забезпечення процесів децентралізації, розвитку та співробітництва об'єднаних територіальних громад : матеріали наук.-практ. конф. за міжнар. участю, м. Дніпро, 30 жовт. – 30 листоп. 2017 р. / за заг. ред. Ю. П. Шарова*. Дніпро: ДРІДУ НАДУ, 2017. С. 104–108.

62. Ігнат О. Інтегрування інструментарію підтримки співробітництва територіальних громад до кластерної моделі реалізації пріоритетів регіональної смарт-спеціалізації у воєнний і повоєнний період в Україні. *Стратегія сучасного розвитку України: синтез правових, освітніх та економічних механізмів* : колективна монографія ; за ред. Старченко Г. В. Чернігів : ГО «Науково-освітній інноваційний центр суспільних трансформацій», 2022. С. 178–191. doi: <https://doi.org/10.54929/monograph-12-2022-04-01>.

63. Ігнат О. Кластерний підхід у сфері співробітництва територіальних громад: перспективи поширення в Україні. *Формування ефективних механізмів державного управління та менеджменту в умовах сучасної економіки: теорія і практика* : матеріали ІХ Міжнар. заочної наук.-практ. конф., м. Запоріжжя, 24 листоп. 2021 р. Запоріжжя : Класичний приватний університет, 2021. С. 158–160. URL: http://virtuni.education.zp.ua/info_cpu/sites/default/files/!!!!Макет%20Управление%202021.pdf

64. Ігнат О. Міжмуніципальне співробітництво в Європі: досвід для України. *Актуальні проблеми європейської інтеграції та євроатлантичного співробітництва України: матеріали XVI регіон. наук.-практ. конф., 16 трав. 2019 р., м. Дніпро* / за заг. ред. Л. Л. Прокопенка. Дніпро: ДРІДУ НАДУ, 2019. С. 177–180. URL: https://palsg.nmu.org.ua/ua/Sci/konf/2019_05_16_pei_material.pdf.

65. Ігнат О. Перспективи співробітництва територіальних громад у сфері розвитку послуг для дітей та сімей з дітьми. *Науково-практичне забезпечення розвитку та співробітництва об'єднаних територіальних громад* : матеріали наук.-практ. конф. за міжнар. участю, м. Дніпро, 30 жовт. – 30 листоп. 2018 р. / за заг. ред. І. А. Чикаренко. Дніпро : ДРІДУ НАДУ, 2018. С. 134–137. URL: https://palsg.nmu.org.ua/ua/Sci/konf/2018_10_30_materialy_mup.pdf.

66. Ігнат О. Розвиток співробітництва територіальних громад в Україні у 2018-2019 роках: загальні тенденції та кращі практики. *Інноваційний*

розвиток і підвищення рівня спроможності об'єднаних територіальних громад : матеріали наук.-практ. конф. за міжнар. участю, м. Дніпро, 30 жовт. – 29 листоп. 2019 р. / за заг. ред. І. А. Чикаренко. Дніпро: ДРІДУ НАДУ, 2019. С. 98–101. URL: https://palsg.nmu.org.ua/ua/Sci/konf/2019_11_29_materialy_mup.pdf.

67. Ігнат О. Співробітництво територіальних громад у сфері адміністративних послуг: кращі практики 2020. *Інноваційні інструменти забезпечення інвестиційного та інфраструктурного розвитку об'єднаних територіальних громад : матеріали наук.-практ. конф. за міжнар. участю, м. Дніпро, 27 листоп. 2020 р. / за заг. ред. І. А. Чикаренко. Дніпро : ДРІДУ НАДУ, 2020. С. 126–129. URL: https://palsg.nmu.org.ua/ua/Sci/konf/2020_11_27_material_MUP.pdf.*

68. Ігнат О. Співробітництво територіальних громад у сфері охорони здоров'я: виклики та інноваційні інструменти в умовах воєнного стану та повоєнного відновлення в Україні. *Публічне управління та місцеве самоврядування. 2023. № 2. С. 19–26, doi: <https://doi.org/10.32782/2414-4436/2023-2-3>.*

69. Ігнат О. Стратегічні напрями та сучасні виклики розвитку місцевого самоврядування в Європейському Союзі. *Актуальні проблеми європейської інтеграції та євроатлантичного співробітництва України: матеріали XV регіон. наук.-практ. конф., м. Дніпро, 17 трав. 2018 р. / за заг. ред. Л. Л. Прокопенка. Дніпро: ДРІДУ НАДУ, 2018. С. 148–151. URL: https://palsg.nmu.org.ua/ua/Sci/konf/2018_05_17_pei_mat.pdf*

70. Ігнат О. Тенденції та виклики у сфері співробітництва територіальних громад в Україні після завершення процесу об'єднання територіальних громад. *Інноваційні інструменти забезпечення інвестиційного та інфраструктурного розвитку територій та громад : матеріали наук.-практ. конф. за міжнар. участю, м. Дніпро, 4 березня 2022 р. / за заг. ред. І. А. Чикаренко; Т.В. Маматової. Дніпро : НТУ «Дніпровська політехніка», 2022.*

С. 103–107. URL: https://palsg.nmu.org.ua/ua/Sci/konf/Material_conference_2022_04_03.pdf

71. Ігнат О. В. Актуальність розвитку управлінського інструментарію підтримки співробітництва територіальних громад в умовах децентралізації. *Реформування публічного управління та адміністрування: теорія, практика, міжнародний досвід : матеріали Всеукраїнської наук.-практ. конф. за міжнар. участю, м. Одеса, 27 жовт. 2017 р.* Одеса: ОРІДУ НАДУ, 2017. С. 147–148. URL: http://www.oridu.odessa.ua/9/buk/new_24_10_17.pdf

72. Ігнат О. В. Державна політика підтримки співробітництва територіальних громад у сфері охорони здоров'я. *Формування дієвих механізмів державного управління з забезпечення державної безпеки : матеріали круглого столу. 14 трав. 2021 р., м. Харків, Національний університет цивільного захисту України.* Харків: НУЦЗУ, 2021. С. 193–195. URL: http://repositsc.nuczu.edu.ua/bitstream/123456789/16943/1/ZBNMKS_2021.pdf

73. Ігнат О. В. Принципи сталого розвитку громад як основа міжмуніципального співробітництва. *Сталий розвиток територій: проблеми та шляхи вирішення: матеріали ІХ міжнар. наук.-практ. конф., Дніпро, 20 жовт. 2018 р.* / за заг. ред. О. Ю. Бобровської. Дніпро: ДРІДУ НАДУ, 2018. С. 130–134. URL: https://palsg.nmu.org.ua/ua/Sci/konf/2018_10_20_material_erep.pdf

74. Ігнат О. В. Проекти місцевого розвитку як складова управлінського інструментарію підтримки співробітництва територіальних громад. *Інновації в управлінні соціально-економічним розвитком : матеріали I Міжнар. наук.-практ. Інтернет-конф. присвяч. 95-річчю Харківського нац. ун-ту міського господарства ім. О. М. Бекетова, м. Харків, 5 берез. 2018 р.* Харків: ХНУМГ. С. 554–556. URL: http://mmgh.kname.edu.ua/images/Zbirnik_tez_konf_stal_rozv_2018.pdf.

75. Ігнат О. В. Співробітництво територіальних громад у сфері адміністративних послуг: позитивні ефекти, форми та документовані

процедури. *Дніпровський науковий часопис публічного управління, психології, права*. 2021. № 4. С. 40–44. <https://doi.org/10.51547/ppp.dp.ua/2021.4.8>

76. Ігнат О. В. Сучасний стан та перспективи розвитку е-взаємодії у сфері співробітництва територіальних громад в Україні. *Публічне управління та адміністрування у процесах економічних реформ* : зб. тез допов. II Всеукр. наук.-практ. конф., м. Херсон, 19 квіт. 2018 р. Херсон : ДВНЗ «ХДАУ», 2018. С. 264–266. URL: http://www.ksau.kherson.ua/files/konferencii/zbirnik_konferencii_19.04.2018.PDF.

77. Ігнат О. В. Сучасний стан та перспективи розвитку співробітництва територіальних громад в умовах реалізації концепції децентралізації в Україні. *Формування ефективних механізмів державного управління та менеджменту в умовах сучасної економіки: теорія і практика* : матеріали V Міжнародної наук.-практ. конф., м. Запоріжжя, 24 листоп. 2017 р. / за ред. В. М. Огаренка, О. В. Покатаєвої та ін. Запоріжжя: КПУ, 2017. С. 299–302. URL: [http://virtuni.education.zp.ua/info_cpu/sites/default/files/%20конференції%2024%20листопада-iloverpdf-compressed%20\(1\).pdf](http://virtuni.education.zp.ua/info_cpu/sites/default/files/%20конференції%2024%20листопада-iloverpdf-compressed%20(1).pdf).

78. Ігнат О. В., Маматова Т. В. Сучасний стан та перспективи розвитку управлінського інструментарію підтримки співробітництва територіальних громад в Україні. *Аспекти публічного управління*. 2019. Т. 7. № 5. С. 12–21. doi: <https://doi.org/10.15421/151925>.

79. Ігнат О., Маматова Т. Співробітництво територіальних громад задля забезпечення стійкості та сталого розвитку. *Knowledge, Education, Law, Management*. 2022. № 5 (49). С. 109–116. doi: <https://doi.org/10.51647/kelm.2022.5.18>.

80. Ізаров О., Ізарова І. Міські агломерації: пропозиції законодавчої ініціативи. *Вісник Одеської державної академії будівництва та архітектури*. 2017. № 66. С. 8–14.

81. Ільчанінова Н. І. Механізм надання адміністративних послуг в умовах реформування територіальної організації влади в Україні : автореф. дис. ... к. держ. упр. : 25.00.02. Миколаїв 2019. 20 с.

82. Інструменти забезпечення ефективності, результативності та якості діяльності органів державної влади / М. Канавець (кер. авт. колективу), Ю. Лихач, А. Кукуля, О. Бутенко, Ю. Єрченко; за заг. ред. В. Купрія. Київ : Центр адаптації державної служби до стандартів Європейського Союзу, 2019. 178 с. <https://www.center.gov.ua/component/k2/item/4028-посібники-бібліотеки>.

83. Їжак О. Щодо унормування функціонування міських агломерацій. *Національний інститут стратегічних досліджень : веб-сайт*. 09.2021. URL: <https://niss.gov.ua/sites/default/files/2021-09/miski-aglomeratsii1.pdf>.

84. Карпенко О. В. Механізми формування та реалізації сервісно-орієнтованої державної політики в Україні : автореф дис... д. наук держ. упр. : 25.00.02 – місцеве самоврядування Київ: НАДУ, 2016. 40 с. URL: <http://academy.gov.ua/pages/dop/136/files/b374b30c-50f1-4d4c-8de6-53b8960adc5a.pdf>.

85. Квітка С., Новіченко Н., Гусаревич Н., Піскоха Н., Бардах О., Демошенко Г. Перспективні напрямки цифрової трансформації публічного управління. *Аспекти публічного управління*. 2020. Т. 8. № 4. С. 129-146. doi: <https://doi.org/10.15421/152087>.

86. Квітка С., Мазур О. Особливості державної політики протидії соціальним конфліктам на основі розвитку співробітництва громад з використанням мережевого управління та смарт-спеціалізації територій. *Аспекти публічного управління*. 2023. Т. 11. № 1. С. 86–93. doi: <https://doi.org/10.15421/152312>.

87. Класифікатори та тематичні каталоги. *БУДСТАНДАРТ Online : веб-сайт*. <https://online.budstandart.com/ua/catalog> (дата звернення: 01.10.2023).

88. Козіна В., Кошелюк М. Міжнародне муніципальне партнерство методичні рекомендації. Рада Європи, 2022. 128 с. URL: https://decentralization.gov.ua/uploads/library/file/837/Metodychni_rekomendatsii_partnerstvo_2022.pdf.

89. Конституція України. *Відомості Верховної Ради України (ВВР)*, 1996, № 30, ст. 141 (зі змінами). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254к/96-вр#Text>.

90. Концептуальні засади організації міжмуніципального співробітництва в форматі «місто-село»: світова практика. *Інститут громадянського суспільства* : веб-сайт. 2019. URL: <https://www.csi.org.ua/partnerstvo-mizh-miskymy-ta-silskymy-terytorialnymy-gromadamy-yak-efektyvnyj-instrument-mistsevogo-ekonomichnogo-rozvytku/kontseptualni-zasady/> (дата звернення: 29.07.2023).

91. Копняк К. В. Формування цифрової компетентності державних службовців у процесі фахової підготовки. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2021. № 10. DOI: 10.32702/2307-2156-2021.10.31.

92. Костіна Н. А. Розвиток співробітництва територіальних громад в умовах реформування місцевого самоврядування в Україні : автореф дис... к. наук держ. упр. : 25.00.04 – місцеве самоврядування. Запоріжжя : Класичний приватний університет, 2017. 20 с.

93. Кравцов О., Кравцова Т., Маматова Т. Формування цифрових компетентностей публічних службовців. *Науково-практичне забезпечення надання публічних послуг в умовах децентралізації: матеріали науково-практичної інтернет-конференції за міжнародної участі, м. Київ, 20 квітня 2021 р.* / за заг. ред. Р. В. Войтович, П. В. Ворони, М. І. Лахижі. Київ: ІПК ДСЗУ, 2021 С. 125–130. URL: https://ipk.edu.ua/wp-content/uploads/2021/09/Konf21_04_2021.pdf.

94. Кравченко Т. Процеси забезпечення якості в органах місцевого самоврядування: особливості визначення та оцінювання. *Аспекти публічного управління*. 2021. Том. 9. № 1. С. 121–132. doi: <https://doi.org/10.15421/152112>.

95. Кушнір С. П. Професійна компетентність державного службовця: сутнісно-понятійна характеристика та правове регулювання. – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису. Дисертація на здобуття ступеня доктора філософії за спеціальністю 081 – Право. – Національний університет «Одеська

юридична академія», Одеса, 2021. 214 с. URL: <http://dspace.onua.edu.ua/handle/11300/15928> (дата звернення: 22.05.2023).

96. Кушнірова Г. П. Формування професійної компетентності посадових осіб місцевого самоврядування : автореф. дис... канд. наук з держ. упр. : 25.00.03 ; Національна акад. держ. упр. при Президентові України. Київ, 2010. 23 с.

97. Лелеченко А. П., Васильєва О. І., Куйбіда В. С., Ткачук А. Ф. Місцеве самоврядування в умовах децентралізації повноважень : навч. посіб. Київ : Рада Європи, 2017. 110 с.

98. Лобова М., Заліський Ю., В. Козіна. Відповіді на актуальні запитання щодо реалізації Закону України «Про співробітництво територіальних громад». Центральний офіс реформ при Мінрегіоні, 2017. 27 с.

99. Лозинська Т. М., Аранчій Г. А. Напрями удосконалення співробітництва територіальних громад в Україні. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2021. № 1. doi: <https://doi.org/10.32702/2307-2156-2021.1.6>.

100. Лозинська Т. М., Глазов О. М. Роль інститутів громадянського суспільства у забезпеченні співробітництва територіальних громад. *Публічне адміністрування та національна безпека*. 2023. № 1. DOI: <https://doi.org/10.25313/2617-572X-2023-1-8607>.

101. Лозинська Т. М., Чіп Л. О., Гнаток Є. М. Трансформація місцевого самоврядування в умовах децентралізації влади. *Публічне адміністрування та національна безпека*. 2021. № 6. doi: <https://doi.org/10.25313/2617-572X-2021-6-7705>.

102. Любарець А., Шокало К. Знайти місто-побратима. Коротка інструкція для органів місцевого самоврядування. Центр спільних дій, 2023. 17 с. URL: <https://decentralization.gov.ua/uploads/library/file/840/Znajty-misto-pobratyma.-Korotka-instruksiya-dlya-OMS.-Centre-UA.pdf>.

103. Максимчук М. В., Кльоба С. М. Міжмуніципальне співробітництво як інструмент підвищення інклюзивності розвитку

об'єднаних територіальних громад України. *Регіональна економіка*. 2019. № 2(92). С. 26–35. doi: <https://doi.org/10.36818/1562-0905-2019-2-4>.

104. Маматова Т. В. Теоретико-методологічні засади реалізації функції державного контролю як публічної послуги : автореф. дис... д-ра наук з держ. упр. : 25.00.02. Класичний приватний ун-т. Запоріжжя, 2010. 36 с.

105. Маматова Т. В., Гладка О. М. Інноваційні підходи до розвитку системи надання адміністративних послуг в умовах децентралізації. *Державне управління та місцеве самоврядування*. 2020. Вип. 1(44). С. 86–91. doi: <https://doi.org/10.33287/102011>.

106. Маматова Т. В. Довіра як ключова цінність проєктного і програмного управління в публічній сфері. *Дніпровський науковий часопис публічного управління, психології, права*. 2021. № 4. С. 5–10. doi: <https://doi.org/10.51547/ppp.dp.ua/2021.4.1>.

107. Маматова Т. В. Формування нової системи надання адміністративних послуг в умовах децентралізації. *Аспекти публічного управління*. 2015. Т. 3, № 4. С. 75–83. doi: <https://doi.org/10.15421/151536>.

108. Маматова Т. В., Кіреєва О. Б. Спільнота практик місцевого розвитку: простір, що об'єднує різні заінтересовані сторони під час е-навчання. *Публічне управління XXI століття: світові практики та національні перспективи : зб. тез XVIII Міжнар. наук. конгресу, 26 квітня 2018 р., м. Харків*. Харків : Вид-во ХарРІ НАДУ «Магістр», 2018. С. 457–459.

109. Маматова, Т., Чикаренко І. Проектний та кластерний підходи в забезпеченні інноваційного розвитку міста. *Держ. упр. та місцеве самоврядування: зб. наук. пр. Дніпро: ДРІДУ НАДУ*, 2011. № 3 (10). С. 238–247.

110. Медична реформа. *Кабінет міністрів України : веб-сайт*. URL: <https://www.kmu.gov.ua/diyalnist/reformi/rozvitok-lyudskogo-kapitalu/reforma-sistemi-ohoroni-zdorovya> (дата звернення: 20.06.2023).

111. Методичні рекомендації щодо практичного використання примірних форм договорів про співробітництво територіальних громад. Київ :

Інститут громадянського суспільства, 2016. URL: https://smartregion.pl.ua/storage/municipal_cooperation/6/wLnbeTgfMbz4DW30BuToC3PdRQ2oRSCsVkvP9maQ.pdf (дата звернення: 25.03.2020).

112. Методичні рекомендації щодо практичного застосування положень Закону України «Про співробітництво територіальних громад» в частині організації та юридичного оформлення співробітництва. URL: <http://www.minregion.gov.ua/wp-content/uploads/2015/12/Metodychka.pdf> (дата звернення: 25.03.2019).

113. Методологія наукових досліджень з державного управління : хрестоматія / упоряд. : С. В. Загороднюк, О. Л. Євмешкіна, В. В. Лещенко ; за заг. ред. д-ра політ. наук К. О. Ващенко. – Київ : НАДУ, 2014. 180 с.

114. Методологія та організація наукових досліджень : навч. посіб. / І. С. Добронравова, О. В. Руденко, Л. І. Сидоренко та ін. ; за ред. І. С. Добронравової (ч. 1), О. В. Руденко (ч. 2). Київ : ВПЦ «Київський університет», 2018. 607 с.

115. Міжмуніципальне співробітництво громад Полтавської області. Довідка станом на 02.12.2019 щодо впровадження ММС в Полтавській області. URL: <http://www.adm-pl.gov.ua/page/mizhmunicipalnespivrobinitstvo-gromad-poltavskoyi-oblasti> (access date 11.59.2020).

116. Міжмуніципальне співробітництво: навч. посіб. / уклад. : В. Вакуленко, О. Ігнатенко, Г. Борщ [та ін.]. Київ : Фенікс, 2012. 392 с.

117. Міжнародне і міжмуніципальне співробітництво громад: дані Моніторингу реформи від Мінінфраструктури. *Децентралізація : веб-сайт*. 19.07.2023. <https://decentralization.gov.ua/news/16923>.

118. Міста-побратими, з якими Києвом підписані документи про поріднення, дружбу, співробітництво, партнерство. Офіційний портал Києва : веб-сайт. URL: https://kyivcity.gov.ua/kyiv_ta_miska_vlada/pro_kyiv/mista-pobratimi_z_yakimi_kiyevom_pidpisani_dokumenti_pro_poridnennya_druzhbu_s_pivrobotnitstvo_partnerstvo/ (дата звернення: 16.11.2023).

119. Місцеве самоврядування в Україні: теорія і практика : посіб. для депутатів місцевих рад та сільських, селищних, міських голів / Б. А. Руснак. Одеса : ПП «Евро друк», 2016. 736 с.

120. Місцеве самоврядування та територіальна організація влади (в контексті широкомасштабного російського вторгнення) : аналітичний звіт. Жовтень-листопад 2022 / Київський міжнародний інститут соціології на замовлення Ради Європи в рамках програми «Децентралізація і реформа публічної адміністрації в Україні» у співпраці з Міністерством розвитку громад та територій України, координації з Міністерством з питань реінтеграції тимчасово окупованих територій України. Київ, 2022. URL: https://decentralization.gov.ua/uploads/library/file/835/Sociology_lsg_2022.pdf.

121. Можливості та виклики застосування механізму співробітництва територіальних громад у сфері адміністративних послуг : аналітична записка. Програма «U-LEAD з Європою», 2019. URL: <https://tsnap.ulead.org.ua/wp-content/uploads/2019/02/Analitychna-zapyska.pdf>.

122. Моніторинг процесу децентралізації влади та реформування місцевого самоврядування. *Децентралізація дає можливості : веб-сайт*. URL: <https://decentralization.gov.ua/mainmonitoring> (access date 29.09.2023).

123. Надрага В. І. Підвищення компетентності посадових осіб місцевого самоврядування як пріоритет територіального розвитку. *Регіональна економіка*. 2018. № 3. С. 21–28. URL: https://re.gov.ua/re201803/re201803_021_NadrahaVI.pdf.

124. Обговорення проблематики співробітництва територіальних громад у сфері адмінпослуг. *Програма «U-LEAD з Європою» (напрямок з покращення якості надання адміністративних послуг для населення) : веб-сайт*. URL: <https://tsnap.ulead.org.ua/news/obgovorennya-problematyky-spivrobitnytstva-terytorialnyh-gromad-u-sferi-adminposlug/> (дата звернення: 16.06.2021).

125. Оленковська Л. П. Організаційно-управлінське забезпечення інтеграційних процесів у місцевому самоврядуванні : автореф. дис. ... канд.

наук держ. упр. : спец. 25.00.04 – місцеве самоврядування. Дніпро : ДРІДУ НАДУ, 2013. 20 с.

126. Осіпов А. Чого не знає депутат? Інститут Політичної Освіти. Київ, 2016. 92 с.

127. Питання Національної ради з відновлення України від наслідків війни : Указ Президента України від 21.04.2022 р. № 266/2022. URL: <https://www.president.gov.ua/documents/2662022-42225>.

128. Подоржній В. Транскордонне та міжтериторіальне співробітництво: нереалізовані потенціал і можливості. *Інститут громадянського суспільства* : веб-сайт. 10.11.2023. URL: <https://www.csi.org.ua/news/transkordonne-ta-mizhterytorialne-spivrobitnyctvo-nerealizovani-potenczial-i-mozhlyvosti/>

129. Полтавець В. Д. Проблеми та актуальність упровадження механізмів міжмуніципального співробітництва в Україні. *Теорія та практика державного управління* : зб. наук. праць. Вип. 3(38). Харків : Вид-во ХарРІДУ НАДУ, 2012. С. 110–115.

130. Полтавець В. Д. Фінансово-організаційне забезпечення впровадження механізмів міжмуніципального співробітництва в Україні. *Збірник наукових праць НАДУ*. 2014. Вип. 2. С. 106–113. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/znpnadu_2014_2_11 (дата звернення: 21.09.2022).

131. Посібник з розбудови міжмуніципального співробітництва на користь сталого розвитку локальної лікарняної мережі в умовах реформування охорони здоров'я та децентралізації. Програма «U-LEAD з Європою», 2021. 145 с. URL: https://decentralization.gov.ua/uploads/library/file/772/Посібник_Лікарняна_мережа_2021_уе_1_.pdf.

132. Посібник зі співробітництва територіальних громад у сфері адміністративних послуг : зб. практик та рекомендацій для ЦНАП. Програма «U-LEAD з Європою». 2020. URL: https://tsnap.ulead.org.ua/wp-content/uploads/2020/02/VR20_All.pdf.

133. Початок співпраці в рамках агломерацій: готують перший в Україні договір співробітництва між центром потенційної агломерації і сусідньої з ним громади. *Децентралізація : веб-сайт*. 07.03.2023. URL: <https://decentralization.gov.ua/news/16208>.

134. Практичні інструменти регіонального та місцевого розвитку : навч. посіб. / В. А. Рач, А. Гонє, М. А. Черенкова [та ін.] ; за ред. проф. В. А. Рача. – Луганськ : Віртуальна реальність, 2007. – 156 с.

135. Про внесення змін до Закону України «Про співробітництво територіальних громад» щодо упорядкування окремих питань співробітництва територіальних громад : Закон України від 12.01.2023 р. № 2867-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2867-20#Text>.

136. Про державні фінансові гарантії медичного обслуговування населення : Закон України від 19.10.2017 р. № 2168-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2168-19#Text>.

137. Про добровільне об'єднання територіальних громад : Закон України від 05.02.2015 р. № 157-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/157-19#Text>.

138. Про засади державної регіональної політики : Закон України від 05.02.2015 р. № 156-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/156-19#Text>.

139. Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку на 2021-2027 роки : Постанова Кабінету міністрів України від 05.08.2020 р. № 695. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/695-2020-п#Text>.

140. Про затвердження Національної економічної стратегії на період до 2030 року : Постанова Кабінету міністрів України від 03.03.2021 р. № 179. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/179-2021-%D0%BF#Text>.

141. Про затвердження Порядку використання коштів фонду ліквідації наслідків збройної агресії : Постанова Кабінету Міністрів України від 10 лютого 2023 р. № 118. URL: <https://www.kmu.gov.ua/npas/pro-zatverdzhennia-poriadku-vykorystannia-koshtiv-a118>

142. Про місцеве самоврядування в Україні : Закон України від 21.05.1997 р. № 280/97. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/go/280/97-вр>.

143. Про місцеві державні адміністрації : Закон України від 09.04.1999 р. № 586-XIV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/586-14#Text>

144. Про Національну стратегію реформування системи інституційного догляду та виховання дітей на 2017–2026 роки : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 09.08.2017 р. № 526-р. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/526-2017-р>.

145. Про співробітництво територіальних громад : Закон України від 17.06.2014 р. № 1508-VII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1508-18#Text>.

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

147. Програма DOBRE проводить масштабне навчання депутатів місцевих рад. 12.09.2018. URL: <http://ucmc.org.ua/ru/programa-dobre-provodit-masshtabne-navchannya-deputativ-mistsevih-rad/> (дата звернення: 22.05.2020).

148. Програма навчання депутатів місцевих рад «Міське самоврядування. крок до ефективності». URL: <http://ipo.org.ua/650/>. (дата звернення: 22.05.2020).

149. Продовження децентралізації в Україні підтримує 76,5% населення – дані всеукраїнського соціологічного дослідження. *Децентралізація : веб-сайт*. 15.12.2022. URL: <https://decentralization.gov.ua/news/15903>.

150. Проект Закону про міські агломерації № 6743 від 17.07.2017. URL: https://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4_1?pf3511=62318

151. Рач В. А. Ігнатова О. В., Борзенко-Мірошніченко А. Ю. *Методологія системного підходу та наукових досліджень : підручник*. Луганськ : вид-во СНУ ім. В. Даля, 2013. 252 с.

152. Рач В. А. Методологія системного підходу та наукових досліджень: підручник / В. А. Рач, О. В. Ігнатова, А. Ю. Борзенко-Мірошніченко. Луганськ : вид-во СНУ ім. В. Даля, 2013. 252 с.

153. Рач В. А. Управління проектами: практичні аспекти реалізації стратегій регіонального розвитку : навч. посіб. / В. А. Рач, О. В. Россошанська, О. М. Медведєва ; за ред. В. А. Рача. Київ : К.І.С., 2010. 276 с.

154. Реєстр договорів про співробітництво територіальних громад. Міністерство розвитку громад, територій та інфраструктури України : веб-сайт. URL: <https://mtu.gov.ua/content/reestr-dogovoriv-pro-spivrobitnictvo-teritorialnih-gromad.html> (дата звернення: 01.11.2023).

155. Результати регіонального е-курсу «Депутат місцевої ради: потреби громади – пріоритети – реалізація». *DESPRO: веб-сайт*. 12.12.2016. URL: http://despro.org.ua/news/news/?ELEMENT_ID=1772. (дата звернення: 22.05.2020).

156. Ресурси системи охорони здоров'я в умовах війни. *Національний інститут стратегічних досліджень* : веб-сайт. 26.10.2022. URL: <https://niss.gov.ua/news/komentari-ekspertiv/resursy-systemy-okhorony-zdorovya-v-umovakh-viyny-zhovten-2022r>.

157. Розвиток міжмуніципального співробітництва: вітчизняний та зарубіжний досвід : посіб. / під ред. В. В. Толкованова. Київ : Крамар, 2011. 261 с. URL: https://www.slg-coe.org.ua/wp-content/uploads/2012/10/Book_31_MMS_Final_14-April.pdf.

158. Рохова Н. «Яблунева агломерація»: нові можливості місцевого розвитку. *Інститут громадянського суспільства* : веб-сайт. 29.07.2019. URL: <https://www.csi.org.ua/news/yabluneva-aglomeratsiya-novi-mozhlyvosti-mistseвого-rozvytku/>.

159. Сердюк О. І. Розвиток кластерів як інструмент активізації міжмуніципальної співпраці. *БІЗНЕСІНФОРМ*. 2023. № 1. С. 80–85. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-1-80-85>.

160. Серьогіна Т. Система надання публічних послуг в умовах децентралізації: методологічні засади : автореф дис... докт. наук держ. упр. : 25.00.01 – теорія та історія державного управління. Харків: ХарПІДУ НАДУ, 2021. 40 с. URL: https://kbuapa.kh.ua/wp-content/themes/education/filesforpages/science/ref_ser.pdf.

161. Смарт-спеціалізація в Україні – якою має бути цільова модель. *INDUSTRY4UKRAINE «Асоціація Підприємств Промислової Автоматизації України»* : веб-сайт. 07.02.2021. URL: <https://www.industry4ukraine.net/publications/smart-speczializacziya-v-ukrayini-yakoyu-maye-buty-czilova-model/>.

162. Співробітництво громад. Децентралізація : веб-сайт. : <https://decentralization.gov.ua/cooperation> (дата доступу 05.09.2023).

163. Співробітництво територіальних громад (міжмуніципальне співробітництво – ММС) ; за заг. ред. В. В. Толкованова, Т. В. Журавля. Київ, 2016. 154 с. URL: <https://www.ims-ukraine.org/sites/default/files/IMC.pdf>.

164. Співробітництво територіальних громад як інструмент вдосконалення послуг. Організаційно-правові основи успішного використання механізмів співробітництва в громадах, практичні аспекти налагодження співпраці в сфері цивільного захисту населення : презентація. Проєкт USAID «Говерла», 2023. <https://hromady.org/wp-content/uploads/2023/08/Презентація-Старчик.pptx.pdf>.

165. Спільнота практик : Сталий розвиток. DESPRO : веб-сайт. URL: <http://despro.org.ua/distance-learning/spilnoty-praktyk/> (дата звернення: 01.11.2023).

166. Стешенко Т. В., Алиєва А. В. Міські агломерації як форма співробітництва територіальних громад. *Юридичний науковий електронний журнал*. 2023. № 3. С. 114–117. doi: <https://doi.org/10.32782/2524-0374/2023-3/25>.

167. Тематичні та секторальні платформи. *Всеукраїнська Асоціація об'єднаних територіальних громад* : веб-сайт. URL:

<https://hromady.org/tematichni-ta-sektoralni-platformi/> (дата звернення: 01.11.2023).

168. Теоретичні та практичні аспекти формування компетентності депутатів місцевих рад України : монографія / С. М. Серьогін, Є. І. Бородин [та ін.] ; за наук. ред. І. В. Шпекторенка. Дніпро : ГРАНІ, 2021. 280 с. URL: https://palsg.nmu.org.ua/ua/Sci/Monograph/Монографія_НДР_29.03_2021.pdf.

169. Тищенко І. Співробітництво територіальних громад у сфері надання адміністративних послуг. *Науковий вісник Дніпропетровського державного університету внутрішніх справ*. 2022. № 4. С. 202–206. doi: <https://doi.org/10.31733/2078-3566-2022-4-202-206>.

170. Ткачук А. Ф. Діяльність органів місцевого самоврядування та депутатів сільської, селищної, міської ради (навчальний модуль). Київ: ІКЦ «Легальний статус», 2016. 80 с.

171. Травянюк О. І. Методологічні підходи до визначення кластерної моделі регіонального розвитку. Державне управління: теорія та практика. 2007. № 1 (5). URL: <http://www.nbu.gov.ua/e-journals/DUTP/2007-1/txts/07toimrr.htm>.

172. Управління знаннями: електронне навчання управління проєктами в Спільноті практик: Сталий розвиток : практ. посіб. / авт. кол. ; за заг. ред. І. Катерняка, Т. Маматової. Київ : DESPRO, 2021. 193 с.

173. Управління стратегічним розвитком об'єднаних територіальних громад: інноваційні підходи та інструменти : монографія ; за заг. та наук. ред. С. М. Серьогіна, Ю. П. Шарова. Дніпро : ДРІДУ НАДУ, 2016. 276 с.

174. Успішні практики міжмуніципального співробітництва обговорили у Рівному. *Ukrinform* : веб-сайт. 13.07.2018. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubricregions/2498377-uspisni-praktiki-mizmunicipalno-go-spivrobotnictva-obgovorili-urivnomu.html>.

175. Ушакова А. С. Формування проєктних компетентностей посадових осіб місцевого самоврядування в умовах децентралізації влади : дисертація на здобуття наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю

281 «Публічне управління та адміністрування». Дніпро: ДРІДУ НАДУ. 2021. 289 с.

176. Чайка А. Кластерний підхід при співробітництві територіальних громад. *SAMOORG* : веб-сайт. 11.09.2019. URL: <https://samoorg.com.ua/blog/2019/09/11/klasterniy-pidhid-pri-spivrobitnitstvi-teritorialnih-gromad/>.

177. Час для агломерації. *Council of Europe* : web-site. 29.09.2022 р. URL: <https://www.coe.int/uk/web/kyiv/-/metropolitan-governance-in-ukraine>.

178. Чикаренко І. А. Кластерний підхід в управлінні економічним розвитком муніципального утворення. *Державне управління та місцеве самоврядування*. Дн-вськ: ДРІДУ НАДУ, 2010. Вип. 4 (7). С. 241–255.

179. Чикаренко І. А., Маматова Т. В. Забезпечення стійкості, ревіталізації та розвитку територій і громад в Україні: започаткування наукового дослідження. *Міжнародні економічні відносини. Сталий розвиток України в умовах глобалізації та Європейської економічної інтеграції: проблеми, перспективи, ефективність. ФЕНІКС-2022 : матеріали міжнародної наук.-практ. конф., м. Харків, 31 травня 2022 р.* Харків : НТУ «Харківський політехнічний інститут», 2022. С. 141–143. URL: <https://cutt.ly/RMLrZgF>.

180. Чикаренко І., Маматова Т., Чикаренко О. Стратегія регіонального розвитку на основі Смарт-спеціалізації: методологічні засади. *Аспекти публічного управління*. 2020. Т. 8. № 1. С. 30–42. doi: 10.15421/152003. URL: <https://aspects.org.ua/index.php/journal/article/view/717>

181. Шаров Ю. П. Потенціал та інструменти співробітництва спроможних громад в умовах децентралізації. *Аспекти публічного управління*. 2015. Т. 3. № 4. С. 102-110. doi: <https://doi.org/10.15421/151539>.

182. Шаров Ю. П. Потенціал та інструменти співробітництва спроможних громад в умовах децентралізації. *Аспекти публічного управління*. 2015. Т. 3. № 4. С. 102–110. doi: <https://doi.org/10.15421/151539>.

183. Шаров Ю. П., Чикаренко І. А. Європейські стандарти публічного управління: проекція на муніципальний рівень. *Державне управління та місцеве самоврядування*. 2010. № 1 (4). С. 295–304.

184. Шпилик С. В. Управлінський інструментарій оцінювання ефективності впровадження конкурентної стратегії як механізму підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Галицький економічний вісник*. 2017. № 2. С. 89–102. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/gev_2017_2_12.

185. 10 Myths and Facts about EU Cohesion policy. European Commission, 2020. URL: https://ec.europa.eu/regional_policy/en/policy/what/myth-busting/.

186. 16 Principles for recreating the world. Four Worlds Center for Development *Learning : web-site*. URL: http://www.fourworlds.ca/what_principles.html (access date 29.07.2022).

187. 16 принципів сталого розвитку громади. *Вінницька обласна Асоціація органів місцевого самоврядування : веб-сайт*. URL: <http://sg.vn.ua/news/16-piyntsyviv-stalogo-rozvytku-gromady/> (дата звернення: 20.07.2022).

188. About the S3 Platform. *S3 Platform : web-site*. <https://s3platform.jrc.ec.europa.eu/about-us>. (access date: 20.01.2023).

189. Aldag A. M., Warner M. Cooperation, Not Cost Savings: Explaining Duration of Shared Service Agreements. *Local Government Studies*. 2018. Vol. 44. Iss. 3. P. 350–370. doi: <https://doi.org/10.1080/03003930.2017.1411810>.

190. Aldag A. M., Warner M. E., Bel G. It Depends on What You Share: The Elusive Cost Savings from Service Sharing. *Journal of Public Administration Research and Theory*. 2020. Vol. 30. Iss. 2. P. 275–289. doi: <https://doi.org/10.1093/jopart/muz023>.

191. Arabadzhyiev D. Yu., Buryk Z., Barshatska H. Yu., Huba M. I., Shashyna M. V. Establishing Interterritorial Cooperation of Amalgamated Territorial Communities as a Tool to Increase their Capacity. *International Journal*

of *Management*. 2020. Vol. 11. № 5. P. 1036-1044. URL: https://iaeme.com/Home/article_id/IJM_11_05_095.

192. Arachi G., Assisi D., Berardino C., Giuranno M., Russo F. Inter-Municipal Cooperation in Public Procurement. CEIS Working Paper. 2022. No. 548, doi: <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.4307355>.

193. Bel G., Warner M. E. Inter-Municipal Cooperation and Costs: Expectations and Evidence. *Public Administration*. 2015. Vol. 93. Iss. 1. P. 52–67. doi: <https://doi.org/10.1111/padm.12104>.

194. Braadbaart O., Zhang M., Wang Y. Managing Urban Wastewater in China: A Survey of Build–operate–transfer Contracts. *Water and Environment Journal*. 2009. Vol. 23. Iss. 1. P. 46–51. doi: <https://doi.org/10.1111/j.1747-6593.2008.00108.x>.

195. Bučaitė-Vilkė J., Civinskas R., Lazauskienė A. Uncoupling inter-municipal cooperation capacity: Lithuanian municipalities' efforts to sustain services provision. *Baltic Journal of Law & Politics*. 2018. Vol. 11. Iss. 2. P. 32–60. doi: <https://doi.org/10.2478/bjlp-2018-0010>.

196. Collaborative Communities Toolkit. The US Food and Drug Administration, 2019. 15 p. URL: <https://www.fda.gov/media/116467/download>.

197. Collaborative Communities: Addressing Health Care Challenges Together. *The US Food and Drug Administration : web-site*. 23.06.2023. URL: <https://www.fda.gov/about-fda/cdrh-strategic-priorities-and-updates/collaborative-communities-addressing-health-care-challenges-together#whatis>.

198. Commissioner Ferreira welcomes the political agreement on the EU Cohesion policy legislative package 2021-2027. *European Commission : web-site*. 16.12.2020. URL : https://ec.europa.eu/regional_policy/en/newsroom/news/2020/12/16-12-2020-commissioner-ferreira-welcomes-the-political-agreement-on-the-eu-cohesion-policy-legislative-package-2021-2027.

199. Communication from the Commission. Europe 2020 A strategy for smart, sustainable and inclusive growth. Brussels, 3.3.2010 COM(2010) 2020. European Commission, 2010. URL: <https://ec.europa.eu/eu2020/>

[pdf/COMPLET%20EN%20BARROSO%20%20%20007%20-%20Europe%202020%20-%20EN%20version.pdf](https://static1.squarespace.com/static/5ac7d99d372b963841f131a8/t/623a3c1e843f477643366f17/1647983646934/Toolkit_CommunityCollaboration.pdf).

200. Community Collaboration Agreement Toolkit / Tran S., Nishioka J. (eds.). *Communities of Opportunity ; Communities Rise*, 2022. 17 p. URL: https://static1.squarespace.com/static/5ac7d99d372b963841f131a8/t/623a3c1e843f477643366f17/1647983646934/Toolkit_CommunityCollaboration.pdf.

201. Community-LED Local Development : Cohesion Policy 2014-2020. European Commission, 2014. 6 p. URL: https://ec.europa.eu/regional_policy/sources/docgener/informat/2014/community_en.pdf.

202. Denters B., Rose L. E. (eds.) *Comparing Local Governance. Trends and Developments*. New York : Palgrave Macmillan, 2005. 285 p. doi: <https://doi.org/10.1007/978-0-230-21242-8>.

203. Dijkstra L., Poelman H., Veneri P. The EU-OECD definition of a functional urban area. *OECD Regional Development Working Papers*. No. 2019/11. Paris : OECD Publishing, 2019. doi: <https://doi.org/10.1787/d58cb34d-en>.

204. Dollery B., Akimov A., Byrnes J. Shared Services in Australian Local Government: Rationale, Alternative Models and Empirical Evidence. *Australian Journal of Public Administration*. 2009. Vol. 68. Iss. 2. P. 208–219. doi: <https://doi.org/10.1111/j.1467-8500.2009.00635.x>.

205. Dorofeyev O. V. Cooperation of Territorial Communities in the Sphere of Economic Development of Depressed Areas: the Focus of Small Business Stimulation. *Modern Economics*. 2022. № 36. doi: [https://doi.org/10.31521/modecon.V36\(2022\)-07](https://doi.org/10.31521/modecon.V36(2022)-07).

206. Duvanova O. The impact of inter-municipal cooperation of territorial communities on local sustainable development. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2021. № 3. С. 288–293. doi: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2021-294-3-47>.

207. Economic Forum : web-site. 2023. URL: <https://www.forum-ekonomiczne.pl/en/#>

208. Guidance on Community-Led Local Development for Local Actors. Brussels : European Commission, 2014. URL: http://ec.europa.eu/regional_policy/sources/docgener/informat/2014/guidance_clld_local_actors.pdf.
209. Guide to Research and Innovation Strategies for Smart Specialistaion (RIS3). 2012. URL: <http://s3platform.jrc.ec.europa.eu/documents/20182/84453/RIS3+Guide.pdf/fceb8c58-73a9-4863-8107-752aef77e7b4>.
210. Hlazov O., Kalashnikova K., Zolotarov V., Levchenko I., Britchenko I., Lošonczi P. Inter-Territorial Collaboration in the Context of Strengthening Its Economic Security. *IJCSNS International Journal of Computer Science and Network Security*. 2021. Vol. 21. No. 12. P. 675–683. doi: <https://doi.org/10.22937/IJCSNS.2021.21.12.92>.
211. Hulst R., van Montfort A. (eds.). Inter-Municipal Cooperation in Europe. Dordrecht: Springer. 2007. X, 238 p. doi: <https://doi.org/10.1007/1-4020-5379-7>.
212. Ihnat O. Improving the local council deputies' competence in the development of intermunicipal cooperation: Ukrainian best practices. *Legea și viața*. 2019. № 9/2. P. 55–58. URL: <http://www.legeasiviata.in.ua/archive/2019/9-2/9-2.pdf>.
213. Ihnat O. Community cooperation for sustainable development: the Institute for Sustainable Communities experience (USA). Sustainable Development of Territories: Problems and Solutions : Materials of X Intern. Scientific and Practical Conf., Dnipro, October 25, 2019 / ed. by O. Bobrovska. Dnipro : DRIPA NAPA, 2019. P. 208–212. URL: http://www.dridu.dp.ua/konf/konf_dridu/2019_10_25_material_erep.pdf.
214. Institute for Sustainable *Communities* : *web-site*. URL: <https://sustain.org/> (access date 21.09.2022).
215. Integrated territorial investment. Cohesion Policy 2014-2020 / European Commission. Brussels : European Commission, 2014. URL: http://ec.europa.eu/regional_policy/sources/docgener/informat/2014/iti_en.pdf.
216. Intermunicipal Cooperation and Consolidation Exploring Opportunities for Savings and Improved Service Delivery. Albany, New York : Office of the New

York State comptroller. Division of local government and school accountability, 2019. 32 p. URL: <https://dos.ny.gov/system/files/documents/2019/05/cooperation1.pdf>.

217. Intermunicipal Cooperation. *Council of Europe* : website. <https://www.coe.int/en/web/good-governance/imc-eap> (access date: 20.06.2023).

218. ISO 10014:2021. Quality management systems. Managing an organization for quality results. Guidance for realizing financial and economic benefits *ISO* : web-site. URL: <https://www.iso.org/standard/75233.html> (access date 29.09.2023).

219. ISO 18091:2019. Quality management systems. Guidelines for the application of ISO 9001 in local government. *ISO* : web-site. URL: <https://www.iso.org/standard/72808.html> (access date 29.09.2023).

220. ISO 37101:2016. Sustainable development in communities. Management system for sustainable development. Requirements with guidance for use. *ISO* : web-site. URL: <https://www.iso.org/standard/61885.html> (access date 29.09.2023).

221. ITI & CLLD: key tools for the implementation of EU Cohesion Policy. *Territorial Agenda 2030* : web-site. 01.02.2023. URL: <https://territorialagenda.eu/news-articles/iti-clld-key-tools-for-the-implementation-of-eu-cohesion-policy/#>.

222. Jouen M., Kolosy K., Pellegrin J.-P. etc. Cohesion policy support for local development: best practice and future policy options. European Union, 2010. 93 p.

223. Katernyak I., Loboda V., Kulya M. eLearning within the Community of Practice for sustainable development. *Higher Education, Skills and Work-Based Learning*. 2018. Vol. 8. Issue : 3. P. 312–322.

224. Key achievements of Regional Policy 2014-2020. European Commission, 2021. URL: https://ec.europa.eu/regional_policy/en/policy/what/key-achievements/.

225. Ladner A., Keuffer N., Baldersheim H., Hlepas N. K., P. Swianiewicz, K. Steyvers, C. Navarro. *Patterns of Local Autonomy in Europe*. Cham : Springer. 2019. XVIII, 359 p. doi: <https://doi.org/10.1007/978-3-319-95642-8>.
226. Making Decentralisation Work: A Handbook for Policy-Makers, OECD Multi-level Governance Studies. Paris : OECD Publishing, 2019. 204 p. doi: <https://doi.org/10.1787/g2g9faa7-en>.
227. Melichová K., Varecha L. Endogenous Political, Institutional, Cultural, and Geographic Determinants of Intermunicipal Cooperation – Evidence from Slovakia. *Sustainability*. 2020. Vol. 12. Iss. 2. Art. 709. doi: <https://dx.doi.org/10.3390/su12020709>.
228. Morgan M. J., Stratford E., Harpur S., Rowbotham S., Chamberlain D. Inter-municipal cooperation and local government perspectives on community health and wellbeing. *Australian Journal of Public Administration*. 2023. Iss. 00. P. 1–21. doi: <https://doi.org/10.1111/1467-8500.12597>.
229. Municipal international cooperation: a dashboard of approaches and practices. PLATFORMA : web-site. 08.11.2023. URL: <https://platforma-dev.eu/municipal-international-cooperation-a-dashboard-of-approaches-and-practices/>.
230. New Cohesion Policy. *European Commission : web-site*. URL: https://ec.europa.eu/regional_policy/en/2021_2027/ (access date: 20.06.2023).
231. New tools for territorial development and cooperation. Analysis of the new territorial development tools and cooperation in IGJ for the programming period 2014-2020 / Publication leader: I. Magazzu. Interact Programme, 2018. 40 p. URL: <https://www.interact-eu.net/download/file/fid/13458>.
232. Priorities for health system recovery in Ukraine : joint discussion paper. WHO Health Emergencies Programme (WHE), 2022. 24 p. URL : <https://www.who.int/europe/publications/m/item/priorities-for-health-system-recovery-in-ukraine-joint-discussion-paper>.

233. Regional Development and Cohesion Policy 2021-2027. URL: http://ec.europa.eu/regional_policy/en/newsroom/news/2018/06/06-08-2018-regional-development-and-cohesion-policy-2021-2027.
234. Rigby D. Management Tools and Techniques: a Survey. *California Management Review*. 2001. Vol. 43, No. 2. P. 139–159. URL: https://www.bain.com/contentassets/ff7bf16d3f2a4b8cacf271dba3560908/management_tools_techniques_survey.pdf.
235. Serban D. Inter-municipal Cooperation in Planning and Service Delivery: Analysis and Recommendations. Local Development Group Paper commissioned by UNDP, 2015. URL: <https://slideplayer.com/slide/8617954/>.
236. Silva P., Teles F., Ferreira J. Intermunicipal cooperation: The quest for governance capacity? *International Review of Administrative Sciences*. 2018. Vol. 0. Iss. 0. P. 1–20. doi: <http://dx.doi.org/10.1177/0020852317740411>.
237. Smart Specialisation Platform : web-site. <https://s3platform.jrc.ec.europa.eu/>. (access date: 20.01.2023).
238. Strebel M. A., Bundi P. A policy-centred approach to inter-municipal cooperation. *Public Management Review*. 2022. doi: <https://doi.org/10.1080/14719037.2022.2051065>
239. Supporting municipal partnerships. Experts Fund for Municipal Partnerships Worldwide. *GIZ : web-site*. URL: <https://www.giz.de/en/worldwide/123185.html> (access date: 21.09.2023).
240. Sustainable Development Goals. United Nations Development Programme. URL: <https://www.undp.org/sustainable-development-goals> (access date: 29.07.2022).
241. Swianiewicz P. (ed.) Working Together. Intermunicipal Cooperation in Five Central European Countries. Open Society Foundations : Budapest, 2011. 346 p. URL : http://pdc.ceu.hu/archive/00006996/01/LGI_Working-Together-Intermunicipal-Cooperation_2011.pdf.

242. Teles F., Swianiewicz P. (eds.) Inter-municipal Cooperation in Europe. Cham : Palgrave Macmillan. 2018. XIV, 354 p. doi: <https://doi.org/10.1007/978-3-319-62819-6>.
243. Territorial cohesion. European Commission, 2021. URL: https://ec.europa.eu/regional_policy/index.cfm/en/policy/what/territorial-cohesion/ (access date: 20.06.2022).
244. The Dialogic Change Model. Result-oriented, structured planning and implementation of a Stakeholder Dialogue. Collective Leadership Institute : web-site. URL: <https://www.collectiveleadership.de/blog/article/the-dialogic-change-model/> (access date 29.09.2023).
245. The SDGs in municipal international cooperation. 40 inspirational examples Brussel : VVS, 2020. 36 c. <https://www.local2030.org/library/766/The-SDGs-in-municipal-international-cooperation.pdf>.
246. Toolkit manual inter-municipal cooperation. Council of Europe ; the United Nations Development Programme ; the Local Government Initiative of the Open Society, 2010. 105 p. URL: <https://rm.coe.int/imc-intermunicipal-cooperation/1680746ec3>.
247. Tricaud C. Better Alone? Evidence on the Costs of Intermunicipal Cooperation. CESifo Working Paper No. 9000. Munich : CESifo, 2021. URL: <https://www.cesifo.org/en/publications/2021/working-paper/better-alone-evidence-costs-intermunicipal-cooperation>.
248. Trutkowski C. Understanding Inter-Municipal Cooperation. URL: <https://rm.coe.int/090000168067fd2c> (retrieved date: 17.05.2023).
249. Warner M. E. Inter-municipal Cooperation in the US: A Regional Governance Solution? *Urban Public Economics Review*. 2006. Iss. 6. P. 221–239.
250. What is a Sustainable Community? Institute for Sustainable Communities : web-site. 1997. URL: <https://sustain.org/about/what-is-a-sustainable-community/> (access date 21.09.2022).
251. Wolfschütz E. The Effect of Inter-municipal Cooperation on Local Business Development in German Municipalities. MAGKS Joint Discussion Paper

Series in Economics, No. 05-2020, Philipps-University Marburg, School of Business and Economics, Marburg. 2020. 37 p. URL: <https://www.econstor.eu/handle/10419/216645>.

252. Yi H., Suo L., Shen R., Zhang J., Ramaswami A., Feiock R. C. Regional Governance and Institutional Collective Action for Environmental Sustainability. *Public Administration Review*. 2018. Vol. 78. Iss. 4. P. 556–566. doi: <https://doi.org/10.1111/puar.12799>.

ДОДАТКИ

Додаток А

Довідки про впровадження результатів дисертаційного дослідження та про участь у науково-дослідних роботах



ІНСТИТУТ
РОЗВИТКУ МІСТА
КРИВОГО РОГУ

Комунальне підприємство «Інститут розвитку міста Кривого Рогу»
Криворізької міської ради

Юридична адреса: 50101, Дніпропетровська область, м. Кривий Ріг,
вул. Героїв АТО, 30, Код ЄДРПОУ: 37665263

+38 056 492 29 79

+38 068 485 99 19

cdi.irm@gmail.com

www.irm.kr.ua

№ 1271 «07» листопада 2023р.

За вимогою

ДОВІДКА

про впровадження результатів дисертаційного дослідження

Ігната Олександра Володимировича

за темою «Розвиток управлінського інструментарію підтримки співробітництва територіальних громад в умовах децентралізації» на здобуття наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування»

Цією Довідкою засвідчується, що висновки та пропозиції автора що стосуються:
– формування комплексу методичних положень щодо інституційного оформлення процесів підтримки співробітництва територіальних громад в органах публічного управління, зокрема, щодо форм та документованих процедур, які забезпечують якість процесів укладання договорів про співробітництво територіальних громад у сфері адміністративних послуг, що опубліковані ним у статті: Ігнат О. В. Співробітництво територіальних громад у сфері адміністративних послуг: позитивні ефекти, форми та документовані процедури. Дніпровський науковий часопис публічного управління, психології, права. 2021. № 4. С. 40–44. <https://doi.org/10.51547/ppp.dp.ua/2021.4.8> – використано під час методичного супроводу територіальних громад Дніпропетровської області в умовах поточного етапу децентралізації.

Директор



Юрій ВЛАСЕНКО

Марія ЧЕРВЯЧЕНКО БУРНІС
+38 097 419 99 54



УКРАЇНА

НАЦІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ ПРИ ПРЕЗИДЕНТОВІ УКРАЇНИ
**ДНІПРОПЕТРОВСЬКИЙ РЕГІОНАЛЬНИЙ ІНСТИТУТ
 ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ
 (ДРІДУ НАДУ)**

вул. Гоголя, 29, м. Дніпро, 49044; тел.: (056) 794-58-00, факс.: (056) 794-57-99;
 e-mail: acad@vidr.dp.ua; web: http://www.dridu.dp.ua; код ЄДРПОУ: 25006848

28.12.2014 № *03-10-4-490*

на № _____ від _____

Довідка

**про впровадження результатів дисертаційного дослідження Ігната О. В. за темою:
 «Розвиток управлінського інструментарію підтримки співробітництва територіальних
 громад в умовах децентралізації» на здобуття наукового ступеня кандидата наук
 з державного управління за спеціальністю 25.00.04 – місцеве самоврядування**

Надана аспіранту кафедри менеджменту та управління проектами Ігнату Олександрову Володимировичу про те, що результати його дисертаційного дослідження були використані під час розроблення навчально-методичного забезпечення освітніх програм, які реалізуються в Дніпропетровському регіональному інституті державного управління Національної академії державного управління при Президентові України, а саме:

– до робочої програми вибіркової навчальної дисципліни «Проектноорієнтована діяльність в публічному управлінні» освітньо-професійної програми «Публічне управління та адміністрування» (спеціальність 281 «Публічне управління та адміністрування», перший (бакалаврський) рівень) додано тему «Проекти міжмуніципального співробітництва»;

– оновлено зміст теми «Проекти у сфері забезпечення якості публічних послуг» робочої програми обов'язкової навчальної дисципліни «Проектна діяльність в публічному управлінні» освітньо-професійної програми «Управління проектами» (спеціальність 073 «Менеджмент», другий (магістерський) рівень) щодо проектів міжмуніципального співробітництва у сфері забезпечення якості публічних послуг;

– оновлено зміст теми «Технології менеджменту в публічному управлінні: муніципальний менеджмент» робочої програми вибіркової навчальної дисципліни «Менеджмент в публічному управлінні: парадигми та технології» освітньо-наукової програми «Публічне управління та адміністрування» (спеціальність 281 «Публічне управління та адміністрування», третій (освітньо-науковий) рівень) щодо управлінського інструментарію підтримки співробітництва територіальних громад в умовах децентралізації, зокрема, методико-технологічного забезпечення інституціоналізації процесів підтримки співробітництва територіальних громад.

Директор інституту



С.М.СЕРЬОГІН

Національна академія державного управління
при Президенті України
Дніпропетровський регіональний
інститут державного управління
49044, Україна, м. Дніпро, вул. Гоголя, 29

ДОВІДКА
про участь у науково-дослідних роботах
від 06 липня 2021 р. № 60

Видана *Ігнату Олександр Володимировичу* з підтвердженням про те, що він дійсно брав участь у виконанні науково-дослідних робіт (далі – НДР) Дніпропетровського регіонального інституту державного управління Національної академії державного управління при Президенті України за комплексним науковим проектом «Державне управління та місцеве самоврядування» Національної академії державного управління при Президенті України, а саме:

– з 17.03.2020 по 31.12.2020 – молодший науковий співробітник теми НДР «Інноваційні інструменти забезпечення інвестиційного та інфраструктурного розвитку об'єднаних територіальних громад», номер державної реєстрації 0120U102642 (наказ від 17.03.2020 № 8-н «Про виконавців науково-дослідних робіт на громадських засадах»).

Начальник відділу з координації наукової роботи
та підготовки науково-педагогічних кадрів



О.В. Літвінов



УКРАЇНА

НАЦІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ
ПРИ ПРЕЗИДЕНТОВІ УКРАЇНИ

ЛЬВІВСЬКИЙ РЕГІОНАЛЬНИЙ ІНСТИТУТ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ

79491, Україна, Львів, смт. Брюховичі, вул. Сухомлинського, 16
 тел.: (032) 234-65-68 e-mail: general@academy.lviv.ua факс: (032) 234-63-85

02.07.2024р № 56/09/11
 На № _____

ДОВІДКА
 про участь у науково-дослідних роботах

Видана _____ Ігнату Олександрову Володимировичу
(прізвище, ім'я, по батькові)

з підтвердженням про те, що він дійсно брав участь у виконанні науково-дослідної роботи за комплексним науковим проектом «Державне управління та місцеве самоврядування» Національної академії державного управління при Президентові України, а саме:

з 06 лютого до 31 грудня 2019 року був виконавцем у складі тимчасового творчого колективу (наказ директора ЛРІДУ НАДУ від 05 лютого 2019 року, № 19-к)

- з 03 лютого до 29 травня 2020 року був виконавцем у складі тимчасового творчого колективу (наказ директора ЛРІДУ НАДУ від 31 січня 2020 року, № 28-к)

- з 10 березня до 10 липня 2021 року був виконавцем у складі тимчасового творчого колективу (наказ директора ЛРІДУ НАДУ від 09 березня 2021 року, № 26-к)

вказується рівень участі здобувача (виконавець, відповідальний виконавець, керівник, співвиконавець тощо, номер наказу про затвердження виконавця)

у виконанні науково-дослідної роботи:

«Державне стимулювання розвитку об'єднаних територіальних громад і підвищення рівня їх спроможності»,

(назва науково-дослідної роботи)

Державний реєстраційний номер 0119U100783

Заступник директора
 з наукової роботи



А. Ліпенцев

№ 12-34/66-189
від 08. листопада 2023р.

ДОВІДКА
про участь у науково-дослідних роботах

Видана *Ігнату Олександрову Володимировичу* з підтвердженням про те, що він дійсно брав участь у виконанні науково-дослідної роботи навчально-наукового інституту державного управління Національного технічного університету «Дніпровська політехніка», а саме:

– 01.03.2022 до 30.09.2023 – виконавець теми НДР «Забезпечення стійкості, ревіталізації та розвитку територій і громад в Україні», номер державної реєстрації 0122U002375 (рішення кафедри державного управління і місцевого самоврядування ННІ «Державного управління» НТУ «Дніпровська політехніка», протокол № 8 від 21.01.2022).

Особистий внесок: дослідження наукових підходів до розвитку управлінського інструментарію підтримки співробітництва територіальних громад в умовах децентралізації під час формування та реалізації політик і громадських ініціатив, спрямованих на забезпечення сталого розвитку територій, та розроблення практичних рекомендацій органам місцевого самоврядування щодо застосування відповідних інструментів.

Директор навчально-наукового
інституту державного управління
Національного технічного університету
«Дніпровська політехніка»



Свгеній БОРОДІН
Свгеній БОРОДІН

Додаток Б

Таблиця Б.1

Розвиток міжмуніципального співробітництва в країнах ОЕСР [24, розд. 1]

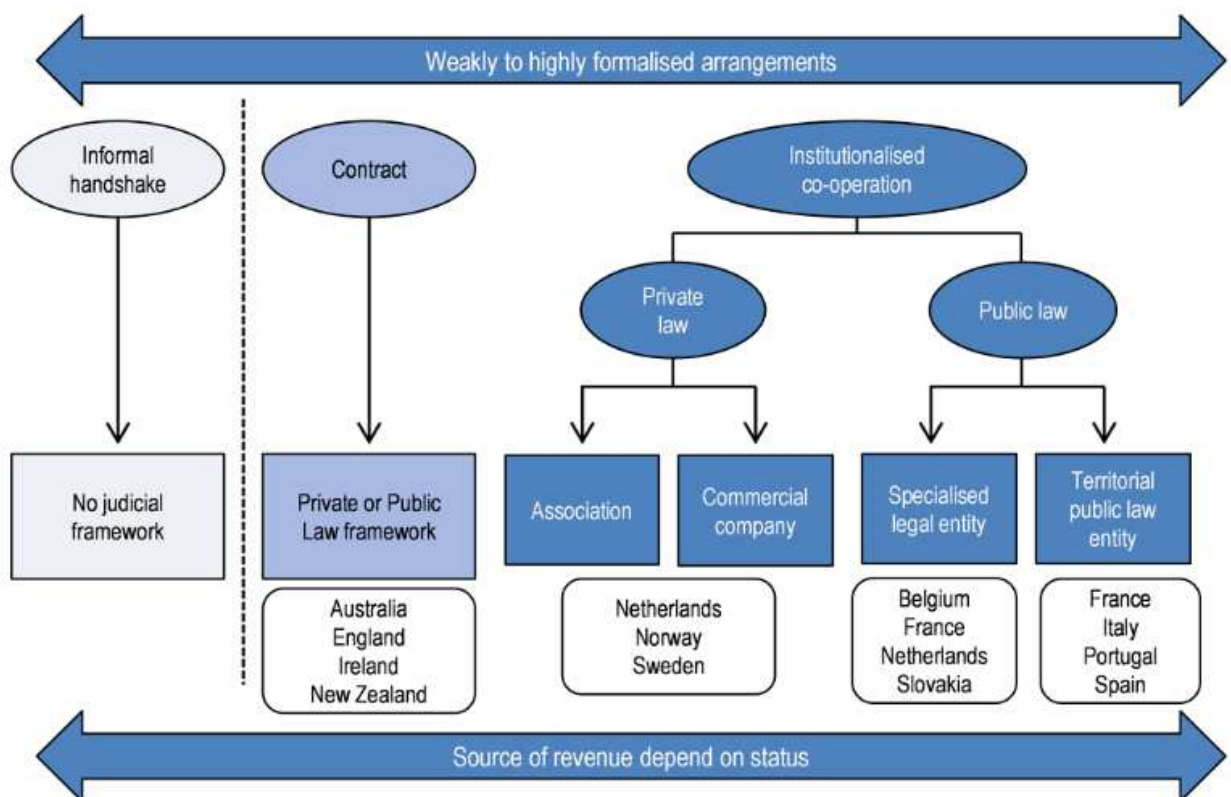
Країна	Legal frameworks and policies / Нормативно-правова база та політики
Australia	<p>Regional Organisations of Councils (ROCs), a major type of multi-purpose co-operation arrangement among councils for over 70 years, have been substantially restructured, reformed or have disappeared entirely in some states. Other types of IMC exist: Regional Local governments (Western Australia); Regional Subsidiaries (South Australia); County Councils (NSW), etc. Shared services arrangements promoted in both state and local government throughout Australia.</p> <p>Регіональні організації рад (РОР), основний тип багатоцільових механізмів співпраці між радами, що існують вже понад 70 років, зазнали суттєвої реструктуризації, реформування або повністю зникли в деяких державах. Існують й інші типи ММС: Регіональні органи місцевого самоврядування (Західна Австралія); Регіональні дочірні підприємства (Південна Австралія); Ради графств (Новий Південний Уельс) тощо. Угоди про спільні послуги просуваються як в органах влади штатів, так і в органах місцевого самоврядування по всій Австралії.</p>
Austria	<p>IMC designed and implemented by individual states but the Constitution states that municipalities may join forces by agreement or by law to form inter-municipal organisations (<i>Gemeindeverbände</i>). A 2011 federal constitutional amendment further reinforced the ability of municipalities to engage in inter-municipal associations.</p> <p>ММС розробляються та впроваджуються окремими землями, але Конституція передбачає, що муніципалітети можуть об'єднувати зусилля за угодою або законом для створення міжмуніципальних об'єднань (<i>Gemeindeverbände</i>). Поправка до федеральної конституції 2011 року ще більше посилила здатність муніципалітетів брати участь у міжмуніципальних об'єднаннях.</p>
Belgium	<p>Flemish and Walloon Regions are currently encouraging “supra-municipalities”. In Flanders, the existence of five legal forms of IMC: “interlocal” association, project association, service providing association, association with a clear assignment, association with a clear assignment and private sector participation.</p> <p>Фламандський та Валлонський регіони наразі заохочують створення "надмуніципалітетів". У Фландрії існує п'ять правових форм ММС: "міжмуніципальна" асоціація, проектна асоціація, асоціація з надання послуг, асоціація з чітким завданням та асоціація з участю приватного сектору.</p>
Canada	<p>Special agencies, joint boards and commissions are popular to provide specific services to groups of municipalities. Some provinces can have specific policies promotion IMC such as New Brunswick.</p> <p>Для надання конкретних послуг групам муніципалітетів популярними є спеціальні агенції, спільні ради та комісії. У деяких провінціях може існувати спеціальна політика сприяння ММС, як, наприклад, у Нью-Брансвіку.</p>
Chile	<p>A 2009 law allowed municipal associations to obtain legal personality under private law. In 2011, a new law provided the impetus to create municipal associations.</p> <p>Закон 2009 року дозволив муніципальним об'єднанням отримати статус юридичної особи приватного права. У 2011 році новий закон дав поштовх до створення муніципальних асоціацій.</p>
Czech Republic	<p>IMC promoted by the 2000 Act on Municipalities under the form of voluntary municipal association and micro-regions (around 790 IMC structures active in the field of education, social care, health, culture, environment, tourism).</p> <p>ММС розвивається відповідно до Закону про муніципалітети 2000 року у формі добровільних муніципальних об'єднань та мікрорегіонів (близько 790 структур ММС, що діють у сфері освіти, соціального захисту, охорони здоров'я, культури, екології, туризму).</p>
Denmark	<p>Voluntary IMC for example in “Business Regions”.</p> <p>Добровільні ММС, наприклад, у "Ділових регіонах".</p>

Країна	Legal frameworks and policies / Нормативно-правова база та політики
Estonia	<p>Existing framework for voluntary IMC to perform non-mandatory tasks on behalf of local authorities defined in the 1993 Local Government Organisation Act (non-governmental organisations, municipal enterprises, etc.). Enhanced IMC promoted by the recent territorial reform.</p> <p>Існуюча база для добровільних ММС, які виконують не обов'язкові завдання від імені місцевих органів влади, визначені Законом України "Про організацію місцевого самоврядування" 1993 року (неурядові організації, комунальні підприємства тощо). Посилення ММС завдяки нещодавній територіальній реформі.</p>
Finland	<p>Special purpose joint authorities (184 currently) producing joint services several municipalities, mostly in healthcare and education will be touched by the ongoing local government reform, creating regions and transferring some municipal functions to them.</p> <p>Спільні органи спеціального призначення (наразі їх 184), які надають спільні послуги кільком муніципалітетам, переважно у сфері охорони здоров'я та освіти, будуть зачеплені поточною реформою місцевого самоврядування, створенням регіонів та передачею їм деяких муніципальних функцій.</p>
France	<p>Different categories of IMC structure with own-source tax (<i>EPCI à fiscalité propre</i>), including since the changes introduced by the 2014 MAPTAM law: "communities of municipalities" in rural areas, "town communities", 11 "urban communities" for urban areas and metropolis (more than 400 000 inhabitants). Recent 2015 Law NOTRE set up a minimum threshold for inter-municipal groupings.</p> <p>Різні категорії структур ММС з на власними податковими можливостями (<i>EPCI à fiscalité propre</i>), в тому числі після змін, внесених законом MAPTAM 2014 року: "громади муніципалітетів" у сільській місцевості, "міські громади", 11 "міських громад" для міських районів та мегаполісів (понад 400 000 мешканців). Нещодавній Закон NOTRE 2015 року встановив мінімальний поріг для міжмуніципальних об'єднань.</p>
Germany	<p>IMC is strongly encouraged by <i>Länder</i>, in particular for some standard local services such as waste management, sewage, water or transport (<i>Zweckverbände</i> and municipal associations).</p> <p>ММС всіяко заохочується землями, зокрема для деяких стандартних місцевих послуг, таких як управління відходами, каналізація, водопостачання або транспорт (<i>Zweckverbände</i> та муніципальні об'єднання).</p>
Greece	<p>IMC structures with single or multiple tasks authorised by the municipal code but many of them are inactive.</p> <p>Структури ММС з одним або кількома завданнями, які дозволені муніципальним кодексом, але багато з них не діють.</p>
Hungary	<p>IMC is encouraged through the 1997 Act on the Associations and Co-operation of Local Government. The 2011 Cardinal Law on Local Governments stated compulsory pooling of administrative services for municipalities under 2 000 inhabitants in joint offices or districts or micro-regions.</p> <p>ММС заохочується Законом 1997 року "Про асоціації та співробітництво органів місцевого самоврядування". Основний закон про місцеве самоврядування 2011 року передбачає обов'язкове об'єднання адміністративних послуг для муніципалітетів з населенням до 2 000 мешканців у спільні офіси або райони чи мікрорегіони.</p>
Iceland	<p>IMC takes place on a regional basis through regional boards, regional federations and economic development agencies co-owned by the municipalities (Local Government Act n°45/1998). IMC mandatory for small municipalities (less than 8 000 inhabitants) following the decentralisation of social services for disabled people.</p> <p>ММС здійснюється на регіональному рівні через регіональні ради, регіональні федерації та агентства економічного розвитку, співвласниками яких є муніципалітети (Закон про місцеве самоврядування №45/1998). ММС є обов'язковим для невеликих муніципалітетів (менше 8 000 мешканців) після децентралізації соціальних послуг для людей з інвалідністю.</p>
Ireland	<p>Shared services programme for waste management regulation and shared services currently being developed.</p>

Країна	Legal frameworks and policies / Нормативно-правова база та політики
	Програма спільних послуг для регулювання поведінки з відходами та спільних послуг, що наразі розробляється.
Israel	Existence of municipal associations. Наявність муніципальних асоціацій
Italy	IMC promoted since 1990 in particular through municipal unions, mountain communities. 2014 Law no. 56 encouraged IMC by strengthening the municipal unions, establishing a minimum threshold is established and extending their scope of tasks. IMC compulsory for small municipalities (less than 5 000 inhabitants). This law also transformed the provinces into IMC bodies, including the 14 metropolitan cities. ММС розвивається з 1990 року, зокрема, через муніципальні об'єднання, гірські громади. Закон № 56 від 2014 року заохочує ММС шляхом зміцнення муніципальних союзів, встановлення мінімального порогу та розширення сфери їхніх завдань. ММС є обов'язковим для невеликих муніципалітетів (менше 5 000 мешканців). Цей закон також перетворив провінції на органи ММС, включаючи 14 столичних міст.
Japan	IMC takes place through voluntary Partnership Agreement established under the Local Autonomy Act to be implemented in 2014. ММС діє на основі добровільної Угоди про партнерство, укладеної відповідно до Закону про місцеву автономію, який впроваджений у 2014 році.
Korea	Local government may establish intergovernmental corporate authorities but little use. Місцеві органи влади можуть створювати міжурядові корпоративні органи, але від них мало користі.
Luxembourg	Around 75 Intercommunal associations with quite a wide range of activities. Близько 75 міжгромадських об'єднань з досить широким спектром діяльності.
Mexico	Since 1999, municipalities can create an inter-municipal association and formalise inter-municipal agreements for the joint supply of public services such as water and sewage, public security and public transport. З 1999 року муніципалітети можуть створювати міжмуніципальні асоціації та укласти міжмуніципальні угоди для спільного надання комунальних послуг, таких як водопостачання та водовідведення, громадська безпека та громадський транспорт.
Netherlands	Around 700 IMC structures in 2010 concluded under the Joint Regulations Act (<i>Wet Gemeenschappelijke Regelingen</i> or WGR Act) and since 2004 with the Work and Social Security Act (creation of shared services centres e.g. for social services) and functional regions for safety and healthcare. Близько 700 структур ММС у 2010 році укладено відповідно до Закону про спільне регулювання (<i>Wet Gemeenschappelijke Regelingen</i> або WGR), а з 2004 року - відповідно до Закону про працю та соціальне забезпечення (створення центрів спільних послуг, наприклад, для соціальних служб) та функціональних регіонів для безпеки та охорони здоров'я.
New Zealand	IMC and shared services between local authorities encouraged by the 2013 Local Government Act 2002 Amendment Bill. ММС та спільні послуги між місцевими органами влади заохочуються Законом про внесення змін до Закону про місцеве самоврядування 2002 року від 2013 року.
Norway	Since the 1992 Local Government Act and Intermunicipal Companies Act of 29 January 1999, IMC agreements and inter-municipal bodies are widespread. In 2006, an amendment to the Local Government Act widened the range of delegated tasks to IMC bodies to a "host municipality" through an agreement. Після прийняття Закону про місцеве самоврядування 1992 року та Закону про міжмуніципальні підприємства від 29 січня 1999 року угоди про ММС та міжмуніципальні органи отримали широке розповсюдження. У 2006 році поправка до Закону про місцеве самоврядування розширила коло завдань, делегованих органам ММС "приймаючому муніципалітету" на основі угоди.

Країна	Legal frameworks and policies / Нормативно-правова база та політики
Poland	Introduction of the “territorial contracts” in 2014 which are intended to strengthen partnership and improve co-ordination of territorially oriented activities of various stakeholders. Запровадження у 2014 році "територіальних договорів", які покликані зміцнити партнерство та покращити координацію територіально орієнтованої діяльності різних зацікавлених сторін.
Portugal	IMC encouraged since 2003 laws creating intermunicipal communities (<i>comunidades intermunicipais</i>). In 2013, a new law created 23 compulsory intermunicipal communities regrouping previous urban communities, intermunicipal communities for general purpose and some metropolitan areas created in 2003 and abolished in 2008. Development of multi-level contracts: the Partnership Agreements with the European Commission are used to promote IMC. З 2003 року ММС підтримував закони про створення міжмуніципальних громад (<i>comunidades intermunicipais</i>). У 2013 році новий закон створив 23 обов'язкові міжмуніципальні громади, об'єднавши попередні міські громади, міжмуніципальні громади загального призначення та деякі столичні райони, створені у 2003 році та скасовані у 2008 році. Розробка багаторівневих контрактів: Угоди про партнерство з Європейською Комісією використовуються для просування ММС.
Slovak Republic	Municipalities co-operate in the framework of voluntary “joint municipal office” which are multi-purpose and implementing co-ordination arrangements covering 21 different domains. The 2012-203 ESO Programme reinforced the role of joint municipal office for the purposes of managing functions delegated from the state. Муниципалітети співпрацюють у рамках добровільних "спільних муніципальних офісів", які є багатоцільовими і впроваджують координаційні механізми, що охоплюють 21 різну сферу. Програма ESO на 2012-203 роки посилила роль спільного муніципального офісу в управлінні функціями, делегованими державою.
Slovenia	2005 amendments to the Financing of Municipalities Act provided financial incentives for voluntary joint municipal administration. Поправки 2005 року до Закону про фінансування муниципалітетів передбачали фінансові стимули для добровільного спільного управління муниципалітетами.
Spain	<i>Mancomunidades</i> are voluntarily established entities to carry out joint projects and provide common services. Law 27/2013 promotes the integration or co-ordination of municipal services through financial incentives. Комунальні підприємства - це добровільно створені організації для реалізації спільних проектів та надання спільних послуг. Закон 27/2013 сприяє інтеграції або координації муниципальних послуг за допомогою фінансових стимулів.
Sweden	IMC rules defined by the Local Government Act establishing contracts, “common committee” to run joint services in healthcare or education and “municipal federation” (<i>kommunalförbund</i>). Правила ММС визначені Законом про місцеве самоврядування, який встановлює контракти, "спільний комітет" для управління спільними послугами у сфері охорони здоров'я або освіти та "муниципальну федерацію" (<i>kommunalförbund</i>).
Switzerland	IMC framework and policies are designed and implemented by cantonal constitutions and laws Структура та політика ММС розробляються та впроваджуються кантональними конституціями та законами
Turkey	Municipalities can provide jointly some services, especially in rural areas, through municipality unions and unions for irrigation. Муниципалітети можуть спільно надавати деякі послуги, особливо в сільській місцевості, через спілки муниципалітетів та спілки іригації.
United Kingdom	In England, development of “shared Service Agreements” involving collaboration between two or more local authorities and promotion of combined authorities in urban areas. In Scotland, councils are able to set up joint board or joint committee organisations with other councils to provide a service across a combined area of the participating local authorities. В Англії розробляються "угоди про спільні послуги", що передбачають співпрацю між двома або більше місцевими органами влади та сприяють створенню об'єднаних органів влади в міських районах. У Шотландії ради можуть створювати спільні ради або спільні

Країна	Legal frameworks and policies / Нормативно-правова база та політики
	комітети з іншими радами для надання послуг на спільній території органів місцевого самоврядування.
United States	<p>IMC designed and implemented by individual states; 51 146 formal entities in 2012 (schools districts, transport districts, water management, fire services) undergoing a consolidation process. Formal shared services arrangements commonly directed by state government have a 20- to 30-year history of development.</p> <p>ММС розроблені та впроваджені окремими штатами; 51 146 формальних суб'єктів у 2012 році (шкільні округи, транспортні округи, управління водними ресурсами, пожежні служби) проходять процес консолідації. Офіційні механізми надання спільних послуг, якими зазвичай керує уряд штату, мають 20-30-річну історію розвитку.</p>



Source: Adapted and completed by the OECD based on <http://www.municipal-cooperation.org>.

Рис. Б.1. Від м'яких домовленостей до більш формалізованих форм співпраці муніципалітетів в країнах ОЕСД [24, розд. 1]

Додаток В

СПИСОК ПУБЛІКАЦІЙ ЗДОБУВАЧА

Статті у наукових фахових виданнях, включених до переліку наукових фахових видань України

1. Ігнат, О. В., & Маматова Т. В. (2019). Сучасний стан та перспективи розвитку управлінського інструментарію підтримки співробітництва територіальних громад в Україні. *Аспекти публічного управління*, 7(5), 12-21. doi: <https://doi.org/0.15421/151925>.

Особистий внесок: проаналізовано стан та динаміку розвитку процесів міжмуниципального співробітництва в Україні, сформульовано наукову проблему та подано перелік основних завдань комплексного наукового дослідження щодо розв'язання визначеної проблеми.

2. Ігнат, О. В. (2021). Співробітництво територіальних громад у сфері адміністративних послуг: позитивні ефекти, форми та документовані процедури. *Дніпровський науковий часопис публічного управління, психології, права*, (4), 40-44. doi: <https://doi.org/10.51547/ppp.dp.ua/2021.4.8>.

3. Ігнат, О. (2023). Співробітництво територіальних громад у сфері охорони здоров'я: виклики та інноваційні інструменти в умовах воєнного стану та повоєнного відновлення в Україні. *Публічне управління та місцеве самоврядування*, 2, 19-26. doi: <https://doi.org/10.32782/2414-4436/2023-2-3>

Монографії

4. Ігнат, О. (2022). Інтегрування інструментарію підтримки співробітництва територіальних громад до кластерної моделі реалізації пріоритетів регіональної смарт-спеціалізації у воєнний і повоєнний період в Україні. *Старченко Г. В. (ред.) Стратегія сучасного розвитку України: синтез правових, освітніх та економічних механізмів : колективна монографія* (с. 178-191). Чернігів : ГО «Науково-освітній інноваційний центр суспільних трансформацій». <https://doi.org/10.54929/monograph-12-2022-04-01>.

Статті у зарубіжних виданнях

5. Ihnat O. Improving the local council deputies' competence in the development of intermunicipal cooperation: Ukrainian best practices. *Legea și viața*. Publicație științifico-practică. 2019. № 9/2. С. 55–58. URL: <http://www.legeasiviata.in.ua/archive/2019/9-2/9-2.pdf>

6. Ігнат О., Маматова Т. Співробітництво територіальних громад задля забезпечення стійкості та сталого розвитку. *Knowledge, Education, Law, Management*. 2022. № 5 (49). С. 109–116. doi: <https://doi.org/10.51647/kelm.2022.5.18>.

Особистий внесок: виокремлено виміри, за якими існує необхідність гармонізації потреб стейкхолдерів місцевого і регіонального розвитку та принципи сталого розвитку громади, які найбільшою мірою здійснюють вплив на процеси міжмуниципального співробітництва.

Матеріали наукових конференцій

7. Ігнат, О. В. (2017). Актуальність розвитку управлінського інструментарію підтримки співробітництва територіальних громад в умовах децентралізації. В *Матеріалах Всеукраїнської науково-практичної конференції за міжнародною участю «Реформування публічного управління та адміністрування: теорія, практика, міжнародний досвід»* (с. 147-148). Одеса, Україна. http://www.oridu.odessa.ua/9/buk/new_24_10_17.pdf.

8. Ігнат, О. В. (2017). Сучасний стан та перспективи розвитку співробітництва територіальних громад в умовах реалізації концепції децентралізації в Україні. В *Матеріалах V Міжнародної науково-практичної конференції «Формування ефективних механізмів державного управління та менеджменту в умовах сучасної економіки: теорія і практика»* (с. 299-302). Запоріжжя, Україна. [http://virtuni.education.zp.ua/info_cpu/sites/default/files/%20конференції%2024%20листопада-ilovepdf-compressed%20\(1\).pdf](http://virtuni.education.zp.ua/info_cpu/sites/default/files/%20конференції%2024%20листопада-ilovepdf-compressed%20(1).pdf).

9. Ігнат, О. В. (2018). Проекти місцевого розвитку як складова управлінського інструментарію підтримки співробітництва територіальних

громад. В *Матеріалах I Міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції «Інновації в управлінні соціально-економічним розвитком»*. (с. 554-556). Харків, Україна.

http://mmgh.kname.edu.ua/images/Zbirnik_tez_konf_stal_rozv_2018.pdf.

10. Ігнат, О. В. (2018). Сучасний стан та перспективи розвитку е-взаємодії у сфері співробітництва територіальних громад в Україні. В *Матеріалах II Всеукраїнської науково-практичної конференції «Публічне управління та адміністрування у процесах економічних реформ»* (с. 264-266). Херсон, Україна.

http://www.ksau.kherson.ua/files/konferencii/zbirnik_konferencii_19.04.2018.PDF.

11. Ігнат, О. (2018). Стратегічні напрями та сучасні виклики розвитку місцевого самоврядування в Європейському Союзі. В *Матеріалах XV регіональної науково-практичної конференції «Актуальні проблеми європейської інтеграції та євроатлантичного співробітництва України»* (с. 148–151). Дніпро, Україна.

https://palsg.nmu.org.ua/ua/Sci/konf/2018_05_17_pei_mat.pdf.

12. Ігнат, О. В. (2018). Принципи сталого розвитку громад як основа міжмуніципального співробітництва. В *Матеріалах IX Міжнародної науково-практичної конференції «Сталий розвиток територій: проблеми та шляхи вирішення»* (с. 130-134). Дніпро, Україна.

https://palsg.nmu.org.ua/ua/Sci/konf/2018_10_20_material_erep.pdf.

13. Ігнат, О. (2018). Перспективи співробітництва територіальних громад у сфері розвитку послуг для дітей та сімей з дітьми. В *Матеріалах науково-практичної конференції за міжнародною участю «Науково-практичне забезпечення розвитку та співробітництва об'єднаних територіальних громад»* (с. 134-137). Дніпро, Україна.

https://palsg.nmu.org.ua/ua/Sci/konf/2018_10_30_materialy_mup.pdf.

14. Ігнат, О. (2019). Міжмуніципальне співробітництво в Європі: досвід для України. В *Матеріалах XVI регіональної науково-практичної конференції*

«Актуальні проблеми європейської інтеграції та євроатлантичного співробітництва України» (с. 177-180). Дніпро, Україна.
https://palsg.nmu.org.ua/ua/Sci/konf/2019_05_16_pei_material.pdf.

15. Ihnat, O. (2019). Community cooperation for sustainable development: the Institute for Sustainable Communities experience (USA). В *Матеріалах Х Міжнародної науково-практичної конференції «Сталий розвиток територій: проблеми та шляхи вирішення»* (с. 208-212). Дніпро, Україна.
https://palsg.nmu.org.ua/ua/Sci/konf/2019_10_25_material_erep.pdf.

16. Ігнат, О. (2019). Розвиток співробітництва територіальних громад в Україні у 2018-2019 роках: загальні тенденції та кращі практики. В *Матеріалах науково-практичної конференції за міжнародною участю «Інноваційний розвиток і підвищення рівня спроможності об'єднаних територіальних громад»* (с. 98-101). Дніпро, Україна.
https://palsg.nmu.org.ua/ua/Sci/konf/2019_11_29_materialy_mup.pdf.

17. Ігнат, О. (2020). Співробітництво територіальних громад у сфері адміністративних послуг: кращі практики. В *Матеріалах науково-практичної конференції за міжнародною участю «Інноваційні інструменти забезпечення інвестиційного та інфраструктурного розвитку об'єднаних територіальних громад»* (с. 126-129). Дніпро, Україна.
https://palsg.nmu.org.ua/ua/Sci/konf/2020_11_27_material_MUP.pdf.

18. Ігнат, О. В. (2021). Державна політика підтримки співробітництва територіальних громад у сфері охорони здоров'я. В *Матеріалах круглого столу «Формування дієвих механізмів державного управління з забезпечення державної безпеки»* (с. 193-195). Харків, Україна.
<http://repositsc.nuczu.edu.ua/bitstream/123456789/16943/1/ZBNMKS2021.pdf>.

19. Маматова, Т., & Ігнат, О. (2021). Політика згуртованості Європейського Союзу: здобутки та пріоритети New Cohesion Policy на 2021-2027 роки. В *Матеріалах XVIII регіональної науково-практичної конференції «Актуальні проблеми європейської інтеграції та євроатлантичного*

співробітництва України» (с. 18-21). Дніпро, Україна.
https://palsg.nmu.org.ua/ua/Sci/konf/2021_05_13_pei_material.pdf.

Особистий внесок: схарактеризовано вплив Нової політики згуртованості ЄС у 2021-2027 роках, що будуть стимулювати використання інноваційних інструментів регіонального та місцевого розвитку у процесах міжмуніципального співробітництва.

20. Ігнат, О. (2021). Кластерний підхід у сфері співробітництва територіальних громад: перспективи поширення в Україні. В *Матеріалах ІХ Міжнародної заочної науково-практичної конференції «Формування ефективних механізмів державного управління та менеджменту в умовах сучасної економіки: теорія і практика»* (с. 158-160). Запоріжжя, Україна.
http://virtuni.education.zp.ua/info_cpu/sites/default/files/!!!!Макет%20Управленіе%202021.pdf.

21. Ігнат, О. (2022). Тенденції та виклики у сфері співробітництва територіальних громад в Україні після завершення процесу об'єднання територіальних громад. В *Матеріалах науково-практичної конференції за міжнародною участю «Інноваційні інструменти забезпечення інвестиційного та інфраструктурного розвитку територій та громад»* (с. 103-107). Дніпро, Україна. https://palsg.nmu.org.ua/ua/Sci/konf/Material_conference_2022_04_03.pdf.