

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Західноукраїнський національний університет
Навчально-науковий інститут новітніх освітніх технологій
Кафедра менеджменту, публічного управління та персоналу

ГАМАНЕНКО Віталій Володимирович

РОЗВИТОК ВЗАЄМОДІЇ МІСЦЕВИХ ОРГАНІВ ВЛАДИ З
МІЖНАРОДНИМИ ПАРТНЕРАМИ

спеціальність 281 Публічне управління та адміністрування
освітньо-професійна програма – Публічне управління та адміністрування
Кваліфікаційна робота

Виконав студент групи ПУАзм-21
Гаманенко Віталій
Володимирович

Науковий керівник:
д.е.н., професор
Мельник Алла Федорівна

ТЕРНОПІЛЬ – 2025

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА ІНСТИТУЦІЙНІ ЗАСАДИ РОЗВИТКУ ВЗАЄМОДІЇ ОРГАНІВ МІСЦЕВОЇ ВЛАДИ З МІЖНАРОДНИМИ ПАРТНЕРАМИ	6
1.1. Сутність та завдання розвитку взаємодії місцевої влади з міжнародними партнерами у контексті євроінтеграції України.....	6
1.2. Інституційні механізми взаємодії органів місцевої влади з міжнародними партнерами.....	16
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЧИННОЇ ПРАКТИКИ РОЗВИТКУ ВЗАЄМОДІЇ ДОСЛІДЖУВАНОВОГО ОРГАНУ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ З МІЖНАРОДНИМИ ПАРТНЕРАМИ	27
2.1. Аналіз сучасного стану взаємодії органу місцевого самоврядування з міжнародними партнерами	27
2.2. Оцінка результативності взаємодії органу місцевого самоврядування з міжнародними партнерами.....	36
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ВЗАЄМОДІЇ ОРГАНУ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ З МІЖНАРОДНИМИ ПАРТНЕРАМИ	43
3.1. Концептуалізація засад розвитку взаємодії органу місцевого самоврядування з міжнародними партнерами	43
3.2. Удосконалення процедур та алгоритмів міжнародної співпраці органів місцевого самоврядування в умовах євроінтеграційних процесів.....	52
ВИСНОВКИ	59
Список використаних джерел	64

ВСТУП

Актуальність теми. Розвиток взаємодії місцевих органів влади з міжнародними партнерами є стратегічно важливим напрямом, який забезпечує не лише залучення додаткових ресурсів, але й комплексно впливає на економічний, соціальний, гуманітарний та управлінський розвиток громади, її стійкість в кризових умовах та глобальних викликів. Така взаємодія створює основу для сталого розвитку територій та їх інтеграції у європейський простір. В умовах війни це також спосіб для України отримати підтримку, зміцнити безпеку та відновити територіальну цілісність, а також для громад – обмінюватися досвідом та знаходити нові шляхи розвитку в умовах глобальних викликів.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Інституційні та організаційні аспекти міжнародного співробітництва місцевих органів публічної влади, досліджувалися такими вченими, як Бельська Т., Боярський В.О., Король Н. П., Костюченко Я.М., Логвінов П., Мельник А.Ф., Монастирський Г.Л., Побережник О.С., Полівода К.І., Тимечко І. Р., Хомайко К., Фетько Ю. та інш.

Мета і завдання дослідження. Метою кваліфікаційної роботи є систематизація наукових підходів і практичного досвіду міжнародного співробітництва місцевих органів влади та вироблення рекомендацій з удосконалення його процедур та алгоритмів в умовах євро інтеграційних процесів та глобальних викликів.

Мета дослідження досягалася через розв'язання таких пріоритетних завдань:

- дослідити сутність та визначити завдання розвитку взаємодії місцевої влади з міжнародними партнерами у контексті євроінтеграції України;
- узагальнити інституційні механізми взаємодії органів місцевої влади з міжнародними партнерами;
- проаналізувати сучасний стан взаємодії органу місцевого самоврядування з міжнародними партнерами;

- оцінити результативність взаємодії органу місцевого самоврядування з міжнародними партнерами;
- розробити концептуальні засади розвитку взаємодії органу місцевого самоврядування з міжнародними партнерами;
- надати пропозиції щодо удосконалення процедур та алгоритмів міжнародної співпраці органів місцевого самоврядування в умовах євроінтеграційних процесів.

Об'єктом дослідження є форми та методи взаємодії місцевих органів влади з міжнародними партнерами.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та прикладні засади забезпечення розвитку міжнародної взаємодії органів місцевої влади в умовах глобальних змін та євроінтеграційних процесів.

Методи дослідження. Дослідження питань взаємодії місцевих органів влади з міжнародними партнерами проводилося із використанням сучасних загальнонаукових та спеціальних прийомів, таких як: системного, порівняльного та компаративного аналізу; логічного узагальнення; причинно-наслідкових зв'язків; експертних оцінок; графічних методів для візуалізації теоретичних і практичних результатів дослідження.

Інформаційною базою дослідження були нормативні, інструктивні та методичні матеріали з питань міжнародного територіального співробітництва, міжнародні нормативні акти з міжнародної співпраці, наукові публікації та аналітичні оцінки провідних фахівців та вчених з даної проблематики, практичні матеріали діяльності досліджуваного органу місцевого самоврядування, ресурси мережі Інтернет.

Практичне значення дослідження полягає у наданні пропозицій органу місцевого самоврядування щодо концептуалізації розвитку взаємодії органу місцевого самоврядування з міжнародними партнерами та удосконалення алгоритмів і процедур організації територіальної співпраці в умовах євро інтеграційних процесів України та викликів військової агресії.

Апробація результатів дослідження. Основні результати дослідження, висновки та рекомендації, висвітлені у кваліфікаційній роботі, апробовані в роботі науково-практичної конференції з міжнародною участю «Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах сучасних викликів» (Тернопіль-Збараж, 16.05.2025) та Науковій інтернет-конференції молодих вчених, аспірантів та студентів кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу «Інноваційні технології в менеджменті та публічному управлінні» (Тернопіль, 27.11.2025р.) [46;47].

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ТА ІНСТИТУЦІЙНІ ЗАСАДИ ВЗАЄМОДІЇ МІСЦЕВИХ ОРГАНІВ ВЛАДИ З МІЖНАРОДНИМИ ПАРТНЕРАМИ.

1.1. Сутність та завдання розвитку взаємодії органів місцевої влади з міжнародними партнерами у контексті євроінтеграції України

Сучасні тенденції соціально-економічного розвитку та євроінтеграційні наміри України обумовлюють необхідність підвищення ролі міжнародної взаємодії місцевих органів влади у забезпеченні сталого розвитку територіальних громад. Розвиток взаємодії на міжнародному рівні виступає не лише інструментом залучення додаткових ресурсів, а й своєрідним механізмом інтеграції місцевого самоврядування у європейський управлінський простір. Дане твердження підкріплюється думкою низки авторів [40;12], які констатують, що місцеві органи влади проявляють об'єктивну потребу у вибудовуванні та урізноманітненні форм і напрямів взаємодії з міжнародними організаціями «з метою ефективного вирішення питань місцевого значення, реалізації завдань державного управління й забезпечення права громадян на місцеве самоврядування. Таке співробітництво сприяє соціально-економічному розвитку регіонів, пом'якшенню територіальних диспропорцій, вирішенню екологічних, культурних, наукових, науково-технічних, транспортно-комунікаційних та інших проблем» [40].

Опираючись на авторські напрацювання [40;37;23;21;34], в понятійному апараті категорії «міжнародна взаємодії місцевого органу влади з іноземними партнерами», можемо виокремити декілька ключових підходів, а саме: інституційно-правовий; комунікативно-партнерський; стратегічно-розвитковий та проєктно-управлінський.

Так, за інституційно-правовим підходом, міжнародна взаємодія є цілеспрямованою діяльністю місцевих органів влади (далі – МОВ), спрямованою на встановлення і підтримку контактів із органами влади країн-партнерів, міжнародними організаціями, установами та бізнесовими

структурами з метою реалізації спільних проєктів, обміну ресурсами, технологіями та науковими розробками, що ґрунтується на міжнародному та національному законодавстві. Фокусом такої взаємодії є встановлення нормативно-правових рамок та офіційний характер співпраці [12;40;7].

Міжнародна взаємодія за комунікативно-партнерським підходом характеризується процесом налагодження та розвитку двосторонніх і багатосторонніх зв'язків, що передбачає постійний обмін інформацією, досвідом, технологіями та ресурсами між місцевими органами влади та міжнародними суб'єктами з метою підвищення спроможності територіальних громад [16]. Зокрема, в цьому аспекті Я. Костюченко наголошує, що така взаємодія (співробітництво) «завжди ґрунтується на засаді взаємності (інтересу, завдання, цілі), однак не обов'язково рівності» [16]. Він виділяє три характерні ознаки міжнародного співробітництва МОВ, а саме: «1) воно завжди є двостороннє (або багатостороннє), тобто передбачає виникнення взаємного зобов'язання і прав; 2) ґрунтується на засаді взаємності у визначенні цілі, завдання та способу співробітництва; 3) має різні напрями реалізації й форми вираження» [16]. Тобто, основний наголос у такій взаємодії робиться на прозорій комунікації і партнерських відносинах.

Особливістю міжнародної взаємодії МОВ за стратегічно-розвитковим підходом є вибудовування системної і довгострокової співпраці, спрямованої на залучення зовнішніх ресурсів, технологій та досвіду для вирішення місцевих проблем, реалізації стратегій розвитку громади та інтеграції до міжнародного простору. Головним критерієм такої співпраці є її результативність та можливість інтеграції у міжнародний простір [27;37].

В рамках проєктно-управлінського підходу, міжнародна взаємодія МОВ з іноземними партнерами є комплексом організаційних, комунікативних та координаційних дій, спрямованих на пошук, розроблення та реалізацію міжнародних проєктів, що відповідають потребам громади та забезпечують сталий розвиток території. У цьому контексті міжнародна взаємодія розглядається як інструмент управління проєктами в рамках виконання

«власних або делегованих повноважень органів місцевого самоврядування й не суперечать принципам внутрішньої та зовнішньої політики відповідних держав» [19;35].

Порівняльна характеристика міжнародної взаємодії, яка вибудовується за характером відносин, що складаються між партнерами з ключовими її елементами, наведена а табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Підходи до розуміння поняття «взаємодія місцевого органу влади з міжнародними партнерами»

Підхід	Основний акцент/фокус	Ключові елементи поняття
Інституційно-правовий	Офіційний статус / Національні та міжнародні нормативно-правові документи співпраці	Легітимність, партнерство з міжнародними суб'єктами, правове регулювання
Комунікативно-партнерський	Обмін та партнерство / комунікації та налагодження довіри	Інформаційна взаємодія, мережні зв'язки, обмін досвідом та ресурсами, підвищення спроможності громад
Стратегічно-розвитковий	Довгострокова мета та розвиток / Орієнтація на сталий розвиток	Інтеграція в міжнародний простір, залучення ресурсів, реалізація стратегій
Проектно-управлінський	Реалізація міжнародних проектів / Координація та результат	Планування, моніторинг, координація дій, впровадження розвиткових проектів.

Примітка. Узагальнено автором за [40;19;37;27;7].

Узагальнюючи авторські напрацювання в питаннях забезпечення міжнародної взаємодії МОВ з іноземними партнерами [3;5;22;23;34] та враховуючи сучасні тенденції її розвитку, під цим поняттям варто розуміти цілеспрямований, інституційно врегульований та взаємовигідний процес встановлення, підтримки і розвитку офіційних та неофіційних контактів місцевих органів влади з іноземними державними, муніципальними, міжурядовими та неурядовими організаціями, що здійснюється у правовому полі національного та міжнародного законодавства з метою забезпечення соціально-економічного, культурного, гуманітарного та інституційного розвитку територіальних громад, підвищення їх конкурентоспроможності та інтеграції у глобальний простір. Базове підґрунтя даного визначення формують:

1) наявність суб'єктів взаємовідносин (співпраці), а саме: місцеві органи влади, органи місцевого самоврядування, міжнародні інституції та іноземні партнери;

2) характер взаємодії між ними, які можуть бути офіційними/неофіційними, будуватися на дво- та багатосторонніх зв'язках, урегульовуватися нормами вітчизняного та міжнародного права, бути взаємовигідною та забезпечувати узгодженість інтересів;

3) цільова орієнтація взаємодії, що спрямовується виключно на забезпечення сталого розвитку громади (економічного, соціально-культурного, екологічного), підвищення її інституційної спроможності розв'язувати місцеві проблем та інтегруватися в міжнародний простір та мережі;

4) просторовий вимір, що включає реалізацію локальних ініціатив в контексті глобальних процесів.

В цьому контексті, розвиток міжнародної взаємодії забезпечується цілеспрямованим процесом створення та якісного вдосконалення існуючих форм співпраці між МОВ та міжнародними партнерами, що передбачає розширення напрямів співпраці, зміцнення інституційної бази та підвищення рівня залучення ресурсів.

Основною інструментальною базою розвитку міжнародної взаємодії є:

підписання нових меморандумів та угод про партнерство;

розробка стратегій (програм) міжнародного співробітництва на рівні громади;

реалізація спільних проєктів з елементами інновацій;

створення спеціальних структур (відділів, секторів, координаційних центрів, груп) для підтримки і підвищення результативності взаємодії.

Аналіз наукових джерел [26;22;27] засвідчив, що в практичній площині поняття «міжнародна взаємодія» МОВ, передусім на рівні громад, часто ототожнюється з поняттям «міжнародне співробітництво». На думку фахівців, ці поняття є взаємодоповнюючими, але такими, що реалізується на різних етапах взаємовідносин. Так, міжнародна взаємодія є ширшою рамкою, у межах якої може формуватися і розвиватися міжнародна співпраця, тоді як

міжнародна співпраця зазвичай є результатом або вищим рівнем взаємодії, коли партнери переходять від обміну інформацією до реалізації спільних дій. Взаємозв'язок даних понять проілюстровано на рис. 1.1.

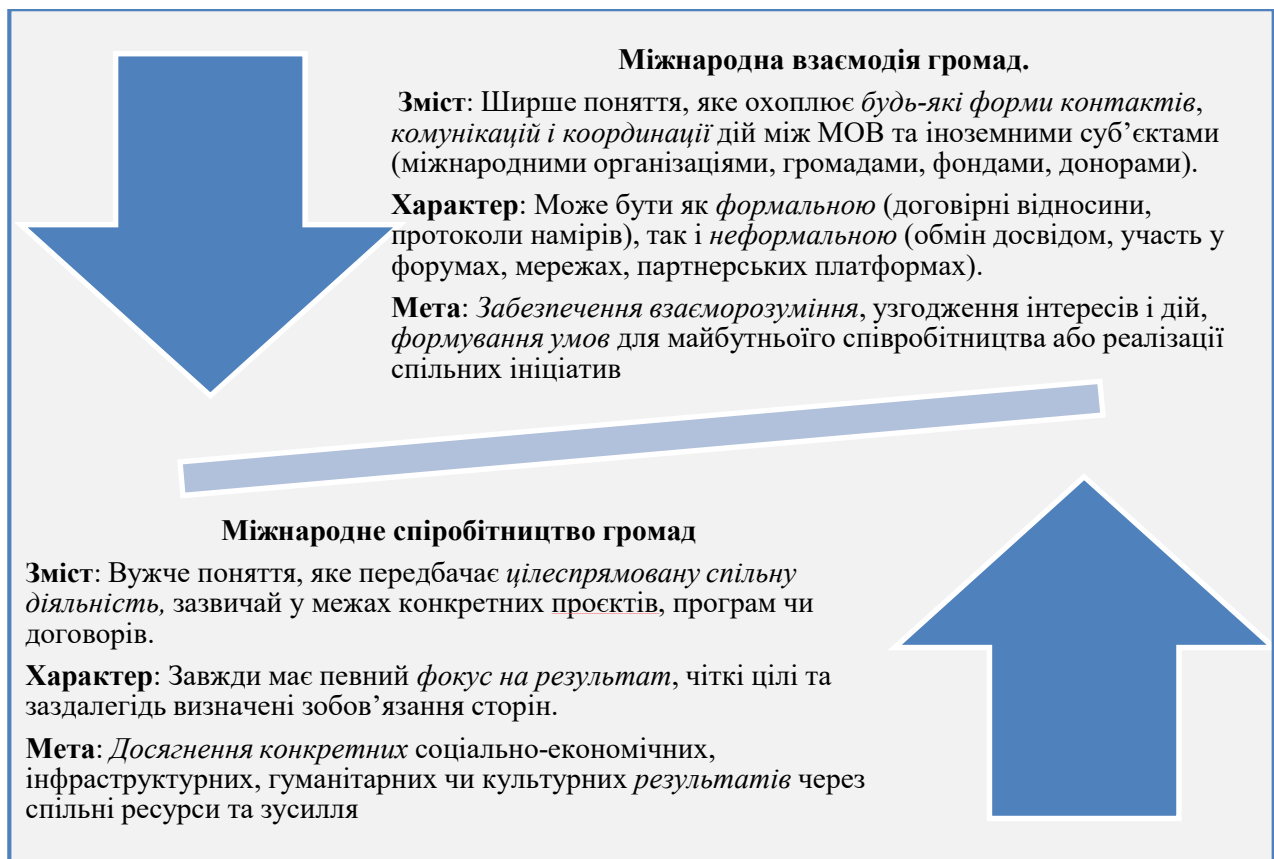


Рис. 1.1. Взаємозв'язок між поняттями «міжнародна взаємодія» та «міжнародне співробітництво» громад

Примітка: Узагальнено за [22;23]

За висновками дослідників [3;22;27], до ключових чинників, що впливають на дієвість взаємодії органу місцевої влади, передусім, органу місцевого самоврядування (громади), з міжнародними партнерами належать:

- економічна доцільність;
- соціальний ефект;
- гуманітарний вимір;
- управлінський аспект;
- підвищення стійкості громади (рис. 1.2).



Рис. 1.2. Чинники, що обумовлюють необхідність забезпечення розвитку взаємодії місцевого органу влади з міжнародними партнерами

Примітка. Узагальнено автором за [22]

Так, участь громад у міжнародних програмах та грантах відкриває доступ до зовнішнього фінансування, інноваційних технологій та інвестицій, що дозволяє модернізувати виробничу і транспортну інфраструктуру, стимулювати розвиток місцевого бізнесу та створювати нові робочі місця. Міжнародні партнерства сприяють розвитку соціальної інфраструктури, підвищенню якості освіти та медицини, підтримці вразливих категорій населення. Участь у таких проектах дозволяє громадам покращувати умови життя та забезпечувати доступ до сучасних послуг. Співпраця з міжнародними партнерами допомагає, також, налагоджувати міжкультурний діалог та формувати позитивний імідж громади на міжнародному рівні, що підвищує привабливість території та розширює її гуманітарний потенціал. Міжнародна взаємодія сприяє імплементації кращих практик місцевого врядування, впровадженню прозорих механізмів управління та підвищенню інституційної спроможності органів влади. Через партнерства громади отримують доступ до досвіду європейських країн у сфері публічного адміністрування. В умовах воєнних викликів міжнародне співробітництво забезпечує додаткові ресурси для гуманітарної підтримки громадян, відновлення інфраструктури та соціальної інтеграції ВПО.

В контексті вищезазначеного, можна виокремити низку завдань, що вирішуються у процесі посилення взаємодії МОВ з міжнародними партнерами. Такими завданнями в умовах сучасних викликів, що супроводжують співпрацю громад з міжнародними партнерами, є:

- 1) підвищення фінансової та економічної спроможності громади; модернізація транспортної, енергоефективної та логістичної інфраструктури;
- 2) впровадження європейських стандартів публічного адміністрування; підвищення прозорості діяльності органів влади; зміцнення інституційної спроможності місцевого самоврядування;
- 3) розвиток публічної дипломатії громади, формування міжкультурного діалогу та підтримка партнерських зв'язків;
- 4) забезпечення розбудови системи сталого розвитку території, впровадження європейських стандартів охорони довкілля, спільна реалізація природоохоронних і транскордонних екологічних проєктів.

Перелік основних завдань міжнародної взаємодії МОВ проілюстровано на рис. 1.3.

Реалізація зазначених завдань у партнерських відносинах МОВ із міжнародними організаціями дозволить забезпечити комплексний вплив на ключові сфери життєдіяльності території, а саме:

економічну, спрямовану на зростання інвестиційної привабливості, створення нових робочих місць, підвищення доходів місцевих бюджетів;

соціальну, зорієнтовану на покращення якості життя, розвиток соціальної інфраструктури, підвищення рівня соціального захисту населення, підвищення безпеки життєдіяльності;

гуманітарну, що дозволить посилити культурний потенціал територій, забезпечить міжнародну інтеграцію громади, створення її позитивного бренду, розвиток публічної дипломатії громади;

управлінську, спрямовану на адаптацію до європейських стандартів врядування, розвиток компетентності та прозорості місцевих органів влади;

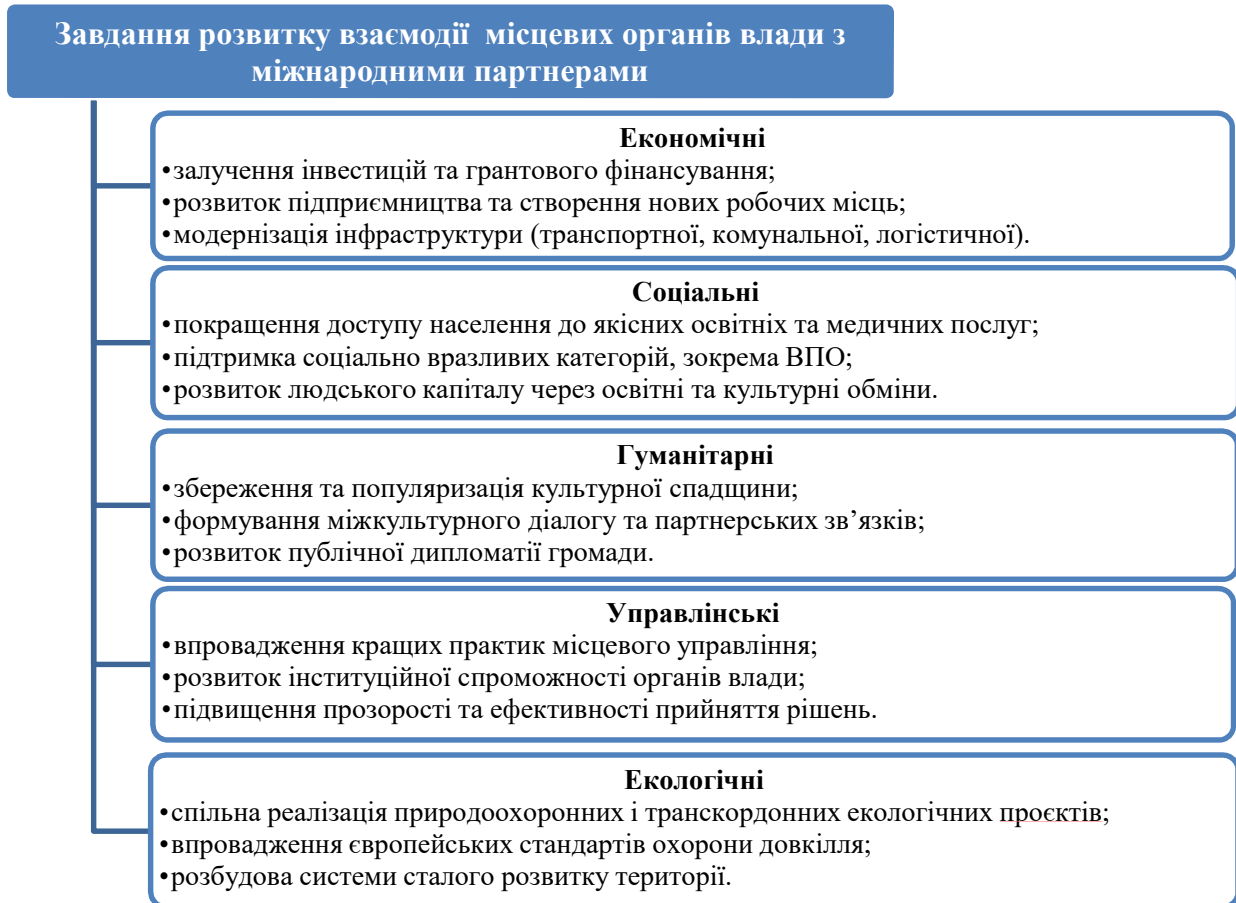


Рис. 1.3. Завдання розвитку взаємодії місцевих органів влади з міжнародними партнерами

Примітка. Узагальнено автором за [17;15]

екологічну, що супроводжуватиметься впровадженням проєктів сталого розвитку та охорони довкілля, дозволить впроваджувати зелені технології та формуватиме екологічне мислення жителів громади.

Ефективна взаємодія МОВ з міжнародними партнерами передбачає використання низки сучасних підходів і форм, які максимально враховують потреби територіальної громади, потенціал місцевого самоврядування та специфіку території (регіону). На основі аналізу сучасних зарубіжних та вітчизняних практик [32;18], можна виділити такі найбільш оптимальні форми міжнародної взаємодії:

міжтериторіальні та транскордонні партнерства. Ґрунтуються на укладанні угод про співробітництво з регіонами та муніципалітетами інших

країн, обміні досвідом, спільних культурних програм, впровадження економічних та освітніх проєктів;

участь у міжнародних програмах та грантових проєктах. Реалізуються шляхом залучення фінансування для інфраструктурних, освітніх, екологічних і соціальних ініціатив;

побратимські зв'язки (міста-побратими). Передбачають формування довгострокових відносин із муніципалітетами інших держав для реалізації культурних, освітніх та економічних обмінів;

членство у міжнародних організаціях та асоціаціях міст. Забезпечується доступ до аналітичних ресурсів, міжнародних заходів, професійних мереж;

міжнародна технічна допомога. Передбачає залучення новітнього обладнання, технологій та експертної підтримки;

публічно-приватне партнерство з міжнародними інвесторами. Є інструментом реалізації великих інфраструктурних та бізнес-проєктів за участі іноземного капіталу.

Форми взаємодії місцевої влади з міжнародними партнерами з урахуванням українських та закордонних практик, а також очікуваних результатів у процесі взаємодії, наведені в табл. 1.2.

Впровадження зазначених форм передбачає застосування широкого спектру формальних та неформальних інструментів, зокрема таких як: меморандуми та угоди про співпрацю; спільні робочі групи та координаційні ради; участь у міжнародних форумах, виставках та конференціях; залучення міжнародних експертів; інформаційно-комунікаційні платформи; проєктний менеджмент як дієвий інструмент професійного управління міжнародними проєктами на основі використання сучасних міжнародних стандартів (ISO21500, PMBOK, PRINCE2 тощо). Комбінація зазначених інструментів в забезпеченні належного рівня взаємодії дасть можливість підвищити інвестиційну привабливість території, покращити якість життя жителів та інтегрувати громаду у міжнародний простір.

Форми взаємодії місцевої влади з міжнародними партнерами

Форма взаємодії	Інструменти реалізації ⁽¹⁾	Очікувані результати
Міжнародні проекти технічної допомоги	Участь у програмах ЄС (Interreg, U-LEAD, Horizon Europe), грантові конкурси GIZ, ПРООН. Програма Digital Europe	Залучення інвестицій у розвиток інфраструктури, підвищення спроможності органів місцевого самоврядування, модернізація комунальних послуг
Побратимські зв'язки, партнерські громади	Підписання угод про співпрацю, обмін делегаціями, спільні культурні та освітні проекти	Розвиток культурних і гуманітарних зв'язків, підтримка під час криз (гуманітарна допомога, переселення громадян)
Інвестиційні партнерства	Міжнародні бізнес-форуми, публічно-приватні партнерства, інвестиційні меморандуми	Створення робочих місць, розвиток місцевого бізнесу, зростання податкових надходжень
Освітні та наукові обміни	Програми Erasmus+, Fulbright, Creative Europe, спільні дослідницькі проекти	Підвищення кваліфікації кадрів, впровадження інноваційних рішень у місцеве управління
Участь у міжнародних мережах та асоціаціях	Членство в Асоціації європейських прикордонних регіонів, Eurocities, CEMR	Підвищення впізнаваності громади, доступ до кращих управлінських практик
Спільні гуманітарні ініціативи	Співпраця з міжнародними фондами (Червоний Хрест, UNICEF, UNHCR)	Оперативне реагування на кризові ситуації, підтримка вразливих груп населення
Економічна дипломатія на місцевому рівні	Місцеві торгові місії, участь у виставках і ярмарках	Розширення ринків збуту місцевої продукції, залучення іноземних партнерів

Примітка. Сформовано за [32;31]

Загалом, розвиток взаємодії МОВ з міжнародними партнерами є стратегічно важливим напрямом, який забезпечує не лише залучення додаткових ресурсів, але й комплексно впливає на економічний, соціальний, гуманітарний та управлінський розвиток громади. Він створює основу для сталого розвитку територій та їх інтеграції у європейський простір.

1.2. Інституційні механізми взаємодії органів місцевої влади з міжнародними партнерами

Інституційний механізм взаємодії місцевих органів влади з міжнародними організаціями є сукупністю правових норм, організаційних структур, процедур, ресурсних інструментів та управлінських практик, спрямованих на

забезпечення системної, ефективної та довгострокової взаємодії органів місцевого самоврядування та місцевих органів влади з міжнародними урядовими та неурядовими суб'єктами. Він визначає правила, алгоритми і засоби, які сприяють налагодженню партнерських відносин та реалізації спільних проєктів і ініціатив, зорієнтованих на досягнення стратегічних цілей розвитку територій.

Важливість інституціонального механізму взаємодії МОВ з міжнародними партнерами обумовлена наступним [22] :

по-перше, він забезпечує сталість та передбачуваність взаємодії, оскільки співпраця не залежить лише від особистих контактів чи політичної кон'юнктури, а базується на формалізованих угодах і процедурах;

по-друге, сприяє підвищенню інституційної спроможності громади, адже передбачає обов'язкове створення спеціалізованих підрозділів та підготовлених кадрів, здатні професійно працювати з міжнародними партнерами;

по-третє, забезпечує ефективне залучення зовнішніх ресурсів, а саме, фінансових, технічних, експертних, інформаційних;

по-четверте, створює позитивний імідж громади на міжнародному рівні, що сприяє залученню інвестицій та міжнародних грантів;

по-п'яте, сприяє інтеграції в європейський простір та адаптації місцевих практик до міжнародних стандартів.

Аналіз практики формування інституціонального механізму міжнародної взаємодії МОВ [18;16], дозволяє констатувати, що його базову платформу формують:

1) нормативно-правові акти з питань міжнародного співробітництва, що об'єднують міжнародний компонент (сукупність міжнародних правових норм, договорів, угод) та національну правову базу (чинне вітчизняне законодавство, нормативні документи центральних та місцевих органів влади, цільові програми; рішення органів місцевого самоврядування, які регламентують співпрацю з міжнародними партнерами);

2) організаційні структури на регіональному та місцевому рівнях, які забезпечують і координують співпрацю з міжнародними партнерами (агентства,

асоціації органів місцевого самоврядування, координаційні ради, спеціалізовані відділи, управління, робочі групи тощо);

3) процедури та алгоритми, які розробляються у рамках договірних відносин і передбачають підготовку чітких протоколів процесу укладання угод та підписання меморандумів, а також механізмів моніторингу виконання взятих зобов'язань тощо;

4) канали (мережі) співробітництва, що формуються в рамках організованих формальних/неформальних об'єднань ОМС з міжнародними організаціями, донорами, бізнесом, інституціями громадянського суспільства, громадами-партнерами;

5) європейські практики підтримки та посилення міжнародного співробітництва, спрямовані на розвиток взаємовигідних відносин між країнами та організаціями-партнерами (міжнародні програми та фонди; формати співпраці; обміни досвідом та знаннями; спільні наукові дослідження та розробки; співпраця в сфері безпеки та оборони; співробітництво у сфері освіти; захист довкілля тощо).

Міжнародна співпраця МОВ та ОМС регламентується багаторівневою системою правових актів, що включає міжнародні документи, національне законодавство та локальні нормативні акти органів влади.

Міжнародно-правовий компонент такої взаємодії забезпечується низкою базових документів, які включають: Європейську хартію місцевого самоврядування [11]; Європейську рамкову конвенцію про транскордонне співробітництво територіальних громад і влади [10.]; Угоду про асоціацію між Україною та ЄС [39]; інші міжнародні угоди та меморандуми, укладені Україною або безпосередньо громадами з іноземними партнерами.

Зокрема, в рамках Європейської хартії місцевого самоврядування [11] за ОМС, у межах встановлених функціональних повноважень, закріплюється право на міжнародне співробітництво, скероване на підвищення і посилення його ролі як суб'єкта взаємодії у сферах, що становлять спільний інтерес, а також, гарантується право на відстоювання і захист власних інтересів на

міжнародному рівні. Серед основних гарантій, визначених Хартією, ОМС мають право на: політичну, адміністративну, фінансову автономію; співпрацю з міжнародними партнерами шляхом укладання відповідних угод; правовий захист у суді; вступ до міжнародних асоціацій або об'єднання з ними для вирішення спільних завдань. Такі права та гарантії, закріплені в Європейській хартії, сприяють розвитку демократії, децентралізації влади та забезпеченню ефективного управління на місцевому рівні [11].

В Угоді про асоціацію між Україною та ЄС [39] передбачається зміцнення інституційної спроможності ОМС та підтримка місцевого розвитку через міжнародні проєкти. На сьогодні вона є потужним інструментом для розвитку територіальних громад, що сприяє їх економічному зростанню, соціальному розвитку та інтеграції до європейського простору. Так, Угодою забезпечуються можливості територіальних громад розширювати співпрацю у сферах економіки, інфраструктури, культури, освіти, посилення місцевої демократії, а також впроваджувати європейські стандарти врядування (рис. 1.4).

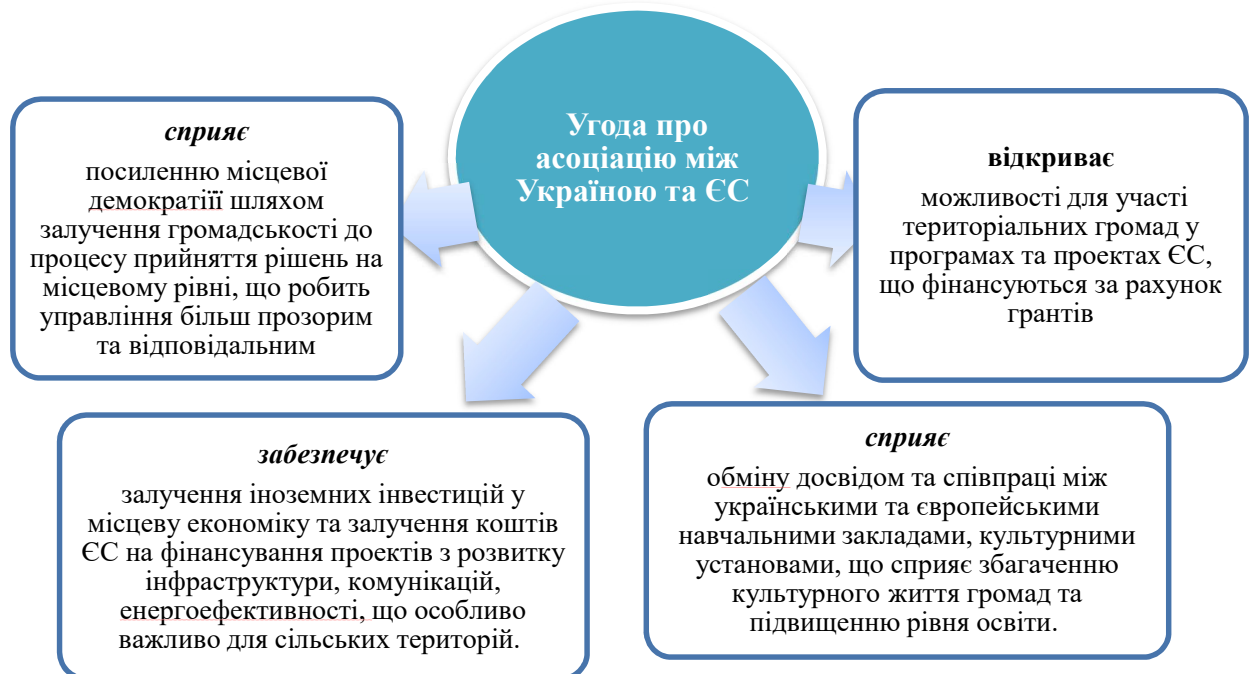


Рис. 1.4. Можливості розвитку громад в рамках Угоди про асоціацію між Україною та ЄС

Примітка. Узагальнено за [39]

Європейська рамкова конвенція про транскордонне співробітництво територіальних громад і владою [10] встановлює базові основи правової співпраці між прикордонними регіонами різних держав, а також визначає механізми захисту прав та інтересів територіальних громад, які беруть участь у транскордонному співробітництві. Основні положення Конвенції реалізуються шляхом:

встановлення принципів транскордонного співробітництва (далі - ТКС), таких як повага до суверенітету та територіальної цілісності держав, рівності сторін та взаємної вигоди;

формування правової бази для укладення угод про співробітництво та визначення порядку їх укладання;

інституалізації базових форм співробітництва в пріоритетних для ТКС сферах діяльності з метою розв'язання спільних завдань і вирішення місцевих проблем;

формування дієвого механізму управління та координування ТКС на місцевому рівні, що включає «створення спільних комітетів, робочих груп, а також визначення відповідальних органів за реалізацію проектів» [10];

вироблення процедур нагляду і контролю за виконанням угод про ТКС з метою забезпечення їх прозорості і підзвітності.

Національне підґрунтя розвитку міжнародної взаємодії МОВ формують норми і положення, які закріплені в:

1) Конституції України, в якій гарантується право територіальних громад на міжнародні відносини у рамках чинного законодавства [14];

2) Законах України:

«Про місцеве самоврядування в Україні» [30], який регламентують право ОМС укладати договори міжнародного співробітництва, брати участь у діяльності міжнародних організацій;

«Про міжнародне територіальне співробітництво» [29], де визначається форми, механізми та порядок участі громад у транскордонних і міжрегіональних програмах;

«Про внесення змін до деяких законів України щодо вдосконалення участі місцевого самоврядування у міжтериторіальному та транскордонному співробітництві» [28], який розширює повноваження органів влади і органів місцевого самоврядування в питаннях організації та схвалення «двосторонніх або багатосторонніх угод про транскордонне співробітництво для створення євро регіону» [28];

«Про засади державної регіональної політики», який передбачає міжнародний компонент регіонального розвитку;

3) постановах та розпорядженнях КМУ щодо реалізації міжнародних грантових програм та проектів технічної допомоги;

4) локальних нормативних актах (статути територіальних громад, програми розвитку міжнародної співпраці, рішення місцевих рад тощо).

Базовим документом, що регламентує правові, економічні та організаційні засади забезпечення розвитку міжнародного співробітництва в Україні, є Закон України «Про міжнародне територіальне співробітництво» [29], який був прийнятий у квітні 2024р. Він також акумулює всі процедурні аспекти налагодження міжнародної співпраці і на місцевому рівні, передусім рівні територіальних громад. Положення Закону спрямовані на розвиток «міжнародної територіальної співпраці між державами, регіонами і територіями з метою збалансованості соціально-економічного розвитку, забезпечення державних інтересів і безпеки шляхом підтримання взаємовигідного співробітництва з членами міжнародного співтовариства на основі загально визнаних принципів і норм міжнародного права з урахуванням історичних, економічних, екологічних, географічних і демографічних особливостей регіонів і територій» [29]. Основні сфери міжнародної територіальної співпраці (далі – МТС), визначені законодавством України, наведені на рис. 1.5.

МТС може здійснюватися у формах: 1) міжтериторіального; 2) транскордонного і 3) транснаціонального співробітництва.

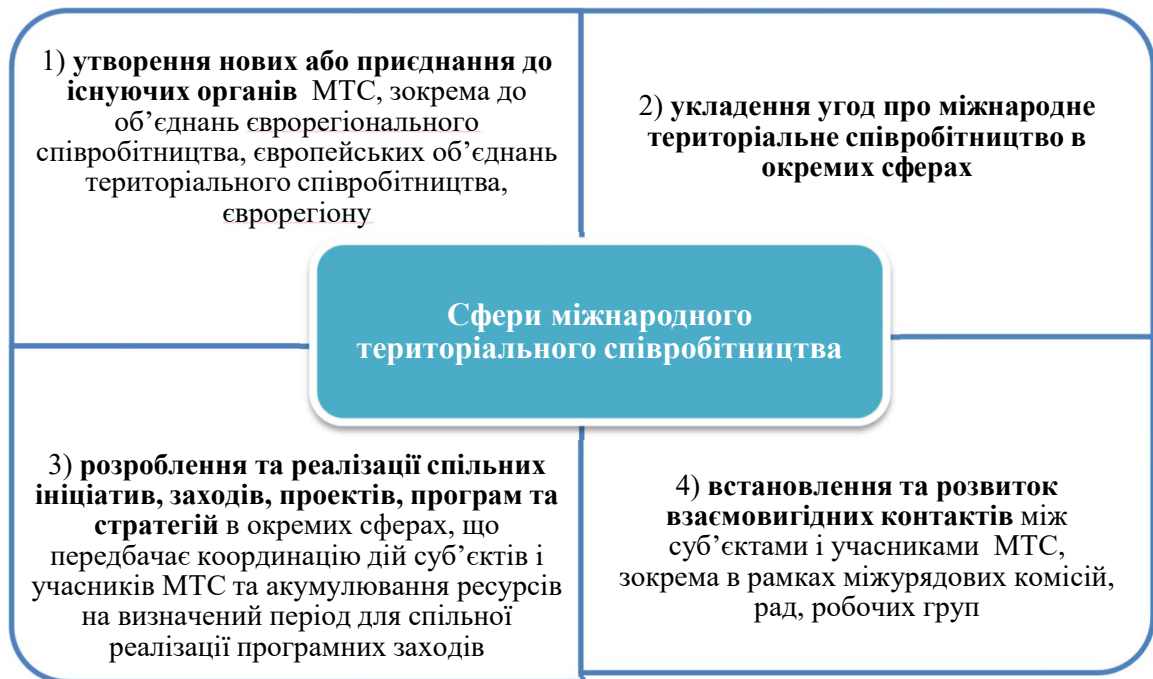


Рис. 1.5. Пріоритетні сфери міжнародного територіального співробітництва, визначених чинним законодавством України

Примітка. Наведено за [29]

Метою міжтериторіального співробітництва є найбільш ефективно використання «природно-ресурсного потенціалу регіонів і територій, які безпосередньо не прилягають до державного кордону України, підвищення рівня життя населення» [29]. Здійснюється на дво- або багатосторонній основі шляхом: «1) реалізації спільних проектів та програм; 2) укладання угод про міжтериторіальне співробітництво в окремих сферах; 3) утворення або приєднання до об'єднання єврорегіонального співробітництва; 4) приєднання до європейського об'єднання територіального співробітництва» [29].

Транскордонне співробітництва спрямовується на «розв'язання спільних проблем прикордонних регіонів і територій України та суміжних держав шляхом оптимального поєднання їхніх можливостей і ресурсів та передбачає створення договірних взаємовідносин між суб'єктами і учасниками такого співробітництва» [29]. Здійснюється шляхом: 1) укладання відповідних угод; 2) «реалізації спільних проектів та програм; 3) утворення або приєднання до об'єднання єврорегіонального співробітництва; 4) приєднання до

європейського об'єднання територіального співробітництва; 5) утворення євро регіону» [29].

Мета транснаціонального співробітництва полягає у залученні «суб'єктів і учасників на національному, регіональному і місцевому рівнях для реалізації спільних проектів та програм з відповідними суб'єктами і учасниками іноземних держав для розширення добросусідських відносин та досягнення вищого ступеня територіальної інтеграції до міжнародного співтовариства» [29]. Таке співробітництво забезпечує можливість всім його учасникам взаємодіяти «з іноземними державами на рівні макрорегіонів, у межах значних територій та з урахуванням стратегічних документів іноземних держав та Європейського Союзу» [29].

Водночас нормами Закону забороняється здійснювати МТС з учасниками держав, визнаними як держава-агресор або держава-терорист. Це є важливим доповненням в умовах повномасштабного військового вторгнення РФ в Україну, а також щодо країн, які таку агресію підтримують.

Загалом, державна політика у сфері МТС зорієнтована на «створення сприятливих умов для ефективної і взаємовигідної співпраці суб'єктів та учасників міжнародного територіального співробітництва, підвищення соціально-економічного розвитку регіонів і територій України та рівня життя населення» [29]. В основу реалізації державної політики закладаються принципи: законності; відповідальності; відкритості; інклюзивності; чіткого розподілу завдань, повноважень та відповідальності між суб'єктами і учасниками МТС України; гармонізації державних, регіональних та місцевих інтересів; забезпечення рівних можливостей доступу до МТС для регіонів і територіальних громад України; розмежування повноважень та відповідальності центральних і місцевих органів виконавчої влади та органів місцевого самоврядування з метою найбільш ефективного розв'язання проблем та виконання завдань у сфері міжнародного територіального співробітництва; створення ефективних механізмів забезпечення умов для здійснення міжнародного територіального співробітництва; відповідності напрямів МТС державній регіональній політиці; об'єктивності, відкритості та економічної

обґрунтованості конкурсного відбору проєктів та програм МТС, яким може надаватися державна фінансова підтримка; концентрації фінансових ресурсів на пріоритетних проєктах та програмах МТС з метою досягнення цілей, визначених Державною стратегією регіонального розвитку [29].

Загальну координацію МТС в Україні забезпечують ЦОВВ, а організаційними формами такого співробітництва виступають «1) об'єднання євро регіонального співробітництва; 2) європейське об'єднання територіального співробітництва; 3) єврорегіон; 4) інші органи» [29]. Фінансування МТС в Україні здійснюється за рахунок коштів державного та місцевих бюджетів, а також інших джерел, які не заборонені національним законодавством.

Важливою складовою інституційного механізму міжнародної взаємодії є побудова організаційних структур, передусім на місцевому рівні, основним завданням яких є забезпечення координації такої співпраці. В цьому контексті особливу роль відіграють асоціації органів місцевого самоврядування, які створюються на добровільних засадах з метою посилення позицій ОМС на міжнародній арені, обміну досвідом, реалізації спільних проєктів та представлення інтересів громад. За своєю сутністю, такі асоціації є посередниками між громадами та міжнародними партнерами і виконують функції комунікаційних платформ, експертних центрів та адвокаційних інституцій, що підвищує спроможність місцевих влад ефективно брати участь у міжнародних програмах.

В основу створення асоціацій закладаються різні підходи, як от: добровільність, спільність інтересів, представництво інтересів, координування діяльності, але важливо, щоб ОМС, які входять до асоціацій, зберігали свою самостійність та незалежність у прийнятті рішень, і, водночас, могли мати можливість ефективніше вирішувати спільні завдання та представляти свої інтереси на міжнародній арені. Найбільш дієвими асоціаціями, які наразі реально функціонують в Україні в обмежених і складних умовах воєнного часу є: Всеукраїнська асоціація громад; Асоціація міст України; Українська асоціація районних та обласних рад з представництвами в кожному регіоні [2]. Вплив таких асоціацій на ефективність міжнародної співпраці їх учасників

проявляється у наступному:

підвищується доступність до міжнародних ресурсів для малих і середніх громад, які не мають власних структурних підрозділів з міжнародних відносин;

забезпечується уніфікація підходів до підготовки проєктної документації, що відповідає вимогам донорів;

розширюються мережі партнерств завдяки участі в міжнародних об'єднаннях міст;

забезпечується інституційна сталість співпраці навіть у разі політичних змін на місцевому рівні [36].

В умовах євроінтеграційних процесів та необхідності післявоєнного відновлення України особливого значення набуває участь українських громад у програмах Interreg Europe, які мають стратегічне значення як для економічного, так і для інституційного розвитку територій. Interreg Europe є програмою міжрегіонального співробітництва, яка співфінансується ЄФРР і спрямовується «на зменшення диспропорцій у рівнях розвитку, зростання та якості життя в різних регіонах Європи» [42]. Основна мета Програми – «покращення політик та практик у сфері місцевого самоврядування, використовуючи найкращий досвід муніципалітетів Європи» [43].

Україна долучилася до цієї програми з січня 2024р., що дозволяє українським громадам подавати власні проєкти або ж долучатися до тих, які вже затверджені і фінансуються. Наразі програма Interreg Europe підтримує шість пріоритетних напрямів реалізації проєктів (рис. 1.6.), які визначені як: «Розумна Європа»; «Зелена Європа»; «Об'єднана Європа»; «Соціально відповідальна Європа»; «Європа ближча до громадян»; «Краще регіональне врядування» [43].

Участь громад України в програмі Interreg Europe має особливе значення з огляду на нагальну потребу в підтримці відновлення та модернізації інфраструктури, пов'язаних як з військовими діями, так і необхідністю енергозбереження та підвищення енергоефективності. Для повоєнної відбудови держави така програма є важливим ресурсом у відновленні територій, в т.ч. збереження екосистеми.



Рис. 1.6. Ключові напрями реалізації місцевих проектів у рамках програми Interreg Europe

Примітка. Наведено за [42]

Варто зазначити, що в рамках Interreg у 2024р. було започатковано програму Польща-Україна (Interreg NEXT Poland-Ukraine), яка готувалася на двосторонній основі. Завданням цієї програми є забезпечення підтримки та розвитку взаємовигідного співробітництва на прикордонних територіях Польщі і України, а пріоритетами - «спільні виклики у сфері захисту навколишнього середовища, здоров'я, туризму, співпраці з інституціями, безпека та захист кордонів» [44]. На реалізацію польсько-українських ініціатив ЄС виділить понад 187,4 млн євро.

Отже, проведені дослідження дозволяють констатувати, що інституційне забезпечення міжнародної співпраці МОВ характеризується наявністю базової нормативно-правової основи, сформованої мережі партнерств та позитивною динамікою залученості ОМС до реалізації міжнародних проектів, спрямованих на підтримку громад. Водночас, воєнна агресія рф зумовила суттєві виклики, що впливають як на ефективність, так і на сталість таких зв'язків.

Результати оцінювання дієвості інституційного механізму міжнародного співробітництва, проведені фахівцями [24], свідчать про наступне:

1) нормативно-правова база в цілому відповідає європейським підходам, але має фрагментарний характер щодо регулювання окремих аспектів міжнародного муніципального партнерства в умовах криз і надзвичайних ситуацій;

2) інституційний потенціал багатьох громад обмежений через кадровий дефіцит, нестачу спеціалістів з міжнародної співпраці та відсутність системної підготовки кадрів;

3) матеріально-технічна база та цифрова інфраструктура у багатьох громадах не відповідають сучасним вимогам, що ускладнює діджиталізацію міжнародних контактів та доступ до грантових програм;

4) фінансова спроможність громад часто не дозволяє забезпечити належне співфінансування міжнародних проєктів, що є умовою більшості європейських програм підтримки;

5) воєнний контекст співпраці створює додаткові бар'єри, пов'язані з обмеженням логістики, ризиками безпеки для міжнародних партнерів, необхідністю перенаправлення ресурсів на критичні потреби (захист, гуманітарна допомога, відновлення).

Таким чином, хоча інституційна основа міжнародної співпраці місцевих органів влади в Україні зберігає свою функціональність, воєнна агресія змінила її пріоритети, інструменти впливу, характер і ритм взаємодії. У перспективі, для відновлення і розширення співробітництва необхідні комплексні заходи з посилення кадрового потенціалу, діджиталізації комунікацій та гарантування безпеки для партнерів.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ЧИННОЇ ПРАКТИКИ РОЗВИТКУ ВЗАЄМОДІЇ ДОСЛІДЖУВАНОВОГО ОРГАНУ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ З МІЖНАРОДНИМИ ПАРТНЕРАМИ

2.1. Аналіз сучасного стану взаємодії органу місцевого самоврядування з міжнародними партнерами

Аналіз практики налагодження міжнародної взаємодії розглянемо на прикладі органу місцевого самоврядування, зокрема, Баранинської СР Закарпатської області. Варто зазначити, що питання розвитку і посилення міжнародної співпраці є надзвичайно актуальними для громади з огляду на євро інтеграційні процеси, налагодження партнерських відносин з міжнародними організаціями, підтримку стратегічних ініціатив та необхідності посилення власної спроможності вирішувати проблеми місцевого економічного і соціального розвитку, впровадження прозорих механізмів управління, що відповідають європейським стандартам. В умовах воєнного стану та зовнішніх викликів таке співробітництво дозволить залучити додаткові ресурси для гуманітарної підтримки жителів громади, соціальної інтеграції ВПО, формування спільних координаційних платформ, логістичних хабів, складів та мережевих об'єднань для зберігання і оперативного обміну технікою, транспортом, генераторами, медикаментами тощо.

Чинне українське законодавство [28-29] та правові норми, закладені в міжнародних документах, які ратифіковані Україною [11;10;31], окреслюють низку повноважень і функціональних завдань органів місцевого самоврядування у сфері міжнародної співпраці, в т.ч. і для досліджуваної сільської ради. Так, відповідно до законодавства, ОМС мають право та обов'язок реалізовувати низку повноважень у цій сфері, а саме:

встановлювати партнерські зв'язки з іноземними органами місцевого самоврядування та укладання угод про співпрацю;

брати участь у міжнародних та європейських мережах міст, асоціаціях та

проектах;

залучати міжнародну технічну допомогу, інвестицій та грантове фінансування;

ініціювати та реалізовувати спільні між територіальні, транскордонні і міжрегіональні проекти у сферах економіки, інфраструктури, освіти, культури, екології;

організовувати міжнародні заходи (форуми, конференції, культурні фестивалі, ярмарки);

сприяти гуманітарним обмінам (студентські програми, культурні обміни, волонтерські місії);

взаємодіяти з міжнародними організаціями у кризових ситуаціях (отримання гуманітарної допомоги, підтримка відновлення інфраструктури);

розвивати іміджеву та промоційну політику громади на міжнародному рівні.

В прикладному аспекті такі повноваження реалізуються інструментами, наведеними на рис. 2.1.

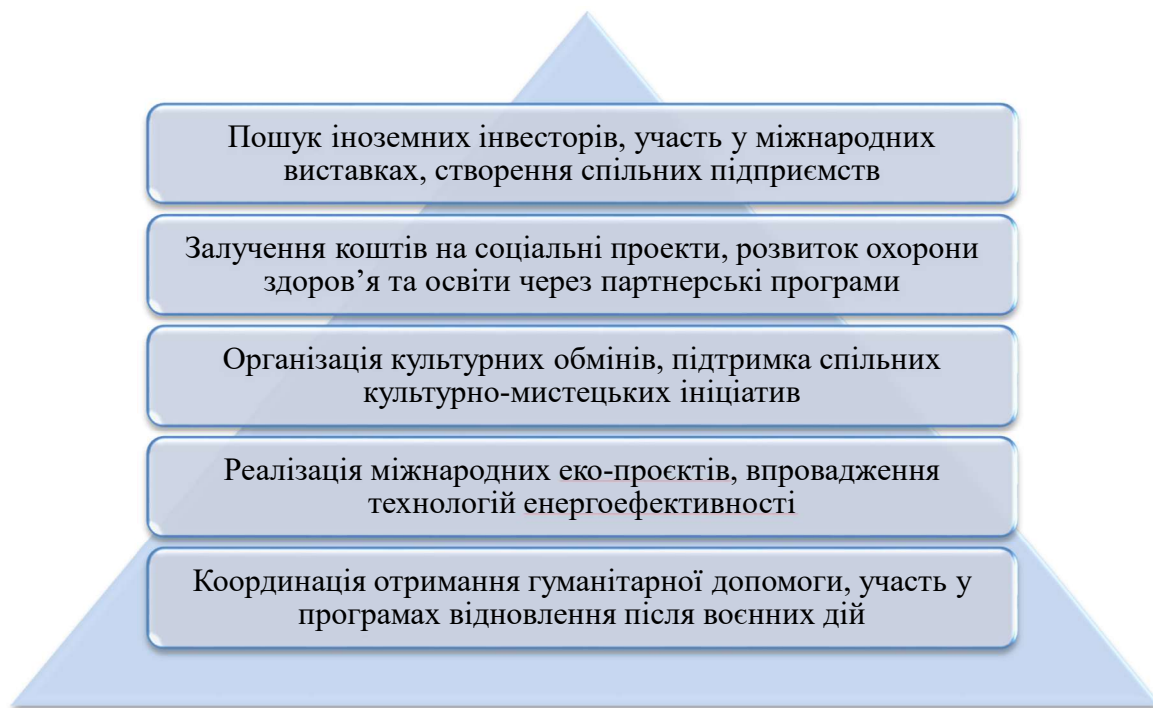


Рис. 2.1. Інструменти реалізації функціональних завдань ОМС у питаннях взаємодії з міжнародними партнерами

Примітка. Сформовано автором

Для забезпечення, а в подальшому і розвитку міжнародної співпраці, Баранинська ТГ громада має достатній природний, людський та економічний потенціал, сприятливе географічне розташування, наявний певний досвід партнерських взаємин з міжнародними партнерами та управлінські можливості для їх підтримки, передусім в рамках міжнародного територіального співробітництва та муніципального партнерства.

Баранинська ТГ була утворена в 2017 році у рамках адміністративно-територіального реформування «шляхом об'єднання Баранинської, Великолазівської, Холмецької та Яроцької сільських рад Ужгородського району» [50]. У склад «громади увійшли населені пункти: Баранинці, Барвінок, Довге Поле, Підгорб, Великі Лази, Циганівці, Холмці, Ярок, Стрипа з адміністративним центром у с. Баранинці Ужгородського району Закарпатської області» [49]. На сьогодні до складу Баранинської ТГ входить 12-ть населених пунктів з адміністративним центром у с. Баранинці [48]. Загальна площа громади складає 162,0 кв.км, чисельність населення – 11978 осіб (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Склад та чисельність населення Баранинської ТГ

№	Найменування територіальних громад та населених пунктів, що входять до їх складу, із зазначенням адміністративного статусу	Чисельність населення станом на 31.12.2024р.	Відстань до потенційного адміністративного центру територіальної громади, км
	Баранинська сільська рада	11 978	
1	с. Баранинці	2071	
2	с. Барвінок	749	3
3	с. Підгорб	529	5
4	с. Довге Поле	747	4
	Великолазівська сільська рада		
5	с. Великі Лази	1434	9
6	с. Циганівці	494	11
	Холмецька сільська рада		
7	с. Холмець	1049	9
	Яроцька сільська рада		
8	с. Ярок	868	20
9	с. Стрипа	480	15
	Русько-Комарівська сільська рада		
10	с. Руські Комарівці	1983	14
11	с. Нижнє Солотвино	928	12
12	с. Глибоке	646	10

Примітка. Наведено за [50]

Варто зазначити, що впродовж 2019-2024 років чисельність мешканців громади зростала, і в 2024р. у порівнянні з 2018 роком збільшилася на 60%. Позитивний тренд пояснюється як вигідним географічним розташуванням громади, так і суттєвим потоком внутрішньо-переміщених осіб до ТГ через агресивні військові дії рф [50].

В порівняльному аспекті Баранинська ТГ за ключовими параметрами представлена даними, наведеними в табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Баранинська ТГ у порівнянні з показниками Ужгородського району та Закарпатської області

Регіони	Площа, км ²	Площа у % до загальної площі/району/ області	Населення	Населення у % до загального населення/району /області	Густота населення
Громада	162,53	100	11978	100	73,7
Район	2 370	6,86	244585	4,90	103,2
Область	12753	1,27	1 243721	0,96	97,5

Примітка. Наведено за [50]

Економічний потенціал громади «формується за рахунок підприємств/установ, що представляють різні види економічної діяльності: від туристично-відпочинкової до сільського господарства» [49;50]. Найбільшими підприємствами та організаціями, які формують економічну платформу громади, є: ТОВ «САЛАМАНДРА-ЗАКАРПАТТЯ»; ТОВ «ТЕРМАЛ-СТАР»; Укрінтеравтосервіс-Закарпаття; ТОВ САНАТОРНИЙ КОМПЛЕКС ДЕРЕНІВСЬКА КУПІЛЬ; ТОВ «Золота гірка»; ТОВ «АТБ-маркет»; ПРЕВЕНШН ГОСПІТАЛЬ ТОВ; ПП «Латекс»; ПП Ліга Трейд Плюс та інш. Дані підприємства, також, забезпечують левову частку робочих місць, та зайнятості місцевого населення. Велика частина зайнятого населення працює в сільському господарстві, лісогосподарських підприємствах, сфері торгівлі та будівництві.

У структурі земельних ресурсів у ТГ переважають землі с/г призначення, частка яких в загальних обсягах складає 55%. На ліси припадає близько 24%.

Наведені дані свідчать про значні можливості громади у розвитку аграрного виробництва та залучення у цю галузь іноземних інвестицій.

Про сильні сторони та можливості громади, а також сучасні проблеми і загрози, які перешкоджають її розвитку, свідчать дані проведеного SWOT-аналізу, результати якого представлені в табл. 2.3. Аналіз основних загроз в розвитку громади засвідчив, що вони концентруються в основному на впливі зовнішніх складових, передусім військової агресії, неефективної державної політики щодо податкової політики, нестабільності національної валюти, відсутності результатів в подоланні корупції, впровадження обмежень місцевого самоврядування, не розроблених чітких механізмів міждержавного територіального співробітництва тощо. Проблеми, що заважають розвитку Бараниського ТГ і мають внутрішній характер, полягають у відсутності реальних іноземних інвестицій в економіку громади, відсутності дієвих механізмів підтримки підприємництва з боку місцевих органів, зношеності комунальної інфраструктури та нерозвиненості мереж водопостачання і водовідведення, забрудненості водних ресурсів, поганому стані доріг та невирішеності питань транспортного сполучення з віддаленими сільськими населеними пунктами.

Географічний фактор у міжнародному співробітництві Баранинської ТГ проявляється у її вигідному розташуванні, по-перше, поблизу обласного центру м. Ужгород та, по-друге, у безпосередній близькості до кордонів Словаччини та Угорщини. Неподалік громади розташовані 3 пропускні пункти (ППр) кордону, два з яких, «ППр УЖГОРОД» та «ППр МАЛИЙ БЕРЕЗНИЙ» межують зі Словаччиною, а «ППр ТИСА» - із Угорщиною [50]. Це створює своєрідний прикордонний коридор для переміщення товарів, залучення інвестицій, формування спільних сервісів (логістики, медицини, освіти, гуманітарної допомоги тощо). Важливість географічного чинника проявляється також у спрощенні залучення донорських коштів в рамках програми VI-A NEXT Hungary-Slovakia-Romania-Ukraine Programme Interreg 2021–2027 за пріоритетами «зелений/стійкий» і «здоровий/привабливий» прикордонний

Фактори SWOT Баранинської громади

Сильні сторони	Слабкі сторони
<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Вдале географічне розташування: сусідство з м. Ужгород та близькість до кордону з Угорщиною (26 км.) та Словаччиною (15 км.). <input type="checkbox"/> Розташування громади на автомобільному шляху міжнародного значення М 06. <input type="checkbox"/> Наявність сільськогосподарських територій придатних для високопродуктивного садівництва, виноградарства, плодоовочівництва. <input type="checkbox"/> Приватна забудова в затишній для проживання місцевості. <input type="checkbox"/> Збільшення чисельності населення в громаді. <input type="checkbox"/> Наявний потенціал для розвитку історичного, рекреаційного, бальнеологічного видів туризму (Палац Плотені та парк-пам'ятка садопаркового мистецтва у с. Великі Лази, готель «Золота Гора» з термальними басейнами, приватна садиба «Дача» с. Циганівці, чеський водопровід в с. Ярок). <input type="checkbox"/> Наявність природних надр (термальні джерела, мінеральні води, каолінові поклади, андезити). <input type="checkbox"/> Загалом екологічно чиста територія громади. <input type="checkbox"/> Можливість ефективного та раціонального використання спільних можливостей з обласними, районними та м. Ужгород структурами <input type="checkbox"/> Відкритість та прозорість влади передгромадським сектором та ЗМІ. <input type="checkbox"/> Наявність на території с. Ярок та Стрипа значної площі лісів, що можуть використовуватися з рекреаційною метою. 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Нерозвиненість мереж водопостачання та водовідведення. <input type="checkbox"/> Нерозвинута мережа об'єктів (садиб)зеленого та сільського туризму. <input type="checkbox"/> Неєфективне використання земель сільськогосподарського призначення. <input type="checkbox"/> Наявність міського сміттєзвалища на території ТГ. <input type="checkbox"/> Відсутність дієвих механізмів заохочення розвитку підприємництва та допомоги фермерству. <input type="checkbox"/> Погана якість доріг в окремих населених пунктах ТГ. <input type="checkbox"/> Безініціативність, інертність частини населення. <input type="checkbox"/> Недостатній розвиток інфраструктури в селах (за виключенням центру громади). <input type="checkbox"/> Багато офіційно не введених в експлуатацію будинків. <input type="checkbox"/> Недоукомплектованість медичними кадрами. <input type="checkbox"/> Неєфективна комунальна служба, яка утримує місцеві кладовища. <input type="checkbox"/> Не в повному обсязі вирішено питання щодо транспортного сполучення з сільською радою з населеними пунктами ТГ. <input type="checkbox"/> Не проведена інвентризація земель. <input type="checkbox"/> Малий досвід у транскордонній співпраці. <input type="checkbox"/> Недостатність культурних заходів, фестивалів, ярмарок.
Можливості	Загрози
<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Покращення економічної ситуації завдяки євроінтеграційним процесам і вигідному гео економічному розташування Закарпаття, зокрема Баранинської ТГ. <input type="checkbox"/> Продовження євро інтеграційних процесів сприятиме зростанню зацікавленості інвесторів до області та громади . <input type="checkbox"/> Діяльність в Україні проектів міжнародної технічної допомоги, які підтримуватимуть громади, а також програм Interreg, міжнародних асоціацій. <input type="checkbox"/> Зростання попиту на продовольство на світовому ринку стимулюватиме розвиток АПК. <input type="checkbox"/> Зростання популярності сільського,зеленого, туризму серед населення України та Європи. <input type="checkbox"/> Продовження реформ в Україні сприятиме покращенню бізнес-клімату. 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Продовження, замороження або завершення військових дій на території України. <input type="checkbox"/> Високий рівень міграції населення закордон. <input type="checkbox"/> Бізнес реєструється в м. Ужгород. <input type="checkbox"/> Високе податкове навантаження на бізнес. <input type="checkbox"/> Високий рівень корупції на національному рівні. <input type="checkbox"/> Обмеження самоврядування національною політикою <input type="checkbox"/> Обмеження місцевого самоврядування регіональною політикою (обласна рада, Закарпатська ОВА). <input type="checkbox"/> Нестабільність національної валюти (ризик інфляції, девальвації). <input type="checkbox"/> Згорання реформ.

Примітка. Наведено за [49]

регіон [50], участь в якій бере Закарпатська область і, зокрема, громади Ужгородського району.

Аналіз практики взаємин з міжнародними партнерами засвідчив, що наразі значний досвід є лише в галузі міжмуніципального партнерства, зокрема, з с. Холмець (Угорщина). Таке партнерство побудоване за формулою «муніципалітет-муніципалітет», що спрощує взаємини і забезпечує пряму комунікацію і взаємовигідне співробітництво (рис. 2.2).

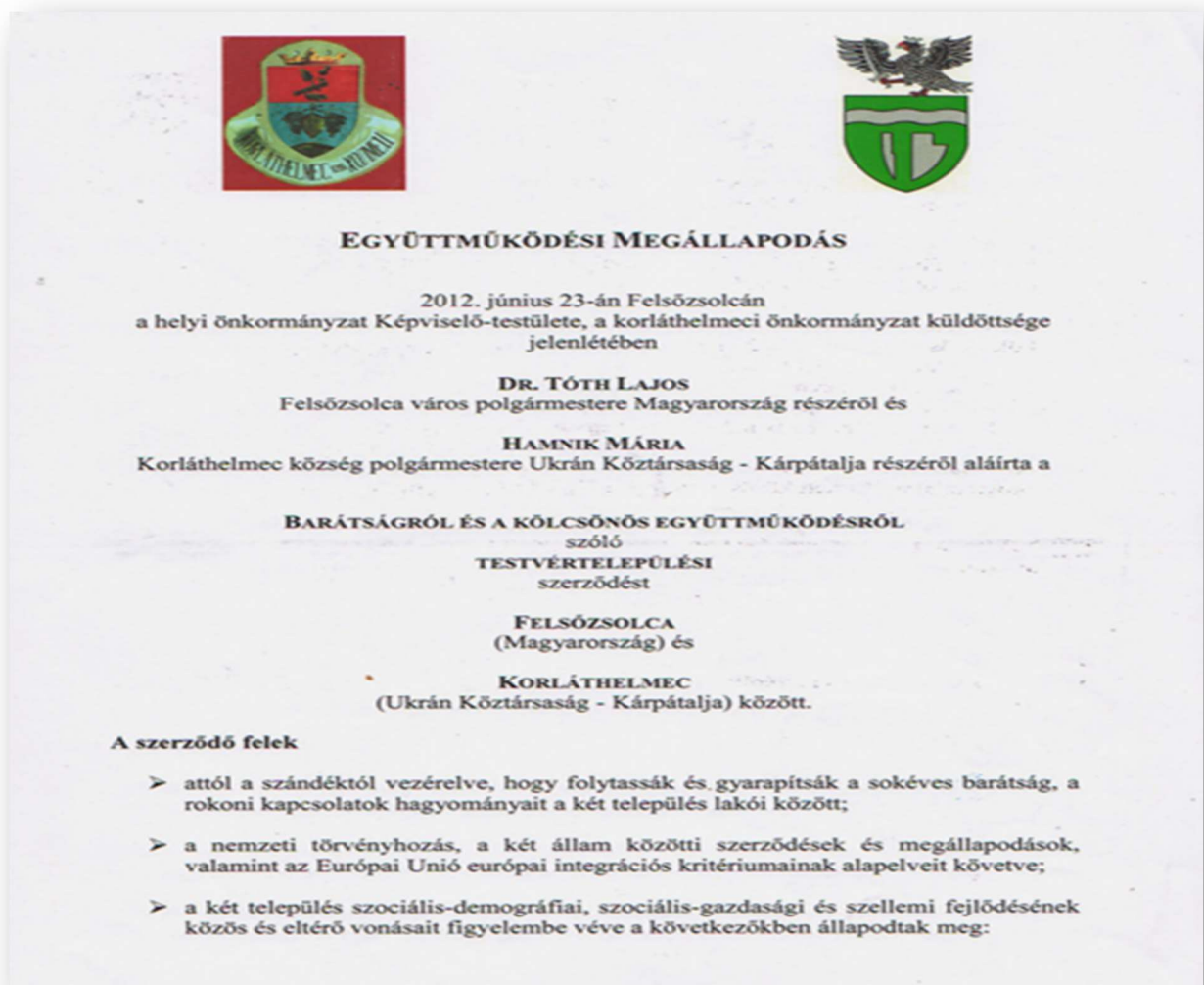


Рис. 2.2. Фрагмент Угоди про побратимство та співпрацю з с. Холмець (Угорщина)

Примітка. Наведено за [50]

Основними партнерськими проектами, які дозволяють налагоджувати ефективні зв'язки за даною угодою, є: зелена енергетика та енергоефективність, а саме, спільні пілоти з відновлювальних джерел енергії, енергоменеджменту

громад; еко-стійкість і управління ризиками, що реалізуються через спільні плани дій щодо паводків, системи раннього попередження, мобілізація громад під час надзвичайного стану; сфери культури, освіти, молодіжні обміни через розширення існуючого побратимства через спільні фестивалі; участь у малих грантах Interreg; туризм вихідного дня через спільні туристичні маршрути, здійснення маркетингово-комунікаційних активностей тощо.

У цьому контексті варто зазначити, що міжнародна складова громади забезпечується також її участю у міжнародних програмах і проєктах, які реалізуються в Закарпатській області та Ужгородському районі, шляхом:

- залучення інвестицій через INTERREG; розвитку малого бізнесу завдяки спільним програмам з ЄС; створення логістичних хабів у прикордонних громадах;
- розбудови медичних та освітніх закладів (GIZ); покращення доступу до адмінпослуг;
- збереження культурної спадщини Карпат, проведення транскордонних фестивалів (Програма ЄС «Креативна Європа»); створення культурних центрів;
- реалізації природоохоронних проєктів у рамках Carpathian Sustainable Tourism Platform та програм охорони річкових екосистем TISA.
- участі в програмах міжнародної технічної допомоги та міжрегіональних ініціативах.

Важливим зрізом міжнародних взаємин громади в умовах військових дій є гуманітарна співпраця, в рамках якої надається підтримка від міжнародних партнерів (допомога та соцзахист ВПО, придбання обладнання для шкіл, охорони здоров'я), здійснюється супровід гуманітарних вантажів для інших регіонів країни.

Управлінський аспект у міжнародній співпраці спрямований на її підтримку і посилення, що передбачає:

- 1) підтримку постійної комунікації та запобігання згортанню співпраці, що реалізуються шляхом проведення регулярних робочих зустрічей та онлайн-консультацій, інформаційних обмінів, спільного проведення заходів,

актуалізації проєктних планів;

2) поглиблення існуючих форм співпраці шляхом збільшення інтенсивності, мобілізації додаткових міжнародних ресурсів, розширення партнерської мережі, масштабування впливу проєктів.

В розробленій Стратегії розвитку Баранинської ТГ [49], в рамках реалізації стратегічної цілі «Ефективне управління громадою», визначені завдання щодо подальшого розвитку партнерських зв'язків та покращання міжнародної співпраці. Зокрема «передбачається інтенсифікація залучення міжнародної технічної допомоги до реалізації проєктів з поліпшення умов проживання населення ТГ; сприяння створенню умов для повноцінного економічного та соціального розвитку ТГ. Крім того, важливим є налагодження співпраці у галузі культури, спорту та туризму між населеними пунктами ТГ та міжнародними організаціями та закордонними партнерами» [49]. Тобто, зроблений вагомий акцент на розвиток і поглиблення міжнародної співпраці та посилення партнерських зв'язків.

Водночас варто констатувати, що існує вагома проблема в організаційному та функціональному забезпеченні управління міжнародними взаєминами в громаді, яка полягає,

по-перше, у відсутності спеціального підрозділу (або спеціаліста) у сфері міжнародного співробітництва, який би узагальнював і координував роботу із взаємодії з міжнародними партнерами та організаціями;

по-друге, недостатньому фаховому рівні спеціалістів, які не мають практичного досвіду в написанні заявок на грантові програми ЄС, не в повній мірі володіють іноземними мовами та навичками супроводу проєктів. Це стосується як власне розроблення проєктів, так і їх презентування і фінансового обґрунтування;

по-третє, відсутності реальних програм навчання та стажування для місцевих кадрів в питаннях налагодження міжнародного співробітництва, обміну досвідом з партнерськими громадами, оцінювання його ефективності та результативності.

2.2. Оцінка ефективності взаємодії органу місцевого самоврядування з міжнародними партнерами

Результативність міжнародної співпраці є вагомим чинником забезпечення розвитку громади за всіма важливими напрямками її діяльності. Сам процес такої оцінки на рівні територіальної громади є багатоаспектним та потребує системного підходу. Його основною метою є не лише визначення ефективності реалізованих проєктів, а й отримання емпіричних даних для оптимізації майбутніх ініціатив та пошуку нових партнерів. На думку аналітиків [22;25], основними завданнями оцінювання ефективності міжнародної співпраці ОМС є:

верифікація досягнення цілей, що передбачає аналітичну оцінку відповідності досягнутих результатів визначеним стратегічним і тактичним цілям розвитку;

вимірювання ефективності, а саме, проведення оцінки раціональності використання фінансових, матеріальних та людських ресурсів у співвідношенні з отриманими результатами;

оцінка впливу, спрямована на визначення довгострокових соціально-економічних, інституційних та екологічних наслідків міжнародної співпраці для громади;

ідентифікація перешкод, а саме, виявлення факторів, що перешкоджали ефективній реалізації проєктів.

На основі проведених аналітичних оцінок стану міжнародного співробітництва Баранинської СР і факторів, що впливають на її результативність, була сформована SWOT-матриця, яка окреслює сильні і слабкі сторони даної сфери діяльності, а також можливості і загрози її розвитку (рис. 2.3).

Для належної оцінки стану розвитку і результативності міжнародної взаємодії ОМС мають бути сформовані відповідні критерії в розрізі кожного напрямку співпраці з урахуванням його важливості для забезпечення сталого

розвитку громади. За рекомендаціями фахівців [міжн], така оцінка передбачає вироблення критеріїв, що охоплюють різні сфери впливу:



Рис. 2.3. SWOT-аналізу міжнародної співпраці Баранинської громади
Складено автором за [50]

політичний, зокрема, аналіз впливу співпраці на зовнішньополітичну суб'єктність громади та її міжнародний імідж;

економічний, що передбачає оцінювання економічної вигоди через залучення інвестицій, створення робочих місць, стимулювання експорту;

соціальний, шляхом аналізу впливу на соціальний капітал, якість життя жителів громади, доступ до соціальних послуг та розвиток міжкультурного діалогу;

екологічний, в рамках якого визначаються екологічні наслідки проєктів, зокрема впровадження інноваційних рішень у сфері сталого розвитку;

інституційний, зорієнтований на зміцнення управлінської спроможності ОМС та підвищення професіоналізму працівників.

Оцінювання результативності має будуватися на прозорості, регулярності та залученні громадськості, що дозволить виконувати вимоги донорів та створить передумови для перетворення міжнародної співпраці на стратегічний інструмент розвитку території.

Для узагальненої оцінки результативності взаємодії Баранинської СР з міжнародними партнерами використовуємо методу розрахунку інтегрального індексу, який є комбінацією ключових індикаторів (критеріїв), що характеризують розвиток об'єкта оцінки. Кожен такий індикатор має свою вагу, яка відображає його важливість для досягнення загальної мети [25].

Алгоритм розрахунку інтегрального показника в контексті результативності міжнародної співпраці ТГ проілюстровано на рис. 2.4.

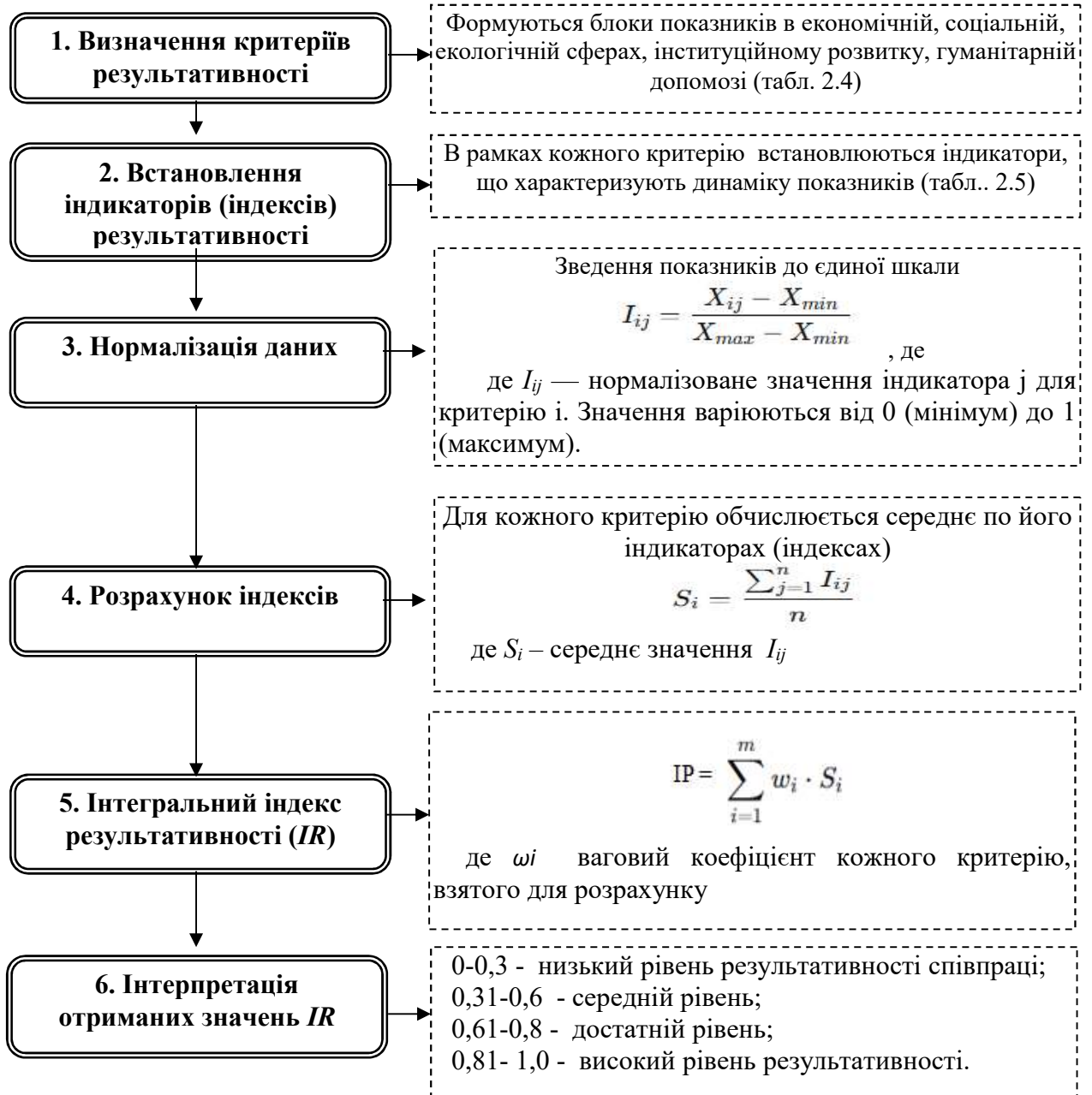


Рис.2.4. Алгоритм розрахунку інтегрального показника ефективності міжнародної співпраці Баранинської ТГ

Примітка. Згруповано автором за [25]

В табл. 2.4. нами сформований перелік найбільш вагомих для об'єктивної оцінки результативності міжнародної співпраці індикаторів за критеріями економічної ефективності, соціального впливу, екологічної сталості, інституційного розвитку, іміджу та гуманітарного виміру (з урахуванням воєнного стану).

Таблиця 2.4

Критерії та індикатори оцінки результативності міжнародної співпраці Баранинської громади

Критерій	Індикатори оцінки	Джерела даних
Економічна ефективність	Кількість реалізованих міжнародних проєктів з економічною складовою Обсяг залучених грантових та інвестиційних коштів (євро/грн) Кількість створених робочих місць у рамках співпраці	Фінансові звіти громади, грантові угоди, дані партнерів
Соціальний вплив	Кількість мешканців, охоплених міжнародними програмами Проведені освітні та культурні заходи у співпраці з іноземними партнерами Рівень задоволеності мешканців якістю проєктів (за опитуванням)	Анкетування населення, звіти про проведені заходи, соціологічні дослідження
Екологічна результативність	Кількість екологічних проєктів, реалізованих за підтримки міжнародних партнерів Зниження обсягів викидів/відходів Створені «зелені зони», модернізована інфраструктура (очисні споруди, енергоефективність)	Екологічні звіти, статистика громади, звіти партнерських організацій
Інституційний розвиток	Кількість підписаних меморандумів/угод про співпрацю Членство громади у міжнародних асоціаціях, мережах, програмах (Interreg, U-LEAD тощо) Підготовлені кадри та проведені навчання (тренінги, стажування)	Документи громади, протоколи угод, звіти про навчання
Іміджева складова	Кількість публікацій у міжнародних ЗМІ про громаду Участь у міжнародних форумах, конференціях, виставках Присутність громади на міжнародних електронних платформах	Звіти відділу міжнародної співпраці, медіа-моніторинг
Гуманітарна допомога (з урахуванням воєнних умов)	Обсяг отриманої міжнародної гуманітарної допомоги Кількість партнерів-донорів у сфері допомоги Своєчасність і адресність розподілу допомоги серед мешканців	Гуманітарні звіти громади, дані міжнародних організацій

Примітка. Сформовано автором за [23]

В рамках кожного критерію були встановлені вагові коефіцієнти, які визначали пріоритетність напряму міжнародної співпраці для ТГ і вагомість в умовах військового стану. Розрахунок значень індексів наведено в табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Розрахунок значень індексів за ключовими критеріями

Критерій/ вага критерію (w_i)	Індикатори	Фактичні дані (за 2021- 2023 рр.)	Нормалізо ване значення (I_{ij}) (0–1)	Усереднене значення (S_i)
Економічна ефективність (0,3)	- Кількість міжнародних проектів	2 проекти	0,2	0,3
	- Залучене фінансування (тис. євро)	50 тис. євро	0,4	
	- Робочі місця від проектів	12 місць	0,3	
Соціальний вплив (0,2)	- Освітні та культурні заходи	4 заходи	0,4	0,5
	- Охоплення мешканців	120 осіб	0,3	
	- Задоволеність (опитування)	75%	0,75	
Екологічна результативність (0,1)	- Еко-проекти	2 проекти	0,5	0,4
	- Енергоефективність	3 об'єкти	0,4	
	- Упорядкування паркової зони	1 парк	0,3	
Інституційний розвиток (0,1)	- Підписані угоди	1 угода	0,4	0,43
	- Членство в асоціаціях (Україна)	1 мережа	0,3	
	- Підготовлені спеціалісти	10 осіб	0,6	
Іміджева складова (0,1)	- Публікації у вітчизняних ЗМІ	6 статей	0,5	0,6
	- Участь у форумах	2 форуми	0,6	
	- Онлайн-присутність	сайт+платформа	0,7	
Гуманітарна допомога (0,2)	- Обсяг допомоги	250 тис. євро	0,8	0,63
	- Партнери-донори	6 партнерів	0,7	
	- Охоплені сім'ї	40 сімей	0,4	

Примітка. Розраховано автором

Використовуючи розрахункові дані табл. 2.5 інтегральний показник результативності міжнародної співпраці (IR) становитиме:

$$IR = (0,3 * 0,3) + (0,5 * 0,2) + (0,4 * 0,1) + (0,43 * 0,1) + (0,6 * 0,1) + (0,63 * 0,2) = 0,456$$

Отримане значення 0,459 (за прийнятою шкалою оцінки) свідчить про середній рівень ефективності міжнародної співпраці Баранинської громади.

Ефективність кожної складової міжнародної співпраці Баранинської ТГ наведена в табл. 2.6.

Таблиця 2.6.

Розрахунок інтегрального індексу в розрізі складових міжнародної співпраці Баранинської ТГ

Критерій	Значення індексу (S _i)	Вага (w _i)	Зважене значення (w _i * S _i)
Економічна ефективність	0,3	0,3	0,09
Соціальний вплив	0,5	0,2	0,10
Екологічна результативність	0,4	0,1	0,04
Інституційний розвиток	0,43	0,1	0,043
Іміджева складова	0,6	0,1	0,06
Гуманітарна допомога	0,63	0,2	0,126
Підсумковий індекс (IR)			0,459

Примітка. Розраховано автором

Розрахункові дані табл. 2.6 свідчать, що найсильніші позиції в сучасних умовах займає гуманітарна допомога (0,63) та соціальна сфера (0,5), що пов'язано з активністю партнерів у воєнний час.

Слабкими сторонами є економічний напрям співробітництва (0,3), що потребує більшої уваги в проєктній діяльності, а також екологічна сфера (0,4), яка по-суті домінує в укладених договорах і мала б мати більшу результативність співпраці.

Загалом громада має потенціал для зміцнення позиції у сфері економічного та інституційного розвитку, розширивши партнерські мережі.

Загальний висновок, який можна зробити за наявної інформації про міжнародну складову діяльності Баранинської СР, полягає в наступному.

1) Міжнародна діяльність Баранинської СР перебуває на етапі становлення та характеризується точковим, несистемним характером. Найбільш відчутні результати простежуються у гуманітарному та соціальному аспектах, де громада змогла налагодити партнерські зв'язки з окремими іноземними організаціями та громадами, отримала гуманітарну допомогу в період війни, а також реалізувала низку культурно-освітніх проєктів. Це позитивно вплинуло

на соціальну згуртованість та підтримку жителів, але поки що не забезпечило сталої динаміки.

2) В економічному аспекті ефективність міжнародної співпраці є низькою. Відсутність системної роботи з інвесторами, обмежене використання побратимських зв'язків і можливостей транскордонного співробітництва стримують розвиток підприємництва та залучення додаткових ресурсів у громаду. Як наслідок, бізнес-середовище громади (аграрний сектор, локальні підприємства) є слабо інтегровані в міжнародні мережі. Водночас, географічне положення та аграрний потенціал створюють значні можливості для інтеграції громади у міжнародні ринки та розширення співпраці з прикордонними регіонами ЄС.

3) В екологічному аспекті міжнародна співпраця практично не проявилася. Окремі ініціативи, як от сортування відходів, благоустрою та екопросвіти, носять локальний характер і не створюють комплексного ефекту. Однак громада має перспективи участі у міжнародних програмах з енергоефективності, розвитку відновлюваної енергетики, охорони природних ресурсів та екотуризму. Це може стати однією з ключових точок зростання міжнародної співпраці у майбутньому.

4) Найбільш результативною на даний час є гуманітарна складова співпраці, у рамках якої міжнародними партнерами надається матеріальна та фінансова допомога ВПО (житло, соціальні послуги, інтеграція у громаду) та забезпечується модернізація соціальної та медичної інфраструктури.

Загалом, результативність міжнародної співпраці громади можна оцінити як задовільну за даних умов, із найбільшими здобутками у соціальній та гуманітарній сферах. Проте стратегічний потенціал розвитку співробітництва у громади є високий, і для його реалізації необхідні інституційні кроки: розроблення цільової програми міжнародної співпраці, вибору найбільш перспективних напрямів і форм співробітництва, створення фахової групи з підготовки проєктів та постійний моніторинг результатів роботи з міжнародними партнерами.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ВЗАЄМОДІЇ ОРГАНУ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ З МІЖНАРОДНИМИ ПАРТНЕРАМИ

3.1. Концептуалізація засад розвитку взаємодії органу місцевого самоврядування з міжнародними партнерами

Проведені дослідження та аналіз практики налагодження взаємодії органу місцевого самоврядування з міжнародними партнерами дозволяють окреслити низку актуальних для українських прикордонних громад, якою є Баранинська ТГ, проблем і викликів, що впливають на її ефективність. Такі виклики обумовлені:

по-перше, складністю процедур підготовки грантових заявок, вимога знання іноземних мов та стандартів ЄС. Малі сільські громади не мають у штаті фахових спеціалістів з проектного менеджменту та перекладачів;

по-друге, незначною кількістю фахівців, які володіють вмінням реалізовувати міжнародні проекти. У більшості сільських радах відсутні структурні підрозділи з міжнародного співробітництва;

по-третє, недостатньою комунікацією з партнерами, що проявляється у відсутності стабільних каналів обміну інформацією та досвідом. Свідченням цієї проблеми є не часті робочі зустрічі з громадами Словаччини та Угорщини поза грантовими програмами;

по-четверте, фінансовими обмеженнями, оскільки міжнародні проекти часто передбачають необхідність часткового спів фінансування громадами, що в сучасних викликах є непосильним для малих бюджетів. Так, за участь в програмі Interreg передбачається внесок громади від 10% до 30% загальної вартості проектів, що будуть реалізовуватися;

по-п'яте, низькою інституційною спроможністю громад, передусім, відсутністю стратегічних документів та планів інтеграції у міжнародні програми. Часто громади не мають чіткої стратегії транскордонного

співробітництва;

по-шосте, зовнішніми факторами, передусім військовими діями та обмеженнями воєнного стану, економічною нестабільністю. Це обумовлює необхідність перенаправлення ресурсів на більш нагальні потреби, зміни в пріоритетах донорів, що зменшує фінансування культурних і туристичних проєктів на користь гуманітарних та безпечових, в т.ч. гарантування безпеки для партнерів.

Систематизація ключових проблем, що стримують розвиток міжнародної взаємодії громад та обумовлені війною і військовим станом в Україні, наведені на рис. 3.1.



Рис 3.1. Ключові проблеми, що стримують розвиток міжнародної взаємодії громад, обумовлені військовою агресією

Примітка. Сформовано автором за [6;23]

Серед найбільш дієвих механізмів, в рамках яких відкриваються можливості подолання викликів і розв'язання зазначених проблем, наукова та експертна думка [22;23] пропонує застосування низки інструментарію, наведених в табл. 3.1. Очікуваними результатами від їх впровадження стануть: концентрація ресурсів на пріоритетних проєктах; підвищення якості підготовки заявок та збільшення кількості виграних грантів; економія коштів та обмін

досвідом; підтримка довгострокових відносин, швидка реакція на нові можливості; діджиталізації комунікацій: збільшення доступу до великих міжнародних грантів тощо.

Таблиця 3.1

Механізми підвищення ефективності міжнародної взаємодії громад в умовах сучасних викликів

Механізм	Засоби реалізації	Очікувані результати
Інтеграція напрямів міжнародної співпраці у стратегію розвитку громади	Чітке визначення напрямів - туризм, інфраструктура, енергетика, освіта	Концентрація ресурсів на пріоритетних проєктах
Створення в громадах відділів/посад для підтримки співробітництва з міжнародними партнерами	Залучення до роботи проєктних менеджерів, перекладачів, юристів	Підвищення якості підготовки заявок, збільшення кількості виграних грантів
Створення спільних міжгромадських офісів проєктного менеджменту	Зацікавлені громади об'єднують ресурси для утримання спільної команди фахівців	Економія коштів та обмін досвідом
Організація регулярних платформ комунікації з міжнародними партнерами	Щоквартальні онлайн-зустрічі, тематичні форуми, бізнес-клуби	Підтримка довгострокових відносин, швидка реакція на нові можливості, діджиталізації комунікацій
Розроблення програм навчання та стажування для спеціалістів громади	Курси з управління проєктами, мовні тренінги, обмін досвідом у партнерських громадах	Формування кадрового резерву
Створення партнерських фондів співфінансування	Спільні бюджети з кількох громад або з бізнесом для покриття вимог донорів	Збільшення доступу до великих міжнародних грантів

Примітка. Сформовано автором за [6;23.]

З огляду на зазначені вище механізми інституційного та організаційного вирішення проблем підвищення ефективності міжнародної взаємодії громад, можемо окреслити концептуальні підходи до посилення і розвитку міжнародної співпраці з іноземними партнерами для Баранинської ТГ зважаючи на її близькість до кордонів таких країн як Словаччина та Угорщина і пріоритетів розширення міжтериторіального співробітництва. До таких концептуальних засад можна віднести:

1) розуміння міжнародної співпраці як ключового інструменту підвищення спроможності громади, а також прискореного відновлення та

створення основи сталого розвитку громади з метою інтеграції в міжнародний простір. Використовуючи міжнародні зв'язки, громада прагне інтегрувати передові практики, залучати фінансові та інтелектуальні ресурси, зміцнювати економічну базу та соціальну стабільність. Таке завдання має виконуватися в рамках розробленої Програми розвитку міжнародного співробітництва Баранинської ТГ, яка повинна стати складовою Стратегії її розвитку на перспективу.

2) вироблення стратегічних орієнтирів міжнародної співпраці, які б корелювалися з стратегічними пріоритетами економічного, соціального та культурного розвитку громади та забезпечували б її стійкість, конкурентоспроможність та інтегрування у європейський простір. На рис. 3.2 сформовані актуальні та перспективні напрями міжнародної співпраці в рамках міжтериторіального співробітництва з іноземними партнерами.



Рис. 3.2. Актуальні та перспективні напрями міжнародної співпраці Баранинської ТГ

Примітка. Згруповано автором

3) підвищення інституційної спроможності громади реалізовувати програмні заходи з розвитку міжнародної взаємодії шляхом створення підрозділу (сектору) або групи з міжнародної співпраці та проєктного менеджменту. Основним функціоналом такого підрозділу (групи) має стати: відслідковування та моніторинг програм і грантів ЄС, міжнародних фондів; аналіз можливостей для громади; налагодження контактів з іноземними партнерами та міжнародними організаціями; координація внутрішніх структур громади під час реалізації міжнародних проєктів; розроблення заявок на гранти, координація їх виконання; підготовка звітів для донорів; пошук партнерів для транскордонних і міжтериторіальних проєктів; ведення сторінки громади англійською та іншими мовами; інформування населення про міжнародні ініціативи; просування громади на міжнародних виставках, форумах, ярмарках; участь у діяльності асоціацій ОМС;

4) розвиток міжнародного партнерства як системного засобу мобілізації зовнішніх ресурсів, знань та мереж підтримки. В сучасних взаєминах міжнародні партнерства виконують функцію так званого «моста», який з'єднує громаду (територію, місто) із зовнішнім світом, передусім, донорами, міжнародними організаціями, іноземними громадами-партнерами. Для громади вони забезпечать: доступ до фінансових ресурсів (грантів, кредитів, гуманітарної допомоги, інвестицій); передачу сучасних технологій та інновацій (енергозберігаючі рішення, цифрові сервіси, сучасні стандарти управління); обмін досвідом у кризовому управлінні, відбудові та розвитку громади; міжнародну адвокацію інтересів громади на зовнішніх майданчиках і платформах. Важливим акцентом у партнерській взаємодії має стати зміцнення іміджу Баранинської громади як надійного партнера на міжнародній арені;

5) посилення горизонтальної взаємодії громади з міжнародними партнерами та організаціями, яка буде вибудовуватися на прямих, неієрархічних зв'язках. Основний акцент у формуванні таких зв'язків має робитися на: а) прямих комунікаціях, тобто можливості безпосереднього обміну інформацією та досвідом між громадами та міжнародними структурами; б) гнучкості та

оперативності, що передбачає швидке узгодження рішень і реалізація спільних проєктів без тривалих бюрократичних процедур; в) локальній ініціативі, яка передбачає активну роль ОМС у визначенні пріоритетів співпраці; г) взаємності, в рамках якої кожна зі сторін виступає рівноправним партнером у процесі співпраці. Реалізація горизонтальної співпраці забезпечується через механізми прямих договорів, підписання меморандумів про співпрацю, участі у грантових програмах та міжнародних мережах муніципалітетів. В умовах євроінтеграції горизонтальна взаємодія набуває стратегічного значення, оскільки формує стійкі міжнародні зв'язки та прямі контакти між партнерами.

Важливим напрямом у забезпеченні розвитку взаємодії Баранинської ТГ з міжнародними партнерами є створення цілісної системи міжнародної співпраці з країнами ЄС і, насамперед, Словаччиною, Угорщиною, Польщею, Румунією та Чехією), в т.ч. і в рамках програм транскордонного співробітництва Закарпатської області та Ужгородського району, що сприятиме активізації економічного розвитку території, залученню іноземних інвестицій, інтеграції у європейський простір розвитку. Це обумовлює потребу в узагальненні підходів і визначенні пріоритетів міжнародної співпраці, виборі найбільш актуальних її форм та виробленні механізмів реалізації, які будуть акумульовані у Програмі розвитку міжнародної співпраці. Структурно така програма має містити основну мету, завдання, принципи та механізми реалізації, очікувані результати від впровадження розроблених заходів та критерії оцінювання ефективності (рис. 3.3).

Очікуваними результатами реалізації Програми стане:

- 1) розширення міжнародних партнерських мереж;
- 2) реалізація інфраструктурних, економічних, екологічних і соціальних проєктів;
- 3) зміцнення інституційної спроможності Баранинської ТГ;
- 4) посилення безпеки території;
- 5) зміцнення європейської ідентичності громад.

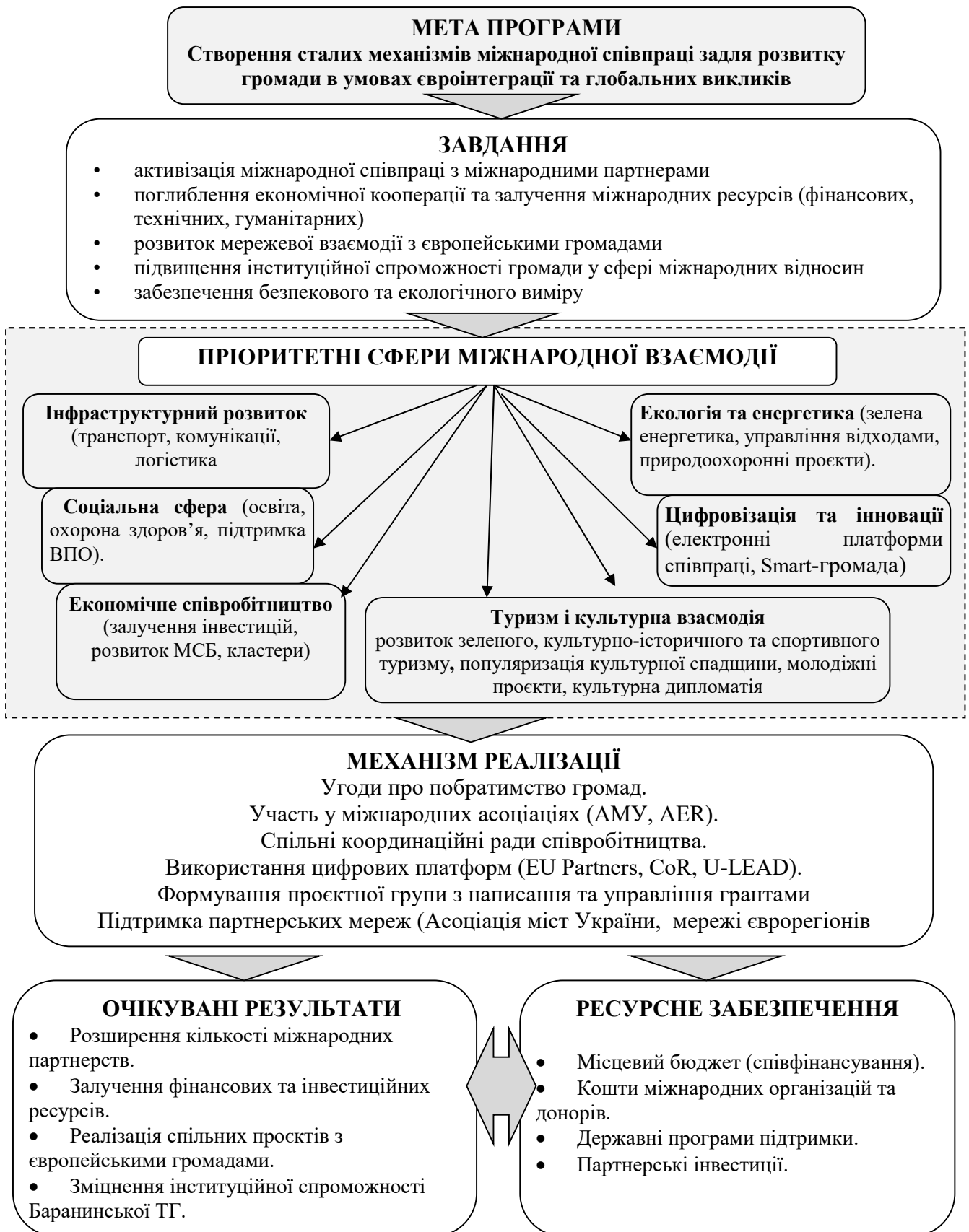


Рис. 3.3. Концепт Програми розвитку міжнародної співпраці Баранинської ТГ

Примітка. Запропоновано автором

Отже, така програма стане інструментом мобілізації зовнішніх ресурсів, підвищення соціальної згуртованості та інтеграції громади в європейський простір, дозволить інституалізувати міжнародну діяльність, чітко визначити пріоритети, ресурси та очікувані результати.

Необхідною умовою підтримки міжнародної взаємодії Баранинської ТГ є створення фахової групи з підготовки та супроводу міжнародних проєктів. Необхідність організації такої роботи обумовлена такими об'єктивними причинами [24]:

висока конкуренція за міжнародні ресурси. Грантові програми ЄС, урядових та донорських організацій передбачають чіткі правила, стандарти написання заявок, бюджетування та звітності. Без спеціально підготовлених кадрів громада часто програє конкуренцію більшим містам або досвідченим організаціям;

наявність значних фінансових можливостей. Європейські та міжнародні фонди (Interreg, Horizon, GIZ, UNDP та ін.) щорічно виділяють мільярди євро на місцевий розвиток, інфраструктуру, цифровізацію, енергоефективність, соціальні та освітні проєкти. Спеціалізована команда дозволяє максимально використати ці ресурси;

складність процедур. Розроблення якісного проєкту вимагає отримання відповідних аналітичних даних про потреби громади, вміння формувати «дерево цілей», наявність досвіду у фінансовому плануванні та юридичному супроводі. Один спеціаліст не завжди охоплює весь спектр компетенцій, тоді як група може об'єднати фахівців з різними знаннями (економіст, юрист, комунікаційник, технічний експерт);

інституційна сталість. Якщо громада має постійну проєктну групу, вона здатна системно і послідовно брати участь у грантових конкурсах, а не діяти ситуативно. Це формує репутацію надійного партнера для донорів.

Форматом організації проєктної групи може бути:

проєктний офіс у структурі ОМС (постійно діюча група 3–5 фахівців);

міжмуніципальний проєктний центр або співпраця з асоціаціями ОМС як

альтернатива для невеликих громад (наприклад, через Асоціацію міст України чи Єврорегіони);

використання зовнішніх консультантів (однак створення власної групи забезпечує накопичення досвіду та незалежність громади).

Ключові функції та очікувані результати для громади наведені в табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Функції проєктної групи та результати її роботи для громади

Функція / завдання групи	Форма реалізації
Аналіз потреб громади та пошук фінансових можливостей	Проведення соціально-економічного аналізу, моніторинг міжнародних і національних грантових програм (Interreg, GIZ, UNDP тощо)
Розробка та написання проєктних заявок	Формування логіко-структурної матриці, підготовка бюджету, опис цілей і результатів
Фінансово-економічне планування	Розробка кошторисів, аналіз співфінансування, підготовка фінансових планів
Налагодження партнерств	Укладання угод з громадами України та ЄС, співпраця з асоціаціями (АМУ, САЛМ), пошук приватних партнерів
Комунікація з донорами та міжнародними організаціями	Ведення переговорів, участь у тренінгах, форумах, конференціях
Управління реалізацією проєктів	Координація виконавців, контроль термінів та ресурсів, моніторинг виконання
Моніторинг та звітність	Підготовка проміжних і фінальних звітів, аналіз досягнутих результатів
Розвиток внутрішнього потенціалу громади	Проведення навчань для працівників ОМС, залучення молоді, створення бази знань

Примітка. Згруповано автором за [24]

Варто зазначити, що така проєктна група не тільки оформляє заявки, а й має стати центром стратегічного розвитку громади, забезпечуючи довгострокову її сталість і конкурентоспроможність.

Отже, концептуалізація міжнародної співпраці на рівні громад в умовах євроінтеграції України набуває стратегічного значення, оскільки забезпечує системне поєднання локальних потреб з можливостями зовнішньої підтримки. Вона дозволяє громадам формувати чіткі пріоритети у взаємодії з міжнародними партнерами, підвищує ефективність залучення ресурсів, сприяє модернізації місцевого управління та інтеграції у європейський простір. Важливо, що така співпраця стає інструментом соціально-економічної стабілізації, відновлення інфраструктури та розвитку людського капіталу,

водночас відкриваючи доступ до інновацій і сталих практик управління. У цьому контексті міжнародна взаємодія виступає не лише додатковим ресурсом, а й важливим чинником формування довгострокової стійкості та конкурентоспроможності українських громад.

3.2. Удосконалення процедур та алгоритмів міжнародної співпраці органів місцевого самоврядування в умовах євроінтеграційних процесів

Євроінтеграційні процеси України обумовлюють необхідність вдосконалення процедур та алгоритмів міжнародної співпраці органів місцевого самоврядування в напрямі забезпечення їх комплексності і системного характеру. Сутнісною основою такого удосконалення є оптимізація механізмів, які дозволять громадам ефективно інтегруватися в європейський простір, використовуючи міжнародну співпрацю як інструмент місцевого розвитку.

Загальний алгоритм міжнародної територіальної співпраці виписаний в Законі України «Про міжнародне територіальне співробітництво України» [29] і характеризується етапами, представленими на рис. 3.4.



Рис. 3.4. Алгоритм міжнародного територіального співробітництва
Примітка. Наведено за [29]

За висновками експертів [24,] удосконалення процедур та алгоритмів на рівні ОМС зводиться до двох ключових аспектів:

1) нарощування потенціалу співпраці. Така співпраця спрямовується не на зміну формальних процедур, а, передусім, на підвищення компетенцій, знань та навичок працівників ОМС, які функціонально залучаються та відповідають за результативність взаємодії з міжнародними партнерами. В цьому контексті, важливим є уміння працювати з європейськими інституціями, розуміння вимог грантових програм, володіння іноземними мовами та знання міжнародного права;

2) гармонізація міжнародної співпраці з європейськими стандартами. В умовах євроінтеграції недостатньо просто співпрацювати, а важливо, щоб співпраця велася за правилами і вимогами, які діють у ЄС. Такі вимоги передбачають: прозорість, підзвітність, дотримання антикорупційних норм, а також використання єдиних стандартів проектного менеджменту та фінансової звітності. На рівні муніципалітетів така гармонізація передбачає розроблення чітких, прозорих та уніфікованих процедур підписання міжнародних угод, що відповідають європейським практикам.

В процедурному аспекті міжнародну співпрацю громад можна представити як послідовність логічних кроків, що включають: визначення пріоритетів співпраці, пошук партнерів, встановлення контакту, розроблення спільних проєктів, укладання угод, реалізацію проєктів та оцінку результатів. Такі кроки виконуються через участь ТГ у міжнародних асоціаціях, налагодження прямих зв'язків, використання грантових програм та залучення експертної підтримки для досягнення спільних цілей у соціальній, економічній, культурній та екологічній сферах.

Отже, для Баранинської ТГ можемо сформувати такий загальний алгоритм налагодження міжнародної співпраці:

1 етап - ініціювання співпраці та пошук потенційних партнерів. На даному етапі сільська рада аналізує власні потреби та визначає, які сфери потребують міжнародної допомоги чи партнерства та встановлює пріоритети

співпраці. Такі пріоритети доцільно виписувати в Стратегії розвитку громади або прийнятті відповідної Програми розвитку міжнародної співпраці.

Спеціалісти з міжнародного співробітництва сільської ради здійснюють пошук іноземних громад (населених пунктів) чи організацій, які мають схожі проблеми або цікавляться спільними проектами та встановлюють з ними контакти. Вивчаються, також, правові, фінансові та політичні умови співпраці.

2 етап – встановлення контактів та укладання домовленостей з партнерами. Налагодження початкового контакту з потенційними партнерами здійснюється через існуючі вітчизняні та міжнародні асоціації (Асоціацію міст України, міжнародні організації), форуми, візити делегацій, шляхом горизонтальної взаємодії чи прямих контактів через побратимське партнерство.

3 етап - підготовка та погодження спільного проекту. На даному етапі створюється робоча група, визначаються конкретні цілі співпраці та формат її реалізації (економічне та соціальне співробітництво, спільні програми, проекти залучення інвестицій, взаємна допомога та підтримка, обмін досвідом тощо), здійснюється підготовка технічної документації та проводиться їх юридична експертиза. Офіційні домовленості про співпрацю оформляються у вигляді укладання угоди про співпрацю, спільного протоколу, меморандуму або договору про партнерство.

4 етап – реалізація спільних проектів. Даний етап передбачає проведення спільних заходів та впровадження проектів, відстеження дотримання встановлених вимог, здійснення контролю за реалізацією прийнятих домовленостей обома сторонами.

5 етап – оцінка та розвиток співпраці. На даному етапі проводиться аналіз результативності співпраці, оцінюються досягнуті результати та ефективність реалізованих проектів, їх вплив на розвиток територій. Визначаються перспективи подальшої роботи та приймається рішення про продовження, масштабування або завершення співпраці/партнерства.

В більш конкретизованому вигляді пропонована процедура налагодження міжнародної співпраці наведена в табл. 3.3.

**Поетапний алгоритм налагодження міжнародної співпраці
Баранинської СР**

Етап	Зміст процедури	Документи / інструменти
1. Ініціювання	Виявлення потреб громади та пошук потенційних міжнародних партнерів	- Лист-звернення - Попередні консультації з ЦОВВ та ОВА - Концептуальна записка
2. Встановлення контактів та укладання домовленостей з партнерами.	Створення робочої групи, підготовка технічної документації, фінансового плану та юридична експертиза	- Проект угоди/меморандуму - ТЕО - Бюджет проекту
3. Підготовка та погодження спільного проекту	Розгляд на сесії сільської ради, затвердження рішенням, підписання угоди/меморандуму	- Рішення ради - Підписаний меморандум чи угода
4 етап. Реалізація спільних проектів.	Виконання заходів проекту, координаційні зустрічі, управління ресурсами	- План-графік робіт - Онлайн-інструменти (Trello, Asana) - Проміжні звіти
5 етап. Оцінка та розвиток співпраці.	Поточний та підсумковий аналіз, аудит, публічна звітність перед громадою і партнерами	- Фінансовий звіт - Аналітичний звіт - Публічна презентація результатів співпраці

Примітка. Узагальнено автором за [24]

Для забезпечення реалізації даного алгоритму на рівні ТГ необхідно посилити організаційно-управлінські механізми, які б спрямовувалися на удосконалення внутрішньої структури управління процесами міжнародної співпраці. Як зазначалося вище, вагоме місце в цих механізмах належить: по-перше, створенню спеціальної робочої групи (проектної/міжнародного співробітництва), яка б володіла необхідними фаховими компетенціями у сфері розроблення міжнародних проектів; по-друге, організації регулярних тренінгів, семінарів та навчальних програм для працівників, що працюють в міжнародному контексті; по-третє, посиленню співпраці з науковими установами, громадськими організаціями та консалтинговими фірмами для отримання експертної підтримки при написанні і впровадженні проектів; по-четверте, впровадженню ефективних систем управління проектами

міжнародної співпраці, що включають планування, моніторинг, оцінку та звітність.

У частині посилення фінансово-економічного забезпечення реалізації міжнародної співпраці, то найбільш актуальними мають стати питання: оптимізації залучення та використання фінансових ресурсів, що надходять в рамках міжнародної співпраці; підвищення ефективності управління грантовими коштами та коштами донорів; впровадження прозорих та зрозумілих для європейських партнерів механізмів фінансової звітності.

Вагоме місце в процедурах міжнародної співпраці ОМС займають цифрові інструменти. Вони є необхідно важливими для підвищення ефективності, прозорості та швидкості взаємодії. В умовах воєнної агресії, обмежень фізичних контактів та підвищеної потреби у швидкому обміні інформацією, цифровізація міжнародної взаємодії набуває стратегічного значення. Основними перевагами їх впровадження та активного використання є:

- забезпечення безперервності комунікацій, оскільки онлайн-інструменти дозволяють підтримувати постійний діалог з міжнародними партнерами, навіть у кризових умовах;

- можливість оптимізувати всі етапи роботи з партнерами шляхом оперативного корегування дій та усунення перешкод;

- розширення географії контактів, коли громада може налагоджувати зв'язки з міжнародними партнерами по всьому світу без значних фінансових витрат;

- прозорість та підзвітність, оскільки електронні платформи забезпечують відкритий доступ до результатів впроваджених проєктів, звітності та фінансової інформації;

- інтеграція у глобальні ініціативи, що забезпечує участь громади у міжнародних онлайн-мережах та дає змогу оперативного долучатися до грантових конкурсів та проєктів технічної допомоги.

Для переведення міжнародної взаємодії у цифровий формат, Баранинській СР необхідно:

- 1) створити або модернізувати офіційний веб-портал громади з англійською мовою та окремим розділом «International Cooperation»;
- 2) запровадити електронний документообіг для підготовки та узгодження міжнародних угод, меморандумів, звітів;
- 3) використовувати хмарні сервіси (Google Workspace, Microsoft 365, Nextcloud) для спільної роботи з партнерами;
- 4) розвивати офіційні сторінки в соцмережах англійською мовою для комунікації з міжнародними аудиторіями;
- 5) навчати управлінський персонал цифровій дипломатії, передусім, онлайн-перемовинам, міжнародному протоколу, кібербезпеці;
- 6) використовувати відеоконференції та вебінари (Zoom, MS Teams, Webex) для презентацій проєктів та обговорення пропозицій.

Електронні платформи міжнародного співробітництва, доступні громадам наведені в табл. 3.4.

Таблиця 3.4

Електронні платформи міжнародного співробітництва, доступні громадам

Платформа	Функціонал платформи	Можливості для громади
Interreg Europe Online Platform	База даних проєктів, пошук партнерів, обмін кращими практиками	Доступ до фінансування ЄС та успішних кейсів інших регіонів
EU4Ukraine Community	Платформа для обміну досвідом між українськими та європейськими громадами	Підтримка від європейських муніципалітетів
CoR – European Committee of the Regions Platform	Мережа місцевих і регіональних органів влади ЄС	Можливість представляти інтереси громади на європейському рівні
EEN (Enterprise Europe Network)	Пошук бізнес-партнерів, консультації з інновацій та експорту	Розвиток економічного співробітництва
U-LEAD with Europe Digital Hub	Інструменти розвитку місцевого самоврядування та доступ до навчальних ресурсів	Посилення інституційної спроможності ОМС

Продовження табл. 3.4

Global Covenant of Mayors Platform	Онлайн-інструменти для кліматичних та енергетичних ініціатив	Доступ до екологічних грантів та “зелених” рішень
United Cities and Local Governments (UCLG) Network	Глобальна мережа муніципалітетів	Можливість лобювання інтересів громади на міжнародному рівні

Примітка. Наведено за [24]

Загалом, в умовах євроінтеграційних процесів удосконалення процедур і алгоритмів взаємодії місцевої влади з міжнародними партнерами є критично важливим для Баранинської громади, оскільки дозволить перетворити міжнародну співпрацю з епізодичних контактів на стратегічний, системний та ефективний інструмент місцевого розвитку. Ключове значення в цьому процесі має бути відведене цифровій трансформації. Використання сучасних технологій і цифрових платформ є не просто інструментом, а фундаментальною передумовою для досягнення ефективності, прозорості та відповідності європейським стандартам.

ВИСНОВКИ

Проведені дослідження питань розвитку взаємодії місцевих органів влади з міжнародними партнерами дозволяють зробити такі узагальнені висновки .

1. Розвиток взаємодії місцевих органів влади з міжнародними партнерами є стратегічно важливим напрямом, який забезпечує не лише залучення додаткових ресурсів, але й комплексно впливає на економічний, соціальний, гуманітарний та управлінський розвиток громади. Він створює основу для сталого розвитку територій та їх інтеграції у європейський простір. Під цим поняттям варто розуміти цілеспрямований, інституційно врегульований та взаємовигідний процес встановлення, підтримки і розвитку офіційних та неофіційних контактів місцевих органів влади з іноземними державними, муніципальними, міжурядовими та неурядовими організаціями, що здійснюється у правовому полі національного та міжнародного законодавства з метою забезпечення соціально-економічного, культурного, гуманітарного та інституційного розвитку територіальних громад, підвищення їх конкурентоспроможності та інтеграції у глобальний простір.

Основною інструментальною базою розвитку міжнародної взаємодії є: підписання нових меморандумів та угод про партнерство; розробка стратегій (програм) міжнародного співробітництва на рівні громади; реалізація спільних проєктів з елементами інновацій; створення спеціальних структур (відділів, секторів, координаційних центрів, груп) для підтримки і підвищення результативності взаємодії.

2. Інституційний механізм взаємодії місцевих органів влади з міжнародними організаціями є сукупністю правових норм, організаційних структур, процедур, ресурсних інструментів та управлінських практик, спрямованих на забезпечення системної, ефективної та довгострокової взаємодії органів місцевого самоврядування та місцевих органів влади з міжнародними урядовими та неурядовими суб'єктами. Він визначає правила, алгоритми і засоби, які сприяють налагодженню партнерських відносин та реалізації спільних проєктів і ініціатив, зорієнтованих на досягнення

стратегічних цілей розвитку територій. Аналіз сучасного стану інституційного забезпечення міжнародної співпраці дозволяє констатувати, що воно характеризується наявністю базової нормативно-правової основи, сформованої мережі партнерств та позитивною динамікою залученості ОМС до реалізації міжнародних проєктів, спрямованих на підтримку громад. Водночас, воєнна агресія РФ зумовила суттєві виклики, що впливають як на ефективність, так і на сталість таких зв'язків. Зокрема, воєнний контекст співпраці створює додаткові бар'єри, пов'язані з обмеженням логістики, ризиками безпеки для міжнародних партнерів, необхідністю перенаправлення ресурсів на критичні потреби (захист, гуманітарна допомога, відновлення). У перспективі, для відновлення і розширення співробітництва необхідні комплексні заходи з посилення кадрового потенціалу, діджиталізації комунікацій та гарантування безпеки для партнерів.

3. Аналіз практики міжнародної взаємодії в Баранинській ТГ засвідчив, що він є багатоаспектним процесом, який поєднує різні форми, рівні та напрями співпраці. Переважно, така співпраця здійснюється участю громади у міжнародних програмах і проєктах, які реалізуються в Закарпатській області та Ужгородському районі, шляхом: залучення інвестицій через INTERREG; розвитку малого бізнесу завдяки спільним програмам з ЄС; створення логістичних хабів; розбудови медичних та освітніх закладів (GIZ); реалізації проєктів із зеленої енергетики та підвищення енергоефективності, а саме, через спільні пілоти з відновлювальних джерел енергії, енергоменеджменту громади; збереження культурної спадщини Карпат, проведення транскордонних фестивалів (Програма ЄС «Креативна Європа»); створення культурних центрів; реалізації природоохоронних проєктів у рамках Carpathian Sustainable Tourism Platform та програм охорони річкових екосистем TISA; участі в програмах міжнародної технічної допомоги та міжрегіональних ініціатив.

Основними формами, за допомогою яких провадиться міжнародна співпраця Баранинської ТГ, є: міжнародне територіальне співробітництво,

побратимські зв'язки та міжмуніципальне партнерство, спільні гуманітарні ініціативи, спільні ініціативи та проекти, обмін досвідом та культурні обміни.

Серед найбільш вагомих проблем міжнародної співпраці Баранинської ТГ можна виділити: недостатню інституційну спроможність (відсутність спеціалізованих структур, низька кадрова підготовка); фрагментарність співпраці, про що свідчить відсутність довгострокової стратегії міжнародних відносин; обмеженість фінансових ресурсів для підготовки та реалізації міжнародних проектів; вплив війни, що проявляється у зменшенні інтересу іноземних партнерів до довгострокових інвестицій та акценті на гуманітарну допомогу замість розвиткових проектів; низький рівень діджиталізації міжнародної взаємодії (відсутня власна онлайн-платформа та не має постійного представництва у міжнародних мережах та публікаціях).

4. Оцінка результативності міжнародної співпраці Баранинської СР дозволила зробити висновок, про те, що вона перебуває на етапі становлення та характеризується точковим, несистемним характером. Найбільш відчутні результати простежуються у гуманітарному та соціальному аспектах, де громада змогла налагодити партнерські зв'язки з окремими іноземними організаціями та громадами, отримала гуманітарну допомогу в період війни, а також реалізувала низку культурно-освітніх проектів. Це позитивно вплинуло на соціальну згуртованість та підтримку жителів, але поки що не забезпечило сталої динаміки. Проте стратегічний потенціал розвитку співробітництва у громади є високий, і для його реалізації необхідні інституційні кроки: розроблення цільової програми міжнародної співпраці, вибору найбільш перспективних напрямів і форм співробітництва, створення фахової групи з підготовки проектів та постійний моніторинг результатів роботи з міжнародними партнерами

5. З метою підвищення ефективності взаємодії Баранинської СР з міжнародними партнерами, вважаємо необхідним сформувати базові концептуальні підходи до посилення і розвитку міжнародної співпраці з іноземними партнерами. До таких концептуальних засад можна віднести:

- розуміння міжнародної співпраці як ключового інструменту підвищення спроможності громади, а також прискореного відновлення та створення основи сталого розвитку громади з метою інтеграції в міжнародний простір. Таке завдання має виконуватися в рамках розробленої Програми розвитку міжнародного співробітництва Баранинської ТГ, яка повинна стати складовою Стратегії її розвитку на перспективу;

- вироблення стратегічних орієнтирів міжнародної співпраці, які б корелювалися з стратегічними пріоритетами економічного, соціального та культурного розвитку громади та забезпечували б її стійкість, конкурентоспроможність та інтегрування у європейський простір;

- підвищення інституційної спроможності громади реалізовувати програмні заходи з розвитку міжнародної взаємодії шляхом створення підрозділу (сектору) або групи з міжнародної співпраці та проектного менеджменту;

- забезпечення розвитку міжнародного партнерства як системного засобу мобілізації зовнішніх ресурсів, знань та мереж підтримки. Для громади таке партнерство забезпечать: доступ до фінансових ресурсів (грантів, кредитів, гуманітарної допомоги, інвестицій); передачу сучасних технологій та інновацій (енергозберігаючі рішення, цифрові сервіси, сучасні стандарти управління); обмін досвідом у кризовому управлінні, відбудові та розвитку громади; міжнародну адвокацію інтересів громади на зовнішніх майданчиках і платформах. Важливим акцентом у партнерській взаємодії має стати зміцнення іміджу Баранинської громади як надійного партнера на міжнародній арені;

- посилення горизонтальної взаємодії громади з міжнародними партнерами та організаціями, яка буде вибудовуватися на прямих, неієрархічних зв'язках. Основний акцент у формуванні таких зв'язків має робитися на: а) прямих комунікаціях, тобто можливості безпосереднього обміну інформацією та досвідом між громадами та міжнародними структурами; б) гнучкості та оперативності, що передбачає швидке узгодження рішень і реалізація спільних проектів без тривалих бюрократичних процедур; в) локальній ініціативі, яка

передбачає активну роль ОМС у визначенні пріоритетів співпраці; г) взаємності, в рамках якої кожна зі сторін виступає рівноправним партнером у процесі співпраці. Реалізація горизонтальної співпраці забезпечується через механізми прямих договорів, підписання меморандумів про співпрацю, участі у грантових програмах та міжнародних мережах муніципалітетів. В умовах євроінтеграції горизонтальна взаємодія набуває стратегічного значення, оскільки формує стійкі міжнародні зв'язки та прямі контакти між партнерами.

6. Важливим аспектом підвищення ефективності міжнародної співпраці Баранинської ТГ є удосконалення її процедур та алгоритмів, що актуалізується в умовах євроінтеграційних процесів України. Алгоритм налагодження міжнародної співпраці має включати такі етапи:

1 етап - ініціювання співпраці та пошук потенційних партнерів;

2 етап – встановлення контактів та укладання домовленостей з партнерами;

3 етап - підготовка та погодження спільного проєкту;

4 етап – реалізація спільних проєктів.

5 етап – оцінка та розвиток співпраці.

Для забезпечення реалізації даного алгоритму на рівні ТГ необхідно посилити організаційно-управлінські механізми, які б спрямовувалися на удосконалення внутрішньої структури управління процесами міжнародної співпраці.

Вагоме місце в процедурах міжнародної співпраці мають займати цифрові інструменти. Вони є необхідно важливими для підвищення ефективності, прозорості та швидкості взаємодії. В умовах воєнної агресії, обмежень фізичних контактів та підвищеної потреби у швидкому обміні інформацією, цифровізація міжнародної взаємодії набуває стратегічного значення.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Актуальні програми ЄС для українських громад. URL: <https://decentralization.ua/news/17262>
2. Асоціації органів місцевого самоврядування (2025). URL: https://komsamovr.rada.gov.ua/news/contact/zagal_inf/72613.html
3. Бельська Т., Хомайко К. Співробітництво органів влади з міжнародними організаціями як важливий аспект соціально-економічного розвитку України. URL: <https://journals.maup.com.ua/index.php/public-management/article/view/518>
4. Богородецька О. Особливості співпраці польсько-українських міст-партнерів у контексті публічної дипломатії Польщі. URL: https://journals.akademicka.pl/politeja/article/view/3998?utm_source=chatgpt.com
5. Боярський В.О. Міжнародний компонент у діяльності органів місцевого самоврядування України. 2020. URL: <file:///C:/Users/User/Downloads/554-96-1062-1-10-20211102.pdf>
6. Впровадження Закону України «Про співробітництво територіальних громад» в умовах воєнного стану. Стан, виклики та шляхи удосконалення. (2024). URL: https://komsamovr.rada.gov.ua/documents/dijal_komit9skl/podii_kom9skl/krugli_stoly9skl/84403.html
7. Глазов О. Нормативно-правове забезпечення співпраці між територіальними громадами України: глобальний вимір. *Інновації та сталий розвиток*. 2022. №2. URL: https://inns.vn.ua/en/journals/tom-1-2-2022/normativno-pravove-zabezpechennya-spivrobitnitstva-teritorialnikh-gromad-ukrayini-globalny-vimir?utm_source=chatgpt.com
8. Глобальне партнерство в парадигмі сталого розвитку: освіта, технології, інновації : монографія / [за заг. ред. О. Ю. Березіної, Ю. В. Ткаченко]. Черкаський державний технологічний університет. Черкаси: Видавець Чабаненко Ю.А. 2017. 524 с.
9. Державна програма розвитку транскордонного співробітництва. URL: <https://www.kmu.gov.ua/npas/pro-zatverdzhennya-derzhavnoyi-programi-rozvitku-transkordonnogo-s140421>

10. Європейська рамкова конвенція про транскордонне співробітництво між територіальними общинами або властями. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_106
11. Європейська хартія місцевого самоврядування. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994_036
12. Інституційно-правовий вимір участі України в європейських об'єднаннях територіального співробітництва / Я.В. Лазур, Д. Очкаї, В.А. Устименко, Ю.І. Фетько, А.Є. Санченко, С.С. Яценко. Ужгород, 2019. 162 с
13. Інформація про досвід у сфері регулювання міжнародного співробітництва на рівні міст та муніципалітетів деяких зарубіжних країн та країн ЄС. URL: <https://decentralization.ua/uploads/attachment/document/1197/85.pdf>
14. Конституція України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80>
15. Король Н. П. Взаємодія органів публічної влади з міжнародними організаціями щодо місцевого розвитку. URL: http://www.dy.nauka.com.ua/pdf/7_2021/31.pdf
16. Костюченко Я.М. Загальнотеоретичні підходи до міжнародно-правових форм співробітництва Європейського Союзу з третіми країнами. *Альманах міжнародного права*. 2016. Вип. 12.
17. Кошелюк М., Озимок І. Як громадам успішно залучати зовнішні ресурси. 2025. URL: https://www.decentralization.ua/uploads/library/file/982/umaef_yak_gromadam_posi_bnyk_vf.pdf
18. Логвінов П. Європейське територіальне співробітництво: сучасні можливості та перспективи для муніципалітетів України. *Економіка та підприємництво*. 2024. № 52. С. 212-226. URL: https://ee.kneu.ua/archive/2024/52.18?utm_source=chatgpt.com
19. Мелеганич Г., Шелемба М. Інституційна та договірна основа словацько-українського транскордонного співробітництва: українська перспектива. URL: https://individualandsociety.org/journal/2023/2/html/the-institutional-and-agreement-basis-of-slovak-ukrainian-cross-border-cooperation-the-ukrainian-perspective-2004-2021?utm_source=chatgpt.com

20. Мельник А.Ф. Муніципальний менеджмент: підручник / А.Ф.Мельник, Г.Л.Монастирський, О.П. Дудкіна / За ред. д.е.н., проф. Мельник А.Ф. К.: Знання, 2006. 420 с
21. Мельник А. Управління розвитком міських територіальних громад на засадах багатофункціонального підходу. *Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах сучасних викликів*. 2023. С.112-117
22. Міжмуніципальне і міжнародне співробітництво територіальних громад URL: https://hromady.org/wp-content/uploads/2024/07/%D0%A1%D0%A2%D0%93_%D0%9C%D0%A2%D0%93-10.07.2024.pdf
23. Міжнародне муніципальне партнерство. Методичні вказівки. [Козіна В., Кошелюк М.] Рада Європи. 2022. URL: https://decentralization.ua/uploads/library/file/837/Metodychni_rekomendatsii_partnerstvo_2022.pdf
24. Міжнародне партнерство громад: можливості, виклики та нагальні потреби. URL: <https://decentralization.ua/news/18838>
25. Моніторинг та оцінка місцевого економічного розвитку. URL: <https://www.csi.org.ua/books/monitoryng-ta-oczinka-miscevogo-ekonomichnogo-rozvytku/>
26. Побережник О.С., Бідяк В.М. Міжнародне співробітництво як інструмент розвитку територіальних громад Закарпатської області в умовах воєнного стану. Науковому віснику Ужгородського університету. Серія «Економіка». 2024. № 1(63). URL: <http://visnyk-ekon.uzhnu.edu.ua/article/view/303373>
27. Полівода К.І. Аналіз феномена міжнародного міжрегіонального співробітництва. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки»*. 2016. Вип. 20 (1).
28. Про внесення змін до деяких законів України щодо вдосконалення участі місцевого самоврядування у міжтериторіальному та транскордонному співробітництві. Закон України від 24.04.2024 № 3668-IX. URL: <https://www.rada.gov.ua/news/razom/243947.html>

29. Про міжнародне територіальне співробітництво України. Закон України від 24.04.2024р. № 3668-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3668-20#Text>
30. Про місцеве самоврядування в Україні: Закон України. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80>
31. Програми Європейської комісії, доступні українським громадам. URL: <https://u-lead.org.ua/news/598>
32. ПРООН в Україні. Конкурс місцевих ініціатив з відновлення інфраструктури. URL: <https://www.undp.org/uk/ukraine/%D0%BF%D1%80%D0%BE-%D0%BD%D0%B0%D1%81>
33. Протокол № 2 до Європейської рамкової конвенції про транскордонне співробітництво між територіальними общинами або властями, який стосується міжтериторіального співробітництва. URL: http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994_520
34. Розвиток міжнародних муніципальних партнерств — нові можливості для українських громад. URL: https://decentralization.ua/uploads/attachment/document/1214/MMP_MR_VB_R01.pdf
35. Розвиток транскордонного співробітництва : науково-аналітична доповідь / ДУ «Інститут регіональних досліджень імені М. І. Долишнього НАН України»; наук. червоний. В. Кравців ; наук. Координатор Г. Притула. Львів, 2016.
36. Роль асоціацій органів місцевого самоврядування - європейський досвід. URL: <https://decentralization.ua/news/13159>
37. Тимечко І. Р. Співпраця місцевих громад у транскордонному просторі України та ЄС. *Актуальні проблеми розвитку регіональної економіки*. Том 1 № 13 (2017); URL: https://journals.pnu.edu.ua/index.php/aprde/article/view/3044?utm_source=chatgpt.com
38. Транскордонне співробітництво: правові основи та успішні практики: посібник / Євчак Ю.Б., Зарді А., Лазур Я.В., Очкаї Д., Санченко А.Є., Сошников

А.О., Устименко В.А., Фетько Ю.І. / за заг. ред. В.А. Устименка; ред.-упоряд. Гук А.К., Санченко А.Є. К., 2020.152 с.

39. Угода про асоціацію між Україною і ЄС в контексті можливостей співробітництва територіальних громад

40. Фетько Ю. Сучасні наукові та нормативні підходи до визначення поняття і змісту міжнародного співробітництва місцевих органів публічної влади. 2020. URL: http://legalnovels.in.ua/journal/11_2020/6.pdf

41. Щербак В., Третяк О., Клячин А., Батрименко О., Кадольонок І. Правові інструменти регулювання трансрегіонального співробітництва: досвід та тенденції сучасного Європейського Союзу (2025). URL: https://journal.uinjkt.ac.id/index.php/citahukum/article/view/44620?utm_source=chatgpt.com

42. Як громаді долучитися до проєктів Interreg Europe? URL: <https://decentralization.ua/news/17400>

43. Interreg Europe 2021-2027: новий інструмент розвитку став доступним для українських громад. URL: <https://km-oblrada.gov.ua/interreg-europe-2021-2027-novyj-instrument-rozvytku-stav-dostupnym-dlya-ukrayinskyh-gromad/>

44. Interreg NEXT Польща-Україна: особливості програми. URL: <https://uiip.org.ua/uk/novyny/interreg-next-polshcha-ukraina-osoblyvosti-prohramy97>

45. VI-A NEXT Hungary-Slovakia-Romania-Ukraine Programme. URL: <https://next.huskroua-cbc.eu/>

46. Гаманенко В. Інституційні механізми взаємодії органів місцевої влади з міжнародними партнерами. Зб. доповідей науково-практичної конференції з міжнародною участю «Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах сучасних викликів» (15.05.2025р.). Тернопіль. ЗУНУ.

47. Баранинська сільська рада – офіційний сайт: <https://www.baranynsi.com.ua/> <https://www.>

48. Програма соціально-економічного розвитку Баранинської сільської ради: <https://baranynsi.com.ua/holovna/plan-na-rik>

49. Баранинська територіальна громада – сайт: <https://decentralization.ua/newgromada/3835/composition>