

УДК 352:339.9

DOI: <https://doi.org/10.32782/2415-3583/41.14>**Овсянюк-Бердадіна О.Ф.**

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу
Західноукраїнський національний університет
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5916-645X>

Пілат Р.С.

аспірант
Західноукраїнський національний університет
ORCID: <https://orcid.org/0009-0009-1039-1184>

СУЧАСНІ МОДЕЛІ МІЖНАРОДНОГО ПАРТНЕРСТВА ГРОМАД: ПОТЕНЦІАЛ І ВИКЛИКИ ДЛЯ УКРАЇНИ

Актуальність дослідження зумовлена потенційно широкими можливостями використання сучасних моделей міжнародного партнерства громад для розвитку, інтеграції та післявоєнного відновлення України. Досліджено сучасні моделі міжнародного муніципального співробітництва для забезпечення сталого розвитку територіальних громад в умовах сьогодення. Обґрунтовано, що найбільш ефективним є комплексний підхід, який поєднує різні моделі міжнародного співробітництва та дозволяє посилити їхні переваги й мінімізувати наявні недоліки. Аналіз зарубіжного досвіду створює підґрунтя для реалізації можливостей його адаптації до умов України в контексті децентралізації, післявоєнного відновлення та розвитку міжнародних партнерств. Зроблено висновок, що міжнародне міжмуніципальне співробітництво є важливим інструментом зміцнення потенціалу територіальних громад та забезпечення сталого розвитку територій.

Ключові слова: міжнародне муніципальне співробітництво, територіальні громади, місцеве самоврядування, міжнародне партнерство, сталий розвиток, децентралізація, інституційна спроможність, зарубіжний досвід.

Постановка проблеми. В умовах глобалізації та перманентної децентралізації влади дедалі більшого значення набувають прямі зв'язки між громадами, містами та окремими регіонами різних країн. Міжмуніципальне співробітництво на сьогодні є однією з фундаментальних форм взаємодії різних інституцій місцевого самоврядування, що формується на перетині суспільних потреб, управлінських інтересів та економічних викликів. При цьому саме місцеве самоврядування сьогодні стає важливим учасником міжнародних процесів, адже громади інституційно мають змогу самостійно налагоджувати партнерства, залучати інвестиції, реалізовувати спільні проекти та переймати успішний досвід розвитку інших територій. Для України, яка проходить етап глибокої суспільної трансформації та водночас протистоїть повномасштабній агресії з боку росії, міжнародне партнерство громад є не тільки інструментом їх розвитку, а й зміцнення стійкості держави як на національному, так і на міжнародному рівнях.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика міжмуніципального співробітництва беззаперечно привертає увагу науковців, практиків, представників сектору публічного управління та громадянського. Їх результати досліджень дозволяють простежити еволюцію підходів до розуміння сутності міжмуніципальної взаємодії, організаційно-функціональних механізмів реалізації та інституційного забезпечення. При цьому частина дослідників акцентують свою увагу на інституційних і нормативно-правових

аспектах, зокрема Прокопів М. [2], науковці асоціації найбільшої мережі великих міст Європи [3]. Наукові праці дослідників глобальної мережі місцевих і регіональних органів влади [4], міжнародної асоціації міст і місцевих органів влади Середземноморського регіону [5] присвячені на вивченні інтегрального економічного та соціального ефектів від взаємодії територіальних громад. Очевидно, що багатоплановість підходів до вивчення цієї проблематики дає змогу сформулювати комплексне уявлення про форми реалізації та дієвість міжмуніципального співробітництва, однак водночас виявляє потребу комплексного узагальнення сучасних моделей міжнародного партнерства громад в контексті їх потенціалу для розвитку окремих громад та держави в цілому.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Сучасний етап розвитку світової спільноти характеризується посиленням взаємозалежності держав, регіонів та локальних громад, що зумовлює зростання ролі міжнародного партнерства на рівні місцевого самоврядування. Глобалізаційні процеси, цифровізація суспільства та реформи децентралізації відкривають нові можливості для встановлення прямих контактів між громадами різних країн, сприяючи обміну досвідом, ресурсами та інноваційними практиками управління. В таких умовах місцеві громади дедалі частіше виступають активними суб'єктами міжнародних відносин, формуючи власні стратегії розвитку через партнерські зв'язки з іноземними муніципалітетами, організаціями та фондами.



© Овсянюк-Бердадіна О.Ф., Пілат Р.С., 2026

Стаття поширюється на умовах ліцензії відкритого доступу (CC BY 4.0)

Мета дослідження полягає у комплексному узагальненні сучасних моделей міжнародного партнерства територіальних громад, визначенні їх потенціалу для активізації соціально-економічного розвитку України, а також прогнозуванні потенційних викликів і проблем, що виникають у процесі міжнародної співпраці громад в умовах децентралізації, європейської інтеграції та воєнного стану.

Виклад основного матеріалу дослідження. Органи місцевого самоврядування в Україні дедалі активніше розвивають міжмуніципальну співпрацю на міжнародному рівні та в межах країни, ініціюють партнерські зв'язки з іноземними громадами, а також беруть участь у підготовці та реалізації міжнародних проєктів, отримуючи грантове фінансування. Протягом тривалого часу подібна діяльність фактично здійснювалася без чітко визначеної нормативно-правової бази, що ускладнювало її системність та ефективність. Важливим кроком у врегулюванні зазначеної сфери стало ухвалення у 2024 р. Верховною Радою України та підписання Президентом Закону № 3668 «Про міжнародне територіальне співробітництво України», який закріплює правові засади такої взаємодії, визначає її форми, механізми та суб'єктів [1]. Прийняття означеного нормативного акту інституційно створило базові передумови в напрямку більш структурованого розвитку партнерських відносин громад, підвищення їх ресурсної спроможності та повноцінного залучення міжнародних ресурсів.

У цьому контексті міжнародне партнерство може виступати дієвою формою співпраці з закордонним сектором, що дозволяє громадам підвищувати власну спроможність, зміцнювати економічний потенціал та водночас інтегруватися у глобальні процеси.

Сучасні моделі міжнародного партнерства громад у зарубіжних країнах, що наведені на рис. 1, характеризуються переходом до практично орієнтованої, багаторівневої взаємодії, що сприяє реалізації спільних стратегічних цілей розвитку кожного із суб'єктів взаємодії.

Мережеві моделі співпраці міст (transnational city networks) є однією з найбільш розвинених сучасних моделей та демонструють об'єднання міст в міжнародні мережі для спільного впливу на глобальні політики, обміну досвідом та реалізації проєктів.

Наприклад, мережа Eurocities (ЄС) об'єднує понад 200 великих міст Європи (Барселона, Мілан, Роттердам, Ліон), що становить понад 150 млн. людей у 38 країнах ЄС і поза його межами та характеризується наступними особливостями:

- 1) впливає на політику ЄС у сфері міського розвитку;
- 2) координує проєкти в сфері транспорту, клімату, цифровізації;
- 3) забезпечує обмін практиками між містами.

Місія Eurocities – створювати місця, де люди можуть жити якісним життям у здоровому, зеленому середовищі, де низьковуглецеві та розумні рішення сприяють чистішому повітрю та кращим громадським послугам і де люди можуть йти сталим шляхом, відчуваючи зв'язок зі своєю громадою [3].

Очевидно, що подібний формат взаємодії формує принципово нову архітектуру багаторівневого врядування, у межах якої муніципалітети переходять від ролі пасивних виконавців державної політики до активних учасників процесу її формування та реалізації. Завдяки консолідації позицій, об'єднанню експертного потенціалу та узгодженню стратегічних пріоритетів, міста отримують можливість впливати на зміст нормативно-правових рішень, що ухвалюються інституціями Європейського Союзу.

У результаті відбувається прискорення модернізаційних процесів і підвищення ефективності місцевого управління. Як вірно зазначає Прокопів М.В., «міжнародне співробітництво, слугуючи платформою для обміну досвідом, знаннями та інноваціями, сприяє впровадженню ефективних стратегій розвитку, що відповідають цілям сталого розвитку» Прокопів [2]. При цьому мережевий формат співпраці забезпечує синергетичний ефект, який суттєво перевищує результати ізольованої діяльності окремих громад.

Водночас функціонування подібної моделі зумовлює необхідність високого рівня інституційної зрілості учасників, наявності професійних управлінських кадрів та об'єктивно потребує оптимізованих механізмів координації взаємодії. З огляду на зазначене, модель Eurocities доцільно розглядати як ефективний інструмент посилення ролі міст у глобалізованому світі, що сприяє інтеграції локального рівня управ-



Рисунок 1 – Сучасні моделі міжнародного партнерства громад

Джерело: сформовано авторами

ління у наднаціональні процеси, формуванню спільної політики розвитку та підвищенню конкурентоспроможності територій у міжнародному середовищі.

Іншим прикладом мережових моделей співпраці міст є Міжнародна мережа міст «Міста за захист клімату» (Cities for Climate Protection), створена у 1993 р. за участі ООН, яка спрямована на зменшення викидів CO₂, забезпечує доступ до фінансування та технологій та дозволяє містам спільно реалізовувати кліматичні стратегії [4]. Кампанія «Міста за захист клімату» (CCP) залучає міста до прийняття політики та впровадження заходів для досягнення кількісного скорочення викидів парникових газів на місцевому рівні, покращення якості повітря та підвищення рівня життя та сталого розвитку міст. Понад 650 місцевих органів влади беруть участь у CCP, інтегруючи пом'якшення наслідків зміни клімату у свої процеси прийняття рішень. Місцеві органи влади приєднуються до кампанії «Міста за захист клімату», приймаючи резолюцію, в якій зобов'язуються скоротити викиди парникових газів від діяльності своїх місцевих органів влади та в усіх своїх громадах. Щоб допомогти містам досягти своїх цілей, ICLEI потім допомагає містам досягти п'яти етапів CCP. Громади, які беруть участь у CCP, отримують вигоду від дій, які вони вживають для скорочення викидів парникових газів, завдяки:

1. фінансовій економії у вигляді зниження витрат на комунальні послуги та паливо для місцевих органів влади, домогосподарств та підприємств;
2. покращенню якості місцевого повітря, що сприяє загальному здоров'ю та благополуччю громади;
3. економічний розвиток та нові місцеві робочі місця, оскільки інвестиції в енергетичні продукти та послуги місцевого виробництва забезпечують обіг грошей у місцевій економіці.

Асоціація міст MedCities, створена у 1991 р., є повністю незалежною організацією та наразі об'єднує 91 місцеву владу з усіх берегів Середземноморського басейну (рис. 2).

Її векторальним напрямком діяльності є співпраця у сфері екології та сталого розвитку, спільні проекти міст щодо управління відходами, мобільністю, водними ресурсами. Особливістю цієї моделі міжнародного партнерства громад є поєднання фінансових інституцій та муніципального рівня.

Досліджуючи інституціоналізовані партнерства (agency-based model), модель реалізації яких передбачає створення спеціальних організацій або агентств, які координують міжнародну діяльність громади, в якості прикладу наведемо агентство Reggio Nel Mondo (м. Реджо-Емілія, Італія), яке координує міжнародні проекти, підтримує понад 15 партнерств у різних країнах та забезпечує постійний обмін делегаціями та досвідом [6].

Агентство має значний досвід у розробці та управлінні європейськими проектами, що фінансуються структурними фондами (INTERREG IVC, URBACT) та іншими (LIFE+, EuropeAid, «Європа для громадян», «Навчання протягом усього життя» та «Культура»). Стратегія полягає в тому, щоб поєднати існуючий досвід у міжнародних відносинах та управлінні європейськими проектами для розширення сфери діяльності [6].

Показовою в аспекті міжнародного міжмуніципального співробітництва є діяльність асоціації Lörrach International (м. Леррах, Німеччина), яка об'єднує громадськість, бізнес і владу, координує партнерства з Францією, Італією, Великою Британією та реалізує щорічно десятки спільних заходів. Основна увага при-

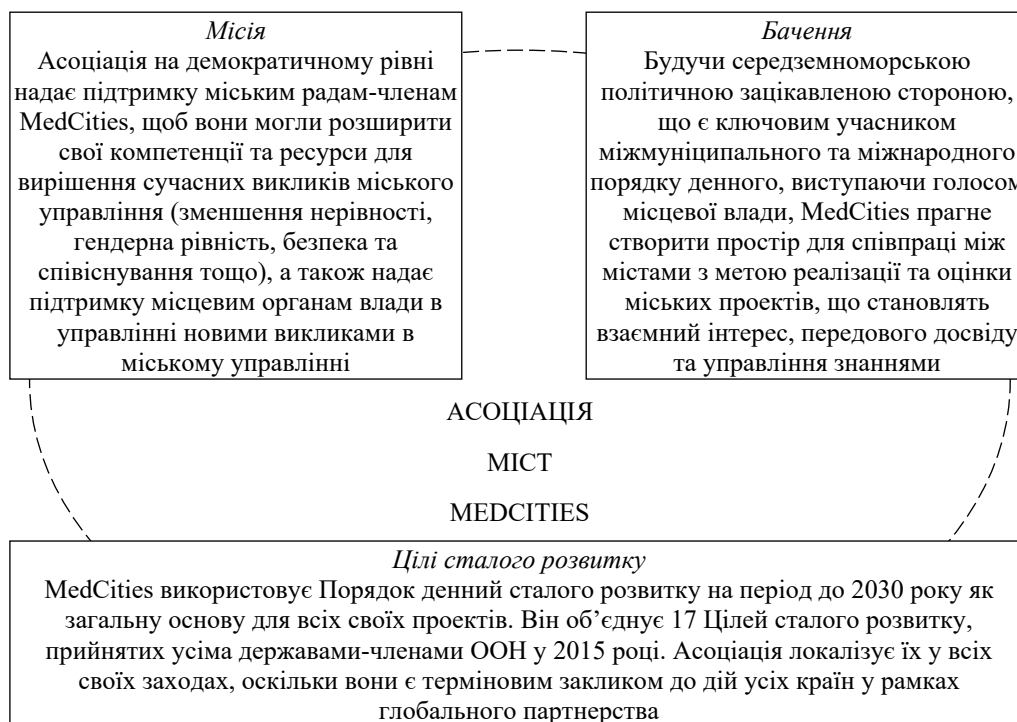


Рисунок 2 – Характеристика асоціації міст MedCities

Джерело: сформовано авторами на основі [5]

діляється діалогу між різними соціальними групами, такими як школи, клуби, оркестри, музеї, університети, а також адміністрація та підприємства. Міжнародна асоціація Лерраха налічує приблизно 120 членів, робочі групи існують для кожного міста, які займаються саме розвитком контактів та дружби, розширенням відносин, а також управлінням або реалізацією проектів. Кожна робоча група має свою власну діяльність і варіюється від міста до міста [7].

Особливістю діяльності Асоціації є вектор діяльності на інтеграцію громади в міжнародну діяльність, а не лише муніципалітету, що сприяє формуванню широкої соціальної бази партнерства, підвищує рівень довіри до міжнародних ініціатив та забезпечує їх сталість в довгостроковій перспективі. При цьому залучення різних груп стейкхолдерів дозволяє як розширити спектр напрямів співпраці, так і забезпечити більш глибоку адаптацію міжнародного досвіду до локальних умов, враховуючи реальні потреби та інтереси населення. В кінцевому підсумку ця модель сприяє розвитку громадянської активності, формуванню міжнародної культури взаємодії та підвищенню конкурентоспроможності громади на глобальному рівні, і в результаті міжнародна діяльність набуває комплексного характеру та виходить за межі суто адміністративного управління, перетворюючись на важливий чинник соціально-економічного розвитку території.

Програмно-проектна модель міжмуніципального міжнародного співробітництва (programme-based cooperation) ґрунтується на тому, що співпраця реалізується через міжнародні програми та грантові ініціативи. Такий підхід передбачає чітке планування, визначення очікуваних результатів, показників ефективності та термінів реалізації, що забезпечує практичну спрямованість партнерства. Участь в подібних програмах відкриває доступ до фінансових ресурсів, експертної підтримки та сучасних управлінських практик, а також сприяє впровадженню інновацій у сферах енергозбереження, екології, цифровізації, освіти та інфраструктури.

Важливою перевагою виступає можливість адаптації найкращого міжнародного досвіду до локальних умов через реалізацію спільних проектів. Водночас ефективність такої моделі значною мірою залежить від здатності громад до підготовки якісних проектних заявок, управління ресурсами та дотримання вимог донорів. Обмеженням може виступати залежність від зовнішнього фінансування, що потребує формування власної спроможності до підтримки результатів після завершення проектів.

У свою чергу, регіональні союзи муніципалітетів (inter-municipal unions) передбачають, що громади об'єднуються у регіональні структури для вирішення спільних проблем. Наприклад, регіональна асоціація місцевого самоврядування «Союз муніципалітетів Мармара» (Marmara Municipalities Union, Туреччина) є першою і найбільшою регіональною асоціацією в Туреччині та об'єднує 192 члени з регіону Мармара, який є центром наукової, культурної та високододаної діяльності, а також торгівлі, фінансів та промисловості. Асоціація створена для спільного вирішення екологічних та урбаністичних проблем, навчання, консалтингу і підтримки міст, а також міжнародної співпраці в сфері інновацій та розвитку [9]. Причина створення

полягає у неможливості ефективного вирішення проблем на рівні окремого міста, тому виникає потреба в об'єднанні ресурсів, управлінського досвіду та інституційних можливостей кількох громад для досягнення спільних цілей. Такий підхід дозволяє комплексно реагувати на виклики, що мають міждисциплінарний характер, зокрема у сферах екології, транспорту, інфраструктури та економічного розвитку, забезпечуючи вищий рівень ефективності управлінських рішень і їх практичної реалізації.

Класичне партнерство (twinning) в сучасній трансформації є традиційною моделлю, проте в розвинених країнах вона трансформувалася на практичне партнерство. На нашу думку, особливістю цієї моделі є перехід від культурних обмінів до стратегічних проектів.

У свою чергу, багаторівнева (multi-actor) модель партнерства передбачає взаємодію міст із міжнародними організаціями, фінансовими інституціями та громадськими організаціями. Загальні її характеристики наведено на рис. 3.

Таким чином, у зарубіжних країнах сформувалася багатовимірна система міжнародного партнерства громад, яка включає мережеві структури глобального рівня, інституціоналізовані агентства міжнародної співпраці, програмно-проектні механізми, регіональні союзи муніципалітетів та модернізоване побратимство.

Домінуючою тенденцією є перехід від символічної співпраці до функціональної взаємодії, орієнтованої на вирішення конкретних проблем (клімат, інфраструктура, цифровізація, соціальна інтеграція), що забезпечує підвищення ефективності місцевого управління та посилює роль громад як самостійних акторів міжнародних відносин.

Висновки. Проведений аналіз моделей міжнародного муніципального співробітництва свідчить про наявність як значного потенціалу, так і певних обмежень в кожному з розглянутих підходів. Переваги полягають в можливості залучення додаткових ресурсів, доступі до інноваційних рішень, підвищенні якості управління та інтеграції громад в міжнародний простір. Водночас існують ризики, пов'язані з залежністю від зовнішнього фінансування, складністю координації, нерівномірністю участі партнерів та потребою у високому рівні інституційної спроможності. Ефективність реалізації міжнародного партнерства значною мірою залежить від здатності поєднувати різні моделі, адаптуючи їх до конкретних умов розвитку територій. Найбільш результативним є комплексний підхід, що інтегрує мережеву взаємодію, проектну діяльність та багаторівневе управління, адже дозволяє мінімізувати недоліки окремих моделей і посилити їх переваги, забезпечуючи стійкий розвиток громад та підвищення їх конкурентоспроможності на міжнародному рівні.

Досвід зарубіжних країн в сфері міжнародного муніципального співробітництва становить особливий інтерес для України, демонструючи ефективні механізми інтеграції громад у глобальні процеси, дозволяє підвищити інституційну спроможність та сприяє впровадженню інноваційних практик управління на місцевому рівні. В умовах трансформаційних процесів, децентралізації та активного розвитку партнерських відносин між громадами України та містами інших держав, адаптація зарубіжних моделей може стати



Рисунок 3 – Загальні характеристики багаторівневої моделі міжмуніципального міжнародного партнерства

Джерело: сформовано авторами на основі [2; 3; 4; 5; 6]

важливим інструментом підвищення якості місцевого самоврядування, формування стабільної фінансової бази та зміцнення соціальної згуртованості. Міжнародне міжмуніципальне співробітництво є дієвим чинником зміцнення потенціалу громад, а узагальнення

зарубіжного досвіду та його адаптація до національних умов створює передумови для підвищення якості місцевого управління, забезпечення сталого розвитку територій і посилення конкурентоспроможності України на міжнародному рівні.

Список використаних джерел:

1. Про міжнародне територіальне співробітництво України: Закон України від 24.04.2024 № 3668-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3668-20#Text>
2. Прокопів М.В. Зарубіжний досвід міжнародного співробітництва територіальних громад. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. Серія економічна. Серія юридична*. 2024. Випуск. 43. С. 63–70.
3. Eurocities. URL: <https://eurocities.eu/about-us/>
4. Cities for climate protection. An International Campaign to Reduce Urban Emissions of Greenhouse Gases International Council for Local Environmental Initiatives (ICLEI). URL: https://iclei.org/wp-content/uploads/2022/05/ICLEI_TheBirthofCCP_1993.pdf
5. Med Cities. URL: <https://medcities.org/>
6. Reggio nel Mondo. URL: https://nowaste.comune.re.it/?page_id=126#:~:text=Dal%202007%20Reggio%20nel%20Mondo%20ha%20sviluppato,europei%20finanziati%20sia%20da%20fondi%20strutturali%20
7. Lörrach International e. V. URL: <https://www.loerrach.de/Loerrach-International>
8. International Urban Cooperation. URL: <https://iuc.eu/na/home/> (дата звернення: 24.02.2026).
9. Marmara Municipalities Union (MMU). URL: <https://www.marmara.gov.tr/en/who-we-are>

References:

1. Pro mizhnarodne terytorialne spivrobitnytstvo Ukrainy [On Ukraine's International Territorial Cooperation]: Zakon Ukrainy vid 24.04.2024 № 3668-IX. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3668-20#Text>
2. Prokopiv M.V. (2024) Zarubizhnyi dosvid mizhnarodnoho spivrobitnytstva terytorialnykh hromad [International Experience in International Cooperation Among Local Governments]. *Naukovi zapysky Lvivskoho universytetu biznesu ta prava. Serii ekonomichna. Serii yurydychna*. is. 43. pp. 63–70. (in Ukrainian)
3. Eurocities. Available at: <https://eurocities.eu/about-us/>
4. Cities for climate protection. An International Campaign to Reduce Urban Emissions of Greenhouse Gases International Council for Local Environmental Initiatives (ICLEI). Available at: https://iclei.org/wp-content/uploads/2022/05/ICLEI_TheBirthofCCP_1993.pdf
5. Med Cities. Available at: <https://medcities.org/>
6. Reggio nel Mondo. Available at: https://nowaste.comune.re.it/?page_id=126#:~:text=Dal%202007%20Reggio%20nel%20Mondo%20ha%20sviluppato,europei%20finanziati%20sia%20da%20fondi%20strutturali%20
7. Lörrach International e. V. Available at: <https://www.loerrach.de/Loerrach-International>
8. International Urban Cooperation. Available at: <https://iuc.eu/na/home/>
9. Marmara Municipalities Union (MMU). Available at: <https://www.marmara.gov.tr/en/who-we-are>

Ovsyanyuk-Berdadina Oleksandra, Pilat Roman
West Ukrainian National University

CURRENT MODELS OF INTERNATIONAL COMMUNITY PARTNERSHIPS: POTENTIAL AND CHALLENGES FOR UKRAINE

The relevance of this study stems from the potentially broad opportunities offered by modern models of international community partnerships for the development, integration, and post-war recovery of Ukraine. The study examines contemporary models of international municipal cooperation, their advantages, limitations, and potential applications for ensuring the sustainable development of local communities in today's context. The main approaches to organizing international partnerships between communities in foreign countries are analyzed, in particular network-based interaction, project activities, and multilevel governance. An analysis of foreign practices reveals that international municipal cooperation stimulates the mobilization of additional resources, the dissemination of innovative management practices, the improvement of local self-government quality, and the integration of communities into the country's social life and the international arena. The author proposes a synthesis of contemporary models of international community partnerships and details the conceptual foundations for the implementation of their functional activities. At the same time, risks have been identified related to dependence on external funding, the complexity of coordinating partnerships, uneven participation of parties, and the need for a high level of institutional capacity among communities. It is argued that the most effective approach is a comprehensive one that combines various models of international cooperation, thereby enhancing their advantages and minimizing existing shortcomings. An analysis of foreign experience provides a foundation for adapting it to Ukraine's conditions in the context of decentralization, post-war recovery, and the development of international partnerships. It is concluded that international inter-municipal cooperation is an important tool for strengthening the capacity of local communities, improving the quality of local governance, ensuring the sustainable development of territories, and enhancing Ukraine's competitiveness at the international level.

Keywords: international municipal cooperation, local communities, local self-government, international partnership, sustainable development, decentralization, institutional capacity, international experience.

JEL classification: F55, H70, O18, R58

Дата надходження статті: 24.06.2026
Дата прийняття статті до публікації: 02.08.2026
Дата публікації статті: 03.09.2026