

УДК 352/354

JEL R13, F20

DOI 10.32782/2786-765X/2025-8-17

**Романова Л.В.**

доктор економічних наук, професор,  
професор кафедри маркетингу,  
Навчально-науковий інститут управління, економіки та бізнесу  
Міжрегіональної академії управління персоналом  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2292-6616>

**Павловський С.А.**

доктор медичних наук, професор,  
директор,  
КНДУ «Науково-дослідний інститут  
соціально-економічного розвитку міста»  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4087-6256>

**Бережинський Д.В.**

здобувач третього рівня вищої освіти,  
Навчально-науковий інститут управління, економіки та бізнесу  
Міжрегіональної академії управління персоналом  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9035-1781>

## ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД ФОРМУВАННЯ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД

Стаття присвячена питанням ефективного управління як ключового елемента розвитку держави, зокрема ролі місцевого самоврядування у реалізації соціальних, економічних, політичних та культурних завдань на рівні територіальних одиниць. Автори підкреслюють, що місцеве управління є важливим показником демократичності політичної системи, оскільки воно безпосередньо впливає на якість життя громадян та їхню участь у прийнятті управлінських рішень. Підвищення довіри населення до місцевої влади розглядається як ключовий фактор успішної взаємодії між громадянами та органами влади, що сприяє ефективнішому вирішенню локальних проблем. У статті детально аналізуються зміни в управлінських практиках, які стали наслідком процесів демократизації та децентралізації. Автори наголошують на необхідності розробки та впровадження сучасних інструментів управління, які б відповідали вимогам часу та забезпечували прозорість, підзвітність та ефективність роботи місцевих органів влади. Особлива увага приділяється досвіду країн Європейського Союзу, де впровадження інноваційних підходів до місцевого самоврядування дозволило досягти значних успіхів у розвитку регіонів, підвищенні рівня життя населення та забезпеченні сталого економічного зростання. Важливим аспектом дослідження є аналіз взаємовідносин між місцевими та центральними органами влади. Автор підкреслює, що успіх місцевого самоврядування залежить від правильно побудованої системи взаємодії, яка передбачає ефективну децентралізацію повноважень, розподіл ресурсів та відповідальності. У статті також звертається увага на важливість формування нової управлінської культури, яка базується на принципах відкритості, інноваційності та соціальної відповідальності. Автор наголошує, що лише за умови комплексного підходу до реформування місцевого самоврядування можна досягти стабільного розвитку держави та забезпечити високий рівень довіри громадян до інститутів влади. У заключній частині статті підкреслюється, що досвід країн ЄС може бути корисним для України та інших держав, які прагнуть досягти успіхів у сфері місцевого управління, а також забезпечити гармонійний розвиток усіх регіонів країни.

**Ключові слова:** місцеве управління, децентралізація, соціальний розвиток, демократизація, ефективне управління, територіальні одиниці.

**Постановка проблеми.** Ефективне публічне управління на всіх рівнях адміністративно-територіальної структури країни є ключовим чинником сталого розвитку держави. Основними складовими цієї системи є районний і регіональний рівні, на яких здійснюється реалізація важливих соціально-економічних, політичних та культурних процесів. Ефективність місцевого самоврядування є одним із головних показників

демократичності політичної системи країни. Сьогодні органи державної влади та місцевого самоврядування активно працюють над зміцненням довіри громадян до своєї діяльності, забезпеченням прозорості управління, ефективним інформуванням населення та залученням громадськості до процесу прийняття управлінських рішень. Для досягнення цих цілей впроваджуються комплексні заходи та сучасні механізми, спрямовані на

підвищення якості управління на місцевому рівні [7, с. 71].

У всьому світі відбуваються значні зміни та інновації в урядових практиках. Зокрема, місцеве управління стало предметом особливої уваги в багатьох країнах. Такі процеси, як повторна демократизація та децентралізація, а також вимоги міжнародних кредитних установ, зосередили увагу на розробці ефективних практик управління. Інтерес до управління частково відображає усвідомлення того, що покращення здатності уряду діяти саме по собі не є достатнім для забезпечення кращих результатів його діяльності. Покращення місцевого самоврядування залишається високим пріоритетом у більшості країн, однак, якщо відносини між громадянами та урядом не будуть належним чином розвинені, дії місцевої влади не обов'язково приведуть до покращення умов життя людей.

#### **Аналіз останніх досліджень і публікацій.**

Базою для здійснення дослідження з обраної тематики стали праці провідних вчених, фахівців, науковців, зокрема І.К. Бистряков, Н.В. Голич, В.А. Довженко, С.А. Мамедов та інші.

**Мета статті.** Метою статті є аналіз зарубіжного досвіду формування територіальних громад, дослідження особливостей та успішних практик управління на місцевому рівні в різних країнах.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Ефективна діяльність місцевого самоврядування не залежить виключно від його власної адміністративної здатності. Міжурядовий вимір урядових дій став важливою темою. Місцеві органи влади пов'язані з вищими рівнями уряду кількома різними способами, зокрема через конституційні та законодавчі рамки, фінансові відносини, спільні обов'язки щодо реалізації програм та політичні зв'язки. Специфічний набір зв'язків суттєво різниться між країнами. Обіцянка децентралізації, за якої відносно жорсткі централізовані системи передаватимуть повноваження та співпрацюватимуть з нижчими рівнями урядів, виявилася важкою для виконання на практиці.

Країни ЄС не використовують єдину структуру територіального адміністративного поділу чи систему місцевих органів влади, пов'язану з конституційним устроєм та історичним розвитком. Для країн ЄС характерно використання однорівневої, дво- або трирівневої структури субнаціональних урядів. Місцеві органи влади в країнах ЄС включають міста, муніципалітети, міські муніципалітети, селища, місцеві органи влади, громади

в сільських районах, сільські муніципалітети, графства, муніципальні райони, місцеві ради, парафії, міські райони [15, с. 75].

Проміжні рівні уряду типові для Польщі, Франції, Німеччини, Угорщини тощо, як вищий рівень над місцевими органами влади, і вони включають, зокрема, регіони, провінції, графства, департаменти та заморські департаменти, метрополітенські міста, муніципалітети зі спеціальним статусом. Структура регіональних рівнів урядів у країнах ЄС характеризується другим або третім рівнями субнаціональних урядів (регіони, заморські регіони, самоврядні регіони, планувальні регіони, автономні громади, міста, провінції та регіони, регіональні ради, графські ради, провінції та графства) [12, с. 48].

*Перший рівень* субнаціональних урядів у країнах ЄС пов'язаний з наданням послуг у місцевих комунікаціях, водопостачанні, зборі сміття, громадському транспорті, охороні здоров'я та соціальних послугах, а також освіті (дошкільні заклади, початкові школи). *Другий рівень* субнаціональних урядів у країнах ЄС займається, зокрема, освітою (середні школи), територіальним плануванням, місцевими комунікаціями та адміністрацією навколишнього середовища. *Третій рівень* субнаціональних урядів відповідає за регіональний транспорт, послуги регіональної державної адміністрації, територіальний розвиток, освіту, медичні послуги, соціальне житло або послуги, пов'язані з культурою. Порівняння компетенції субнаціональних рівнів урядів (місцевого, проміжного, регіонального) у країнах ЄС, пов'язаної з розвитком послуг людського потенціалу, наведено в Таблиці 1, яка показує найбільш широкі компетенції місцевих урядів у країнах ЄС у сферах соціального захисту, освіти та культури.

Завданням є забезпечення соціального захисту (соціальні та соціальні послуги, соціальна допомога, справи, дії, допомога, соціальне житло), охорони здоров'я (первинна медична допомога, медичні послуги, госпітальні послуги, медичне страхування), освіти (дошкільна, початкова, середня, вища освіта, будівництво та утримання шкіл). Щодо рекреаційних і спортивних послуг, було проаналізовано спектр спортивних послуг, спортивних споруд і дозвілля, а в контексті культури – культурні послуги та інфраструктури, бібліотеки, музеї, місцеві мистецтва та інші заходи.

Витрати місцевих та регіональних органів влади складають приблизно 17% ВВП та близько 34% загальних витрат урядів публічного сектору (тільки місцевий публічний сектор – 11,8% витрат як відсоток від ВВП та 24%

Таблиця 1

## Компетенції місцевих та регіональних рівнів влади в країнах ЄС [2, с. 213]

Країна	Соціальний захист			Охорона здоров'я			Освіта			Спорт		
	MP	CP	PP	MP	CP	PP	MP	CP	PP	MP	CP	PP
BE	*		*			*	*		*	*		*
BG	*						*			*		
CZ	*		*			*	*		*			
DK	*		*	*		*	*		*	*		*
DE	*	*			*		*		*	*	*	
EE	*			*			*			*		
IE												
EL	*			*			*					
ES	*		*			*			*	*		
FR	*	*			*		*	*	*	*		*
HR	*			*		*	*		*	*		
IT	*					*		*				
CY												
LV	*			*			*					
LT	*			*			*			*		
LU	*						*			*		
HU	*				*			*				
MT	*			*			*			*		
NL	*			*			*			*		
AT	*			*		*	*					*
PL	*		*		*		*	*	*			
PT	*			*			*			*		
RO			*	*		*	*		*			
SI	*			*			*			*		
SK	*		*	*		*	*		*	*		
FI	*		*	*		*	*		*	*		
SE	*			*		*	*					
UK	*						*					

Примітка: Місцевий рівень (MP), Середній рівень (CP), Регіональний рівень (PP)

від загальних витрат публічного сектору) [5].

Для успішного виконання своєї місії кожна територіальна громада повинна відповідати певним критеріям, які сприяли її формуванню. В національній економіці основою формування громад є територіально-просторовий принцип, згідно з яким відстань від адміністративного центру громади до найвіддаленішого населеного пункту не повинна перевищувати 20 кілометрів (хоча в реаліях регіону це може бути більше); час прибуття екстреної медичної допомоги та пожежників у межах громади не повинен перевищувати тридцяти хвилин; школа (мінімум 250 учнів), дитячий садок (кількість дітей дошкільного віку в адміністративному центрі повинна становити не менше 100) [14, с. 134].

У Німеччині укладаються публічні та спеціалізовані угоди. Основна сфера їх застосування стосується експлуатації громадських

установ, таких як культурні, спортивні та інші об'єкти громади. Міжмуніципальне співробітництво може мати суто контрактний характер, без створення нових юридичних осіб (адміністративні контракти). Це є основою для створення приватних юридичних осіб, таких як підприємства для надання послуг населенню.

У Данії ряд менших муніципалітетів укладають платіжну угоду з більшим муніципалітетом, щоб купувати його послуги найвигіднішим способом. Зацікавлені муніципалітети обговорюють вартість послуг, яка має бути затверджена місцевими радами всіх муніципалітетів. Прикладами такого міжмуніципального співробітництва можуть бути: міжмуніципальні рятувальні команди та пожежні бригади, місцеві електростанції, муніципальні очисні споруди, сміттєзвалища, муніципальний аеропорт, компанії з постачання

природного газу та встановлення центрального опалення. Міжмуніципальне співробітництво у вигляді компаній зазвичай вимагає затвердження наглядовою радою.

Міжмуніципальне співробітництво набуває дедалі більшого поширення в країнах Центральної та Східної Європи, відіграючи важливу роль у розвитку місцевого самоврядування та підвищенні ефективності управління територіальними громадами. Яскравим прикладом є Польща, де співробітництво реалізується через створення «Асоціацій спеціального призначення гмін» (SPAGs). Ці асоціації виникли у відповідь на необхідність вирішення завдань, які неможливо реалізувати силами лише одного муніципалітету. SPAGs дозволяють об'єднувати ресурси, зусилля та компетенції кількох гмін для досягнення спільних цілей, а також відкривають доступ до фінансування з боку Європейського Союзу [16, с. 1226].

Спільний інтерес є основним мотивом для створення асоціацій муніципалітетів, а добровільність є домінуючим принципом їх взаємодії. Однак об'єднання громад через міжмуніципальне співробітництво також досягається примусом. Обов'язкове міжмуніципальне співробітництво має місце у Фінляндії, Угорщині та Великобританії. В Угорщині закон стимулює створення спільних муніципальних офісів, кожен з яких охоплює принаймні сім громад. У Нідерландах міжмуніципальне співробітництво передуює об'єднанню громад. Якщо процес об'єднання зупиняється, регіональні органи влади можуть ініціювати його формалізацію [10, с. 156].

Міжмуніципальне співробітництво активно розвивається у Європі, а й у Канаді. Канадські муніципалітети часто взаємодіють, коли місцеві проблеми неможливо вирішити самостійно або через небажання приєднуватися до більш забезпечених громад. Згідно з канадським законодавством, провінційна влада має повноваження об'єднувати муніципалітети, і вони активно користуються цим правом. Політика об'єднання призвела до створення територіальних одиниць, що включають соціально та економічно різноманітні громади. Однак у великих об'єднаних муніципалітетах жителі найчастіше втратили можливість впливати на прийняті рішення. Більше того, в деяких випадках після об'єднання бюджетні витрати не знижувалися, а навпаки, збільшувалися. Такі наслідки часто викликали невдоволення серед місцевих жителів, особливо у невеликих населених пунктах, які відчували себе менш захищеними у межах великих об'єднань. Відсутність належного

обліку інтересів окремих громад призводила до виникнення конфліктів та погіршення соціальної згуртованості [15, с. 68].

Крім того, збільшення бюджетних видатків пов'язане з необхідністю адаптації інфраструктури, перерозподілом ресурсів та зростанням адміністративних витрат. Деякі експерти зазначають, що подібні реформи вимагають ретельнішої підготовки та обліку місцевих особливостей, щоб мінімізувати негативні наслідки.

Однак у Канаді також є успішні приклади міжмуніципального співробітництва. Спільні проекти у сфері екології, інфраструктури та розвитку туризму демонструють, що поєднання зусиль може бути ефективним інструментом для вирішення спільних проблем. Наприклад, сусідні муніципалітети часто поєднують ресурси для модернізації водопостачання, управління відходами та покращення транспортної системи, що позитивно позначається на якості життя місцевих жителів.

У США місцеві органи влади – це ті, що знаходяться нижче рівня штату. У більшості регіонів існує два види місцевих органів влади: муніципалітети та округи. Аляска і Луїзіана використовують відповідно терміни «боро» та «парафія». Населені пункти можуть бути організовані в різні типи інкорпорованих муніципалітетів, таких як села, містечка чи боро. Муніципальні одиниці можуть створюватися в різних штатах. Окрім виконання загальних функцій, місцеві органи влади також можуть створюватися для вирішення спеціальних завдань [19, с. 292].

У більшості штатів місцеві органи влади можуть діяти відповідно до загального закону або статуту. У деяких випадках у штаті можуть співіснувати як загально-законні, так і статутні місцеві органи влади. Зазвичай муніципалітет підпорядковується окружному уряду. Деякі муніципалітети об'єдналися з окружними урядами, утворивши консолідовані міста-округи. У Вірджинії міста є незалежними від округів, у яких вони були б інкорпоровані. У деяких інших штатах, таких як Нова Англія, містечка створюють власні місцеві органи влади нижче рівня штату, що усуває потребу в окружному уряді. Муніципальні уряди також рідко зустрічаються у сільській місцевості та передмістях.

У таблиці 2 наведено дані про кількість місцевих урядових одиниць у США за типом за період із 1972 по 2022 рік. Зокрема, відображено загальну кількість одиниць, кількість урядів штату, місцевих урядів, а також окремо виділено округи, муніципалітети, містечка, шкільні округи та спеціальні округи.

Таблиця 2

## Кількість місцевих урядових одиниць в США за типом [2]

Тип уряду Роки	1972	1982	1992	2002	2012	2022
Усього одиниць	91,237	78,269	81,831	85,006	87,504	89,527
Уряд США	1	1	1	1	1	1
Уряд штату	50	50	50	50	50	50
Місцеві уряди	91,186	78,218	81,780	84,955	87,525	89,476
Округ	3,043	3,044	3,041	3,043	3,043	3,033
Муніципалітети	18,000	18,517	19,076	19,279	19,429	19,492
Містечка	17,142	16,991	16,743	16,656	16,504	16,514
Шкільні округи	34,678	15,781	14,851	14,422	13,506	13,051
Спеціальні округи	18,323	23,855	28,087	29,532	35,052	37,381

Отже, таблиця демонструє динаміку змін у структурі місцевого врядування протягом зазначеного періоду, включаючи скорочення кількості шкільних округів та зростання кількості спеціальних округів. Ці території управляються Керівною радою (шкільною радою, радою піклувальників або комітетом школи), яка складається з декількох до кількох десятків обраних або призначених членів. Термін членства становить 2, 4 або 6 років. У період із 1972 по 2022 рік кількість спеціальних округів зросла з 34 678 до 37 381, що становить збільшення приблизно на 2703. Районна рада має необмежені повноваження щодо призначення персоналу або припинення їхніх повноважень. Призначається менеджер або спостерігач, який виконує роль виконавчого директора спеціального регіону для здійснення повсякденних рішень і впровадження політики. Крім того, шкільна рада може виконувати квазісудову функцію щодо студентів або персоналу [1, с. 16].

Однією з переваг спеціального округу є те, що він дозволяє створювати урядові одиниці, які спеціалізуються на наданні однієї конкретної послуги, якої не забезпечує муніципалітет. Це сприяє економії за рахунок масштабу при наданні цієї послуги, а також є механізмом для досягнення співпраці між місцевими одиницями з метою надання послуг.

Серед недоліків спеціального округу можна виділити відсутність координації між спеціальними одиницями, що може призводити до накладання зон обслуговування, підвищення навантаження на громадян, а також до відсутності підзвітності перед ними, якщо його керівники не обираються. Крім того, такі округи менш чутливі до потреб громадян, оскільки останні не залучаються до процесу їхнього створення [13, с. 8].

Ради уряду США є однією з п'яти основних форм регіональних урядових агентств у США. Ради урядів можуть включати низку

прилеглих міст, прилеглі міста та округ, у якому вони розташовані, або прилеглі міста та декілька сусідніх округів. Члени місцевих рад у США обираються громадянами в один етап, коли вся місцева одиниця вважається єдиним виборчим округом або поділяється на кілька секцій, і кожна секція обирає одного або декількох членів для представлення її в місцевій раді. Або ж відбір членів здійснюється у два етапи: на першому етапі місцева одиниця ділиться на кілька департаментів, і мешканці кожного департаменту обирають низку громадян, які стануть членами місцевої ради [18, с. 34].

Заходи державного стимулювання самоорганізації та розбудови громади спрямовані на активізацію участі громадян у вирішенні локальних проблем, підвищення рівня їхньої самоорганізації та створення умов для сталого розвитку місцевих спільнот. Яскравим прикладом у цьому контексті є досвід Сполученого Королівства, де підтримка руху територіальної самоорганізації та розвиток місцевого самоврядування протягом багатьох років залишаються одним із пріоритетних напрямків державної політики. У червні 2007 року Гордон Браун, тодішній прем'єр-міністр, наголосив на важливості розвитку територіальної самоорганізації населення, оскільки вона має локальний характер і допомагає заповнити прогалини не лише між сусідськими громадами та державою, але й зміцнює довіру між ними. Крім того, він підкреслив, що така самоорганізація сприяє розвитку громадянського суспільства, на яке держава може лише частково впливати, а не керувати ним напряму.

Однією з останніх ініціатив Гордона Брауна у сфері підтримки територіальної самоорганізації, яка викликала суперечливу реакцію, стало запропоноване 12 квітня 2009 року включення до виборчої програми лейбористської партії обов'язкового пункту. Він передбачав, що кожен громадянин Сполученого

Королівства до досягнення 19-річного віку повинен відпрацювати 50 годин на користь місцевих добровільних або благодійних організацій. Ця ідея мала на меті залучити молодь до активного внеску в розвиток суспільства та сприяти побудові більш згуртованої та соціально відповідальної громади [9].

Департамент Уряду Сполученого Королівства, який займається питаннями місцевих громад та місцевого управління, реалізує низку ключових напрямків для розвитку локальної самоорганізації. Серед них:

- надання фінансової підтримки організаціям третього сектору через укладення угод з органами місцевої влади. Ці угоди передбачають визначення пріоритетів розвитку територій та сприяють зміцненню партнерських відносин між владою та місцевими громадами (так звані Local Area Arrangement);

- скорочення кількості централізованих вказівок щодо визначення ключових проблем місцевого самоврядування. Це дозволяє місцевим громадам самостійно визначати пріоритетні напрями реформування локальної політики;

- створення програм, які залучають успішні організації неприбуткового сектору до надання підтримки новоствореним організаціям. Ця підтримка може включати консультації, інформування та інші види допомоги;

- направлення фінансових коштів з бюджету Управління Третього Сектору на підтримку саме локальних громад, що сприяє їхньому розвитку та активізації участі у вирішенні місцевих проблем [9].

Ці ініціативи спрямовані на забезпечення сталого розвитку місцевих громад, підвищення їхньої самостійності та активізацію участі громадян у прийнятті рішень, що безпосередньо впливають на їхнє життя. Департамент також працює над тим, щоб зменшити залежність місцевих організацій від централізованих структур, надаючи їм більше свободи у виборі методів та інструментів для вирішення локальних проблем.

Окрема увага приділяється підтримці організацій третього сектору, які відіграють ключову роль у забезпеченні соціальних послуг,

розвитку громадянського суспільства та підвищенні якості життя на місцях. Через фінансування та партнерські угоди ці організації отримують можливість ефективніше реалізовувати свої ініціативи, спрямовані на покращення інфраструктури, освіти, охорони здоров'я та інших сфер життєдіяльності громад.

Фінансові ресурси, які виділяються через Управління Третього Сектору, направляються саме на підтримку локальних співтовариств, що дозволяє їм розвиватися автономно та відповідати на виклики, з якими вони стикаються. Це включає підтримку соціальних проєктів, розвиток інфраструктури, забезпечення доступності освітніх та культурних програм, а також інші ініціативи, спрямовані на покращення якості життя місцевого населення [9].

Таким чином, політика Департаменту спрямована на створення умов для активного розвитку місцевих громад, зміцнення їхньої самоорганізації та забезпечення ефективної взаємодії між громадянами, органами влади та неприбутковими організаціями. Це дозволяє не лише вирішувати актуальні проблеми на місцях, але й формувати стійку систему місцевого самоврядування, яка є основою демократичного суспільства.

**Висновки.** Отже, ефективне публічне управління на всіх рівнях є важливим фактором для розвитку держави, зокрема на районному та регіональному рівнях. Ключовими завданнями органів місцевого самоврядування є підвищення довіри громадян, публічна відкритість і залучення населення до процесів прийняття управлінських рішень. Сучасні тенденції, такі як децентралізація та демократизація, вимагають удосконалення управлінських практик і розробки ефективних інструментів. Важливим аспектом є координація між місцевими органами влади і вищими рівнями урядів, оскільки зміни в управлінських структурах часто вимагають адаптації під конкретні соціальні і економічні умови. Крім того, важливо, щоб місцеві органи могли забезпечити необхідний рівень послуг, зберігаючи при цьому ефективність, що є необхідною умовою для сталого розвитку на всіх рівнях.

### Бібліографічний список

1. Бистряков І. К., Клиновий Д. В. Платформне забезпечення сталого просторового розвитку муніципальних утворень. *У: Просторовий розвиток територій: традиції та інновації: мат. II Міжнар. наук.-практ. конф.* (26–27 листопада 2020 р., Київ) Київ : ДКС Центр, 2020. С. 16–18.
2. Гаврік Р. О. Європейський досвід впровадження децентралізації та зміни підходів до формування місцевих органів публічної влади. *Юридичний науковий електронний журнал.* 2023. № 6. С. 312–315. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0374/2023-6/71>
3. Голич Н. В., Панухник О. В. Погляд на категорію «малий бізнес» у призмі сучасного бачення та європейських підходів. *Галицький економічний вісник.* Тернопіль : Тернопільський нац. техн. ун-т. 2019. № 3 (58). С. 90–97. URL: <http://galicianvisnyk.tntu.edu.ua/?art=618>

4. Довженко В. А. Контент-аналіз стратегій регіонального розвитку. *Інструменти і практики публічного управління в контексті децентралізації: матеріали II Всеукр. наук.-практ. конфер. за міжнар. участю* (23 червня 2020 р., Житомир). Житомир : ЖНАЕУ, 2020. С. 57–61.
5. Довженко В. А. Використання європейського досвіду партисипативного управління в стратегічному плануванні розвитку територіальних громад. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2020. № 12. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1957>
6. Європейська хартія місцевого самоврядування від 06.11.1996 р. URL: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994\\_036#Text](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994_036#Text)
7. Касич А. О., Петрушко А. С. Управління процесами децентралізації: зарубіжний досвід та стратегічні завдання для України. *Економіка і суспільство*. 2017. Випуск 13. С. 71–77.
8. Костюкевич Р. Чому європейський досвід стратегування важко приживається у сільських громадах? *Громадський простір*. 03.05.2020. URL: <https://www.prostir.ua/?library=chomu-jevropejskyj-dosvidstratehuvannya-vazhko-pryzhyvajetsya-u-sCPskyh-hromadah>
9. Місцева самоорганізація населення: зарубіжний досвід для України. Аналітична записка. 2010. URL: <https://niss.gov.ua/doslidzhennya/gromadyanske-suspilstvo/misceva-samoorganizaciya-naselennya-zarubizhnyi-dosvid-dlya>
10. Мельник Я. В. Іноземні моделі та досвід децентралізації публічного управління. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Державне управління*. 2020. Том 31 (70). № 3. С. 155–163. DOI: <https://doi.org/10.32838/TNU-2663-6468/2020.3/27>
11. Рекомендація Rec (2001) 19 Комітету міністрів Ради Європи «Про участь громадян у місцевому публічному житті». URL: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994\\_739#Text](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994_739#Text)
12. Семяновський В. М. Партисипативне управління як модель управління територіальними громадами. *Статистика України*. 2018. № 1. С. 47–51. DOI: [https://doi.org/10.31767/su.1\(80\).2018.01.06](https://doi.org/10.31767/su.1(80).2018.01.06)
13. Чернеженко О. М. Місьцеве самоврядування в Україні та державах учасницях ЄС: конституційне регулювання й організаційні моделі: монографія / за заг. ред. В. Л. Федоренка. Київ : Ліра-К, 2018. 16 с.
14. Goodman, C.B. Local Government Fragmentation: What Do We Know? *State and Local Government Review*. 2019. Vol. 51. Issue 2. pp. 134–144. URL: <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/0160323X19856933>
15. Ioppolo, G., Cucurachi S., Salomone R., Saija G., Shi L. Sustainable Local Development and Environmental Governance: A Strategic Planning Experience. *Sustainability*. 2016. Vol. 8, Issue 2. p. 180.
16. Heylen F., Willems E., Beyers J. Do Professionals Take Over? Professionalisation and Membership Influence in Civil Society Organisations. *Voluntas*. 2020. Vol. 31. Pp. 1226–1238. DOI: <https://doi.org/10.1007/s11266-020-00214-9>
17. Halpin D. R., Fraussen B. Laying the groundwork: Linking internal agenda – setting processes of interest groups to their role in policy making. *Administration and Society*. 2017. Vol. 51 (8). pp. 1337–1359.
18. Schulte, F. Toward a Multi-Causal Model of Successful Conflict Regulation through Territorial SelfGovernment: Lessons from South Tyrol. *Austrian Journal of Political Science*. 2019. Vol. 47, Issue 4. pp. 33–43.
19. Vogel, R.K. Governing Metropolitan Regions in the United States. Governance and Finance of Metropolitan Areas in Federal Systems. *Oxford University Press*. 2013. pp. 290–323. URL: [https://www.researchgate.net/publication/260749411\\_Governing\\_Metropolitan\\_Regions\\_in\\_the\\_United\\_States](https://www.researchgate.net/publication/260749411_Governing_Metropolitan_Regions_in_the_United_States)

### References

1. Bistryakov, I. K., Klynovyy, D. V. (2020). Platformne zabezpechennya staloho prostorovoho rozvytku munitsypalnykh utvoren. *U: Prostorovyy rozvytok terytoriy: tradytsiyi ta innovatsiyi: mat. II Mizhnar. nauk.-prakt. konf.* (26–27 lystopada 2020 r., Kyiv) Kyiv: DKS Tsentr. 212 p.
2. Havrik, R. O. (2023). Yevropeysky dosvid uprovadzhennya detsentralizatsiyi ta zminy pidkhodiv do formuvannya mistsevykh orhaniv publichnoyi vlady. *Yurydychnyy naukovyy elektronnyy zhurnal*. № 6. S. 312–315. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0374/2023-6/71>
3. Holich, N. V., Panukhnik, O.V. (2019). Pohlyad na katehoriyu “malyy biznes” u pryzmi suchasnoho bachennya ta yevropeyskykh pidkhodiv. *Halytskyy ekonomichnyy visnyk*. Ternopil: Ternopilsky nats. tekhn. № 3 (58). S. 90–97. Available at: <http://galicianvisnyk.tntu.edu.ua/?art=618>
4. Dovzhenko, V. A. (2020). Kontent-analiz stratehiy rehionalnogo rozvytku. *Instrumenty ta praktyky publichnoho upravlinnya v konteksti detsentralizatsiyi: materialy II Vseukr. nauk.-prakt. konfer. za mizhnar. uchastyu* (23 chervnya 2020 r., Zhytomyr). Zhytomyr: ZHNAYEU. S. 57–61.
5. Dovzhenko, V. O. (2020). Vykorystannya yevropeyskoho dosvidu partysypatyvnoho upravlinnya u stratehichnomu planuvanni rozvytku terytorialnykh hromad. *Derzhavne upravlinnya: udoskonalennya ta rozvytok: elektron. zhurn.* № 12. Available at: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1957>
6. Yevropeyska khartiya mistsevoho samovryaduvannya vid 06.11.1996 r. Available at: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994\\_036#Text](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994_036#Text)
7. Kasych, O. O., Petrushko, O. S. (2017). Upravlinnya protsesamy detsentralizatsiyi: zarubizhnyy dosvid ta stratehichni zavdannya dlya Ukrainy. *Ekonomika ta suspilstvo*. Vypusk 13. S. 71–77.

8. Kostyukevych, R. Chomu yevropeyskyy dosvid stratehuvannya vazhko pryzhyvayetsya u silskykh hromadakh? *Hromadskyi prostir*. 03.05.2020. Available at: <https://www.prostir.ua/?library=chomu-jevropejskyj-dosvidstratehuvannya-vazhko-pryzhyvajetsya-u-sSRskyh-hromadah>
9. Mistseva samoorhanizatsiia naseleennia: zarubizhnyi dosvid dlia Ukrainy. Analitychna zapyska. 2010. Available at: <https://niss.gov.ua/doslidzhennya/gromadyanske-suspilstvo/misceva-samoorganizaciya-naseleennya-zarubizhnyi-dosvid-dlya>
10. Melnyk, Ya. V. (2020). Inozemni modeli ta dosvid detsentralizatsiyi publichnoho upravlinnya. *Vcheni zapysky TNU imeni V.I. Vernadskoho. Seriya: Derzhavne upravlinnya*. Tom 31 (70). № 3. S. 155–163. DOI: <https://doi.org/10.32838/TNU-2663-6468/2020.3/27>
11. Rekomendatsiya Rec (2001) 19 Komitetu ministriv Rady Yevropy “Pro uchast hromadian u mistsevomu publichnomu zhytti”. Available at: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994\\_739#Text](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994_739#Text)
12. Semyanovsky, V. M. (2018). Partysypatyvnoe upravlinnya yak model upravlinnya terytorialnymy hromadamy. *Statystyka Ukrainy*. № 1. S. 47–51. DOI: [https://doi.org/10.31767/su.1\(80\).2018.01.06](https://doi.org/10.31767/su.1(80).2018.01.06)
13. Chernenko, O. M. (2019). Mistseve samoupravlinnya v Ukraini ta derzhavakh YES: konstytutsiynе rehulyuvannya y orhanizatsiyni modeli: monohrafiya / za zah. red. V.L. Fedorenka. Kyiv: Lira-K. 16 s.
14. Goodman, C. B. (2019). Local Government Fragmentation: What Do We Know? *State and Local Government Review*. Vol. 51. Issue 2. pp. 134–144. Available at: <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/0160323X19856933>
15. Ioppolo, G., Cucurachi S., Salomone R., Saija G., Shi L. (2016). Sustainable Local Development and Environmental Governance: A Strategic Planning Experience. *Sustainability*. Vol. 8, Issue 2. p. 180.
16. Heylen F., Willems E., Beyers J. (2020). Do Professionals Take Over? Professionalisation and Membership Influence in Civil Society Organisations. *Voluntas*. Vol. 31. Pp. 1226–1238. DOI: <https://doi.org/10.1007/s11266-020-00214-9>
17. Halpin D. R., Fraussen B. (2017). Laying the groundwork: Linking internal agenda – setting processes of interest groups to their role in policy making. *Administration and Society*. Vol. 51 (8). pp. 1337–1359.
18. Schulte, F. Toward a Multi-Causal Model of Successful Conflict Regulation through Territorial Self-Government: Lessons from South Tyrol. *Austrian Journal of Political Science*. 2019. Vol. 47, Issue 4. pp. 33–43.
19. Vogel, R.K. Governing Metropolitan Regions in the United States. Governance and Finance of Metropolitan Areas in Federal Systems. *Oxford University Press*. 2013. pp. 290–323. Available at: [https://www.researchgate.net/publication/260749411\\_Governing\\_Metropolitan\\_Regions\\_in\\_the\\_United\\_States](https://www.researchgate.net/publication/260749411_Governing_Metropolitan_Regions_in_the_United_States)

Стаття надійшла до редакції 03.02.2025

**Lidiya Romanova**

Doctor of Economics, Professor,  
Professor of the Marketing Department,  
Educational and Research Institute of Management, Economics and Business  
Interregional Academy of Personnel Management  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2292-6616>

**Serhii Pavlovskiy**

Doctor of Medical Sciences, Professor,  
Director,  
Communal Research Institute  
«Research Institute of Socio-Economic City Development»  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4087-6256>

**Denys Berezhynskiy**

Postgraduate Student,  
Educational and Research Institute of Management,  
Economics and Business  
Interregional Academy of Personnel Management  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9035-1781>

## FOREIGN EXPERIENCE IN FORMING TERRITORIAL COMMUNITIES

The article is dedicated to the nutrition of effective governance as the most important element in the development of the state. The role of local self-sufficiency in the implementation of social, economic, political and cultural goals is examined, especially at the level of territorial units. Local government is an indicator of the democracy of the political system, and the shift of trust of the population to local government leads to a reduction in interaction and acceptance of government decisions. The article analyzes changes in management practices, influences from



the processes of democratization and decentralization, and also calls for the need to develop effective management tools. In particular, the European Union is being monitored for the stagnation of these instruments. The success of local government bodies lies in the correct relationship with central government, effective decentralization and the rise of current social and cultural problems in the localities. The article also speaks about the key problems facing territorial communities in the process of reforming local self-government. One of the central aspects is the use of modern technologies and innovative approaches to improve the efficiency of local management, which reduces the cost of living of communities. The author argues that for the successful implementation of reforms, it is necessary to take into account the specifics of the skin region, engage local residents before making a decision and actively cooperate with government authorities. Finally, the article shows the importance of the integration of Ukrainian justice with international practices, which allows us to not only promote the level of local self-government, but also harmonizes the value of democratic principles at all levels of power.

**Keywords:** local government, decentralization, social development, democratization, effective governance, territorial units.