

ІВАНО-ФРАНКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ
УНІВЕРСИТЕТ НАФТИ І ГАЗУ
МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Кваліфікаційна наукова
праця на правах рукопису

Хамчук Григорій Петрович

УДК 352.71+338.2+001.89:316.47

**ДИСЕРТАЦІЯ
ПАРТНЕРСТВО
ЯК ОСНОВА УПРАВЛІННЯ ТЕРИТОРІАЛЬНИМИ ГРОМАДАМИ
УКРАЇНИ: ОПТИМІЗАЦІЯ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОЇ ВЗАЄМОДІЇ**

281 – Публічне управління та адміністрування

28 – Публічне управління та адміністрування

Подається на здобуття наукового ступеня доктора філософії

Дисертація містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають покликання на відповідне джерело

_____ Г. П. Хамчук

Науковий керівник

Петренко Віктор Павлович,

доктор економічних наук, професор

Івано-Франківськ – 2024

АНОТАЦІЯ

Хамчук Г.П. Партнерство як основа управління територіальними громадами України: оптимізація інтелектуальної взаємодії. – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.

Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування». – Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу, Івано-Франківськ, 2024.

Дисертацію присвячено теоретико-методологічному обґрунтуванню й розробці практичних рекомендацій щодо формування та реалізації механізму партнерського управління в діяльність органів місцевого самоврядування територіальних громад України.

У дослідженні здійснено науковий аналіз проблеми формування й реалізації механізму партнерського управління в діяльності органів державної влади та місцевого самоврядування; сформовано теоретико-методологічні основи нового напрямку – схема, умови й вимоги партнерського управління діяльністю органів місцевого самоврядування та суб'єктів всіх видів активності населення в територіальній громаді, яка відображає та пояснює сукупність явищ, процесів і ключових чинників, тенденцій та закономірностей, що зумовлюються партнерськими взаєминами, технологіями й інструментами їх реалізації та очікуваними результатами їх використання.

В основу запропонованих автором дослідження інноваційних підходів до вдосконалення управління територіальними громадами як базовими чарунками українського суспільства, утворених у процесі децентралізації влади в Україні, покладено аналіз використання вітчизняною системою публічного управління та адміністрування досвіду світових шкіл управління та менеджменту країн з ринковою економікою в контексті використання ними рекомендацій, методів, технологій і механізмів партнерського врядування.

Результати теоретичного аналізу відомих прикладів взаємодії структурних складових елементарних соціально-економічних систем (ЕСЕС) дали можливість сформулювати умови трансформування останніх у елементарні соціально-економічні партнерства (ЕСЕП) як основи підвищення результативності та ефективності взаємодії їх учасників, а також уточнити їх класифікацію на основі тріади таких структур: державних (ДП), приватних (ПП) і громадських (ГП), які можуть створювати партнерство з іншими структурами свого сектора (державно-державні (Д-ДП), приватно-приватні (П-ПП), громадсько-громадські (Г-ГП)), або комбінації із структурами інших секторів (державно-приватні (Д-ПП), державно-громадські (Д-ГП), приватно-громадські (П-ГП)), а також найбільш узагальнений та найвагоміший вид державно-бізнес-громадське (Д-Б-ГП) партнерство, спрямоване на гармонізацію інтересів, цілей і результатів учасників за участю організаційних утворень, що належать до трьох різних секторів тріади. Це дозволило запропонувати ідею вдосконалення умов спільної продуктивної, результативної й ефективної діяльності будь-якого варіанта партнерства через оптимізацію інтелектуальної взаємодії його учасників.

Виконання теоретичного аналізу та обґрунтування умов оптимізації інтелектуальної взаємодії учасників як основи формування партнерських взаємин людських ресурсів територіальних громад здійснено з використанням відомої моделі й діаграми К. Чіполла, трансформованої автором в інтелектуальні портрети особистості та груп особистостей з припущенням, що формування партнерських взаємин людських ресурсів у соціально-економічних системах залежить від рівня збігу інтелектуальних характеристик учасників. При цьому доведено, що інформація про інтелектуальні портрети членів людської спільноти може використовуватись як інструмент управління формуванням партнерських взаємин; створено й експериментально апробовано методику та сформульовано рекомендації з її використання у процесах і процедурах практичного управління людськими спільнотами.

Запропонована автором інтерпретація структури територіальної громади у вигляді множини соціально-економічних партнерств із трансформації ресурсів у рівень добробуту її населення продемонструвала можливість використання отриманих рекомендацій для формування партнерських стосунків як між органом місцевого самоврядування територіальної громади та множиною утворених у ній суб'єктів економічної, соціальної, політичної й т. п. активності, так і між самими суб'єктами її життєдіяльності, а також доцільність і необхідність організації переходу персоналу органів місцевого самоврядування до використання методу й технології управління територіальними громадами на засадах партнерства.

Проведені аналіз та оцінка територіальних громад Прикарпаття на предмет поширення та використання методу й технологій партнерського управління в органах місцевого самоврядування продемонстрували, що результативність та ефективність діяльності територіальних громад прямим чином корелюють із поширенням і використанням персоналом останніх методів і технологій партнерського управління з одночасним поширенням у громадах партнерських стосунків між усіма учасниками її сталого розвитку.

На цій підставі були сформульовані рекомендації щодо підготовки й реалізації поступового переходу персоналу органів місцевого самоврядування територіальних громад на використання засад партнерського управління їх життєдіяльністю через поширення шляхом організації навчання як керівного, так і функціонального персоналу їх органів управління, керівників і персоналу суб'єктів всіх видів життєвої активності у громаді, всього зацікавленого населення.

Впровадження засад партнерської взаємодії у практику управління соціально-економічним розвитком будь-якої територіальної громади як множиною різноманітних людських спільнот приведе до інтенсифікації й поглиблення результатів децентралізації й адміністративної реформи через посилення комунікативної й партнерської взаємодії інтелектуальних ресурсів більшості активного й зацікавленого населення та формування спільних

інтересів, цілей, завдань, ресурсів і шляхів вирішення соціальних, економічних, екологічних, політичних і культурних проблем громади. Цим самим відродиться реальне місцеве самоврядування в ефективному й результативному управлінні використанням спільної власності населення громади і всіх громадівських партнерств.

Ключові слова: децентралізація, територіальна громада, місцеве самоврядування, система, управління, елемент, партнерство, інтелект, взаємодія, ресурс, трансформація, розвиток.

ABSTRACT

Khamchuk G.P. Partnership as the basis of management of territorial communities of Ukraine: optimization of intellectual interaction. – Qualifying scientific work on manuscript rights.

Dissertation for obtaining the scientific degree of Doctor of Philosophy in specialty 281 «Public management and administration». – Ivano-Frankivsk National Technical University of Oil and Gas, Ivano-Frankivsk, 2024.

The dissertation is devoted to the theoretical and methodological substantiation and development of practical recommendations regarding the formation and implementation of the partnership management mechanism in the activities of local self-government bodies of territorial communities of Ukraine. The study carried out a scientific analysis of the problem of the formation and implementation of the mechanism of partnership management in the activities of state authorities and local self-government bodies, formed the theoretical and methodological foundations of a new direction - the scheme, conditions and requirements of partnership management of the activities of local self-government bodies and subjects of all types of population activity in the territorial to the community, which reflects and explains a set of phenomena, processes and key factors, trends and regularities determined by partnership relations, technologies and tools for their implementation and the expected results of their use.

The basis of the author's proposed study of innovative approaches to improving the management of territorial communities as the basic cells of Ukrainian society, formed in the process of decentralization of power in Ukraine, was the analysis of the use by the domestic system of public management and administration of the experience of world schools of governance and management of countries with a market economy in the context of their use recommendations, methods, technologies and mechanisms of partnership governance.

The results of the theoretical analysis of known examples of the interaction of the structural components of elementary socio-economic systems (ESESs) made it possible to formulate the conditions for the transformation of the latter into elementary socio-economic partnerships (ESEPs) as the basis for increasing the effectiveness and efficiency of the interaction of their participants, as well as to clarify their classification based on the triad of state (SP), private (PP) and community (CP) structures, which can create partnerships with other structures of their sector (state-state - S-SP, private-private - P-PP, community-public - C-PP), or combinations with the structures of other sectors (public-private - P-PP, public-public - P-PP, private-public - P-PP), as well as the most generalized and most important types of public-business-community (P-B-CP)) partnerships aimed at harmonizing the interests, goals and results of participants with the participation of organizational entities belonging to three different sectors of the triad. This made it possible to propose the idea of improving the conditions of joint productive, effective and efficient activity of any type of partnership through the optimization of the intellectual interaction of its participants.

The theoretical analysis and substantiation of the conditions for the optimization of intellectual interaction as the basis for the formation of partnership relations of human resources of territorial communities was carried out using the well-known model and diagram of K. Chipolla, transformed by the author into intellectual portraits of individuals and groups of individuals with the assumption that the formation of partnership relations of human resources in social - economic systems occurs depending on the level of coincidence of the intellectual characteristics of the

participants. At the same time, it has been proven that information about intellectual portraits of members of the human community can be used as a management tool for the formation of partnership relationships, the methodology has been created and experimentally tested, and recommendations for its use in the processes and procedures of practical management of human communities have been formulated.

The interpretation proposed by the author of the structure of the territorial community in the form of a set of socio-economic partnerships for the transformation of resources into the level of well-being of its population demonstrated the possibility of using the received recommendations for the formation of partnership relations between the local self-government body of the territorial community and the set of economic, social, political subjects formed in it etc. of activity, as well as between the subjects of its vital activities, as well as the expediency and necessity of transition to the method and technology of managing territorial communities on the basis of partnership.

The analysis and evaluation of the territorial communities of Prykarpattia on the subject of the spread and use of the method and technologies of partnership management in local self-government bodies demonstrated that the effectiveness and efficiency of the activities of territorial communities are directly correlated with the spread and use of the latest methods and technologies of partnership management and the spread of partnership relations in them.

On this basis, recommendations were formulated for the preparation and implementation of the gradual transition of the staff of local self-government bodies of territorial communities to the use of the principles of partnership management of their life activities through the dissemination of the latter by organizing training for both managerial and functional staff of their management bodies, managers and personnel of all types of subjects vital activity in the community, the entire interested population.

The implementation of the principles of partnership interaction in the practice of managing the socio-economic development of any territorial community as a set of diverse human communities will lead to the intensification and deepening of the results of decentralization and administrative reform through the strengthening of

communicative and partnership interaction of the intellectual resources of the majority of the active and interested population and the formation of common interests and goals, tasks, resources and ways of solving social, economic, ecological, political and cultural problems of the community. This will revive real local self-government in effective and efficient management of the use of common property of the population of the community and all community partnerships.

Key words: decentralization, territorial community, local self-government, system, management, element, partnership, intelligence, interaction, resource, transformation, development.

СПИСОК ПУБЛІКАЦІЙ ЗДОБУВАЧА ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ:

в яких опубліковані основні наукові результати дисертації:

1. Дзвінчук Д. І., Баран М. П., Петренко В. П., Хамчук Г. П. Щодо проблеми приваблення і утримання талантів у системі публічного управління та адміністрування. *Публічне управління та регіональний розвиток*. 2022. №16. С. 383-406. DOI: 10.34132/pard2022.16.05

2. Петренко В. П., Кушнірюк В. М., Лютий М. О., Хамчук Г. П. Порівняльний аналіз функціональних моделей лідерства та обґрунтування доцільності їх використання в публічному управлінні. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Державне управління*. 2022. Том 33 (72). №5. С. 64-75. DOI <https://doi.org/10.32782/TNU-2663-6468/2022.5/11>

3. Дзвінчук Д. І., Петренко В. П., Хамчук Г. П. Ідентифікація умов ефективної взаємодії інтелектуальних ресурсів людських спільнот у процесі забезпечення раціонального природокористування. *Вчені записки Таврійського національного університету ім. В. І. Вернадського. Серія: Публічне управління та адміністрування*. 2022. Т. 33(72). №6. С. 85-95. DOI <https://doi.org/10.32782/TNU-2663-6468/2022.6/14>

4. Хамчук Г. П. Удосконалення управління партнерствами як основи соціально-економічної взаємодії структурних складових людських спільнот.

Публічне управління та адміністрування в Україні. 2023. Вип. 33. С. 101-113. DOI.ORG/10.32782/PMA2663-5240-2023.33.18

5. Хамчук Г. П. Функціонально-цільова класифікація видів партнерств для поширення в територіальних громадах України. *Наукові інновації та передові технології*. Серія: Управління та адміністрування. 2024. № 5(33) С. 223-234. [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-5\(33\)-223-234](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-5(33)-223-234)

які підтверджують апробацію результатів дисертації:

6. Хамчук Г. П., Карпик Ю. В., Петренко В. П. Закони Карло Чіполли в публічному управлінні: новий погляд на можливість використання. *Розвиток компетентності в публічному секторі: європейські стандарти та перспективи*: матеріали міжнародної науково-практичної конференції (Івано-Франківськ, 30 вересня 2021 р.). Івано-Франківськ, 2021. С. 111-113).

7. Баран М. П., Петренко В. П., Хамчук Г. П. Про проблему приваблення і утримання талантів у вітчизняній системі публічного управління і адміністрування. *Публічне управління та адміністрування в умовах війни і в поствоєнний період в Україні*: матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції у трьох томах (м. Київ, 15-28 квітня 2022 р.). Київ, 2022. С. 105-108.

8. Куліковський Р. І., Петренко В. П., Хамчук Г. П. Інтелектокористування як головна умова раціонального використання ресурсів природи. *Сталий розвиток країни в рамках Європейської інтеграції*: матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції здобувачів вищої освіти і молодих учених (м. Житомир, 30 листопада 2022 р.). Житомир, 2022. С. 94-95.

9. Хамчук Г. Перерозподіл інтелектуальних домінант як виклик і загроза демократичному врядуванню та публічному адмініструванню. *Розвиток публічного управління в контексті європейської інтеграції України*: матеріали науково-практичної конференції (м. Львів, 28 квітня 2023 р.). Львів, 2023. С. 52-54.

10. Петренко В. П., Хамчук Г. П. Інституціональні матриці як інструменти детермінації доцільних соціально-політичних трансформацій особистості і суспільства. *Трансформації особистості, суспільства та ринку праці: виклики майбутнього та вплив на освіту*: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції (м. Харків , 20-22 вересня 2023 р.). Харків, 2023. С. 453-454.

11. Хамчук Г. П. Про доцільність використання органами місцевого самоврядування механізму державно-приватного партнерства в управлінні повоєнним відновленням та розвитком територіальних громад України. *Детермінанти соціально-економічного відновлення держави, регіонів та суб'єктів господарювання*: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції (м. Рівне, 10 листопада 2023 р.). Рівне, 2023. С. 301-303.

12. Дзвінчук Д. І., Лютий М. О., Петренко В. П., Хамчук Г. П. Результативність і ефективність органу місцевого самоврядування територіальної громади: проблема вимірювання і оцінки. *Організаційно-правові аспекти публічного управління в Україні*: матеріали XI Міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції (м. Полтава, 25 квітня 2024 р.). Полтава, 2024. С. 143-144.

які додатково відображають результати дисертації:

13. Арабчук Я. І., Куліковський Р. І., Колісник М. О., Хамчук Г. П. Інтелектуалізація персоналу органів місцевого самоврядування територіальних громад України як необхідна складова їх професіоналізації. *Координати публічного управління*. 2023. №1. С. 34-55. URL: <https://kpu-journal.com.ua/index.php/journal/article/view/2/2>.

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. АНАЛІЗ ТЕОРЕТИЧНИХ ОСНОВ ПАРТНЕРСЬКОЇ ВЗАЄМОДІЇ УЧАСНИКІВ ЖИТТЄВОЇ АКТИВНОСТІ СУСПІЛЬСТВА	14
1.1 Децентралізація влади в Україні: аналіз використання системою публічного управління та адміністрування рекомендацій світових шкіл управління й менеджменту	14
1.2 Партнерство як основа соціальної взаємодії людей і структурних складових людських спільнот	26
1.3 Види партнерств: функціонально-цільова класифікація	38
Висновки до розділу 1	54
РОЗДІЛ 2. ТЕОРЕТИЧНИЙ АНАЛІЗ ТА ОБҐРУНТУВАННЯ УМОВ ВЗАЄМОДІЇ СТРУКТУРНИХ СКЛАДОВИХ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИХ СИСТЕМ НА ПАРТНЕРСЬКИХ ЗАСАДАХ	80
2.1 Теоретичне обґрунтування використання інтелектуального портрета особистості як інструмента й основи формування партнерських взаємин людських ресурсів	80
2.2 Інтелектуальний портрет людської спільноти як інструмент управління процесом формування оптимальних партнерських взаємин	91
2.3 Експериментальна верифікація доцільності й можливості створення методики використання в управлінні інтелектуального портрета спільноти	102
2.4 Формулювання рекомендацій з використання персональних і групових інтелектуальних портретів для оптимізації управління людськими спільнотами територіальних громад	116
Висновки до розділу 2	122

РОЗДІЛ 3. ФОРМУВАННЯ ПАРТНЕРСЬКИХ СТОСУНКІВ УЧАСНИКАМИ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД ПРИКАРПАТТЯ	138
3.1 Публічне управління територіальною громадою як множиною соціально-економічних партнерств із трансформації ресурсів у рівень добробуту населення	138
3.2 Управління територіальними громадами на засадах партнерства всіх активних учасників її життєдіяльності	153
3.3 Аналіз та оцінка територіальних громад Прикарпаття як суб'єктів використання рекомендацій з розвитку партнерського управління	170
3.4 Рекомендації щодо підготовки переходу персоналу органів місцевого самоврядування територіальних громад на засади партнерського управління їх життєдіяльністю	179
Висновки до розділу 3	189
ВИСНОВКИ	215
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	220
ДОДАТКИ	276

ВСТУП

Обґрунтування вибору теми дослідження. Оскільки основним законом держави Україна територіальна громада визначена як базова ланка українського суспільства, а соціальні відносини, які складаються в ній у процесі її життєдіяльності, результати спільної праці і рівень добробуту її населення є фундаментом аналогічних характеристик всієї країни, то дослідження процесів управління взаємостосунками і взаємодією всіх складових елементів цієї первинної соціально-економічної підсистеми національного господарства, ідентифікація можливостей їх удосконалення, теоретичне обґрунтування, розробка, апробація і впровадження у практику управління органів місцевого самоврядування інноваційних методів, моделей, інструментів та рекомендацій з їх ефективізації є актуальним і важливим науковим завданням.

У процесі й результатах проведення реформи децентралізації, становлення, розвитку й діяльності новоутворених територіальних громад виявлено низку проблемних питань економічно-соціального та організаційно-самоврядного характеру, дослідженням шляхів вирішення яких в Україні останніми роками займались вітчизняні науковці з таких одночасно різних і споріднених напрямів науки, як публічне управління, політологія, соціологія, право, економіка та ін., в числі яких В. М. Алексеєв, Т. М. Барановська, Т. М. Безверхнюк, Д. Г. Безуглий, О. Ю. Бобровська, Є. І. Бородін, І. О. Дробот, А. А. Ібрагімова, В. М. Кузьмин, В. С. Куйбіда, Ю. О. Куц, О. Д. Лазор, В. В. Мамонова, Ю. Б. Молодожен, О. Ю. Мороз, В. В. Наконечний, В. М. Олуйко, Ю. М. Петрушенко, О. Ю. Прокопенко, С. Є. Саханенко, С. М. Серьогін, В. М. Сінченко, І. З. Сторонянська, А. Ф. Ткачук, М. А. Хвесик, Б. М. Шевчук, Л. Т. Шевчук, С. Л. Шульц, І. Д. Шумляєва, В. П. Якобчук та багато ін.

Досвід управління розвитком і діяльністю територіальних спільнот в країнах з еволюційним формуванням та розвитком ринкових стосунків було описано й розкрито в дослідженнях Л. Апплеярда (L. Appleyard), А. Аффлекса

(A. Affleck), Б. Берковіца (B. Berkowitz), М. А. Боппа (M. A. Vorr), Д. Бернса (D. Burns), С. Б. Фосітта (S. B. Fawcett), В. Т. Франціско (V. T. Francisco), Дж. А. Хіллери (G. A. Hilleryjr), Дж. Кендалла (J. Kendall), А. Коупас (A. Copus), Дж. Крецмана (J. Kretzman), А. Лейшона (A. Leyshon), Дж. Мак-Найта (J. McKnight), Р. Масгрейва (R. Musgrave), М. Міллера (M. Miller), М. Мура (M. Moore), Е. Остром (E. Ostrom), Н. Тріфта (N. Thrift), Д. Фуллера (D. Fuller), Р. Шеффера (R. Shaffer), Дж. А. Шульца (J. A. Schultz), С. Сміта (S. Smith), Л. Суопоярві (L. Suorajarvi), П. Тоттерділа (P. Totterdill), Т. Вольфа (T. Wolff) та багатьох інших.

Проте, хоча названі автори досліджували найбільш широку і всебічну картину різних аспектів проблем публічного управління й самоврядування в територіальних громадах, більшість з них були спрямовані на вдосконалення ефективності економічного, соціального й екологічного добробуту та розвитку населення за традиційними оцінками економічної ефективності без глибоких досліджень соціально-психологічних процесів міжособистісної взаємодії і взаємовпливів населення як важливих складових формування кінцевих результатів.

При цьому результати впливу стану міжособистісних стосунків в середовищі людських ресурсів територіальних громад теоретично не описувались, не ідентифікувались і залишались недооціненими, вплив згуртованості людей у спільноті та її складових на результативність та ефективність діяльності громад не визначався, а моделі та інструменти управління їх формуванням тривалий час продовжують залишатись традиційними. Тому дослідження, оцінка впливу і виявлення інноваційних рішень щодо моделей та інструментів управління органом місцевого самоврядування взаєминами і взаємодією людей у громаді як системи та в її підсистемах обумовлює доцільність теоретичного обґрунтування, розробки і практичної апробації моделі та інструментів формування у громаді відносин між людьми з використанням інтелектуальних спільних ресурсів об'єднаних

територіальних громад для підвищення результативності й ефективності управління.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами темами. Дисертаційне дослідження проводилось у рамках теми наукових досліджень кафедри публічного управління та адміністрування Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу «Публічне управління та адміністрування в Україні в умовах глобальних викликів і загроз» (номер державної реєстрації 0122U200825).

Мета і завдання дослідження. Метою дисертаційного дослідження є теоретико-методологічне обґрунтування моделі, механізму та інструментів реалізації партнерського управління життєдіяльністю людських ресурсів територіальних громад на основі залучення до процесів і процедур управління людей з інтелектуальними характеристиками, орієнтованими на партнерські умови взаємодії з іншими людьми.

Досягнення поставленої мети вимагає вирішення низки наступних наукових завдань:

- аналіз використання системою публічного управління та адміністрування України, досвіду та рекомендацій світових шкіл управління й менеджменту з управління процесами децентралізації і формування дієздатних територіальних громад;

- теоретичне обґрунтування партнерства як основи соціально-економічної взаємодії елементарних структурних складових будь-яких організованих людських спільнот;

- удосконалення існуючої класифікації партнерств шляхом врахування додаткових функціонально-цільових ознак, можливостей і результатів їх утворення;

- теоретичне обґрунтування можливостей і доцільності використання інтелектуального портрета особистості як інструмента й основи формування

партнерських взаємин в елементарних структурних складових людських спільнот і в територіальних громадах;

- обґрунтування доцільності використання інтелектуальних портретів особистостей, їх груп і людських спільнот як інструмента управління формуванням партнерських взаємин людських ресурсів у рамках територіальної громади;

- експериментальна апробація та верифікація можливості й методики створення та використання інтелектуальних портретів осіб, їх груп і спільнот для управління життєдіяльністю територіальних громад;

- формулювання рекомендацій з використання персональних і групових інтелектуальних портретів для практичного управління життєдіяльністю людських спільнот територіальних громад;

- інтерпретація територіальної громади у вигляді керованої органом місцевого самоврядування множини соціально-економічних партнерств з трансформації ресурсів громади в рівень добробуту її населення;

- ідентифікація залежності результативного й ефективного використання ресурсів громад від управління життєдіяльністю територіальних громад на засадах партнерства всіх активних учасників її життєдіяльності;

- аналіз та оцінка територіальних громад Прикарпаття на предмет поширення та використання технологій партнерського управління їх органами місцевого самоврядування;

- формулювання рекомендацій щодо підготовки переходу персоналу органів місцевого самоврядування територіальних громад на засади партнерського управління їх життєдіяльністю.

Об'єктом дослідження є людські ресурси територіальної громади та їх інтелектуальні характеристики як потенційних суб'єктів і об'єктів управління ефективною й результативною взаємодією у процесах використання ресурсів територіальної громади на благо громади й суспільства.

Предметом дослідження є механізм управління партнерськими взаєминами людських ресурсів територіальної громади на основі оптимізації інтелектуальної взаємодії людей як елементарних складових людських спільнот.

Методи дослідження. *Методологічна основа дисертаційного дослідження ґрунтується на таких загальнонаукових і спеціальних методах, як:*

- системний аналіз джерел зарубіжної і вітчизняної літератури за науковим напрямом, законів та нормативно-правових документів України щодо різноманітних аспектів децентралізації влади, реформування адміністративно-територіального устрою, офіційних матеріалів Міністерства регіонального розвитку, Державної служби статистики України, офіційних сайтів органів місцевого самоврядування; публікацій, посібників та методичних рекомендацій таких міжнародних організацій і проєктів міжнародної технічної допомоги, як DOBRE, DESPRO, ULEAD, інтернет-джерел;

- компаративний аналіз і порівняння використання зарубіжного і вітчизняного досвіду управління на основі партисипації, інклюзії та синархії в питаннях соціально-економічного розвитку територій, які використовуються в країнах ЄС та в Україні;

- графоаналітичне моделювання, аналіз та синтез структурно-функціональної схеми елементарного соціально-економічного партнерства і територіальної громади як їх множини, моделей управління поведінкою людських ресурсів;

- емпірично-статистичний аналіз для включення рекомендацій цього дослідження у практику діяльності ТГ;

- опитування й тестування здобувачів вищої освіти, працівників органів місцевого самоврядування, населення ТГ з наступним опрацюванням досвіду навчально-консультативної роботи шляхом обробки отриманих емпіричних даних, представлених у дисертації у вигляді таблиць, рисунків і графіків;

- абстрактно-логічні узагальнення теоретичних моделей і рекомендацій та практичних результатів їх апробації з формулюванням пропозицій, рекомендацій і висновків.

Наукова новизна отриманих результатів. Головні позиції наукової новизни дисертаційного дослідження отримані завдяки інтерпретації й дослідженню об'єднаної територіальної громади як множини типових управлінських пар у складі суб'єкта управління і множини об'єктів – різного типу соціально-економічних партнерств – з використанням моделі елементарного партнерства та інструментарію отримання та використання індивідуальних і групових інтелектуальних портретів учасників. В результаті цього в роботі отримано наступні нові наукові та практичні результати:

вперше:

- теоретично обґрунтовано і введено в науковий обіг поняття «елементарна соціально-економічна система» (ЕСЕС) як сукупність двох взаємопов'язаних і взаємодіючих фізичних осіб, комплекс біосоціоекономічних потреб кожної з яких задовольняється їх співпрацею з трансформації ресурсів у потрібні їм результати за умови, що одна особа є суб'єктом, а інша – об'єктом управлінських рішень щодо цілей співпраці й поділу результатів;

- теоретично обґрунтовано і введено в науковий обіг поняття «елементарне соціально-економічне партнерство» (ЕСЕП) як сукупність двох взаємопов'язаних і взаємодіючих фізичних осіб, комплекс біосоціоекономічних потреб кожної з яких задовольняється їх співпрацею з трансформації ресурсів у потрібні їм результати за умови, що спільні рішення про спільні дії з трансформації спільних ресурсів у спільні результати та їх розподіл формується за участі обох осіб-партнерів;

- запропоновано поняття «інтелектуальний портрет групи людей» і таблична модель, в якій груповий інтелектуальний портрет описано сумою $N_1+N_2+N_3+N_4$, де N_1 , N_2 , N_3 і N_4 – кількість людей, інтелектуальними домінантами в портретах яких виступають відповідно розум, доброта, зло й

нерозумність, а належна інтелектуальна й ментальна орієнтованість групи описана комплексом нерівностей, у якому кількість розумних людей більша від кількості добрих, добрих – від злочинних, а злочинних – від нерозумних ($N_1 > N_2 > N_3 > N_4$);

удосконалено:

- класифікацію партнерств, яка, на відміну від відомих, враховує можливість і доцільність встановлення партнерських стосунків між державними, приватними і громадівськими суб'єктами життєдіяльності суспільства з диференціацією партнерств за участю суб'єктів однієї, двох і трьох категорій, що обумовлює можливість створення державно-державних, приватно-приватних, громадівсько-громадівських, державно-приватних, державно-громадівських, приватно-громадівських і державно-приватно-громадівських партнерств;

- схему взаємодії складових типової управлінської пари «суб'єкт – об'єкт» шляхом введення додаткових прямого і зворотного зв'язків для впливу об'єкта управління на суб'єкт, в результаті чого пара «суб'єкт – об'єкт» трансформується в пару «суб'єкт – суб'єкт», у якій, на відміну від традиційної, управління функціонуванням пари здійснюється із врахуванням спільних рішень суб'єкта й об'єкта;

- відома модель змін ADKAR шляхом введення додаткової складової реінжинірингу (reengineering) ментальності людських ресурсів соціально-економічних систем до таких складових, як усвідомленість (awareness), бажання (desire), знання (knowledge), здатність (ability), закріплення (reinforcement), в результаті чого модель RADKAR стає більш ефективною у процесах реалізації змін.

отримало подальший розвиток:

- структурно-функціональна схема територіальної громади як системна сукупність елементарних складових суб'єкт-суб'єктів, в якій, на відміну від чинних, орган місцевого самоврядування є суб'єктом управління множиною суб'єктів життєдіяльності громади, кожен з яких пов'язаний прямими і

зворотними зв'язками з органом місцевого самоврядування та множиною інших суб'єктів, що сприяє формуванню й поширенню у громаді партнерських взаємин між більшістю акторів, підвищенню результативності й ефективності їх діяльності з трансформації громадських ресурсів у рівень добробуту населення та виключає їх несанкціоноване громадою використання;

- використання моделі інтелектуальних складових економічного темпераменту особи як її інтелектуального портрета, який у загальному вигляді описано виразом суми складових розуму, доброти, злочинності і нерозумності ($I_{iSMART} + I_{iKIND} + I_{iBANDIT} + I_{iSTUPID}$), а порядної і соціально орієнтованої на загальнолюдські інтереси особи як комплекс нерівностей, у якому складова розуму більша від доброти, доброти – від злочинності, а злочинності – від нерозумності ($I_{iSMART} > I_{iKIND} > I_{iBANDIT} > I_{iSTUPID}$);

- умови інтелектуальної оптимізації взаємодії керівних органів і людської спільноти територіальної громади шляхом обрання керівника і призначення обраними особами функціонерів, в інтелектуальних портретах яких домінують характеристики розуму й доброти, а також недопуску до керівництва і функцій управління людей з наявними в інтелектуальних характеристиках відхиленнями від бажаних для суспільства зразків.

Практичне значення одержаних результатів. Сформульовані в дослідженні теоретичні положення та обґрунтовані з їх використанням практичні рекомендації щодо використання інтелектуальних портретів в управлінні партнерствами були використані у процесах організації роботи органів місцевого самоврядування Галицької міської ради Івано-Франківської області (довідка № 02.1-17/999 від 27.05.2024 р.) та Агенції розвитку ОТГ Прикарпаття (довідка № 11 від 18.03.2024 р.), у навчальному процесі кафедри публічного управління та адміністрування Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу.

Особистий внесок здобувача. Дисертація є самостійно виконаним науковим дослідженням її автора. Тому всі отримані у процесі виконання

досліджень та винесені на захист результати у вигляді теоретичних положень, методологічних і графоаналітичних обґрунтувань, моделей, інструментів, практичних рекомендацій і висновків отримані автором самостійно.

Апробація результатів дисертації. Основні теоретичні положення дисертації, сформульовані в ній практичні рекомендації, результати їх апробації та впровадження оприлюднені автором на таких науково-практичних, всеукраїнських і міжнародних наукових конференціях:

- «Розвиток компетентності в публічному секторі: європейські стандарти та перспективи». Матеріали міжнародної науково-практичної конференції (Івано-Франківськ, 30 вересня 2021 р.);

- «Публічне управління та адміністрування в умовах війни і в поствоєнний період в Україні». Матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції у ДЗВО «Університет менеджменту освіти» НАПН України (Київ, 15-28 квітня 2022 р);

- «Сталий розвиток країни в рамках Європейської інтеграції». Всеукраїнська науково-практична конференція здобувачів вищої освіти і молодих учених (Житомир, 30 листопада 2022 року);

- «Розвиток публічного управління в контексті європейської інтеграції України». Матеріали науково-практичної конференції (Львів, 28 квітня 2023 р.);

- «Трансформації особистості, суспільства та ринку праці: виклики майбутнього та вплив на освіту». Міжнародна науково-практична конференція (Харків, 20-22 вересня 2023 р);

- «Детермінанти соціально-економічного відновлення держави, регіонів та суб'єктів господарювання». Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції (Рівне, 10 листопада 2023 р.);

- «Організаційно-правові аспекти публічного управління в Україні». Матеріали XI Міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції (м. Полтава, 25 квітня 2024 р.).

Публікації. За темою і результатами дослідження опубліковано 13 наукових праць: 5 статей у наукових фахових виданнях категорії «Б» за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування» (3 у співавторстві), 1 – у періодичному науковому журналі, а також 7 тез доповідей у матеріалах всеукраїнських та міжнародних науково-практичних конференцій.

Структура та обсяг дисертації. Дисертація складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків. Загальний обсяг дисертації становить 299 сторінки, з них 157 – обсяг основного тексту роботи. Дисертація містить 8 таблиць, 14 рисунків, 6 додатків. Список використаних джерел містить 428 назв, з яких 85 – іноземними мовами.

РОЗДІЛ 1

АНАЛІЗ ТЕОРЕТИЧНИХ ОСНОВ ПАРТНЕРСЬКОЇ ВЗАЄМОДІЇ УЧАСНИКІВ ЖИТТЄВОЇ АКТИВНОСТІ СУСПІЛЬСТВА

1.1 Децентралізація влади в Україні: аналіз використання системою публічного управління та адміністрування рекомендацій світових шкіл управління й менеджменту

Реалізація започаткованого у 2014 році процесу реформування органів місцевого самоврядування на засадах відповідальності перед населенням своїх громад за ефективність спільної життєдіяльності, а перед державою – за її законність, здійснювалась відповідно до «Концепції реформи місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні» (01.04.2014) [1], законів України «Про співробітництво територіальних громад» (17.06.2014) [2], «Про добровільне об'єднання територіальних громад» (05.02.2015) [3] та внесених до Бюджетного і Податкового кодексів змін, необхідних для їх фінансового забезпечення.

Основними результатами процесу, який 11 лютого 2021 року 526 депутатів Європейського Парламенту вітали як одну із «найуспішніших реформ» в Україні (при 79 депутатах «проти» та 71, який «утримався») та яка, очевидно, вимагає від чинної влади додаткових зусиль з модернізації країни, деолігархізації, боротьби з корупцією [4, 5], стали нові системи адміністративно-територіального устрою базового (1470 територіальних громад) і субрегіонального (136 районів) рівнів. При цьому, оптимізація системи територіальної організації влади й ефективного місцевого самоврядування вимагає одночасного продовження як реформи децентралізації [6], так і узгодженого реформування процесів і процедур управління державою та її власністю [7].

Слід зауважити, що аналіз стану, оцінка й науково-теоретичне обґрунтування необхідності та доцільності модернізації державного управління

й реформування державної служби в Україні протягом тривалого часу були й залишаються предметом досліджень у працях цілої низки вітчизняних науковців і наукових колективів [8, 9, 10, 11].

Починаючи з 2016 року, державне управління в Україні також перебувало у процесі реформування відповідно до урядового документа «Стратегія реформування державного управління на період до 2021 року» [12], який у 2021 році було замінено новим документом «Стратегія реформування державного управління України на 2022 – 2025 роки» [13].

В основу обох цих документів покладено оцінювання стану державного управління України експертами Програми SIGMA (Support for Improvement in Governance and Management) – спільної програми Організації економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР/OECD) та Європейського Союзу з підтримки процесів удосконалення врядування та менеджменту (SIGMA/OECD) [14], метою якої є «... побудова сучасної, цифрової та сервісно-орієнтованої держави», для чого повинна бути запроєктована й реалізована «... зміна підходів у трьох ключових елементах виконавчої влади – структури, процедури та люди» [15].

Саме в контексті належної реалізації цих трьох ключових елементів важлива роль належить вітчизняній науці та практиці публічного управління й адміністрування. Адже використання чинного досвіду світових шкіл управління й менеджменту в їх публічно-адміністративному варіанті неминуче вимагає як від лідерів, так і від виконавців процесу реформ, окрім тривіального оволодіння вже відомими світу знаннями й досвідом, ще й дослідження кращих практик їх використання, усвідомленої їх адаптації до дещо інших умов, потреб, структур, процедур і людей, а також удосконалення через пошук, теоретичне обґрунтування, апробацію та використання власних інноваційних рішень.

Аналіз досвіду множини пострадянських країн, системи державного врядування яких у процесі переходу до основ ринкової економіки й усвідомлення необхідності сталого розвитку в умовах глобалізації звернулись до

потенціалу залучення й використання успішних технологій управління й менеджменту розвинутих ринкових економік світу, демонструє, до речі, певні труднощі їх прямої імплементації. Адже успадковане інституціональне середовище та ідеологеми, властиві т. зв. східній інституційній Х-матриці з усталеними управлінськими традиціями і звичаями приймаючих країн (ідеологія комунітарності, унітарно-централізована політика й редистрибутивна економіка), як правило, активно заважають і протидіють впровадженню та ефективному використанню «чужих» зразків управлінського досвіду.

До того ж найкращі наміри дуже часто зазнавали краху через слабе та недосконале інституціональне середовище для їх впровадження, нестабільне внутрішнє нормативно-правове забезпечення, залишки традиційної для командно-адміністративної системи ментальності як керівництва, так і виконавців, відсутність належних для ідеологем альтернативної західної інституціональної Y-матриці (ідеологія індивідуалізму, політика федералізації й ринкова економіка) знань, досвіду та позитивних прикладів їх використання, мотивації впровадження і т. п. (для прикладу в працях [16, 17, 18, 19, 20]).

Тому у просторі вітчизняного (хоча ще й не зовсім досконалого інституціонально-квазіринково-ментального) середовища особливої цінності й актуальності набуває дослідження, аналіз та оцінка науково-теоретичного й консультативно-рекомендаційного забезпечення процесів реформування позитивними надбаннями вже чинного досвіду світових шкіл управління й менеджменту демократичних суспільств з ринковою економікою через його усвідомлене сприйняття, необхідну адаптацію, належне використання, а за необхідності й можливе вдосконалення чи генерування нових рішень.

Цей досвід у вигляді ідей, методів, моделей, технологій, механізмів та інструментів управління країнами, їх регіонами, галузями економіки й будь-яких інших сфер життєвої активності соціуму хоча і повільно, але проникає у вітчизняну практику управління соціально-економічним розвитком країни.

До речі, як чинна в Україні система публічного управління та адміністрування, так і її функціонери постають перед необхідністю вибору, оволодіння й використання таких сучасних організаційних форм, технологій та інструментів управління, які б максимально відповідали вимогам і потребам трансформаційних змін українського суспільства, адекватних викликам тих змін, які відбуваються у глобальному оточенні.

Відзначимо, що формування ефективної системи державного управління в Україні вимагає не простої акумуляції всіх кращих здобутків країн з еволюційно сформованою ринковою економікою, яка вже неодноразово піддавалась аналізу за багатьма управлінськими технологіями у сфері управління національною економікою, а й врахування специфіки соціально-економічних процесів транзитного характеру, оскільки їх пряме перенесення й використання не тільки не принесе користі, а й може зашкодити реформуванню економіки. Адже національна психологія й пострадянська ментальність, традиції і звичаї, духовні й соціально-культурні цінності, техніко-технологічні та операційно-виробничі чинники відіграють у процесах трансформування незаперечно важливу роль. У зв'язку з цим весь комплекс вітчизняних реформ в управлінні державою вимагає не просто раціонально-директивних вказівок суб'єктів їх проведення щодо вибору та вимог їх використання об'єктами, а пошуку серед відомих найбільш адекватних потребам чи пропозицій нових підходів, форм, моделей, технологій та інструментів, які б забезпечили успішне, результативне та ефективне проведення необхідних суспільству змін через формування нового мислення керівників і виконавців, розробки й ефективного використання власної наукової бази, методології та практики публічного управління та адміністрування.

У цьому контексті вважаємо за доцільне звернутись до аналізу уже згаданих вище альтернативних інституціональних матриць, оскільки на цілком слушну думку автора уже згаданої вище публікації [19] проф. О. В. Молодцова «...публічне управління, з погляду інституціонально-матричного підходу, представляє собою таку інституціональну структуру, яка, фактично, є проєкцією

інституціональної матриці суспільства, що виконує управляючі функції щодо суспільства в цілому».

Ось чому публічне управління та адміністрування виступають тими ключовими елементами, рішення і поведінка яких визначатимуть рівень кореляції необхідних і реальних змін у суспільстві в контексті чинних у нього потреб щодо взаємодії інституціональних суб'єктів і об'єктів у сферах економіки й політики в контексті ідеологічних установок інституціональної матриці.

Запропонована в роботі [21] модель трансформована з двох трикутних альтернативних матриць ромбовидної інституціональної матриці, в якій ознаки унітарного або федеративного політичного устрою несуть функціональне навантаження управління і є не альтернативними, а комплементарними завдяки трансформації у «структурно-функціональну характеристику системи», демонструє, що «... більшість сучасних політичних устроїв і поділів суспільства також можна вважати домінантно-комплементарними утвореннями з одночасним використанням як унітарних і федеральних, так і комбінованих ознак». Тому цілком очевидним слід вважати той факт, що будь-які сучасні держави реалізують щодо своїх людських ресурсів спочатку комунітарну функцію, об'єднуючи людей і людські спільноти різних масштабів і рівнів (міста, регіони, громади, організації, підприємства і т. д.) через можливість самостійного вибору варіантів поведінки згідно з індивідуалістською, комунітарною або якоюсь іншою комбінованою ідеологією, а також ділові активності відповідно до принципів ринкової, редистрибутивної чи якогось виду змішаної економіки.

Непоміченим авторами цього дослідження результатом слід вважати виявлення у комбінованій матриці спільної для обох типів інституціональних матриць схильності та готовності їх людських ресурсів до проявів, реалізації та використання своїх комунітарних прагнень, які виливаються в об'єднання людей у державні й міждержавні утворення та союзи, а також утворення в рамках держав людських спільнот різного призначення, масштабів і рівнів у ієрархічній

структурі регіонів, земель, штатів чи провінцій з відповідним поділом на базові самоврядні одиниці.

Ці комунітарні прагнення формувалися протягом тисячоліть досвідом і практикою виживання людини від моменту її появи, утворення первісних об'єднань (людського стада або праобщини), родових общин, племен, міжродових і міжплемінних об'єднань аж до виникнення народностей і народів, первинних форм державної влади, держав-міст, моно- і мультинаціональних держав та імперій.

Паралельно до процесів розвитку суспільства відбувався і поділ суспільної праці на матеріальну та ідеологічну, виокремлення людей, які за своїми інтелектуальними здібностями були спроможними осмислити, узагальнити і зберегти для нащадків певні принципи й закономірності розвитку суспільства, збереження цілісності та нормальних умов існування його різноманітних часток і складових саме на основі і за допомогою створення об'єднань людей. Види і типологія таких об'єднань у політичному, економічному і громадському житті сучасної цивілізації широко відомі під такими назвами як установа, організація й підприємство, альянс, спілка та союз, компанія, консорціум і корпорація, концерн і конгломерат, кластер і картель, партія, рух і партнерство, пул, синдикат, трест і т. п.

Таким чином, в основі всіх форм устрою як держав минулого, так і сучасних держав, як будь-яких організаційних форм у політиці, в бізнесі, в науці, в освіті, в культурі і т. д., незалежно від політичних, ідеологічних, культурних, економічних, соціальних і національних особливостей, є об'єднання людей для спільної взаємодії з досягнення певних, спільних для всіх, хто об'єднався, цілей з виживання й розвитку. Відомий американський соціолог російського походження Питирим Сорокін стверджував, що «... поза взаємодією нема і не може бути ніякого агрегату, асоціації і суспільства, взагалі соціального явища» [22, с. 33].

Якщо ж погодитися з тим фактом, що основою будь-якої спільноти людей є окремішне людське створіння, що, на переконання проф. Мочерного С. В., є «...найпростішою структурною ланкою», яка «... при певному способі аналізу далі не ділиться» та «...бере участь у формуванні системи і за його відсутності система не може розвиватися» [23], то якраз соціальна складова характеристики т. зв. первинного елемента соціуму «біосоціоекономічного елемента живої Природи» (БСЄЕ) [24] мотивує останнього до пошуку і утворення з аналогічним собі елементом «елементарної системи Людина - Людина» або «типової управлінської пари соціотехнічних систем», інтерпретованої в [24] як «елементарна соціально-економічна система» (ЕСЕС) у складі двох «найпростіших структурних ланок».

Тоді результат прагнення однієї людини (як БСЄЕ₁) знайти, утворити й налагодити партнерську взаємодію з іншою (як БСЄЕ₂) або з іншими (як БСЄЕ_N) для спільного досягнення спільно встановлених цілей можна і слід назвати «елементарним соціально-економічним партнерством» (ЕСЕП) та сформулювати таким чином:

ЕСЕП – найменша неподільна структурна ланка суспільства у складі двох людей, які з метою досягнення спільно встановлених цілей спільно працюють, отримують і використовують погоджені спільні та індивідуальні вигоди.

В такому разі елементарне соціально-економічне партнерство стає тим фундаментальним елементом, який було дуже влучно названо «...динамічними будівельними блоками спільнот» [25] («... partnerships are dynamic building blocks of communities») і який фактично є основою створення, існування та розвитку будь-якої соціально-економічної системи вищого рівня з множиною людських ресурсів N_i , з потребою у їх згуртуванні (комунітарності) для досягнення системою її загальної цілі та задоволення в результаті цього множиною всіх N_i особистостей їх підцілей.

Якщо ж усвідомити, що ЕСЕП є «будівельними блоками» формування будь-якої із множини названих вище спеціально утворених на партнерських засадах людських спільнот, то стає цілком очевидним, що установи, організації та підприємства, альянси, спілки й союзи, компанії, консорціуми й корпорації, концерни, кластери й картелі, партії, рухи й партнерства, пули, синдикати, трести і т. п. є нічим іншим, як різними за організаційними формами та юридичними принципами утворення й діяльності партнерськими спільнотами, утвореними з множини людей як «будівельних блоків» або «найпростіших структурних ланок».

До речі, у книзі «Ринок: як вийти в лідери. Теорія і практика» один із класиків менеджменту Пітер Ф. Друкер ще в минулому столітті звернув увагу на той факт, що «сучасний бізнес зростає за рахунок різноманітних альянсів, спільних підприємств і партнерств із споживачами, але це, на жаль, розуміють тільки одиниці» [26].

Сучасне розуміння доцільності використання таких форм співпраці приходить із усвідомленням їх соціально-економічної доцільності, яка проявляється в покращенні ефективності й результативності спільної діяльності учасників.

Для прикладу, ключовим позитивом створення альянсів вітчизняні науковці вважають «... – виявлення можливості та доцільності об'єднання не лише і не стільки основних і фінансових активів учасників, а їхніх бізнес-знань і управлінських навичок; ...» [27], а стратегічних альянсів – можливість «...реалізувати певні стратегічні цілі, досягнення яких самотійно неможливе або значно ускладнене» [28]. При цьому стає очевидним, що стосунки, які виникають при утворенні альянсів, «... сприяють діалогу і зміцнюють зв'язки між партнерами та є такими ж важливими для успіху альянсу, як і управління традиційними для бізнесу питаннями продукції і ринку» [29].

Аналогічні переваги є характерними також і для різного роду кластерів, формування і розвиток яких, на думку вітчизняних експертів, «... призводить до

підвищення конкурентоспроможності економіки, активізації інноваційних процесів і реальних механізмів узгодження інтересів влади, бізнесу, науки та освіти при розробці стратегій розвитку окремих регіонів та країни в цілому» [30], а «проведення кластерної політики базується на організації взаємодії між органами державної влади і місцевого самоврядування, бізнесом і науково-освітніми установами» [31].

На думку ж автора роботи [32], «... у сучасних умовах однією з найбільш важливих конкурентних переваг стає схильність до співпраці та постійний пошук найбільш ефективних партнерських відносин, що дозволять суб'єктам національної економіки досягти, зберегти й посилити свої конкурентні переваги», що загалом відображає потенціал соціальної та економічної корисності партнерств, під яким у [32] пропонується розуміти «... взаємодію двох (або більше) економічних організацій, що передбачає створення загальної цінності з розподілом результатів між партнерами» [33].

Аналогічні наведеним вище приклади достоїнств, переваг і вигід від об'єднання та співпраці як мінімум двох і більше людей, а також їх груп і спільнот присутні у будь-яких згаданих формах і видах відомих сьогодні видів об'єднань.

А втім, у своїй праці під назвою «Менеджмент у наступному суспільстві: уроки від відомого мислителя та письменника про спільне» («Managing in the Next Society: Lessons from the Renown Thinker and Writer on Corporate») її автор, уже цитований вище Пітер Ф. Друкер, наголосив на тому факті, що «дуже мало хто із керівників знає як управляти альянсами. Вони використовують накази, не працюючи з партнерами, а це дві великі різниці» [34].

В дещо подібній ситуації сьогодні знаходиться і вітчизняний управлінський корпус незалежно від сфер управління життєдіяльністю українського суспільства (публічне управління, місцеве самоврядування, політична, партійна і громадська активність, бізнес, наука, освіта і т. д.), традиції

управління якого походять із радянського досвіду реалізації процесу управління на основі безумовного виконання послідовності «розпорядження – виконання».

Незважаючи на вже отриманий досвід демократизації управління сучасним соціумом, навіть сьогодні повномасштабне розуміння справжньої суті й сили партнерства ще відсутнє, а залишки пострадянського, віртуального колективізму, наслідки досвіду колгоспного й кооперативного господарювання та комуністичного виховання продовжують відлякувати людей від масштабних об'єднань для колективної діяльності. Адже у 1961 році на XXII з'їзді КПРС М. С. Хрущов заявив, що «...в СРСР сформувався радянський народ – нова історична спільнота людей різних національностей, які мають спільні характерні риси: спільну соціалістичну батьківщину СРСР, спільну економічну базу – соціалістичне господарство, спільну соціально-класову структуру, спільний світогляд – марксизм-ленінізм, спільну мету – побудову комунізму, багато спільних рис у духовному плані, в психології» [35].

Однак інституціональні рамки функціонування «нової історичної спільноти людей» відбувались відповідно до ідеологем комунітарності та унітарно-централізованого управління Х-матриці, якими вся повнота розпорядчої влади концентрувалась у керівних органах компартійної системи країни та ієрархічної системи адміністрування із т. зв. «плановою» або «командно-адміністративною економікою».

В результаті цього суспільство, будучи об'єктом керівних впливів політичної та економічної диктатури виключно вищих керівників-вождів та ієрархічної, централізованої вертикалі влади, перебувало в цілковитій залежності від держави і множини її органів, які як суб'єкти здійснювали абсолютну політичну та економічну диктатуру, розпоряджаючись «державною» власністю на засоби виробництва та природними ресурсами, що повністю нівелювало гучно декларовані партійними й державними документами аспекти їх «всенародної» спільності.

При цьому, якщо на найнижчому побутовому й соціальному рівнях партнерські стосунки між людьми як «найпростішими структурними ланками» зберігались і діяли, то будь-які інші об'єднання й організації громадян знаходились під повним і жорстким впливом і контролем влади, виконуючи виключно те, що було дозволено владою і призначеними нею ж органами управління.

Ось чому перехід до нового суспільно-політичного і соціально-економічного устрою в рамках ідеологічних орієнтирів Y-матриці вимагає не тільки науково-теоретичного аналізу, обґрунтування та супроводу процесів реалізації реформ державного управління та місцевого самоврядування, а й аналогічних досліджень щодо необхідних змін у суспільній свідомості, які повинні відбутися як у змінах її стереотипів (нормативних уявлень і переконань), так і в ментальності населення.

В цьому контексті не можна не погодитись із проф. О. Куценко, яка ще у 2006 році за результатами соціологічних досліджень констатувала, що в Україні з'явилися «...соціально значимі зміни соціальної тканини суспільства. І насамперед зміни, пов'язані з соціальною і громадянською свідомістю, ідентичністю», а також сформувався протистояння «... класів в середовищах малого і середнього підприємництва, висококваліфікованих професіоналів, великого бізнесу і, з іншого боку, пануючих структур, що намагаються контролювати їх діяльність, примушують обходити правила та вилучати з цього ренту» [36].

Таке протистояння демонструвало повну відсутність навіть на той час партнерських взаємостосунків між владними структурами та об'єктами їх регулюючих, контролюючих і караючих впливів, які комплексно використовувались для «вилучення ренти» замість співпраці та пошуку найбільш ефективних партнерських відносин, які б дозволили цим об'єктам досягти, зберегти й посилити свої конкурентні переваги як результативних і ефективних суб'єктів національної економіки.

У зв'язку з цим виглядає цілком доречною й доцільною потреба здійснення ретельного аналізу поняття «партнерство» як узагальнюючого: всі відомі на даний час варіанти інтеграції певної множини учасників для спільної діяльності та для отримання спільної ж вигоди. Ця потреба зумовлена також і тим, що поширення принципів партнерства вимагає «... використання складних організаційних, управлінських та виробничих технологій» [37].

По-перше, це поняття слід проаналізувати не в контексті поширеного й достатньо добре вивченого його використання в бізнесі, а в контексті можливості й доцільності інтенсифікації його використання у процесах і процедурах публічного управління та місцевого самоврядування як основи інноваційних технологій, механізмів та інструментарію налагодження взаємовигідної соціальної й економічної взаємодії різних складових людських спільнот, включаючи й управлінську.

Адже уже існуючий досвід країн з ринковою економікою, у яких урядові структури уже використовували й успішно використовують методи, технології і механізми партнерського врядування демонструє його незаперечні переваги, прикладом чого може слугувати ціла низка відомих праць, починаючи з книги «Управляючи спільним: еволюція інститутів колективних дій» Е. Остром (Elinor Ostrom) – лауреатки премії пам'яті Альфреда Нобеля у сфері економічних наук, професорки університету Індіани в Блумінгтоні [38] і продовжуючи багатьма іншими авторами, які поняття «партнерство» поширили на сферу управління співпрацею людей у рамках процесів і процедур публічного менеджменту і врядування [25, 39, 40, 41, 42].

1.2 Партнерство як основа соціальної взаємодії людей і структурних складових людських спільнот

Поняття «партнерство» за своєю поширеністю і значимістю в сучасному політичному, діловому, науковому, культурному і т. п. дискурсі незаперечно свідчить про його важливість.

Проте сучасний світ демонструє незліченні приклади того, як потенційно результативні та ефективні партнерства в різних сферах людської життєдіяльності (політика, бізнес, освіта, наука, культура і т. ін.) функціонують неефективно, занепадають, розформовуються, а їх учасники замість вигід і розвитку отримують конфлікти, збитки і втрати.

Під широковживаним терміном «партнерство» до останнього часу найбільш часто розуміють «... форму організації підприємницької діяльності, що ґрунтується на об'єднанні майна різних власників» [43].

Тлумачний словник Порталу української мови та культури формулює 3 варіанти визначень цього поняття з 4-ма субваріантами їх тлумачень, одне з яких тлумачить партнерство як «узгоджені, злагоджені дії учасників спільної справи» [44].

Аналогічний англomовний словник університету в Кембріджі трактує це поняття як «... угоду між організаціями, людьми і т. д. працювати разом» (an agreement between organizations, people, etc. To work together) [45].

На вітчизняному навчальному сайті авторка тексту сформулювала чи не найкоротше, найпростіше і, очевидно, найбільш містке визначення: «Партнерство – це вибудована співпраця двох сторін, від якої виграють усі» [46].

Найбільш узагальненим, безперечно, слід вважати визначення партнерства Генеральною Асамблеєю ООН.

«Партнерство — це добровільні відносини співпраці між різними сторонами як державними, так і недержавними, у яких усі учасники погоджуються працювати разом для досягнення спільної мети чи виконання

конкретного завдання та, за взаємною згодою, розподіляти ризики та відповідальність, ресурси та вигоди» [47].

Таким чином, суттю партнерства за цими визначенням слід вважати «виграш усіх», хто «співпрацює» для вирішення конкретних завдань у процесі досягнення спільної мети в найширшому спектрі політичних, соціальних, економічних, наукових, освітніх, педагогічних, природоохоронних, інформаційно-комунікаційних і т. п. значимих для всього суспільства завдань, що переводить проблему належного управління партнерствами у площину публічного управління та адміністрування.

Отже, згідно з цих тлумачення суті партнерства розкривається у «співпраці за згодою» для «виграшу всіх», тобто всіх тих, хто вирішує конкретні завдання в процесі досягнення спільних цілей і мети в найширшому спектрі активності людей при вирішенні політичних, соціальних, економічних, наукових, освітніх, педагогічних, природоохоронних, інформаційно-комунікаційних і т. п. значимих для всього суспільства завдань за цілями його соціального й економічного розвитку.

Безумовно, належне управління діяльністю партнерств вимагає розуміння певної специфічності партнерських відносин у сучасному суспільстві, що вимагає змін у традиційних для всього попереднього досвіду світових шкіл управління, адміністрування й менеджменту підходів, законів, принципів, методів і технологій на основі ідентифікації й теоретичного обґрунтування можливостей та умов удосконалення, налагодження та належного управління партнерськими стосунками в людських спільнотах через необхідні зміни у взаєминах і взаємодіях партнерів.

Отже, якщо з позицій діалектики парних категорій альтернативою партнерству слід вважати відкрито конкурентні, неприязельські або навіть ворожі взаємини сторін-учасників, то це дає нам підстави запропонувати графічну інтерпретацію «континууму партнерських стосунків», що представлена на рисунку 1.1.

Таким чином, у випадку індивідуальності взаємин виникає необхідність абсолютно самостійного вирішення особистістю завдань з досягнення виключно власної мети, що є неможливим, оскільки, перебуваючи в оточенні інших людей та їх спільнот, уникнути різних видів взаємодії, взаємовпливу і взаємостосунків знову ж таки неможливо, що виключає будь-які можливості розвитку і процвітання як особистості, так і будь-яких їх груп.

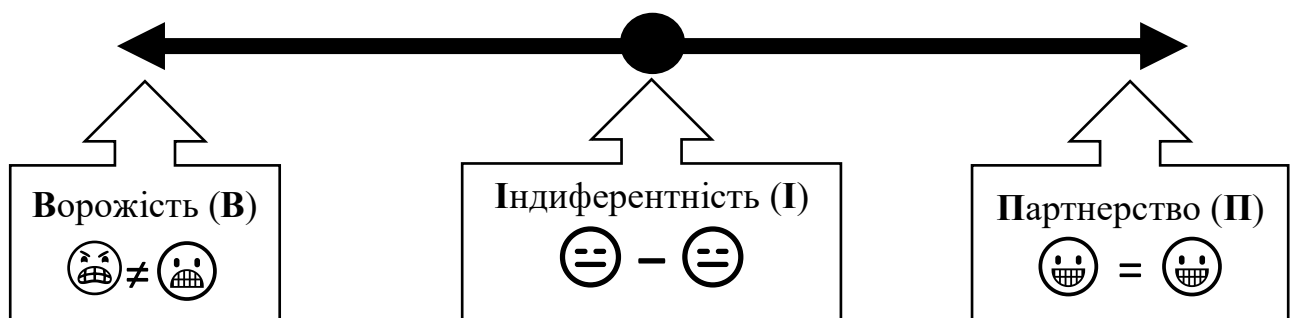


Рис. 1.1 Континуум можливих видів партнерських стосунків між учасниками соціально-економічної взаємодії (бачення автора)

Тоді навіть у альтернативному варіанті партнерських стосунків (ворожість) з'являється потреба в пошуку можливостей і шляхів вирішення конфліктних питань, що повертає учасників до переговорного варіанта партнерства – негативного, однак партнерства.

Отже, якщо скористатися запропонованою авторами роботи [24] графоаналітичною інтерпретацією моделі окремішньої людини у вигляді біосоціоекономічного елемента (БСЄЕ), то для утворення мінімально можливої, елементарної соціально-економічної системи (ЕСЕС) з двох таких елементів–партнерів (БСЄЕ₁ і БСЄЕ₂) як обов'язковий інтегруючий чинник необхідно використати мережу взаємозв'язків, взаємовпливів і взаємодії цих елементів, якими утворюється структура системи, її сутність, життєздатність, результативність та ефективність.

Тому кількістю, спрямованістю й належним використанням цих зв'язків у всіх можливих проявах взаємостосунків в континуумі «ворожість –

індиферентність – партнерство» (В-І-П) визначатимуться соціальні та економічні результати життєдіяльності цього ЕСЕС.

Безперечно, що стає цілком доцільним аналіз функціональної сутності поняття «партнерство» на основі врахування відомих аналітично-функціональних характеристик таких первинних елементів як БСЄЄ₁ (партнер 1) і БСЄЄ₂ (партнер 2) та утвореної ними пари ЕСЕС «СУ – ОУ» (Рис. 1.2).

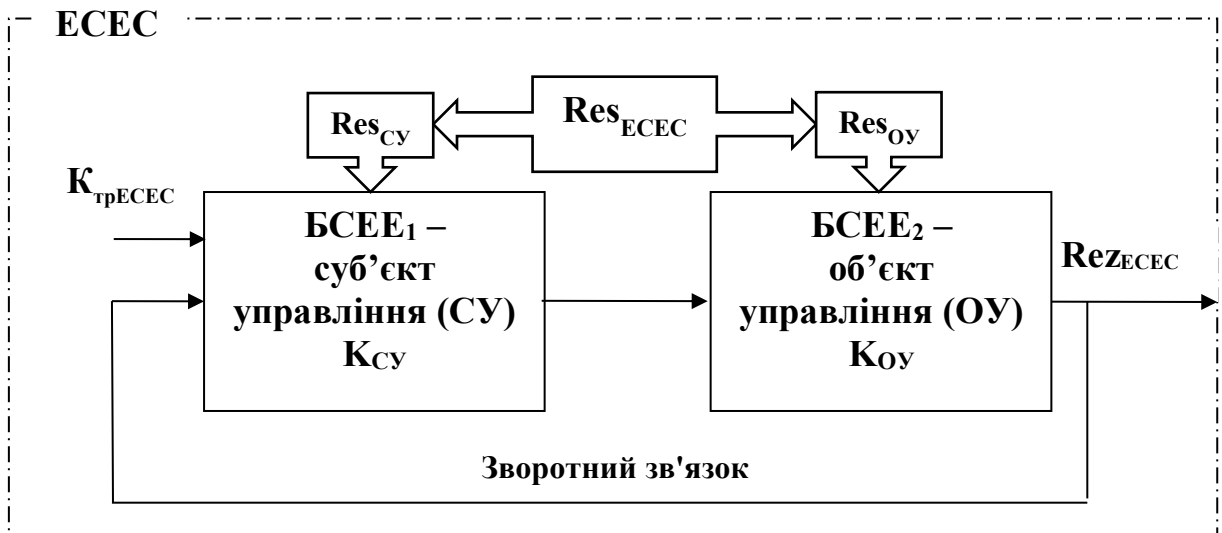


Рис. 1.2 Елементарна соціально-економічна система (ЕСЕС) як типова управлінська пара «СУ(БСЄЄ₁) – ОУ(БСЄЄ₂)»

Для найбільш узагальненого аналітичного опису такої елементарної системи доцільно використати запропоновану в дослідженнях [48, 49] інтерпретацію ланок і системи у вигляді коефіцієнта трансформації системи:

$$K_{\text{Тр}} = W_{\text{Rez}} / W_{\text{Res}}, \quad (1.1)$$

де W_{Rez} – вартість генерованого ланкою результату, а W_{Res} – вартість спожитих для цього ресурсів.

У такому випадку ціль взаємодії послідовного з'єднання традиційної пари учасників СУ – ОУ (ЕСЕС) полягає в досягненні ними спільно такого значення коефіцієнта трансформації (передатної функції) $K_{\text{Тр}}_{\text{ЕСЕС}}$ ресурсів $\text{Res}_{\text{ЕСЕС}}$ у результат $\text{Rez}_{\text{ЕСЕС}}$, за якого

$$K_{\text{Тр}}_{\text{ЕСЕС}} = W_{\text{Rez}} / W_{\text{Res}} \geq 1, \quad (1.2)$$

де виконання умови $K_{\text{трЕСЕС}} > 1$ засвідчує, що система є життєздатною і може розвиватися, $K_{\text{трЕСЕС}} = 1$ описує систему у стані стагнації, а $K_{\text{трЕСЕС}} < 1$ – система деградує і занепадає.

Зауважимо, що, згідно з відомими правилами структурних перетворень систем [50], $K_{\text{трЕСЕС}}$ визначається як добуток коефіцієнтів послідовно з'єднаних елементів $K_{\text{трСУ}}$ і $K_{\text{трОУ}}$, тобто

$$K_{\text{трЕСЕС}} = K_{\text{трСУ}} \cdot K_{\text{трОУ}}. \quad (1.3)$$

При цьому, ціль взаємодії двох учасників ЕСЕС залишається тією ж: $K_{\text{трЕСЕС}} \gg 1$.

Таким чином, в контексті досягнення учасниками ЕСЕС результату $K_{\text{трЕСЕС}} > 1$ виникає можливість сформулювати гіпотетичну залежність між досягнутим результатом і станом взаємин та взаємодії між учасниками досягнення в такому вигляді:

$$K_{\text{трЕСЕС}} = F(\text{Ворожість, Індиферентність, Партнерство}), \quad (1.4)$$

де за ворожих відносин між ними $K_{\text{трЕСЕС}} = F(\mathbf{B}) \rightarrow 0$, за відсутності партнерських відносин у парі (точка індиферентності або байдужості взаємин) $K_{\text{трЕСЕС}} = F(\mathbf{I}) \rightarrow 1$.

Цілком очевидно, що умовою отримання максимально можливого результату $K_{\text{трЕСЕСП}} = F(\mathbf{\Pi}) \rightarrow \max$ виступає стан досконалості партнерських взаємин між СУ та ОУ (Рис. 1.3).

Можна підсумувати, що запропонована гіпотетична залежність (1.3) $K_{\text{трЕСЕС}} = F(\mathbf{B}, \mathbf{I}, \mathbf{\Pi})$, представлена на рисунку 1.3 графічно, наочно демонструє доцільність, можливість, умови, процес та очікувані наслідки трансформації ЕСЕС в ЕСЕСП.

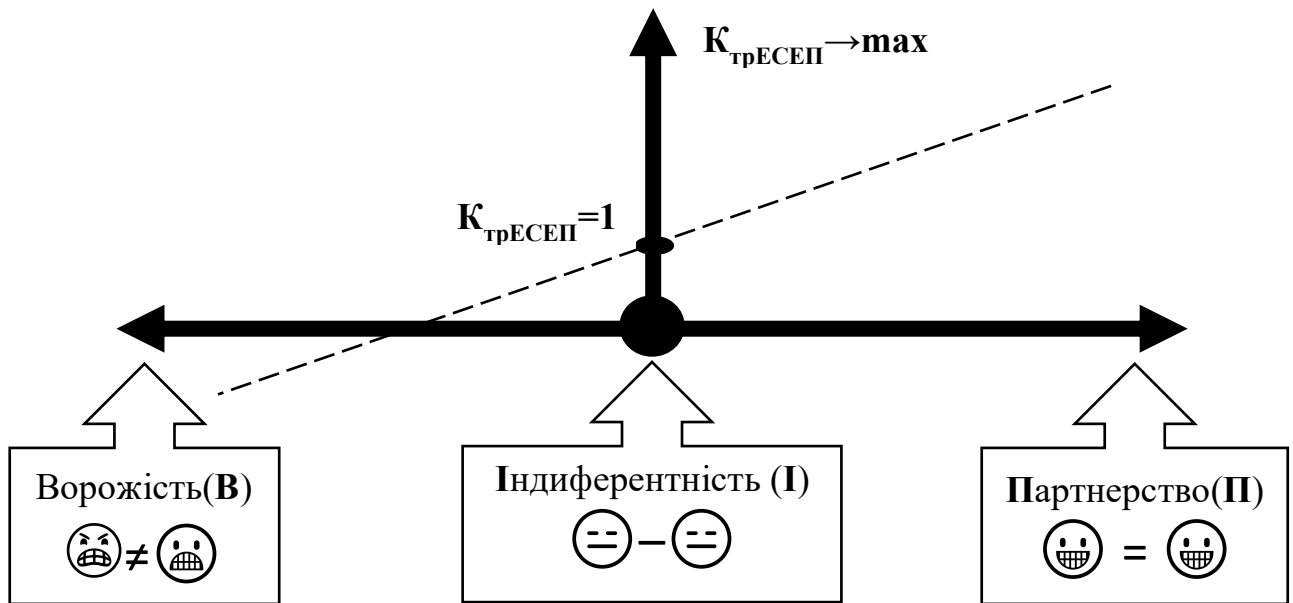


Рис. 1.3 Гіпотетична залежність коефіцієнта трансформації ЕСЕС від стану партнерських стосунків $K_{trЕСЕСП} = F(B-I-P)$ (бачення автора)

Очевидно, що для такого перетворення традиційна структура ЕСЕС у вигляді типової пари «елементів – непартнерів» СУ – ОУ повинна бути трансформована в неординарну або нетипову пару «елементів – партнерів» ($БСЕС_1$ & $БСЕС_2$) через дооснащення неординарними (додатковими) каналами управлінських впливів та зворотних зв'язків між цими елементами так, як це продемонстровано на рисунку 1.4.

При цьому слід усвідомлювати, що люди як елементарні учасники чи ЕСЕС, чи ЕСЕСП завжди зацікавлені, прагнуть та мають за мету досягнення поставлених перед системою або їх партнерством цілі Rez за найрізноманітніших можливих умов своєї взаємодії. Адже інтеграція людей за всіх інших можливих умов відбувається тільки для досягнення спільних цілей чи цілі. Перешкодою для партнерства та його повернення до системи закладається учасниками у вигляді умов розподілу між ними генерованого $Rez_{ЕСЕСП}$, коли учасники залишаються незадоволені цим розподілом.

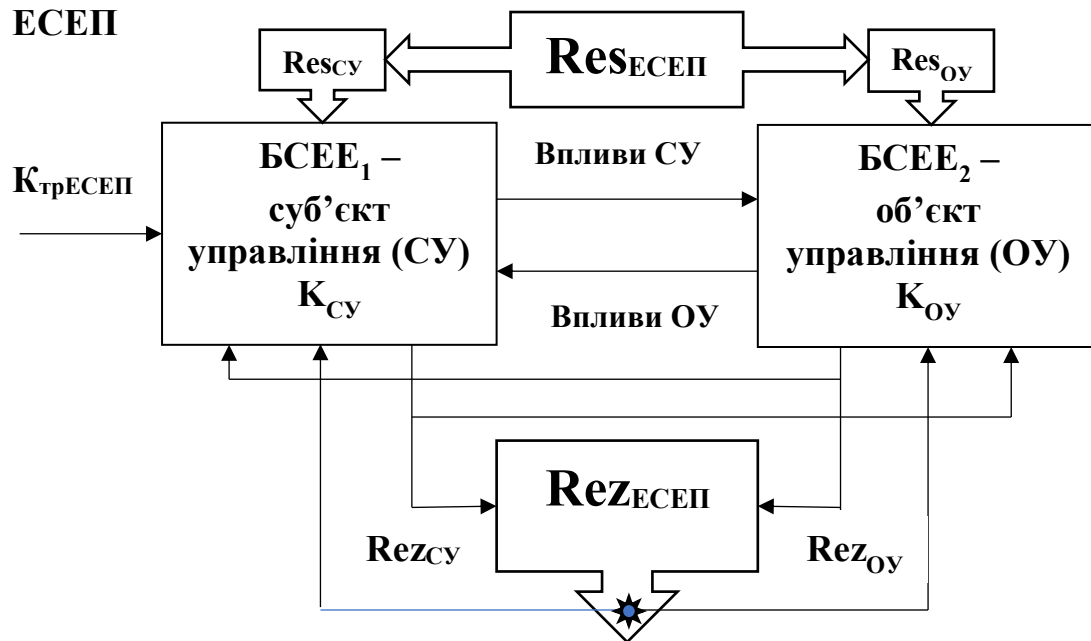


Рис. 1.4 ЕСЕП – елементарне соціально-економічне партнерство у вигляді пари партнерів «БСЕЕ₁(СУ) – БСЕЕ₁(ОУ)» (інтерпретація автора)

Слід зауважити, що у вітчизняній фаховій літературі з проблем державного управління теоретичні моделі взаємодії між парами такого виду вже досліджувало багато науковців.

За їх результатами були сформульовані, для прикладу, практичні рекомендації щодо умов управління соціально-економічними системами в контексті «... вивчення особистісних проявів взаємодії у форматі «суб'єкт управління – об'єкт управління»; виявлення негативних причин відсутності гармонізованої взаємодії...» [51], а також зафіксовані потреби у переході до «... якісно інших відносин між управлінською системою і громадянами, що можуть ґрунтуватись на засадах комунікації» [52].

До речі, вчені-правники суб'єкт-об'єктний підхід характеризували як такий, за якого «... держава активно змінює поведінку та свідомість громадянина...», замість того, щоб переходити на «... суб'єкт-суб'єктний, партнерський, де держава і громадянин постають як рівноправні учасники

суспільних відносин, спрямованих на забезпечення життєдіяльності суспільства, забезпечення прав та інтересів фізичних та юридичних осіб» [53].

Слід зауважити, що у вітчизняному науковому середовищі поступово формується розуміння доцільності та обґрунтованості переходу від традиційних для системи державного управління суб'єкт-об'єктних стосунків до нових зразків управлінської взаємодії. Адже «наявність демократії передбачає відкритість публічних органів влади, взаємодію на партнерській основі держави і суспільства, розгляд суспільства не тільки як об'єкта впливу, але і як учасника процесу управління» [54].

У результаті цього в соціумі буде забезпечено «... скорочення відстані між громадянином і урядом та пом'якшення нормативно-ієрархічних обмежень. Відхід від управлінської моделі, побудованої за принципом «команда/контроль» [55].

На жаль, в Україні навіть за наявності вже достатньо добре обґрунтованого науковцями розуміння доцільності переходу у процесах управління до суб'єкт-суб'єктних варіантів взаємодії в парі СУ - ОУ, для прикладу [56, 57, 58], дотепер більшість наукових досліджень і рекомендацій щодо практичного використання цих рекомендацій не стосуються умов їх впровадження й ефективного використання в системі публічного управління та адміністрування, зокрема в системі органів місцевого самоврядування. В більшості випадків формулювання, апробації і практичне використання цих рекомендацій автори досліджень рекомендують для впровадження винятково у сфері освіти для вдосконалення взаємодії таких пар: «учитель – учень», «викладач – студент», «науковий керівник – здобувач наукового ступеня» [59, 60, 61, 62, 63] тощо.

Різниця в кількості таких досліджень, публікацій і рекомендацій, а тому і їхній вплив на кадровий корпус системи управління державою та всіма її складовими ще залишається високою, оскільки в цьому середовищі ще зберігається і продовжує культивуватись досвід і традиції планової, командно-адміністративної системи, проникнення в яку позитивного досвіду, моделей,

технологій та інструментів світових шкіл управління й менеджменту продовжує гальмуватися.

Між іншим, якщо проф. Р. А. В. Родс (R. A. W. Rhodes) з університету в Саутгемптоні наголошує на тому, що публічне управління та адміністрування сьогодні має змінювати межі між публічними, приватними і громадськими складовими суспільства, а відносини між цими складовими повинні стати відносинами взаємозалежності та ґрунтуватися на перемовинах і компромісах, обміні інформацією чи будь-яких інших формах співробітництва й гармонізації інтересів [64], то аналогічні дослідження у сфері публічного управління та адміністрування в Україні на даний час практично відсутні.

При декларуванні необхідності здійснення аналогічних кроків в управлінні державою, регіонами, галузями, бізнес-структурами та їх підприємствами, у взаємодії з іншими структурними складовими суспільства, проникнення сучасних моделей, методів і технологій у публічне управління залишаються поодинокими, а їхнє впровадження у практику діяльності вітчизняної системи управління державою тільки починається.

Слід зауважити, що автори десятків, а то й сотень публікацій з різних країн, різних часів і різних шкіл уже задекларували зразки основних принципів, вимог і умов забезпечення успішної, результативної і ефективної партнерської взаємодії, серед яких подаємо для прикладу такі :

- визнання Іншого як рівноправного, рівноцінного партнера; терпиме (толерантне) ставлення до інакшості партнера; відмова від силових способів впливу на партнера, окрім сили аргументів; добровільність і чесність співробітництва; готовність нести відповідальність за свої вчинки й результати партнерської взаємодії [65];

- спільне бачення, взаємна довіра, чіткі цілі, лідерство, ресурси, навички та можливості, прозорість і підзвітність, концентрація на процесі та результатах, інтегрованість та організованість, вимірювання та оцінка результатів, адаптивність, гнучкість [66];

- прозорість, довіра, лідерство, інклюзивність, представництво, угода про партнерство, компетенції, чіткість повноважень, управління знаннями [67];

- спільне бачення, узгоджені цілі, ефективне управління, спільне лідерство, створення цінностей, спільне планування, довіра, здатність до змін, компетентна співпраця, спільне мислення [68];

- справедливість і повага, прозорість, довіра і наполегливість, відданість [69];

- емпатія, повага, довіра, згода, співпраця [70] і т. п.

Але взаємодія між партнерами за схемою типової управлінської пари (Рис. 1.2 – ЕСЕС) з багатьох причин не гарантує виконання більшості із названих авторами ключових умов успішної взаємодії її учасників з досягненням ефекту партнерства. Адже у всіх вищенаведених прикладах умов належного функціонування партнерств присутні такі складові, які в комплексі визначають рівноправність учасників у всіх видах їх взаємодії, взаємовпливу і взаємостосунків (спільне бачення, спільне лідерство, спільне мислення, спільне планування й досягнення спільно погоджених вигід і т. д., і т. п.).

Саме ці вимоги й умови, які можна узагальнити як рівні права у спільному управлінні, спільній співпраці та отриманні індивідуальної і спільної вигоди, і відрізняють ЕСЕП від інших відомих і традиційних визначень соціально-економічних систем типу ЕСЕС («управлінська пара», «суб'єкт – об'єкт», «лідер – послідовник», «керівник – підлеглий», «очільник – очолюваний» тощо).

Отже, реалізація всього переліку рівних прав у взаємостосунках учасників партнерства й вимагає для забезпечення кардинально іншої схеми прямих та зворотних зв'язків впливу, інформування та взаємовідносин між партнерами, яка представлена схемою на рисунку 1.4.

Тому для фундаментального дослідження, опису, аналізу та оцінки умов результативного та ефективного функціонування партнерств цілком виправданим є використання запропонованого нами вище поняття «елементарне соціально-економічне партнерство» (ЕСЕП).

Тоді, для ЕСЕП також

$$K_{\text{трЕСЕП}} = W_{\text{Rez}}/W_{\text{Res}} > 1. \quad (1.5)$$

Однак, оскільки варіант послідовного впливу управлінських рішень СУ на ОУ (Рис. 1.2) замінено на паралельні взаємовпливи СУ і ОУ як партнерів при спільному виробленні й реалізації рішень щодо перетворення ресурсів **Res** в результати **Rez** (Рис. 4), то відповідно до [50] загальний коефіцієнт трансформації ЕСЕП буде визначатись уже не як добуток $K_{\text{трСУ}} \cdot K_{\text{трОУ}}$, а як сума коефіцієнтів паралельно взаємодіючих елементів:

$$K_{\text{трЕСЕП}} = K_{\text{трСУ}} + K_{\text{трОУ}}, \quad (1.6)$$

а виконання умови $K_{\text{трЕСЕП}} > 1$ також засвідчуватиме, що система є життєздатною й розвивається.

При цьому, до речі, слід врахувати, що, окрім основного зв'язку управлінського впливу і зворотної інформації в ЕСЕС (Рис. 1.2), структурні елементи ЕСЕП охоплені додатковими каналами зворотного впливу та взаємного інформування (Рис. 1.4) про власні і спільно спожиті ресурси (**Res_{СУ}**, **Res_{ОУ}**, **Res_{ЕСЕП}**) та досягнуті результати (**Rez_{СУ}**, **Rez_{ОУ}**, **Rez_{ЕСЕП}**), які реалізують можливість і обов'язок виконання партнерами в системі таких суто людських відносин, як комунікація, прозорість, обмін інформацією, діалог, спільні цілі та інтереси, спільне бачення, спільне лідерство, справедливість тощо.

Присутність цих складових у взаєминах пари партнерів БСЕС_{1,2} викликає або може стимулювати виникнення в системі ефекту синергії. Тоді в першому наближенні можна вважати, що

$$K_{\text{трЕСЕП}} = (K_{\text{трСУ}} + K_{\text{трОУ}}) \cdot K_{\text{син}}, \quad (1.7)$$

де $K_{\text{син}} > 1$ – коефіцієнт синергії, значення якого зумовлено повнотою реалізації умов, необхідних для успішності партнерства.

Таким чином, стає очевидним, що, за всіх інших рівних умов,

$$(K_{\text{трСУ}} + K_{\text{трОУ}}) \cdot K_{\text{син}} > K_{\text{трСУ}} + K_{\text{трОУ}},$$

а

$$K_{\text{трЕСЕП}} > K_{\text{трЕСЕС}}. \quad (1.8)$$

Тобто потенціал успішної трансформації ресурсів у результати за традиційної взаємодії пари учасників у схемі впливу СУ \rightarrow ОУ цілком очікувано є нижчим, ніж при взаємодії останніх у режимі партнерства СУ \leftrightarrow ОУ, яке є більше відомим у фаховій літературі як «суб'єкт – суб'єктне» управління й відносини.

Недаремно автори уже згаданої вище роботи «Інтелектокористування як функція життєвої активності соціуму» [24] режим «суб'єкт – суб'єктної» взаємодії рекомендують використовувати як у практичному управлінні бізнес-структурами, так і в системі публічного управління та адміністрування.

Адже, якщо для досягнення запланованих результатів і розвитку за традиційною структурою зв'язків між складовими ЕСЕС необхідно використовувати «...однією із сторін щодо іншої якісь додаткові заходи впливу через примус, стимулювання, посилений контроль і т. п.», то у випадку використання запропонованої структури, визначення та умов взаємодії складових ЕСЕП створюються найкращі умови для досягнення парою партнерів максимально можливих результатів $W_{\text{Rez}} \rightarrow \max$ за рахунок ефективного використання в процесах і процедурах управління «інтегрального інтелекту» обох партнерів, а не тільки одного з них.

Таким чином, головною можливістю вдосконалення управління як головної умови трансформації ЕСЕС в ЕСЕП виступає формування в учасників партнерства (і першочергово в суб'єкта управління) вміння, яке дуже влучно сформулювала авторка монографії «Філософія управління соціальними системами» як обов'язкового вміння «мислити коеволюційно», «... як «мистецтва жити разом», тобто а) жити один з одним, а не один проти одного...» [71].

Із цього видно, що в основі організації належного функціонування будь-якої соціально-економічної системи лежить проблема культивування в ній партнерських стосунків між всією множиною належних до неї носіїв інтелекту,

оскільки суть поняття «партнерство» визначається не отриманою при реєстрації назвою (партнерство, альянс, кластер і т. п.), а станом взаємовідносин і стосунків між його учасниками на їх відповідність зазначеним вище перелікам взаємних оцінок сторонами партнерства.

Точніше кажучи, проблема оволодіння та використання переваг партнерських стосунків із розвитком суспільства виходить далеко за межі тільки соціальних і соціально-трудоваих відносин, а переростає в суспільно-політичні, соціально-економічні, соціально-екологічні механізми формування й розвитку сучасного інтелектуалізованого громадянського суспільства, в якому органи управління повинні й будуть використовувати у процесах управління не тільки інтелект управлінського персоналу (СУ), а й інтелект своїх партнерів – множини персоналу об'єктів управлінських впливів.

У зв'язку з цим стає цілком доцільно систематизувати відомі у світовій та вітчизняній практиках приклади використання поняття, принципів і вимог створення вже чинних різноманітних видів та форм партнерств, а також проаналізувати пов'язані із забезпеченням їх належної діяльності технологій, механізмів та інструментів реалізації результативних та ефективних партнерських взаємовідносин у різноманітних за призначенням людських спільнотах і сферах їх життєдіяльності.

1.3 Види партнерств: функціонально-цільова класифікація

Насамперед зауважимо, що категорія «партнерство» є предметом вивчення й дослідження багатьох наукових дисциплін, серед яких і соціальна антропологія, і соціологія, і економіка, і психологія та багато інших суміжних дисциплін, які аналізують різні соціокультурні, правові, економічні, функціонально-організаційні і т. п. аспекти цих проявів людських взаємостосунків.

Однак, на нашу думку, дотепер партнерство, яке проявляється на всіх рівнях взаємодії його можливих учасників – міжособистісному, міжгруповому, на рівні людських спільнот, територій і держав, залишається практично недослідженим з позицій інтелектуально-психологічного й управлінсько-організаційного забезпечення результативності та ефективності його функціонування, що суттєвим чином обмежує практику й масштаби його використання в контексті публічного управління та адміністрування.

Використання в Україні світових здобутків у сфері створення, поширення та управління діяльністю партнерств у всіх сферах життєдіяльності суспільства є недостатньо активним та дієвим, залишаючи невирішеними питання ефективності й результативності партнерських стосунків саме в тих сферах життєдіяльності суспільства та всіх його складових, де потрібен соціальний діалог, що загалом негативно впливає на ефективність державного управління, соціального та економічного розвитку суспільства.

Однак виявлення недоліків у процесах створення, поширення і функціонування різного виду партнерств у всіх можливих сферах їх діяльності, формулювання рекомендацій із вдосконалення результативності та ефективності їх функціонування, а також пропозицій щодо перспектив і доцільності змін у розвитку державної політики з цього питання є неможливим без усвідомлення того факту, що партнерськими стосунками пронизані усі, як один, форми соціального, політичного, економічного й культурного життя. Тому поширення в цих сферах технологій, механізмів та інструментів партнерської взаємодії сприятиме формуванню демократичної і правової держави, соціальної активності й гармонізованої взаємодії громадянського суспільства для вирішення всіх видів проблем, які виникають.

Запропонувавши в попередньому підрозділі такі базові елементи, як БСЄЄ (окремішня людина), два варіанти парної взаємодії людей-співпрацівників (ЕСЕС – елементарна соціально-економічна система) і людей-партнерів (ЕСЕП – елементарне соціально-економічне партнерство), а також умови можливої

трансформації ЕСЕС в ЕСЕП роблять доцільним із врахуванням цих новацій уточнення відомих на сьогодні класифікацій партнерств.

Адже вони дозволяють стверджувати, що партнерські стосунки є універсальним феноменом, присутнім у всіх, як один, видах і формах життєдіяльності людських спільнот, який може стати спільним знаменником для всіх можливих видів і форм партнерств, сфер їх застосування, цілей створення і т. п.

Зауважимо, що за класифікації партнерств брались науковці різних країн, пропонуючи для поділу їх різні ознаки. Так, для прикладу, у 2008 р. група експертів Міжнародного Інституту Сталого Розвитку (International Institute for Sustainable Development) [72] запропонувала деталізовану класифікацію можливих типів партнерств для сталого розвитку за 18 ознаками, а у 2012 р. в роботі «Форми організації партнерської взаємодії» [73] українська дослідниця М. І. Ус подала класифікацію, виокремивши форми партнерських відносин за 16 ознаками.

У той же час, для прикладу, в зарубіжній практиці ділові партнерства створюються за 2-ма різновидами (повне й обмежене) та 4-ма підвидами [74], а в положеннях про т. зв. «Європейські партнерства» [75] його автори виділяють тільки 3 види.

Вітчизняні автори пропонують десятки варіантів класифікації форм тільки державно-приватних партнерств (ДПП) [76, 77, 78, 79, 80], які деталізуються навіть для окремих видів господарської діяльності у сфері вуглевидобутку [81], житлового будівництва [82], сільського господарства [83] та ін.

Однак, виходячи з припущення, що будь-яке партнерство є результатом відповідних стосунків у всіх без винятку формах і видах спільної праці людей у певних спільнотах (навіть тих, які не належать до офіційно, організаційно і юридично визнаних як партнерства, а саме альянси [84], кластери [85], корпорації [86]), спробуємо уточнити їх класифікацію за найбільш фундаментальними та спільними для всіх людських спільнот ознаками.

Отже, якщо прийняти за основу гармонізації цілей, інтересів, планів, взаємодії і справедливого розподілу результату двома учасниками ЕСЕП шляхом встановлення й реалізації ними оптимального варіанта спільної діяльності з використанням єдиного джерела ресурсів відповідно до моделі досягнення Парето-оптимуму (англ. *Pareto optimality* – стан системи, при якому стан кожного окремого елемента не може бути покращено без погіршення стану іншого) [87], то можна стверджувати, що будь-яка пара БСЕС_{1,2} у процесі спільної діяльності або зможе віднайти й досягнути *Pareto optimality* ($K_{\text{трЕСЕП}} \rightarrow \max$), або буде функціонувати в режимі стагнації й виживання ($K_{\text{трЕСЕС}}=1$), або припинить спільну діяльність та розформується ($K_{\text{трЕСЕС}} < 1$).

Обравши модель та графоаналітичний опис партнерської взаємодії ЕСЕП, звернемось до моделі та умов пошуку парето-оптимальних результатів взаємодії складових тріади «держава – бізнес – споживачі» [88], яку було запропоновано як основу гармонізації будь-якої множини цілей та інтересів її головних стейкхолдерів, об'єднаних таким мегапартнерством, як держава [89].

Такий вибір зумовлено тим, що елементарні складові ЕСЕС та ЕСЕП є основою будь-яких процесів взаємодії людей, а тому повинні створюватись, утворюватись і функціонувати як у сфері управління державою, так і у сферах приватного бізнесу і громадянського суспільства, яке в економічному і соціальному контексті представляє інтереси споживачів.

Тому, створені на основі ЕСЕС та ЕСЕП складові партнерства цієї тріади поділятимуться на організовані структури державних партнерств (ДП, $K_{\text{трДП}}$), приватних партнерств (ПП, $K_{\text{трПП}}$) і громадських партнерств (ГП, $K_{\text{трГП}}$), які з метою покращання показників результативності й ефективності функціонування ($K_{\text{тр}} \rightarrow \max$) можуть створюватись партнерства з іншими організаційними структурами свого сектора, а саме державно-державні (Д-ДП, $K_{\text{трД-ДП}}$), приватно-приватні (П-ПП, $K_{\text{трП-ПП}}$) і громадсько-громадські (Г-ГП, $K_{\text{трГ-ГП}}$) партнерства.

Цілком очевидно, що створення партнерств організаційними структурами в рамках одного сектора є дуже поширеним у бізнес-секторі [90, 91].

Звернення знову ж таки з метою покращання показників результативності й ефективності ($K_{\text{тр}} \rightarrow \max$) до можливостей організації взаємодії із організаційними структурами, що належать до інших секторів, обумовлює створення комбінованих державно-приватних (Д-ПП, $K_{\text{трд-пп}}$), державно-громадівських (Д-ГП, $K_{\text{трд-гп}}$) і приватно-громадівських (П-ГП, $K_{\text{трп-гп}}$) партнерств.

Тоді найбільш узагальненим і, на нашу думку, найвагомим видом партнерств за участю всіх складових тріади можуть стати різноманітні державно-приватно-громадівські (Д-П-ГП, $K_{\text{трд-п-гп}}$) партнерства, спрямовані на гармонізацію інтересів, цілей і результатів учасників за участю організаційних утворень, що належать до трьох різних секторів тріади.

На рисунку 1.5 представлено поділ варіантів можливих видів партнерств, під кожним з яких слід розуміти варіанти спільної діяльності будь-яких організаційних утворень, що взаємодіють у відповідних секторах пошуку моделі парето-оптимуму.

Безумовно, кожне з них, будучи партнерством за своєю внутрішньою природою, має можливість функціонувати як без, так і з утворенням зовнішніх партнерських взаємин з іншими організаційними утвореннями як власного сектора, так і з партнерами, які належать до інших секторів (міжсекторні).

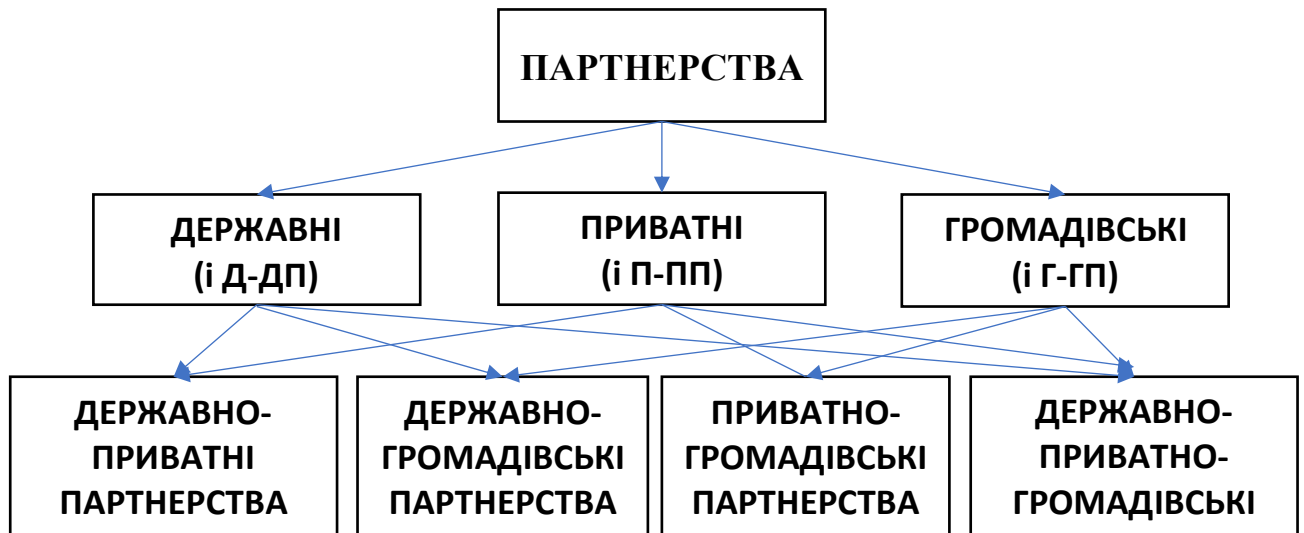


Рис. 1.5 Класифікація можливих видів партнерств, утворених організаційно-структурними складовими, які належать до різних секторів моделі пошуку суспільством парето-оптимуму (розробка автора)

Всі можливі утворення на базі ЕСЕС та ЕСЕП людські партнерства є диференційовані за належністю до таких інституцій суспільства, як:

- складові системи влади (органи державного управління, органи місцевого самоврядування, установи, організації і т. д.);
- приватні утворення (фірми, компанії, товариства, корпорації, підприємства і т. д.);
- громада (населення, громадські організації, неурядові і неприбуткові утворення, профспілки, партії, об'єднання за інтересами, і т. д.).

За їх участю в Україні можуть створюватись, створюються та діють уже перелічені вище варіанти міжсекторних партнерств Д-ПП, Д-ГП, П-ГП і, нарешті, Д-П-ГП, перетворюючи саме поняття «партнерство» у своєрідний «феномен сучасного суспільства» [92].

Огляд та аналіз реально чинних в Україні різноманітних міжсекторних партнерств демонструє, що всі вони підпадають під запропоновану класифікацію, зберігаючи при цьому всі ті відмінності за ознаками, які запропоновані авторами раніше уже відомих класифікацій.

Державно-приватні партнерства (Д-ПП). Цей тип є найбільш поширеним в Україні видом реальних партнерств, які отримали достатньо вагоме як науково-теоретичне, так і законодавче, юридичне, методологічне і практико-рекомендаційне забезпечення. Саме рівнем цього забезпечення, починаючи з відповідного Закону України [93], і було зумовлено пріоритетність досліджень, присвячених всім аспектам взаємодії інституцій публічного управління із суб'єктами господарської діяльності приватного сектора національної економіки, а також результативність їх поширення й ефективність діяльності.

За тематикою Д-ПП захищені дисертації на здобуття ступенів доктора й кандидата наук з державного управління, присвячені специфічним проблемам інституційного регулювання й розвитку механізмів Д-ПП [94, 95, 96].

Окрім того, дисертаційні дослідження результатів впровадження партнерств цього типу були виконані й захищені не тільки в різноманітних сферах обслуговування потреб суспільства державою, а, для прикладу, у сфері розвитку Д-ПП на місцевому рівні [97], в науково-інноваційному розвитку [98], у вищій освіті [99] чи страхових послугах [100].

Дисертаційні дослідження виконувались і щодо економічних наслідків та проблем впровадження Д-ПП у сфері будівництва [101], інвестиційного забезпечення інфраструктури національного господарства [102, 103], у вугільній промисловості [104], в портовому господарстві [105], в газопостачанні [106] та ін.

Монографічні дослідження з проблеми вдосконалення теорії і практики використання Д-ПП як інструментів державного регулювання й управління економікою [107, 108, 109, 110, 111, 112], а також сотні статей, автори яких пропонують, апробують, впроваджують й поширюють позитивні результати використання в Україні світового та вітчизняного досвідів свідчать про те, що цей вид партнерств сьогодні сфокусовано на комплексному вирішенні соціально-економічних проблем суспільства (будівництво й обладнання

громадських споруд, системи водопостачання й каналізації, охорона здоров'я, освіта, екологія і т. д.), що свідчить про зростання ролі держави в забезпеченні діяльності Д-ПП в цілому [113] за одночасної еволюції й народження нових форм, які виходять за межі звичного структурування.

Державно-громадівські партнерства (Д-ГП). За такі звичні межі виходять партнерства, які в запропонованій нами класифікації узагальнено під назвою «державно-громадівські». Ця назва конститує територіальну громаду в Україні не тільки як організаційно-адміністративну одиницю, а як основу громадянського суспільства – територіальну спільноту людей, взаємовідносини яких з державою полягають у тому, що ця спільнота, як частина суспільства, отримує можливість «... бути залученими до безпосереднього управління державними і місцевими справами за допомогою структур публічного управління, а держави – всебічно підтримувати територіальні громади, які прагнуть покращити рівень життєзабезпечення за рахунок створення нових структур управління» [114].

Ця присвійна форма в такому ж сенсі, як і терміни «громадівська власність» [115], «громадівський капітал» [116], «громадівська активність» [117] і т. п., називає громадівським все те, що належить громаді, починаючи із соціальної складової – людських ресурсів з їх ідентичністю, переконаннями, прагненнями, інтересами, людським, соціальним, інтелектуальним та ін. капіталами і продовжуючи природними (земля, ліси, води, ландшафти і т. д.), фізичними (будівлі, системи забезпечення життєдіяльності, дороги, споруди і т. п.) та інституційними (влада, організації формальні й неформальні, групи, об'єднання і т. п.).

Тому в контексті просторової моделі пошуку парето-оптимальної взаємодії із двома іншими складовими будь-яка людська спільнота з такими елементарними складовими, як множини людей (БСЄЄ), елементарних об'єднань (ЕСЕС) і партнерств (ЕСЕП) виступають як соціальна підсистема –

множина замовників і споживачів товарів та послуг двох інших складових – держави й бізнесу.

Зазначимо, що у країнах західної інституціональної матриці і традицій публічного управління дуже близькі за призначенням партнерства подібного типу є відомі під назвами «державно-державних» або «публічно-публічних» (PPP, PuPuP, PuP, PUP). Вони забезпечують взаємодію органів влади і/або місцевого самоврядування з «... іншим таким органом або неприбутковою організацією для надання послуг та/або вміння» [118], як це, для прикладу, відбувалось у громадському лісівництві в Німеччині [119], в забезпеченні ефективних водопровідно-каналізаційних послуг у Фінляндії [120] або відмови від послуг державно-приватного партнерства на користь державно-громадського у Штаті Техас (США) [121].

Проте аналіз й оцінка вітчизняних реалій науково-теоретичного й методологічного забезпечення розвитку партнерств державно-громадського типу демонструє набагато скромніші результати в порівнянні із державно-приватними.

Так, Закон «Про соціальне партнерство» взагалі відсутній, хоча діє дуже близький за намірами й цілями Закон України «Про соціальний діалог в Україні» [122].

Поодинокими є й дисертаційні дослідження механізмів партнерства органів публічної влади з неурядовими, соціально орієнтованими некомерційними організаціями [123, 124, 125], а монографій [126] і наукових статей із аналізом досвіду зарубіжних країн [127] та його використання в Україні для розвитку державно-громадського партнерства [128], окремих прикладів його використання [129, 130] та шляхів оптимізації [131] та вирішення проблем [132, 133, 134] є порівняно мало.

Державні структури, усвідомлюючи потенціал такого роду об'єднань, використовують їх для встановлення додаткових зв'язків з об'єктами своїх впливів через налагодження взаєморозуміння і взаємодії з громадськими

організаціями, як це, для прикладу, зробла у 2017 році Державна податкова служба України, підписавши Меморандум про партнерство та співробітництво із Всеукраїнською громадською організацією «Асоціація платників податків України» [135] або Національним агентством України з питань державної служби, Спілкою молодих державних службовців України [136] та ін.

Слід, однак, зауважити, що значно краще наукове обґрунтування і практичне поширення державно-громадівського партнерства отримали приклади їх використання у сфері освіти.

Започатковані академіком В. Г. Кременем ще у 2001 р. необхідні зміни в державно-громадському управлінні освітою [137] та процесами, які відбуваються в цій системі, отримали досить вагомий аналіз, теоретичне й методологічне обґрунтування в низці монографічних [138, 139] і дисертаційних досліджень [140, 141, 142], а також у наукових публікаціях та доповідях на різноманітних конференціях, присвячених державно-громадському управлінню змінами в освіті «... на засадах партнерської взаємодії» [143, 144] та «соціального партнерства» [145, 146].

Загальні цінності та переваги управлінської діяльності громадівських відділів освіти за участю структур громадянського суспільства [147] також базуються на демократичних засадах партнерства, соціального діалогу й довіри в системі «школа – громада», які набагато скоріше, ніж у сфері державного управління й національної економіки, забезпечують виявлення і впровадження інноваційних відкритих і демократичних моделей партнерської взаємодії суб'єктів державно-громадського управління, механізмів партнерської взаємодії, ефективного залучення, розподілу та використання коштів громади в навчальному процесі.

Приватно-громадівські партнерства (П-ГП). З позицій нашого дослідження такий тип партнерства слід визначити як партнерську взаємодію між структурами приватного бізнесу, який функціонує на території й ресурсах певної громади, з громадівськими ж неприбутковими, благодійними,

соціальними і т. п. організаціями. Адже т. зв. «неурядові», «недержавні», «неприбуткові», «громадські», «некомерційні» інститути громадянського суспільства, вирішуючи важливі для певної спільноти і для суспільства загалом проблеми та, як правило, не відчуваючи потреб в людських ресурсах, не володіють, на жаль, достатніми інституційними, адміністративними та фінансовими ресурсами.

Тому специфіка створення партнерств і співпраці між структурами бізнесу і громадськими організаціями [148], які представляють інтереси їх соціального оточення, окрім того, що активізує соціальну відповідальність бізнесу, ще й сприяє об'єднанню зусиль і ресурсів учасників для досягнення спільно встановлених ними цілей.

До того ж автори дослідження та оцінки стану й перспектив співпраці між бізнесом і такого типу організаціями зафіксовано чітко виражене переконання обох сторін в тому, що таку співпрацю слід практикувати «... обов'язково, і на регулярній основі» – 82% опитаних з громади і 66% з бізнесу, оскільки це «створює умови для активізації соціальних та громадянських ініціатив на місцях», є «...інструментом розвитку та підвищення соціальної відповідальності бізнесу» (відповідно 68% і 52%) та є «... ефективним механізмом розвитку громадянського суспільства в цілому» (відповідно 66% і 63%) [149].

До речі, бізнес розуміє важливість такого роду співпраці, оскільки громадські незалежні організації «...мають більш високий рівень довіри в суспільстві й іноді більш компетентні у вирішенні соціальних проблем і питань охорони навколишнього середовища», а будь-яка бізнес-структура, що «співробітничает із громадською організацією, має більш позитивний суспільний імідж та стратегічно сталі позиції у майбутньому» [150]. З цих причин бізнес сам ініціює створення та використання для цього різних можливостей, про що, для прикладу, свідчать існування й діяльність громадської спілки «Бізнес за партнерство» як «платформи» для членів спілки і партнерів для «...створення проєктів соціальних трансформацій» [151], створення у 2017 році асоціації

«Українська Рада Бізнесу», яка «... відкрита для партнерства та співпраці із різноманітними організаціями...» [152] і т. п.

З цією ж метою, наприклад, різноманітні бізнес-асоціації регулярно організовуються такі конференції і форуми, як «East Growth: Бізнес і громадськість – ефективне партнерство» [153], «Соціальне партнерство. Спільні виклики – спільне майбутнє» [154], «Діалог громадянського суспільства, бізнесу і влади: виклики воєнного стану» [155], «Західно-український форум партнерства» [156] та ін.

Слід визнати, що існування активної взаємодії бізнесу з представниками соціуму, наукове й методологічне забезпечення цього напрямку розвитку міжсекторного партнерства в Україні знаходиться тільки на початковій стадії. В інформаційному полі щодо цієї теми (за винятком дотичних праць із соціального партнерства й підприємств) практично відсутні наукові публікації з проблем управління, економіки і правових засад співпраці бізнесу та громадських організаційних утворень неурядового й некомерційного призначення.

Державно-приватно-громадівські партнерства (Д-П-ГП). Питання оптимізації стосунків між державою, яка регулює й контролює процеси взаємодії держави, структур бізнесу (виробників і постачальників всього різноманіття товарів та послуг) і населенням (споживачів вироблених державою й бізнесом товарів та послуг), давно стали предметом як теоретичних, так і практичних досліджень вітчизняної управлінської та економічної науки.

В уже згаданій вище публікації 2002 року про доцільність і можливість оптимізації стосунків держави, виробників і споживачів на основі вдосконаленої моделі В. Парето [88] йшлося про обов'язкову спільність та узгодженість дій всіх трьох категорій учасників пошуку парето-оптимальної точки, економічні, соціальні й екологічні характеристики якої влаштували б суспільство загалом.

Дещо пізніше автор публікацій [157, 158] про економічні основи конструктивної взаємодії учасників назвав цю конструкцію «міжсекторним партнерством», а дослідник теорії [159], механізму [160] й моделі [161] цього

феномена – «інститутом тристороннього партнерства» та «... запорукою ефективного реформування українського суспільства» [162].

Слід зауважити, що позитивний досвід використання партнерств саме такого типу в країнах ЄС уже існує. В його основі лежала ідея залучення енергії та ресурсів людей і місцевих організацій не стільки як «бенефіціарів» створення партнерств, скільки як суб'єктів їх створення, управління й розвитку. Ця ініціатива ЄС, започаткована «... для підтримки проєктів сільського розвитку», відома під назвою LEADER (фр. «Liaison entre actions de développement del'économie rurale» або «Зв'язок між діями для розвитку сільської економіки») та охоплює понад 54% сільського населення ЄС, об'єднуючи державний та приватний сектори з громадянським суспільством певної території [163].

Тому всі учасники отримують можливість зробити свій внесок у майбутній розвиток множини місцевих партнерств між державними, приватними та громадівськими секторами з відповідним формуванням результатів для всієї громади.

Інші вітчизняні дослідники також аналізували чинні проблеми становлення й розвитку, а також єдності й суперечності взаємодії держави, суспільства й бізнесу [164, 165, 166], умов і механізмів [167] їх ефективної взаємодії в ринкових умовах [168] та в системі демократичних відносин [169].

Вважаємо за необхідне звернути увагу на той факт, що, порівнюючи із двосторонніми партнерствами, тристороння спільна, узгоджена й гармонійна за цілями взаємодія державного, підприємницького та громадівського секторів суспільства цілком очікувано здатна забезпечити отримання потужнішого, ніж у двосторонніх партнерств, синергетичного ефекту від об'єднання ресурсів учасників [170, 171].

Можна навести приклад про досвід створення т. зв. державно-приватно-благодійних партнерств (модель 4Р), де державний, приватний і філантропічний сектори (неурядові й некомерційні організації, аналітичні центри і громадські організації) утворюють партнерства для вирішення системних проблем клімату

та природи, в результаті чого кожен учасник «... до запланованих, погоджених і отриманих всіма партнерами індивідуальних вигід, отримує ще й спільну для всіх вигоду – досягнення в майбутньому запланованих цілей сталого розвитку в економічній, соціальній та екологічній сферах, а, значить, і в публічній політиці та реалізації владних обіцянок» [172]. При цьому автори цитованої доповіді зазначають, що «... коефіцієнт синергії тристороннього партнерства буде перевищувати аналогічну характеристику двосторонніх партнерств» [172].

До речі, привабливість саме тристороннього співробітництва мотивувала появу та використання у процесах практичного управління вітчизняної системи публічного управління та адміністрування багатьох т. зв. тристоронніх партнерств, у яких ініціатором створення й домінуючим партнером залишалась державна складова. Хоча ці тристоронні утворення не можна віднести до категорії справжніх партнерств, однак можна і слід констатувати, що їх поява та діяльність певним чином сприяла поширенню ідей партнерства й діалогу як в соціумі, так і в середовищі кадрового наповнення системи публічного управління та адміністрування держави.

Проте, як відзначав автор дослідження за 2012 рік «... спостереження за процесом комунікації представників влади у професійних ситуаціях констатує домінування комунікативної авторитарної парадигми, що виявляється у несиметричних моделях поведінки і не відповідає параметрам діалогу» [173], без якого будь-яке партнерство просто неможливе.

Автори публікації вже за 2020 рік знову констатували факт «...необхідності вдосконалення взаємовідносин влади та громадськості, проявом чого є діалогова взаємодія», що спричинено «... ігноруванням владними структурами діалогового спілкування з громадянами» [174].

Якщо ж усвідомити, що з «метою діалогового спілкування» у 2006 році при Президентові України як консультативно-дорадчий орган створено Національну тристоронню соціально-економічну раду, яка аж у 2011 році Указом Президента України від 02.04.2011 №347/2011 отримала статус

постійного органу [175], а аналогічні тристоронні ради при обласних адміністраціях [176, 177, 178] були створені тільки у 2018 році, можна зробити висновок, що держава та кадрове наповнення її ієрархічної структури публічного управління та адміністрування не дуже поспішають налагоджувати режим «діалогу й партнерства» з суспільством.

Саме в цьому контексті вважаємо за доцільне особливу увагу звернути на потенціал використання переваг як двосторонніх, так і тристоронніх партнерств в умовах тривалого процесу децентралізації владних повноважень та їх передачі на місця – територіальним громадам України. Адже автор публікації 2014 року прийшов до висновку «... практика свідчить, що ефективність впровадження різноманітних проектів з розвитку в громадах тим вища, чим більш повно залучені до їх реалізації усі члени цієї громади» [179].

В тому ж таки 2014 році інший дослідник управлінських взаємовідносин між суспільством і державою [180] озвучив важливу проблему «громадівських рад» [181, 182], який вважав, що для налагодження партнерських взаємовідносин «...потрібно, насамперед, звернути увагу на групи громадян, об'єднаних постійним проживанням у межах села, селища, міста – територіальні громади, основу громадянського суспільства в Україні» [183]. Адже, на його, цілком слушну, думку «за відсутності консолідації суспільства навколо базових цінностей (духовних і матеріальних) більшість громадян не відчувають себе суб'єктом державного управління, залишаючись і надалі об'єктом державного управління» [184].

Тому саме сьогодні територіальні громади можуть і повинні виступити центрами консолідації їх населення «громадівськими радами» навколо «громадівських ресурсів», результативне й ефективне трансформування яких в добробут і процвітання людських ресурсів громади вимагає запровадження в практику управління партнерських взаємовідносин [185].

Звернемо увагу на той факт, що доцільність організації таких відносин у громадах обґрунтовувалась і пропонувалась ще у 2006 році [186], а останніми

роками активно рекомендується використовувати їх у практичному управлінні співпрацею органів місцевого самоврядування, бізнес-структур та громадських організацій [187, 188, 189, 190, 191, 192] кожне з яких є, як правило, активним у зоні своєї відповідальності, а в партнерстві можуть виступити активаторами (драйверами) і стати джерелом виникнення необхідного людській спільноті конкретної громади синергетичного ефекту з його результатами в економіці, соціально-гуманітарній сфері, в локальній публічній політиці, споживачами яких стане все її населення [193].

Адже оцінка стану, планів, цілей, завдань, ресурсів і результатів їх використання в кожній територіальній громаді є набагато ближчі, зрозуміліші і більш мотивуючі до дій її громадянам як джерело задоволення їх потреб і прагнень, ніж аналогічні показники іншої громади, району, регіону чи навіть країни. При цьому можливість долучитися до процесів формування важливих для територіальної громади управлінських рішень щодо їх реалізації для більшості членів громади стає тією сходинкою, яка, на цілком слушну думку проф. Є. Карпенко, дозволяє шляхом «самоактуалізації і адаптації» перейти від «конфронтації до кооперації» [194] або за новим нещодавнім визначенням «багатосторонньої співпраці» («multistakeholder collaboration») [195].

Таким чином, запропонований поділ людських спільнот за їх базовою функціональною приналежністю до державних (Д), приватних (П) або громадських (Г) секторів суспільства, спільною метою яких є досягнення максимально можливої ефективності функціонування ($K_{\text{тр}} \rightarrow \max$), дозволив, окрім варіантів утворення традиційних партнерств між спільнотами одного сектора (Д-ДП, П-ПП і Г-ГП), всі інші диференціювати у вигляді державно-приватних (Д-ПП), державно-громадських (Д-ГП), приватно-громадських (П-ГП) і державно-приватно-громадських (Д-П-ГП) партнерств.

При цьому очікувані значення оцінок ефективності й результативності їх діяльності від виникнення ефекту синергії, об'єднавши ресурси й зусилля,

зростатиме, на нашу думку, в залежності від кількості секторів, з яких залучено учасників.

Висновки до розділу 1

Таким чином, в результаті аналізу відомих у світовій і вітчизняній практиці прикладів використання поняття та різноманітних видів і форм партнерств, а також пов'язаних з цим технологій, механізмів та інструментів реалізації партнерських взаємовідносин в різноманітних за призначенням і сферами життєдіяльності людських спільнотах, ми отримали підстави для формулювання таких висновків:

1. Виявлено, що досвід українського суспільства свідчить про повну відсутність в його минулому можливості культивувати обопільно вигідні партнерські взаємовідносини владних структур з людьми як об'єктами їх регулюючих, контролюючих і караючих впливів, які комплексно використовувались для експлуатації і «вилучення ренти» органами комуністичного й радянського управління державою замість співпраці й пошуку ефективних партнерських взаємовідносин, які б дозволили цим об'єктам досягати, зберігати й посилювати свої конкурентні переваги як суб'єктів національної економіки.

2. Використання відомої інтерпретації людей як біосоціоекономічного елемента (БСЕЕ) для демонстрації наслідку утворення парою людей (БСЕЕ₁ і БСЕЕ₂) елементарної соціально-економічної системи (ЕСЕС), налагодження в якій партнерської взаємодії для спільного досягнення спільно встановлених цілей дозволило запропонувати інноваційне визначення «елементарне соціально-економічне партнерство» (ЕСЕП).

3. Доказово продемонстровано, що в основі організації належного функціонування будь-якої соціально-економічної системи (ЕСЕС) та її трансформації в партнерську (ЕСЕП) лежить належне вирішення проблеми

культивування між множиною елементів системи як носіїв інтелекту партнерських стосунків, включаючи управлінську і виконавчу складові. Адже з розвитком суспільства проблема партнерства виходить далеко за традиційні межі соціальних і соціально-трудових відносин, переростаючи в суспільно-політичні, соціально-культурні, соціально-економічні й соціально-екологічні механізми формування та розвитку громадянського суспільства, головною умовою чого є обов'язкове залучення до процесів і процедур управління не тільки власного інтелекту, знань і досвіду представників органу управління, а й використання інтелекту всіх своїх партнерів у спільній діяльності.

4. Функціонально-цільовий поділ людських спільнот за базовою функціональною належністю до державних (Д), приватних (П) або громадських (Г) секторів суспільства, спільною ціллю яких є досягнення максимально можливої ефективності функціонування ($K_{\text{тр}} \rightarrow \max$), запропоновано доповнити, окрім варіантів утворення партнерств між спільнотами одного сектора (Д-ДП, П-ПП і Г-ГП), виділенням державно-приватних (Д-ПП), державно-громадських (Д-ГП), приватно-громадських (П-ГП) і державно-приватно-громадських (Д-П-ГП) партнерств. При цьому доведено, що очікувані значення ефективності їх діяльності визначається кількістю секторів суспільства, з яких залучено учасників партнерства.

5. Продемонстровано, що державно-приватно-громадські партнерства (за всієї доцільності їх використання в усіх сферах життєдіяльності українського суспільства) найбільш ефективно можуть проявити себе в умовах управління розвитком територіальних громад України, оскільки останні уже є, можуть і повинні стати центрами консолідації населення громад їх «громадськими радами» навколо «громадських ресурсів» для результативного й ефективного трансформування в добробут і процвітання громади, що вимагає запровадження у практику управління справжніх партнерських взаємовідносин.

У зв'язку з цим стає доцільним продовжити подальші дослідження за такими напрямками:

- інтерпретувати, проаналізувати й оцінити територіальну громаду як множину первинних соціально-економічних партнерств;
- інтерпретувати людину з її інтелектом як основний елемент типової управлінської пари елементарного партнерства та ідентифікувати умови її ефективної взаємодії в партнерстві;
- ідентифікувати умови поділу людських ресурсів територіальних громад за ознаками належності до різних секторів суспільства та елементів управлінської пари та запропонувати рекомендації щодо їх використання;
- обрати теоретичну модель для інтерпретації людських ресурсів спільноти як суб'єктів, об'єктів і просто учасників процесів управління сталим розвитком, а також інструментарій для експериментальної апробації сформульованих рекомендацій;
- сформулювати рекомендації та перелік заходів із забезпечення переходу органів місцевого самоврядування й управління життєдіяльністю територіальних громад Прикарпаття на нові методи й технології партнерського управління та апробувати їх у процесах практичного управління з метою виявлення їх очікуваного впливу на результати діяльності реальних громад Івано-Франківщини.

Список використаних джерел до розділу 1

1. Розпорядження Кабінету Міністрів України від 1 квітня 2014 р. №333-р «Про схвалення концепції реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні». *Верховна Рада України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/333-2014-%D1%80#top>
2. Закон України «Про співробітництво територіальних громад». *Відомості Верховної Ради*, 2014, №34, ст. 1167.
3. Закон України «Про добровільне об'єднання територіальних громад». *Відомості Верховної Ради*, 2015, №13, ст. 91.

4. Європарламент ухвалив доповідь щодо Угоди про асоціацію Україна-ЄС. *УКРІНФОРМ*. 11.02.2021. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-politics/3188561-evroparlament-uhvaliv-dopovid-pro-vikonanna-ugodi-pro-asociaciu-ukrainaes.html>
5. Michael Gahler. Report on the implementation of the EU Association Agreement with *Ukraine*. *European Parliament. Committee on Foreign Affairs*. 17.11.2020. URL: https://www.europarl.europa.eu/doceo/document/A-9-2020-0219_EN.html
6. Реформа децентралізації. *Урядовий портал. Єдиний веб-портал виконавчої влади в Україні*. 09.01.2023. URL: <https://www.kmu.gov.ua/diyalnist/reformi/efektivne-vryaduvannya/reforma-decentralizaciyi>
7. Денис Шмигаль: У 2023 році продовжиться реформа децентралізації, державного управління та управління держвласністю. *Урядовий портал. Єдиний веб-портал виконавчої влади в Україні*. 09.01.2023. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/denys-shmyhal-u-2023-rotsi-prodovzhytsia-reforma-detsentralizatsii-derzhavnoho-upravlinnia-ta-upravlinnia-derzhvlasnistiu>
8. Наукові засади реформування державної служби в Україні: наукова доповідь / За заг. ред. проф. В.Б. Авер'янова. – К.: Юр. наука, 2000. – 56 с.
9. Лопушинський І. П. Актуальні проблеми реформування державної служби в Україні на новому етапі державотворення. *Наукові праці [ЧДУ ім. П. Могили комплексу «Києво-Могилянська академія»]. Сер. Державне управління*. 2010.Т.147. Вип. 135. С. 6-11.
10. Теоретичні засади та організаційні механізми реформування державної служби в Україні : монографія / Н. Л. Гавкалова, Л. Й. Аведян, Л. Ю. Гордієнко та ін. ; за заг. ред. докт. екон. наук, професора Гавкалової Н. Л. – Х. : Вид. ХНЕУ, 2012. – 312 с.
11. Линдюк О. А. Теорія та практика модернізації державної служби України в умовах глобалізації: монографія / О. А. Линдюк. – Київ : НАДУ, 2016. – 304 с.

12. Розпорядження Кабінету Міністрів України від 24 червня 2016 р. №474 (в редакції Розпорядження Кабінету Міністрів України від 18 грудня 2018 р. №1102-р. «Стратегія реформування державного управління на період до 2021 року» URL: https://www.kmu.gov.ua/storage/app/sites/1/reform%20office/01_strategy_ukr.pdf
13. Розпорядження Кабінету Міністрів України від 21 липня 2021 р. №831-р. «Стратегія реформування державного управління України на 2022 – 2025 роки» URL: <https://www.kmu.gov.ua/storage/app/sites/1/reforms/pars-2022-2025-ukr.pdf>
14. Ukraine and SIGMA. *SIGMA. Creating Change Together.* URL: <https://www.sigmaweb.org/countries/ukraine-sigma.htm>
15. Реформа державного управління. *Урядовий портал. Єдиний веб-портал органів виконавчої влади України.* URL: ¹ [Слагін В. П. Моделювання взаємовідносин головних суб'єктів соціальної держави в системному просторі інституціональних матриць. Теорія та практика державного управління. 2012, №1. С. 31-41.](#)
16. Слагін В. П. Моделювання взаємовідносин головних суб'єктів соціальної держави в системному просторі інституціональних матриць. *Теорія та практика державного управління.* 2012, №1. С. 31-41.
17. Болотіна Є. В. Шубна О. В. Інституціональні матриці суспільства і трансформаційна економіка України. *БізнесІнформ.* 2016, №10. С. 14-21.
18. Молодцов О.В. Методологічні аспекти теорії інституціональних матриць в контексті динаміки інституціональних змін [Електронний ресурс] / О.В. Молодцов // *Теорія та практика державного управління і місцевого самоврядування.* 2016, №2. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Ttpdu_2016_2_8
19. Молодцов О. В. Феномен діалектичної єдності економічної, політичної та ідеологічної субматриць у публічному управлінні. *Експерт: парадигми юридичних наук і державного управління.* 2020., №2(8). С. 160-169. URL: <https://maup.com.ua/assets/files/expert/8/15.pdf>

20. Dzvinchuk D. I., Petrenko V. P., Orliv M. S., Molodtsov O. V. Modelo tridimensional da matriz institucional como ferramenta metodoloxica para deseñar cambios institucionais. *Revista Galega de Economía*. Vol 29 No 1 (2020), Artigos, páxinas 1-15. DOI: <https://doi.org/10.15304/rge.29.1.6236>
21. Панасюк Р. В., Петренко В. П., Попова Х. О., Ясінська Й. Реінжиніринг менталітету людських ресурсів – обов’язкова складова процесу успішного управління змінами в соціально-економічних системах. *International Journal of Innovative Technologies in Economy*. June 2018. 5(17), Vol.1. С.60-68. DOI: https://doi.org/10.31435/rsglobal_ijite/01062018/5662
22. Сорокин П. А. Общая социология / Человек. Цивилизация. Общество / Общ. ред., сост. и предисл. А. Ю. Согомонов: Пер. с англ. – М.: Политиздат, 1992. – (с. 33) 543 с.
23. Мочерний С. В., Довбенко М. В. Економічна теорія : підручник. К.: Академія, 2004. – 856 с.
24. Петренко В., Кісь С., Гуменюк В. Інтелектокористування як функція життєвої активності соціуму. *International Journal of Innovative Technologies in Economy*. 2018. 1(13) February. С.104-112.
25. Seth A. Grossman. Partnership Governance. 2015. URL: <https://www.iprapublicpolicy.org/file/paper/1435157906.pdf>
26. Друкер, Ф. П. Рынок: как выйти в лидеры. Теория и практика. (Предпринимательство и инновации. Практика и принципы). М: Bookchamberinternational, 1992. – 352 с.
27. Козаченко Г. В., Шульженко Л. Є. Стратегічні альянси: проблемні аспекти створення. *ВІСНИК Донбаської державної машинобудівної академії*. 2012. № 1 (26). – С. 123-126.
28. Махова Г. В. Стратегічні альянси підприємств в Україні: передумови формування та перспективи розвитку. *Формування ринкової економіки: Зб. наук.праць. Спец. вип. «Економіка підприємства: теорія і практика»*. – Ч.П. – К.: КНЕУ, 2008. – С. 380-720, С.425-434.

29. Diana Elena Ranf, Elida Todărița. Alliance Management. *Annales Universitatis Apulensis Series Oeconomica*. 2009. #11(2). – P. 788-795.
30. Іванченко Г. В. Розробка кластерної моделі розвитку регіону [Електронний ресурс] / Г. В. Іванченко // Ефективна економіка. №5, 2013. – Режим доступу до журн. : <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2049>
31. Похильченко О. А., Сопільник Л. І., Заяць Р. Я. Засади створення регіонального деревообробного кластера. *Вісник національного університету «Львівська політехніка»*. 2011. №706. С. 149-158. URL: http://archive.nbuv.gov.ua/portal/natural/VNULP/Logistyka/2011_706/20.pdf
32. Бутенко, Н. В. Підвищення конкурентоспроможності національної економіки на засадах партнерства. *Економічний аналіз : збірник наукових праць*. Тернопільський національний економічний університет; редкол.: В. А. Дерій (голов. ред.) та ін. – 2014. Том 15. № 1. – С. 36-42.
33. Махова Г. В. Стратегічні партнерства підприємств як стратегічний імператив в умовах «нової економіки». КНЕУ. – С. 92-98. Режим доступу : <http://ir.kneu.edu.ua:8080/bitstream/2010/1358/1/Makhova.pdf>
34. Peter F. Drucker. *Managing in the Next Society: Lessons from the Renown Thinker and Writer on Corporate*. St. Martin's Griffin; 1994th edition (September 1, 2003). – 352 p.
35. Радянський народ. *Вікіпедія. Вільна енциклопедія*. URL: https://uk.wikipedia.org/wiki/Радянський_народ#:~:text=Проте%20спробу%20визначення%20поняття%20радянський,%2C%20соціалістичне%20господарство%2C%20спільну%20соціально-спільну
36. Куценко О. Д. Расходящиеся общества: особенности системной трансформации в России и Украине. *Мир России*, 2006, №3. – С. 43-61. URL: <https://cyberleninka.ru/article/v/rashodyaschiesya-obschestva-osobennosti-sistemnoytransformatsii-v-rossii-i-ukraine>
37. КОНЦЕПЦІЯ розвитку державно-приватного партнерства в Україні на 2013-2018 роки (схвалена розпорядженням Кабінету Міністрів України від 14

- серпня 2013 р. № 739-р). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/739-2013-%D1%80#Text>
38. Ostrom, Elinor (1990), *Governing the Commons: The Evolution of Institutions for Collective Action*. Cambridge: Cambridge University Press; 298 p.. doi:10.1017/CBO9780511807763
39. Lowndes, V., & Skelcher, C. (1998, Summer). The dynamics of multi-organizational partnerships: An analysis of changing modes of governance. *Public Administration Review*, 76, 313-333.
40. Richard Boyle (1998). Partnership at the Organization Level in the Public Service. Research Report. URL: https://www.ipa.ie/fileUpload/Documents/CPMR_RR1_Partnership_atthe_Organi_sation_Level_inthe_Public_Service.pdf
41. O'Leary, Rosemary & Nidhi Vji (May 2012), Collaborative Public Management: Where Have We Been and Where Are We Going?, *The American Review of Public Administration*, Vol 42, p. 507- 522.
42. Seth A. Grossman, Marc Holzer (2015). Partnership Governance in Public Management. A Public Solutions Handbook. Routledge, 2015. 260 P. DOI: [10.1007/9781315686882](https://doi.org/10.1007/9781315686882)
43. Партнерство. Вікіпедія. Вільна енциклопедія. URL: <https://uk.wikipedia.org/wiki/Партнерство>
44. Партнерство. СЛОВНИК^{UA}. URL: <https://slovnyk.ua/index.php?swrd=партнерство>
45. Cambridge Dictionary. Partnership. Cambridge University Press. URL: <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/partnership>
46. Петрухан-Щербакова Л. Партнерство. Що це та як воно працює? *FUNdraiser*. 20 січня 2022. URL: <https://fundraiser.games/news/partnerstvo-shcho-ce-ta-yak-vono-pracyu/>
47. The essential role of multi-stakeholder partnerships for the Sustainable Development Goals. An overview on partnerships as an essential mechanism

towards delivering the 2030 Agenda, and introduction to the 2030 Partnership Accelerator. URL:

https://www.unescwa.org/sites/default/files/event/materials/desa_presentation_on_multi-stakeholders_partnership.pdf

48. Варцаба В. І. [Управління регіональним розвитком: теорія і практика гармонізації цілей та інтересів влади, науки, бізнесу](#): монографія. – ПрАТ «Видавництво «Закарпаття», 2015. – 488 с.
49. Варцаба В. І. Теоретико-методологічні засади управління процесом гармонізації розвитку економіки регіону : дис... на здоб. наук. ступ. д-ра екон. наук, спец. 08.00.05 розвиток продуктивних сил і регіональна економіка. – Івано-Франківськ, 2015. – 460 с.
50. Передатна функція. Енциклопедія кібернетики / Відпов. ред. [Глушков В.М.](#) Т.2 (М-Я). – К.: Головна редакція української радянської енциклопедії, 1973. 576 с.
51. Пашко Л. Гармонізація управлінських відносин у форматі «керівник-підлеглий»: реальність чи утопія? *Вісник Національної Академії Державного Управління при Президентові України*. 2011. № 4. С. 56–65.
52. Гаман П. І. Суб'єкт-об'єктна та комунікативні парадигми організації і функціонування місцевого самоврядування. *Державне управління. удосконалення та розвиток*. 2011. №9. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=321>
53. Жукова Е.О. Публічне адміністрування та державне управління: особливості співвідношення. *Електронне наукове видання «Аналітично-порівняльне правознавство»*. 2022. №2. С. 137-140. URL: <http://journal-app.uzhnu.edu.ua/article/view/261777/258187>
54. Дегтяр О. А., Непомнящий О. М. Імперативи публічного характеру сучасного управління та індикатори його якості. *Інвестиції: практика та досвід*. 2018. №4. С. 89-93.

55. Карнаухова М. Д. Демаркація публічного і приватного в дискурсивному просторі врядування. *Публічне управління і адміністрування в Україні*. 2019. Вип. 10. С. 20-27.
56. Попов С.М. Наукова парадигма суб'єкт-суб'єктного управління в умовах сучасного континууму / С.М. Попов // Гуманітарний вісник Запорізької державної інженерної академії. – 2010. – Вип. 43. – С. 166–175.
57. Попов С. М. Теоретичні і праксеологічні засади формування зворотних зв'язків у системі місцевого самоуправління. Гуманітарний вісник ЗДІА. 2011. №45. С. 265-278.
58. Dzvinchuk D. I., Liutyi M. O., Petrenko V. P. Grapho-analytical-Modeling of Processes of Interaction of Elementary Components of a Management Pair. *International Journal of Innovative Technologies in Economy*. 2018. №8(20). С. 8-15. DOI: https://doi.org/10.31435/rsglobal_ijite/30112018/6208
59. Гончар О. В. Новітні технології суб'єкт-суб'єктної взаємодії учасників навчального процесу вищої школи / О. В. Гончар // Педагогіка, психологія та медико-біологічні проблеми фізичного виховання і спорту. – 2012. – №3. – С. 40-44.
60. Ясна І. Суб'єктна парадигма як основа сучасного підходу до освіти. Вісник Донецького національного університету. Гуманітарні науки. 2014. №1-2, С. 509-514.
61. Хоменко А. Суб'єкт-суб'єктні відносини як основа реалізації сучасної парадигми вищої освіти в Україні / А. Хоменко // Педагогічні науки. – 2015. – №64. – С. 66-74.
62. Бех І. Д. Колізії суб'єкт-суб'єктної взаємодії. Теоретико-методичні проблеми виховання дітей та учнівської молоді. *Теоретико-методичні проблеми виховання дітей та учнівської молоді*. 2014. №1(18). С. 6-14.
63. Хамчук Г. П. Щодо організації взаємодії пари «науковий керівник – здобувач наукового ступеня» в процесі реалізації освітньої програми з публічного управління та адміністрування. *Scientific and pedagogical*

- internship«*Modernization of professional education in the field of public management and administration: the case of Ukraine and the Republic of Poland*». Internship proceedings, August 29 – October 9, 2022, *Włocławek, 2022, С. 39-43.*
64. Rhodes R. A. W. *Network Governance and the Differentiated Polity. Selected Essays. V. 1. Oxford University Press, 2017. 296 p.*
65. Жданенко С. Б. Партнерська взаємодія у процесі становлення громадянського суспільства (соціально-філософський аналіз): дисертація канд. філос. наук: 09.00.03 / Харківський військовий ун-т. - Х., 2003. 20 с.
66. DVC (Department of Victorian Communities). *A Literature Review on Cross Sector Partnerships. Agora Think Tank. January 2007* URL: http://www.agorathinktank.org/lib/PDFs/Literature_Review_Cross_Sector_Partnerships.pdf
67. Heather Creech, Leslie Paas with Miruna Oana. *Typologies for Partnerships for Sustainable Development and for Social and Environmental Enterprises: Exploring SEED winners through two lenses. SEED Initiative and International Institute for Sustainable Development. 2008. 39 p.* URL: https://www.iisd.org/system/files/publications/seed_typologies.pdf
68. Norma Watenpaugh. *Better Together: The 10 Ingredients Of Successful Partnerships. Forbes. Oct 24, 2018.* URL: <https://www.forbes.com/sites/forbessanfranciscocouncil/2018/10/24/better-together-the-10-ingredients-of-successful-partnerships/?sh=53e49c4bb46e>
69. Joshua M. *Partnership Success Model. LinkedIn. 4 december, 2017.* URL: <https://www.linkedin.com/pulse/partnership-success-model-joshua/>
70. Timothy M. Franz. *5 Qualities that Form the Foundation for Meaningful Partnership. Real Leaders. April 17, 2022.* URL: <https://real-leaders.com/5-qualities-that-form-the-foundation-for-meaningful-partnership/>
71. Бех Ю. В. *Філософія управління соціальними системами : монографія. – К. : Вид-во НПУ імені М. П. Драгоманова, 2012. – 623 с.*

72. Heather Creech, Leslie Paas with Miruna Oana. Typologies for Partnerships for Sustainable Development and for Social and Environmental Enterprises: Exploring SEED winners through two lenses. SEED Initiative and International Institute for Sustainable Development. 2008. 39 p. URL: https://www.iisd.org/system/files/publications/seed_typologies.pdf
73. Ус М. І. Форми організації партнерської взаємодії. URL: http://www.kntu.kr.ua/doc/zb_21_ekon/stat_21/26.pdf
74. 4 Types of Business Partnerships: Which Is Best for You? *SCORE. For the Life of Your Business*. June 23.2020. URL: <https://www.score.org/headline/4-types-business-partnerships-which-best-you>
75. European Partnerships in Horizon Europe. URL: https://research-and-innovation.ec.europa.eu/funding/funding-opportunities/funding-programmes-and-open-calls/horizon-europe/european-partnerships-horizon-europe_en
76. Дикий О. В. Систематизація наукових підходів до класифікації форм та сутності державно-приватного підприємства. *Електронний журнал «Ефективна економіка»*. 2012., №6. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1203>
77. Узунов Ф. В. Класифікація форм державно-приватного партнерства. *Інвестиції: практика та досвід*. 2013. №17. С. 113-115.
78. Залознова Ю., Петрова І., Трушкіна Н. Класифікація форм державно-приватного партнерства: узагальнення зарубіжного та вітчизняного досвіду. *Agricultural and Resource Economics : International Scientific E-Journal*. – 2016. – Vol. 2. – No. 3. – С. 88–105. URL: Режим доступу : www.are-journal.com
79. Остапенко В. М. Класифікація публічно-приватного партнерства з урахуванням рівнів фінансового потенціалу. *Repository Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics*. URL: <http://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/9513/1/Остапенко%20В.%20М.%20Класифікація%20публічно->

[приватного%20партнерства%20з%20урахуванням%20фінансового%20потенціалу.%20pdf](#)

80. Комарницька Г. О. Класифікація проектів державно-приватного партнерства. *Бізнес Інформ*. 2019. №5. С. 50–55.
81. Амоша О. І., Череватський Д. Ю., Петрова І. П. Щодо класифікації державно-приватного партнерства у сфері вуглевидобування. *Економіка України*. - 2017. - № 10. - С. 18-30.
82. Корбецький М. Б. Механізми державно-приватного партнерства у сфері житлового будівництва. *Інвестиції: практика та досвід*. 2019. № 22. С. 31-36.
83. Морарь Д. Р. Напрями розвитку державно-приватного партнерства в аграрному секторі економіки України. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 10. С. 89–95.
84. Альянс (в економіці). Велика Українська Енциклопедія. URL: <https://vue.gov.ua/BE>
85. Пушак Я., Трушкіна Н. Кластерна форма партнерства як домінанта повоєнної модернізації харчової промисловості у контексті забезпечення продовольчої безпеки. *Сучасні домінанти трансформації економіки з урахуванням повоєнних викликів : матеріали XIII Міжнародної науково-практичної конференції, м. Одеса, 14-15 вересня 2023 р. / [ред. колегія : Буркинський Б.В. та ін.] ; ДУ «Інститут ринку і економіко-екологічних досліджень НАН України», Херсонський нац. тех. ун-т. Одеса : ДУ «ІРЕЕД НАНУ», 2023. С. 116-118.*
86. Рябцев В. Корпоративне партнерство як форма реалізації концепції сталого розвитку компанії. *International Science Journal of Management, Economics & Finance* 2023; 2(2): 124-132
87. Pareto Vilfredo. *Trattato di Sociologia Generale*. – Firenze, G. Barbéra, 1916. 757 p. / American Libraries. URL: <https://archive.org/details/trattatodisocio00paregoog>
88. Петренко В. П. До визначення шляхів оптимізації стосунків держави, виробників і споживачів з використанням закономірностей парето-

- ефективного ринку / В. П. Петренко // Науковий вісник ІФНТУНГ. – 2002 р. - №4. – С. 71-76.
89. Варцаба, В. І. Модель парето-ефективних стосунків контрагентів ринку з позицій концепції інкременталізму як основа гармонізації їх цілей та інтересів / В. І. Варцаба, В. П. Петренко // Науковий вісник Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу. Серія Економіка та управління в нафтовій і газовій промисловості. - 2014. - № 2. - С. 86-92.
90. Литвинова, І. (2016). Партнерство як складова ефективності взаємодії суб'єктів ринку. Економіка та держава, 3, 63-66.
91. Головка, М. (2018). Формування ефективних партнерських відносин в бізнесі. Журнал наукових публікацій молодих вчених "Науковий огляд", 4(4), 7-11.
92. Валігура, І. (2019). Партнерство як феномен сучасного суспільства. *Наукові записки Тернопільського національного педагогічного університету імені Володимира Гнатюка*, 1(74), 54-58.
93. Про державно-приватне партнерство : Закон України від 01.07.2010 № 2404-VI. Офіційний вебпортал парламенту України : веб-сайт. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/2404-17>
94. Круглов В. В. Механізми державного регулювання розвитку державно-приватного партнерства в Україні : дис. докт. держ. упр. : 25.00.02. – Харків, 2020. – 479 с.
95. Жук В. П. Формування механізмів розвитку державно-приватного партнерства в Україні : автореф. дис. на здобуття ступеня канд. наук з держ. упр. : спец. 25.00.02. Акад. муніцип. упр. – К., 2013. – 20 с.
96. Сімак С.В. Інституційний розвиток публічно-приватного партнерства в системі державного управління : дис. д-ра наук з держ. упр. : 25.00.02. Миколаїв, 2017. 447 с.
97. Безбах Н. В. Формування державно-приватних партнерських відносин у сфері страхових послуг в Україні : автореф. дис. на здобуття ступеня канд.

- наук з держ. упр. : спец. 25.00.02. Нац. акад. держ. упр. при Президентові України. – К., 2014.
98. Єрмілов С. Ф. Формування механізмів державно-приватного партнерства в науково-інноваційній сфері України : автореф. дис. на здобуття ступеня канд. наук з держ. упр. : спец. 25.00.02. Класич. приват. ун-т. – Запоріжжя, 2012. – 20 с.
99. Перелісна, І., & Савченко, І. (2017). Партнерство як форма організації взаємодії між університетом і бізнесом. Соціально-економічні проблеми і держава, 1(16), 157-162.
100. Дутко Н. Г. Забезпечення державно-приватного партнерства на місцевому рівні [Текст] : автореф. дис. на здобуття ступеня канд. наук з держ. упр. : спец. 25.00.04 / Н. Г. Дутко ; М-во освіти і науки України, Акад. муніцип. упр. – К., 2013. – 20 с.
101. Дикий О. В. Державно-приватне партнерство як механізм ефективного відтворення конвергентного потенціалу будівельних підприємств : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня д-ра екон. наук : спец. 08.00.04. Київ. нац. ун-т буд-ва та архіт. – К., 2013. – 39 с
102. Комарницька Г.О. Активізування державно-приватного партнерства в умовах розвитку інвестиційно-інноваційної діяльності : дис. д-ра екон. наук : 08.00.03. Львів, 2020. 469 с.
103. Авксентьєв М. Ю. Державно-приватне партнерство як сучасний механізм залучення інвестицій в інфраструктурні галузі України : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.00.03. – К., 2010. – 20 с.
104. Алавердян Л. М. Становлення і розвиток державно-приватного партнерства у вугільній промисловості України : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.00.03. – Донецьк, 2011. – 20 с.
105. Афанасьєва О. К. Організаційно-економічні основи розвитку державно-приватного партнерства в морських портах України : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.00.04. – Одеса, 2011. – 19 с.

106. Боднар Г. Ф. Управління державно-приватними партнерствами на засадах гармонізації інтересів сторін : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.00.04. Івано-Франків. нац. техн. ун-т нафти і газу. – Івано-Франківськ, 2010. – 20.
107. Єфименко Т. І. Державно-приватне партнерство в системі регулювання економіки: монографія. К., 2012. 371 с.
108. Мельник А. Ф., Підгаєць С. В. Державно-приватне партнерство в системі інститутів національної економіки: механізми розвитку : монографія. – Тернопіль : ТНЕУ, 2017. – 279 с.
109. Шилепницький, П. І. Державно-приватне партнерство : теорія і практика: монографія. Нац. акад. наук України, Ін-т регіон. дослідж. - Чернівці : Ін-т регіон. дослідж., 2011. - 454 с.
110. Круглов В.В. Розвиток державно-приватного партнерства в Україні: механізми державного регулювання : Монографія. Харків : Вид-во ХарПІ НАДУ «Магістр», 2019. 252 с
111. Вдовенко Ю. С. Приватно-державне партнерство в автодорожній сфері [Текст] / Ю. С. Вдовенко. – Чернігів : ЧДТУ, 2009. – 197 с
112. Механізм державно-приватного партнерства на транспорті: монографія / за заг. ред. О.О. Карпенко, С.М. Боняр, В.А. Будник, К.В. Лерніченко. К.: ТОВ «СІК ГРУП УКРАЇНА», 2016. 158 с.
113. Малін О.Л. Аналіз розвитку державно-приватного партнерства в Україні та світі: якісні зміни та головні тренди 2020 року : Аналітичний звіт. Одеса, 2020. 31 с.
114. Алексеєв В. М. Держава та суспільство: деякі проблеми взаємовідносин. *Наукові записки Інституту законодавства Верховної Ради України.* С. 84-88.
115. Алексеєв В. М. Громадівська власність – матеріальна основа життєзабезпечення територіальних громад. *Віче.* 2014. № 12. С. 2-5.
<https://veche.kiev.ua/pdf/201412.pdf>

116. Турчинов І. Є. Громадівський капітал: сутність та особливості формування. *Держава та регіон. Сер.:* Державне управління. 2009. № 3. С. 69–72.
117. Серьогін С. М., Липовська Н. А. Громадівська активність як ресурс розвитку спроможності об'єднаних територіальних громад. *Децентралізація влади в Україні: оцінювання результатів формування та розвитку самодостатніх громад* : монографія / за заг. та наук. ред. С. М. Серьогіна, І. А. Чикаренко. – Дніпро : ДРІДУ НАДУ, 2019. – 292 с.
118. Public–public partnership. Wikipedia. *The Free Encyclopedia*. URL: https://en.wikipedia.org/wiki/Public%E2%80%93public_partnership
119. Hartebrodt, C., Fillbrandt, T. & Brandl, H. Community forests in Baden-Württemberg (Germany): A case study for successful Public-Public-Partnership. *Small-scale Forestry* 4, 229–250 (2005). <https://doi.org/10.1007/s11842-005-0015-8>
120. Jarmo J. Hukka, Eija M. Vinnari (2007)/ Public-public partnerships in the Finnish water services sector. *Utilities Policy*. [Volume 15, Issue 2](#), June 2007, Pages 86-92. <https://doi.org/10.1016/j.jup.2007.01.002>
121. Battaglio, R. P., & Khankarli, G. A. (2008). Toll Roads, Politics, and Public—Public Partnerships: The Case of Texas State Highway 121. *Public Works Management & Policy*, 13(2), 138–148. <https://doi.org/10.1177/1087724X08323844>
122. Про соціальний діалог в Україні {Із змінами, внесеними згідно із Законом № 2253-IX від 12.05.2022}. *Відомості Верховної Ради України (ВВР)*, 2011, № 28, ст.255.
123. Піроженко Н. В. Механізми становлення та розвитку соціального партнерства органів публічної влади і неурядових некомерційних організацій : автореф. дис. ... канд. наук держ. упр. : 25.00.02. Одеса, 2007. 20 с.

124. Алексейчук В. В. Механізми державного управління соціальним партнерством : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. наук з держ. упр. : спец. 25.00.02. – Запоріжжя, 2009. – 17 с
125. Новак В.В. Організаційноправові питання соціального партнерства органів державної влади та громадських об'єднань в Україні: стан та перспективи розвитку: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. наук з держ. упр.: спец. 25.00.01 "Теорія та історія державного управління" / В.В. Новак. — К., 2008. — 20 с.
126. Розвиток партнерства між місцевою владою та недержавним сектором у сфері надання громадських послуг : монографія / О.В. Берданова, В.М. Вакуленко, М.Д. Василенко та ін. ; за ред. Ю. П. Лебединського. – Ужгород : Патент, 2003. – 192 с.
127. Драгомирецька, Н., & Дургарян, М. (2020). Державно-громадянське партнерство в сфері донорства крові зарубіжних держав: досвід для України. *Публічне урядування*, (4 (24), 94-109.
128. Драгомирецька, Н., Гордєєва, А., Запорожець, М., Ковальова, Л., Ладунська-Амонс, О., Лісова, М., Мельник, Р., Міськов, С., & Фітьо, Я. (2017). Текоретико-методологічні підходи щодо розвитку державно-громадянського партнерства в Україні. *Публічне урядування*, (5 (10), 98-130.
129. Василенко О. М Активізація дієвості соціального партнерства державних інституцій з громадськими організаціями. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2010. №3. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=105>
130. Яворський М. Застосування механізму громадсько-державного партнерства при управлінні процесом побудови регіональної інноваційної системи (РІС) // Львівській ЦНП <http://cstei.lviv.ua/ua/item/814?PHPSESSID=967902be62339615738f5f50d12c20d>

131. Жовнірчик Я. Ф. Напрямки оптимізації взаємовідносин органів публічної влади та інститутів громадянського суспільства. Науковий вісник Академії муніципального управління. Серія : Управління.2013. Вип. 4. С. 25–32. URL: http://nbuv.gov.ua/j-pdf/Nvamu_upravl_2013_4_5.pdf
132. Моцна І. В. Проблеми розвитку соціального партнерства в Україні та шляхи їх вирішення. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. Вип. 25, Ч.1. С. 166-170.
133. Драгомирецька Н. М. Державно-громадянське партнерство у сфері соціального розвитку : навч. пос. / Н. М. Драгомирецька, Н. В. Піроженко, І. В. Матвєєнко. – Одеса : ОРІДУ НАДУ, 2017 – 290 с.
134. Калініна Л.М., Лісова Н.І. Державно-громадська взаємодія на партнерських засадах.*Problems and achievements of modern science : coll. of scientific papers «ΛΟΓΟΣ» with materials of the International scientific-practical conf.*, Cork, May 6, 2019 NGO «European Scientific Platform», м. Корк, Ірландія, стор. 84-88.
135. МЕМОРАНДУМ про партнерство та співробітництво між Всеукраїнською громадською організацією «Асоціація платників податків України» та Державною фіскальною службою України. *Державна податкова служба України. Офіційний портал*. 23.08.2020. URL: <https://tax.gov.ua/dlya-gromadskosti/dpa-i-gromadskist/memorandumi-ta-dogovori/arh/print-301914.html>
136. Меморандум про співробітництво між НАДС та Спілкою молодих державних службовців України. *НАДС*. 22.11.2022. URL: <https://nads.gov.ua/news/pidpisano-memorandum-pro-spivrobotnictvo-mizh-nads-ta-spilkoju-molodih-derzhavnih-sluzhbovciv-ukrayini>
137. Кремень В. Г. Державно-громадська модель управління освітніми змінами. *Директор школи*. 2001. № 4.
138. Лісова Н. І. Державно-громадське управління розвитком загальної середньої освіти в малих містах України: монографія. – Черкаси : Видавець Пономаренко Р.В. 2018. – 360с.

139. Топузов О. М. Освітнє партнерство в системі загальної середньої освіти: теорія і методологія. – Київ : Інститут педагогіки : Педагогічна думка, 2021. – 160 с.
140. Гончарук В. В. Державно-громадські засади управління розвитком загальноосвітніх навчальних закладів у регіоні : автореф. дис. ... канд. пед. наук : спец. 13.00.06 / В. В. Гончарук. – Старобільськ, 2017. – 20 с.
141. Михасюк О. К. Розвиток системи громадсько-державного управління в загальноосвітньому навчальному закладі: автореф. дис. ... канд. пед. наук : 13.00.06 / О. К. Михасюк. – Київ, 2021. – 20 с.
142. Сизон В. Г. Роль органів місцевого самоврядування у впровадженні державно-громадської моделі управління освітою в Україні : автореф. дис. ... канд. наук з держ. упр.: 25.00.02. – Київ, 2021. – 20 с.
143. Попович, Л. (2021). Проблеми державно-громадської та державно-приватної партнерської взаємодії у закладах загальної середньої освіти. *InterConf*, (47) : URL : <https://ojs.ukrlogos.in.ua/index.php/interconf/article/view/10571>
144. Онаць О., Чижевський Б. Організаційно-правові умови державно-громадського управління закладами освіти на засадах партнерської взаємодії: законодавче забезпечення. *Педагогічні інновації: ідеї, реалії, перспективи*. 2022. С. 55-66.
145. Андрущенко В. «Державно-громадський характер управління освітою», *Вища освіта України*, 2011. № 3, с. 5–8.
146. Лісова, Н. І. (2016). Місце механізму соціального партнерства в державногромадському управлінні загальною середньою освітою в умовах малих міст України Матеріали міжнародної науково-практичної конференції «Стан, проблеми та перспективи педагогічних досліджень і соціальної роботи», Сладковічево, Словацька Республіка, Університет Данубіус. 219–222. URL: <https://lib.iitta.gov.ua/708747/>

147. Кононенко О. (2017). Участь громадян в управлінні освітою через структури громадянського суспільства. Ефективність державного управління. 2017. Випуск 3(52). Ч.1. С. 138–148. URL: <http://edu.lvivacademy.com/article/view/149457>
148. Кудлай К., Ховрак І. Особливості співпраці бізнесу з громадськими організаціями. Інноваційний розвиток та безпека підприємств в умовах неоіндустріального суспільства, 2020. С.105-106.
149. Звіт за результатами дослідження «Стан та перспективи співпраці між бізнесом та НДО в Донецькій та Луганській областях». Львівська бізнес-школа УКУ (LvBS) «Форум НДО в Україні» Соціологічна лабораторія Програми соціології УКУ, Львів, 2018. 69 с. URL: <https://sociology.ucu.edu.ua/wp-content/uploads/2018/10/LVBS-STUDY-REPORT.pdf>
150. Мішеніна, Н.В., Мішеніна Г. А. Розвиток співробітництва бізнесу та громадських некомерційних організацій в Україні. *Економічні проблеми сталого розвитку : матеріали Міжнародної науково-практичної конференції, присвяченої пам'яті проф. Балацького О.Ф.*, (м. Суми, 6–8 травня 2014 р.) \ За заг. ред. О.В. Прокопенко. - Суми : СумДУ, 2014. - Т.1. - С. 23-24.
151. Громадська спілка «Бізнес за партнерство». URL: <https://www.bfp.org.ua/>
152. Українська Рада Бізнесу. URL: <https://urb.org.ua/partnerstvo/>
153. Конференція «East Growth: Бізнес і громадськість – ефективне партнерство» у Краматорську (03.03.2018). *Національна платформа малого та середнього бізнесу*. 21.02.2018. URL: <https://platforma-msb.org/konferentsiya-east-growth-biznes-i-gromadskist-efektyvne-partnerstvo-u-kramatorsku/>
154. Соціальне партнерство. Спільні виклики – спільне майбутнє. *Найкращі соціальні проекти України*. 11.11.2015. URL: <https://forum.o2.ua/ua/program>
155. «Діалог громадянського суспільства, бізнесу та влади: виклики воєнного стану», Торгово-промислова палата України. 21.10.2022. URL:

<https://ucci.org.ua/events/podiyi-partneriv/dialog-gromadianskogo-suspilstva-biznesu-ta-vladi-vikliki-voienного-stanu>

156. Західно-Український форум партнерства. URL: <https://economicforum.in.ua/#history>
157. Звонар В. П. Економічні основи міжсекторного партнерства як конструктивної взаємодії держави, бізнесу та громадських організацій. *Науковий вісник Волинського державного університету імені Лесі Українки. Серія: Економіка*. 2006. № 7. С. 37–42.
158. Звонар В. П. Міжсекторне партнерство як механізм реалізації регіональної соціальної політики : концепція для України : монографія. – Луцьк : Волин. нац. ун-т ім. Лесі Українки, 2009. – 300 с.
159. Слюсаренко В.Є. Теоретичні основи розвитку інституту тристороннього партнерства держави – бізнесу – «третього сектора». *«Вісник ДонНУ: Серія В Економіка і право»*. 2015. (1). С.328–332.
160. Слюсаренко В. Є. Формування механізму тристороннього партнерства – держави, бізнесу та громадських інституцій. *Регіональна економіка*. 2014. №1(71). С. 141-148.
161. Слюсаренко В. Є. Моделі тристороннього партнерства держави, бізнесу та громадянського суспільства. *Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України*. 2016. Вип. 1. С. 97-100.
162. Слюсаренко В.Є. Становлення інституту тристороннього партнерства держави-бізнесу-"третього сектору" та його вплив на розвиток ефективного суспільства. *Вісник Сумського державного університету*. 2015. №2. С.48-57.
163. Le programme LEADER (Liaison entre actions de développement de l'économie rurale). Présentation du programme LEADER. URL: [https://www.maison-europe-gap.eu/le-programme-leader-liaison-entre-actions-de-developpement-de-leconomie-rurale-c95.html#:~:text=du%20programme%20LEADER-LEADER%20\(Liaison%20entre%20actions%20de%20d%C3%A9veloppement%2](https://www.maison-europe-gap.eu/le-programme-leader-liaison-entre-actions-de-developpement-de-leconomie-rurale-c95.html#:~:text=du%20programme%20LEADER-LEADER%20(Liaison%20entre%20actions%20de%20d%C3%A9veloppement%2)

[0de%201%20C3%A9conomie%20rurale,et%20de%20cr%20C3%A9er%20des%20empl
ois](#)

164. Геєць В. М. Про єдність і суперечності у розвитку суспільства, держави та економіки. *Економіка України*. 2012. № 10. С. 4–23.
165. Труш О. О., Митник А. А. Єдність та суперечності взаємодії держави, суспільства та бізнесу [Електронний ресурс. Державне будівництво. 2014. № 2. URL: http://www.nbuu.gov.ua/UJRN/DeBu_2014_2_6
166. Приятельчук А. О. Держава, громадянське суспільство і бізнес. Гілея: науковий вісник. 2012. Вип. 64 (№ 9). С. 230–235.
167. Бондар А. В., Смоленніков Д. О. Розроблення механізму партнерства влади, бізнесу та громади для реалізації еколого-орієнтованих проєктів. *Вісник СумДУ. Серія «Економіка»*, 2016, № 4'. С. 21-27.
168. Бержанір А. Л. Становлення взаємодії влади, бізнесу і суспільства в ринкових умовах. *Сталий розвиток економіки*. 2013. № 3 (20). С. 18–21.
169. Величко К. І. Громадянське суспільство, бізнес і держава в системі демократичних взаємовідносин. *Публічне управління та митне адміністрування*. 2016, №1(14). С. 25- 31.
170. Косач І. А. Оцінка синергетичного потенціалу державно-приватного партнерства в АПК України. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2018. Вип.2. С.26-31.
171. Хитра О. В. Синергія публічно-приватного партнерства як запорука ефективного функціонування рекреаційно-туристичної сфери у контексті сталого розвитку регіонів. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип.43. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1728>
172. Hamid Samandari, Daniel Pachtod, Shally Venugopal, Mekala Krishnan, Tracy Nowski, Adam Kendall, Jared Goodman, and Piers Rosholt. The role of public–private–philanthropic partnerships in driving climate and nature transitions. *McKinsey Sustainability*. November 20. 2023. Report. URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/sustainability/our-insights/the-role-of->

[public-private-philanthropic-partnerships-in-driving-climate-and-nature-transitions?stcr=55F01AE50C574DE79AC95A495BBB68EA&cid=other-eml-alt-mip-mck&hlkid=8e7a218bf1ec4338baa31e779967e787&hctky=11939275&hdpid=7cc7394f-28e1-49ec-aff2-d43445de2538](https://www.who.int/news-room/feature-stories/public-private-philanthropic-partnerships-in-driving-climate-and-nature-transitions?stcr=55F01AE50C574DE79AC95A495BBB68EA&cid=other-eml-alt-mip-mck&hlkid=8e7a218bf1ec4338baa31e779967e787&hctky=11939275&hdpid=7cc7394f-28e1-49ec-aff2-d43445de2538)

173. Крутий О. М. Комунікативна парадигма партнерської взаємодії суб'єктів державного управління. *Інвестиції: практика та досвід*. 2012. № 6. С. 113 – 116.
174. Антонова Л. В., Штиршов О. М. Комунікативні технології в процесі взаємодії органів публічної влади з інститутами громадянського суспільства. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2020. № 6. – URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/>?
175. Про Національну тристоронню соціально-економічну раду. *Верховна Рада України. Законодавство України*. 02.04.2011. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/347/2011#Text>
176. Обласна тристороння соціально-економічна рада. *Івано-Франківська обласна державна адміністрація. Офіційний вебсайт*. URL: <https://www.if.gov.ua/socialnij-zahist/socialne-partnerstvo/oblasna-tristoronnya-socialno-ekonomichna-rada>
177. Тристороння соціально-економічна рада. *Хмельницька обласна військова адміністрація*. 04.01.2022. URL: https://www.adm-km.gov.ua/?page_id=30990
178. Територіальна тристороння соціально-економічна рада. *Рівненська обласна державна адміністрація*. URL: <https://www.rv.gov.ua/teritorialna-tristoronnya-socialno-ekonomichna-rada>
179. Ільченко Н. Синергія міжсекторного партнерства в соціально-економічному розвитку громад. *Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки*. 2014. Том 2. №37. С. 33- 42. DOI: <https://doi.org/10.24025/2306-4420.2.37.2014.88311>

180. Алексеев В. М. Суспільство та держава: управлінські взаємовідносини : монографія. – Чернівці : Технодрук, 2012. – 344 с.
181. Алексеев В. М. Структура публічного управління в Україні: громадівські ради. Чернівці: Технодрук, 2014. 76 с.
182. Алексеев В. Громадівська рада. *Віче*. 2014. № 11 (367). С. 29-32.
183. Алексеев В. М. Держава та суспільство: деякі проблеми взаємовідносин. *Наукові записки Інституту законодавства Верховної Ради України*. 84-88.
184. Алексеев В. М. Оптимістична трагедія державного управління. *Державне управління та місцеве самоврядування*. 2020. Вип. 3(46). С. 6-12.
185. Сментина Н. В. Партнерство влади, бізнесу та громади як складова успішності місцевого соціально-економічного розвитку / Н. В. Сментина // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. - 2013. - № 2(3). - С. 259-262.
186. Організація партнерства у місцевих громадах: Метод. рек. для практиків соціальної сфери / Т. П. Басюк, О. В. Безпалько, І. В. Братусь та ін; За заг. ред. І. Д. Звереві. – К.: Наук. світ, 2006, - 43 с.
https://childfund.org.ua/Uploads/Files/books_pdf/Organizatsia_Partnerstva.pdf
187. Оленковська А. П. Шляхи становлення міжсекторного партнерства на місцевому рівні в Україні. *Інвестиції: практика та досвід*. 2013. №10. С.168-171.
188. Матьовка Т. В. Потреби у міжсекторному партнерстві громад регіону. *Вісник ХДУ Серія Економічні науки*. 2021. № 44. С. 57-65.
189. Партнерство територіальних громад та громадського сектору: чому це важливо? *Громадський простір*. 08.06.2021. URL:
<https://www.prostir.ua/?news=partnerstvo-terytorialnyh-hromad-ta-hromadskoho-sektoru-chomu-tse-vazhlyvo>
190. Косач І. А., Дегтярьов А. В. Розвиток державно-приватного партнерства в умовах децентралізації влади в Україні. Державне управління: удосконалення

- та розвиток. 2020. № 3. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1589> . DOI: 10.32702/2307-2156-2020.3.2
191. Михайлов, В., Андрієнко, М., Гаман, П. (2021). Світові тенденції модернізації державного управління : досвід для України. *Вчені записки Університету «КРОК»*, №1(61). С. 95–101. <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2021-61-95-101>
192. Сокольська Т., Панасюк В., Поліщук С., Осипенко Б. Державно-приватне партнерство як інструмент публічної політики в умовах децентралізації влади в Україні. *Аспекти публічного управління*. 2020. Том 8. №6. С. 192-203. URL: www.aspects.org.ua
193. Жуковська, Аліна Синергетичний ефект міжсекторної взаємодії в соціальній сфері. Сектори економіки в процесі реалізації державної регіональної політики: Дванадцяті регіональні та муніципальні читання : зб. матеріалів доп. міжнар. наук.-практ. конф. [Тернопіль-Збараж, 26-27 жовт. 2017 р.] / редкол. : М. М. Шкільняк, А. Ф. Мельник, Г. Л. Монастирський [та ін.] ; відп. за вип. М. М. Шкільняк. - Тернопіль : СМП «Тайп», 2017. - Ч. I. - С. 210-214.
194. Карпенко Є. В. Самоактуалізація і адаптація: від конфронтації до кооперації: монографія. Івано-Франківськ : Нова Зоря, 2013. 272 с.
195. Hamid Samandari, Daniel Pachtod, Shally Venugopal, Mekala Krishnan, Tracy Nowski, Adam Kendall, Jared Goodman, and Piers Rosholt. The role of public–private–philanthropic partnerships in driving climate and nature transitions. *McKinsey Sustainability*. November 20.2023. Report. URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/sustainability/our-insights/the-role-of-public-private-philanthropic-partnerships-in-driving-climate-and-nature-transitions?stcr=55F01AE50C574DE79AC95A495BBB68EA&cid=other-eml-alt-mip-mck&hlkid=8e7a218bf1ec4338baa31e779967e787&hctky=11939275&hdpid=7cc7394f-28e1-49ec-aff2-d43445de2538>

РОЗДІЛ 2

ТЕОРЕТИЧНИЙ АНАЛІЗ ТА ОБҐРУНТУВАННЯ УМОВ ВЗАЄМОДІЇ СТРУКТУРНИХ СКЛАДОВИХ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИХ СИСТЕМ НА ПАРТНЕРСЬКИХ ЗАСАДАХ

2.1 Теоретичне обґрунтування використання інтелектуального портрета особистості як інструмента й основи формування партнерських взаємин людських ресурсів

Будучи базовою чарункою життєдіяльності національного господарства, будь-яка ТГ в Україні покликана спочатку забезпечувати об'єднане в ній населення належним рівнем економічного, соціального й екологічного добробуту з можливістю неперервного розвитку, в основі якого лежить не що інше як місцевий економічний розвиток (МЕР) [1, 2].

За визначенням колективу авторів посібника Світового Банку з проблем МЕР, місцевий економічний розвиток – це «... процес, у якому громадськість, бізнес і неурядовий сектор спільно працюють над створенням кращих умов для економічного зростання та створення робочих місць» [3].

Однак у вищезгаданому вже вітчизняному практичному посібнику під цим терміном запропоновано розуміти «... процес стратегічного партнерства, який допомагає прискорити темп зростання продуктивності (ключова економічна мета), стимулюючи інвестиції в нові та існуючі підприємства з високим потенціалом до зростання і створюючи такі місцеві факторні умови, які тривалий час сприяють цьому зростанню. МЕР орієнтований на зростання добробуту і допомагає закласти основу національного процвітання» [4].

Підкреслені нами в наведених вище цитатах слова «громадськість, бізнес і неурядовий сектор», «партнерство» та «орієнтовані на зростання добробуту» майже повністю описують ключову умову забезпечення результативного та ефективного функціонування множини вітчизняних ТГ як базових складових

національного господарства – фундаменту багатой і сильної держави, система керівних органів якої зобов'язана забезпечити компетентні, добросесні і якісні управлінські рішення щодо життєдіяльності множини об'єктів їх управлінських впливів на основі партнерської взаємодії із суб'єктами територіального, регіонального і державного рівнів управління.

До речі, у важливому урядовому документі «Державна стратегія регіонального розвитку на 2021-2027 роки» в числі «загальнодержавних і глобальних викликів» зафіксовано такі недоліки, як «погіршення якості людського капіталу», «слабкість публічних інституцій» і «... слабкість органів виконавчої влади, насамперед на регіональному та місцевому рівні, та органів місцевого самоврядування» [5], а також ідентифіковано такі проблеми, як «слабка інтеграція регіональних просторів у загальноукраїнський ...», «низький рівень конкурентоспроможності регіонів...» і «недостатня спроможність центральних та місцевих органів виконавчої влади, органів місцевого самоврядування та інституцій регіонального розвитку до ефективного впровадження реформ, надання високоякісних послуг населенню та розв'язання проблем соціально-економічного розвитку територій» [5].

Безперечно, пояснювати незадовільні результати діяльності держави виключно недоліками у професійності регіональних і місцевих органів управління з традиційних позицій взаємодії складових множини систем «суб'єкт – об'єкт» не цілком вірно. Адже відповідальність за результати управління розвитком і станом економіки несуть всі, як один, складові системи, невід'ємними елементами якої є всі підсистеми загальнодержавної ієрархічної управлінської піраміди. При цьому на всіх рівнях, на цілком виправдану думку експерта з питань реформи державної служби та державного управління С. Сороки, держава «... перш за все має забезпечити компетентність управління в громадах і державі, необхідними умовами чого є компетентність і добросесність управлінців (політиків, державних службовців та службовців місцевого самоврядування) та якість управлінських рішень» [6].

Слід зауважити, що у світовому рейтингу «The Good Country Index» держава Україна за результатами 2017-2019 років привернула до себе увагу високим показником (перше місце) в категорії «внесок у розвиток науки та технологій» [7]. Цілком виправдано цей показник автори документа [5] назвали в числі т. зв. «конкурентних переваг» нашої держави. На жаль, за більшістю інших показників цього рейтингу досягнення України оцінюються набагато гіршими значеннями показників. Наприклад, внесок нашої держави у «планету й клімат» у 2022 році оцінено тільки 137 місцем, а у «міжнародний мир і безпеку» аж 153 місцем із 169 учасників-держав.

Отже, можна сказати, маємо приклад ситуації, коли внесок високоінтелектуального, культурного, освіченого і працьовитого населення країни попри всі досягнення в науці й технологіях не дозволяє відповідним чином впливати на розвиток як своєї власної країни, так і цивілізації, що мотивує і примушує шукати причини такої невідповідності. Адже без усвідомлення і розуміння цього феномена, без ідентифікації причин різкої диференціації між наявним в Україні, в її регіонах і територіальних громадах інтелектуальним, людським і соціальним капіталами та потенціалом і отримуваними в процесі їх життєдіяльності та розвитку результатами, приймати і втілювати в життя якісні управлінські рішення неможливо, а використовувати для цього традиційні методи й технології непрофесійно й безперспективно.

Оскільки будь-яка ТГ як базова чарунка життєдіяльності національного господарства повинна забезпечувати об'єднане в ній населення відповідним рівнем економічного, соціального й екологічного добробуту, то на думку політичного радника з питань реформи самоврядування, колишнього Прем'єр-міністра Великої Британії Тоні Блера, а зараз експерта Ради Європи Дж. Джексона, «керівники громад в часи реформ мають володіти широким набором сучасних інструментів муніципального менеджменту, об'єднувати задля розвитку громади представників влади, бізнесу та громадськості, а також бути неформальними лідерами свого колективу» [8].

Таким чином, ми повертаємось до необхідності й доцільності визначення критичних умов забезпечення результативного та ефективного функціонування ТГ як базової складової національної економіки, в якій найбільше проявляється необхідність забезпечення управління гармонізацією взаємодії й результатів пари «держава – територіальна спільнота людей» із сконцентрованими в ній множинами цілей та інтересів і влади, і бізнесів, і громадськості, і кожної окремої людини.

Інтерпретуючи людську спільноту ТГ як своєрідну «маленьку державу», слід згадати, що ще в часи Платона й Арістотеля була сформульована важлива теза про те, що як у державі, так і в душі приналежної до неї людини існують та діють одні й ті ж самі засади, одним із яких була названа «справедливість» [9].

При цьому справедлива людина не може відрізнятись від справедливої держави за самою ідеєю справедливості, а повинна бути схожою на неї.

Тому справедливість у певній спільноті людей існує тільки тоді, коли вона є всередині кожної людської душі. Оскільки ж «не гідно людини справедливої шкодити – ні товаришеві, ні комусь іншому ...» [9], а територіальна громада (як держава) є множиною людей, то справедливість виступає необхідною умовою взаємовідносин між людьми і спільнотою, а в основі справедливості повинна лежати інтелектуальна здатність і готовність людей цілісно осмислювати будь-які спільні дії.

Для дотримання справедливості в будь-яких спільнотах людей до управління ними «... слід вибирати таких мужів, які довели, що протягом цілого життя найбільше цінували те, що приносить користь державі, і задля неї всіляко старались, але в жодному випадку не погодились б діяти їй на шкоду» [9].

Сучасне бачення ідеї справедливості та її використання для побудови «добре організованого суспільства» було сформульовано й оприлюднено у 1971 році американським математиком і філософом Джоном Ролзом (John Rawls) в книзі «Теорія справедливості» [10], який стверджує, що суспільство є самодостатньою спільнотою людей, які встановлюють «...принципи вільних і

раціональних індивідів, зацікавлених у забезпеченні власних інтересів, що на початковому етапі приймають рівність як визначення фундаментальних умов їхньої асоціації. Ці принципи повинні регулювати всі подальші угоди, визначають специфічні види соціального співробітництва, які можуть бути укладені, і форми управління, які можуть бути встановлені»[10, с. 10].

При цьому у своїх стосунках «вільні й раціональні індивіди» діють відповідно до встановлених правил і створюють таку систему взаємодії, яка розрахована на досягнення благ усіма тими, хто бере в ній участь, що названо автором незаплямованою справедливістю (justice as fairness) [10, с.10].

Проте, як зазначав автор, виникнення у певних індивідів небайдужості до інших, створених спільнотою для подальшого розподілу благ, може викликати конфлікт інтересів у різних індивідуумів, кожен з яких внутрішньо завжди готовий прагнути і здобувати ще більших благ для себе, позбавляючи їх інших.

Однак, оскільки саме система управління спільнотою й покликана виступати гарантом «незаплямованої справедливості», то ми знову повертаємось до умови Платона, що до неї «... слід вибирати таких мужів, які довели, що протягом цілого життя найбільше цінували те, що приносить користь державі ...» [9].

Таким чином, з античних часів і дотепер будь-яка спільнота людей тим чи іншим чином завжди ділиться на тих, кого «слід вибирати» і тих, які «вибирають». При цьому останні повинні виявити й обрати тих, що стараються «на користь держави» як спільноти людей, а не тільки для себе.

Тому, віддаючи належне напрямку досліджень структурно-функціональних можливостей і принципів організації ефективної взаємодії людей у людських спільнотах територіальних громад [11, 12, 13, 14, 15, 16, 17], слід зауважити, що більш глибокого вивчення вимагають, на нашу думку, не тільки структура та функції елементарних складових цих спільнот, скільки їх інтелектуальна, моральна, етична й духовна готовність до належного виконання тих чи інших функцій в тій чи іншій спільноті людей.

У цьому контексті цілком очевидною виглядає потреба в обґрунтованому й усвідомленому прийнятті рішень щодо вибору належних і надійних партнерів для подальшої ефективної й результативної співпраці бізнес-партнерів, як це, наприклад, було запропоновано в роботі [18]. Адже складність завдання полягає не просто в пошуку одного бізнес-партнера, як це, між іншим, пропонується в цілій низці публікацій [19, 20, 21, 22], а в пошуку множини партнерів для соціальної взаємодії.

В контексті вирішення цього завдання вважаємо за доцільне звернутись до опублікованої у 1987 р. праці К. Чіполла (Carlo M. Cipolla) із запропонованою в ній моделлю диференціації людей за їх інтелектуальними характеристиками, в якій автор обґрунтував їх поділ за намірами на «розумних», «добрих», «бандитів» і «тупих» шляхом ідентифікації, оцінювання і порівняння домінуючих зразків поведінки будь-якої особистості у координатах орієнтованості її інтелекту на його використання для отримання вигід і благ в координатах або «для себе», або «для інших» [23].

На його думку, саме така комбінація спрямування думок індивідуумів дає можливість диференціювати всіх носіїв інтелекту на названі вище категорії, які в різних варіантах називались «Smart people», «Stupid people», «Givers people» і «Bandits people» [24], «Intelligent people», «Stupid people», «Helpless people» і «Bandits people» [25], «Smart people», «Stupid people», «Kind people» і «Crooked people» [26], а також «Intelligent people», «Helpless/Naive people», «Bandit» і «Stupid person» [27].

Проте поділ людей тільки за однією із запропонованих К. М. Чіполла домінуючих характеристик інтелекту не можна вважати досконалим. Тому інтелект i -го носія (I_i), на нашу думку, доцільно інтерпретувати у вигляді своєрідного інтелектуального портрета його особи у вигляді певного розподілу за 4-ма складовими притаманної йому розумності, доброти, схильності до злочинних дій і просто тупості.

Враховуючи результати низки вітчизняних досліджень теоретичних основ і практичних рекомендацій щодо інтелектуалізації управління інтелектуальними ресурсами [28, 29, 30], а також виконаного в роботі [31] аналізу можливості використання моделі К. Чіполла для вдосконалення публічного управління та адміністрування, в публікації [32] ми вперше запропонували інтерпретувати окрему особистість у вигляді її персонального інтелектуального портрета, складовими якого виступають 4 можливі характеристики орієнтованості її інтелекту на розум, доброту, схильність до зловживань і недосконалість мислення (Рис. 2.1).

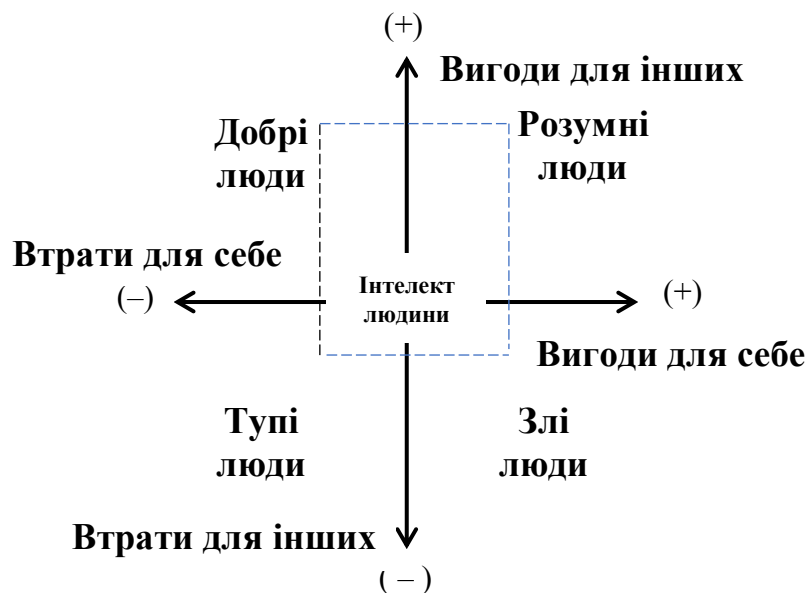


Рис. 2.1 Модель «Квадрант К. Чіполла» диференціації людей за їх інтелектуальними складовими як інтелектуальний портрет особи (інтерпретація автора)

Цьому графічному зображенню розподілу інтелектуальних характеристик індивідуума відповідатиме такий математичний вираз:

$$I_i = I_{iSMART} + I_{iKIND} + I_{iBANDIT} + I_{iSTUPID}, \quad (2.1)$$

де I_{iSMART} , I_{iKIND} , $I_{iBANDIT}$, $I_{iSTUPID}$ – притаманні i -мій особистості складові відповідних рівнів мудрості, доброти, злочинних схильностей і відсутності розуму в її інтелекті.

Очевидною умовою соціально бажаного й належного інтелектуального стану особистості, яку слід рекомендувати для вибору в число тих, хто «приносить користь державі й задля неї всіляко старається», ми пропонуємо вважати виконання комплексу нерівності:

$$I_i = I_{iSMART} > I_{iKIND} > I_{iBANDIT} > I_{iSTUPID} \quad (2.2)$$

та

$$I_{iSMART} \gg I_{iSTUPID} \quad (2.3)$$

Оскільки свого часу ще Р. Декарт (René Descartes) наголошував на тому, що «... відмінність наших опіній походить не від того, що одні розумніші за інших, а лише від того, що ми спрямовуємо наші думки різними шляхами і розглядаємо не одні і ті ж самі речі» [33], то зауважимо, що в моделі К. Чіполла закладено саме «спрямування думок» інтелекту особистості, а не рівень її розуму.

Доречно буде також згадати, що майже 2000 років тому у праці «Наодинці з собою» римський імператор і філософ-стоїк Марк Аврелій прийшов до висновку, що «протидіяти один одному неприродно», що в кожній людині є «керівна частка», яка визначає її поведінку і вчинки, а всі люди є частками єдиної впорядкованої «природи Цілого», яким керує загальний розум [34].

Якраз це й надає можливість використати інтерпретацію інтелектуального портрета окремого індивідуума з виявленою «керівною часткою» його інтелекту для створення, аналізу, наступного дослідження та оцінки «інтелектуального портрета спільноти» як певної суми інтелектуальних портретів множини N її членів.

При цьому узагальнений інтелектуальний портрет певної спільноти людей множиною N можна інтерпретувати, як суму множин людей:

$$N = N_1 + N_2 + N_3 + N_4, \quad (2.4)$$

де N_1 – кількість людей з домінуючою складовою розуму, N_2 – кількість людей з домінантою доброти, N_3 – злочинності та N_4 – тупості (Рис. 2.2).

Можна підсумувати, що бажаний розподіл характеристик інтелектуальних домінант у певної множини людей (2.3) повинен відповідати умовам комплексу нерівностей:

$$N_1 > N_2 > N_3 > N_4 \quad (2.5)$$

та

$$N_1 \gg N_4 \quad (2.6)$$

При цьому, допускаємо, що будь-якій спільноті людей (які «обирають») загальним числом N для належного управління своєю життєдіяльністю через демократичні вибори «слід вибрати» число n людей, які для виконання владних повноважень і функцій призначають ще й число m фахівців-управлінців.

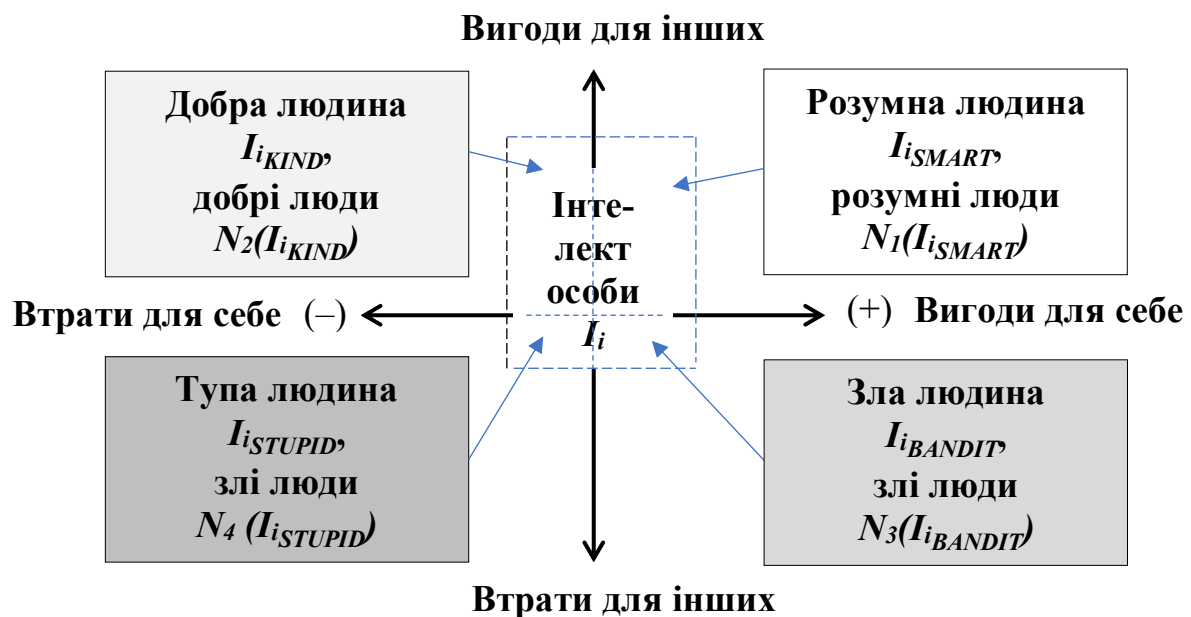


Рис. 2.2 Модель К. М. Чіполла диференціації людей за їх інтелектуальними домінантами (реінтерпретовано автором)

Звідси цілком очевидно, що інтелектуальні характеристики людей з числа підмножини $(n + m)$ також повинні відповідати умовам (2.2) і (2.4), тобто

$$n_1 > n_2 > n_3 > n_4 \quad \text{і} \quad n_1 \gg n_4 \quad (2.7)$$

та

$$m_1 > m_2 > m_3 > m_4 \quad \text{і} \quad m_1 \gg m_4, \quad (2.8)$$

де відповідно n_1 і m_1 – люди з домінуючими складовими розуму, n_2 і m_2 – люди з домінантами доброти, n_3 і m_3 – схильності до злочинів, а n_4 і m_4 – просто тупі.

Таким чином, за дотримання комплексу умов (2.1), (2.2), (2.3), (2.4), (2.5), (2.6), (2.7) і (2.8) управлінська підмножина $(n + m)$ множини N буде виробляти такі раціональні управлінські рішення, виконання яких підмножиною $[N - (n + m)]$ приведе до генерування людськими ресурсами системи вигід і благ як «для себе», так і «для інших».

Безперечно, комплекс вказаних вище умов (2.1 ÷ 2.8) слід вважати умовами оптимізації інтелектуальної взаємодії людських ресурсів у будь-якій соціально-економічній системі.

Усвідомлюючи, що підмножина $(n + m)$ у всіх відомих структурно-функціональних інтерпретаціях територіальних громад виконує функції суб'єкта управління (СУ) їх життєдіяльністю, а підмножина $[N - (n + m)]$ – об'єкта (ОУ) її управлінських впливів, традиційну інтерпретацію взаємовідносин між такими частинами людських спільнот, як «влада – суспільство», «орган місцевого самоврядування – населення територіальної громади», «керівництво – колектив», «начальник – підлеглий», «лідер – послідовники», можна і слід представити у вигляді типової управлінської пари «суб'єкт управління – об'єкт управління» [35, 36, 37] у вигляді схеми, поданої на Рис. 2.3.

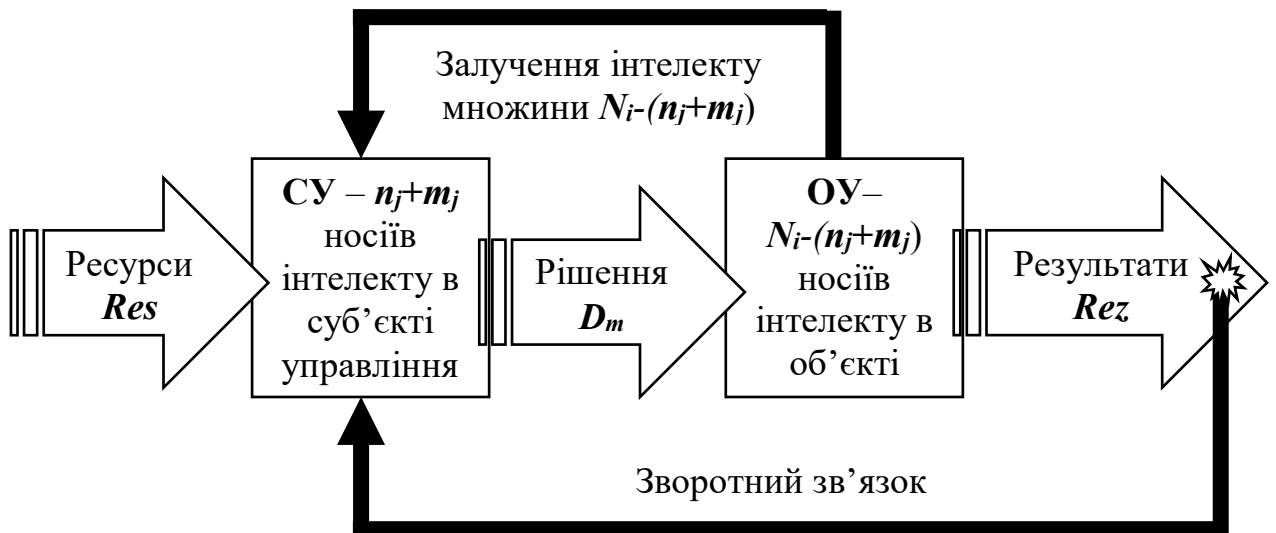


Рис. 2.3 Традиційна трансформація типовою управлінською парою (n_j+m_j) і $[N_i - (n_j + m_j)]$ носіїв інтелекту ресурсів Res в результати Rez

Схема демонструє як n_j обраних та m_j призначених для управління людей (суб'єкт управління – СУ) приймають у необхідній кількості раціональні рішення $D_m = F(n_j + m_j)$, а люди з множини $[N_i - (n_j + m_j)]$ (об'єкт управління – ОУ) виконують ці рішення, раціонально використовуючи наявні в територіальній громаді природні та інші ресурси Res , отримуючи заплановані й необхідні всій спільноті результати $Rez = F(D_m)$.

Таким чином, першою необхідною та обов'язковою умовою оптимізації інтелектуальної взаємодії у процесі життєдіяльності людської спільноти територіальної громади множиною N_i слід вважати обрання до її керівних органів людей, інтелектуальні характеристики яких відповідають умовам (2.7) і (2.8), а другою – недопуск до участі в підмножині $(n_j + m_j)$ будь-яких людей з наявними в їх характеристиках відхилень від бажаних зразків інтелектуальних портретів (2.7) і (2.8).

Прикладами таких відхилень, зокрема, можуть служити варіанти $n_4 > n_1 > n_2 > n_3$ або $m_3 > m_4 > m_1 > m_2$, чи будь-які інші можливі варіанти, в яких домінантами виступають такі негативні складові людського інтелекту, як схильність до зловживань або елементарне глупство, за яких управлінські рішення й дії будуть генеруватись і виконуватись або із злочинними намірами,

або непрофесійно. Внаслідок цього генеровані персоналом керованої підсистеми $[N_i - (n_j + m_j)]$ результати стають неоптимальними й неприйнятними для більшості інших носіїв інтелекту в системі.

Однак ті загрози демократичному врядуванню та ефективному публічному адмініструванню, які можуть виникати у процесі життєдіяльності громади, не можна обмежити виключно умовами належного добору кадрів для органу управління. Не менш значну і важливу роль у цьому процесі відіграватиме й сама громада з притаманним їй розподілом інтелектуальних характеристик населення й можливостями впливів на персонал органу управління $(n_j + m_j)$.

Цілком очевидно, що забезпечення формування бажаного й необхідного громаді, а значить оптимального розподілу цих характеристик у множині ОУ – $[N_i - (n_j + m_j)]$ відповідно до умови (2.4) певною мірою також повинно належати до найважливіших обов'язків органу управління СУ – $(n_j + m_j)$.

У цьому контексті виникає необхідність детермінувати й дослідити моделі, методи та потенціал можливостей сучасних інструментів створення і використання у процесах і процедурах управління людськими спільнотами т. зв. «інтелектуальних портретів» індивідуумів та їх множин (груп, колективів, громад і т. п.), якими будуть визначатися рівні оптимальності результатів взаємодії типових управлінських пар «СУ-ОУ».

2.2 Інтелектуальний портрет людської спільноти як інструмент управління процесом формування оптимальних партнерських взаємин

Людину як окремішнього носія інтелекту, який використовує його в процесі мислення для забезпечення власного виживання і тривалого існування в результаті креативно-цільового використання будь-яких інших ресурсів природи, найкраще ілюструє загальновідомий вислів Р. Декарта «Мислю – значить існую».

Однак, крім цього загальновідомого вислову, цей же мислитель наголошував, що для існування «...недостатньо просто мати добрий розум, головне – це добре його докласти» [38], що й сьогодні можна та слід вважати засадничою умовою інтелектуальної активності людства із трансформації інших природних ресурсів для забезпечення свого добробуту.

Сучасне трактування «доброго докладання» розуму як процесу належного використання інтелекту автори публікації [39] інтерпретували термін «інтелектокористування». Запропонований термін поширився у процесах дослідження умов ефективного використання інтелекту як найважливішого ресурсу Природи, уміле використання якого може й повинно було б забезпечити раціональне використання всіх інших видів наявних у ній ресурсів [40, 41, 42, 43].

Необхідність і доцільність дослідження та оцінка місця, ролі й домінуючих характеристик людського інтелекту в життєдіяльності будь-якої людської спільноти, а в контексті нашого дослідження – територіальної громади, є цілком виправданим усвідомленням того, що саме інтелект та орієнтири мислення є нічим іншим, як процесом використання інтелектуального ресурсу окремої особистості, їх груп і різноманітних спільнот (установа, організація, підприємство, громадська організація, партія, територіальна громада, регіон, країна, континент і планета), а відповідно і процесом, який є аналогічним до використання інших ресурсів природи, які тепер є відомими в науковому обігу під такими поширеними термінами: «природокористування», «землекористування», «лісокористування», «водокористування» і т. п.

Очевидно, що в цьому контексті термін «інтелектокористування» більш доцільно відносити не тільки і не стільки до елементарного i -го носія індивідуального інтелекту, а до належного використання інтелекту множини носіїв N_i (суспільства або якоїсь його частки, де $i = 1, 2, \dots, N$). Адже будь-які спільноти людей, будучи множинами розумних, наділених ординарним, неординарним чи елітним інтелектом, розділених ідеологічними, політичними,

професійними, економічними і т. п. поглядами й переконаннями, цілями та інтересами, мали б мислити та існувати як єдине ціле та використовувати всі інші наявні в їх розпорядженні природні ресурси тільки раціонально.

Проте автори колективної праці ДУ «Інститут економіки природокористування та сталого розвитку Національної академії наук України» наголошують, що раціональне природокористування в Україні «... потребує впорядкування низки ключових методологічних питань покращення управління природоресурсними відносинами» [44].

Між іншим, авторський колектив виділив такі «ключові» проблеми: інституціоналізації, корпоратизації, гармонізації і т. д. управління. Проте, на жаль, потенціал інтелектуалізації процесу управління використанням людськими спільнотами належними їм природними (в т. ч. й інтелектуальними) ресурсами дотепер продовжує залишатися поза увагою дослідників.

Вище ми вже зауважили, що термін «інтелектокористування» більш адекватно сприймається в контексті управління використанням інтелекту певної множини N_i його носіїв.

Тому доцільно звернутися до таких понять, як «інтелект спільності», який ще у 1977 році проф. Ю. Канигін окреслив, як «... – відносно стійка форма спільної розумової діяльності (здатності) людей, що виявляється в їх загальній творчості, виробленні і реалізації рішень, розумінні ними самих себе, інших людей і спільнот, навколишнього світу» [45].

Проф. Л. Л. Калініченко ще у 2012 році запропонувала розуміти під назвою «інтегральний інтелект колективу» результат «триєдності»: «... по-перше, внутрішнього змісту персоналу (емоційні, духовні, моральні, інтелектуальні якості особистості), по-друге, моделі та характеру міжособових відносин у колективі та міжгрупових відносин (між колективами), по-третє, об'єднання і результативністю спільної діяльності учасників колективу» [46].

Слід зауважити, що інтерпретація, дослідження та оцінка феномена «колективний інтелект групи» [47, 48] або «команди» [49], а також і зумовленої

ним групової поведінки стали предметом дослідження зарубіжних психологів значно пізніше. Проте більшість авторів зарубіжних публікацій останніх років довели, що саме рівень колективного інтелекту групи визначає її продуктивність [50], що організація співпраці на основі партисипації чи інклюзивності, а також відкрите спілкування підвищують рівень колективного інтелекту [51], що налагодження хороших взаємин між лідером групи і його послідовниками сприяє розвитку колективного інтелекту [52], що лідерам для прийняття якісних рішень рекомендовано використовувати колективний інтелект (т. зв. колективне лідерство) [53] і т. п.

Однак автори всіх цих досліджень не враховували та не брали до уваги характеристики налаштованості й орієнтованості колективного інтелекту групи на прийняття спільних чи розділених цілей і рішень та спільних чи розділених дій з їх досягнення.

Тому, припустивши, що для раціонального управління інтелектуальними ресурсами будь-якої людської спільноти, представленої у вигляді множини елементарних носіїв інтелекту числом N_i (громада, регіон, країна, суспільство), з цієї множини тим чи іншим чином повинна бути виокремлена підмножина $(n_j + m_j)$ (підсистема управління спільнотою, де $j=1, 2, \dots, n$ або m), а інтелектом, мисленням та діями людських ресурсів пари $(n_j + m_j)$ та $[N_i - (n_j + m_j)]$ генеруються і реалізуються оптимальні інтелектуальні продукти – управлінські рішення D_m щодо використання всіх наявних у громаді видів ресурсів Res , спробуємо знайти відповідь на питання: чому, з яких причин і за яких умов результати Rez реалізації цих рішень замість отримання благ і підвищення добробуту людей нищать і безповоротно вичерпують природні ресурси, наносять шкоду довкіллю та з різних причин можуть навіть загрожувати існуванню множини N_i .

Виглядає також цілком доцільним ідентифікувати умови і процедури забезпечення такої інтелектуальної взаємодії людських ресурсів підмножини $(n_j + m_j)$ і множини $[N_i - (n_j + m_j)]$, яка б в результаті налагодження належного

інтелектокористування у громаді гарантувала оптимальну (раціональну, продуктивну й ефективну) життєдіяльність її населення з досягненням найкращих необхідних для цього результатів.

Традиційна інтерпретація взаємовідносин між такими частинами людських спільнот, як «влада – суспільство», «міністерство – підприємство галузі», «орган місцевого самоврядування – населення територіальної громади», «керівництво – колектив», «начальник – підлеглий», «лідер – послідовники» і т. п., представлена вище у вигляді типової управлінської пари «суб'єкт управління – об'єкт управління» (Рис. 2.3).

Схема демонструє, як (суб'єкт управління – СУ) $(n_j + m_j)$ обраних і/або призначених для управління спільнотою людей $[N_i - (n_j + m_j)]$ приймають у необхідній кількості і якості раціональні рішення $D_m = F(n_j)$, а люди з множини $[N_i - (n_j + m_j)]$ (об'єкт управління – ОУ), виконуючи ці рішення, використовують наявні в громаді і залучені всі види ресурсів Res та отримують заплановані та необхідні всьому населенню результати $Rez = F(D_m)$.

При цьому отримані спільнотою людей N_i результати $Rez = F(D_m)$, задовольняючи життєві потреби людей, не завжди отримуються з дотриманням умов раціонального, наприклад: природокористування і природоохоронних обмежень, законів ринку й добросовісної конкуренції, умов відновлення завданої шкоди і т. д. Ці результати, як правило, породжено наявністю у множини носіїв інтелекту різноманітних недосконалостей знаннєвого, звичаєвого, політичного, технологічного, економічного і т. п. характеру, які диференціюють цілі, наміри, прагнення й бажання як окремих людей, так і їх груп відповідно до їхньої інтелектуальної орієнтованості.

При цьому згідно з К. Чіролла [23] інтелект I_i окремішньої особистості з числа N можна інтерпретувати, як суму складових:

$$I_i = I_{iSMART} + I_{iKIND} + I_{iBANDIT} + I_{iSTUPID}, \quad (2.9)$$

де: I_{iSMART} – інтелект розумної людини, яка, за версією Individual Difference Research Labs, «... робить добро для інших, водночас роблячи добро для себе (виграш-виграш). Вона економічно розумна та робить усе краще для всіх»;

I_{iKIND} – інтелект доброї людини, яка «робить добро для інших, нехтуючи тим, щоб робити добро для себе (виграш-програш), є щедрою, але занадто гарною для цього світу»;

$I_{iBANDIT}$ – інтелект злочинця, який «робить зло іншим, одночасно роблячи добро для себе. Є нечесною і посягає на права інших для особистої вигоди»;

$I_{iSTUPID}$ – інтелект дурня, який «... наносить збитки, не отримуючи вигоди. Блага знищуються, суспільство бідніє» [26].

Тоді, ґрунтуючись на твердженні римського імператора й філософі-стоїка Марка Аврелія про те, що «... природа Цілого створила розумні істоти одну для одної, й тому вони повинні допомагати одна одній в міру гідності, і аж ніяк не шкодити» [54], із вищезазначених умов цілком очевидним вибором інтелектуального портрета орієнтованої на загальнолюдські інтереси порядної людини можна вважати наступний опис соціально орієнтованого інтелекту i -тої особистості у вигляді комплексу нерівностей:

$$I_i = I_{iSMART} > I_{iKIND} > I_{iBANDIT} > I_{iSTUPID}, \quad (2.10)$$

в якому домінуючими складовими інтелектуальних характеристик цієї особистості виступають її мудрість і доброта як гарантії радикальної мінімізації складових зла й тупості.

Тому умовою належності будь-якої особистості до розумних людей виступатиме нерівність

$$I_{iSMART} \gg I_{iSTUPID}, \quad (2.11)$$

а запропонована нами формула інтелекту особи (2.9), яка інтерпретує суму диференційованих за силою впливу на поведінку особистості складових характеристик її інтелекту, є нічим іншим як персональним інтелектуальним портретом, який дає можливість оцінювати належність особистості до тієї чи

іншої категорії людей та прогнозувати можливі варіанти співпраці і взаємин з нею.

Використання ж цього інструмента детермінації характеристик інтелекту індивідуума для отримання аналогічних оцінок та умов визначення «інтелекту спільності», «групового» чи «колективного інтелекту» можна в першому наближенні інтерпретувати, як знаходження певної суми всіх складових інтелектуальних портретів множини N індивідуумів. Адже цілком очевидно, що за аналогією з нерівністю (2.11), дуже добру людину можна описати нерівністю $I_{iKIND} \gg I_{iBANDIT}$, зовсім нерозумну $I_{iSTUPID} \gg I_{iSMART}$ і т. д.

Виходячи з цього, будь-яку множину людей N можна інтерпретувати, як суму підмножин людей, у яких домінуючими складовими в їх інтелектуальних портретах виступають або розум $N_1(I_{iSMART})$, або доброта $N_2(I_{iKIND})$, або злі наміри $N_3(I_{iBANDIT})$, або відсутність розуму $N_4(I_{iSTUPID})$.

Тоді, бажаним інтелектуальним портретом групи будемо вважати вираз:

$$N_i = N_1(I_{iSMART}) + N_2(I_{iKIND}) + N_3(I_{iBANDIT}) + N_4(I_{iSTUPID}), \quad (2.12)$$

де N_1 , N_2 , N_3 і N_4 – кількість носіїв, інтелектуальними домінантами в чиїх портретах виступають відповідно розум, доброта, зло чи тупість.

Цілком очевидно, що в такому разі сумарний інтелектуальний портрет спільноти або множини N_i його носіїв $\sum N_i(I_i)$ також можна відобразити, як суму відповідних складових:

$$\sum N_i(I_i) = \sum N_1(I_{iSMART}) + \sum N_2(I_{iKIND}) + \sum N_3(I_{iBANDIT}) + \sum N_4(I_{iSTUPID}), \quad (2.13)$$

а умовою соціально належної інтелектуальної й ментальної орієнтованості цієї спільноти мало би стати виконання комплексу нерівностей:

$$N_1 > N_2 > N_3 > N_4 \quad (2.14)$$

та

$$N_1 \gg N_4, \quad (2.15)$$

що забезпечувало б в такій спільноті суттєву перевагу колективного розуму її членів над тупістю $\sum N_1(I_{iSMART}) \gg \sum N_4(I_{iSTUPID})$.

Однак, відразу слід зауважити, що виконання умов (2.14) і (2.15), будучи необхідними, не є повністю достатніми.

Додатковою й незаперечно важливою умовою належної інтелектуальної й ментальної орієнтованості будь-якої спільноти людей N_i слід також вважати відповідність умовам (2.14) і (2.15) характеристик ще й тієї її частки людей з підмножини $(n_j + m_j)$ (СУ – Рис. 2.3), яким всіма іншими з множини N_i тим чи іншим чином було делеговано право управляти і приймати рішення щодо раціонального використання всіх наявних у спільноті ресурсів (включаючи й інтелектуальні).

Адже ще Платон переконував, що «поки в державах <...> філософи не матимуть царської влади або так звані теперішні царі та правителі не почнуть шанобливо й належно кохатися у філософії і поки це не зіллється в одне — державна влада і філософія, а тим численним натуристим людям, які порізно пориваються або до влади, або до філософії, не буде перекрито дорогу, до того часу, любий мій Главконе, держава не матиме спокою від зла ...» [9].

Тобто «зло» у владі породжують ті, хто не любить мудрості, а до влади слід допускати тільки тих, «хто відчуває потяг до мудрості» або «любомудрів» [55].

Таким чином, результативне й ефективне продукування та розподіл благ у громаді можуть забезпечити $(n_j + m_j)$ залучені до влади розумні, спеціально відібрані, навчені й досвідчені люди з підмножин N_1 і N_2 . В той же час допуск до влади та її органів представників підмножин N_3 і N_4 , інтелект яких $N_3(I_{BANDIT})$ і $N_4(I_{STUPID})$ не є орієнтованим на врахування цілей та інтересів інших людей, а природа мислення прямим чином нехтує інтересами та вигодами інших, є неможливим.

Тоді виключно за виконання цієї умови у складі суб'єкта управління спільноти (а в нашому випадку громади) буде сконцентровано $(n_j + m_j)$ «...достатньо розумних людей, щоби стримувати активних дурнів і не давати їм

зруйнувати те, що створили розумні» [23], а інтелектуальний портрет цієї підмножини також відповідатиме умовам (2.14) і (2.15).

Доцільність і необхідність знаходження у підмножині $(n_j + m_j)$ «достатньо розумних людей» уже давно зумовило появу як у теорії, так і в практиці публічного управління технологій, орієнтованих на пошук, удосконалення та використання можливостей інтелекту людських спільнот у процесах їх життєдіяльності.

Для прикладу можна навести процеси залучення до процесів і процедур управління державою виключно її талановитих представників, які є давно відомою практикою сучасного управління. Так, до речі, якщо 28-й Президент США Вудро Вільсон (*Thomas Woodrow Wilson*) стверджував, що для прийняття розумних рішень «я не тільки використовую всі свої мізки, але й всі, які можу позичити...» [56], то уже 43-й Президент США Дж. Буш-молодший (*George Walker Bush*) у 2001 році ставив за мету створити уряд, «... який мислить по-іншому, шляхом залучення на державну службу талановитих і творчих людей» [57, с. 11]. Для цього, на його думку, необхідно «...залучати та утримувати талановитих людей...» [57, с. 15].

Цей підхід народжений, сформований і постійно вдосконалюється тривалою практикою та досвідом управління в бізнес-середовищі країн з еволюційно розвинутою ринковою економікою, цілком обґрунтована та виправдана часом потреба в якому спочатку виникла за кордоном, а пізніше і в Україні та спричинила появу публікацій наукового, методичного й рекомендаційного характеру щодо проблем війни й боротьби за таланти [58, 59, 60, 61], а також їх приваблення, утримання, результативного та ефективного використання [62, 63].

Необхідно також зауважити, що аналіз наукових публікацій у просторі управління людськими спільнотами засвідчує появу ще більш важливого й перспективного напрямку його вдосконалення й посилення використання їх інтелектуальних ресурсів спільнот через додаткове залучення та використання

персоналом підмножини $(n_j + m_j)$ (СУ, Рис. 2.3) до процесів вироблення і прийняття важливих управлінських рішень інтелекту талановитих і досвідчених людей з множини персоналу об'єкта управління, тобто множини $[N_i - (n_j + m_j)]$ (ОУ, Рис. 2.3).

Тоді участь останніх у спільному виробленні, прийнятті й реалізації значимих для всієї спільноти N_i рішень D_m , які будуть прийняті СУ із залученням думок, пропозицій і рекомендацій як результат роботи інтелекту не тільки управлінської складової, а спільного, інтегрального або колективного розуму всієї множини N_i , коли

$$D_m = F[\sum(n_j + m_j)(I_j) \& \sum[N_i - (n_j + m_j)](I_i)], \quad (2.16)$$

гарантуватиме їх високу якість і мотивуватиме загал спільноти до спільного виконання спільно прийнятих рішень.

Сучасні технології управління, які забезпечують вирішення цієї проблеми, вже достатньо відомі сьогодні під назвами колективного [64, 65], партисипативного [66, 67], інклюзивного [68, 69], синархічного [70, 71] управління і врядування. Названі технології набувають поширення у процесах удосконалення й осучаснення економіки капіталізму на основі його інтелектуалізації [72] та поступового переходу до відносин в управлінській парі на режим взаємодії «суб'єкт – суб'єкт» [73].

Як цілковито сучасний приклад такого підходу до взаємодії керуючої (СУ) і керованої (ОУ) ланок у будь-якій управлінській парі (СУ – ОУ) можна і слід вважати позицію Головнокомандувача Збройних сил України, генерала В. Залужного, продемонстровану ним в інтерв'ю журналу «The Economist» в такому вислові: «Я, звичайно, не думаю, що я найрозумніший. Я повинен і слухаю тих, хто на полі бою» [74].

На жаль, значна кількість вітчизняних управлінців до останнього часу дотримуються традиційних відносин т. зв. типової управлінської пари «суб'єкт – об'єкт», які суттєво знижують можливості залучення до процесів управління діяльністю типової управлінської пари наявних в ній інтелектуальних ресурсів.

Ці ж самі недоліки продовжують проявлятися у взаєминах реструктурованого за новими правилами у процесах децентралізації українського суспільства та його окремих спільнот у вигляді територіальних громад.

У зв'язку з цим, проблема наукового обґрунтування методики аналізу, оцінки, формування й добору із спільноти людських ресурсів N_i людей з належним, соціально орієнтованими інтелектом і мисленням як для підмножин СУ ($n_j + m_j$), такі для ОУ [$(N_i - (n_j + m_j))$] може й повинна, на нашу думку, бути вирішена з використанням запропонованого нами методу та алгоритму:

1. Проведення в середовищі N_i відповідних категорій членів територіальної громади (в т. ч. претендентами на зайняття посад у підмножинах n_j і m_j) процедури тестування за моделлю К. М. Чіполла (наприклад, з використанням дистанційного тестування й незалежного оцінювання інструментом IDRlabs [26] або будь-якого іншого доречного інструментарію) з метою виявлення диференціації інтелекту учасників між складовими I_{iSMART} , I_{iKIND} , $I_{iBANDIT}$, $I_{iSTUPID}$ та порівняльної оцінки позитивних і негативних характеристик.
2. Опрацювання результатів тестування всіх учасників процедури для виявлення позитивних інтелектуальних переваг I_{iSMART} , I_{iKIND} і недоліків $I_{iBANDIT}$, $I_{iSTUPID}$ респондентів та формування множини N_i інтелектуальних портретів.
3. Виконання порівняльного аналізу отриманих N_i інтелектуальних портретів учасників процедури з обґрунтованим і рекомендованим нами зразком $I_{iSMART} > I_{iKIND} > I_{iBANDIT} > I_{iSTUPID}$ (комплекси нерівностей 2.10 і 2.11) з метою виявлення респондентів, інтелектуальні характеристики яких відповідають умові $I_{iSMART} \gg I_{iSTUPID}$.
4. Виконання кількісних оцінок домінуючих складових характеристик розуму $N_1(I_{iSMART})$, доброти $N_2(I_{iKIND})$, злих намірів $N_3(I_{iBANDIT})$ і тупості $N_4(I_{iSTUPID})$ в кожному із об'єктів дослідження та оцінки.

5. Формування інтелектуального портрета спільноти N_i у вигляді табличної інтерпретації набору реальних значень і позиціонування кількісних показників N_1, N_2, N_3 і N_4 та їх порівняльний аналіз із рекомендованим зразком $N_1 > N_2 > N_3 > N_4$ (комплекси нерівностей 2.14 і 2.15).
6. Формулювання рекомендацій щодо індивідуальних інтелектуальних портретів потенційних претендентів на можливість зайняття посад у підмножинах n_j і m_j , здатних забезпечити умови для результативного й ефективного використання у процесі управління економічним розвитком територіальної громади не тільки позитивних характеристик власних інтелектуальних ресурсів, але й аналогічних характеристик інтелектуальних ресурсів підмножини $[N_i - (n_j + m_j)]$.

Отже, цілком очевидно, що запропонований вище метод створення персональних інтелектуальних портретів на основі використання модифікованої моделі «Квадрант К. Чіполла» в комплексі з результатами відповідного тесту, а також метод і алгоритм створення колективних інтелектуальних портретів певних спільнот людей як суми персональних інтелектуальних портретів всіх її членів, вимагає попередньої апробації та експериментальної оцінки його валідності.

2.3 Експериментальна верифікація доцільності й можливості створення методики використання в управлінні інтелектуального портрета спільноти

Для підтвердження можливості використання запропонованої методики та алгоритму створення персональних та колективного інтелектуальних портретів певних людських спільнот у практичному управлінні процесами налагодження й підтримки їх взаємовигідної співпраці ми підготували і провели серію

експериментальних опитувань здобувачів ступеня бакалавра й магістра за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування».

Перша апробація запропонованої методики створення інтелектуальних портретів різних спільнот людей на основі персональних інтелектуальних портретів була здійснена з навчальною метою у процесі вивчення теми «Основи самоменеджменту» з дисципліни «Економіка управління» у групах слухачів першого курсу 2021 і 2022 років набору (ПУАБ-20 і ПУАБ-21) – здобувачів ступеня бакалавра за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування».

Якщо ідеальний інтелектуальний портрет розумної й доброї особистості мав би описуватись рівнянням:

$$I_i = I_{iSMART} + I_{iKIND} \quad (2.17)$$

за умов, що $I_{iKIND} \approx I_{iSMART}$, а $I_{iBANDIT} = 0$ і $I_{iSTUPID} = 0$, то реальний вигляд можливих і різноманітних варіантів інтелектуальних портретів мав би виглядати як комплекс нерівностей:

$$I_i = I_{iSMART} > I_{iKIND} > I_{iSTUPID} > I_{iBANDIT}, \quad (2.18)$$

де $I_{iSMART} \rightarrow \max$ і $I_{iKIND} \rightarrow \max$, а $I_{iBANDIT} \rightarrow \min$ і $I_{iSTUPID} \rightarrow \min$.

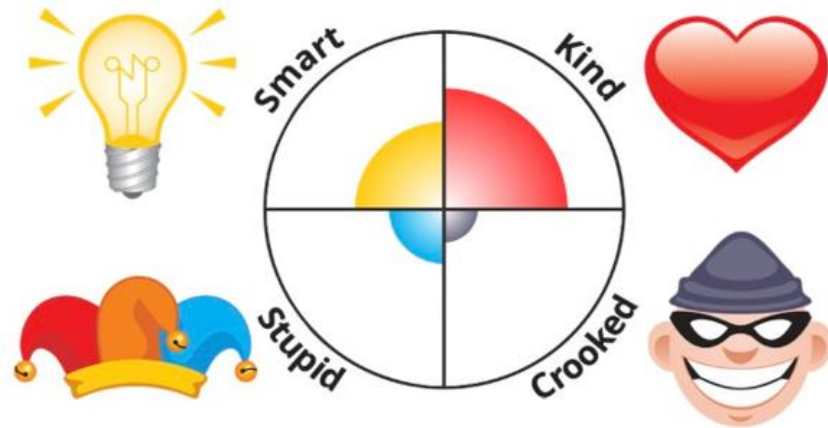
На рисунку 2.4 подано приклади реальних результатів дистанційного проходження тесту IDRLabs здобувачами вищої освіти за спеціальністю «Публічне управління та адміністрування» в Івано-Франківському національному технічному університеті нафти і газу.

З рисунка 2.4 є очевидним факт того, що інтелектуальний портрет у вигляді комплексу інтелектуальних орієнтирів респондента, результати тесту якого у графічному вигляді представлені на Рис. 2а, можна інтерпретувати виразом:

$$I_i = I_{iKIND} > I_{iSMART} > I_{iSTUPID} > I_{iBANDIT}, \quad (2.17)$$

а респондента з результатами тесту, показаними на Рис. 2б, відповідно

$$I_i = I_{iSMART} > I_{iBANDIT} > I_{iKIND} > I_{iSTUPID}, \quad (6)$$



a)

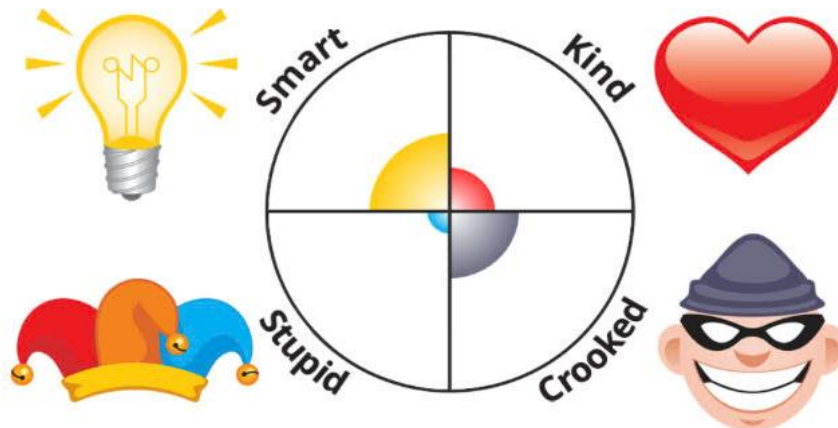


Рис. 2.4 Приклади реальних інтелектуальних портретів здобувачів вищої освіти за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування»

Всі результати тестування груп ПУА_Б-20, ПУА_Б-21 і ПУА_Б-22, отримані респондентами у процесі дистанційного тестування за методикою IDRlabs, представлені у вигляді Таблиці 2.1.

Таблиця 2.1. Множина N персональних інтелектуальних портретів членів групи ПУАБ-20, ПУАБ-21, ПУАБ-22 та їх використання для інтерпретації колективного інтелектуального портрета

№	Обрані респондентами інтелектуальні орієнтири				Інтелектуальні портрети кожного респондента
	Позитивні		Негативні		
	I_{iSMART}	I_{iKIND}	$I_{iBANDIT}$	$I_{iSTUPID}$	$I_{iSMART} > I_{iKIND} > I_{iBANDIT} > I_{iSTUPID}$
Група ПУАБ-20					
1	3	1	2	4	$I_{iKIND} > I_{iBANDIT} > I_{iSMART} = I_{iSTUPID}$
2	2	1	0	3	$I_{iKIND} > I_{iSMART} > I_{iSTUPID} > I_{iBANDIT}$
3	2	1	3	4	$I_{iKIND} > I_{iSMART} > I_{iBANDIT} > I_{iSTUPID}$
4	4	1	2	3	$I_{iKIND} > I_{iBANDIT} > I_{iSTUPID} > I_{iSMART}$
5	3	1	4	2	$I_{iKIND} > I_{iSTUPID} > I_{iSMART} > I_{iBANDIT}$
6	1	2	3	4	$I_{iSMART} > I_{iKIND} > I_{iBANDIT} = I_{iSTUPID}$
7	2	1	4	3	$I_{iKIND} > I_{iSMART} > I_{iSTUPID} > I_{iBANDIT}$
8	3	1	4	2	$I_{iKIND} = I_{iSTUPID} > I_{iSMART} = I_{iBANDIT}$
9	1	4	2	3	$I_{iSMART} > I_{iBANDIT} > I_{iSTUPID} > I_{iKIND}$
10	1	2	3	4	$I_{iSMART} = I_{iKIND} > I_{iBANDIT} = I_{iSTUPID}$
11	2	1	4	3	$I_{iKIND} > I_{iSMART} > I_{iSTUPID} > I_{iBANDIT}$
12	2	1	3	4	$I_{iKIND} > I_{iSMART} > I_{iBANDIT} > I_{iSTUPID}$
13	2	1	0	3	$I_{iKIND} > I_{iSMART} > I_{iSTUPID} > I_{iBANDIT}$
14	2	1	4	3	$I_{iKIND} > I_{iSMART} = I_{iSTUPID} > I_{iBANDIT}$
15	2	1	4	3	$I_{iKIND} > I_{iSMART} > I_{iSTUPID} > I_{iBANDIT}$
	Інтелектуальний портрет групи ПУАБ-20				$N_2(12) > N_1(8) > N_4(8) > N_3(8)$
Група ПУАБ-21					
16	1	3	4	2	$I_{iSMART} > I_{iSTUPID} > I_{iKIND} > I_{iBANDIT}$
17	2	1	3	3	$I_{iKIND} > I_{iSMART} > I_{iBANDIT} = I_{iSTUPID}$
18	2	1	4	2	$I_{iKIND} > I_{iSMART} = I_{iSTUPID} > I_{iBANDIT}$
19	1	2	4	3	$I_{iSMART} > I_{iKIND} > I_{iSTUPID} > I_{iBANDIT}$
20	2	1	2	4	$I_{iKIND} > I_{iSMART} = I_{iBANDIT} > I_{iSTUPID}$
21	3	1	4	2	$I_{iBANDIT} > I_{iSMART} > I_{iSTUPID} > I_{iKIND}$
22	2	1	4	2	$I_{iKIND} > I_{iSMART} = I_{iSTUPID} > I_{iBANDIT}$
23	2	1	3	4	$I_{iKIND} > I_{iSMART} > I_{iBANDIT} > I_{iSTUPID}$
24	2	1	3	4	$I_{iKIND} > I_{iSMART} > I_{iBANDIT} > I_{iSTUPID}$
25	2	1	4	3	$I_{iKIND} > I_{iSMART} > I_{iSTUPID} > I_{iBANDIT}$
26	1	2	3	4	$I_{iSMART} > I_{iKIND} > I_{iBANDIT} > I_{iSTUPID}$
27	1	2	3	4	$I_{iSMART} > I_{iKIND} > I_{iBANDIT} > I_{iSTUPID}$

28	1	2	4	3	$I_{iSMART} > I_{iKIND} > I_{iSTUPID} > I_{iBANDIT}$
29	1	2	4	3	$I_{iSMART} > I_{iKIND} > I_{iSTUPID} > I_{iBANDIT}$
30	2	1	4	3	$I_{iKIND} > I_{iSMART} > I_{iSTUPID} > I_{iBANDIT}$
31	1	2	4	3	$I_{iSMART} > I_{iKIND} > I_{iSTUPID} > I_{iBANDIT}$
Інтелектуальний портрет групи ПУА _Б -21					$N_2(9) > N_1(8) > N_3(7) > N_4(7)$
Група ПУА _Б -22					
32	1	3	4	2	$I_{iSMART} > I_{iSTUPID} > I_{iKIND} > I_{iBANDIT}$
33	2	1	3	4	$I_{iKIND} > I_{iSMART} > I_{iBANDIT} > I_{iSTUPID}$
34	2	1	0	3	$I_{iKIND} > I_{iSMART} > I_{iBANDIT}$
35	1	2	4	3	$I_{iSMART} > I_{iKIND} > I_{iSTUPID} > I_{iBANDIT}$
36	2	1	3	4	$I_{iKIND} > I_{iSMART} > I_{iBANDIT} > I_{iSTUPID}$
37	3	1	4	2	$I_{iBANDIT} > I_{iSMART} > I_{iSTUPID} > I_{iKIND}$
38	2	1	4	3	$I_{iKIND} > I_{iSMART} > I_{iSTUPID} > I_{iBANDIT}$
39	2	1	3	4	$I_{iKIND} > I_{iSMART} > I_{iBANDIT} > I_{iSTUPID}$
40	2	1	3	4	$I_{iKIND} > I_{iSMART} > I_{iBANDIT} > I_{iSTUPID}$
41	3	1	0	2	$I_{iBANDIT} > I_{iSMART} > I_{iKIND}$
42	1	2	3	4	$I_{iSMART} > I_{iKIND} > I_{iBANDIT} > I_{iSTUPID}$
43	1	2	4	3	$I_{iSMART} > I_{iKIND} > I_{iSTUPID} > I_{iBANDIT}$
44	1	2	3	4	$I_{iSMART} > I_{iKIND} > I_{iBANDIT} > I_{iSTUPID}$
45	2	1	4	3	$I_{iKIND} > I_{iSMART} > I_{iSTUPID} > I_{iBANDIT}$
46	1	2	4	3	$I_{iSMART} > I_{iKIND} > I_{iSTUPID} > I_{iBANDIT}$
Інтелектуальний портрет групи ПУА _Б -22					$N_2(7) > N_1(9) > N_4(7) > N_3(7)$
Інтелектуальний групи бакалаврів					$N_2(28) > N_1(25) > N_3(22) > N_4(22)$

У виконаному та інтерпретованому авторами роботи [75] аналізі результатів 15 респондентів групи ПУА_Б-21, на жаль, враховували не кількість виборів згідно з рекомендованим нами зразком інтелектуального портрета (2.10), а кількість персональних виборів, яка, вірно оцінюючи інтелектуальні пріоритети окремої особи, одночасно не дозволяли вірно оцінювати загальні пріоритети колективного інтелекту.

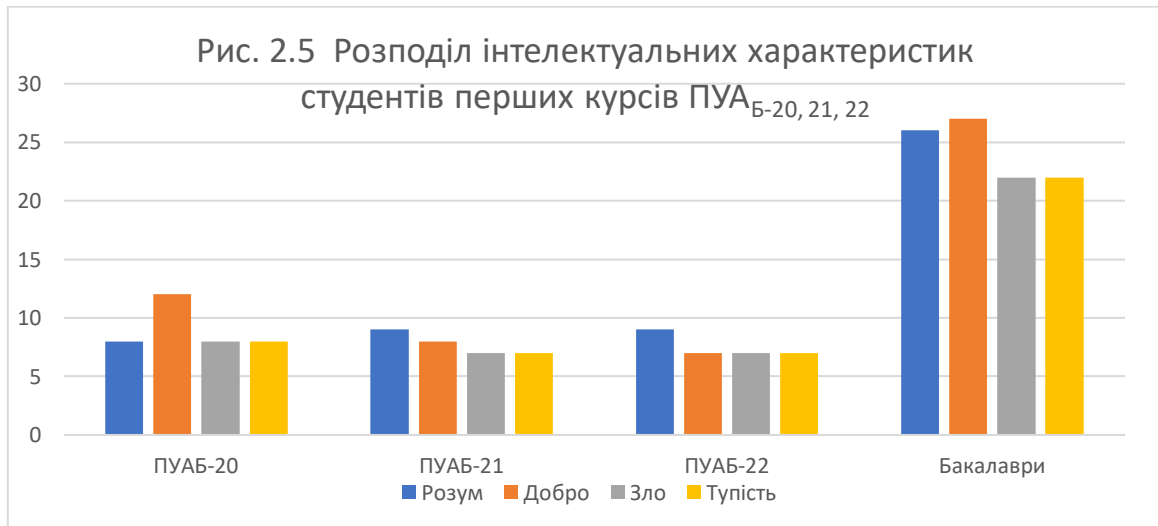
Тому реінтерпретований нами аналіз 46-ти персональних інтелектуальних портретів на основі отриманих респондентами результатів тестування персональних інтелектуальних орієнтирів за зразком (2.10), а також їх

використання для створення групового портрета на основі врахування кількості виборів респондентів, дозволяє зробити такі висновки:

1. Найбільше число виборів респондентів було здійснено за орієнтиром доброти I_{iKIND} – 28 (60,87%).
2. Другим за кількістю виборів респондентів став орієнтир розумності I_{iSMART} – 25 (54,35%).
3. Число виборів респондентів за орієнтиром склало $I_{iBANDIT}$ – 22 (47,82%).
4. Число виборів респондентів за орієнтиром склало $I_{iSTUPID}$ – 22 (47,82%).
5. Реальний інтелектуальний портрет групи ПУАБ-21, згідно з отриманими респондентами результатів тестування з ідентифікації їх інтелектуальних орієнтирів, виглядає як $I_{iKIND} > I_{iSMART} > I_{iSTUPID} > I_{iBANDIT}$, а за кількісними – як $N_2 > N_1 > N_3 = N_4$.
6. Із 46-ти респондентів тільки 5 (11,11%) відповідають сформульованій умові (2.11) гіпотетично належної орієнтованості інтелектуальних характеристик особи $I_{iSMART} \gg I_{iSTUPID}$.
7. У 36 респондентів (78,26%) інтелектуальні домінанти N_1 і N_2 є в пріоритеті, а небажані у взаєминах з іншими членами спільноти складові N_3 і N_4 проявляються тільки у 11 (23,91%) респондентів.

Графоаналітична інтерпретація групових інтелектуальних портретів учасників опитування студентів груп першого курсу ПУАБ-20, ПУАБ-21 і ПУАБ-22 представлена на рисунку 2.5.

Порівняння отриманих результатів свідчить про незначне домінування в цьому середовищі усереднених значень складових доброти й розуму (I_{iKIND} і I_{iSMART}) в порівнянні із складовими зла й тупості ($I_{iBANDIT}$ і $I_{iSTUPID}$).



З метою отримання інформації для порівняння й аналізу результатів аналогічного тестування здобувачів ступеня бакалавра і магістра та ідентифікації впливу на інтелектуальні характеристики респондентів рівня їх освіти, віку й життєвого досвіду обрали групи здобувачів ступеня магістра очної (ПУА_{МДФ-22}) та заочної (ПУА_{МЗФ-22}) форм навчання.

Результати тестування та оцінок персональних і групових інтелектуальних портретів здобувачів ступеня магістра за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування» денної (ПУА_{МДФ-22}) і заочної (ПУА_{МЗФ-22}) форм навчання 2022 року набору представлено відповідно в таблицях 2.3 і 2.4.

Таблиця 2.2. Множина N персональних інтелектуальних портретів членів групи ПУА_{МДФ-22} та отримана інтерпретація колективного інтелектуального портрета групи

№	Отримані кожним респондентом характеристики інтелекту				Інтелектуальні портрети кожного респондента
	Позитивні		Негативні		
	I_{iSMART}	I_{iKIND}	$I_{iBANDIT}$	$I_{iSTUPID}$	
					$I_{iSMART} > I_{iKIND} > I_{iBANDIT} > I_{iSTUPID}$
1	2	1	4	3	$I_{iKIND} > I_{iSMART} > I_{iSTUPID} > I_{iBANDIT}$
2	2	1	2	4	$I_{iKIND} > I_{iSMART} = I_{iBANDIT} > I_{iSTUPID}$
3	3	1	2	4	$I_{iKIND} > I_{iBANDIT} > I_{iSMART} > I_{iSTUPID}$
4	2	1	0	0	$I_{iKIND} > I_{iSMART}$
5	1	2	3	3	$I_{iSMART} > I_{iKIND} > I_{iBANDIT} = I_{iSTUPID}$
6	3	1	4	2	$I_{iKIND} > I_{iSTUPID} > I_{iSMART} > I_{iBANDIT}$
7	3	1	4	2	$I_{iKIND} > I_{iSTUPID} > I_{iSMART} > I_{iBANDIT}$

8	2	1	0	0	$I_{iKIND} > I_{iSMART}$
9	1	2	0	3	$I_{iSMART} > I_{iKIND} > I_{iSTUPID}$
10	2	1	3	4	$I_{iKIND} > I_{iSMART} > I_{iBANDIT} > I_{iSTUPID}$
11	3	1	4	1	$I_{iKIND} = I_{iSTUPID} > I_{iSMART} > I_{iBANDIT}$
12	2	1	3	0	$I_{iKIND} > I_{iSMART} > I_{iBANDIT}$
13	2	1	0	3	$I_{iKIND} > I_{iSMART} > I_{iSTUPID}$
14	2	1	4	3	$I_{iKIND} > I_{iSMART} > I_{iSTUPID} > I_{iBANDIT}$
15	2	1	3	3	$I_{iKIND} > I_{iSMART} > I_{iBANDIT} = I_{iSTUPID}$
16	2	1	2	3	$I_{iKIND} > I_{iSMART} = I_{iBANDIT} > I_{iSTUPID}$
17	2	1	2	3	$I_{iKIND} > I_{iSMART} = I_{iBANDIT} > I_{iSTUPID}$
18	2	1	3	4	$I_{iKIND} > I_{iSMART} > I_{iBANDIT} > I_{iSTUPID}$
19	2	1	2	0	$I_{iKIND} > I_{iSMART} = I_{iSTUPID}$
20	3	1	2	4	$I_{iKIND} > I_{iBANDIT} > I_{iSMART} > I_{iSTUPID}$
21	3	1	4	2	$I_{iKIND} > I_{iSTUPID} > I_{iSMART} > I_{iBANDIT}$
22	2	1	3	3	$I_{iKIND} > I_{iSMART} > I_{iBANDIT} = I_{iSTUPID}$
23	1	1	2	2	$I_{iSMART} = I_{iKIND} > I_{iBANDIT} = I_{iSTUPID}$
24	3	1	4	2	$I_{iKIND} > I_{iSTUPID} > I_{iSMART} > I_{iBANDIT}$
25	1	1	2	1	$I_{iKIND} = I_{iSMART} = I_{iSTUPID} > I_{iBANDIT}$
26	2	1	0	3	$I_{iKIND} > I_{iSMART} > I_{iSTUPID}$
27	1	1	4	3	$I_{iSMART} = I_{iKIND} > I_{iSTUPID} > I_{iBANDIT}$
28	3	1	0	2	$I_{iKIND} > I_{iSTUPID} > I_{iSMART}$
29	2	1	0	0	$I_{iKIND} > I_{iSMART}$
30	1	2	3	4	$I_{iSMART} > I_{iKIND} > I_{iBANDIT} > I_{iSTUPID}$
31	2	1	2	3	$I_{iKIND} > I_{iSMART} = I_{iBANDIT} > I_{iSTUPID}$
32	2	1	2	1	$I_{iKIND} = I_{iSTUPID} > I_{iSMART} = I_{iBANDIT}$
33	1	2	4	3	$I_{iSMART} > I_{iKIND} > I_{iSTUPID} > I_{iBANDIT}$
34	3	1	0	2	$I_{iKIND} > I_{iSTUPID} > I_{iSMART}$
35	4	1	3	2	$I_{iKIND} > I_{iSTUPID} > I_{iBANDIT} > I_{iSMART}$
36	2	1	0	3	$I_{iKIND} > I_{iSMART} > I_{iSTUPID}$
37	2	1	4	3	$I_{iKIND} > I_{iSMART} > I_{iSTUPID} > I_{iBANDIT}$
	Інтелектуальний портрет групи				$N_2(32) > N_1(20) > N_4(15) > N_3(13)$

Інтерпретація та аналіз результатів 37 персональних тестів і персональних інтелектуальних портретів, дозволяє прийти до таких висновків:

1. Найбільше число виборів здійснено за орієнтиром I_{iKIND} – 33 (89,9)%.
2. Другим за кількістю виборів став орієнтир I_{iSMART} – 20 (54%).

3. Число виборів за орієнтиром $I_{iBANDIT} - 9$ (24,3%).
4. Число виборів за орієнтиром $I_{iSTUPID} - 6$ (16,2%).
5. Реальний інтелектуальний портрет групи ПУА-22, відповідно до здійснених респондентами виборів за якісними показниками, виглядає як $I_{iKIND} > I_{iSMART} > I_{iBANDIT} > I_{iSTUPID}$, а за кількісними – як $N_2 > N_1 > N_3 > N_4$.
6. Із 37 респондентів тільки шестеро (16,2%) відповідають сформульованій умові (2.11) гіпотетично належної інтелектуальної орієнтованості особи $I_{iSMART} \gg I_{iSTUPID}$.
7. У 30 респондентів (81%) інтелектуальні домінанти N_1 і N_2 є в пріоритеті, а у 11 (29%) респондентів проявляються небажані у взаєминах з іншими членами спільноти складові N_3 і N_4 .

Таблиця 2.3. Множина N персональних інтелектуальних портретів членів групи ПУАМЗФ-22 та отримана інтерпретація колективного інтелектуального портрета групи

№	Отримані кожним респондентом характеристики інтелекту				Інтелектуальні портрети кожного респондента
	Позитивні		Негативні		
	I_{iSMART}	I_{iKIND}	$I_{iBANDIT}$	$I_{iSTUPID}$	
					$I_{iSMART} > I_{iKIND} > I_{iBANDIT} > I_{iSTUPID}$
1	2	1	4	3	$I_{iKIND} > I_{iSMART} > I_{iSTUPID} > I_{iBANDIT}$
2	1	1/2	4	3	$I_{iSMART} = I_{iKIND} > I_{iSTUPID} > I_{iBANDIT}$
3	3	1	4	2	$I_{iKIND} > I_{iSTUPID} > I_{iSMART} > I_{iBANDIT}$
4	3	1	4	2	$I_{iKIND} > I_{iSTUPID} > I_{iSMART} > I_{iBANDIT}$
5	2	1	4	3	$I_{iKIND} > I_{iSMART} > I_{iSTUPID} > I_{iBANDIT}$
6	2	1	0	3	$I_{iKIND} > I_{iSMART} > I_{iSTUPID}$
7	1	3	3/4	2	$I_{iSMART} > I_{iSTUPID} > I_{iKIND} = I_{iBANDIT}$
8	1	1/2	4	3	$I_{iSMART} = I_{iKIND} > I_{iSTUPID} > I_{iBANDIT}$
9	1	2	4	3	$I_{iSMART} > I_{iKIND} > I_{iSTUPID} > I_{iBANDIT}$
10	1	2	4	3	$I_{iSMART} > I_{iKIND} > I_{iSTUPID} > I_{iBANDIT}$
11	2	1	0	0	$I_{iKIND} > I_{iSMART}$
12	2	1	0	3	$I_{iKIND} > I_{iSMART} > I_{iSTUPID}$
13	2	1	3	0	$I_{iKIND} > I_{iSMART} > I_{iBANDIT}$
14	3	1	0	2	$I_{iKIND} > I_{iSTUPID} > I_{iSMART}$
15	1	2	4	3	$I_{iSMART} > I_{iKIND} > I_{iSTUPID} > I_{iBANDIT}$

16	1	2	3	4	$I_{iSMART} > I_{iKIND} > I_{iBANDIT} > I_{iSTUPID}$
17	3	1	2	0	$I_{iKIND} > I_{iBANDIT} > I_{iSMART}$
18	2	1	0	3	$I_{iKIND} > I_{iSMART} > I_{iSTUPID}$
19	1	2	3	4	$I_{iSMART} > I_{iKIND} > I_{iBANDIT} > I_{iSTUPID}$
20	3	2	4	1	$I_{iSTUPID} > I_{iKIND} > I_{iSMART} > I_{iBANDIT}$
21	2	1	0	3	$I_{iKIND} > I_{iSMART} > I_{iSTUPID}$
22	2	1	2/3	0	$I_{iKIND} > I_{iSMART} = I_{iBANDIT}$
23	2	1	3	3	$I_{iKIND} > I_{iSMART} > I_{iSTUPID} > I_{iBANDIT}$
24	1	2	4	3	$I_{iSMART} > I_{iKIND} > I_{iSTUPID} > I_{iBANDIT}$
25	2	1	3	3	$I_{iKIND} > I_{iSMART} > I_{iBANDIT} = I_{iSTUPID}$
26	3	1	4	2	$I_{iKIND} > I_{iSTUPID} > I_{iSMART} > I_{iBANDIT}$
27	1	2	2/3	4	$I_{iSMART} > I_{iKIND} = I_{iBANDIT} > I_{iSTUPID}$
28	2	1	2/4	2/3	$I_{iKIND} > I_{iSMART} = I_{iBANDIT} = I_{iSTUPID}$
29	3	1	4	2	$I_{iKIND} > I_{iSTUPID} > I_{iSMART} > I_{iBANDIT}$
30	2	1	0	3	$I_{iKIND} > I_{iSMART} > I_{iSTUPID}$
31	2	1	4	2/3	$I_{iKIND} > I_{iSMART} = I_{iSTUPID} > I_{iBANDIT}$
Інтелектуальний портрет групи					$N_2(20) > N_1(14) > N_4(14) > N_3(16)$

Інтерпретація та аналіз результатів 31 персонального тесту і відповідно персональних інтелектуальних портретів, дає такі висновки:

1. Найбільше число виборів здійснено за орієнтиром I_{iKIND} – 22 (70,96%).
2. Другим за кількістю виборів став орієнтир I_{iSMART} – 15 (48,4%).
3. Число виборів за орієнтиром $I_{iBANDIT}$ – 8 (25,8%).
4. Число виборів за орієнтиром $I_{iSTUPID}$ – 3 (9,7%).
5. Реальний інтелектуальний портрет групи ПУА-22, відповідно до здійснених респондентами виборів за якісними показниками, виглядає як $I_{iKIND} > I_{iSMART} > I_{iBANDIT} > I_{iSTUPID}$, а за кількісними – як $N_2 > N_1 > N_3 > N_4$.
6. Із 31 респондента тільки троє (9,7%) відповідають сформульованій умові (2.11) гіпотетично належної інтелектуальної орієнтованості особи $I_{iSMART} >> I_{iSTUPID}$.
7. У 23 респондентів (74,2%) інтелектуальні доміанти N_1 і N_2 є в пріоритеті, а у 8 (25,8%) респондентів проявляються небажані у взаєминах з іншими членами спільноти складові N_3 і N_4 .

Якщо взяти до уваги ті характеристики, за якими відрізняються групи респондентів, то отримуємо три групові інтелектуальні портрети:

- 1 – студенти 1-х курсів (середня освіта, відсутність життєвого і професійного досвіду) загальною кількістю 31 (Таблиця 2.1),
- 2 – магістри 1-го курсу стаціонарної форми навчання (вища освіта, певний життєвий і професійний досвід) загальною кількістю 37 (Таблиця 2.3),
- 3 – магістри 1-го курсу заочної форми навчання загальною кількістю 31 (вища освіта, наявний життєвий і професійний досвід).

На рисунку 2.6 представлено гістограми складових групових інтелектуальних портретів для порівняльного аналізу різних за віком, освітою, життєвим і професійним досвідом респондентів всіх трьох виділених категорій.

Порівняльний аналіз складових дозволяє стверджувати, що із зростанням рівня освіченості і здобуттям життєвого та професійного досвіду:

1. Складова орієнтованості колективного інтелекту на розум як здатності до абстрактного мислення на основі отриманого досвіду майже не змінюється ($\approx 50\%$).
2. Орієнтованість на доброту має очевидну тенденцію до зростання (від 66 до 70 і 90%).
3. Схильність до вчинення порушень загальноприйнятих норм поведінки зменшується несуттєво до рівня $\approx 25\%$.
4. Спостерігається очевидне й кардинальне зменшення в учасників опитування такої інтелектуальної складової, як тупість з $\approx 33\%$ до 10%.

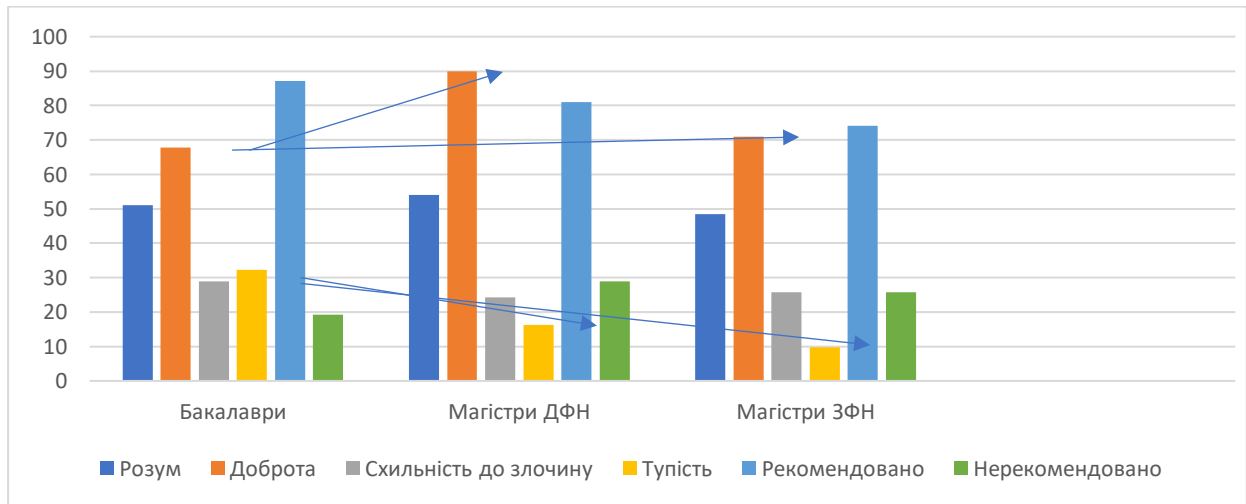


Рис. 2.6 Графоаналітична інтерпретація змін в інтелектуальних портретах учасників опитування груп ПУАБ-20, ПУАБ-21, ПУАБ-22 (бакалаври), ПУАмдФ-22 і ПУАмзФ-22 (магістри)

Можна припустити, що джерелом поступового зростання й цілком очевидного домінування в більшості респондентів всіх трьох категорій такої складової інтелекту як доброта (I_{iKIND}) та відповідного зменшення у їх портретах частки тупості ($I_{iSTUPID}$) є неперервний розвиток через освіту, здобування життєвого і професійного досвіду респондентами – об'єктами дослідження і оцінки їх персональних та групових інтелектуальних характеристик.

У цьому випадку зміни, отримані в індивідуальних і колективних портретах, слід вважати належними й дуже позитивними результатами й тенденціями змін в учасників опитування рівня доброти в результаті здобуття ними професійної освіти й життєвого досвіду, що дозволяє стверджувати про доцільність і необхідність їх використання для оптимізації як індивідуальних, так і групових інтелектуальних портретів. Адже саме в цьому контексті відомий нейробіолог і професор психології університету Вісконсіна в Мадісоні Р. Девідсон (Richard Davidson) стверджує, що «основа здорового мозку — це доброта, а доброти й допомоги навчаються» ("The basis of a healthy brain is kindness, kindness and help are learned") [76].

При цьому твердження Р. Девідсона про те, що добрі люди є розумнішими підтверджується численними результатами й публікаціями багатьох інших

дослідників та експертів-практиків, які приходять до висновку, що «...розум в більш точному сенсі слова – це раціональність, спрямована на добро і помножена на моральність» [77], що «доброта – найвища форма інтелекту» [78], що «доброта – одна з головних ознак інтелекту» [79], що навіть штучний інтелект (ШТІ - ChatGPT) вважає доброту «...найвищою формою інтелекту, оскільки вона передбачає розуміння та співпереживання іншим» [80], що тільки «розумні особистості ... наділені здатністю встановлювати взаємини» володіють «... високим рівнем духовного інтелекту» [81], в якому «...важливе місце займає досягнення певних цілей, що лежать за межами їх власних егоїстичних бажань і співпадають з інтересами людської спільноти загалом» [82, с.155].

Термін «духовний інтелект» («spiritual intelligence» – SQ), який було введено до наукового обігу Даною Зохар (Danah Zohar) [83] і Кеном О'Доннелом (Ken O'Donnell) [84] можна і слід вважати ознаками мудрості та зрілості, які примушують людину/людей думати про довгострокові наслідки її/їх вчинків і ставити благополуччя інших вище власних егоїстичних бажань, що є найважливішою умовою спільної розумової діяльності окремих людей, їх групи чи будь-якої спільноти загалом у процесі творчого вироблення, прийняття та реалізації рішень щодо співмислення і співпраці і з іншими людьми, їх спільнотами та з довкіллям.

При цьому, як стверджує д-р психології й редактор «Greater Good Magazine» Дж. Сатті (Jill Suttie) – авторка досліджень і сотень статей та книг на тему поширення доброти в людських спільнотах, «... люди резонують, коли спостерігають як хтось робить щось добре» [85] і це сприяє поширенню добра в їх спільнотах, а прояви доброзичливості і співчуття сьогодні стають «найновішим ключовим показником ефективності (key performance index – KPI) для перспективних компаній» [86].

Оскільки вище було продемонстровано, що «наука доказує, що бути добрим розумно», а «співпраця виникає в суспільстві, в якому люди є достатньо розумними, щоб передбачити соціальні наслідки своїх дій, включаючи і наслідки

для інших», то домінуюча роль інтелектуальної складової доброти (I_{iKIND}) в цій співпраці дозволяє припустити, що саме ця складова інтелектуального портрета як кожної особистості зокрема, так і їх групового портрета в підмножині ($n_j + m_j$) демонструє доцільність і необхідність знаходження в цій підмножині не просто «достатньо розумних людей», а, по-перше, «добрих», в інтелектуальних портретах яких цілком заслужено на першому місці повинна стояти складова I_{iKIND} .

Адже саме ці люди допомагатимуть всім іншим людським ресурсам різноманітних спільнот осягати смисли, цінності й оволодівати тими знаннями, завдяки яким спільнота отримуватиме колективну мудрість, здатність співчувати та аналізувати емоції, знаходити гармонію із зовнішнім світом інших людей, співпереживати і краще розуміти множину людей, які оточують, тобто всього того, що якраз і потрібно для налагодження якісних та результативних партнерських стосунків як в ЕСЕП, так і в СЕС різних масштабів і різних сфер діяльності, включаючи територіальні громади.

Тому в інтелектуальних портретах (2.7) і (2.8) тих особистостей або їх груп, які належать до підмножини ($n_j + m_j$), цілком обґрунтовано перші місця можуть і повинні займати люди з домінуючими складовими доброти і розуму:

$$n_2 > n_1 > n_3 > n_4 \text{ і } n_2 \gg n_4 \quad (2.17)$$

та

$$m_2 > m_1 > m_3 > m_4 \text{ і } m_2 \gg m_4. \quad (2.18)$$

Таким чином, запропонований метод та інструментарій створення колективного інтелектуального портрета певної спільноти людей на основі множини N індивідуальних портретів її членів, а також порядок їх аналізу, оцінювання та використання у процесах та процедурах управління спільною діяльністю керівництва й колективу підприємства або органу влади, громадськості, представників бізнесу й населення територіальної громади (чи будь-якої іншої спільноти) з метою створення кращих умов для їх

результативного й ефективного економічного розвитку, можна вважати доцільним для подальшої апробації у практичному управлінні.

Однак, у зв'язку з тим, що запропонований метод та інструменти для його реалізації пропонуються для використання вперше, стає доцільним і необхідним визначити основні можливості, цілі, завдання, потенціал та очікувані результати його використання для налагодження партнерських стосунків у множині елементарних управлінських пар у рамках таких спільнот, зокрема територіальних громад.

2.4 Формулювання рекомендацій з використання персональних і групових інтелектуальних портретів для оптимізації управління людськими спільнотами територіальних громад

Теоретичне обґрунтування й результати експериментальної апробації запропонованої методики та інструментів створення індивідуальних і групових інтелектуальних портретів підтверджують можливість їх використання для визначення, оцінювання й аналізу стану т. зв. «інтелекту спільності» окремих спільнот людей, а також розподілу цього ресурсу між такими обов'язковими складовими цих спільнот, як «СУ – ОУ» (Рис. 2.3).

Однак для їх результативного й ефективного використання у практичному управлінні з метою належного формування та підтримання партнерських стосунків у рамках типових управлінських пар «СУ–ОУ» стає доцільним трансформувати запропоновані метод та інструменти в управлінську технологію (як підвид соціальної технології) у вигляді наукового опису типових управлінських ситуацій та, безперечно, найбільш характерних рішень, дій, процедур і операцій, спрямованих на досягнення спільних і вигідних для всіх цілей.

Оскільки схема, представлена на рисунку 2.3, демонструє як СУ, представлений обраними (n_j) і призначеними (m_j) працівниками для управління спільнотою людей загальною чисельністю (N_i), то цілком очевидно, що для кожної із названих складових слід визначити умови, цілі й очікувані наслідки їх взаємодії з іншими учасникам, які забезпечать оптимізацію інтелектуальної взаємодії людських ресурсів у парі «СУ-ОУ».

Перелік і опис максимально узагальнених типових управлінських ситуацій, які в нашому випадку доцільно назвати базовими, слід, на нашу думку, розпочати з процедури оптимізації прийняття більшістю учасників множини (N_i) рішення про обрання із цієї множини підмножини (n_j) членів керівного органу (СУ) тієї чи іншої спільноти.

Наступною базовою ситуацією є процедура обґрунтування і прийняття рішень щодо оптимального вибору і призначення учасниками підмножини (n_j) необхідної кількості фахівців-управлінців у підмножину (m_j) для належного трансформування рішень (n_j) у впливи на (N_i) з метою спільної реалізації завдань з досягнення запланованих і необхідних спільноті цілей.

Нарешті останньою базовою управлінською ситуацією слід вважати перетворення рішень (n_j) і впливів (m_j) множиною членів спільноти (N_i) всіх наявних в їхньому розпорядженні ресурсів **Res** у заплановані і такі необхідні всій спільноті та кожному її члену оптимальні результати **Rez**→**max**.

Пропозиція саме такої послідовності базових управлінських ситуацій спричинена тим, що їх належне виконання формуватиме основу для подальшої результативної й ефективної життєдіяльності пари «СУ – ОУ» через залучення до керівного (n_j) та виконавчого (m_j) складу СУ людей з відповідними індивідуальними, а відтак і груповим інтелектуальними портретами, які відповідають умовам (2.7), (2.8) і (2.17), (2.18) та сприяють оптимальним взаєминам розумних і добрих людей.

Адже не є секретом, що з багатьох причин до множин n_j і m_j прагнуть потрапити не тільки освічені й розвинуті інтелектуали та професійні експерти, а

й самовпевнені, амбітні й переконані у своїх уявних перевагах жертви десятків когнітивних ілюзій, спотворень та упереджень, дослідження й публікації про вплив яких на результати функціонування системи публічного управління та адміністрування в Україні почали з'являтися тільки у другій половині 20-х років ХХІ століття.

Це, наприклад, результати дослідження впливів відомих ефектів Даннінга-Крюгера [87, 88], Лейк-Вобегона [89], Кланс-Іменс [90], а також опубліковані пропозиції й рекомендації щодо цільового використання методів та інструментів їх виявлення і нівелювання [91, 92] в середовищі $(n_j + m_j)$.

Вагомим підтвердженням і виправданням доцільності висунутих нами припущень можуть служити й результати використання моделі К. М. Чіполла для аналізу та оцінки президентства Д. Трампа. Автор цього дослідження перед виборами Президента США у 2020 році дійшов до висновку, що «ви можете чудово грати в гольф, бути чудовим телевізійником із захоплюючими рейтингами, чудовим бізнесменом, але водночас ви можете бути тупим президентом. Чотири роки перебування на посаді переконали більшість американців, що Трамп не є стабільним генієм» (You might be great at golf, a great TV personality with rave ratings, an excellent businessman, but you might as well be a dumb president at the same time. Four years in of fice have only convinced more Americans that Trump might not be a stable genius.). При цьому висновок автора про те, що «останнім місцем, де б ви хотіли бачити дурня, є Овальний кабінет» (The last place that you would like a stupid person to be in is the Oval office) [93] є цілком очевидним і корисним для використання у процесах добору кадрів для управлінських посад в будь-яких людських спільнотах, в т. ч. і в територіальних громадах.

Таким чином, для вдосконалення процесів управління результативною й ефективною життєдіяльністю найрізноманітніших за цілями, масштабами і призначенням людських спільнот можна вважати цілком доцільним провести пряму апробацію наших висновків і рекомендацій про використання

запропонованої методики створення інтелектуальних портретів для дослідження, аналізу та оцінювання результатів управління їх життєдіяльністю з наступним формуванням висновків і пропозицій щодо їх удосконалення.

Адже з використанням наших висновків і рекомендацій можуть бути обґрунтовано доведені та широко пояснені відомі приклади непрофесійного, некваліфікованого, тупо дурного управління державними, галузевими, регіональними, партійними, волонтерськими і т. п. спільнотами з отриманням у результаті цього жахливих помилок в організації життєдіяльності й природокористування людськими спільнотами різних масштабів. До речі, джерелом цих недоліків стає присутність у керівних органах цих спільнот як обраних, так і призначених і залучених до прийняття управлінських рішень людей з інтелектуальними домінантами $I_{jBANDIT}$ і $I_{jSTUPID}$.

Тому запропонована процедура відбору і призначення претендентів до різноманітних посад у підмножинах n_j і m_j з обов'язковим дотриманням умов (2.7), (2.8) і (2.17), (2.18) буде особливо корисною, оскільки в іншому випадку використання інтелектуального ресурсу спільноти буде зведено (в кращому випадку) виключно до колективного інтелекту цієї підмножини, а в гіршому – до інтелекту її авторитарного керівника, коли наслідки життєдіяльності та використання ресурсів всією спільнотою будуть адекватними одноособовим рішенням.

Тому, аналізуючи вітчизняні реалії, автор вищезгаданої вже статті «Ультиматум мислення» прийшов до висновку, що «гідне місце України в новому постглобальному світі» відкриють тільки «... інакше мислення та інакша освіта», а також «думаючі люди» [94].

Важливим уточненням щодо думаючих людей слід, на нашу думку, вважати саме рекомендацію щодо персонального формування їх складу шляхом добору, постійного розвитку та вдосконалення людей з такими складовими інтелектуальних портретів, як доброта і розум, чому, безсумнівно, можуть

сприяти рекомендації щодо забезпечення належних зразків, прикладів і рекомендацій щодо інтелекто- та природокористування в людських спільнотах.

Цілком очевидно, що в кожного із «думаючих людей» – учасників процесів і процедур розв’язання базових управлінських ситуацій може виникати зацікавленість в отриманні, аналізі, оцінці й належному використанні у своїх діях інформації про стан індивідуальних і групових портретів всієї множини учасників (N_i), (n_j) і (m_j), а також будь-яких їх груп і об’єднань у рамках взаємодії «СУ – ОУ».

Розроблені рекомендації щодо отримання такої інформації, її аналізу, оцінки та належного використання у своїх діях персональних і групових інтелектуальних портретів для формування належних партнерських відносин між учасниками всіх категорій (N_i), (n_j) і (m_j), а також будь-яких їх груп та об’єднань в рамках спільнот представлено таблиці 2.4.

Таблиця 2.4. Рекомендації з використання групових інтелектуальних портретів в управлінні формуванням і розвитком партнерських стосунків у людських спільнотах

Суб’єкт рішень	Дії суб’єкта	Об’єкт рішень	Очікувані наслідки рішень суб’єкта
N_i	Збір інформації	n_j	Забезпечення вибору до підмножини n_j людей з інтелектуальними характеристиками $n_1(I_{jSMART}) > n_2(I_{jKIND}) > n_3(I_{jBANDIT}) > n_4(I_{jSTUPID})$ і $n_1(I_{jSMART}) \gg n_4(I_{jSTUPID})$, або $n_2(I_{jKIND}) > n_1(I_{jSMART}) > n_3(I_{jBANDIT}) > n_4(I_{jSTUPID})$ і $n_2(I_{jKIND}) \gg n_4(I_{jSTUPID})$.
	Оцінка інформації		
	Рішення щодо:		
n_j	Збір інформації	m_j	Забезпечення вибору до підмножини m_j людей з інтелектуальними характеристиками $m_1(I_{jSMART}) > m_2(I_{jKIND}) > m_3(I_{jBANDIT}) > m_4(I_{jSTUPID})$
	Оцінка інформації		

	Рішення щодо:		і $m_1(I_{jSMART}) \gg m_4(I_{jSTUPID})$, або $m_2(I_{jKIND}) > m_1(I_{jSMART}) > m_3(I_{jBANDIT}) > m_4(I_{jSTUPID})$ і $m_2(I_{jKIND}) \gg m_4(I_{jSTUPID})$;
$n_j + m_j$	Формування впливів і змін	N_i	Використання множиною ($n_j + m_j$) технологій вироблення та виконання всебічно обґрунтованих у контексті критеріїв сталого розвитку рішень D_m тільки у взаємодії з N_i .
N_i	Життє-діяльність громади	N_i	Гармонізація інтелектуальних характеристик підмножин учасників процесу управління n_j , m_j (СУ) і виконання (N_i) (ОУ) спільно із прийнятими рішеннями щодо досягнення умов $N_1(I_{iSMART}) > N_2(I_{iKIND}) > N_3(I_{iBANDIT}) > N_4(I_{iSTUPID})$ і $N_1(I_{iSMART}) \gg N_4(I_{iSTUPID})$

Належне виконання всіма N_i учасниками людської спільноти рекомендованої вище послідовності дій зумовлює й забезпечує реалізацію відомого ствердження Жозефа де Местра: «Кожен народ має той уряд, якого він заслуговує» [95], тобто тих ($n_j + m_j$) керівників і функціонерів органу місцевого самоврядування, яких було обрано повноправними громадянами територіальної громади для управління її життєдіяльністю.

Таким чином, виконання зведеної в табл. 2.4 послідовності рекомендацій робить можливим управління цільовими змінами та формування бажаного й дуже необхідного будь-якій спільноті т. зв. «інтелекту спільноті», до якого керівництво буде звертатись у процесах спільного вироблення важливих та оптимальних управлінських рішень та управління їх реалізацією з отриманням необхідних усім учасникам оптимальних кількісних і якісних результатів.

Зауважмо, що в дисертаційному дослідженні щодо управління використанням ресурсів територіальних громад в Україні [96] відома поведінкова модель спільноти людей Б. Фогга [97, 98] була доповнена автором цього дослідження показником т. зв. «інтегрованості» населення громади –

показником, який демонстрував ступінь єдності всі учасників щодо предмета змін.

При цьому основне завдання органу управління полягало у використанні «...специфічного виду інтеграційного управління через гармонізацію цілей та інтересів за рахунок організаційної інтеграції процесів спільного мислення ...» [96] множини N об'єктів управління.

Цілком виправданим виглядає припущення про те, що саме використання технології налагодження партнерських стосунків може і повинно стати такою «організаційною інтеграцією процесів спільного мислення».

Таким чином, специфічний вид інтеграційного управління СУ процесами спільного мислення N об'єктів стає можливим тоді й тільки тоді, коли СУ володітиме достатньо повною й достовірною інформацією про стан як власного інтелектуального портрета, так і колективного портрета всіх спільнот у громаді з врахуванням їх стану в процесах поточного управління.

Очевидно, слід зауважити, що інтелектуальний портрет тієї чи іншої спільноти не залишається сталою характеристикою, а, будучи об'єктом впливу цілої палітри впливів внутрішніх і зовнішніх чинників та ситуацій, може й буде динамічно змінюватись.

У зв'язку з цим, отримання можливості та інструментарію відстеження, аналізу та оцінки будь-яких змін в інтелектуальних портретах окремих людей та їх спільнот, відкриває перед органами управління будь-якими людськими спільнотами значні можливості в удосконаленні процесів управління з їх використанням, оскільки дозволить оцінювати валідність витрачених зусиль, ресурсів і програм запланованих доцільних змін в інтелекті і ментальності як окремих людей, так і сучасних людських спільнот.

Висновки до розділу 2

Отже, в результаті теоретичного обґрунтування можливості й доцільності створення інтелектуальних портретів особистостей та їх груп у людських

спільнотах і їхнє використання як інструмента й основи формування партнерських взаємин у спільноті, а також експериментальної верифікації результатів їх створення з наступним обґрунтуванням рекомендацій щодо їх використання у практичному управлінні поширенням партнерських взаємин у детермінованих множинах людських ресурсів спільнот, ми можемо сформулювати такі висновки:

1. Умовами оптимального формування у множині людських ресурсів будь-якої спільноти людей підмножин керуючої n_j+m_j та керованої N_i ланок типової пари «СУ – ОУ» слід вважати добір до керуючої підмножини таких людей, в інтелектуальних характеристиках яких домінують складові доброти й розуму і які тяжіють до спільного вироблення, прийняття та реалізації важливих для спільноти управлінських рішень.

2. На основі обґрунтованих умов запропоновано метод і алгоритм дослідження, аналізу та оцінки персональних і групових інтелектуальних портретів, а також розроблено рекомендації з необхідних та доцільних змін в інтелектуальних характеристиках людських ресурсів спільноти, спрямованих на оптимізацію останніх за критеріями домінування у складових інтелекту розуму й доброти.

3. Експериментальна апробація методу й алгоритму створення та оцінки персональних і групових інтелектуальних портретів на прикладі студентських колективів продемонстрували можливість і доцільність їх використання у процесах управління формуванням оптимальних індивідуальних і, як наслідок, групових портретів, а порівняльне дослідження, аналіз та оцінка групових портретів спільнот з диференційованими характеристиками рівня освіти та життєвого досвіду довело залежність інтелектуальних домінант особи та їх груп від цих показників.

4. Обґрунтовано й розроблено рекомендації з порядку отримання, аналізу, оцінки та належного використання інформації про стан персональних і групових інтелектуальних портретів для управління формуванням і підтриманням

належних партнерських відносин між учасниками всіх категорій (N_i), (n_j) і (m_j) у будь-якій спільноті людей.

Запропонований метод, алгоритм та інструмент вимагають подальших досліджень з підготовки, проведення, отримання, аналізу й належного використання результатів створення персональних і групових інтелектуальних портретів різних за масштабами, досвідом, сферами діяльності й результатами природокористування людських спільнот у середовищі працівників органів управління життєдіяльністю територіальних громад, у колективах виробничих та освітніх установ, партійних і громадських організацій для підтвердження теоретичних припущень про можливість і наслідки їх практичного використання у практичному управлінні.

Для цього необхідно таке:

- обґрунтувати доцільність інтерпретації територіальної громади у вигляді множини партнерств як між окремими людьми, так і їх групами, між керівництвом і колективами у структурі територіальних органів влади, між органами управління та об'єктами їх управлінських впливів (суб'єктами господарської діяльності, різноманітними громадськими та партійними організаціями тощо);

- сформулювати рекомендації щодо підготовки й реалізації переходу персоналу органів місцевого самоврядування територіальних громад до використання засад партнерського управління їх життєдіяльністю;

- експериментально підтвердити/заперечити можливість і доцільність використання запропонованих методу, алгоритму та інструменту створення особистісних і групових інтелектуальних портретів для дослідження, аналізу та оцінки стану з використанням партнерських відносин в управлінні життєдіяльністю територіальних громад Прикарпаття;

- на прикладі реальної територіальної громади здійснити порівняльний аналіз та оцінку стану і впливу партнерських взаємин між всіма видами

контрагентів в її рамках та оцінити вплив цього стану на результати її життєдіяльності.

Список використаних джерел до розділу 2

1. Моделі місцевого економічного розвитку: успішні практики. Авт. кол. [Бойко Н. І., Васильченко Г. В., Гірчак І. Я. та ін.] – USAID, Асоціація міст України, 2019. 140 с. URL: <https://www.auc.org.ua/sites/default/files/library/dinaprintweb.pdf>
2. Воробей В. Місцевий економічний розвиток у територіальних громадах: корисні поради та кращі практики / Заг. ред. Келічавого Б., Юрківа В. – Global Communities. Partners for Good – USAID, 2021. 23с. URL: https://decentralization.gov.ua/uploads/library/file/717/MER_2021_WEB.pdf
3. Gwen Swinburn, Fergus Murphy, Soraya Goga, Kate Kuper and André Herzog. Local Economic Development: a Primer Developing and Implementing Local Economic Development Strategies and Action Plans. – The World Bank, Cities of Change, Bertelsmann Stiftung, 2006. 83 p.
4. Моделі місцевого економічного розвитку: успішні практики. Авт. кол. [Бойко Н. І., Васильченко Г. В., Гірчак І. Я. та ін.] – USAID, Асоціація міст України, 2019. 140 с. URL: <https://www.auc.org.ua/sites/default/files/library/dinaprintweb.pdf>
5. Державна стратегія регіонального розвитку на 2021-2027 роки. Затверджено постановою Кабінету Міністрів України від 5 серпня 2020 р. № 695. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/695-2020-%D0%BF#Text>
6. Сорока С. Демократія і некомпетентність. *Українська правда*. 13 січня 2021. URL: <https://www.pravda.com.ua/columns/2021/01/13/7279809/>
7. The Good Country Index.Results. Version 1.5).URL: <https://www.goodcountry.org/index/results>

8. Академія лідерства Ради Європи для голів об'єднаних територіальних громад. *Council of Europe*. 25.02.2017. URL: <http://www.slg-coe.org.ua/p10317/>
9. Платон. Держава. Пер. з давньогр. Д. Коваль. К. : Основи, 2005. 355 с.
10. John Rawls. *A Theory of Justice*. Revised Edition. The Belknap Press of Harvard University Press Cambridge, Massachusetts London, England, 1999. 538 p.
11. Інформаційна взаємодія органів місцевого самоврядування м. Херсона та громади. Сучасний стан та перспективи. Аналітичне дослідження. Виконане за підтримки Посольства Королівства Нідерландів в Україні. Херсонська міська ГО «Розвиток», 2003. URL: https://hgi.org.ua/pdf/inf_vz_vig.pdf
12. Петренко В. П. Структурно-логічний аналіз відносин «влада-суспільство» в рамках типової управлінської пари / В. П. Петренко, М. О. Лютий // «Ukraine – EU. Modern technology, business and law» : collection of international scientific papers : in 2 parts. Part 2. Modern priorities of economics, management and social development. Environmental protection collection – Chernihiv : CNUT, 2016 – С. 162-164.
13. Петренко В. П. Інтерпретація об'єднаної територіальної громади як об'єкта публічного управління та адміністрування / В. П. Петренко // Матеріали VI Всеукраїнської науково-практичної Інтернет-конференції (27.04.2017 р., м. Полтава). – Полтава: ПолтНУУ, 2017. – 190 с. (с.54-56).
14. Панасюк Р. В. Структурно-функціональна модель об'єднаної територіальної громади як первинного елемента системи місцевого самоврядування. *International Journal of Innovative Technologies in Economy*. 2018. №1(13). С. 104-112.
15. Хухра О., Лютий М., Петренко В. Інтерпретація територіальної громади як базової одиниці трансформації природних ресурсів її життєвого простору в добробут населення / Перспективи розвитку територій: теорія і практика: матеріали V міжнародної науково-практичної конференції здобувачів вищої освіти і молодих учених, Харків, 18–19 листопада 2021 р. / Харківський національний університет міського господарства імені О. М. Бекетова, Рада

молодих вчених при МОН України, Slovak technical university in Bratislava, Częstochowa university of technology, Одеський національний економічний університет [та ін.] – Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2021. – С. 259-262.

16. Облещук У. В., Петренко В. П. Про модель оптимізації взаємодії органів влади на регіональному і територіальному рівнях з об'єктами їх управлінських впливів. *Державна політика щодо місцевого самоврядування: стан, проблеми та перспективи: збірник матеріалів 13-ї Всеукраїнської науково-практичної конференції* / за наук. ред. проф. О. В. Чепелюк, І. П. Лопушинського, Р. М. Плюща. – Хмельницький: ХНТУ, 2022. – С. 101-103

17. Чи існує ідеальна структура об'єднаної громади? Тези експертної дискусії. *Децентралізація*. 11.10.2019. URL: <https://decentralization.gov.ua/news/11687>

18. Макарова Г. В. Аналіз сумісності та підбір бізнес-партнерів на базі ІТ-технологій / Г. В. Макарова // *Інформаційні технології: сучасний стан та перспективи: монографія* / за заг. ред. В. С. Пономаренка. – Х.: ТОВ «ДІСА ПЛЮС», 2018. – С. 378-390.

19. Пошук бізнес-партнерів. *Бізнес-карусель*. URL: <https://carusel.biz/uk/search/poisk-biznes-partnerov/>

20. Ноздрачов С. Дві голови краще: як правильно обирати партнера для бізнесу. *Mind!* 07.03.2019. URL: <https://mind.ua/openmind/20194547-dvi-golovi-krashche-yak-pravilno-obirati-partnera-dlya-biznesu>

21. 7 принципів вибору партнера для спільного проєкту. *Бізнес-майстерня*. *Цифрові рішення для Вашого бізнесу*. URL: <https://www.bizmaster.xyz/2016/12/7-pryncypiv-vyboru-partnera-dlya-spilnogo-proektu.html>

22. Синегуб П., Ковальчук К. Про партнерство. Як налагодити відносини в спільному бізнесі. – Vivat. 2022. <https://book-ye.com.ua/catalog/biznes-psykholohiya/pro-partnerstvo-yak-nalahodyty-vidnosyty-v-spilnomu-biznesi/>

23. Carlo M. Cipolla (1987). «The Basic Laws of Human Stupidity». *Whole Earth Review* 2, no. 7 (Spring 1987).

24. Savoiu Gheorghe, Țaicu Marian. (2019). Can Carlo Cipolla's Laws be Statistically Validated, and Later on Extended? *Romanian Statistical Review – Supplement* nr. 12, 2019. Pp. 60-77. URL: https://www.revistadestatistica.ro/supliment/wp-content/uploads/2019/12/rss_12_2019_03en.pdf
25. Andrea G. B. Tettamanzi, Céliada Costa Pereira. Testing Carlo Cipolla's Laws of Human Stupidity with Agent-Based Modeling. *IEEE/WIC/ACM International Conference on Intelligent Agent Technology*, IAT 2014, Aug 2014, Warsaw, Poland. pp. 246 – 253.
26. Cipolla Temperament Test. IDRlabs. URL: <https://www.idrlabs.com/>
27. [Piero Mella](#). Intelligence and Stupidity – The Educational Power of Cipolla's Test and of the «Social Wheel». *Creative Education*, 2017, 8, 2515-2534. URL: https://www.researchgate.net/publication/322066611_Intelligence_and_Stupidity_-_The_Educational_Power_of_Cipolla%27s_Test_and_of_the_Social_Wheel
28. Кісь С. Я. Наукові основи інтелектуалізації діяльності підприємств : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня д-ра екон. наук : спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)» / С. Я. Кісь ; Івано-Франків. нац. техн. ун-т нафти і газу. - Івано-Франківськ, 2016. - 40 с.
29. Ситник Й. С. Інтелектуалізація систем менеджменту промислових підприємств : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня д-ра екон. наук : спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)» / Й. С. Ситник ; Нац. ун-т «Львівська політехніка». – Львів, 2018. – 40 с.
30. Petrenko V. Intellectualization Management of Intellectual Resources - Urgent Need of Modern Society. *World Scientific News*. 2016. #57. P. 674-679.
31. Хамчук Г. П., Карпик Ю. В., Петренко В. П. Закони Карло Чіполли в публічному управлінні: новий погляд на можливість використання / Розвиток компетентності в публічному секторі: європейські стандарти та перспективи:

Матеріали міжнародної науково-практичної конференції (Івано-Франківськ, 30 вересня 2021 р.) / зв ред. Д. І. Дзвінчука; упоряд. Л. С. Мосора, Івано-Франківськ: ІФНТУНГ, 2021. С. 11-114.

32. Куліковський Р. І., Петренко В. П., Хамчук Г. П. Інтелектокористування як головна умова раціонального використання ресурсів природи. *Державна політика щодо місцевого самоврядування: стан, проблеми та перспективи: збірник матеріалів 13-ї Всеукраїнської науково-практичної конференції / за наук. ред. проф. О. В. Чепелюк, І. П. Лопушинського, Р. М. Плюща. – Хмельницький: ХНТУ, 2022. – С. 94-97.*

33. Рене Декарт. Міркування про метод (щоб правильно спрямувати свій розум і відшукати істину в науках). *Психологія і суспільство. 2015, №2. С. 37–46.*

34. Аврелій Марк. Наодинці з собою / переклав з грецької Ростислав Пранько. – Львів: Видавництво «Апріорі», 2018. – 184 с. (С. 30, п. п 1, 2,3)

35. Петренко В. П., Лютий М. О. Структурно-логічний аналіз відносин «влада-суспільство» в рамках типової управлінської пари. *«Ukraine – EU. Modern technology, business and law» : collection of international scientific papers : in 2 parts. Part 2. Modern priorities of economics, management and social development. Environmental protection collection .Chernihiv : CNUT, 2016. С. 162-164.*

36. Дзвінчук Д. І., Лютий О. В., Петренко В. П. Щодо теоретичного аналізу і уточнення поняття «управлінська пара» як основи розвитку та удосконалення публічного управління. *Гуманітарний вісник Запорізької державної інженерної академії. 2016. №67. С. 191-202.*

37. Dzvinchuk D. I., Liutyi M. O., Petrenko V. P. Grapho-analytical Modeling of Processes of Interaction of Elementary Components of a Management Pair. *International Journal of Innovative Technologies in Economy. 2018. 8(20) September. С.8-15.*

38. Рене Декарт. Міркування про метод (щоб правильно спрямувати свій розум і відшукати істину в науках). *Психологія і суспільство*. 2015, №2. С. 37-46.
39. Петренко В. П., Ревтюк Є. А. Процес інтелектокористування як важлива складова економічного розвитку регіону. *Вісник ДУ "Львівська політехніка" «Менеджмент та підприємництво в Україні. Етапи становлення і проблеми розвитку»*. 1999. С. 318-322.
40. Петренко В. П. Управління процесами інтелектокористування в соціально-економічних системах : наукова монографія. – Івано-Франківськ: «Нова Зоря», 2006. - 352с
41. Петренко В. П. Щодо ідентифікації проблеми інтелектокористування в якості фундаментальної проблеми раціоналізації використання людством природних ресурсів планети. *Матеріали міжнар. наук.-практ. конференції «Економіка та управління в нафтогазовому комплексі України: актуальні проблеми, реалії та перспективи» (21-23 вересня 2016 р., м. Івано-Франківськ)*. – Івано-Франківськ: ІФНТУНГ, 2016. С. 77-78.
42. Дзвінчук Д. І., Лютий О. В., Петренко В. П. Інтелект людини – природний ресурс, який людство повинно навчитись уміло використовувати. *International Journal of Innovative Technologies in Social Science*. 2018. # 2(60). С. 35-45. URL:
43. Petrenko V., Kis S., Kalambet Ya. The Process of Intelligence Usage as a Fundamental Problem of Rationalizing the Human Use of Earth's Natural Resources. *International Interdisciplinary Scientific Journal CZ-WNS*. 2019. #1. pp. 20-30. URL: <http://internationalscientificjournalnews.eu/index.php/view-of-articles/2019-2/>
44. Сучасні напрями економічного забезпечення раціонального природокористування в Україні / [за наук. ред. акад. НААН України, д. е. н., проф. М. А. Хвесика, д. г.-м. н., проф. С. О. Лизуна; Державна установа «Інститут економіки природокористування та сталого розвитку Національної академії наук України»]. К.: ДУ ІЕПСР НАН України, 2013. 64 с.
45. Каньгин Ю. М. Загадки інтелектуального бытия. Київ, 1977. 230 с.

46. Калініченко Л. Л. Фактори забезпечення інтегрального інтелекту колективу підприємств. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2012. № 3. С. 120-127.
47. Woolley A. W., Aggarwal I., Malone Th. W. Collective Intelligence and Group Performance. *Current Directions in Psychological Science*. December 2015. #24(6). 420-424. DOI: [10.1177/0963721415599543](https://doi.org/10.1177/0963721415599543)
48. Riedl Chr., Kim Y. L., Gupta P., Woolley A. W. Quantifying collective intelligence in human groups. *Proceedings of the National Academy of Sciences*. May 2021. #118(21): e2005737118 DOI: [10.1073/pnas.2005737118](https://doi.org/10.1073/pnas.2005737118)
49. Janssens M., Meslec N. and Leenders R. Th A. J. (2022). Collective intelligence in teams: Contextualizing collective intelligent behavior over time. *Frontiers in Psychology*. 13:989572. DOI: [10.3389/fpsyg.2022.989572](https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.989572)
50. Woolley, A. W., Chabris, C. F., Pentland, A., Hashmi, N., and Malone, T. W. (2010). Evidence for a collective intelligence factor in the performance of human groups. *Science* 330, 686–688. DOI: [10.1126/science.1193147](https://doi.org/10.1126/science.1193147)
51. Mao, A. T., and Woolley, A. W. (2016). Teamwork in health care: maximizing collective intelligence via inclusive collaboration and open communication. *AMA J. Ethics* 18, pp. 933–940.
52. Kurvers, R. H., Wolf, M., Naguib, M., and Krause, J. (2015b). Self-organized flexible leadership promotes collective intelligence in human groups. *R. Soc. Open Sci.* 2:150222. doi: [10.1098/rsos.150222](https://doi.org/10.1098/rsos.150222)
53. Kristie A. McHugh, Francis J. Yammarino, Shelley D. Dionne, Andra Serban, Hiroki Sayama, Subimal Chatterjee. Collective decision making, leadership, and collective intelligence: Tests with agent-based simulations and a Field study. *The Leadership Quarterly*. Volume 27, Issue 2, April 2016, Pages 218-241. URL: <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2016.01.001>
54. Марк Аврелій: лідер мимоволі. *Київ-Мохyla Business School*. 11.09.2017. URL: <https://kmb.s.ua/ua/article/mark-avrelij-lider-mimovoli>

55. Діоген Лаертський. Про життя, навчаннях і висловах знаменитих філософів / пер. з грец. і прим. М. Л. Гаспарова: заг. ред. і вступ. ст. А. Ф. Лосева. К.: Думка, 2009. С. 63-68. URL: psylib.ukrweb.net/books/diogen/txt01.htm
56. Quotes of famous people. Woodrow Wilson. *Speech to the National Press Club* (20 March 1914). URL: <https://quotepark.com/quotes/2097055-woodrow-wilson-i-not-only-use-all-the-brains-i-have-but-all-i-ca/>
57. The President's Management Agenda. Executive Office of the President Office of Management and Budget. *Fiscal Year* (2002). 72 p. URL: [https://obamawhitehouse.archives.gov/sites/default/files/omb/assets/omb/budget/fy2002/mgmt.pdf\(c.11\)](https://obamawhitehouse.archives.gov/sites/default/files/omb/assets/omb/budget/fy2002/mgmt.pdf(c.11))
58. Chambers E.G., Foulon M, Handfield-Jones H, Hankin M. S., Michaels E.G. The War for Talent. *McKinsey Quarterly*. 3(33): 44-57. URL: https://www.researchgate.net/publication/284689712_The_War_for_Talent#fullTextFileContent
59. Beechler S. The global “war for talent”. *Journal of International Management*. 15(2009).273-285. URL: https://www.academia.edu/16249619/The_global_war_for_talent
60. Vikram Ahuja. The War For Talent In The ‘New Normal’. *Forbes*. *July*, 8, 2022. URL: <https://www.forbes.com/sites/forbesbusinesscouncil/2022/07/08/the-war-for-talent-in-the-new-normal/?sh=65c3117f689e>
61. Kristi Robinson. How to develop a winning strategy in the war for talent. *Human Resources. Executive*. January 31. 2022. URL: <https://www.forbes.com/sites/forbesbusinesscouncil/2022/07/08/the-war-for-talent-in-the-new-normal/?sh=65c3117f689e>
62. Mahony M. How to Attract Top Talent in 2022. *Harvard Business Review*. January 6, 2022. URL: <https://dochangeright.com/how-to-attract-top-talent-in-2022/>
63. Дзвінчук Д., Баран М., Петренко В., Хамчук Г. Щодо проблеми приваблення і утримання талантів у системі публічного управління та

- адміністрування. *Публічне управління та регіональний розвиток*, 2022. (16), 383-406. URL: <https://doi.org/10.34132/pard2022.16.05>
64. Kurvers, R. H., Wolf, M., Naguib, M., and Krause, J. (2015b). Self-organized flexible leadership promotes collective intelligence in human groups. *R. Soc. Open Sci.* 2:150222. doi: 10.1098/rsos.150222
65. Kristie A. McHugh, Francis J. Yammarino, Shelley D. Dionne, Andra Serban, Hiroki Sayama, Subimal Chatterjee. Collective decision making, leadership, and collective intelligence: Tests with agent-based simulations and a Field study. *The Leadership Quarterly*. Volume 27, Issue 2, April 2016, Pages 218-241. URL: <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2016.01.001>
66. Larry E. Greiner. What Managers Think of Participative Leadership. *Harvard Business Review*. March 1973. URL: https://hbr.org/1973/03/what-managers-think-of-participative-leadership*
67. Krick, E. Participatory Governance Practices at the Democracy-Knowledge-Nexus. *Minerva* 60, 467–487 (2022). URL: <https://doi.org/10.1007/s11024-022-09470-z>
68. Juliet Bourke and Andrea Titus. The Key to Inclusive Leadership. *Harvard Business Review*. March 06 2020. URL: <https://hbr.org/2020/03/the-key-to-inclusive-leadership>
69. David Sasaki, Diakhoumba Gassama, Ousseynou Ngom and Dana Hovig. Introducing our new Inclusive Governance Strategy. *Hewlett Foundation*. April 2022. URL: <https://hewlett.org/introducing-our-new-inclusive-governance-strategy/>
70. Дзвінчук Д. І., Лютий М. О., Петренко В. П. Економіка знань і необхідні зміни в моделях лідерства. *Зб. наук. праць «Гуманітарний вісник Запорізької державної інженерної академії»*. 2016. Вип. 64. С. 44-60.
71. Richard Shargel. US Synarchy: Pure Perfected Governing - Solar Harmony. CreateSpace Independent Publishing Platform (16 April 2014). 146 p.

72. Dmytro Dzvinchuk, Victor Petrenko, Mariana Orliv, Andriy Mazak, Iryna Ozminska. "Progressive Capitalism" by J. Stiglitz: Rethinking the Priorities of Its Formation, *Journal of Business and Economic Development*. Vol. 4, No. 4, 2019, pp. 128-133. DOI: 10.11648/j.jbed.20190404.11
73. Dzvinchuk D. I., Liutyi M. O., Petrenko V. P. Grapho-analytical Modeling of Processes of Interaction of Elementary Components of a Management Pair. *International Journal of Innovative Technologies in Economy*. 2018. 8(20) September. C.8-15.
74. An interview with General Valery Zaluzhny, head of Ukraine's armed forces. *The Economist*. Dec 15th 2022. URL: <http://www.economist.com/zaluzhny-transcript>
75. Дзвінчук Д. І., Петренко В. П., Хамчук Г. П. Ідентифікація умов ефективної взаємодії інтелектуальних ресурсів людських спільнот у процесі забезпечення раціонального природокористування. *Вчені записки Таврійського національного університету ім. В. І. Вернадського. Серія: Публічне управління та адміністрування*. 2022. Т. 33(72). №6. С. 85-95.
76. Richard J Davidson, Sharon Begley. *The Emotional Life of Your Brain: How Its Unique Patterns Affect the Way You Think, Feel, and Live--and How You Can Change Them*. Avery, 2012. 304 p.
77. Козлов Н. І. Розум. *Психологіс. Енциклопедія практичної психології*. 2015. URL: <http://psychologis.com.ua/razum.htm>
78. Tehmina Younis. Kindness is the highest form of Intelligence. *Medium*. Dec 26, 2017. URL: <https://medium.com/@tehmina.younis51/kindness-is-the-highest-form-of-intelligence-c67f22b0f211>
79. Петренко А. Доброта – одна з головних ознак інтелекту: ось чому добрі люди такі особливі. *Голос українською*. 19.09.2020. URL: <https://uagolos.com/dobrota-odin-iz-glavnyh-priznakov-intellekta-vot-pochemy-dobrye-ludi-takie-osobennye/>
80. Why is kindness the highest form of intelligence? *Quora*. URL: <https://www.quora.com/Why-is-kindness-the-highest-form-of->

[intelligence#:~:text=Kindness%20is%20often%20considered%20the,understanding%20and%20empathy%20for%20others.](#)

81. Летова О. Найрозумніший: який інтелект потрібен для життєвого успіху. *Телевізійна служба новин*. 03.06.2020. URL: <https://tsn.ua/lady/psychologia/ona/nayrozumnishiy-yakiy-intelekt-potriben-dlya-zhittyevogo-uspihu-1557726.html>

82. Бюзен Т. Суперинтелект / Пер. с англ. Ю. У. Андреєжева. – Мн.: ООО «Попурри», 2005. – 400 с. (с. 155).

83. Zohar, D., *ReWiring the Corporate Brain: Using the New Science to Rethink How We Structure and Lead Organizations* (1997); ISBN 9971-5-1214-9

84. O'Donnell, Ken (1997). *Endoquality - as dimensões emocionais e espirituais do ser humano nas organanições*. Brazil: Casa da Qualidade. [ISBN 858565127X](#).

85. Jill Suttie. How Kindness Spreads in a Community. *Greater Good Magazine*. November 18, 2020. URL: https://greatergood.berkeley.edu/article/ITEM/how_kindness_spreads_in_a_community

86. Lee-Anne Carter. Kindness. It's the new KPI. *Thrive*. May 19, 2021. URL: <https://thrivemagazine.com.au/thrive-magazine/kindness-its-the-new-kpi/>

87. Дзвінчук Д. І., Петренко В. П. Щодо проявів ефекту Данінга-Крюгера в системі управління українською державою. *Теорія та практика державного управління*. ХарРІДУ. 2017. №1(50). С. 6-11.

88. Дзвінчук Д. І. Врахування впливу феномену Даннінга-Крюгера в процесах професійного навчання кадрового наповнення системи публічного управління і адміністрування України / Д. І. Дзвінчук, В. П. Петренко, О. С. Аршулік // *Публічне управління: традиції, інновації, глобальні тренди* : матеріали Всеукраїнської наук.-практ. конф. за міжнар. участю. 11 жов. 2019 р. – Одеса : ОРІДУ НАДУ, 2019. – С. 229-230.

89. Блищак Л. О., Петренко В. П. Про запобігання виникненню ефектів «Лейк-Вобегона» і «Даннінга-Крюгера» у вітчизняній системі публічного управління та

адміністрування. *Сучасний менеджмент : моделі, стратегії, технології : матеріали XXI Всеукр. щоріч. студент. наук.-практ. конф. за міжнарод. участю*. 23 квіт. 2020 р. — Одеса : ОРІДУ НАДУ, 2020. – С. 544-545.

90. Дзвінчук Д. І., Орлів М. С., Петренко В. П. Експериментальна верифікація можливості використання тесту вудкока-френсіса для виявлення когнітивних упереджень у претендентів на керівні посади в органах публічної влади. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2021. № 2. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1963>. DOI: [10.32702/2307-2156-2021.2.4](https://doi.org/10.32702/2307-2156-2021.2.4)

91. Орлів М. С., Петренко В. П. Про методику та інструментарій виявлення і оцінювання впливу ефекту Даннінга-Крюгера на функціонування кадрового наповнення вітчизняної системи публічного управління і адміністрування / Матеріали XII науково-практичної інтернет-конференції «Теорія та практика публічної служби» (21 грудня 2019 року, м. Дніпро). – Дніпро: ДРІДУ НАДУ, 2019. – С. 95-96.

92. Дзвінчук Д. І., Лютий М. О., Петренко В. П., Чепесюк В. В. Модель 3S-лідерства як основа нівелювання і ліквідації когнітивних упереджень лідера та його послідовників на результати їх взаємодії / Публічне управління та адміністрування в умовах війни і в поствоєнний період в Україні : матеріали Всеукр. наук.-практ. конф. у трьох томах, м. Київ, ДЗВО «Університет менеджменту освіти» НАПН України, 15-28 квітня 2022 р.; ред. колегія : І.О. Дегтярьова, В.С. Куйбіда, П.М. Петровський та ін., уклад. Т.О. Мельник. Т. 3. К. : ДЗВО «УМО» НАПН України, 2022. – С. 32-35.

93. Kamna Kirti. 6 Laws of Stupidity with Trump. Testing Carlo M. Cipolla's Laws of Stupidity with Trump. *Medium*. Sep 4, 2020. URL: <https://medium.com/the-collector/6-laws-of-stupidity-with-trump-b279fde5203a>

94. Дацюк С. Ультиматум мислення. *Українська правда*. 30.09. 2019. URL: <https://blogs.pravda.com.ua/authors/datsuk/5d91bc5c1c51b/>

95. Жозеф де Местр. *Вікіцитати*. URL: https://uk.wikiquote.org/wiki/Жозеф_де_Местр

96. Панасюк Р. В. Управління використанням спільних ресурсів об'єднаних територіальних громад України : дис. на здоб. наук. ступ. до-ра філософії з держ. упр. за спец. 25.00.02 – механізми державного управління. – Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу, Івано-Франківськ, 2020. 277 с.
97. Fogg, B. J. A Behavior Model For Persuasive Design. *Persuasive Technology Lab. Stanford University.* URL: https://www.demenzemedicinagenerale.net/images/mens-sana/Captology_Fogg_Behavior_Model.pdf
98. Fogg B. J. *Tiny Habits, The Small Changes That Changes Everything.* Harvest; Illustrated edition (February 1, 2020. 320 p.

РОЗДІЛ 3

ФОРМУВАННЯ ПАРТНЕРСЬКИХ СТОСУНКІВ УЧАСНИКАМИ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД ПРИКАРПАТТЯ

3.1 Публічне управління територіальною громадою як множиною соціально-економічних партнерств із трансформації ресурсів у рівень добробуту населення

Існування низки різноманітних проблем та пошуки їх рішень з метою забезпечення належного управління життєдіяльністю територіальних громад України стали предметом досліджень багатьох науковців і наукових колективів як перед започаткуванням процесів децентралізації, так і під час їх реалізації. Адже пошук можливих напрямів удосконалення механізму взаємодії органу місцевого самоврядування з тією частиною суспільства, яка делегувала йому право управляти та відповідати за наслідки управління, є надзвичайно актуальним завданням, а його вирішення має як теоретичне, так і практичне значення, оскільки оптимізація результатів взаємодії органів місцевого самоврядування з інститутами громадянського суспільства впливатиме на вдосконалення всієї системи управління державою.

У процесах сучасних трансформаційних змін нашого суспільства всі підсистеми державного управління (галузі, регіони, райони, територіальні громади), а також чинні види партійних, громадських та ін. організацій шукають, випробовують та успішно використовують нові для цих рівнів механізми та технології організації їх взаємовідносин як з головною системою (державою), так і між собою в т. зв. режимі «публічності» – відкритості, прозорості, залучення всіх можливих інститутів громадянського суспільства до державно-управлінських процесів.

Слід зауважити, що, починаючи із колективних монографій за темою управління розвитком територіальних громад за редакцією проф. Ю. О. Куца і

В. В. Мамонової [1, 2, 3], сталого місцевого розвитку громад за редакцією проф. Ю. М. Петрушенка [4, 5], особливостей стратегічного управління їх розвитком за редакцією проф. С. М. Серьогіна і Ю. П. Шарова [6], місцевого самоврядування за умов євроінтеграції України за редакцією проф. Р. М. Плюща [7] та ін., багато дослідників та експертів-практиків звернулись до теми управління розвитком територіальних громад з позицій як поглиблених теоретичних досліджень їх специфіки, потреб, моделей і технологій, так і аналізу чинної управлінської практики для узагальнення та розробки рекомендацій прикладного характеру.

Окрім монографічних досліджень і дисертацій за напрямом публічного управління та адміністрування, протягом останніх років у фахових журналах почали з'являтися статті, а у програмах наукових і науково-практичних конференцій тези доповідей, у яких територіальні громади піддавались аналізу як «новітній суб'єкт» [8], «первинний елемент» [9], «базова одиниця» [10], «об'єкт публічного управління» [11], «суб'єкт публічного управління» [12] і т. п. Тобто, окрім отримання таких характеристик, як «новітній», «первинний», «первісний», «базовий» «суб'єкт», який одночасно виступає і як «об'єкт» управління, автори більшості досліджень останніх років концентруються на певних, дуже специфічних проблемах управління цими базовими адміністративними утвореннями, інтерпретуючи їх у вигляді «первинного суб'єкта місцевого самоврядування» [13] з «підвищеною самостійністю» [14] у процесах забезпечення свого сталого розвитку.

При цьому автори більшості досліджень останніх років концентруються на певних, специфічних проблемах управління цими базовими адміністративними утвореннями розробляючи, досліджуючи й рекомендуючи для використання у практичному управлінні різноманітні моделі [15, 16] та механізми [17, 18, 19] взаємодії елементів «... системи місцевого самоврядування на рівні територіальної громади» [20], а також управління такими ще незвичними і специфічними для рівня територіальних громад видами діяльності, як

бюджетування [21], надання соціальних послуг [22], розвиток підприємництва [23], територіальний маркетинг [24], інвестиційна діяльність [25] та ін.

Однак, на нашу думку, територіальні громади в Україні, будучи порівняно новими утвореннями, керівництво й персонал яких не мають достатнього досвіду практичної організації належного управління діяльністю множиною суб'єктів всіх видів життєдіяльності у громаді, є і ще довго залишатимуться об'єктом та предметом науково-теоретичних і методологічних досліджень, головним завданням яких є виявлення й подолання розриву між традиційними методами й моделями, традиційними й застарілими навичками, старими інструментами управління та досвідом т. зв. «минулого шляху» та новими потребами в управлінні уже відчутно демократизованими та інтелектуалізованими людськими спільнотами базового рівня державної системи України.

Тому в контексті тематики нашого дослідження вважаємо за необхідне звернути увагу на низку публікацій результатів вітчизняних досліджень, автори яких територіальну громаду розглядають та аналізують або як чинник «побудови громадянського суспільства» [26], або як «суб'єкт активного розвитку громадянського суспільства» [27].

Між іншим, під активним розвитком громадянського суспільства автори цих досліджень розуміють використання органами управління громадами таких інноваційних для України методів і технологій управління місцевим розвитком, якими передбачається залучення до процесів вироблення і прийняття стратегічно важливих для громади та її населення управлінських рішень всіх наявних у ній інтелектуальних ресурсів не тільки керівного і функціонального персоналу органів місцевого самоврядування в управлінні життєдіяльністю громади, а й усіх активних, розумних та наділених правами представників зацікавленого населення – громадськості.

Останнім часом участь громадян як у публічному управлінні загалом [28], так і на рівні територіальних громад [29], органів місцевого самоврядування [30,

31, 32] вітчизняні дослідники піддають активному аналізу, оцінці, розробці та поширенню рекомендацій.

Група авторів вітчизняного дослідження світового досвіду й тенденцій із модернізації державного управління наголосила на тому, що «... Україна у контексті становлення та розвитку громадянського суспільства потребує модернізації вітчизняної системи державного управління, формування нової моделі, яка б базувалася на європейських стандартах і елементах сучасних світових тенденцій реформування державно-управлінських систем ...» [33].

До таких тенденцій, стандартів, методів і технологій, до речі. слід віднести як уже добре відомі й поширені у практиці західних шкіл управління й менеджменту методи «партисипативного» [34, 35, 36, 37] та «інклюзивного» [38, 39, 40] управління, а також результати вітчизняних досліджень «учасницького» [41, 42] та «синархічного» [43, 44] управління.

Якщо ж врахувати позицію автора роботи [45], який стверджує, що «...унікальним надбанням синархії є право кожного її члена, <...> , на законодавчу ініціативу... » і хоча «... не всякий розум здатен сформулювати цю ініціативу, втім позбавляти його такого природного права волевиявлення не має ніхто!», то доцільність і необхідність використання цих рекомендацій у забезпеченні належного управління громадянськими процесами важко заперечити. Адже аналогічний постулат покладено також і в основу багатьох сучасних досліджень з проблем удосконалення управління громадами в умовах інтелектуалізації економіки.

Так автори роботи [46] з проблем управління територіальними громадами в умовах інтелектуалізації економіки наголошують на доцільності використання інтелектуального потенціалу населення територіальних громад, а в дисертаційному дослідженні методів, моделей і технологій залучення та використання інтелектуальних ресурсів, знань і досвіду населення територіальних громад продемонстровано, що саме такий підхід забезпечує суттєве вдосконалення результативності й ефективності їх життєдіяльності,

оскільки саме цей ресурс сьогодні стає визначальним для будь-яких територій [47].

Особливу увагу слід звернути на задекларовану в монографії [48] необхідність і доцільність пріоритетної інтелектуалізації методів, технологій і моделей управління результативним та ефективним використанням спільних ресурсів територіальних громад України на основі першочергового та умілого використання їх керівництвом саме інтелектуальних ресурсів населення. Автори цієї роботи стверджують, що людей співпрацювати один з одним для спільної користі спонукає й мотивує не що інше, як їх індивідуальні інтелектуальні переконання, цінності, ментальність і цілі, а колективний інтелект спільнот стає головною умовою згуртованості та інтегрованості територіальної спільноти індивідуумів, керівництво якої повинне навчитися використовувати когнітивні переваги кожного зокрема і всіх разом.

Слід, проте, зауважити, що, навіть найновіші за часом дослідження, їх результати, висновки й рекомендації вітчизняної науки і практики публічного управління та адміністрування (в т. ч. на рівні громад) продовжують користуватися традиційною моделлю «...публічного управління інклюзивним місцевим розвитком з урахуванням особливостей суб'єктно-об'єктної взаємодії», яку реалізує «суб'єктно-об'єктна система інклюзивного місцевого розвитку» [49].

Цієї ж схеми для опису й аналізу взаємодії суб'єкта та об'єктів його впливів у процесах управління до останнього часу дотримуються більшість дослідників, оскільки продовжують і надалі концентруватися на «організаційній структурі» та «функціях», а не на тому, хто в цій структурі працює, які та як функції виконує, а також на тому, на яких засадах, яким чином і наскільки якісно персонал обох складових системи «суб'єкт – об'єкт» здатний та готовий уміло та ефективно використовувати сучасні управлінські технології та демонструвати належну поведінку при виконанні доручених функцій.

Так, наприклад, автор практичного посібника з формування «ефективних організаційних структур для об'єднаних територіальних громад» наголошує, що «... напрями розвитку територіальної громади неможливо буде реалізувати без інституційної спроможності органу – наявності працівників відповідної кваліфікації ...» [50].

Однак будь-які рекомендації чи поради щодо наповнення органу місцевого самоврядування людьми не тільки «відповідної кваліфікації», а й такими, що володіють необхідними для виконання доручених функцій здібностями, вміннями, навичками й моральними орієнтирами щодо налагодження позитивних партнерських взаємовідносин з іншими людьми дотепер є відсутні.

Цей загальний недолік є характерним для більшості вже вищезазваних наукових розвідок і практичних рекомендацій стосовно управління місцевим економічним і сталим розвитком територіальних громад.

Однак, оскільки сьогодні людські ресурси будь-якої територіальної громади не повною мірою володіють необхідними знаннями і вміннями, навичками й досвідом використання сучасних управлінських технологій та інструментів з формування належних зразків взаємодії в базовій чарунці українського суспільства – сукупності ресурсів для їх трансформування суб'єктами громади у спільне благо шляхом виробництва, споживання, розподілу й обміну, то для успішного запровадження у практику управління вітчизняними громадами названих методів громадянське суспільство слід готувати, переконуючи й демонструючи позитивні наслідки.

Зауважимо, що сьогодні основним трендом в генеруванні нових рекомендацій з удосконалення управління та його результатів у бізнес-середовищі є робота керівників бізнес-одиниць над постійними змінами в їх стратегіях над виявленням, залученням, належним використанням, утриманням та розвитком талановитих людей з орієнтацією на вимоги сьогодення й майбутніх потреб.

У результаті цього в сучасному бізнес-середовищі формується нова модель функціонування – модель, у якій перевага надається потенційним здібностям і мотивації людей до співпраці з іншими саме на партнерських засадах, а не на основі раніше здобутого ними досвіду чи офіційно отриманій освіти.

Так, наприклад, у аналітичному звіті компанії Marsh McLennan «Global Talent Trends report 2022-2023» повідомлено, що за результатами масштабного опитування майже 11 тис. керівників дослідники з'ясували, що для ефективної взаємодії організацій є необхідними «... п'ять спільних рис: постійне налаштування на актуальність, знаходження нових способів партнерської співпраці, досягнення результатів загального добробуту, створення можливостей працевлаштування та використання колективної енергії для стимулювання трансформаційних змін» [51].

Отже, в основі досягнення загального добробуту будь-якою спільнотою людей повинні лежати пошук, віднайдення та застосування «нових способів партнерської співпраці».

Проте дотепер в Україні активний пошук шляхів, методів і технологій становлення й розвитку партнерських взаємин між людьми в організаційних утвореннях та між організаціями всіх типів, масштабів і сфер діяльності практично відсутній. В ментальності керівників, управлінців, службовців, посадовців, чиновників тощо традиціями сформована установка, що управлінські вказівки (впливи, рекомендації) ієрархічно вищих органів управління є майже обов'язковими для виконання відповідними функціональними складовими підпорядкованих структур, в т. ч. і органів місцевого самоврядування, а ще «... стереотип консервативного мислення і організаційної скутості» «...утрудняє як сприйняття наукових принципів, так і їх використання для створення сучасних організацій у системі місцевого самоврядування або пристосування чинних до сучасних вимог» [52, с. 655].

І це незважаючи на те, що про необхідність і доцільність запровадження у практику управління місцевим розвитком в Україні засад партнерської взаємодії

влади, бізнесу і громадськості наголошували автори монографії «Партнерство публічної влади, громадськості та приватного сектора у процесах місцевого розвитку» [53] ще у 2003 році, а у 2006 році для місцевих громад навіть були випущені методичні рекомендації з організації різних партнерств у сфері соціальних послуг [54].

Проте ще й сьогодні рекомендації щодо запровадження партнерських взаємин у рамках територіальних громад не є серед суб'єктів їх господарсько-економічної, культурної і т. п. активності, а стосуються головним чином їх створення для використання у сфері соціальних послуг [55, 56, 57].

Відомі ж рекомендації щодо налагодження партнерств у стосунках із зовнішніми партнерами орієнтують керівництво громад більшою мірою на налагодження партнерських взаємин із сусідніми громадами чи містами, з громадами інших країн, з інвестиційними структурами тощо, а не скеровують їх на поширення цього досвіду серед населення громади, а також на пошук і налагодження партнерських стосунків з органами публічного управління та адміністрування вищих рівнів.

У 2022 році Міністерство розвитку громад та територій України, розробивши «Методичні рекомендації щодо міжнародного муніципального партнерства» [58, 59, 60], орієнтувало територіальні громади України на співпрацю з іноземними муніципалітетами, ГО «Інститут громадянського суспільства» орієнтує на партнерство між міськими та сільськими громадами [61], а 16 січня 2023 року Верховна Рада прийняла законопроект №5742 «Про внесення змін до Закону України «Про співробітництво територіальних громад» щодо упорядкування окремих питань співробітництва територіальних громад» [62], якими впорядкувала можливості співробітництва між громадами, які експерти Проєкту DECIDE вважають «... одним із найважливіших напрямів реформи місцевого самоврядування» [63].

Зауважимо, між іншим, що публікації щодо необхідності й доцільності встановлення, вдосконалення та розвитку партнерських взаємовідносин

безпосередньо між структурно-функціональними складовими у внутрішньому середовищі територіальної громади, між персоналом цих складових і людськими ресурсами громади, між окремими складовими та їх персоналом і т. д. як важливого ресурсу забезпечення її спільної результативної та ефективної діяльності, дотепер відсутніми.

І це при тому, що за вказаним напрямом можна і слід очікувати проявів і результатів використання тих резервів потенціалу інтелектуальної взаємодії людей у партнерствах, які є властивими саме головному їх призначенню – організації партнерської співпраці між множинами людей з метою об'єднання всіх видів спільних ресурсів для отримання й розподілу спільної вигоди.

Перші публікації щодо доцільності використання партнерських стосунків в життєдіяльності громад почали з'являтися тільки наприкінці 20-х років ХХІ століття і стосувались, зокрема, сфери освіти [64, 65, 66, 67], співпраці з громадськістю [68], медичного [69, 70] і правового [71] обслуговування, інфраструктурного забезпечення [72], громадської безпеки [73] та ін., несучи в більшості випадків тільки інформаційно-публіцистичне та методично-практичне навантаження.

Наукові ж дослідження ролі, впливу й потенціалу корисності формування партнерських взаємостосунків між органом управління територіальної громади і множиною об'єктів його впливів почали з'являтися зовсім недавно – на початку 20-х років ХХІ століття? [74].

З наведених прикладів можна зробити висновок, що в науковій громадськості поступово почало формуватися усвідомлення того, що саме внаслідок розбудови партнерських взаємостосунків органами місцевого самоврядування з громадськістю (громадськими організаціями, ініціативними групами, активістами і т. п.) може та повинна бути створена нова система конструктивного діалогу та співпраці у громаді. Адже саме таким типом стосунків можуть забезпечуватись можливості й гарантії того, що кожен житель громади має шанс бути почутим, а його креативні ідеї будуть використані, що

пріоритетним завданням функціональних структур органу управління є налагодження партнерських відносин, формування довіри й залучення головного ресурсу громади – наявного в ній спільного (соціального, колективного) інтелекту громадівської спільноти людей, який є найбільш ефективним ресурсом і одночасно інструментом спільного прийняття управлінських рішень щодо спільної діяльності у процесі досягнення спільно встановлених цілей.

Реалізація саме цього переліку спільних дій множини людей у рамках територіальної громади вимагає необхідних і радикальних змін [75, 76, 77], покликаних трансформувати традиційні інтерпретації структурно-функціональних схем взаємодії складових громади у вигляді «СУ–ОУ» у новітні варіанти, які запропонували ми для зміни існуючих традицій і минулого досвіду як в середовищі керівництва, так і персоналу територіальних громад.

Для зміни традицій необхідно поширити досвід організації та ефективного використання таких партнерських взаємин, які повинні формуватися та використовуватись не тільки у відносинах із партнерами із зовнішнього оточення громади, але й спочатку зі всією множиною потенційних партнерів і партнерств різного масштабу та сфер діяльності (починаючи із індивідуальних пар ЕСЕС і ЕСЕП) у рамках самої громади.

Тільки за виконання цієї умови взаємовідносини і взаємодія у множині внутрішніх партнерств у громадах зможуть і повинні стати потужним рушієм спільного розвитку та ефективної реалізації масштабних, малих і навіть індивідуальних проєктів, спрямованих на належне функціонування й розвиток територіальної спільноти людей внаслідок належного використання нею всіх наявних у ній видів ресурсів.

При цьому відповідно до обґрунтованої та запропонованої в (Р. 1.3) класифікації можливих видів партнерств, в рамках ТГ можуть і повинні бути б утворюватися та ефективно функціонувати будь-які види партнерств з усієї палітри тих їх різновидів, які є можливими для утворення на базі таких складових, як влада, бізнес і громада [78].

На підставі всього вищезазначеного, традиційну інтерпретацію структурно-функціональної схеми ТГ у вигляді таких її взаємодіючих складових, як орган місцевого самоврядування (СУ) і множина N_{ou} потенційних учасників партнерських стосунків (OY_i) [79, 80, 81] слід модифікувати через їх трансформації у т. зв. «нетипові управлінські пари», відносини між складовими яких переважно повинні здійснюватися в режимі партнерства, тобто «суб'єкт – суб'єкт».

Слід зауважити, що автор роботи [82] обґрунтував доцільність використання керівним персоналом вітчизняної системи публічного управління й адміністрування моделі формування партнерських відносин у їх взаємодії з множиною N_{ou} об'єктів управління, яка, на нашу думку, може бути рекомендована, адаптована та використана у процесах практичного управління життєдіяльністю територіальної громади з метою налагодження й поширення в ній партнерських стосунків.

Адже ті зміни, які відбулися в інтелекті й ментальності, в освіченості і досвіді, в життєвих цінностях і орієнтирах поведінки населення сучасних громад вимагають пошуку, детермінації і впровадження адекватних змін у взаємних поведінці та відносинах між персоналом органів управління (СУ) та множиною об'єктів їх впливів (OY_i).

Для здійснення необхідних змін у поведінці людських ресурсів слід забезпечити перехід до партнерського режиму взаємодії органу місцевого самоврядування громади (СУ) з множиною N_{ou} потенційних партнерів-об'єктів (OY_i).

Для цього всі учасники партнерських взаємин повинні налаштуватися на взаємну довіру та результативну й ефективну співпрацю, що вимагає від персоналу СУ в кожному випадку зовсім іншого комплексу оригінальних управлінських рішень, поведінки та підходів, які повинні визначатися інтелектуальними характеристиками, думками, здібностями, потребами та вимогами саме цього конкретного штатного наповнення партнерської

структури, а не одного з варіантів взаємин з низки однакових суб'єкт-об'єктів в управлінській вертикалі.

Окрім цього, орган місцевого самоврядування (СУ) покликаний і повинен пропагувати й поширювати варіанти горизонтальної партнерської взаємодії та взаєностосунків між усіма учасниками. Адже, чим більше число партнерських вертикальних і горизонтальних зв'язків буде сформовано в множині N_{ou} , тим більшого ефекту слід очікувати від впливу і проявів комплексу синархії, сінтелектики і синергії.

Модифікована на основі обґрунтованих на (Р. 1.2) рекомендацій щодо організації продуктивної взаємодії між суб'єктами життєдіяльності структурно-функціональна схема партнерської взаємодії органу управління територіальною громадою з множиною N_{ou} можливих об'єктів управління – чинних суб'єктів господарської та соціальної активності у всіх сферах життєдіяльності громади представлена на рисунку 3.1.

Рисунок 3.1 демонструє, що, окрім безпосередньо прямих і зворотних зв'язків у режимі «суб'єкт – суб'єкт» між органом управління громади (СУ) і множиною N_{ou} об'єктів партнерської взаємодії (OY_i – суб'єкти всіх можливих видів життєдіяльності), поширення умов партнерства може та має відбуватися ще й шляхом організації аналогічних стосунків між множиною інших суб'єктів життєвої активності у громаді.

Власне під дією особистого прикладу та управлінських переконань, ухвалених рішень і відповідних впливів СУ кожен i -тий суб'єкт із множини N_{ou} може й повинен бути вмотивованим та прагнути до встановлення партнерських стосунків із множиною всіх інших ($N - N_{ou}$) її суб'єктів не тільки із СУ, а й з більшістю інших OY_i , що сприятиме створенню та підтримці розвитку партнерських стосунків у громаді.

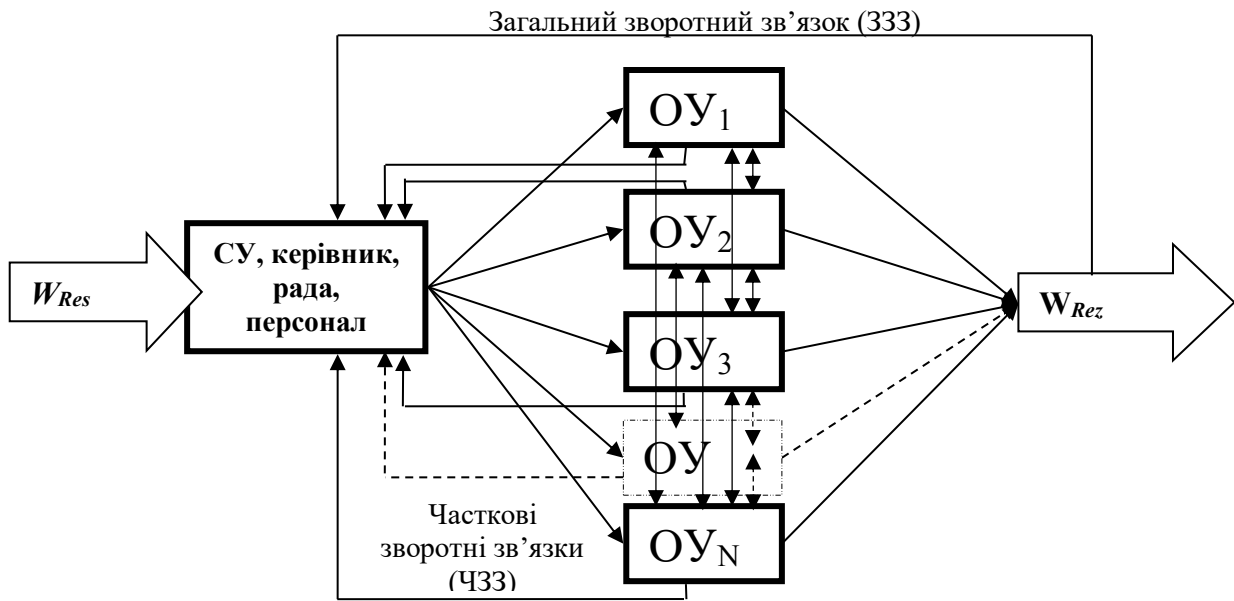


Рис. 3.1 Схема взаємовпливів органу місцевого самоврядування територіальної громади (СУ) і N_{ou} об'єктів його впливів (OU_i) з яких сформована множина N_{ou} управлінських пар різного роду – партнерств (СУ- OU_N), кожне з яких співпрацює в режимі «суб'єкт – суб'єкт», а також утворення мережі партнерських взаємин між множиною інших суб'єктів життєдіяльності (реінтерпретація автора)

Тільки в такому разі громада буде забезпечена від наслідків можливих процесів і намагань утворювати т. зв. «приховані» партнерства «когось проти когось» чи «когось на шкоду когось» і т. п. варіантів, а діяльність усієї множини легальних партнерств, які утворюватимуться в ній чи поза її межами, буде орієнтованою на досягнення спільних і погоджених цілей певної множини OU_i , керованої на партнерських засадах органом управління (СУ).

Отже, чим з більшою кількістю інших N_i суб'єктів кожним i -тим суб'єктом господарської діяльності встановлюватимуться позитивні партнерські взаємовідносини, тим вищий потенціал їх позитивного впливу на стан стосунків буде задіяний і використаний громадою, а ефективність і результативність (або спроможність) громад у забезпеченні добробуту громадян прямуватиме до

максимальних значень, як це було доказово продемонстровано в дослідженні [83].

В іншому випадку, як цілком обґрунтовано вважає автор публікації [84], будь-яка громада може перетворитися в «... ОЗГ – організовані злочинні групи, де на чолі – той чи інший впливовий латифундист, сільськогосподарський магнат з депутатським мандатом в кишені або з причетністю до виконавчої влади», який «... дбає виключно про розширення власного впливу».

Тоді число реальних партнерств у громаді буде обмежено тільки певною кількістю «своїх» і «довірених», а у всіх інших потенційних учасників будуть відсутні права участі у процесах планування дій, розподілу та використання належних усій громаді ресурсів, що виключатиме доступ до їх використання інших членів громад з відповідним падінням загального рівня їх добробуту.

Таким чином, цілком виправданий інтерес викликає можливість верифікації залежності рівня ефективності, результативності й добробуту у громадах від стану поширення та використання органами місцевого самоврядування в управлінні громадами нових стилів і методів залучення в процеси і процедури управління інтелектуальними ресурсами населення (види прямих і зворотних комунікацій, інструменти, кращі практики і т. п.).

Саме з цих позицій стає об'єктивно доцільним провести порівняльний аналіз результативності та ефективності діяльності чинних територіальних громад Прикарпаття з метою виявлення гіпотетичної залежності між рівнем володіння та використання їх органами управління технологій створення у громадах різного роду партнерських стосунків і партнерств, видами, кількістю, результативністю й ефективністю їх діяльності, а також їх впливу на стан добробуту в громаді.

Для цього необхідно обґрунтувати узагальнену модель існування множини партнерств у громаді та оцінити стан налагодження та використання органом місцевого самоврядування, його керівництвом, службами і функціонерами партнерських стосунків у межах запропонованої на Р.1.3 інтерпретації

континууму «ворожість – партнерство». Адже у правилах діяльності місцевих влад, сформульованих ще у 2015 році в навчальному посібнику для посадових осіб місцевого самоврядування, задекларовані такі рекомендації:

« • Розвивати партнерські стосунки з бізнесом (ДПП), спонукати бізнес до соціальної, екологічної та етичної відповідальності.

• Стати партнером для громади, залучати громаду до співпраці та змінювати ментальність, формуючи корпоративну культуру громади» [85].

Ці рекомендації і є умовами запровадження й використання технології управління структурними складовими територіальних громад на засадах створення та розвитку необхідної для їх процвітання множини внутрішніх партнерств і обов'язково партнерських стосунків. Адже створення та документальна легалізація партнерств з недотриманням в них обов'язкових умов і вимог підтримання партнерських стосунків, не дасть очікуваних результатів.

Тому, незважаючи на те, що державою для поширення моделі співробітництва в ТГ були створені відповідні умови, ухвалені методичні й нормативно-правові документи, а також запропоновано фінансове стимулювання, за результатами аналізу кількості, результатів та ефективності використання моделі «співробітництво територіальних громад в Україні загалом є недостатнім, в окремих областях – незадовільним ...» [86].

Зауважимо, що набагато більше уваги дослідники цієї проблеми приділили налагодженню партнерської взаємодії територіальних громад із зовнішнім оточенням, а саме між сільськими і міськими громадами [87, 88], встановленню партнерських стосунків з муніципалітетами інших країн [89, 90] і т. п., а не розвитку цього важливого типу взаємних стосунків у внутрішньому середовищі самих громад.

Власне неготовність як керівництва, так і населення громад до налагодження партнерських стосунків у самих громадах зовсім не додає їх лідерам мотивації, вміння й навичок встановлення, підтримки та розвитку таких стосунків з партнерами із зовнішнього оточення.

При цьому можливість виявлення залежності між рівнем оволодіння персоналом органу місцевого самоврядування інноваційними технологіями налагодження партнерських стосунків та їх практичного використання в організації життєдіяльності громади, між кількістю чинних у ній різних партнерств, об'єднань, товариств, організацій та ін., їх призначення та ефективності функціонування та показниками спроможності, результативності, ефективності й добробуту населення громади, може стати важливим підґрунтям для розробки доцільних рекомендацій щодо масштабного використання пропонованих нами технологій управління розвитком територіальних громад на засадах партнерства в усіх регіонах України.

3.2 Управління територіальними громадами на засадах партнерства всіх активних учасників її життєдіяльності

Головним завданням органу місцевого самоврядування (СУ) життєдіяльністю будь-якої вітчизняної територіальної громади є налагодження чесного і прозорого для всіх зацікавлених учасників діалогу щодо місцевого економічного, соціального й екологічно чистого розвитку і що найважливіше – це з усіма її головними внутрішніми та зовнішніми стейкхолдерами – важливими і впливовими суб'єктами ділової та громадянської активності.

Адже, на переконання директора Інституту Громадянського Суспільства А. Ткачука, «... починати творення партнерств та підготовку договорів співробітництва територіальних громад потрібно з діалогу» [91].

Однак налагодження такого діалогу вимагає усвідомлення діалогічною парою (СУ – ОУ), що він є неможливим без оволодіння всіма належними до територіальної спільноти (ОМС–СУ і множини ОУ_i) потенційними учасниками, по-перше, її керівництвом n_j та професійними управлінцями m_j (за всіма необхідними громаді сферами діяльності) того факту, що інтелект людських

ресурсів громади повинен не тільки максимально залучатись і використовуватись до управління її поточною життєдіяльністю і стратегічним розвитком, а ще й стати об'єктом постійної турботи СУ щодо його вдосконалення, розвитку й належного використання.

В опублікованій у квітні 2023 року книзі проф. соціології Р. Блісс (Rina Bliss) «Переосмислення інтелекту. Радикально нове розуміння нашого людського потенціалу» [92] авторка цілком обґрунтовано стверджує, що людський інтелект є не стільки результатом генетики і ДНК, скільки формується тим середовищем, в якому живе, діє і розвивається людина.

Тому опубліковане в «McKinsey & Company» [93] інтерв'ю цієї науковиці «Для розвитку справжнього потенціалу слід переосмислити інтелект» («To nurture true potential, reimagine intelligence») було відразу підхоплено та розтиражовано в «Public Administration Today» [94]. У цих публікаціях вона настійливо рекомендує здійснити перехід «... від сприйняття людей як кращих, гірших, менших, розумніших, тупих, тупіших, невдах < ... > до бачення безмежних здібностей усіх людей» («Shift from seeing -people as being better than, worse than, lesser, smarter, dumb, dumber, failures —and shift from seeing ourselves that way – to seeing the infiniteability of all humans»); пропонує нові підходи до мислення, розуміння й оцінювання інтелектуального життя як окремих індивідуумів, так і їх спільнот через оволодіння ними «зростаючим мисленням», «розвитком уваги» і «пріоритетом зв'язків».

Стає цілком очевидним той факт, що, чим більше прямих і зворотних зв'язків між об'єктами з множини N_{ou} буде створено в громаді (Рис. 3.1), тим інтенсивнішим і кориснішим буде інформаційний обмін у процесах спільного вироблення, прийняття й реалізації управлінських рішень щодо використання її ресурсів.

Зауважимо, що в Україні, починаючи з 2000-х років, про необхідність термінового вдосконалення управління інтелектуальними ресурсами всіх

складових сучасного суспільства на основі інтенсифікації мислення й комунікацій йшлося у низці праць багатьох науковців.

Інтерпретуючи в низці досліджень інтелект людських ресурсів соціально-економічних систем та його використання як їх ключового ресурсу, у 2016 році автор уже згаданої публікації [95] прийшов до висновку, що саме від ефективності управління використанням інтелектуальних ресурсів соціально-економічних систем різних сфер діяльності і різного рівня [96, 97] останні будуть ділитися на ті, що успішно розвиваються за економічними, соціальними та екологічними показниками (режим розвитку і зростання, для якого є характерним коефіцієнт трансформації $K_{\text{трСЕС}} \rightarrow \max$), а також ті, які, функціонуючи незадовільно, демонструють незмінні результати (режим стагнації та виживання, $K_{\text{трСЕС}} \approx 1$) і нарешті ті, що деградують, занепадають (режим ліквідації, $K_{\text{трСЕС}} < 1$) [98].

Таким чином, за таким показником коефіцієнта трансформації громадою її ресурсів, як $K_{\text{трТГ}}$ виглядає цілком доцільним диференціювати і результати управління життєдіяльністю територіальних громад, органи місцевого самоврядування яких повинні на основі формування нового «бачення безмежних здібностей» і «мислення» належних громаді людських ресурсів та «пріоритетів зв'язків» між ними і суб'єктами всіх видів активності в громаді перейти до відповідної управлінської практики.

Зазначимо, що перехід до практики партнерського управління повинен розпочинатися із формування у керівного n_j і функціонального m_j персоналу органів місцевого самоврядування необхідних знань, навиків і вміння використовувати технологію партнерського управління життєдіяльністю у громадах з метою такого подальшого формування їх впливів на всіх інших людей і на будь-які людські субспільноти, які б забезпечили використання будь-яких інших належних громадам ресурсів тільки і виключно з вигодою для всього її населення.

Слід зауважити, що свого часу письменник і журналіст, лауреат Гонкурівської премії Дж. Літтел (*Jonathan Littell*) на основі власного досвіду та оцінок ситуації в Україні прийшов до висновку, що українці «...очевидно, мають зовсім іншу форму соціальної організації, яка є набагато горизонтальнішою, більш низовою, набагато більше заснованою на місцевій ініціативі, на основі самоорганізації малих груп людей, які потім об'єднуються та з'єднуються з іншими групами по всій країні» [99].

Наведений висновок щодо «самоорганізації малих груп людей» з наступним їх «об'єднанням та з'єднанням з іншими групами» цілковито відповідає запропонованому в роботі видатного американського соціолога ХХ століття Пітіріма Сорокіна щодо поділу організації суспільної взаємодії на три рівні. Він свого часу вказав, що на першому рівні відносини між індивідуумами формуються через утворення «елементарних груп» (в нашому випадку вони нами інтерпретовані у вигляді ЕСЕС і ЕСЕП), на другому утворюються різноманітні комбінації «елементарних груп» (установи, організації, підприємства, об'єднання і т. д.), а третій утворюють «кумулятивні групи» (нація, держава як орган влади, еліта і т. п.) [100].

До речі, в будь-якій з цих груп поступово формуються (обирається або призначається) управлінська меншість ($n_j + m_j$) і керована нею маса населення, зайнятого в N суб'єктів ділової, громадянської та ін. видів активності, відносини між якими як теоретично, так і на практиці можуть носити або партнерський, або нейтральний, або антагоністичний характер.

Тому як в першому, так і у другому випадку потреба в оволодінні та в умілому використанні керівництвом і персоналом органу місцевого самоврядування, а також активним і повноправним населенням вітчизняних територіальних громад технологіями управління на засадах партнерства, не викликає сумніву. Задоволення цієї потреби вимагає формування в усіх названих категорій людських ресурсів громад усвідомленого ставлення до поняття партнерської взаємодії, до суті її механізму, до вимог і умов її створення та

забезпечення належного функціонування через використання відповідних технологій управління.

Однак ще й сьогодні необхідні для успішного розвитку ТГ моделі, технології, рекомендації та інструкції з організації й реалізації ефективної партнерської співпраці між всіма категоріями її людських ресурсів та забезпечення сталого руху громади вперед до загального добробуту відсутні. Адже все те, до чого всім слід прагнути в ідеалі – сталість, прозорість та логічність взаємовідносин, діалог, взаємодовіра та взаємодія партнерів – сьогодні існує, як правило, тільки у вигляді декларацій і закликів керівництва і функціонерів органів місцевого самоврядування, залишаючись однією із ключових проблем розвитку більшості громад. До речі, доказів і прикладів використання традиційних підходів до управління, непрофесійності, взаємопоборювання чи навіть ворожнечі або спроб забезпечувати досягнення спочатку своїх власних, а вже потім – спільних результатів у взаєминах є дуже багато.

Як «антиприклад» наведемо оцінювання спроможності громад через рівень кваліфікації та взаємопорозуміння між її керівництвом, наявності ефективної команди та депутатського корпусу – все те, що робить маленьку громаду «...взірцем того, як можна ефективно використовувати наявні ресурси, залучати інвесторів, реалізовувати різноманітні проєкти тощо». Проте існують і громади, «... де недосвідчений голова, постійні міжпартійні конфлікти і загальна невдоволеність мешканців розвитком громади» [101].

Ці приклади дали підставу для цілком слушного висновку автора цієї публікації про те, що «... уся Україна потребує нової генерації лідерів громад: поважних і водночас шанованих, обізнаних і при цьому готових навчатися» [101].

Слід, однак, зауважити, що про необхідні для запропонованих нами трансформацій управління зміни у психології і свідомості, ментальності і професіоналізмі людських ресурсів органів місцевого самоврядування як носіїв

інтелекту насиченого традиційними характеристиками, переконаннями, цінностями, традиціями, стереотипами тощо уже давно досліджуються вітчизняними науковцями.

Свідченням цього є той факт, що проф. І. П. Лопушинський ще у 2006 році наголошував про необхідність змін через формування нового національного менталітету як «нагального завдання сучасної української держави» [102], а проф. Д. П. Богиня у 2008 році наголошував на необхідності врахування у процесах управління людськими ресурсами «... особливостей і джерел національного трудового менталітету» [103].

У колективній монографії від 2013 року про управління людськими ресурсами її автори стверджували, що саме «... консерватизм суспільної та індивідуальної трудової свідомості з позитивними й негативними рисами може гальмувати процеси економічного розвитку будь-якої країни», а чинний на той час трудовий менталітет людських ресурсів «... за своєю соціально-економічною сутністю узагальнено відображає рівень національної трудової свідомості суспільства, соціальних груп і верств населення, окремих індивідів, їх ціннісних орієнтацій, що обумовлюють, у свою чергу, спонукальні мотиви певної трудової поведінки» [104, с. 69-73]. Тобто саме тієї трудової поведінки, яка сьогодні цілком очевидно є реально дуже далекою від прикладів правдивих партнерських взаємостосунків.

В зв'язку з цим у 2016 році проф. П. Шеремета цілком обґрунтовано стверджував про те, що «Україні потрібен соціальний реінжиніринг» [105] для трансформації загалом консервативної суспільної та індивідуальної трудової свідомості людських ресурсів України через соціальний і ментальний реінжиніринг.

У цьому ж контексті були опубліковані результати здійснених досліджень і запропонованих рекомендацій щодо необхідності й доцільності здійснення обов'язкового випереджувального реінжинірингу і змін менталітету людських

ресурсів соціально-економічних систем перед плануванням і здійсненням необхідних для цих систем змін у їх діяльності [106, 107].

З врахуванням того, що, згідно з визначення М. Хаммера (Michael Hammer) і Дж. Чампі (James Champy), під реінжинірингом слід розуміти фундаментальне переосмислення й радикальне перепроєктування бізнес-процесів для досягнення вагомих покращень у показниках результативності, витрат, якості, рівня обслуговування та оперативності [108], стає цілком зрозуміло, що соціальний і ментальний реінжиніринг людських ресурсів соціально-економічних систем повинні стати обов'язковим етапом управління розробкою й реалізацією радикальних змін у процесах утворення й розвитку територіальних громад. Адже здійснення радикальних змін у цілях їх існування і в процесах досягнення запланованих результатів є неможливими без доцільних змін у множині індивідуальних і в колективному інтелекті та менталітеті населення, які повинні стати обов'язковою умовою та етапом підготовки до їх реалізації.

Свого часу якраз необхідність удосконалення управління змінами в людських спільнотах привела до виникнення й масштабного використання в управлінській практиці такої специфічної технології, як управління змінами («change management»), визначену відомою «глобальною командою фанатів змін» Prosci (Professional science) як галузь знань, що вказує, яким чином «... ми маємо готувати, оснащувати й підтримувати індивідуумів для успішного впровадження змін з метою досягнення організаційного успіху та результатів» [109].

Отже, відповідно до наведеного вище визначення, будь-які зміни в будь-якій соціально-економічній системі повинні відбуватися тільки за умов наявності або спеціального формування у її людських ресурсів таких характеристик і прагнень, які здатні забезпечити успішне визначення, обґрунтування й реалізацію необхідних змін.

Зауважимо, однак, що у переліку запропонованих цією групою відомої моделі змін ADKAR [110] таких необхідних характеристик людських ресурсів соціально-економічних систем, як усвідомленість (awareness), бажання (desire), знання (knowledge), здатність (ability), закріплення (reinforcement), є відсутньою така необхідна, на нашу думку, складова, яка повинна забезпечити попередню підготовку людей до здійснення необхідних змін через пріоритетні зміни їх ментальності. Адже результати спроб непрофесійного впровадження змін у системах публічного управління економіками тих транзитних суспільств, які намагаються трансформувати свої економіки редистрибутивного або квазіринкового характеру в розвинуті ринкові, часто приводять до того, що «замість ринку, отримуємо квазіринок (базар), замість конкуренції, – монополію та корупцію, замість державного управління нового типу, – патрон-клієнтелізм і т. д.» [111], а тому вимагають на сьогодні не просто еволюційних, а радикально революційних змін у знаннях і психології всього народу.

У зв'язку з цим буде виглядати цілком доцільним доповнення моделі ADKAR і технології управління впровадженням змін в СЕС транзитних суспільств такою обов'язковою складовою реінжинірингу (Reengineering – перепроєктування) ментальності через заміни ідеологем інституційної матриці східного типу (редистрибутивна економіка — унітарне управління — комунітарна ідеологія) на ідеологеми матриці західного типу (ринкова економіка — федеративне управління — індивідуалістична ідеологія).

Тільки в такому разі модифікована модель RADKAR буде здатною забезпечити умову підготовки людських ресурсів будь-якої соціально-економічної системи до реалізації в ній необхідних змін.

Адже слушною є думка головного операційного директора компанії E.On – однієї із провідних компаній з постачання енергії в Європі – П. Ламмерса (Patric Lammers): «Ви повинні підготуватися до зростання тому, що якщо ви цього не зробите, ви не будете рости...» [112] («... you need to get ready for growth, because if you're not ready for growth, you will not grow».).

Звідси очевидно, що «готуватися до зростання» населенню територіальних громад слід заздалегідь, оскільки відсутність етапу підготовки їх людських ресурсів до майбутніх змін незмінно ускладнювало і продовжує ускладнювати (навіть за дуже доброго обґрунтування і планування) впровадження у практику управління життєдіяльністю спільнот радикальних змін, а досить часто викликало й викликає навіть спротив змінам, прояви яких спостерігались особливо на початках процесу децентралізації [113].

Таким чином, саме відсутність необхідних знань, переконань, досвіду і прагнення створювати й використовувати множину відомих механізмів партнерства як у керівництва та персоналу органів місцевого самоврядування, так і в активного та зацікавленого населення громади виступає гальмом необхідних їм трансформацій і відсутності в них відчуття залученості до спільної справи управління розвитком громади.

Певним підтвердженням цього припущення слід вважати результати виконаного нами анонімного опитування 93-х представників керівного і функціонального персоналу органів місцевого самоврядування територіальних громад Івано-Франківщини з використанням можливостей відомого тесту Q12, розробленого дослідницькою групою Gallup, Inc. [114], адаптованого нами для умов і потреб нашого дослідження (Див. Табл. 3.1).

Опитувальник Q12 було створено на основі проведених протягом 30-ти років оцінювання залученості в процеси взаємодії за результатами опитування понад 17 мільйонів співробітників різних компаній, завдяки яким фахівцями Gallup було ідентифіковано 12 основних елементів (Q12), якими обумовлюються ключові результати спільної праці та розкривається зв'язок між залученістю і продуктивністю як окремих співробітників, так і їх робочих груп, підрозділів, організаційних утворень чи певних категорій працівників.

У випадку використання цього тесту для оцінювання відносин в елементарному соціально-економічному партнерстві (ЕСЕП) або в СЕС з партнерським управлінням рівень партнерства оцінюється за кількістю

позитивних і негативних відповідей його учасників на запропоновані ствердження.

При отриманні 12-9 відповідей «Так» залученість (інтегрованість) окремої особистості або їх певної множини (організації, підприємства і т. п.) до партнерської взаємодії вважається достатньою. Якщо ж взаємодія двох особистостей чи їх груп оцінюється в межах 8-5 відповідей «ТАК», то це свідчить про стан стосунків між партнерами, які знаходяться в зоні індиферентності й повинні бути покращеними. Отримання ж тільки 4-0 відповідей «ТАК» засвідчує або мінімізацію в організації відчуття партнерства, або повну відсутність останнього.

Тобто за умови $\sum \text{«ТАК»} < 8$, а тим більше при $\sum \text{«ТАК»} < 4$ партнери повинні звернути увагу на стан стосунків у парі, в підрозділі, в організації і т. п.

Зміст опитувальника Q12 ми використали для оцінювання поглядів керівного n_j і функціонального m_j складу органів місцевого самоврядування на найважливіші елементи культури партнерської взаємодії, залученості особи респондента до процесів свідомої участі в роботі команди управління, які мають вирішальне значення для успіху їх колективів, керівництва, персоналу і, до речі, керованих ними територіальних громад.

В Таблиці 3.1 представлено результати закритого опитування представників керівного і функціонального персоналу органів місцевого самоврядування.

Таблиця 3.1 Приклад опитувальника Q12 і зведені результати відповідей працівників органів місцевого самоврядування Прикарпаття на предмет оцінки рівня партнерських стосунків в їх колективах

Зміст стверджень Опитувальника		Кількість відповідей	
		«ТАК»	«НІ»
Характеристика респондента: стать - ; вік - ; освіта -			
Q1	Я знаю чого від мене очікують на роботі.	77	16
Q2	У мене є все необхідне для правильної роботи.	74	19
Q3	У мене є можливість кожен день виконувати на	47	46

	роботі те, що я вмію найкраще.		
Q4	Протягом останнього тижня мене хвалили або заохочували за добрі результати.	42	51
Q5	На роботі мій керівник або ще хтось турбуються про мене, як про особистість.	51	42
Q6	На роботі є хтось, хто заохочує мене до розвитку.	88	5
Q7	На роботі з моїми думками рахуються.	56	37
Q8	Призначення і цілі нашого колективу створюють у мене відчуття, що моя робота є важливою.	93	0
Q9	Мої колеги прагнуть виконувати свою роботу якісно.	42	51
Q10	На роботі у мене є найкращий друг (подруга)	14	79
Q11	За останні пів року на роботі хтось говорив про мої успіхи.	84	9
Q12	Протягом минулого року я мав(ла) можливість навчатись і розвиватись.	84	9

Графічна інтерпретація результатів розподілу відповідей учасників опитування подано на рисунку 3.2, а підсумки – в таблиці 3.2.

Слід зауважити, що із 12 можливих відповідей «ТАК» в зону позитивної оцінки стану залучення персоналу в партнерські стосунки у своїх колективах до спільної діяльності тільки 6 позицій (01, 02, 06, 08, 11, 12) потрапили в зону 12 (ряд 1) ÷ 9 (ряд 3), а 6 оцінок (позиції 03, 04, 05, 07, 09, 10) знаходяться поза бажаною зоною.

При цьому наведені в таблиці 3.2 результати розподілу відповідей 93-х респондентів демонструють досить сумну картину рівня внутрішньої взаємодії працівників органів місцевого самоврядування при вирішенні справ громад. Адже, якщо внутрішню взаємодію керівництва і функціонерів апарату органу місцевого самоврядування визнає задовільною тільки 50,54% працівників, а 49,46% визначають недостатньою, то це свідчить про практичну відсутність партнерських стосунків і командної роботи в значній частині місцевих органів управління.



Рис. 3.2 Графічна інтерпретація результатів анонімного опитування 93-х працівників органів місцевого самоврядування Прикарпаття

Таблиця 3.2 Результати анонімного оцінювання працівниками органів місцевого самоврядування рівня свого залучення в процес управління справами за методикою Q12

РЕЗУЛЬТАТИ ОПИТУВАННЯ			
Характеристика групи: 93 анкети, заповнені працівниками органів місцевого самоврядування власноруч або надіслані у вигляді Google-форми (Додаток С)			
\sum «ТАК» / %	93	%	Оцінка залученості
12 – 9 / 75	47	50,54	Достатня
8 – 5 / 42	42	45,16	Недостатня
4 – 1 / 8	4	4,30	Загрозлива

Звертає, однак, на себе увагу наявність 100% усвідомленості всіма респондентами – працівниками органів місцевого самоврядування важливості, призначення та цілей їх роботи та роботи колективу для успіху громад (позиція 08), а також майже 95% тих, які відчувають мотивацію до успіхів (позиція 06) та 90% (позиції 11, 12), забезпечені можливостями для навчання та розвитку, а

значитьможливостями для оволодіння й використання у своїй практичній діяльності нових методів, технологій та інструментів управління.

Однак, цілком очевидним є факт того, що із 12 можливих відповідей «ТАК» в зону позитивної оцінки стану залучення персоналу в партнерські стосунки у своїх колективах до спільної діяльності потрапило тільки 6 позицій (Q1, Q2, Q6, Q8, Q11, Q12), які ввійшли в зону $Q_{12}(Q_{max}) \div Q_9(Q_{min})$, а 6 оцінок (позиції Q3, Q4, Q5, Q6, Q9, Q10) бажають бути кращими, оскільки $Q_i < Q_{min}$.

В таблиці 3.3 подано результати відкритого опитування за методикою Gallup, Inc. здобувачів ступеня магістра груп заочної форми навчання ПУА-23_{зФН} за спеціальністю «Публічне управління та адміністрування» 2023 року вступу. Більшість із 51 учасника опитування також працюють як в органах державної влади, так і в органах місцевого самоврядування.

Таблиця 3.3 Результати відповідей працівників органів місцевого самоврядування Прикарпаття, які здобувають ступінь магістра з «Публічного управління та адміністрування» на предмет оцінки рівня партнерських стосунків в їх колективах

Зміст стверджень Опитувальника		Кількість відповідей	
		«ТАК»	«НІ»
Характеристика респондента: стать - ; вік - ; освіта -			
Q1	Я знаю чого від мене чекають на роботі.	48	3
Q2	У мене є все необхідне для правильної роботи.	34	17
Q3	У мене є можливість кожен день виконувати на роботі те, що я умію найкраще.	29	22
Q4	Протягом останнього тижня мене хвалили або заохочували за добрі результати.	36	15
Q5	На роботі мій керівник або ще хтось турбуються про мене як про особистість.	42	9
Q6	На роботі є хтось, хто заохочує мене до розвитку.	39	12
Q7	На роботі з моїми думками рахуються.	48	3
Q8	Призначення і цілі нашого колективу створюють у мене відчуття, що моя робота є важливою.	41	10
Q9	Мої колеги прагнуть виконувати свою роботу якісно.	39	12
Q10	На роботі у мене є найкращий друг (подруга)	22	29

Q11	За останні пів року на роботі хтось говорив про мої успіхи.	44	7
Q12	Протягом минулого року я мав(ла) можливість навчатись і розвиватись.	42	9

Графічна інтерпретація результатів оцінювання слухачами рівня свого залучення у процеси управління справами організацій, в яких вони працюють, представлена на рисунку 3.3, а підсумки подано в таблиці 3.4

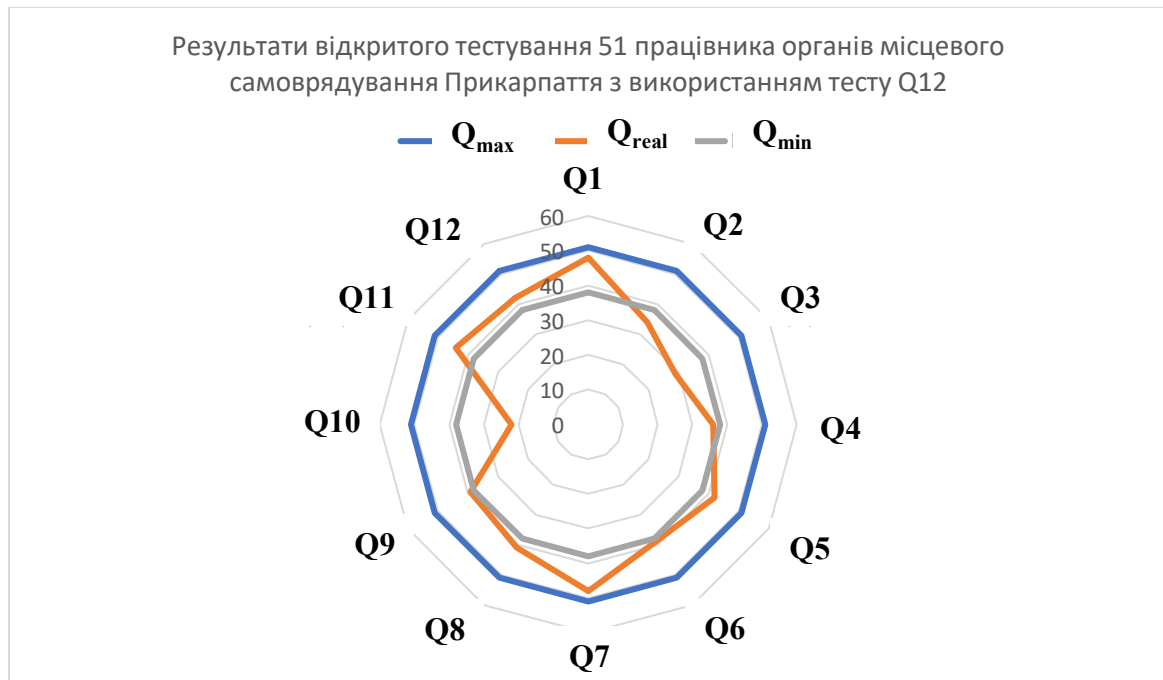


Рис. 3.3 Графічна інтерпретація результатів відкритого опитування 51 працівника органів місцевого самоврядування Прикарпаття

Таблиця 3.4 Результати відкритого оцінювання працівниками органів місцевого самоврядування рівня свого залучення в процес управління справами за методикою Q12

РЕЗУЛЬТАТИ ОПИТУВАННЯ			
Характеристика групи: 51 анкета, заповнена працівниками органів місцевого самоврядування власноруч або надіслана у вигляді Google-форми (Додаток С)			
\sum «ТАК» / %	51	%	Оцінка залученості

12 – 9 / 75	36	70,59	Достатня
8 – 5 / 42	14	27,45	Недостатня
4 – 1 / 8	1	1,96	Загрозлива

З рисунка 3.3 видно, що із 12 можливих відповідей «ТАК» в зону позитивної оцінки стану залучення персоналу в партнерські стосунки у своїх колективах до спільної діяльності потрапило уже 8 позицій (Q1, Q5, Q6, Q7, Q8, Q9, Q11, Q12), які ввійшли в зону 12 (Q_{\max}) ÷ 9 (Q_{\min}), і тільки 4 оцінки (позиції Q2, Q3, Q4, Q10) бажають бути кращими, оскільки $\epsilon < Q_{\min}$.

Хоча порівняльний аналіз розподілу відповідей у таблицях 3.2 і 3.4 демонструє значно кращу оцінку залученості до справ своїх підрозділів респондентами, які навчаються в магістратурі, загалом ми отримуємо незадовільну картину їх інтегрованості до партнерської взаємодії в роботі, оскільки майже 50% (анонімне опитування) і близько 30% (відкрите опитування) оцінюють цей показник як недостатній.

Отже, самооцінка персоналом органів державного управління і місцевого самоврядування своєї залученості до спільних дій з вирішення завдань управління розвитком множин підпорядкованих *Ni* об'єктів впливу демонструє досить далеке від належного використання їх керівниками й колегами можливостей формування партнерських засад та оптимальної інтелектуальної взаємодії навіть у рамках функціонуючих органів управління, що ставить під сумнів їх здатність поширення й використання цих засад у роботі з іншими учасниками життєдіяльності в громадах.

На користь такого висновку говорять і результати виконаного на кафедрі публічного управління та адміністрування ІФНТУНГ дослідження обізнаності молоді різних громад з 24-х областей України щодо її ролі в управлінських процесах їх громад. Опубліковані результати засвідчують, що тільки 45,4% молоді беруть участь у опитуваннях населення громад, тільки 55,5% знають про існування в громаді молодіжних ГО, 44,8% взагалі не брали участі в організованих у громаді заходах, 36,3% не знають як можна впливати на рішення

щодо розвитку громади, тільки 12,5% беруть активну участь у соціально-економічному житті громади, тільки 50,3% молоді цікавляться, а 43,6% взагалі не цікавляться роботою органів місцевого самоврядування у своїх громадах [115].

Всі наведені вище показники інтегрованості молоді у справи громад, отримані незалежно від результатів нашого оцінювання й виконаного в рамках зовсім інших досліджень, певним чином підтверджують наші висновки про доцільність запровадження в практику управління територіальними громадами переважно партнерських взаємовідносин між СУ і ОУ_{N_i} із всього числа можливих N_{OU}, оскільки майже 50% молоді не беруть участь, не цікавляться і т. п., а тільки 12,5% залучені в активне життя громад.

Саме тому можливість, доцільність і ефективність використання запропонованих вище методу, моделі та інструменту створення та використання інтелектуальних портретів спільнот людей для вдосконалення процесів і процедур, а також використання технології партнерських взаємин і взаємодії працівників органів місцевого самоврядування (СУ) у процесах управління з формуванням та поширенням засад цих взаємин СУ на всю множину N_{OU} сформованих в громаді людських спільнот різноманітного призначення, вимагає розробки, апробації та впровадження рекомендацій щодо їх ефективного й результативного використання.

При цьому, для оцінки готовності будь-якої пари в складі органу місцевого самоврядування і певного об'єкта управління (СУ – ОУ_i) до партнерської взаємодії можуть і повинні бути використані інтелектуальні портрети як керівництва та персоналу СУ, так і аналогічних категорій персоналу ОУ_i, а умовою можливості їх належної взаємодії – збіг або близькість їх групових інтелектуальних портретів.

В такому разі, припустивши, що індивідуальні і групові інтелектуальні портрети керівних підмножин (n_j) і (m_j) СУ описуються, для прикладу, виразами

$$n_j = n_{1j} > n_{2j} > n_{3j} > n_{4j} \quad (3.1)$$

і

$$m_j = m_{1j} > m_{2j} > m_{3j} > m_{4j}, \quad (3.2)$$

можна вважати очевидним і наступне припущення про те, що групові інтелектуальні портрети об'єктів-партнерів ОУ_i також мали би виглядати як

$$N_i = N_{i1} > N_{i2} > N_{i3} > N_{i4}, \quad (3.3)$$

або бути дуже близьким до них, наприклад, як

$$N_i = N_{i2} > N_{i1} > N_{i3} > N_{i4}. \quad (3.4)$$

При цьому, ні в якому разі вони не повинні мати вигляд

$$N_i = N_{i3} > N_{i1} > N_{i4} > N_{i2}, \quad (3.5)$$

або будь-яких інших варіантів зразків групових інтелектуальних портретів, в яких домінуватимуть складові інтелекту людей із злочинними намірами або прихованою чи замаскованою людською дурістю.

Адже цілком очевидно, що утворення ефективних і результативних партнерств людьми з цілковито протилежними інтелектуальними орієнтирами, життєвими цінностями і зразками поведінки є або взагалі неможливим, або очікувано нежиттєздатним, оскільки їх взаємодія буде відбуватися без встановлення умов діалогу і спільних цілей, взаємодовіри, спільної праці і спільного поділу її результатів.

Все це робить доцільним обґрунтування необхідності та доцільності певної низки заходів з формулювання методичних і практичних рекомендацій, а також заходів щодо підготовки і переходу персоналу органів місцевого самоврядування територіальних громад Прикарпаття до практичного впровадження і використання в їх подальшій життєдіяльності засад партнерського управління з можливістю масштабного поширення цих засад на всі види і сфери громадської, ділової, політичної та будь-яких інших можливих видів корисної активності населення.

3.3 Аналіз та оцінка територіальних громад Прикарпаття як суб'єктів використання рекомендацій з розвитку партнерського управління

В процесі децентралізації і реформування влади на Прикарпатті було утворено 62 дуже різні за загальними характеристиками, ресурсним потенціалом і можливостями територіальні громади, з яких 15 – міські, 23 – селищні і 24 – сільські (Див. Додаток А).

Аналіз широкого спектра джерел інформації на предмет звернення керівних органів ТГ Прикарпаття до використання можливостей і потенціалу різноманітних форм організації у своїх громадах партнерств і партнерських стосунків, а також оцінки ситуації з поширенням у практиці публічного і самоврядного управління життєдіяльністю громад у процесах реалізації програм і стратегій їх розвитку, засвідчує досить значне поширення самого поняття «партнерство».

Свого часу регіональні органи публічного управління Івано-Франківської області організовано й успішно провели форум «Івано-Франківська область – надійний партнер», в роботі якого взяли участь консули та послы таких країн-партнерів України, як Чехія, Румунія і Польща, представники благодійних та донорських організацій, бізнес-структур і роботодавців, територіальних громад області. В переліку цілей форуму були демонстрація іноземним партнерам інвестиційної привабливості області та її територіальних громад і одночасно пошук партнерів для розвитку бізнесу, освітньої, соціальної та медичної сфер [116].

Саме такими діями регіональних органів управління і органів управління територіальними громадами області формується переконання того, що партнерські відносини між обласною владою і громадами мають високий потенціал корисності для громад і для Прикарпаття [117].

Аналогічні дії керівництва м. Івано-Франківська (як найбільшої міської територіальної громади області) привели в результаті до того, що перелік

«партнерських міст» тільки м. Івано-Франківська станом на 01.06.2023 року налічує 26 міст-побратимів.

До цього переліку за даними департаменту інвестиційної політики, проєктів, міжнародних зв'язків, туризму та промоцій належать міста Потсдам (Німеччина), Ряшів, Люблін, Хшанув і Хшановський повіт, Новосельський повіт, Дільниця Охота ст. м. Варшави, Рибнік, Ополе, Свідніца, Зельона Гура, Кошалін, Томашув Мазовецький (Польща), Пршеров і Табор (Чехія), Бая-Маре, Ботошані, Орадеа, Сігет, Тирговіште (Румунія), Ніредьгаза (Угорщина), Брага (Португалія), Руставі (Грузія), Тракай (Литва), Єлгава (Латвія), Арлінгтон (США) [118] та ін.

Певним свідченням «... розбудови культури широкого партнерства» і «... посилення кооперації бізнесу, громадського сектора та місцевого самоврядування з метою ефективного розвитку міста» слід вважати аналітичний огляд бізнес-середовища Івано-Франківської міської територіальної громади, який знову ж таки на партнерських засадах був виконаний за участю і за підтримки її стейкхолдерами [119].

Інформацією про налагодження партнерських стосунків низкою інших територіальних громад області наповнені сторінки друкованих і електронних ЗМІ регіону, офіційні сайти громад, органів місцевого самоврядування районів і області, регіональних органів управління, установ і організацій.

Так, наприклад, міжнародна Угода про партнерство та співробітництво Бурштинської міської територіальної громади із гміною Барцін, Куявсько-Поморського воєводства (Польща) була підписана 11 січня 2023 року [120], а Ворохтянська селищна громада стала партнером комуни Чугуд (Румунія) [121], Городенківська, Галицька та Долинська міські громади перемогли у конкурсі на співпрацю в Мережі партнерства з муніципалітетом Гульборгсунн (Королівство Данія) [122], Білоберізька, Галицька, Ворохтянська і Дубовецька територіальні громади стали партнерами з українсько-швейцарським проєктом DECIDE з метою розвитку своїх освітніх закладів [123], а Верховинська, Ворохтянська, Косівська і Яремчанська громади, Карпатський національний природний

парк, ГО «Асоціація готельєрів та власників садиб Яремчанщини» (м. Яремче), ГО «Туристична асоціація Гуцулія» (м. Косів) взяли участь у навчанні за українсько-шведським проєктом технічної допомоги «Значення публічно-приватного партнерства для сталого розвитку туристичних дестинацій: шведський досвід для України» [124] з метою підготовки проєктів своїх міжнародних партнерств.

Першим прикладом міжнародного партнерства між окремими селами ТГ стала угода між селом Павлівка Ямницької ТГ та селом Гроджіско, гміни Стшельце Опольське, підписана у 2022 році [125].

Хоча міжнародні партнерства і вважають «... одним із чинників стійкості українських громад» [126], не менш важливими і необхідними для розвитку є і інші форми партнерств, серед яких дуже популярними стало укладання міжмуніципальних партнерських угод.

Наприклад, Калуська, Долинська, Болехівська, Витвицька, Перегінська, Рожнятівська та Брошнів-Осадська територіальні громади підписали договір про співробітництво і створили спільний онлайн-центр та три центри підтримки підприємництва у громадах-партнерах [127], а Галицька, Дубовецька, Бурштинська і Більшівцівська громади уклали партнерську угоду про спільне фінансування й утримання комунальної установи «Інклюзивно-ресурсний центр» Галицької міської ради Івано-Франківського району Івано-Франківської області [128].

У березні 2023 року управління міжнародного співробітництва, євроінтеграції, туризму та інвестицій Івано-Франківської ОВА за партнерської участі 12 територіальних громад Прикарпаття започаткував проєкт «Бойківські Карпати», серед цілей якого також були названі «підвищення рівня міжмуніципального партнерства» та «просування культури партисипації» [129].

Для прикладу партнерств міжгромадівського характеру можна назвати як підписання меморандумів про наміри їх створення [130], так і пошуки партнерів із громад інших регіонів [131].

На нашу думку, особливої уваги заслуговує пошук керівництвом ТГ можливостей налагодження партнерських стосунків з університетами. Так документи про партнерства, підписані ректором Прикарпатського національного університету, професором І. Цепендою та головою Яремчанської міської територіальної громади А. Мироняком [132] або ректором Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу, професором Є. Крижанівським і головою селищної громади Богородчан Р. Зарембою [133], свідчать про усвідомлення керівництвом ТГ потенціалу корисності такої співпраці.

Однак у контексті цілей і завдань нашого дослідження вважаємо за необхідне звернути увагу на ту обставину, що більшість із наведених вище прикладів результатів, намірів, спроб, проєктів і планів із створення керівництвом органів місцевого самоврядування ТГ області партнерств сьогодні є орієнтованими не на розвиток партнерських стосунків у внутрішньому середовищі громад, а на встановлення партнерських взаємин із зовнішніми суб'єктами, до яких належать вітчизняні і зарубіжні муніципалітети, компанії, аналогічні за рівнем територіальні громади, державні й недержавні установи, організації міжнародної технічної допомоги тощо.

Тобто поняття «партнерство» у внутрішніх відносинах між суб'єктами всіх видів життєвої активності в громадах ще не набрало необхідної ваги у свідомості як у їх керівництва, так і у їх населення, оскільки більшість документів і рекомендацій щодо встановлення, поширення та розвитку методів партнерського управління і формування партнерських взаємин між суб'єктами різних сфер діяльності в громадах ще не стало широко вживаним інструментом.

Підтвердженням цього висновку можуть служити й результати контент-аналізу таких важливих для всіх ТГ області і України документів, як «Стратегія сталого розвитку ... територіальної громади на 2022-2027 рр.», яка, на думку учасників і експертів онлайн-семінару «Стратегія як основний інструмент сталого розвитку об'єднаної територіальної громади» є основним інструментом з

«...формування команди та гуртування союзників, вибудовування коаліцій чи партнерств» [134].

При цьому започатковані у Івано-Франківській області ще в середині 2000-х років дослідження технологій стратегічного планування для розвитку ТГ [135, 136, 137] та доцільності навчання для цього голів сільських і селищних рад [138] з метою підвищення ефективності роботи органів місцевого самоврядування [139], а також отримані ними результати і рекомендації дозволяють стверджувати, що саме технологію стратегічного планування можна і слід вважати основним показником переходу керівних органів місцевого самоврядування до початків партнерського управління.

Проте наведена в таблиці Додатку А інформація засвідчує, що станом на кінець 2022 року із 62-х ТГ Прикарпаття у 22-х громадах (35,5%) із загальним числом населення $\approx 382,7$ тис. людей плани стратегічного розвитку взагалі відсутні. До того ж контент-аналіз змісту чинних стратегій демонструє, що передбачені процедури «вибудовування коаліцій чи партнерств» в них не використовувались навіть тими, хто розробляв і затверджував ці документи.

Так у відповідному документі Отинійської селищної територіальної громади, який перебуває в процесі розробки (Додаток А), вказано, що «при розробленні Стратегії застосовувався метод партнерства – жителі громади були залучені до процесу стратегування:...», що однією із стратегічних цілей стала «... взаємодія бізнесу і влади (консультації, меморандуми, партнерські угоди, спільні комунікаційні майданчики)», для чого запропоновано використання механізмів «партисипаторного бюджетування» і «партнерства заради стійкого розвитку» [140].

В аналогічному документі Брошнів-Осадської територіальної громади у розділі «Партнерство та співпраця, розвиток громадських інституцій та соціальний діалог» встановлено цілі із забезпечення доступності та відкритості влади, розбудови громадянського суспільства, міжмуніципального партнерства і співробітництва [141].

В багатьох документах інших громад декларуються позитивні наміри і цілі, необхідні для змін в управлінні громадами.

Для прикладу, у створеній ще у 2016 році стратегії розвитку м. Івано-Франківська, яка була «... спрямована на економічний розвиток як процес стратегічного партнерства», цілком слушно задекларовано необхідність змін для трансформування у «місто відкритої влади і сучасного управління», у «відкрите та ефективне врядування» та «активну громаду» [142]. Однак про доцільність таких змін у методах врядування в документі «Програма економічного і соціального розвитку Івано-Франківської міської територіальної громади на 2021-2023 роки» [143] вже не згадується.

Якщо в стратегії розвитку Печеніжинської селищної громади передбачена ціль «розвинути місцевий людський та соціальний капітал» та необхідність «збільшення рівня інтеграції мешканців в рамках єдиної громади» [144], а в документі «Програма економічного і соціального розвитку Рогатинської міської територіальної громади на 2022 - 2024 роки» заплановано «запровадження сучасної системи управління громадою» для «...функціонування ефективної системи управління, базованої на новій інтеграції в громадський простір з контролем громадського сектору за її повноваженнями та функціями» [145], то в більшості із 62-х проаналізованих документів аналогічного характеру заходи з удосконалення управління життєдіяльністю громад та ще й із залученням до цього їх населення практично відсутні.

Навпаки, у більшості документів присутня констатація таких фактів, як «низький рівень активності та ініціативності мешканців та молоді громади у процесі прийняття рішень» (Городенківська ТГ) [146], «низька активність сільських громад» (громади Долинського субрегіону) [147], «недостатня громадська ініціативність та активність» (Косівська ТГ) [148], «недостатня громадська ініціативність та активність мешканців» (Калуська ТГ) [149] тощо.

Зауважимо, що всі ці оцінки присутні в офіційних документах органів місцевого самоврядування, які таким чином констатують певний рівень

управлінської нездатності й неготовності до використання таких методів, технологій та інструментів управління, які б дали їм можливість інтенсифікувати ефективне використання інтелектуального ресурсу «неініціативного» і «неактивного» населення громад на спільну користь громади через уміле його залучення, мотивацію до проявів і використання.

Таким чином, слід констатувати, що навіть у більшості чинних сьогодні стратегічних документах територіальних громад Прикарпаття практично відсутні будь-які плани і заходи з активізації та вдосконалення партнерської взаємодії чинних органів місцевого самоврядування з населенням, яким вони були обрані і призначені. Тому пасивно очікувати поступового вдосконалення, розвитку і підтримання партнерських стосунків у внутрішньому середовищі цих громад у їх сучасному стані не слід.

Адже навіть нинішній потенціал людських ресурсів будь-якої громади на даний час є недооціненим їх керівниками і функціонерами, а тому використаний неефективно саме їх органами управління, які не здатні залучити до процесу управління інтелект своїх співгромадян, бо не усвідомлюють цінності їх інтелектуального потенціалу, нічого не знають про їх інтелектуальні пріоритети та не володіють сучасними технологіями партнерського управління.

Підтвердженням цього служать і результати проведеного у вересні 2023 року у Івано-Франківській ТГ соціологічного дослідження мережею ОПОРА, які продемонстрували, що 85% опитаних мешканців громади позитивно відповіли на ствердження: «Для покращання життя в громаді потрібно залучати сусідів та оточуючих заради спільних інтересів», а 79% вважають, що звичайні люди можуть здійснити зміни в громаді. Проте тільки 22% опитаних були тим чи іншим чином залученими до діяльності ОСББ, ГО, вуличних комітетів тощо [150].

Отже, цей цілком очевидний розрив між наявним і готовим до вжитку людським потенціалом та рівнем його реального використання демонструє відсутність у органів управління громадою потреби і/або вміння належного

формування, залучення та використання людських ресурсів до різноманітних партнерських утворень.

Підтвердженням цього слід вважати і висновки, до яких дійшла авторка дослідження та аналізу результатів процесу створення в Івано-Франківській області виробничих кластерів (як певного різновиду чи форми партнерства), яка цілком обґрунтовано стверджує, що до останнього часу на Прикарпатті «... не працюють принципи кластерної співпраці на рівні «територіальні громади – регіон» [151]. Це, на її думку, обумовлено тим, що між потенційними учасниками існує тільки мінімальний рівень довіри, непрозорість дій між суб'єктами, недостатня комунікація, а на рівні регіону відсутні зусилля щодо їх консолідації і кооперації. В результаті все це «... породжує «не здорову» конкуренцію, замість необхідної для ефективного кластерного менеджменту на території» [151].

Використавши визначення «ефективний кластерний менеджмент» та необхідні для його забезпечення умови, можна стверджувати, що адекватна трансформація цього поняття у «ефективний менеджмент територіальної громади» може дати можливість ідентифікації необхідного для його забезпечення переліку заходів.

Отже, як бачимо, ідентифіковані авторкою проблеми та недоліки у створенні та ефективному менеджменті в регіоні множини певних бізнес-кластерів, є сьогодні притаманні всім чинним у ньому ТГ, оскільки будь-яку громаду можна і слід інтерпретувати як кластер різноманітних суб'єктів ділової, соціальної і т. п. активності, що був створений для результативного й ефективного трансформування ресурсів даної території у рівень добробуту її населення.

При цьому такі проблеми й недоліки, як «недовіра», «непрозорість», «відсутність комунікації» між керівництвом ТГ та її населенням також дуже часто виступають гальмом формування і поширення в територіальних громадах знань про технології, інструменти й досвід використання партнерських взаємин

для підняття результативності й ефективності функціонування будь-яких видів і підвидів партнерств.

Саме цим можна пояснити те, що порівняльний аналіз основних ресурсних характеристик і показників діяльності територіальних громад Прикарпаття (Додаток А) демонструє факт ефективного управління ОМС ($K_{\text{ЕУТГ}} \geq 1$) тільки у 26 ТГ (42%), з яких за даними сайту «Децентралізація» [152] тільки 22 (35,5%) за результатами 2023 року є фінансово спроможними для забезпечення свого подальшого сталого розвитку.

При цьому висока оптимальна й задовільна фінансова спроможність зафіксовані в громадах із значеннями $K_{\text{ЕУТГ}} < 1$ (неефективне управління), продемонстровані в основному громадами з унікальними інфраструктурними і природно-ресурсними характеристиками (Бурштинська, Брошнів-Осадівська, Деятинська, Зеленська, Чернелицька тощо).

Таким чином, експериментально вищезазначений (Таблиці 3.2 і 3.4) недостатній і низький рівень залученості персоналу органів місцевого самоврядування громад у партнерські стосунки у процесах взаємодії між їх керівництвом і персоналом, відсутність у намірах і планах чинних сьогодні в ТГ органів управління використовувати й поширювати партнерські стосунки на множину суб'єктів всіх видів активності в рамках громади, а також переважній орієнтації керівництва на створення, налагодження й розвиток партнерств із суб'єктами з поза меж громади, демонструє необхідність і доцільність розроблення, апробацію та реалізацію низки заходів з поширення в середовищі кадрового наповнення органів місцевого самоврядування 62-х ТГ Івано-Франківщини необхідних знань і навичок з використання засад партнерського управління персоналом органів місцевого самоврядування.

Тільки це дозволить створювати у громадах області множину різних партнерств та поширювати партнерські стосунки на взаємини з більшістю суб'єктів їх життєдіяльності з одночасною мотивацією до налагодження та

підтримання взаємних партнерських стосунків зі всіма можливими своїми контрагентами із зовнішнього оточення.

Зафіксовані в результаті проведеного вище аналізу оцінки й недоліки у використанні потенціалу технології партнерського управління у громадах області вимагають обґрунтування, розробки, експериментальної апробації та визначення очікуваних результатів від реалізації рекомендацій щодо підготовки переходу персоналу органів місцевого самоврядування територіальних громад до переходу на засади партнерського управління їх життєдіяльністю.

3.4 Рекомендації щодо підготовки переходу персоналу органів місцевого самоврядування територіальних громад на засади партнерського управління їх життєдіяльністю

У повоєнній Україні відновлення і розвиток територіальних громад повинно стати основним напрямом розвитку держави, публічного управління та місцевого самоврядування на основі технологій та інструментів інтерактивного, партисипативного, інклюзивного або синархічного управління із залученням до ухвалення стратегічно важливих рішень інтелекту якомога більшої частини свідомого населення. Тому практика публічного управління та адміністрування, спрямована на розвиток ТГ, повинна забезпечити професійну підтримку та сприяння виявленню проблем місцевого розвитку, по-перше, місцевими жителями на основі вдосконалення їх самоорганізації у спільному вирішенні цих проблем через залучення до партнерського управління розвитком територій і дотримання соціальної справедливості.

Налагодження партнерських взаємовідносин між керівництвом і персоналом органу місцевого самоврядування («ОМС-СУ») з одного боку, а потім між «ОМС-СУ» і будь-якою множиною об'єктів управління в ТГ (*Ноу*) з іншого є неможливим без готовності до масового та умілого залучення

керівництвом та функціонерами структури органу управління до участі у виробленні, прийнятті та реалізації всіх громадських справ їх населення – основи громадянського суспільства в Україні.

Оскільки за вже згаданою вище класифікацією П. Сорокіна, в основі колективної єдності територіальної громади (як певної спільноти людей) лежать відносини між індивідуумами, що формуються на основі «елементарних груп» (або, як було нами запропоновано в Р. 1.1, елементарних ЕСЕС і ЕСЕП), а також їх різноманітних комбінацій у вигляді домогосподарств, установ, організацій і підприємств кількістю N_{ou} , то залучення за допомогою «ОМС-СУ» до безпосереднього управління місцевими справами якомога більшого числа зацікавлених, розумних і мислячих людей, очевидно, повинно і буде сприяти покращенню рівня добробуту та життєзабезпечення населення територіальної громади.

Якщо ж використати запропоновану авторами дослідження [153] інтерпретацію розподілу ідеологічних переконань населення ТГ за альтернативними координатами «унітарність – федералізм», «комунітарність – індивідуалізм» і «редистрибуція – ринок» інституціональної просторової мегаматриці, то саме розподіл всіх людських ресурсів громади числом M за названими парами ідеологем визначатиме домінуючі в територіальній спільноті переконання щодо цілей і способів життєдіяльності та господарювання на користь громади.

Тоді за результатами опитування населення за критеріями інституціональної мегаматриці стає можливим визначення домінантних і мінорних складових орієнтованості людських ресурсів будь-якої спільноти як важливої характеристики для подальшого управління ними. Адже, як це продемонстровано в [154], будь-який перерозподіл ідеологічних домінант в середовищі населення ТГ може стати викликом і загрозою як демократичному врядуванню та публічному адмініструванню в цій спільноті, так і досягнутим нею результатам.

Якщо ж припустити, що в громаді, завдяки політиці, стратегічним планам і практичним рішенням органу управління (СУ) із обов'язковим залученням представників громадськості, створено, зареєстровано та успішно функціонують N управлінських пар (СУ - ОУ_{Ni}), то відношення числа тих пар, у яких між керівництвом та працівниками органу управління громади й керівництвом та працівниками суб'єкта господарювання чи громадської організації, релігійної установи чи домогосподарства $N_{(СУ - ОУ)П}$ налагоджено реальні партнерські взаємовідносини, до загального числа зареєстрованих пар N може служити характеристикою поширеності не тільки документально зареєстрованих, а й реально сформованих партнерських взаємовідносин між організованими спільнотами учасників життєдіяльності громади.

Тоді, відношення $N_{(СУ - ОУ)П}/N$ певним чином характеризуватиме не що інше, як рівень або коефіцієнт партнерської інтегрованості K_{PI} громади на засадах партнерської взаємодії СУ і множини ОУ

$$K_{PI} = N_{(СУ - ОУ)П}/N, \quad (3.6)$$

де $N_{(СУ - ОУ)П}$ – кількість суб'єктів організованої життєдіяльності, які встановили зв'язки, взаємодіють і підтримують взаємини з органом управління громадою на засадах партнерства.

Цілком очевидно, що досягнути ідеального випадку $K_{PI}=1$ в практиці управління неможливо. Гранично бажаним для СУ стан взаємин між СУ - ОУ_{Ni} та відповідне значення коефіцієнта партнерської інтегрованості будь-якої ТГ можна визначити як $K_{PI} \gg 0,5$, оскільки втрата взаємодії і контролю більш як із 50% суб'єктів життєвої активності в громаді можна вважати втратою керованості, що є неприпустимим у практичному управлінні.

Очевидно, що інформація про реальний стан взаємини між СУ і ОУ_{Ni} може бути отримана через регулярні та незалежні соціологічні опитування населення з використанням того ж таки опитувальника Gallup, Inc. щодо оцінок їх керівництвом і людськими ресурсами рівня партнерської/непартнерської

взаємодії як у кожній з пар (СУ - ОУ_{Ni}), так і у наявності або відсутності партнерських взаємин у рамках об'єктів управлінських впливів СУ.

На підтвердження нашого припущення щодо обов'язкового залучення до управління громадськості після здійснення адміністративно-територіальної реформи та зміни їх статусу «... від об'єкту управління до суб'єкту адміністрування» [155] наведемо рекомендації експертів НІСД, які стверджують, що для проведення вітчизняної реформи територіальної організації влади «на засадах децентралізації» також необхідно забезпечити такі умови, як «...запровадження механізмів широкого залучення членів територіальних громад до участі в управлінні й формуванні управлінських рішень» та «... безпосередня участь громади у вирішенні господарських питань» [156]. Адже світовий досвід та економічна наука вже давно прийшли до такого висновку:

- місцеві громади можуть і повинні ефективно управляти суспільними ресурсами;

- якість громадського користування ресурсами залежить від особливостей кожної громади та її здатності до саморегулювання;

- результати створення суспільних благ залежать не стільки від форми власності, скільки від набору правил, які регламентують створення та використання суспільних благ;

- децентралізація влади та прийняття рішень є можливою й доцільною у випадку, якщо в її здійсненні зацікавлені всі учасники процесу, інтереси користувачів суспільних ресурсів узгоджені, а якість життя населення покращується [157].

Проте реалії й результати практичного управління життєдіяльністю вітчизняних ТГ як множиною елементарних і групових соціально-економічних підсистем (з, безперечно, наявними в кожній із них інтелектуальними ресурсами учасників) демонструють незадовільні темпи й результати переходу органів управління до інноваційних варіантів партнерської взаємодії з множиною ОУ,

що підтверджують факти неефективного функціонування, по-перше, органів управління, а, по-друге, – елементарних груп і їх комбінацій.

Існування економічно неефективних громад на Запоріжжі [158], в Прикарпатті [159], Тернопільщині [162] і т. д., а також фіксація не окремих випадків, а загалом «... високий рівень корупції на макро- та мікрорівні, низький рівень компетентності ОМС» [161], «... ускладнення відносин між центром та регіонами» та «... політизація діяльності інститутів місцевого самоврядування» [162], «... зниження якості та ефективності управлінських, зокрема політичних рішень, що приймаються на місцях», «... відсутність відповідальності органів місцевого самоврядування та їх посадових осіб за власну некомпетентність ...», «... зростання рівня корупції та зловживань серед органів місцевого самоврядування» [163] вимагає термінових заходів з удосконалення процесів і процедур управління взаємодією учасників життєдіяльності на рівні ТГ.

Отже, навіть цей, далеко не повний, перелік недоліків і прикладів вимагає низки заходів з їх комплексної ліквідації. В основі цих заходів повинна лежати головна умова – це недопущення у множину управлінців ($n_j + m_j$) людей з негативними інтелектуальними портретами, а підготовка і залучення людей з використанням рекомендацій Табл. 2.4.

Після виконання умов відбору персоналу органів управління (СУ) наступним кроком територіальної громади повинні стати планування та реалізація заходів з формування, розвитку та підтримки партнерських взаємин між більшістю управлінських пар (СУ - ОУ_{Ni}).

Саме такий сценарій, на думку керівника «Центру регіональних досліджень» Національного інституту стратегічних досліджень (НІСД) С. Ковалівської, дозволить забезпечити сталий розвиток громад в Україні, оскільки «визначальну роль у подоланні глобальних викликів, а значить і досягненні ЦСР (цілей сталого розвитку, авт.) відіграють ПАРТНЕРСТВО, ВЗАЄМОДІЯ та ЗГУРТОВАНІСТЬ ...» [164].

Аналогічну позицію займає і виконавчий директор Асоціації міст України О. Слобожан, який у вступі до методичних рекомендацій «Взаємодія органів місцевого самоврядування з інститутами громадянського суспільства» зазначив, що для того, щоб «... спрацювала стратегія «win – win» ОМС (органи місцевого самоврядування, авт.) та ІГС (інститути громадянського суспільства, авт.) мають стати партнерами» [165].

До речі, громадська організація «Агенція європейських ініціатив» у рамках навчального курсу «Азбука формування спільної проєктної діяльності на місцевому рівні» вже пропонує для освоєння всіма зацікавленими на рівні громад навчальний модуль «Інструменти розвитку партнерства» [166], в якому виразом «1+1=11» ілюструється детермінований і обґрунтований нами на прикладі ЕСЕП синергічний ефект від утворення партнерських стосунків при реалізації окремих проєктів у громадах.

Проте всі заклики, поради та рекомендації вітчизняних і закордонних науковців та експертів з реалізації проєктів технічної допомоги, всі методичні документи й посібники принесуть користь і позитивні результати тільки в разі усвідомлення більшістю людських ресурсів тієї чи іншої громади переваг і корисності саме партнерської взаємодії з іншими учасниками її життєдіяльності.

Серед переліку причин гальмування необхідних громадівським спільнотам трансформацій слід виділити найбільш суттєвий чинник – ментальну і професійну неготовність як населення громад, так і керівного складу (n_j) та персоналу (m_j) їх СУ до необхідних і доцільних радикальних змін з переходу до використання засад партнерського управління як найважливішого компонента забезпечення нового життєустрою та життєдіяльності сучасних ТГ.

Адже програма трансформації будь-якої ТГ у спроможний і самодостатній суб'єкт національного господарства вимагає радикальних змін в цілях, переконаннях, ментальності та поведінці більшості її людських ресурсів, а відповідні організаційні трансформації можуть бути забезпечені тільки тоді, коли керівники n_i і провідні функціонери m_j людських спільнот оволодіють

такими необхідними для практики напрямками науки, як поведінкова економіка та розуміння причин поведінки, які є наслідками досліджень з психології, економіки, соціології та багатьох інших дисциплін, що відкривають причини прийняття рішень щодо того чи іншого поведінкового варіанта в реальному житті.

Саме уміле та професійне використання підмножиною ($n_j + m_j$) всіх аспектів поведінкової науки (мотивація і впливи) для змін населення громад у потрібному для її розвитку напрямку та вдосконалення використання їх здібностей, можливостей і бажань самостійного розвитку в потрібних громаді напрямках на основі використання сучасних технологій стратегічного управління повинні масштабно та успішно бути застосовані в усіх секторах управління життєдіяльністю територіальних громад.

Але потрібні суспільству України перетворення навряд чи можна буде здійснити, якщо органи місцевого самоврядування і населення ТГ не зможуть змінити свою поведінку, як це уже доказово було продемонстровано низкою публікацій [167, 168]. Адже сьогодні більшість новообраних лідерів, їх співлідерів, послідовників і навіть їх противників часто не усвідомлюють доцільність і необхідність інвестування зусиль і ресурсів у планування і здійснення необхідних першочергових змін в ментальності та поведінці людських ресурсів з метою очищення власної свідомості й досвіду від нав'язаних попередніми зразками і стереотипами недемократичного управління.

Тому цілком логічним і обґрунтованим кроком виглядає перехід до формулювання рекомендацій щодо підготовки персоналу органів місцевого самоврядування територіальних громад Прикарпаття до оволодіння, апробації і практичного використання засад партнерського управління життєдіяльністю громад з поширенням цих засад на всі види і сфери громадської, ділової, політичної діяльності.

Безперечно, що обов'язковою умовою поширення та використання в життєдіяльності ТГ основ партнерських взаємин між більшістю її учасників слід

вважати пріоритетне оволодіння новими вимогами та технологіями партнерських стосунків, а також їх ефективне використання у практичному управлінні керівництвом і функціонерами органу управління територіальною СЕС і наголовніше – всіма категоріями її населення.

Тому головною умовою забезпечення переходу є навчання основам партнерства спочатку керівників і функціонерів, а потім – всіх людських ресурсів, починаючи із школярів і закінчуючи особами пенсійного віку.

Оскільки за результатами експериментальної апробації технології створення інтелектуальних портретів в розділі 2.3 було виявлено, що джерелом зростання та очевидного домінування в більшості респондентів всіх категорій населення M такої складової інтелекту, як доброта (I_{iKIND}) з відповідним зменшенням у їх індивідуальних і групових портретах частки тупості ($I_{iSTUPID}$), є освіта та набуття персоналом системи управління (СУ) життєвого і професійного досвіду, то цілком очевидним висновком слід вважати пріоритетну необхідність забезпечення навчання саме персоналу органів місцевого самоврядування ($n_j + m_j$) основам партнерського управління.

Тому процес навчання основам партнерського управління повинен передбачити такі складові:

1. Внесення в навчальні програми дисциплін бакалаврів, магістрів і докторів філософії за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування» необхідних доповнень про засади партнерського управління (наприклад, у бакалаврів – це «Економіка управління» та «Лідерство», у магістрів – це модуль «Забезпечення розвитку економічних систем суспільства» дисципліни «Публічні фінанси», для докторів філософії – «Моделювання та прогнозування розвитку соціально-економічних систем» і «Проблеми економіки та управління сучасними організаційними структурами») з обов'язковим викладанням і наданням сертифікатів про оволодіння технологією та інструментами створення партнерств і партнерських стосунків.

2. Підготовка навчальних і методичних матеріалів для організації і проведення регулярних курсів з основ управління на партнерських засадах для керівного і функціонального персоналу органів місцевого самоврядування на базі лабораторії «LIDER» кафедри публічного управління та адміністрування ІФНТУНГ та поширення технології та інструментів партнерського управління шляхом реалізації програми стаціонарних та виїзних курсів з партнерського управління з наданням слухачам сертифікатів про проходження курсів.
3. Популяризація в місцевих ЗМІ та соціальних мережах партнерських стосунків між суб'єктами різних видів активності в середовищі дорослого населення ТГ через організацію та проведення заходів з поширення досвіду, переваг і кращих прикладів застосування партнерського управління, створення партнерств у громаді та за її межами.
4. Виховання усвідомленого ставлення до необхідності й доцільності використання різного роду партнерських взаємин у середовищі школярів і молоді.
5. Поширення кращих практик застосування технології партнерських взаємин між ОМС і суб'єктами всіх видів ділової, політичної і громадської активності в громаді.

Реалізація вищевказаних рекомендацій в будь-якій громаді тільки створюватиме передумови для формування в ній мережі різного виду партнерств, встановлення партнерських взаємин між ОМС, суб'єктами всіх видів активності та населенням і поширення інформації про позитивні зміни, спричинені використанням цієї технології управління.

Тому отримання, розгляд і аналіз результатів отриманої інформації про стан індивідуальних і групових інтелектуальних портретів людей з різних частин громади як об'єктів дослідження та оцінки їх персональних і групових інтелектуальних характеристик до моменту впровадження рекомендацій через

навчання і після його завершення має певний інтерес, оскільки дозволить зробити висновки про те, як навчання та оволодіння методами партнерського управління впливає на зміну ментальних і поведінкових орієнтирів різних категорій населення, а також розробки заходів для подальшого розповсюдження цієї технології та інструментів інтелектуального портретування особистостей і груп з метою оптимізації їх інтелектуальної взаємодії.

Відомий світовий досвід дозволяє стверджувати, що впровадження через навчання запропонованих засад, технології, механізму та інструментів партнерського управління в рамках територіальних громад відкриє можливості для реалізації низки рішень, планів, програм і проєктів, результати реалізації яких приведуть до появи таких ефектів:

- інтенсифікація реформи децентралізації та її результатів через забезпечення використання інтелектуальної спроможності більшості партнерів реально впливати на формування, прийняття та реалізацію рішень ОМС на основі поєднання інтересів державних, громадських і приватних структур;
- посилення комунікацій і формування спільних інтересів населення громад через участь у різних товариствах і об'єднаннях, орієнтованих на вирішення соціальних, економічних, екологічних, політичних і культурних проблем у громадах;
- відродження реального місцевого самоврядування через залучення інтелектуальних ресурсів реальної більшості активного й зацікавленого населення до участі у процесах управління через обрання в органи місцевого самоврядування достойних і підготовлених людей ;
- залучення в розвиток громад інтелектуальних, а за ними фінансових, майнових і т. д. ресурсів населення, які раніше не використовувались з причини відсутності діалогу, недовіри до влади та її проєктів;

- інтенсифікація використання відкладених фінансів населення як інвестицій у розвиток малого та середнього бізнесу, місцевого виробництва і споживання, інфраструктури громади тощо;
- організація місцевого виробництва товарів, продуктів і послуг з врахуванням потреб та інтересів як місцевого населення, так і зовнішніх партнерів громад;
- наповнення соціальних програм громад через залучення та використання позабюджетних коштів, податків від підприємств і місцевих фінансових партнерських фондів;
- вилучення можливостей тіньового використання спільної власності громад всупереч інтересам населення та місцевих партнерств.

Таким чином, перехід в управлінні соціально-економічним розвитком територіальних громад до запропонованого в нашому дослідженні методу, моделі та технології партнерського управління інтенсифікуватиме поширення партнерських засад співробітництва, завдяки яким Україна зможе «... стати країною фінансово спроможних громад, якими керують люди, що поважають своїх односельців і виборців, є патріотами своєї малої батьківщини і водночас мають стійкі національні цінності і розвинену національну самосвідомість» [169], а отримані в рамках вітчизняних громад результати сприятимуть становленню вітчизняних громад та їх органів місцевого самоврядування повноцінними партнерами громад, регіонів і країн ЄС.

Висновки по розділу 3

Отже, в результаті запропонованої інтерпретації територіальної громади у вигляді множини соціально-економічних партнерств органу місцевого самоврядування з суб'єктами всіх видів її життєвої активності із трансформації належних громаді ресурсів у рівень добробуту населення, вивчення можливості використання з цією метою технології управління на засадах партнерства, а

також аналізу особливостей характеристик територіальних громад Прикарпаття, ми отримали можливість сформулювати такі висновки та рекомендації:

1. Зміни, які відбулися в інтелекті, ментальності, освіченості, досвіді, в життєвих цінностях і орієнтирах поведінки людських ресурсів територіальних громад вимагають впровадження адекватних змін у взаєминах між персоналом органів управління (СУ) та множиною об'єктів їх впливів (OU_i), в основу яких доцільно покласти партнерський режим інтелектуальної взаємодії, діалогу, довіри та використання колективного інтелекту для спільного генерування оптимальних управлінських рішень з використання спільних ресурсів на благо громади, для чого традиційна структура взаємин в режимі «суб'єкт – об'єкт» повинна бути трансформована в «суб'єкт – суб'єкт».

2. Використання опитувальника Q12 допомогло виявити, що реальний рівень взаємодії між людськими ресурсами органів місцевого самоврядування (СУ) з множиною партнерів (OU_i) є незадовільним, оскільки оцінка їх інтегрованості в партнерську взаємодію за результатами анонімного й відкритого опитування працівників органів місцевого самоврядування оцінюється відповідно в $\approx 50\%$ і $\approx 30\%$ як недостатня і загрозна, що вимагає заходів з оволодіння всіма учасниками і насамперед керівництвом та професійними управлінцями технологіями залучення та використання інтелектуального ресурсу партнерів у процесах і процедурах управління життєдіяльністю і стратегічним розвитком громади, а для оцінки готовності учасників до партнерської взаємодії доцільно використовувати інтелектуальні портрети як керівництва та персоналу СУ, так і керівництва і персоналу OU_i , за критерієм збігу або близькості їх індивідуальних і групових інтелектуальних портретів, що оптимізує їх інтелектуальну взаємодію.

3. Встановлено, що за значного поширення та використання поняття «партнерство» в більшості чинних сьогодні стратегічних документах територіальних громад Прикарпаття практично відсутні будь-які плани й заходи з активізації та вдосконалення партнерської взаємодії чинних органів місцевого

самоврядування з населенням, яким вони були обрані і призначені, а аналіз використання органами місцевого самоврядування можливостей і потенціалу організації у своїх громадах різноманітних форм партнерств і партнерських взаємин дозволяє констатувати їх ментальну і професійну нездатність і неготовність до використання методів, технологій та інструментів управління інтелектуальними ресурсами «неініціативного» і «неактивного» населення для спільної користі громади через вдале їх залучення та мотивацію до проявів і генерації якісних інтелектуальних продуктів (рішень, проєктів, планів, програм тощо).

4. Сформульовано перелік рекомендацій щодо поширення та використання в життєдіяльності ТГ основ партнерських взаємин, головною умовою забезпечення переходу до використання яких є забезпечення навчання основам партнерства спочатку керівників і функціонерів органу місцевого самоврядування, а потім – людських ресурсів громади всіх категорій, реалізація яких у будь-якій громаді створить передумови для формування мережі різних партнерств та встановлення партнерських взаємин між множиною суб'єктів всіх видів активності. Окреслено та обґрунтовано очікувані результати реалізації запропонованих рекомендацій, в числі яких інтенсифікація реформи децентралізації та її результатів, посилення процесу комунікацій і формування спільних інтересів населення громад, відродження реального місцевого самоврядування, залучення та інтенсифікація використання інтелектуальних, фінансових, майнових та ін. ресурсів населення для місцевого виробництва товарів, продуктів і послуг, наповнення місцевих соціальних програм залученням позабюджетних коштів, податків від підприємств і місцевих фінансових партнерських фондів, мінімізація можливостей тіньового використання спільної власності громад всупереч інтересам населення.

Список використаних джерел до розділу 3

1. Сталий розвиток територіальної громади: управлінський аспект : монографія / за заг. ред. Ю. О. Куца, В. В. Мамонової. - Харків: Вид-во ХарПІ НАДУ «Магістр», 2008. 236 с.
2. Територіальна громада: знаннєвість, дієвість: монографія / Ю. О. Куц, В. М. Сінченко, В. В. Мамонова та ін.; за заг. ред. Ю. О. Куца. Харків: Віровець А. П.; Апостроф, 2011. 340 с.
3. Куц Ю. О., Решеvecь О. В. Територіальна громада: управління розвитком: моногр. / За заг. ред. Ю. О. Куца. – Харків: Вид-во ХарПІ НАДУ «Магістр», 2013. 540 с.
4. Теоретичні основи сталого місцевого розвитку, орієнтованого на громаду / [за заг. ред. Ю. М. Петрушенка]. – Суми : Університетська книга, 2013. – 354 с.
5. Петрушенко Ю. М. Місцевий розвиток за участі громади : Монографія у 2 т. Том 2. – Інституційні та прикладні аспекти управління місцевим розвитком, орієнтованим на громаду / [за заг. ред. Ю. М. Петрушенка]. – Суми : Університетська книга, 2014. – 368 с.
6. Управління стратегічним розвитком об'єднаних територіальних громад: інноваційні підходи та інструменти: монографія / С. М. Серьогін, Ю. П. Шаров, Є. І. Бородін, Н. Т. Гончарук [та ін.]; за заг. та наук. ред. С. М. Серьогіна, Ю. П. Шарова. Д.: ДРІДУ НАДУ, 2016. 276 с.
7. Місцеве самоврядування в Україні: євроінтеграційний шлях: колект. Моногр./ за заг. ред. Р. М. Плюща. – К.: РІДНА МОВА, 2016. – 808 с.
8. Спасів Н.Я. Об'єднана територіальна громада як новітній суб'єкт місцевого самоврядування: наукове пізнання. Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер. «Економічні науки». 2019. Вип. 33. С. 209–211.
<https://ej.journal.kspu.edu/index.php/ej/article/view/148>
9. Панасюк Р. В. Структурно-функціональна модель об'єднаної територіальної громади як первинного елемента системи місцевого

самоврядування. *International Journal of Innovative Technologies in Economy*. 2018. №1(13). С. 104-112.

10. Хухра О., Лютий М., Петренко В. Інтерпретація територіальної громади як базової одиниці трансформації природних ресурсів її життєвого простору в добробут населення. *Перспективи розвитку територій: теорія і практика: матеріали V міжнародної науково-практичної конференції здобувачів вищої освіти і молодих учених, Харків, 18–19 листопада 2021 р.* – Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2021. – С. 259-262.

11. Петренко В. П. Інтерпретація об'єднаної територіальної громади як об'єкта публічного управління та адміністрування. *Матеріали VI Всеукраїнської науково-практичної Інтернет-конференції (27.04.2017 р., м. Полтава)*. – Полтава: ПолтНУУ, 2017. – С.54-56.

12. Бобровський О. І. Територіальні громади як суб'єкти публічного управління первісних територіальних ланок суспільства. *Науковий вісник: державне управління*. 2020. № 2. С. 32–44. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/nauvisdu_2020_2_5

13. Попрошаєва О. А., Шулепова О. О. Характеристика правового статусу територіальної громади як первинного суб'єкта місцевого самоврядування. *Юридичний науковий електронний журнал*. 2023. №3, С. 101-105.

14. Стефанишин Л. С. Підвищення самостійності територіальних громад як важливий крок до забезпечення сталого місцевого розвитку. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2018. Випуск 4(15). URL: <https://chmnu.edu.ua/wp-content/uploads/2019/07/Stefanishin-L.S..pdf>

15. Якою має бути модель управління об'єднаної територіальної громади. Аналітична записка. *Асоціація сприяння самоорганізації населення*. URL: <https://samoorg.com.ua/wp-content/uploads/2012/08/YAkoyu-maye-buti-model-upravlinnya-ob-yednanoyi-teritorialnoyi-gromadi-.pdf>

16. Victor Petrenko, Andriy Mazak, Iryna Ozminska, Vitalii Malimon, Oleg Serniak. 3D Model of Managing the Sustainable Development Process of a Territorial

Community. *International Journal of Sustainable Development and Planning*. Vol. 18, No. 4, April, 2023, pp. 1129-1135. DOI: <https://doi.org/10.18280/ijstdp.18041>

17. Мінаєва Г. М. Механізм підвищення ефективності діяльності органів місцевого самоврядування щодо сталого розвитку громад. Теорія та практика державного управління. 2011. Вип. 2 (33). URL: <http://www.kbuara.kharkov.ua/e-book/tpdu/2011-2/doc/3/07.pdf>

18. Присяжнюк О. Ф., Плотнікова М. Ф. Механізми управління розвитком територіальних громад. Наукові горизонти - Scientific Horizons, 2018, № 11 (72). С. 56-61.

19. Сергієнко Є. В. Структура та класифікація механізмів взаємодії суб'єктів місцевого самоврядування. *Науковий вісник Академії муніципального управління : зб. наук. праць*. К., 2012. Вип. 2. С. 278–290.

20. Штиршов О. М., Степаненко С. В. Деякі аспекти взаємодії елементів системи місцевого самоврядування на рівні територіальної громади. *Наукові праці. Державне управління*. Вип. 237. Том 249. С. 145-150.

21. Гавкалова, Н., Акімова, Л., Зілінська, А., Лукашев, С., Аведян, Л., & Акімов, О. (2022). Функціонування об'єднаних територіальних громад та визначення основних проблем організаційного забезпечення управління місцевими бюджетами. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, 2(43), 107–117. URL: <https://doi.org/10.55643/fcaptp.2.43.2022.3708>

22. Шевченко О. О., Єрьоміна А. Ю. Батицька В. О. Механізм публічного управління на рівні територіальних громад: земельна децентралізація та надання соціальних послуг. *Дніпровський науковий часопис публічного управління, психології, права*. № 1 (2023). URL: <https://chasopys-ppp.dp.ua/index.php/chasopys/article/view/360>

23. Родченко В. Б. Реалізація, моніторинг і оцінювання стратегії розвитку підприємництва в об'єднаних територіальних громадах. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Сер. «Міжнародні економічні відносини і світове господарство»*. 2018. Вип. 19, ч. 2. С. 162–167.

24. Олексюк Г. В., Попадинець Н. М., Самотій Н. С. Управління територіальними громадами на засадах територіального маркетингу: теоретико-методологічні аспекти. *Регіональна економіка*. 2021, №3. С.15-27.
25. Галан, Л., & Белова, Г. (2022). Удосконалення системи управління інвестиційною діяльністю в територіальних громадах. *Економіка та суспільство*, (38). URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-38-53>
26. Русанова С. Ю. Роль територіальної громади в побудові громадянського суспільства в Україні. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2013. С. 172-176.
27. Письменний І. В. Територіальні громади як суб'єкти активного розвитку громадянського суспільства в Україні. *Державне управління та місцеве самоврядування*. 2019. Вип. 1. С. 144– 149. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/dums_2019_1_20.
28. Кальниш, Ю. Г. Концептуальні засади формування культури участі громадян в процесі модернізації системи публічного управління. *Науковий вісник: Державне управління*. 2020. 2(2(4)). URL: [https://doi.org/10.32689/2618-0065-2020-2\(4\)-168-178](https://doi.org/10.32689/2618-0065-2020-2(4)-168-178)
29. Тимечко І. Р. Громадська участь в процесі прийняття рішень на рівні територіальних громад: інструменти участі. *Ефективна економіка*. 2019. №2. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/2_2019/55.pdf
30. Kryvokulska, N. & Bogach, Yu. Analysis of forms of public participation in local self-government. *Economic analysis*. 2020. V. 30. №. 4. P. 60-66.
31. Kormyshkin, Yu. Public participation in the decision-making process at the level of territorial communities. *Ukrainian Black Sea Region Agrarian Science*, 2022. 26(3), 20-31. URL: <http://dspace.mnau.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/13220/3/Public%20participation.pdf>
32. Зубенко, Г. (2023). Європейські стандарти та законодавство України щодо участі громадських об'єднань у прийнятті рішень на місцевому рівні . *Вісник*

- Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна. Серія «Право», (33), 52-59. URL: <https://periodicals.karazin.ua/law/article/view/21560>*
33. Михайлов В. М. Андрієнко М. В., Гаман П. І. Світові тенденції модернізації державного управління: досвід для України. *Вчені записки Університету «Крок». №1 (61). 2021. С. 95-101.*
34. Семяновський В. М. Партиципативне управління як модель управління територіальними громадами. *Статистика України. 2018. №1. С.47–51.*
35. Довженко В. А., Войтенко А. Б., Плотнікова М. Ф. Використання європейського досвіду партиципативного 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>*
36. Патинська-Попета, М. (2021). Упровадження в Україні європейських стандартів партиципативного управління територіальними громадами. *InterConf, (42), 74-79. URL: <https://doi.org/10.51582/interconf.19-20.02.2021.007>*
37. Журавель, Я., & Кравченко, В. (2019). Розвиток партиципативної демократії – важливий фактор вдосконалення управління в об'єднаних територіальних громадах. *Аспекти публічного управління, 7(3), 59-65. <https://doi.org/10.15421/151917>*
38. Кожина А. В. Публічне управління інклюзивним місцевим розвитком: теорія, методологія, практика : монографія. – К., Кам'янець-Подільський : НАДУ, ТОВ «Друкарня “Рута”», 2020. 452 с.
39. Кожина А. В. Теоретико-методологічні засади публічного управління інклюзивним місцевим розвитком : дис... на здоб. наук. ступ. д-ра наук з держ. упр. за спец. 25.00.02 - Механізми державного управління. – Національна академія державного управління при Президентіві України, Київ, 2021. – 496 с.
40. Жуковська, А., & Дяків, О. (2022). Вектори та інструменти інклюзивного розвитку територіальних громад. *Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України, 0(26), 62-71. doi:<https://doi.org/10.35774/rarrpsu2021.26.062>*

41. Іваніна О.В. Учасницьке проектування розвитку громади / О.В. Іваніна, Ю.С. Малько, Г.М. Петренко; за заг. ред. д. держ. упр., проф. Лозинської Т.М. – Полтава: 2017. – 51 с.
42. Макаров Г. В. Вдосконалення процедур прямої участі громадян на місцевому рівні. *Аналітична записка. Національний Інституту Стратегічних Досліджень*. 02.06.2014. URL: <https://niss.gov.ua/doslidzhennya/politika/vdoskonalennya-procedur-pryamoi-uchasti-gromadyan-na-miscevomu-rivni>
43. Варцаба В. І. Теоретичні аспекти інноватизації управління розвитком регіональних суспільних систем на основі комплексу феноменів «сінтелектика – синергія – синархія». *Бізнес Інформ*. 2015. № 9. С. 97-105. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2015_9_16
44. Бебешко Т. Влада проти Ладу. *Сучасна синархія*. Київ, 2014. 52 с. URL: https://www.academia.edu/11118184/Влада_проти_Ладу
45. Бебешко Т. Синархія: пошук шляхів гармонійного впорядкування світу. *Демократична Київщина*. 02.04.2014. URL: <http://sogdk.blogspot.com/2014/04/blog-post.html>
46. Якобчук В. П., Тищенко С. В., Захаріна О. В. Управління територіальними громадами в умовах інтелектуалізації економіки. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2018. № 3. – URL: <http://www.dy.nauka.com.ua/?op=1&z=1200>
47. Панасюк Р. В. Публічне управління використанням спільних ресурсів територіальних громад України : дис... на здоб. наук. ступ. д-ра філос. за спец. 281 – публічне управління та адміністрування. – Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу, Івано-Франківськ, 2021. – 271 с.
48. Дзвінчук Д. І., Лютий М. О., Панасюк Р. В., Петренко В. П. Інтелект у публічному управлінні ресурсами територіальних громад України : наукова

монографія / За ред. проф. Дзвінчука Д. І. і проф. Петренка В. П. – Івано-Франківськ: Лілея-НВ. 2023. – 368 с.

49. Кожина А. В. Публічне управління інклюзивним місцевим розвитком: теорія, методологія, практика : монографія. – К., Кам’янець-Подільський : НАДУ, ТОВ «Друкарня “Рута”», 2020. 452 с.

50. Гнидюк Н. Підходи до формування ефективних організаційних структур для об’єднаних територіальних громад. – Київ, Добре. Практики. 2019, 28 с.
URL: <https://www.hromady.org/wp-content/uploads/2019/10/БрошураОТГ-А4-PRINT-7.10.19.pdf>

51. Global Talent Trends report 2022-2023.
URL: <https://www.mercer.com/insights/people-strategy/future-of-work/global-talent-trends/>

52. Місцеве самоврядування в Україні: євроінтеграційний шлях: колект. Моногр./ за заг. ред. Р. М. Плюща. – К.: РІДНА МОВА, 2016. – 808 с. (с. 655).

53. Партнерство публічної влади, громадськості та приватного сектора у процесах місцевого розвитку : монографія / Є. О. Фишка, О. В. Бойко-Бойчук, В. М. Вакуленко ; Ін-т реформ ; За ред. Є. О. Фишка. К. : Вирій, 2003. 168 с.

54. Басюк Т. П., Безпалько О. В., Братусь І. В. та ін. Організація партнерства у місцевих громадах. Метод. рек. для практиків соціальної сфери. За заг. ред. І. Д. Зверєвої. – К.: Наук. світ, 2006. – 43 с.
https://childfund.org.ua/Uploads/Files/books_pdf/Organizatsia_Partnerstva.pdf

55. Сідуняк О. В. Зарубіжний досвід використання державно-приватного партнерства у соціальній сфері. Світове господарство і міжнародні економічні відносини: зб. наук. пр. Вип. II (54), 2014. С. 58-67.

56. Мещан І. В. Територіальна громада як суб’єкт соціального партнерства в управлінні закладами соціального обслуговування / Мещан І. В. // Вісник НТУУ «КПІ». Політологія. Соціологія. Право : збірник наукових праць. – 2014. – № 2 (22). – С. 106–110.

57. Мещан І. В. Соціальне партнерство як механізм надання соціальних послуг в об'єднаній територіальній громаді. *Соціальні технології: актуальні проблеми теорії та практики*, 2016, вип. 72. С. 46-54.
58. Козіна В., Кошелюк М. Міжнародне муніципальне партнерство. Методичні рекомендації. *Рада Європи, Міністерство розвитку громад та територій України*. 2022. 125 с. URL: https://decentralization.gov.ua/uploads/library/file/837/Methodychni_rekomendatsii_partnerstvo_2022.pdf
59. Партнерство задля відновлення та розвитку. *Децентралізація*. 16 червня 2023. URL: <https://decentralization.gov.ua/twincities>
60. Як українські громади будують партнерство з європейськими під час війни. *Українська правда*. 23. 04 Листопада 2022. URL: [HTTPS://WWW.PRAVDA.COM.UA/COLUMNS/2022/11/4/7374943/](https://www.prawda.com.ua/columns/2022/11/4/7374943/)
61. Партнерство між міськими та сільськими територіальними громадами як ефективний інструмент місцевого економічного розвитку. *Інститут Громадянського Суспільства*. 20.08.2018. URL: <https://www.csi.org.ua/projects/partnerstvo-mizh-miskymy-ta-silskymy-terytorialnymy-gromadamy-yak-efektyvnyj-instrument-miscevogo-ekonomichnogo-rozvytku/>
62. Закон України «Про внесення змін до Закону України "Про співробітництво територіальних громад" щодо упорядкування окремих питань співробітництва територіальних громад» від 12 січня 2023 року № 2867-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2867-IX#Text>
63. Мацюкін П., Жабенко Л. Аналіз реєстру договорів про співробітництво територіальних громад. *Освіта. Коментують експерти*. URL: <https://decide.in.ua/analiz-reyestru-dogovoriv-pro-spivrobotnyctvo-terytorialnyh-gromad/>
64. Дьоміна І.О. Державно-приватне партнерство як механізм розвитку сфери освіти в Україні в умовах децентралізації та глобалізації. Вчені записки

Таврійського національного університету імені В.І. Вернадського. Серія: Державне управління. Т. 32 (71). № 2. 2021. С. 52-58.

65. Сиченко В. В., Безена І. М. Сучасні тенденції управління та державно-приватне партнерство розвитком освітньої галузі території в умовах децентралізації. *Механізми публічного управління*. Том 32 (71) № 4 2021. С. 73-78.

66. Партнерство в освіті. Практика взаємодії у контексті освітньої діяльності на шляху розбудови Нової української школи / Матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції. – Харків: Харківська академія неперервної освіти, 2022. – 140 с.

67. Вельгас О. Заклад освіти – школа партнерства для громади. Методичний посібник. – Новоселиця, 2018. 32 с. URL: <https://naurok.com.ua/metodichniy-posibnik-partnerstvo-shkoli-i-gromadi-60138.html>

68. Партнерство територіальних громад та громадського сектору: чому це важливо? *Громадський простір*. 08.06.2021. URL: <https://www.prostir.ua/?news=partnerstvo-terytorialnyh-hromad-ta-hromadskoho-sektoru-chomu-tse-vazhlyvo>

69. Духовна О. Застосування ДПП в українській медицині. *Юридична Газета online*. 16 серпня 2021 р. URL: <https://jur-gazeta.com/dumka-eksperta/zastosuvannya-dpp-v-ukrayinskiy-medicini.html>

70. Взаємодія і партнерство в галузі охорони здоров'я. *Новицька територіальна громада. Івано-Франківська область, Калуський район*. 07 червня 2021 р. URL: <https://novotg.gov.ua/news/1623062755/>

71. Партнерство з органами місцевого самоврядування — найкращий спосіб вирішення правових проблем мешканців громад. *Безоплатна правова допомога*. 06.02.2017. URL: <https://legalaid.gov.ua/novyny/partnerstvo-z-organamy-mistsevogo-samovryaduvannya-najkrashhyj-sposib-vyrishennya-pravovyh-problem-meshkantsiv-gromad/>

72. Камашев, А. В. (2023). Соціальне партнерство як інструмент розвитку інфраструктурного забезпечення територіальних громад. *Таврійський науковий вісник. Серія: Публічне управління та адміністрування*, (5), 30-38. <https://doi.org/10.32851/tnv-pub.2022.5.4>
73. Клименко І. Поліція та громада – партнерство заради безпеки. *InterFax-Україна*. 07.12.2021. URL: <https://interfax.com.ua/news/blog/784361.html>
74. Чубарь О. Г., Машіко К. С., Траньович Ю. П. Роль партнерських відносин у розбудові спроможності громади: сутність та підходи до оцінювання. *Науковий вісник Ужгородського Університету. Серія Економіка*. 2021, Випуск 1 (57). С. 91-97.
75. Панасюк Р. В. Децентралізація влади і трансформаційні процеси в регіонах на засадах партнерства влади і соціуму. *Сучасні управлінські технології в умовах трансформації соціально-економічних відносин: Матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції. 19-20 квітня 2018 р.* Івано-Франківськ, 2018. С. 169-170.
76. Хамчук Г. П. Про доцільність модифікації механізму державно-приватного партнерства для вдосконалення управління розвитком територіальних громад України. *Державна політика щодо місцевого самоврядування: стан, проблеми та перспективи: збірник матеріалів 13-ї Всеукраїнської науково-практичної конференції / за наук. ред. проф. О. В. Чепелюк, І. П. Лопушинського, Р. М. Плюща.* – Хмельницький: ХНТУ, 2022. С. 151-154.
77. Василевська Т. Довіра як передумова та результат партнерських взаємовідносин та взаємодій між органами місцевого самоврядування та громадянами: етичні аспекти. *Влада та управління: Збірник наукових праць*. Вип. 8. Чернівці: «Букрек», 2021. С. 53-65.
78. Олена Ковальова: Сільський розвиток можливий через партнерство держави, бізнесу та громад. *Міністерство аграрної політики та продовольства України*. 04 вересня 2017 року. URL: <https://minagro.gov.ua/news/olena-kovalova-silskiy-rozvitok-mozhliivy-cherez-partnerstvo-derzhavi-biznesu-ta-gromad-1>

79. Дзвінчук Д. І. Шодо теоретичного аналізу і уточнення поняття «управлінська пара» як основи розвитку та удосконалення публічного управління / Д. І. Дзвінчук, О. В. Лютий, В. П. Петренко // Зб. наук. праць «Гуманітарний вісник Запорізької державної інженерної академії». – 2016. – Вип. 67. – С. 191-202.

80. Петренко В. П. Інтерпретація об'єднаної територіальної громади як об'єкта публічного управління та адміністрування / В. П. Петренко // Матеріали VI Всеукраїнської науково-практичної Інтернет-конференції (27.04.2017 р., м. Полтава). – Полтава: ПолтНУУ, 2017. – 190 с. (с.54-56).

81. Панасюк Р. В. Публічне управління використанням спільних ресурсів територіальних громад України : дис... на здоб. наук. ступ. д-ра філос. за спец. 281 – публічне управління та адміністрування. – Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу, Івано-Франківськ, 2021. – 271 с.

82. Лютий М. О. Диференціація персоналу вітчизняної системи публічного управління і адміністрування за критеріями матриці «здатність – бажання» як обґрунтування доцільності поширення в практичному управлінні моделі 3S-лідерства. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Державне управління.* – 2021. - Том 32 (71) №6 – С. 21-29.
http://www.pubadm.vernadskyjournals.in.ua/journals/2021/6_2021/6.pdf

83. Viktor Petrenko, Alla Polyanska, Lesya Verbovska and Galyna Bodnar. A View on Harmonization of Interaction of Business Entities of a Changing / (eBook) José Machado, Filomena Soares, Justyna Trojanowska, Vitalii Ivanov. Editors Innovations in Industrial Engineering // Lecture Notes in Mechanical Engineering. – 2021. - С. 342 – 359. ISBN 978-3-030-78169-9 <https://doi.org/10.1007/978-3-030-78170-5>
<https://link.springer.com/content/pdf/10.1007%2F978-3-030-78170-5.pdf>

84. Поживанов М. Об'єднані територіальні громади: наразі більше шкоди, ніж користі. *Радіо Свобода.* 26.09.2017. URL:
<https://www.radiosvoboda.org/a/28757609.html>

85. Планування розвитку територіальних громад. Навчальний посібник для посадових осіб місцевого самоврядування / Г. Васильченко, І. Парасюк, Н. Єременко / Асоціація міст України – К., ТОВ «ПІДПРИЄМСТВО «ВІ ЕН ЕЙ», 2015. 256 с.
86. Сірик З. О. Ефективність використання механізмів співробітництва територіальних громад в умовах децентралізації влади. *Регіональна економіка*. 2020, №2, С. 17-32.
87. Ткачук А. Ф. Як розпочати дружбу між містом та селом? Про співробітництво міських та сільських територіальних громад: методичні рекомендації / [А. Ткачук, О. Сергієнко, О. Лайко, Н. Наталенко] – К.: – 2019. – 43 с.
88. Ткачук А. Огляд ситуації щодо впровадження партнерств міських та сільських територіальних громад в умовах децентралізації та змін у державній регіональній політиці в Україні. Аналітична раписка. Проект «Партнерство між міською та сільськими громадами як ефективний інструмент економічного розвитку. 2019. 82 с. URL: <https://www.csi.org.ua/wp-content/uploads/2019/01/Analitychna-zapyska-na-sajt.pdf>
89. Міжнародне муніципальне партнерство. Методичні рекомендації. *Децентралізація*. URL: <https://decentralization.gov.ua/twincities>
90. Міжнародне і міжмуніципальне співробітництво громад: дані Моніторингу реформи від Мінінфраструктури. *Децентралізація*. 19.07.2023. URL:<https://decentralization.ua/news/16923>
91. Ткачук А. Партнерство, співробітництво... Недовіра? *Інститут Громадянського Суспільства*. 14.08.2019. URL: <https://www.csi.org.ua/news/partnerstvo-spivrobotnytstvo-nedovira/>
92. Rina Bliss. Rethinking Intelligence. A Radical New Understanding of Our Human Potential. *Harper Collins Publishers*. 2023. 249 p.
93. Author Talks: To nurture true potential, reimagine intelligence. *McKinsey & Company*. July 11, 2023. Interview. URL:<https://www.mckinsey.com/featured->

[insights/mckinsey-on-books/author-talks-to-nurture-true-potential-reimagine-intelligence](https://www.mckinsey.com/insights/mckinsey-on-books/author-talks-to-nurture-true-potential-reimagine-intelligence)

94. Author Talks: To nurture true potential, reimagine intelligence. *McKinsey & Company*. July 11, 2023. Interview. URL: <https://www.publicadministrationtoday.com/>

95. Petrenko V. Intellectualization management of intellectual resources – urgent need of modern society. *World Scientific News*, 2016. 57, 674-679 pp.

96. Петренко В. П. Інтелектуальні ресурси соціально-економічних систем: аспекти інноваційного управління : монографія / В. П. Петренко. – Івано-Франківськ: ПП Курилюк, 2009. – 196 с.

97. Петренко В. П. Управління використанням інтелектуальних ресурсів соціально-економічних систем : дисертація на здобуття наук. ступ. доктора економічних наук за спец. 08.00.03 – економіка та управління національним господарством / Петренко Віктор Павлович. – Львів, 2009. – 615 с.

98. Петренко В. П. Класифікація регіональних суспільних систем за станом і результатами використання інтелектуальних характеристик їх людських ресурсів // Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України. Стратегії розвитку регіонів: методологія розробки, механізми реалізації : зб. наук. пр. / НАН України.. Ін-т регіональних досліджень; редкол.: Є. І. Бойко (відп. ред.). – Львів: 2008. – Випуск 2 (70) – 2008. – С.3-13.

99. Попадюк Ф. Джонатан Літтель: Путін і його уряд ніколи не дбали про людей Росії. Їх це ніколи не турбувало. Для них це просто слуги. *Українська Правда*. 07.07.2022. URL: <https://www.pravda.com.ua/articles/2022/07/17/7358525/>

100. Общество и власть: проблемы взаимодействия / Отв. редактор В.Д. Виноградов. – СПб.: Изд-во С.-Петербур. ун-та, 2006. – С. 24-25.

101. Далуєк Н. Я. Управління спроможністю територіальних громад Рівненщини. *Інноваційні дослідження та перспективи розвитку науки і техніки у XXI столітті: збірник тез доповідей учасників Міжнародної науково-практичної конференції до 30-річчя Приватного вищого навчального закладу «Міжнародний економіко-гуманітарний університет імені академіка Степана*

Дем'янчука» (м. Рівне, 19 жовтня. 2023 року). Рівне, 2023. Ч. 4. 187 с.
https://dspace.megu.edu.ua:8443/jspui/bitstream/123456789/4247/3частна%20_merged.204.pdf#page=135

102. Лопушинський І. Формування національного менталітету — нагальне завдання сучасної української держави. *Вісник Національної академії державного управління при Президентові України*. 2006. № 3. С. 207—213.

103. Богиня Д. П. Гуманістичні орієнтири управління конкурентоспроможністю людського розвитку / Д.П. Богиня // Регіональні проблеми людського та соціального розвитку: тези доп. і повідом. наук.-практ. конф.: В 2 т. — Т. 2 / НАН України, Ін-т економіки пром-сті. — Донецьк, 2008. — С. 41-51.

104. HR-менеджмент: проблеми, стратегії та перспективи: колективна монографія / за заг. ред. І.Б. Швець. — Донецьк: ДВНЗ «ДонНТУ», 2013. — 176 с. (С. 69-73).

105. Хворостина О. Павло Шеремета: «Україні потрібен соціальний реінжиніринг». *LB.ua*. 3 жовтня 2016. URL: https://lb.ua/economics/2016/10/03/346538_pavlo_sheremeta_ukraini_potriben.html

106. Петренко В. П., Андібур А. П., Мельницький М. М, Ясінська Й. Ментальний реінжиніринг як обов'язкова складова процесу управління змінами в соціально-економічних і галузевих системах. *Теорія і практика стратегічного управління розвитком галузевих і регіональних суспільних систем*. Матеріали VI-ї Міжнародної наук.-практ. конференції (м. Івано-Франківськ, 11-13 жовтня, 2017 року). 2017. С. 28-30.

107. Панасюк Р. В., Петренко В. П., Попова Х. О., Ясінська Й. Реінжиніринг менталітету людських ресурсів — обов'язкова складова процесу успішного управління змінами в соціально-економічних системах. *International Journal of Innovative Technologies in Economy*. June 2018. 5(17), Vol.1. С.60-68. DOI: [10.31435/rsglobal_ijite/01062018/5662](https://doi.org/10.31435/rsglobal_ijite/01062018/5662)

108. Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution. By Michael Hammer and James Champy. New York, NY: Harper Business, 1993, 223 pp.

109. Change Management. Driving change success by preparing and supporting individuals to thrive through change. *Prosci. People. Change. Results.* URL: <https://www.prosci.com/change-management>
110. The Prosci ADKAR Model. A powerful yet model for facilitating individual change. *Prosci. People. Change. Results.* URL: <https://www.prosci.com/methodology/adkar>
111. Молодцов О. В., Радченко О. В. Деякі аспекти проблеми інституціональної синхронізації процесів децентралізації в Україні. *Теорія та практика державного управління і місцевого самоврядування.* 2017 № 1. URL: https://el-zbirn-du.at.ua/2017_1/31.pdf
112. Driving growth while decarbonizing: A conversation with E.On's Patric Lammers. *McKinsey & Company. Growth, Marketing & Sales.* December 15.2022. URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/growth-marketing-and-sales/our-insights/driving-growth-while-decarbonizing-a-conversation-with-eons-patrick-lammers>
113. Баран М. П. Механізми подолання опору добровільному об'єднанню територіальних громад / М. П. Баран. // *Теорія та практика державного управління і місцевого самоврядування.* - 2015. - № 2. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Ttpdu_2015_2_25
114. Q12 Supplemental Guide. Gallup World Headquarters, 2008. 24 pp. URL: <https://www.naaHQ.org/sites/default/files/naa-documents/education/Q12-Supp-Guide.pdf>
115. Мосора Л. С., Буртик В. І., Книгиницький В. В., Коцеловська Н. Б. Соціологічне дослідження обізнаності молоді щодо її ролі в управлінських процесах громад. *Наукові перспективи.* №3(10), 2021.С. 118 – 135. URL: <https://nung.edu.ua/sites/default/files/2021-03/Аналіз%20анкетування.pdf>
116. Муканик І. На Прикарпатті провели форум "Івано-Франківська область - надійний партнер". *firtka. Агенція новин.* 08.12.2023. URL:

<https://firtka.if.ua/blog/view/na-prikarpatti-proveli-forum-ivano-frankivska-oblast-nadiinii-partner>

117. Партнерські відносини між обласною владою та ОТГ приносять користь громадам Прикарпаття. *Надвірнянська РДА*. 20.05.2020. URL: <https://nadrda.gov.ua/partnerski-vidnosini-mizh-oblasnoju-vladoju-ta-otg-prinositimus-korist-gromadam-prikarpattja/>

118. Міста-побратими Івано-Франківська. *Івано-Франківськ. Офіційний сайт міста*. 25.05.2023. URL: <https://www.mvk.if.ua/twincity/59238>

119. Пятківський Р. Аналітичний огляд кроссекторальної форсайт-сесії партнерів дослідження бізнес-середовища громади. *Карпатський інститут аналітики. ПНУ*. 19.10.2023. URL: <https://analytics.pnu.edu.ua/2023/10/19/analitychnyj-ohliad-krossektoralnoi-forsajt-sesii-partneriv-doslidzhennia-biznes-seredovishcha-hromady/>

120. Партнерство заради розвитку. *Івано-Франківське регіональне відділення асоціації міст України*. 20.09.2023. URL: <http://amu.if.ua/ugromad/3263>

121. Ворохтянська громада налагодила партнерство з румунською комуною Чугуд. *U-Lead з Європою*. 01.12.2023. URL: <https://u-lead.org.ua/news/336>

122. **Три прикарпатські громади співпрацюватимуть з муніципалітетом Данії.** *Суспільне. Новини*. 15.06.2021. URL: <https://suspilne.media/139456-tri-prikarpatski-gromadi-spiivpracuvatimut-z-municipalitetom-danii/>

123. Полівчак Р., Асатурян Н. Чотири тергромади з Івано-Франківщини стали партнерами українсько-швейцарського проєкту DECIDE. *Суспільне. Новини*. 18.03.2021. URL: <https://suspilne.media/114751-cotiri-tergromadi-z-ivano-frankivsinistali-partnerami-ukrainsko-svejcarskogo-proektu-decide/>

124. На Прикарпатті підбили підсумки розвитку туризму в 2023 році. *Івано-Франківщина туристична*. 18.12.2023. URL: <https://iftourism.com/news/article/na-prikarpatti-pidbili-pidsumki-rozvitku-turizmu-v-2023-roci>

125. Звіт голови Ямницької сільської ради Романа Крутого за 2021 р. *Ямницька територіальна громада*. 04.01.2022. URL: <https://yamnytsya-otg.if.ua/2022/01/zvit-holovy-yamnytskoji-th-romana-krutoho-za-2021-rik/>
126. Міжнародні партнерства - один з чинників стійкості українських громад. Що роботи громадам, які досі без партнера. *Децентралізація*. 26.09.2023. URL: <https://decentralization.gov.ua/news/17235>
127. 7 громад Прикарпаття спільно втілюватимуть проекти на основі договору про співробітництво. *Децентралізація*. 10.02.2022. URL: <https://decentralization.gov.ua/news/14533>
128. На Прикарпатті чотири громади спільно розвиватимуть інклюзивно-ресурсний центр. *Децентралізація*. 23.12.2023. URL: <https://decentralization.gov.ua/news/15788>
129. На Івано-Франківщині розпочинається проєкт “Бойківські Карпати”. *Брошнів-осадська територіальна громада*. 14.03.2023. URL: <https://broshniv.info/na-ivano-frankivshhyni-rozpochynayetsya-proyekt-bojkivski-karpaty/>
130. Меморандум про партнерство та співробітництво між Солотвинською селищною територіальною громадою та сусідніми громадами Івано-Франківської області. *Солотвинська громада. Івано-Франківська область. Україна*. 21.12.2022. URL: https://solotvyn.if.ua/memorandum_spivprats/memorandum-pro-partnerstvo-ta-spivrobitnyctvo-mizh-solotvynskoyu-selyshhnoyu-terytorialnoyu-gromadoyu-ta-susidnimi-gromadamy-ivano-frankivskoyu-oblasti/
131. 30 підприємців з прифронтовних регіонів шукали партнерів з деревооборобної галузі на Прикарпатті. *Вікна*. 24.10.2022. URL: <https://vikna.if.ua/news/category/all/2022/10/24/137825/view>
132. ПНУ та Яремчанська ТГ домовились про співпрацю: що це дасть регіону? *Західний Кур'єр*. 10.02.2021. URL: <https://kuryer.if.ua/pnu-ta-yaremchanska-tg-domovylys-pro-spivpraczyu-shho-cze-dast-regionu/>

133. Симбіоз університету та громади: нові можливості для розвитку. *Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу*. 09.06.2021. URL: <https://nung.edu.ua/news/symbioz-universytetu-ta-hromady-novi-mozhlyvosti-dlya-rozvytku>
134. Стратегія як основний інструмент сталого розвитку територіальної громади. *Агенція розвитку ОТГ Прикарпаття. Асоціація голів територіальних громад області* Івано-Франківськ, 27.09.2023. URL: https://www.facebook.com/groups/155499985109673/posts/1271438716849122/?pairp_v=0&eav=AfbNKtGgIrtelbS3cEZffugqBWRLsIp5kG9Ix6E1og-gzHcbJMFNYQq5uh02EwA_zlk&_rdr
135. Стратегічне планування економічного і соціального розвитку сільських громад Івано-Франківщини: практ. посіб. / Шлемко Д.В., Никифорок В.Д., Петренко В.П., Кузьмин В.М., Прокопенко О.Ю. / За ред. В.П. Петренка. – Івано-Франківськ: Сімик, 2006. – 84 с.
136. Прокопенко О.Ю. Стратегічне планування місцевого економічного розвитку на рівні сільських громад : дис... на здоб. наук. ступ. канд. екон. наук за спец. 08.00.05 – розвиток продуктивних сил і регіональна економіка. – Полтавський національний технічний університет імені Юрія Кондратюка, Полтава, 2007.
137. Данилюк М. О., Ковалів М. І., Кузьмин В. М., Петренко В. П. Про стан і досвід стратегічного управління економічним і соціальним розвитком територіальних громад Івано-Франківщини. В кн. *Стратегічний маркетинг пріоритетних напрямків розвитку Івано-Франківщини (організаційно-методичні засади)*: Науково-практичний посібник. – Івано-Франківськ: АЕРІФ, Лілея НВ. – 2006. – С. 8-17.
138. Волошинський Б.І., Прокопенко О.Ю., Петренко В.П. Щодо необхідності підготовки голів сільських і селищних рад області до використання технологій стратегічного планування. *Стратегія економічного і соціального розвитку*

територій Івано-Франківської області до 2015 року: Матер. обл. наук.-практ. інтернет-конф. – Івано-Франківськ: Факел, 2007. – С. 29-30.

139. Петренко В., Прокопенко О. Ефективність роботи органів місцевого самоврядування сільських громад. *Аспекти самоврядування*. 2006 р. №5(37). С. 36-39.

140. Стратегія розвитку Отинійської селищної територіальної громади на 2024-2027 роки / робоча група з розроблення Стратегії розвитку Отинійської селищної територіальної громади на 2024-2027 роки під керівництвом Савчука О.І. – Отинія; Отинійська селищна рада; 2023/ – 207 с. URL: https://rada.info/upload/users_files/04356705/5369260e51be24dcd89e6037758ac4f6.pdf

141. Стратегія розвитку Брошнів-Осадської об'єднаної територіальної громади Івано-Франківської області на період до 2028 року. – Брошнів-Осада, 2018. 35 с. URL: <https://broshniv.info/wp-content/uploads/dodatok-do-rishennya-347-142018.pdf>

142. Стратегія розвитку міста Івано-Франківська на період до 2028 року. – Івано-Франківськ, 2016. 88 с. URL: <http://pleddg.org.ua/wp-content/uploads/2018/09/Strategiya-IF.pdf>

143. Програма економічного і соціального розвитку Івано-Франківської міської територіальної громади на 2021-2023 роки. *Івано-Франківська міська рада*. 2021. – 144 с. URL: https://www.mvk.if.ua/uploads/files/54608_1upd.pdf

144. Стратегія розвитку Печеніжинської об'єднаної громади на 2018-2026. 81 с. URL: <https://pnotg.gov.ua/storage/documents/documents/30b73d2e45cb9c2eeae81722674e14ca.pdf>

145. Програма економічного і соціального розвитку Рогатинської міської територіальної громади на 2022 - 2024 роки. 2021. 65 с. URL: <https://rmtg.gov.ua/ua/ekonomic-and-sotsial-prohram>

146. Стратегія розвитку Городенківської міської територіальної громади на період до 2027 року. - Городенка, 2023. URL:

https://rada.info/upload/users_files/04054292/81fb250858d121ee8ebc824c6c8b5726.pdf

147. Стратегія розвитку Долинського субрегіону на період до 2027 року. – Долина, 2017. 57 с. URL: <http://pleddg.org.ua/wp-content/uploads/2020/12/Dolyna-Subregion-Development-Strategy.pdf>

148. Стратегія розвитку Косівської міської територіальної громади на 2022 – 2027 роки. – Косів, 2021. URL: https://kosivmr.if.ua/wp-content/uploads/2021/12/Стратегія_2027.pdf

149. Стратегія розвитку Калуської міської територіальної громади на 2022 - 2030 роки. – Калуш, 2021. URL: <https://kalushcity.gov.ua/news/strategiyi-rozvitku-kaluskoji-miskoji-teritorialnoji-gromadi-na-2022-2030-roki>

150. Соціально-політичні погляди мешканців Івано-Франківської ОТГ. *ОПОРА*. Вересень 2023. URL: https://www.oporaua.org/samovriaduvannia/social-no-politichni-poglyadi-meshkanciv-ivano-frankivs-koyi-tg-25011?fbclid=IwAR1aQzk7ISAfMMHtYrl2M9Xho_bZ3m3eXIAnm4JKctBa_kZBW_hQgfOmk8AM

151. Крпельницька С. Кластерний потенціал Прикарпаття. *Ukrainian Cluster Alliance*. 15.08.2022. URL: <https://www.clusters.org.ua/blog-single/klasternij-potencial-prikarpattya/>

152. Оцінка фінансової спроможності територіальних громад за підсумками 2023 року. *Децентралізація*. 02.04.2024. URL: https://decentralization.ua/news/17881?fbclid=IwAR2DVwjB0MKtztnChu8nrgKmHeyZFRwWYlv4d6OmJMPgi84JScQyaaVyA2M_aem_AfZjKdfDgkj-ZnW0lz3KTl3nXnehIPtUv634qarrkXFu88ktXAZSWUtlRhe9-yQ91YcGN8iNPSwGghYPfCXyMmOP

153. Dzvinchuk D. I., Petrenko V. P., Orliv M. S., Molodtsov O. V. Modelo tridimensional da matriz institucional como ferramenta metodoloxica para deseñar cambios institucionais / Revista Galega de Economía. – Vol 29 No 1 (2020), Artigos, páxinas 1-15. DOI: <https://doi.org/10.15304/rge.29.1.6236>

154. Хамчук Г. Перерозподіл інтелектуальних доміант як виклик і загроза демократичному врядуванню та публічному адмініструванню. Розвиток публічного управління в контексті європейської інтеграції України [Текст]: матер. наук.-практ. конф. (28 квітня 2023 р., м. Львів) – Львів: НУ «Львівська політехніка», 2023. С. 52-54.
155. Карабін Т. Зміна статусу територіальних громад від об'єкту управління до суб'єкту адміністрування. *DSpace.UzhNU репозитарій*. URL: https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/bitstream/lib/48424/1/Conf_paper.pdf С. 123-134.
156. Територіальна громада як базова ланка адміністративно-територіального устрою України: проблеми та перспективи реформування. – К.: НІСД, 2016. – 61 с. (с.17).
157. Ostrom, Elinor (1990). *Governing the Commons: The Evolution of Institutions for Collective Action*. Cambridge University Press. 270 p.; Elinor Ostrom. *Collective Action and the Evolution of Social Norms / The Journal of Economic Perspectives*, Vol. 14, No. 3 (Summer 2000), 137-158.
158. Ільєва А. Територіальна громада на Запоріжжі втратила понад 14 млн грн. *Суспільне. Новини*. 02.11.2021. URL: <https://suspilne.media/177312-otg-na-zaporizzi-vtratila-ponad-14-mln-grn/>
159. Дзвінчук, Д. І., & Лютий, М. О. (2022). Про оцінювання ефективності публічного управління територіальними громадами. *Публічне урядування*, (1 (29)), 42-51. [https://doi.org/10.32689/2617-2224-2022-1\(29\)-6](https://doi.org/10.32689/2617-2224-2022-1(29)-6)
160. Експерти виявили ефективні й неефективні громади Тернопільщини. *Перший.онлайн*. 11 Квітня 2021р. URL: <https://www.gazeta1.com/statti/eksperty-vyyavyly-efektyvni-j-neeefektyvni-gromady-ternopilshhyny/>
161. Сокирко О. С., Плахотнюк В. В. (2019). Аналіз стану доходів місцевих бюджетів при реалізації реформи бюджетної децентралізації. *БізнесІнформ*. №7. С.304-311.

162. Круглашов, А., & Бурега, В. (2021). Здобутки і труднощі в реалізації децентралізації влади в Україні. *Аспекти публічного управління*, 9(2), 68-76. <https://doi.org/10.15421/152120>
163. Мартищенко, С. Л. (2023). Проблемні питання здійснення адміністративно-територіальної реформи децентралізації влади в Україні. *Часопис Київського університету права*, (1), 64-69. <https://doi.org/10.36695/2219-5521.1.2023.13>
164. Ковалівська С. Сталий розвиток громад. Конференція «Добре місцеве урядування: виклики та рішення». *Національний інститут стратегічних досліджень*, 2021. URL: https://niss.gov.ua/sites/default/files/2021-11/csr-lo_do.pdf
165. Скляр І. В. Взаємодія органів місцевого самоврядування з інститутами громадянського суспільства. Методичні рекомендації у сфері відкритого урядування / За заг. ред. Слобожана О. В. – АМУ, 2023. 55 с.
166. Кульчицький І. Інструменти розвитку партнерства. *Агенція європейських інновацій. Міжнародний фонд відродження. Прямуюмо разом.* URL: https://drive.google.com/file/d/14wDqND27cLsOh3b0Y410jpzVvyA-qrL_/view?usp=sharing
167. Петренко В. П., Андібур А. П., Мельницький М. М, Ясінська Й. Ментальний реінжиніринг як обов'язкова складова процесу управління змінами в соціально-економічних і галузевих системах. *Теорія і практика стратегічного управління розвитком галузевих і регіональних суспільних систем*. Матеріали VI-ї Міжнародної наук.-практ. конференції (м. Івано-Франківськ, 11-13 жовтня, 2017 року). 2017. С. 28-30.
168. Панасюк Р. В., Петренко В. П., Попова Х. О., Ясінська Й. Реінжиніринг менталітету людських ресурсів – обов'язкова складова процесу успішного управління змінами в соціально-економічних системах. *International Journal of Innovative Technologies in Economy*. June 2018. 5(17), Vol.1. С.60-68. DOI: [10.31435/rsglobal_ijite/01062018/5662](https://doi.org/10.31435/rsglobal_ijite/01062018/5662)

169. Дзвінчук Д. І., В. І. Кушерець. «Бо приходить велика доба ...». *Всеукраїнський громадсько-політичний і теоретичний журнал Товариства «Знання» України і Спілки журналістів України «Трибуна»*. 2024. №7. С. 6-10.

ВИСНОВКИ

Виконання сформульованого переліку завдань дисертаційного дослідження за такими трьома напрямками, як аналіз відомих теоретичних основ партнерської взаємодії, пошук та обґрунтування умов саме такого типу взаємодії між структурними складовими соціально-економічних систем і визначення шляхів та умов формування партнерських стосунків учасниками сталого розвитку на прикладі територіальних громад, а також отримані за цими напрямками результати надали можливість сформулювати наступні висновки:

1. Встановлено, що, на відміну від досвіду країн з ринковою економікою, в яких урядові структури успішно використовують методи, технології і механізми партнерського врядування, вітчизняна реформа децентралізації та передачі владних повноважень на рівень територіальних громад була започаткована в умовах повної відсутності партнерських взаємостосунків між органами влади та об'єктами їх управлінських впливів на первинному рівні системи управління державою, коли замість співпраці і формування ефективних партнерських відносин, які б забезпечили збереження й посилення конкурентних переваг громад як результативних і ефективних суб'єктів локальної і національної економіки, останні традиційно розглядаються як джерела наповнення місцевого і державного бюджету. Аналіз досвіду світових шкіл управління дозволив зробити висновок, що за основу всіх відомих варіантів інтеграції учасників для спільної діяльності з метою отримання спільної ж вигоди доцільно прийняти елементарне соціально-економічне партнерство (ЕСЕП) як найменшу неподільну структурну ланку суспільства у складі двох осіб, які з метою досягнення спільно встановлених цілей спільно працюють, отримують і використовують погоджені спільні та індивідуальні вигоди.

2. Теоретично обґрунтовано й доведено, що трансформація будь-якої елементарної соціально-економічної системи (ЕСЕС), відносини між складовими елементами якої формуються в межах континууму стосунків «ворожість –

індиферентність – партнерство» в партнерську (ЕСЕП), вимагає встановлення і культивування стосунків між носіями інтелекту управлінських і виконавчих елементів системи заміною типової пари «суб'єкт – об'єкт», як «елементів – не партнерів», нетиповою парою «суб'єкт – суб'єкт», як «елементів – партнерів», через оснащення додатковими каналами взаємних управлінських впливів і зворотних зв'язків між цими елементами, що забезпечує залучення до процесів і процедур управління функціонуванням не тільки інтелекту, знань і досвіду партнера-управлінця, але й обов'язкове використання інтелекту, знань і досвіду партнера-виконавця, в результаті чого утворюється оригінальна за сутністю, життєздатністю, результативністю та ефективністю структура партнерства.

3. Запропоновано новий функціонально-цільовий поділ партнерств, утворених на основі державних (Д), приватних (П) і громадських (Г) суб'єктів, що дозволило розширити перелік можливих варіантів утворення партнерств між спільнотами одного сектора (державно-державних – Д-ДП, приватно-приватних – П-ПП і громадсько-громадських – Г-ГП), міжсекторних (державно-приватних – Д-ПП, державно-громадських – Д-ГП і приватно-громадських – П-ГП), державно-приватно-громадських (Д-П-ГП) партнерств, а також доведено, що очікувані значення результативності та ефективності діяльності партнерств визначаються кількістю секторів суспільства, з яких залучено їх учасників. При цьому потенціал державно-приватно-громадських партнерств є найбільш високим, оскільки в умовах належного партнерського управління сталим розвитком територіальних громад України вони ставатимуть центрами консолідації населення громади для результативного та ефективного трансформування її ресурсів ($K_{\text{тр}} \rightarrow \max$) в добробут і процвітання населення.

4. Теоретично обґрунтовано можливість і доцільність використання інтелектуального портрета особистості як інструмента і основи формування та управління партнерськими взаєминами людських ресурсів у їх спільнотах, а також доведено, що умовою оптимального формування в множині людських ресурсів N_i будь-якої спільноти людей її керуючої ($n_j + m_j$) і керованої [$N_i - (n_j +$

m_j)] підмножин слід вважати добір до керуючої підмножини таких людей, в інтелектуальних характеристиках яких домінують складові доброти й розуму та які тяжіють до спільного вироблення, прийняття та реалізації важливих для спільноти управлінських рішень, і недопущення до керуючої підмножини (n_j+m_j) людей, в інтелектуальних характеристиках яких домінують або орієнтація тільки на задоволення власних інтересів, або відсутні розумні начала.

5. Запропоновано оригінальний метод і алгоритм дослідження, аналізу та оцінки множини персональних інтелектуальних портретів особистостей, а також створення на їх основі групових інтелектуальних портретів людських спільнот, аналіз і оцінка яких дозволяє формувати рекомендації щодо необхідних та доцільних змін в інтелектуальних характеристиках людських ресурсів спільнот, спрямованих на оптимізацію їх за критеріями домінування у групових інтелектуальних портретах складових розуму й доброти та мінімізації злочинних та нерациональних проявів.

6. Отримані результати експериментальної апробації методу й алгоритму створення та оцінки персонального і групового інтелектуальних портретів на прикладі студентських колективів продемонстрували можливість і доцільність їх використання у процесах управління формуванням оптимальних індивідуальних і групових портретів, а результати порівняльного аналізу та оцінки групових портретів спільнот з диференційованими за рівнем освіти й життєвого досвіду характеристиками підтвердили гіпотетичну залежність інтелектуальних домінант особи і їх груп від цих показників, що довело можливість оптимізації інтелектуальної взаємодії учасників під впливом вивчення, оволодіння та використання засад партнерського управління й особистого неперервного розвитку.

7. Обґрунтовано й розроблено рекомендації з порядку отримання, аналізу, оцінки та належного використання інформації про стан персональних і групових інтелектуальних портретів для оптимізації управління формуванням і підтриманням належних партнерських відносин між підмножинами [$N_i - (n_j +$

$m_j]$ і $(n_j + m_j)$ будь-якої спільноти людей N_i на основі збігу домінантних характеристик індивідуальних і групових інтелектуальних портретів учасників, що дає органам управління будь-якими людськими спільнотами значні можливості в удосконаленні процесів управління через оцінювання валідності витрачених зусиль, ресурсів і програм необхідних змін в інтелекті та ментальності як окремих людей, так і їх спільнот.

8. Продемонстровано, що ті зміни, які уже відбулися в інтелекті, ментальності, освіченості, досвіді, в життєвих цінностях та орієнтирах поведінки людських ресурсів сучасного українського суспільства та його територіальних громад у зв'язку із переорієнтацією на ідеологеми західної інституціональної матриці, вимагають радикальних змін у взаєминах між персоналом $(n_j + m_j)$ їх органів управління (СУ) та людськими ресурсами $[N_i - (n_j + m_j)]$ множини об'єктів їх впливів (ОУ_i) з переходом до партнерського режиму інтелектуальної взаємодії, діалогу, довіри і використання колективного інтелекту всіх активних учасників для спільного генерування оптимальних управлінських рішень з використання спільних ресурсів на благо громади. В результаті цього структурно-функціональна схема територіальної громади інтерпретована у вигляді множини N_{ou} управлінських пар різного виду – партнерств «СУ – N_{ou_i} », кожне з яких співпрацює в режимі «суб'єкт – суб'єкт», а також рекомендовано поширювати мережу партнерських взаємин між всією множиною інших суб'єктів життєдіяльності.

9. Проведено дослідження та аналіз оцінок залученості та інтегрованості в партнерські стосунки керівного і функціонального персоналу органів місцевого самоврядування більшості територіальних громад Прикарпаття, в результаті чого експериментально доведено недостатній і низький рівень залученості як персоналу, так і населення в партнерські стосунки і взаємодію, відсутність в намірах і планах чинних органів використовувати й поширювати партнерські стосунки на множину суб'єктів всіх видів активності в рамках громад, переважної орієнтації на створення, налагодження і розвиток партнерств із

суб'єктами з поза меж громад та ін., що спричинено відсутністю необхідних знань, переконань, досвіду і прагнення використовувати механізми партнерського управління.

10. Сформульовано пакет рекомендацій щодо підготовки переходу персоналу органів місцевого самоврядування 62-х територіальних громад Прикарпаття через навчання та оволодіння їх керівним і функціональним персоналом необхідних знань і навичок з використання засад партнерського управління, для чого запропоновано ввести в навчальні програми дисциплін бакалаврів, магістрів і докторів філософії за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування» викладання основ партнерського управління, підготувати навчально-методичні матеріали для проведення регулярних курсів з основ партнерського управління для керівного і функціонального персоналу органів місцевого самоврядування, популяризувати технологію партнерського управління через поширення досвіду, переваг і кращих прикладів її практичного застосування для створення партнерств у громадах та за їх межами.

11. Очікувані результати впровадження запропонованого переліку рекомендацій за своїм потенціалом повинні привести до певної інтенсифікації й поглиблення реформи децентралізації та її результатів, посилення комунікацій і формування спільних інтересів населення громад з вирішення соціальних, економічних, екологічних, політичних і культурних проблем, відродження реального місцевого самоврядування через залучення інтелектуальних ресурсів реальної більшості активного й зацікавленого населення, залучення інтелектуальних, фінансових, майнових і т. п. ресурсів населення в розвиток місцевого малого та середнього бізнесу із врахуванням потреб та інтересів як місцевого населення, так і зовнішніх партнерів громад, наповнення соціальних програм, вилучення можливостей тіньового використання спільної власності всупереч інтересам населення і громадівських партнерств.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Авксентьев М. Ю. Державно-приватне партнерство як сучасний механізм залучення інвестицій в інфраструктурні галузі України : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.00.03. – К., 2010. – 20 с.
2. Аврелій Марк. Наодинці з собою / переклав з грецької Ростислав Пранько. – Львів: Видавництво «Апріорі», 2018. – 184 с. (С. 30, п. п 1, 2,3)
3. Академія лідерства Ради Європи для голів об'єднаних територіальних громад. *Council of Europe*. 25.02.2017. URL: <http://www.slg-coe.org.ua/p10317/>
4. Алавердян Л. М. Становлення і розвиток державно-приватного партнерства у вугільній промисловості України : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.00.03. – Донецьк, 2011. – 20 с.
5. Алексеєв В. М. Держава та суспільство: деякі проблеми взаємовідносин. *Наукові записки Інституту законодавства Верховної Ради України*. 2010. №1. С. 84-88.
6. Алексеєв В. М. Громадівська власність – матеріальна основа життєзабезпечення територіальних громад. *Віче*. 2014. № 12. С. 2-5. <https://veche.kiev.ua/pdf/201412.pdf>
7. Алексеєв В. М. Суспільство та держава: управлінські взаємовідносини : монографія. – Чернівці : Технодрук, 2012. – 344 с.
8. Алексеєв В. М. Структура публічного управління в Україні: громадівські ради. Чернівці: Технодрук, 2014. 76 с.
9. Алексеєв В. Громадівська рада. *Віче*. 2014. № 11 (367). С. 29-32.
10. Алексеєв В. М. Оптимістична трагедія державного управління. *Державне управління та місцеве самоврядування*. 2020. Вип. 3(46). С. 6-12.
11. Алексейчук В. В. Механізми державного управління соціальним партнерством : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. наук з держ. упр. : спец. 25.00.02. – Запоріжжя, 2009. – 17 с

12. Амоша О. І., Череватський Д. Ю., Петрова І. П. Щодо класифікації державно-приватного партнерства у сфері вуглевидобування. *Економіка України*. 2017. № 10. С. 18-30.
13. Андрущенко В. «Державно-громадський характер управління освітою», *Вища освіта України*, 2011. № 3, с. 5–8.
14. Антонова Л. В., Штиршов О. М. Комунікативні технології в процесі взаємодії органів публічної влади з інститутами громадянського суспільства. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2020. № 6. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/>
15. Афанасьєва О. К. Організаційно-економічні основи розвитку державно-приватного партнерства в морських портах України : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.00.04. – Одеса, 2011. – 19 с. : іл., табл.
16. Баран М. П. Механізми подолання опору добровільному об'єднанню територіальних громад. *Теорія та практика державного управління і місцевого самоврядування*. 2015. № 2. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Ttpdu_2015_2_25
17. Басюк Т. П., Безпалько О. В., Братусь І. В. та ін. Організація партнерства у місцевих громадах. *Метод. рек. для практиків соціальної сфери*. За заг. ред. І. Д. Зверєвої. К.: Наук. світ, 2006. 43 с. https://childfund.org.ua/Uploads/Files/books_pdf/Organizatsia_Partnerstva.pdf
18. Безбах Н. В. Формування державно-приватних партнерських відносин у сфері страхових послуг в Україні : автореф. дис. на здобуття ступеня канд. наук з держ. упр. : спец. 25.00.02. Нац. акад. держ. упр. при Президентові України. – К., 2014.
19. Бебешко Т. *Влада проти Ладу. Сучасна синархія*. Київ, 2014. 52 с. URL: https://www.academia.edu/11118184/Влада_проти_Ладу

20. Бебешко Т. Синархія: пошук шляхів гармонійного впорядкування світу. *Демократична Київщина*. 02.04.2014. URL: <http://sogdk.blogspot.com/2014/04/blog-post.html>
21. Бех Ю. В. Філософія управління соціальними системами : монографія. – К. : Вид-во НПУ імені М. П. Драгоманова, 2012. – 623 с.
22. Бех І. Д. Колізії суб'єкт-суб'єктної взаємодії. Теоретико-методичні проблеми виховання дітей та учнівської молоді. *Теоретико-методичні проблеми виховання дітей та учнівської молоді*. 2014. №1(18). С. 6-14.
23. Бержанір А. Л. Становлення взаємодії влади, бізнесу і суспільства в ринкових умовах. *Сталий розвиток економіки*. 2013. № 3 (20). С. 18–21.
24. Блищак Л. О., Петренко В. П. Про запобігання виникненню ефектів «Лейк-Вобегона» і «Данніга-Крюгера» у вітчизняній системі публічного управління та адміністрування. *Сучасний менеджмент : моделі, стратегії, технології : матеріали XXI Всеукр. щоріч. студент. наук.-практ. конф. за міжнарод. участю*. 23 квіт. 2020 р. — Одеса : ОРІДУ НАДУ, 2020. – С. 544-545.
25. Бобровський О. І. Територіальні громади як суб'єкти публічного управління первісних територіальних ланок суспільства. *Науковий вісник: державне управління*. 2020. № 2. С. 32–44. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/nauvisdu_2020_2_5
26. Богиня Д. П. Гуманістичні орієнтири управління конкурентоспроможністю людського розвитку. *Регіональні проблеми людського та соціального розвитку: тези доп. і повідом. наук.-практ. конф.*: В 2 т. – Т. 2 / НАН України, Ін-т економіки пром-сті. – Донецьк, 2008. – С. 41-51.
27. Боднар Г. Ф. Управління державно-приватними партнерствами на засадах гармонізації інтересів сторін : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.00.04. Івано-Франків. нац. техн. ун-т нафти і газу. – Івано-Франківськ, 2010. – 20.

28. Бондар А. В., Смоленніков Д. О. Розроблення механізму партнерства влади, бізнесу та громади для реалізації еколого-орієнтованих проєктів. *Вісник СумДУ. Серія «Економіка»*, 2016, № 4'. С. 21-27.
29. Болотіна Є. В. Шубна О. В. Інституціональні матриці суспільства і трансформаційна економіка України. *БізнесІнформ*. 2016, №10. С. 14-21.
30. Бутенко, Н. В. Підвищення конкурентоспроможності національної економіки на засадах партнерства. *Економічний аналіз : збірник наукових праць*. Тернопільський національний економічний університет; редкол.: В. А. Дерій (голов. ред.) та ін. – 2014. Том 15. № 1. – С. 36-42.
31. Бюзен Т. Суперинтеллект / Пер. с англ. Ю. У. Андреєжева. Мн.: ООО «Попурри», 2005. 400 с. (с. 155).
32. Валігура, І. (2019). Партнерство як феномен сучасного суспільства. *Наукові записки Тернопільського національного педагогічного університету імені Володимира Гнатюка*, 1(74), 54-58.
33. Варцаба В. І. Управління регіональним розвитком: теорія і практика гармонізації цілей та інтересів влади, науки, бізнесу: монографія. – ПрАТ «Видавництво «Закарпаття», 2015. – 488 с.
34. Варцаба В. І. Теоретико-методологічні засади управління процесом гармонізації розвитку економіки регіону : дис... на здоб. наук. ступ. д-ра екон. наук, спец. 08.00.05 розвиток продуктивних сил і регіональна економіка. – Івано-Франківськ, 2015. – 460 с.
35. Варцаба, В. І., Петренко В. П. Модель парето-ефективних стосунків контрагентів ринку з позицій концепції інкременталізму як основа гармонізації їх цілей та інтересів. *Науковий вісник Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу. Серія Економіка та управління в нафтовій і газовій промисловості*. 2014. № 2. 86-92.
36. Варцаба В. І. Теоретичні аспекти інноватизації управління розвитком регіональних суспільних систем на основі комплексу феноменів

- "сінтелектика – синергія – синархія". *Бізнес Інформ*. 2015. № 9. С. 97-105.
URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2015_9_16
37. Василевська Т. Довіра як передумова та результат партнерських взаємовідносин та взаємодій між органами місцевого самоврядування та громадянами: етичні аспекти. *Влада та управління: Збірник наукових праць*. Вип. 8. Чернівці: «Букрек», 2021. С. 53-65.
38. Василенко О. М Активізація дієвості соціального партнерства державних інституцій з громадськими організаціями. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2010. №3. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=105>
39. Вдовенко Ю. С. Приватно-державне партнерство в автодорожній сфері. Чернівці : ЧДТУ, 2009. – 197 с.
40. Величко К. І. Громадянське суспільство, бізнес і держава в системі демократичних взаємовідносин. *Публічне управління та митне адміністрування*. 2016, №1(14). С. 25- 31.
41. Вельгас О. Заклад освіти – школа партнерства для громади. Методичний посібник. Новоселиця, 2018. 32 с. URL: <https://naurok.com.ua/metodichniy-posibnik-partnerstvo-shkoli-i-gromadi-60138.html>
42. Взаємодія і партнерство в галузі охорони здоров'я. *Новицька територіальна громада. Івано-Франківська область, Калуський район*. 07 червня 2021 р. URL: <https://novotg.gov.ua/news/1623062755/>
43. Волошинський Б.І., Прокопенко О.Ю., Петренко В.П. Щодо необхідності підготовки голів сільських і селищних рад області до використання технологій стратегічного планування. *Стратегія економічного і соціального розвитку територій Івано-Франківської області до 2015 року: Матер. обл. наук.-практ. інтернет-конф.* – Івано-Франківськ: Факел, 2007. – С. 29-30.
44. Воробей В. Місцевий економічний розвиток у територіальних громадах: корисні поради та кращі практики / Заг. ред. Келічавого Б., Юрківа В. –

- Global Communities. Partners for Good – USAID, 2021. 23с. URL: https://decentralization.gov.ua/uploads/library/file/717/MER_2021_WEB.pdf
45. Ворохтянська громада налагодила партнерство з румунською комуною Чугуд. *U-Lead з Європою*. 01.12.2023. URL: <https://u-lead.org.ua/news/336>
46. Гавкалова, Н., Акімова, Л., Зілінська, А., Лукашев, С., Аведян, Л., & Акімов, О. (2022). Функціонування об'єднаних територіальних громад та визначення основних проблем організаційного забезпечення управління місцевими бюджетами. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, 2(4), 107–117. URL: <https://doi.org/10.55643/fcaptp.2.43.2022.3708>
47. Галан, Л., & Белова, Г. (2022). Удосконалення системи управління інвестиційною діяльністю в територіальних громадах. *Економіка та суспільство*, (38). URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-38-53>
48. Гаман П. І. Суб'єкт-об'єктна та комунікативні парадигми організації і функціонування місцевого самоврядування. *Державне управління. удосконалення та розвиток*. 2011. №9. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=321>
49. Геєць В. М. Про єдність і суперечності у розвитку суспільства, держави та економіки. *Економіка України*. 2012. № 10. С. 4–23.
50. Гнидюк Н. Підходи до формування ефективних організаційних структур для об'єднаних територіальних громад. – Київ, Добре. Практики. 2019, 28 с. URL: <https://www.hromady.org/wp-content/uploads/2019/10/БрошураОТГ-A4-PRINT-7.10.19.pdf>
51. Головка, М. (2018). Формування ефективних партнерських відносин в бізнесі. *Журнал наукових публікацій молодих вчених "Науковий огляд"*, 4(4), 7-11
52. Гончар О. В. Новітні технології суб'єкт-суб'єктної взаємодії учасників навчального процесу вищої школи. *Педагогіка, психологія та медико-біологічні проблеми фізичного виховання і спорту*. 2012. №3. С. 40-44.

53. Гончарук В. В. Державно-громадські засади управління розвитком загальноосвітніх навчальних закладів у регіоні : автореф. дис. ... канд. пед. наук : спец. 13.00.06 / В. В. Гончарук. – Старобільськ, 2017. – 20 с.
54. Громадська спілка «Бізнес за партнерство». URL: <https://www.bfp.org.ua/>
55. Далюк Н. Я. Управління спроможністю територіальних громад Рівненщини. *Інноваційні дослідження та перспективи розвитку науки і техніки у XXI столітті: збірник тез доповідей учасників Міжнародної науково-практичної конференції до 30-річчя Приватного вищого навчального закладу «Міжнародний економіко-гуманітарний університет імені академіка Степана Дем'янчука»* (м. Рівне, 19 жовтня. 2023 року). Рівне, 2023. Ч. 4. 187 с. URL: <https://dspace.megu.edu.ua:8443/jspui/bitstream/123456789/4247/3частна%20mergad.204.pdf#page=135>
56. Данилюк М. О., Ковалів М. І., Кузьмин В. М., Петренко В. П. Про стан і досвід стратегічного управління економічним і соціальним розвитком територіальних громад Івано-Франківщини. *В кн. Стратегічний маркетинг пріоритетних напрямків розвитку Івано-Франківщини (організаційно-методичні засади): Науково-практичний посібник.* – Івано-Франківськ: АЕРІФ, Лілея НВ. – 2006. – С. 8-17.
57. Дацюк С. Ультиматум мислення. *Українська правда.* 30.09. 2019. URL: <https://blogs.pravda.com.ua/authors/datsuk/5d91bc5c1c51b/>
58. Дегтяр О. А., Непомнящий О. М. Імперативи публічного характеру сучасного управління та індикатори його якості. *Інвестиції: практика та досвід.* 2018. №4. С. 89-93.
59. Денис Шмигаль: У 2023 році продовжиться реформа децентралізації, державного управління та управління держвласністю. *Урядовий портал. Єдиний веб-портал виконавчої влади в Україні.* 09.01.2023. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/denys-shmyhal-u-2023-rotsi-prodovzhytsia->

[reforma-detsentralizatsii-derzhavnoho-upravlinnia-ta-upravlinnia-derzhvlasnistiu](#)

60. Державна стратегія регіонального розвитку на 2021-2027 роки. Затверджено постановою Кабінету Міністрів України від 5 серпня 2020 р. № 695. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/695-2020-%D0%BF#Text>
61. Дзвінчук Д. І., Лютий О. В., Петренко В. П. Щодо теоретичного аналізу і уточнення поняття «управлінська пара» як основи розвитку та удосконалення публічного управління. *Гуманітарний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2016. №67. С. 191-202.
62. Дзвінчук Д. І., Лютий О. В., Петренко В. П. Інтелект людини – природний ресурс, який людство повинно навчитись уміло використовувати. *International Journal of Innovative Technologies in Social Science*. 2018. # 2(60). С. 35-45. URL:
63. Дзвінчук Д., Баран М., Петренко В., Хамчук Г. Щодо проблеми приваблення і утримання талантів у системі публічного управління та адміністрування. *Публічне управління та регіональний розвиток*, 2022. (16), 383-406. URL: <https://doi.org/10.34132/pard2022.16.05>
64. Дзвінчук Д. І., Лютий М. О., Петренко В. П. Економіка знань і необхідні зміни в моделях лідерства. *Зб. наук. праць «Гуманітарний вісник Запорізької державної інженерної академії»*. 2016. Вип. 64. С. 44-60.
65. Дзвінчук Д. І., Петренко В. П., Хамчук Г. П. Ідентифікація умов ефективної взаємодії інтелектуальних ресурсів людських спільнот у процесі забезпечення раціонального природокористування. *Вчені записки Таврійського національного університету ім. В. І. Вернадського. Серія: Публічне управління та адміністрування*. 2022. Т. 33(72). №6. С. 85-95.
66. Дзвінчук Д. І., Петренко В. П. Щодо проявів ефекту Данінга-Крюгера в системі управління українською державою. *Теорія та практика державного управління*. ХарРІДУ. 2017. №1(50). С. 6-11.

67. Дзвінчук Д. І. Врахування впливу феномену Даннінга-Крюгера в процесах професійного навчання кадрового наповнення системи публічного управління і адміністрування України / Д. І. Дзвінчук, В. П. Петренко, О. С. Аршулік // Публічне управління: традиції, інновації, глобальні тренди : матеріали Всеукраїнської наук.-практ. конф. за міжнар. участю. 11 жов. 2019 р. – Одеса : ОРІДУ НАДУ, 2019. – С. 229-230.
68. Дзвінчук Д. І., Орлів М. С., Петренко В. П. Експериментальна верифікація можливості використання тесту вудкока-френсіса для виявлення когнітивних упереджень у претендентів на керівні посади в органах публічної влади. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2021. № 2. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1963>. DOI: [10.32702/2307-2156-2021.2.4](https://doi.org/10.32702/2307-2156-2021.2.4)
69. Дзвінчук Д. І., Лютий М. О., Петренко В. П., Чепесюк В. В. Модель 3S-лідерства як основа нівелювання і ліквідації когнітивних упереджень лідера та його послідовників на результати їх взаємодії / Публічне управління та адміністрування в умовах війни і в поствоєнний період в Україні : матеріали Всеукр. наук.-практ. конф. у трьох томах, м. Київ, ДЗВО «Університет менеджменту освіти» НАПН України, 15-28 квітня 2022 р.; ред. колегія : І.О. Дегтярєва, В.С. Куйбіда, П.М. Петровський та ін., уклад. Т.О. Мельник. Т. 3. К. : ДЗВО «УМО» НАПН України, 2022. – С. 32-35.
70. Дзвінчук Д. І., Лютий М. О., Панасюк Р. В., Петренко В. П. Інтелект у публічному управлінні ресурсами територіальних громад України : наукова монографія / За ред. проф. Дзвінчука Д. І. і проф. Петренка В. П. – Івано-Франківськ: Лілея-НВ. 2023. – 368 с.
71. Дзвінчук Д. І. Шодо теоретичного аналізу і уточнення поняття «управлінська пара» як основи розвитку та удосконалення публічного управління / Д. І. Дзвінчук, О. В. Лютий, В. П. Петренко // Зб. наук. праць

- «Гуманітарний вісник Запорізької державної інженерної академії». – 2016. – Вип. 67. – С. 191-202.
72. Дзвінчук, Д. І., & Лютий, М. О. (2022). Про оцінювання ефективності публічного управління територіальними громадами. *Публічне урядування*, (1 (29)), 42-51. URL: [https://doi.org/10.32689/2617-2224-2022-1\(29\)-6](https://doi.org/10.32689/2617-2224-2022-1(29)-6)
73. Дикий О. В. Систематизація наукових підходів до класифікації форм та сутності державно-приватного підприємства. *Електронний журнал «Ефективна економіка»*. 2012., №6. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1203>
74. Дикий О. В. Державно-приватне партнерство як механізм ефективного відтворення конвергентного потенціалу будівельних підприємств : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня д-ра екон. наук : спец. 08.00.04. Київ. нац. ун-т буд-ва та архіт. – К., 2013. – 39 с.
75. «Діалог громадянського суспільства, бізнесу та влади: виклики воєнного стану», *Торгово-промислова палата України*. 21.10.2022. URL: <https://ucci.org.ua/events/podiyi-partneriv/dialog-gromadianskogo-suspilstva-biznesu-ta-vladi-vikliki-voienного-stanu>
76. Діоген Лаертський. Про життя, навчання і висловах знаменитих філософів / пер. з грец. і прим. М. Л. Гаспарова: заг. ред. і вступ. ст. А. Ф. Лосєва. К.: Думка, 2009. С. 63-68. URL: <http://psylib.ukrweb.net/books/diogen/txt01.htm>
77. Довженко В. А., Войтенко А. Б., Плотнікова М. Ф. 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>
78. Драгомирецька, Н., Гордєєва, А., Запорожець, М., Ковальова, Л., Ладунська-Амонс, О., Лісова, М., Мельник, Р., Міськов, С., & Фітьо, Я. (2017). Текоретико-методологічні підходи щодо розвитку державно-громадського партнерства в Україні. *Публічне урядування*, (5 (10)), 98-130.

79. Драгомирецька Н. М. Державно-громадянське партнерство у сфері соціального розвитку : навч. пос. / Н. М. Драгомирецька, Н. В. Піроженко, І. В. Матвєєнко. – Одеса : ОРІДУ НАДУ, 2017 – 290 с.
80. Драгомирецька, Н., & Дургарян, М. (2020). Державно-громадянське партнерство в сфері донорства крові зарубіжних держав: досвід для України. . *Публічне урядування*, (4 (24), 94-109.
81. Друкер, Ф. П. Рынок: как выйти в лидеры. Теория и практика. (Предпринимательство и инновации. Практика и принципы). М: Bookchamberinternational, 1992. – 352 с.
82. Дутко Н. Г. Забезпечення державно-приватного партнерства на місцевому рівні [Текст] : автореф. дис. на здобуття ступеня канд. наук з держ. упр. : спец. 25.00.04 / Н. Г. Дутко ; М-во освіти і науки України, Акад. муніцип. упр. – К., 2013. – 20 с.
83. Духовна О. Застосування ДПП в українській медицині. *Юридична Газета online*. 16 серпня 2021 р. URL: <https://yur-gazeta.com/dumka-eksperta/zastosuvannya-dpp-v-ukrayinskiy-medicini.html>
84. Дьоміна І.О. Державно-приватне партнерство як механізм розвитку сфери освіти в Україні в умовах децентралізації та глобалізації. Вчені записки Таврійського національного університету імені В.І. Вернадського. Серія: Державне управління. Т. 32 (71). № 2. 2021. С. 52-58.
85. Експерти виявили ефективні й неефективні громади Тернопільщини. *Перший.онлайн*. 11 Квітня 2021р. URL: <https://www.gazeta1.com/statti/eksperty-vyyavyly-efektyvni-j-neeefektyvni-gromady-ternopilshhyny/>
86. Європарламент ухвалив доповідь щодо Угоди про асоціацію Україна-ЄС. *УКРИНФОРМ*. 11.02.2021. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-politics/3188561-evroparlament-uhvaliv-dopovid-pro-vikonanna-ugodi-pro-asociaciu-ukrainaes.html>

87. Єлагін В. П. Моделювання взаємовідносин головних суб'єктів соціальної держави в системному просторі інституціональних матриць. Теорія та практика *державного управління*. 2012, №1. С. 31-41.
88. Єрмілов С. Ф. Формування механізмів державно-приватного партнерства в науково-інноваційній сфері України : автореф. дис. на здобуття ступеня канд. наук з держ. упр. : спец. 25.00.02. Класич. приват. ун-т. – Запоріжжя, 2012. – 20 с. : іл.
89. Єфименко Т. І. Державно-приватне партнерство в системі регулювання економіки: монографія. К., 2012. 371 с.
90. Жданенко С. Б. Партнерська взаємодія у процесі становлення громадянського суспільства (соціально-філософський аналіз): дисертація канд. філос. наук: 09.00.03 / Харківський військовий ун-т. - Х., 2003. 20 с.
91. Жовнірчик Я. Ф. Напрямки оптимізації взаємовідносин органів публічної влади та інститутів громадянського суспільства. Науковий вісник Академії муніципального управління. Серія : Управління. 2013. Вип.4. 25–32. URL: http://nbuv.gov.ua/j-pdf/Nvamu_upravl_2013_4_5.pdf
92. Жозеф де Местр. *Вікіцитати*. URL: https://uk.wikiquote.org/wiki/Жозеф_де_Местр
93. Жук В. П. Формування механізмів розвитку державно-приватного партнерства в Україні : автореф. дис. на здобуття ступеня канд. наук з держ. упр. : спец. 25.00.02. Акад. муніцип. упр. – К., 2013. – 20 с.
94. Жукова Е.О. Публічне адміністрування та державне управління: особливості співвідношення. *Електронне наукове видання «Аналітично-порівняльне правознавство»*. 2022. №2. С. 137-140. URL: <http://journal-app.uzhnu.edu.ua/article/view/261777/258187>
95. Жуковська, Аліна Синергетичний ефект міжсекторної взаємодії в соціальній сфері. Сектори економіки в процесі реалізації державної регіональної політики: Дванадцяті регіональні та муніципальні читання : зб. матеріалів доп. міжнар. наук.-практ. конф. [Тернопіль-Збараж, 26-27

- жовт. 2017 р.] / редкол. : М. М. Шкільняк, А. Ф. Мельник, Г. Л. Монастирський [та ін.] ; відп. за вип. М. М. Шкільняк. - Тернопіль : СМП «Тайп», 2017. - Ч. I. - С. 210-214.
96. Жуковська, А., & Дяків, О. (2022). Вектори та інструменти інклюзивного розвитку територіальних громад. *Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України*, 0 (26), 62-71. doi: <https://doi.org/10.35774/rarpsu2021.26.062>
97. Журавель, Я., & Кравченко, В. (2019). Розвиток партисипативної демократії – важливий фактор вдосконалення управління в об'єднаних територіальних громадах. *Аспекти публічного управління*, 7(3), 59-65. URL: <https://doi.org/10.15421/151917>
98. Закон України «Про співробітництво територіальних громад». *Відомості Верховної Ради*, 2014, №34, ст. 1167.
99. Закон України «Про добровільне об'єднання територіальних громад». *Відомості Верховної Ради*, 2015, №13, ст. 91.
100. Закон України «Про внесення змін до Закону України "Про співробітництво територіальних громад" щодо упорядкування окремих питань співробітництва територіальних громад» від 12 січня 2023 року № 2867-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2867-IX#Text>
101. Залознова Ю., Петрова І., Трушкіна Н. Класифікація форм державно-приватного партнерства: узагальнення зарубіжного та вітчизняного досвіду. *Agricultural and Resource Economics : International Scientific E-Journal*. 2016. Vol. 2. No. 3. С. 88–105. URL: www.are-journal.com
102. Західно-Український форум партнерства. URL: <https://economicforum.in.ua/#history>
103. Звіт за результатами дослідження «Стан та перспективи співпраці між бізнесом та НДО в Донецькій та Луганській областях». Львівська бізнес-школа УКУ (LvBS) «Форум НДО в Україні» Соціологічна лабораторія Програми соціології УКУ, Львів, 2018. 69 с. URL:

<https://sociology.ucu.edu.ua/wp-content/uploads/2018/10/LVBS-STUDY-REPORT.pdf>

104. Звіт голови Ямницької сільської ради Романа Крутого за 2021 р. *Ямницька територіальна громада*. 04.01.2022. URL: <https://yamnytsya-otg.if.ua/2022/01/zvit-holovy-yamnytskoji-th-romana-krutoho-za-2021-rik/>
105. Звонар В. П. Економічні основи міжсекторного партнерства як конструктивної взаємодії держави, бізнесу та громадських організацій. *Науковий вісник Волинського державного університету імені Лесі Українки. Серія: Економіка*. 2006. No 7. С. 37–42.
106. Звонар В. П. Міжсекторне партнерство як механізм реалізації регіональної соціальної політики : концепція для України : монографія. – Луцьк : Волин. нац. ун-т ім. Лесі Українки, 2009. – 300 с.
107. Зубенко, Г. (2023). Європейські стандарти та законодавство України щодо участі громадських об'єднань у прийнятті рішень на місцевому рівні. *Вісник Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна. Серія «Право»*, (33), 52-59. URL: <https://periodicals.karazin.ua/law/article/view/21560>
108. Іваніна О.В. Учасницьке проектування розвитку громади / О.В. Іваніна, Ю.С. Малько, Г.М. Петренко; за заг. ред. д. держ. упр., проф. Лозинської Т.М. – Полтава: 2017. – 51 с.
109. Іванченко Г. В. Розробка кластерної моделі розвитку регіону [Електронний ресурс] / Г. В. Іванченко // *Ефективна економіка*. №5, 2013. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2049>
110. Ільєва А. Територіальна громада на Запоріжжі втратила понад 14 млн грн. *Суспільне. Новини*. 02.11.2021. URL: <https://suspilne.media/177312-otg-na-zaporizzi-vtratila-ponad-14-mln-grn/>
111. Ільченко Н. Синергія міжсекторного партнерства в соціально-економічному розвитку громад. *Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки*. 2014.

Том 2. №37. С. 33- 42. DOI: <https://doi.org/10.24025/2306-4420.2.37.2014.88311>

112. Інформаційна взаємодія органів місцевого самоврядування м. Херсона та громади. Сучасний стан та перспективи. Аналітичне дослідження. Виконане за підтримки Посольства Королівства Нідерландів в Україні. Херсонська міська ГО «Розвиток№», 2003. URL: https://hgi.org.ua/pdf/inf_vz_vig.pdf
113. Калініна Л.М., Лісова Н.І. Державно-громадська взаємодія на партнерських засадах. *Problems and achievements of modern science : coll. of scientific papers «ΛΟΓΟΣ» with materials of the International scientific-practical conf.*, Cork, May 6, 2019 NGO «European Scientific Platform», м. Корк, Ірландія, стор. 84-88.
114. Калініченко Л. Л. Фактори забезпечення інтегрального інтелекту колективу підприємств. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2012. № 3. С. 120-127.
115. Кальниш, Ю. Г. Концептуальні засади формування культури участі громадян в процесі модернізації системи публічного управління. *Науковий вісник: Державне управління*. 2020. 2(4). URL: [https://doi.org/10.32689/2618-0065-2020-2\(4\)-168-178](https://doi.org/10.32689/2618-0065-2020-2(4)-168-178)
116. Камашев, А. В. (2023). Соціальне партнерство як інструмент розвитку інфраструктурного забезпечення територіальних громад. *Таврійський науковий вісник. Серія: Публічне управління та адміністрування*, (5), 30-38. URL: <https://doi.org/10.32851/tnv-pub.2022.5.4>
117. Каныгин Ю. М. Загадки інтелектуального бытия. Київ, 1977. 230 с.
118. Карабін Т. Зміна статусу територіальних громад від об'єкту управління до суб'єкту адміністрування. *DSpace.UzhNU репозитарій*. URL: https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/bitstream/lib/48424/1/Conf_paper.pdf С. 123-134.

119. Карнаухова М. Д. Демаркація публічного і приватного в дискурсивному просторі врядування. *Публічне управління і адміністрування в Україні*. 2019. Вип. 10. С. 20-27.
120. Карпенко Є. В. Самоактуалізація і адаптація: від конфронтації до кооперації : монографія. Івано-Франківськ : Нова Зоря, 2013. 272 с.
121. Кісь С. Я. Наукові основи інтелектуалізації діяльності підприємств : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня д-ра екон. наук : спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)» / С. Я. Кісь ; Івано-Франків. нац. техн. ун-т нафти і газу. - Івано-Франківськ, 2016. - 40 с.
122. Клименко І. Поліція та громада – партнерство заради безпеки. *InterFax-Україна*. 07.12.2021. URL: <https://interfax.com.ua/news/blog/784361.html>
123. Ковалівська С. Сталий розвиток громад. Конференція «Добре місцеве врядування: виклики та рішення». *Національний інститут стратегічних досліджень*, 2021. URL: https://niss.gov.ua/sites/default/files/2021-11/csr-lo_do.pdf
124. Кожина А. В. Публічне управління інклюзивним місцевим розвитком: теорія, методологія, практика : монографія. – К., Кам'янець-Подільський : НАДУ, ТОВ «Друкарня “Рута”», 2020. 452 с.
125. Кожина А. В. Теоретико-методологічні засади публічного управління інклюзивним місцевим розвитком : дис... на здоб. наук. ступ. д-ра наук з держ. упр. за спец. 25.00.02 - Механізми державного управління. – Національна академія державного управління при Президентові України, Київ, 2021. – 496 с.
126. Козаченко Г. В., Шульженко Л. Є. Стратегічні альянси: проблемні аспекти створення. *ВІСНИК Донбаської державної машинобудівної академії*. 2012. № 1 (26). – С. 123-126.

127. Козіна В., Кошелюк М. Міжнародне муніципальне партнерство. Методичні рекомендації. Рада Європи, Міністерство розвитку громад та територій України. 2022. 125 с. URL: https://decentralization.gov.ua/uploads/library/file/837/Metodychni_rekomendatsii_partnerstvo_2022.pdf
128. Козлов Н. І. Розум. Психологіс. Енциклопедія практичної психології. 2015. URL: <http://psychologis.com.ua/razum.htm>
129. Комарницька Г. О. Класифікація проектів державно-приватного партнерства. *Бізнес Інформ*. 2019. №5. С. 50–55.
130. Комарницька Г.О. Активізування державно-приватного партнерства в умовах розвитку інвестиційно-інноваційної діяльності : дис. д-ра екон. наук : 08.00.03. Львів, 2020. 469 с.
131. Кононенко О. (2017). Участь громадян в управлінні освітою через структури громадянського суспільства. Ефективність державного управління. 2017. Випуск 3(52). Ч.1. С. 138–148. URL: <http://edu.lvivacademy.com/article/view/149457>
132. Конференція «East Growth: Бізнес і громадськість – ефективне партнерство» у Краматорську (03.03.2018). *Національна платформа малого та середнього бізнесу*. 21.02.2018. URL: <https://platforma-msb.org/konferentsiya-east-growth-biznes-i-gromadskist-efektyvne-partnerstvo-u-kramatorsku/>
133. Корбецький М. Б. Механізми державно-приватного партнерства у сфері житлового будівництва. *Інвестиції: практика та досвід*. 2019. № 22. С. 31-36.
134. Косач І. А. Оцінка синергетичного потенціалу державно-приватного партнерства в АПК України. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2018. Вип.2. С.26-31.
135. Косач І. А., Дегтярьов А. В. Розвиток державно-приватного партнерства в умовах децентралізації влади в Україні. Державне

- управління: удосконалення та розвиток. 2020. № 3. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1589> DOI: 10.32702/2307-2156-2020.3.2
136. Кремень В. Г. Державно-громадська модель управління освітніми змінами. *Директор школи*. 2001. № 4. 6-8.
137. Крпельницька С. Кластерний потенціал Прикарпаття. *Ukrainian Cluster Alliance*. 15.08.2022. URL: <https://www.clusters.org.ua/blog-single/klasternij-potencial-prikarpattya/>
138. Круглашов, А., & Бурега, В. (2021). Здобутки і труднощі в реалізації децентралізації влади в Україні. *Аспекти публічного управління*, 9(2), 68-76. URL: <https://doi.org/10.15421/152120>
139. Круглов В.В. Розвиток державно-приватного партнерства в Україні: механізми державного регулювання : Монографія. Харків : Вид-во ХарПІ НАДУ «Магістр», 2019. 252 с
140. Круглов В. В. Механізми державного регулювання розвитку державно-приватного партнерства в Україні : дис. докт. держ. упр. : 25.00.02. Харків, 2020. 479 с.
141. Крутій О. М. Комунікативна парадигма партнерської взаємодії суб'єктів державного управління. *Інвестиції: практика та досвід*. 2012. № 6. С. 113 – 116.
142. Кудлай К., Ховрак І. Особливості співпраці бізнесу з громадськими організаціями. *Інноваційний розвиток та безпека підприємств в умовах неоіндустріального суспільства*, 2020. С.105-106.
143. Куліковський Р. І., Петренко В. П., Хамчук Г. П. Інтелектокористування як головна умова раціонального використання ресурсів природи. *Державна політика щодо місцевого самоврядування: стан, проблеми та перспективи: збірник матеріалів 13-ї Всеукраїнської науково-практичної конференції / за наук. ред. проф. О. В. Чепелюк, І. П. Лопушинського, Р. М. Плюща. – Хмельницький: ХНТУ, 2022. – С. 94-97.*

144. Куц Ю. О., Решеvecь О. В. Територіальна громада: управління розвитком: моногр. / За заг. ред. Ю. О. Куца. – Харків: Вид-во ХарПІ НАДУ «Магістр», 2013. 540 с.
145. Куценко О. Д. Расходящиеся общества: особенности системной трансформации в России и Украине. *Мир России*, 2006, №3. – С. 43-61. URL: <https://cyberleninka.ru/article/v/rashodyaschiesya-obschestva-osobennosti-sistemnoytransformatsii-v-rossii-i-ukraine>
146. Летова О. Найрозумніший: який інтелект потрібен для життєвого успіху. *Телевізійна служба новин*. 03.06.2020. URL: <https://tsn.ua/lady/psychologia/ona/nayrozumnishiy-yakiy-intelekt-potriben-dlya-zhittyevogo-uspihu-1557726.html>
147. Линдюк О. А. Теорія та практика модернізації державної служби України в умовах глобалізації: монографія / О. А. Линдюк. – Київ : НАДУ, 2016. 304 с.
148. Литвинова, І. (2016). Партнерство як складова ефективності взаємодії суб'єктів ринку. *Економіка та держава*, 3, 63-66.
149. Лісова, Н. І. (2016). Місце механізму соціального партнерства в державногромадському управлінні загальною середньою освітою в умовах малих міст України. Матеріали міжнародної науково-практичної конференції «Стан, проблеми та перспективи педагогічних досліджень і соціальної роботи», Сладковічево, Словацька Республіка, Університет Данубіус. 219–222. URL: <https://lib.iitta.gov.ua/708747/>
150. Лісова Н. І. Державно-громадське управління розвитком загальної середньої освіти в малих містах України: монографія. – Черкаси : Видавець Пономаренко Р.В. 2018. – 360с.
151. Лопушинський І. Формування національного менталітету — нагальне завдання сучасної української держави. *Вісник Національної академії державного управління при Президентіві України*. 2006. № 3. С. 207—213.

152. Лопушинський І. П. Актуальні проблеми реформування державної служби в Україні на новому етапі державотворення. *Наукові праці [ЧДУ ім. П. Могили комплексу «Києво-Могилянська академія»]. Сер. Державне управління.* 2010.Т.147. Вип. 135. С. 6-11.
153. Лютий М. О. Диференціація персоналу вітчизняної системи публічного управління і адміністрування за критеріями матриці «здатність – бажання» як обґрунтування доцільності поширення в практичному управлінні моделі 3S-лідерства. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Державне управління.* 2021. Том 32 (71) №6. 21-29. URL: http://www.pubadm.vernadskyjournals.in.ua/journals/2021/6_2021/6.pdf
154. Макаров Г. В. Вдосконалення процедур прямої участі громадян на місцевому рівні. *Аналітична записка. Національний Інституту Стратегічних Досліджень.* 02.06.2014. URL: <https://niss.gov.ua/doslidzhennya/politika/vdoskonalennya-procedur-pryamoi-uchasti-gromadyan-na-miscevomu-rivni>
155. Макарова Г. В. Аналіз сумісності та підбір бізнес-партнерів на базі ІТ-технологій. *Інформаційні технології: сучасний стан та перспективи: монографія / за заг. ред. В. С. Пономаренка.* – Х.: ТОВ «ДІСА ПЛЮС», 2018. – С. 378-390.
156. Малін О.Л. Аналіз розвитку державно-приватного партнерства в Україні та світі: якісні зміни та головні тренди 2020 року : Аналітичний звіт. Одеса, 2020. 31 с.
157. Марк Аврелій: лідер мимоволі. *Kyiv-Mohyla Business School.* 11.09.2017. URL: <https://kmb.s.ua/ua/article/mark-avrelij-lider-mimovoli>
158. Мартищенко, С. Л. (2023). Проблемні питання здійснення адміністративно-територіальної реформи децентралізації влади в Україні. *Часопис Київського університету права,* (1), 64-69. URL: <https://doi.org/10.36695/2219-5521.1.2023.13>

159. Матеріали XXII з'їзду КПРС. *Вікіпедія. Вільна енциклопедія*. URL: https://uk.wikipedia.org/wiki/XXII_%D0%B7%27%D1%97%D0%B7%D0%B4_%D0%9A%D0%9F%D0%A0%D0%A1
160. Матьовка Т. В. Потреби у міжсекторному партнерстві громад регіону. *Вісник ХДУ Серія Економічні науки*. 2021. № 44. С. 57-65.
161. Махова Г. В. Стратегічні альянси підприємств в Україні: передумови формування та перспективи розвитку. *Формування ринкової економіки: Зб. наук.праць. Спец. вип. «Економіка підприємства: теорія і практика»*. – Ч.П. – К.: КНЕУ, 2008. – С. 380-720, С.425-434.
162. Махова Г. В. Стратегічні партнерства підприємств як стратегічний імператив в умовах «нової економіки». КНЕУ. 2010/ С. 92-98. Режим доступу : <http://ir.kneu.edu.ua:8080/bitstream/2010/1358/1/Makhova.pdf>
163. Мацокін П., Жабенко Л. Аналіз реєстру договорів про співробітництво територіальних громад. *Освіта. Коментують експерти*. URL: <https://decide.in.ua/analiz-reyestru-dogovoriv-pro-spivrobotnytstvo-terytorialnyh-gromad/>
164. Мельник А. Ф., Підгаєць С. В. Державно-приватне партнерство в системі інститутів національної економіки: механізми розвитку : монографія. – Тернопіль : ТНЕУ, 2017. – 279 с.
165. Меморандум про партнерство та співробітництво між Всеукраїнською громадською організацією «Асоціація платників податків України» та Державною фіскальною службою України. *Державна податкова служба України. Офіційний портал*. 23.08.2020. URL: <https://tax.gov.ua/dlya-gromadskosti/dpa-i-gromadskist/memorandumi-ta-dogovori/arh/print-301914.html>
166. Меморандум про співробітництво між НАДС та Спілкою молодих державних службовців України. *НАДС*. 22.11.2022. URL: <https://nads.gov.ua/news/pidpisano-memorandum-pro-spivrobotnictvo-mizh-nads-ta-spilkoju-molodih-derzhavnih-sluzhbovciv-ukrayini>

167. Меморандум про партнерство та співробітництво між Солотвинською селищною територіальною громадою та сусідніми громадами Івано-Франківської області. *Солотвинська громада. Івано-Франківська область. Україна.* 21.12.2022. URL: https://solotvyn.if.ua/memorandum_spivprats/memorandum-pro-partnerstvo-ta-spivrobitnyczstvo-mizh-solotvynskoyu-selyshhnoyu-terytorialnoyu-gromadoyu-ta-susidnimi-gromadamy-ivano-frankivskoyu-oblasti/
168. Механізм державно-приватного партнерства на транспорті: монографія / за заг. ред. О.О. Карпенко, С.М. Боняр, В.А. Будник, К.В. Лерніченко. К.: ТОВ “СІК ГРУП УКРАЇНА”, 2016. 158 с.
169. Мещан І. В. Територіальна громада як суб’єкт соціального партнерства в управлінні закладами соціального обслуговування / Мещан І. В. // Вісник НТУУ «КПІ». Політологія. Соціологія. Право : збірник наукових праць. 2014. № 2 (22). С. 106–110.
170. Мещан І. В. Соціальне партнерство як механізм надання соціальних послуг в об’єднаній територіальній громаді. *Соціальні технології: актуальні проблеми теорії та практики*, 2016, вип. 72. С. 46-54.
171. Михайлов, В., Андрієнко, М., Гаман, П. (2021). Світові тенденції модернізації державного управління : досвід для України. *Вчені записки Університету «КРОК»*, №1(61). 95–101. URL: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2021-61-95-101>
172. Міжнародне муніципальне партнерство. Методичні рекомендації. *Децентралізація*. URL: <https://decentralization.gov.ua/twincities>
173. Міжнародне і міжмуніципальне співробітництво громад: дані Моніторингу реформи від Мінінфраструктури. *Децентралізація*. 19.07.2023. URL: <https://decentralization.ua/news/16923>
174. Міжнародні партнерства - один з чинників стійкості українських громад. Що роботи громадам, які досі без партнера. *Децентралізація*. 26.09.2023. URL: <https://decentralization.gov.ua/news/17235>

175. Міста-побратими Івано-Франківська. *Івано-Франківськ. Офіційний сайт міста*. 25.05.2023. URL: <https://www.mvk.if.ua/twincity/59238>
176. Михасюк О. К. Розвиток системи громадсько-державного управління в загальноосвітньому навчальному закладі: автореф. дис. ... канд. пед. наук : 13.00.06 / О. К. Михасюк. – Київ, 2021. – 20 с.
177. Мінаєва Г. М. Механізм підвищення ефективності діяльності органів місцевого самоврядування щодо сталого розвитку громад. Теорія та практика державного управління. 2011. Вип. 2 (33). URL: <http://www.kbuapa.kharkov.ua/e-book/tpdu/2011-2/doc/3/07.pdf>
178. Місцеве самоврядування в Україні: євроінтеграційний шлях: колект. моногр. / за заг. ред. Р. М. Плюща. – К.: РІДНА МОВА, 2016. – 808 с.
179. Мішеніна, Н.В., Мішеніна Г. А. Розвиток співробітництва бізнесу та громадських некомерційних організацій в Україні. *Економічні проблеми сталого розвитку : матеріали Міжнародної науково-практичної конференції, присвяченої пам'яті проф. Балацького О.Ф.*, (м. Суми, 6–8 травня 2014 р.) \ За заг. ред. О.В. Прокопенко. - Суми : СумДУ, 2014. - Т.1. - С. 23-24.
180. Моделі місцевого економічного розвитку: успішні практики. Авт. кол. [Бойко Н. І., Васильченко Г. В., Гірчак І. Я. та ін.] – USAID, Асоціація міст України, 2019. 140 с. URL: <https://www.auc.org.ua/sites/default/files/library/dinaprintweb.pdf>
181. Молодцов О.В. Методологічні аспекти теорії інституціональних матриць в контексті динаміки інституціональних змін. *Теорія та практика державного управління і місцевого самоврядування*. 2016, №2. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Ttpdu_2016_2_8
182. Молодцов О. В. Феномен діалектичної єдності економічної, політичної та ідеологічної субматриць у публічному управлінні. *Експерт: парадигми юридичних наук і державного управління*. 2020., №2(8). С. 160-169. URL: <https://maup.com.ua/assets/files/expert/8/15.pdf>

183. Молодцов О. В., Радченко О. В. Деякі аспекти проблеми інституціональної синхронізації процесів децентралізації в Україні. Теорія та практика державного управління і місцевого самоврядування 2017 № 1. URL: https://el-zbirn-du.at.ua/2017_1/31.pdf
184. Морарь Д. Р. Напрями розвитку державно-приватного партнерства в аграрному секторі економіки України. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 10. С. 89–95.
185. Мосора Л. С., Буртик В. І., Книгиницький В. В., Коцеловська Н. Б. Соціологічне дослідження обізнаності молоді щодо її ролі в управлінських процесах громад. *Наукові перспективи*. №3(10), 2021.С. 118 – 135. URL: <https://nung.edu.ua/sites/default/files/2021-03/Аналіз%20анкетування.pdf>
186. Моцна І. В. Проблеми розвитку соціального партнерства в Україні та шляхи їх вирішення. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. Вип. 25, Ч.1. С. 166-170.
187. Мочерний С. В., Довбенко М. В. Економічна теорія : підручник. К.: Академія, 2004. – 856 с.
188. Муканик І. На Прикарпатті провели форум "Івано-Франківська область - надійний партнер". *firtka. Агенція новин*. 08.12.2023. URL: <https://firtka.if.ua/blog/view/na-prikarpatti-proveli-forum-ivano-frankivska-oblast-nadiinii-partner>
189. На Прикарпатті підбили підсумки розвитку туризму в 2023 році. *Івано-Франківщина туристична*. 18.12.2023. URL: <https://iftourism.com/news/article/na-prikarpatti-pidbili-pidsumki-rozvitku-turizmu-v-2023-roci>
190. На Прикарпатті чотири громади спільно розвиватимуть інклюзивно-ресурсний центр. *Децентралізація*. 23.12.2023. URL: <https://decentralization.gov.ua/news/15788>
191. На Івано-Франківщині розпочинається проєкт “Бойківські Карпати”. *Брошнів-осадська територіальна громада*. 14.03.2023. URL:

<https://broshniv.info/na-ivano-frankivshhyni-rozpochynayetsya-proyekt-bojkivski-karpaty/>

192. Наукові засади реформування державної служби в Україні: наукова доповідь / За заг. ред. проф. В.Б. Авер'янова. – К.: Юр. наука, 2000. – 56 с.
193. Ноздрачов С. Дві голови краще: як правильно обирати партнера для бізнесу. *Mind!* 07.03.2019. URL: <https://mind.ua/openmind/20194547-dvi-golovi-krashche-yak-pravilno-obirati-partnera-dlya-biznesu>
194. Обласна тристороння соціально-економічна рада. *Івано-Франківська обласна державна адміністрація. Офіційний вебсайт.* URL: <https://www.if.gov.ua/socialnij-zahist/socialne-partnerstvo/oblasna-tristoronnya-socialno-ekonomichna-rada>
195. Облещук У. В., Петренко В. П. Про модель оптимізації взаємодії органів влади на регіональному і територіальному рівнях з об'єктами їх управлінських впливів. *Державна політика щодо місцевого самоврядування: стан, проблеми та перспективи: збірник матеріалів 13-ї Всеукраїнської науково-практичної конференції / за наук. ред. проф. О. В. Чепелюк, І. П. Лопушинського, Р. М. Плюща.* – Хмельницький: ХНТУ, 2022. – С. 101-103.
196. Общество и власть: проблемы взаимодействия / Отв. редактор В.Д. Виноградов. – СПб.: Изд-во С.-Петербур. ун-та, 2006. – С. 24-25.
197. Олексюк Г. В., Попадинець Н. М., Самотій Н. С. Управління територіальними громадами на засадах територіального маркетингу: теоретико-методологічні аспекти. *Регіональна економіка.* 2021, №3. С.15-27. Олена Ковальова: Сільський розвиток можливий через партнерство держави, бізнесу та громад. *Міністерство аграрної політики та продовольства України.* 04 вересня 2017 року. URL: <https://minagro.gov.ua/news/olena-kovalova-silskiy-rozvitok-mozhliivy-cherez-partnerstvo-derzhavi-biznesu-ta-gromad-1>

198. Оленковська А. П. Шляхи становлення міжсекторного партнерства на місцевому рівні в Україні. *Інвестиції: практика та досвід*. 2013. №10. С.168-171.
199. Онаць О., Чижевський Б. Організаційно-правові умови державно-громадського управління закладами освіти на засадах партнерської взаємодії: законодавче забезпечення. *Педагогічні інновації: ідеї, реалії, перспективи*. 2022. С. 55-66.
200. Організація партнерства у місцевих громадах: Метод. рек. для практиків соціальної сфери / Т. П. Басюк, О. В. Безпалько, І. В. Братусь та ін; За заг. ред. І. Д. Зверєвої. – К.: Наук. світ, 2006, - 43 с. URL: https://childfund.org.ua/Uploads/Files/books_pdf/Organizatsia_Partnerstva.pdf
201. Орлів М. С., Петренко В. П. Про методику та інструментарій виявлення і оцінювання впливу ефекту Даннінга-Крюгера на функціонування кадрового наповнення вітчизняної системи публічного управління і адміністрування / Матеріали XII науково-практичної інтернет-конференції «Теорія та практика публічної служби» (21 грудня 2019 року, м. Дніпро). – Дніпро: ДРІДУ НАДУ, 2019. – С. 95-96.
202. Остапенко В. М. Класифікація публічно-приватного партнерства з урахуванням рівнів фінансового потенціалу. *Repository Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics*. URL: <http://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/9513/1/Остапенко%20В.%20М.%20Класифікація%20публічно-приватного%20партнерства%20з%20урахуванням%20фінансового%20потенціалу.%20.pdf>
203. Панасюк Р. В., Петренко В. П., Попова Х. О., Ясінська Й. Реінжиніринг менталітету людських ресурсів – обов'язкова складова процесу успішного управління змінами в соціально-економічних системах. *International Journal of Innovative Technologies in Economy*. June 2018. 5(17), Vol.1. С.60-68. DOI: https://doi.org/10.31435/rsglobal_ijite/01062018/5662

204. Панасюк Р. В. Структурно-функціональна модель об'єднаної територіальної громади як первинного елемента системи місцевого самоврядування. *International Journal of Innovative Technologies in Economy*. 2018. №1(13). С. 104-112.
205. Панасюк Р. В. Децентралізація влади і трансформаційні процеси в регіонах на засадах партнерства влади і соціуму. *Сучасні управлінські технології в умовах трансформації соціально-економічних відносин: Матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції. 19-20 квітня 2018 р.* Івано-Франківськ, 2018. С. 169-170.
206. Панасюк Р. В. Публічне управління використанням спільних ресурсів територіальних громад України : дис... на здоб. наук. ступ. д-ра філос. за спец. 281 – публічне управління та адміністрування. – Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу, Івано-Франківськ, 2021. – 271 с.
207. Партнерство. Партнерство. *Вікіпедія. Вільна енциклопедія*. URL: <https://uk.wikipedia.org/wiki/Партнерство>
208. СЛОВНИК^{UA}. URL: <https://slovnyk.ua/index.php?sword=партнерство>
209. Партнерство територіальних громад та громадського сектору: чому це важливо? *Громадський простір*. 08.06.2021. URL: <https://www.prostir.ua/?news=partnerstvo-terytorialnyh-hromad-ta-hromadskoho-sektoru-chomu-tse-vazhlyvo>
210. Партнерство публічної влади, громадськості та приватного сектора у процесах місцевого розвитку : монографія / Є. О. Фишка, О. В. Бойко-Бойчук, В. М. Вакуленко ; Ін-т реформ ; За ред. Є. О. Фишка. К. : Вирій, 2003. 168 с.
211. Партнерство між міськими та сільськими територіальними громадами як ефективний інструмент місцевого економічного розвитку. *Інститут Громадянського Суспільства*. 20.08.2018. URL: <https://www.csi.org.ua/projects/partnerstvo-mizh-miskymy-ta-silskymy->

[terytorialnymy-gromadamy-yak-efektyvnyj-instrument-miscevogo-ekonomichnogo-rozvytku/](#)

212. Партнерство задля відновлення та розвитку. *Децентралізація. 16 червня 2023.* URL: <https://decentralization.gov.ua/twincities>
213. Партнерські відносини між обласною владою та ОТГ приносять користь громадам Прикарпаття. *Надвірнянська РДА. 20.05.2020.* URL: <https://nadrda.gov.ua/partnerski-vidnosini-mizh-oblasnoju-vladoju-ta-otg-prinositimus-korist-gromadam-prikarpattja/>
214. Партнерство заради розвитку. *Івано-Франківське регіональне відділення асоціації міст України. 20.09.2023.* URL: <http://amu.if.ua/ugromad/3263>
215. Партнерство в освіті. Практика взаємодії у контексті освітньої діяльності на шляху розбудови Нової української школи / Матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції. – Харків: Харківська академія неперервної освіти, 2022. – 140 с.
216. Партнерство територіальних громад та громадського сектору: чому це важливо? *Громадський простір. 08.06.2021.* URL: <https://www.prostir.ua/?news=partnerstvo-terytorialnyh-hromad-ta-hromadskoho-sektoru-chomu-tse-vazhlyvo>
217. Партнерство з органами місцевого самоврядування — найкращий спосіб вирішення правових проблем мешканців громад. *Безоплатна правова допомога. 06.02.2017.* URL: <https://legaid.gov.ua/novyny/partnerstvo-z-organamy-mistsevogo-samovryaduvannya-najkrashhyj-sposib-vyrishennya-pravovyh-problem-meshkantsiv-gromad/>
218. Патинська-Попета, М. (2021). Упровадження в Україні європейських стандартів партисипативного управління територіальними громадами. *InterConf*, (42), 74-79. URL: <https://doi.org/10.51582/interconf.19-20.02.2021.007>

219. Пашко Л. Гармонізація управлінських відносин у форматі «керівник-підлеглий»: реальність чи утопія? *Вісник Національної Академії Державного Управління при Президентові України*. 2011. № 4. С. 56–65.
220. Передатна функція. Енциклопедія кібернетики / Відпов. ред. Глушков В. М. Т.2 (М-Я). – К.: Головна редакція української радянської енциклопедії, 1973. 576 с.
221. Петренко А. Доброта – одна з головних ознак інтелекту: ось чому добрі люди такі особливі. *Голос українською*. 19.09.2020. URL: <https://uagolos.com/dobrota-odin-iz-glavnyh-priznakov-intellekta-vot-pochemy-dobrye-ludi-takie-osobennye/>
222. Петренко В. П., Ревтюк Є. А. Процес інтелектокористування як важлива складова економічного розвитку регіону. *Вісник ДУ “Львівська політехніка” «Менеджмент та підприємництво в Україні. Етапи становлення і проблеми розвитку»*. 1999. С. 318-322.
223. Петренко В. П. До визначення шляхів оптимізації стосунків держави, виробників і споживачів з використанням закономірностей парето-ефективного ринку. *Науковий вісник ІФНТУНГ*. 2002 р. №4. С. 71-76.
224. Петренко В. П. Управління процесами інтелектокористування в соціально-економічних системах : наукова монографія. – Івано-Франківськ: «Нова Зоря», 2006. - 352с
225. Петренко В., Прокопенко О. Ефективність роботи органів місцевого самоврядування сільських громад. *Аспекти самоврядування*. 2006 р. №5(37). С. 36-39.
226. Петренко В. П. Щодо ідентифікації проблеми інтелектокористування в якості фундаментальної проблеми раціоналізації використання людством природних ресурсів планети. *Матеріали міжнар. наук.-практ. конференції «Економіка та управління в нафтогазовому комплексі України: актуальні проблеми, реалії та перспективи» (21-23 вересня 2016 р., м. Івано-Франківськ)*. – Івано-Франківськ: ІФНТУНГ, 2016. С. 77-78.

227. Петренко В. П. Структурно-логічний аналіз відносин «влада-суспільство» в рамках типової управлінської пари / В. П. Петренко, М. О. Лютий // «Ukraine –EU. Modern technology, business and law» : collection of international scientific papers : in 2 parts. Part 2. Modern priorities of economics, management and social development. Environmental protection collection – Chernihiv : CNUT, 2016 – С. 162-164.
228. Петренко В. П., Лютий М. О. Структурно-логічний аналіз відносин «влада-суспільство» в рамках типової управлінської пари. «Ukraine – EU. Modern technology, business and law» : collection of international scientific papers : in 2 parts. Part 2. Modern priorities of economics, management and social development. Environmental protection collection .Chernihiv : CNUT, 2016. С. 162-164.
229. Петренко В. П. Інтерпретація об'єднаної територіальної громади як об'єкта публічного управління та адміністрування / В. П. Петренко // Матеріали VI Всеукраїнської науково-практичної Інтернет-конференції (27.04.2017 р., м. Полтава). – Полтава: ПолтНУУ, 2017. – 190 с. (с.54-56).
230. Петренко В. П. Інтерпретація об'єднаної територіальної громади як об'єкта публічного управління та адміністрування. *Матеріали VI Всеукраїнської науково-практичної Інтернет-конференції (27.04.2017 р., м. Полтава)*. – Полтава: ПолтНУУ, 2017. – С.54-56.
231. Петренко В. П., Андібур А. П., Мельницький М. М, Ясінська Й. Ментальний реінжиніринг як обов'язкова складова процесу управління змінами в соціально-економічних і галузевих системах. *Теорія і практика стратегічного управління розвитком галузевих і регіональних суспільних систем*». Матеріали VI-ї Міжнародної наук.-практ. конференції (м. Івано-Франківськ, 11-13 жовтня, 2017 року).2017. С. 28-30.
232. Петренко В., Кісь С., Гуменюк В. Інтелектокористування як функція життєвої активності соціуму. *International Journal of Innovative Technologies in Economy*. 2018. 1(13) February. С.104-112.

233. Петренко В. П. Інтелектуальні ресурси соціально-економічних систем: аспекти інноваційного управління : монографія / В. П. Петренко. – Івано-Франківськ: ПП Курилук, 2009. – 196 с.
234. Петренко В. П. Управління використанням інтелектуальних ресурсів соціально-економічних систем : дисертація на здобуття наук. ступ. доктора економічних наук за спец. 08.00.03 – економіка та управління національним господарством / Петренко Віктор Павлович. – Львів, 2009. – 615 с.
235. Петренко В. П. Класифікація регіональних суспільних систем за станом і результатами використання інтелектуальних характеристик їх людських ресурсів // Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України. Стратегії розвитку регіонів: методологія розробки, механізми реалізації : зб. наук. пр. / НАН України.. Ін-т регіональних досліджень; редкол.: Є. І. Бойко (відп. ред.). – Львів: 2008. – Випуск 2 (70) – 2008. – С.3-13.
236. Петрушенко Ю. М. Місцевий розвиток за участі громади : Монографія у 2 т. Том 2. – Інституційні та прикладні аспекти управління місцевим розвитком, орієнтованим на громаду / [за заг. ред. Ю. М. Петрушенка]. – Суми : Університетська книга, 2014. – 368 с.
237. Петрухан-Щербакова Л. Партнерство. Що це та як воно працює? *FUNdraiser*. 20 січня 2022. URL: <https://fundraiser.games/news/partnerstvo-shcho-ce-ta-yak-vono-pracyu/>
238. Письменний І. В. Територіальні громади як суб'єкти активного розвитку громадянського суспільства в Україні. *Державне управління та місцеве самоврядування*. 2019. Вип. 1. С. 144– 149. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/dums_2019_1_20.
239. Піроженко Н. В. Механізми становлення та розвитку соціального партнерства органів публічної влади і неурядових некомерційних

- організацій : автореф. дис. ... канд. наук держ. упр. : 25.00.02. Одеса, 2007. 20 с.
240. Планування розвитку територіальних громад. Навчальний посібник для посадових осіб місцевого самоврядування / Г. Васильченко, І. Парасюк, Н. Єременко / Асоціація міст України – К., ТОВ «ПІДПРИЄМСТВО «ВІ ЕН ЕЙ», 2015. – 256 с.
241. Платон. Держава. Пер. з давньогр. Д. Коваль. К. : Основи, 2005. 355 с.
242. ПНУ та Яремчанська ТГ домовились про співпрацю: що це дасть регіону? *Західний Кур'єр*. 10.02.2021. URL: <https://kuryer.if.ua/pnu-ta-yaremchanska-tg-domovylys-pro-spivpraczyu-shho-cze-dast-regionu/>
243. Поживанов М. Об'єднані територіальні громади: наразі більше шкоди, ніж користі. *Радіо Свобода*. 26.09.2017. URL: <https://www.radiosvoboda.org/a/28757609.html>
244. Полівчак Р., Асатурян Н. Чотири тергромади з Івано-Франківщини стали партнерами українсько-швейцарського проєкту DECIDE. *Суспільне. Новини*. 18.03.2021. URL: <https://suspihne.media/114751-cotiri-tergromadi-z-ivano-frankivsini-stali-partnerami-ukrainsko-svejcarskogo-proektu-decide/>
245. Попадюк Ф. Джонатан Літтель: Путін і його уряд ніколи не дбали про людей Росії. Їх це ніколи не турбувало. Для них це просто слуги. *Українська Правда*. 07.07.2022. URL: <https://www.pravda.com.ua/articles/2022/07/17/7358525/>
246. Попов С. М. Наукова парадигма суб'єкт-суб'єктного управління в умовах сучасного континууму. *Гуманітарний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2010. Вип. 43. С. 166–175.
247. Попов С. М. Теоретичні і праксеологічні засади формування зворотних зв'язків у системі місцевого самоуправління. *Гуманітарний вісник ЗДІА*. 2011. №45. С. 265-278.

248. Попович, Л. (2021). Проблеми державно-громадської та державно-приватної партнерської взаємодії у закладах загальної середньої освіти. *InterConf*, (47) : URL : <https://ojs.ukrlogos.in.ua/index.php/interconf/article/view/10571>
249. Попрошаєва О. А., Шулепова О. О. Характеристика правового статусу територіальної громади як первинного суб'єкта місцевого самоврядування. *Юридичний науковий електронний журнал*. 2023. №3, С. 101-105.
250. Похильченко О. А., Сопільник Л. І., Заяць Р. Я. Засади створення регіонального деревообробного кластера. *Вісник національного університету «Львівська політехніка»*. 2011. №706. С. 149-158. URL: http://archive.nbu.gov.ua/portal/natural/VNULP/Logistyka/2011_706/20.pdf
251. Пошук бізнес-партнерів. *Бізнес-карусель*. URL: <https://carusel.biz/uk/search/poisk-biznes-partnerov/>
252. Присяжнюк О. Ф., Плотнікова М. Ф. Механізми управління розвитком територіальних громад. *Наукові горизонти - Scientific Horizons*, 2018, № 11 (72). С. 56-61.
253. Приятельчук А. О. Держава, громадянське суспільство і бізнес. *Гілея: науковий вісник*. 2012. Вип. 64 (№ 9). С. 230–235.
254. Програма економічного і соціального розвитку Рогатинської міської територіальної громади на 2022 - 2024 роки. 2021. 65 с. URL: <https://rmtg.gov.ua/ua/ekonomic-and-sotsial-prohram>
255. Програма економічного і соціального розвитку Івано-Франківської міської територіальної громади на 2021-2023 роки. *Івано-Франківська міська рада*. 2021. – 144 с. URL: https://www.mvk.if.ua/uploads/files/54608_1upd.pdf
256. Прокопенко О. Ю. Стратегічне планування місцевого економічного розвитку на рівні сільських громад : дис... на здоб. наук. ступ. канд. екон. наук за спец. 08.00.05 – розвиток продуктивних сил і регіональна

- економіка. – Полтавський національний технічний університет імені Юрія Кондратюка, Полтава, 2007.
257. Про державно-приватне партнерство : Закон України від 01.07.2010 № 2404-VI. Офіційний вебпорталпарламенту України : веб-сайт. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/2404-17>
258. Про соціальний діалог в Україні {Із змінами, внесеними згідно із Законом № 2253-IX від 12.05.2022}. *Відомості Верховної Ради України (ВВР)*, 2011, № 28, ст.255.
259. Про Національну тристоронню соціально-економічну раду. *Верховна Рада України. Законодавство України*. 02.04.2011. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/347/2011#Text>
260. Пятківський Р. Аналітичний огляд кроссекторальної форсайт-сесії партнерів дослідження бізнес-середовища громади. *Карпатський інститут аналітики. ПНУ*. 19.10.2023. URL: <https://analytics.pnu.edu.ua/2023/10/19/analitychnyj-ohliad-krossektoralnoi-forsajt-sesii-partneriv-doslidzhennia-biznes-seredovishcha-hromady/>
261. Рене Декарт. Міркування про метод (щоб правильно спрямувати свій розум і відшукати істину в науках). *Психологія і суспільство*. 2015, №2. С. 37–46.
262. Реформа децентралізації. *Урядовий портал. Єдиний веб-портал виконавчої влади в Україні*. 09.01.2023. URL: <https://www.kmu.gov.ua/diyalnist/reformi/efektivne-vryaduvannya/reforma-decentralizaciyi>
263. Реформа державного управління. *Урядовий портал. Єдиний веб-портал органів виконавчої влади України*. URL: <https://www.kmu.gov.ua/diyalnist/reformi/efektivne-vryaduvannya/reforma-derzhavnogo-upravlinnya>
264. Родченко В. Б. Реалізація, моніторинг і оцінювання стратегії розвитку підприємництва в об'єднаних територіальних громадах.

Науковий вісник Ужгородського національного університету. Сер. «Міжнародні економічні відносини і світове господарство». 2018. Вип. 19, ч. 2. С. 162–167.

265. Розвиток партнерства між місцевою владою та недержавним сектором у сфері надання громадських послуг : монографія / О.В. Берданова, В.М. Вакуленко, М.Д. Василенко та ін. ; за ред. Ю. П. Лебединського. – Ужгород : Патент, 2003. – 192 с.
266. Розпорядження Кабінету Міністрів України від 1 квітня 2014 р. №333-р «Про схвалення концепції реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні». *Верховна Рада України.* URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/333-2014-%D1%80#top>
267. Розпорядження Кабінету Міністрів України від 24 червня 2016 р. №474 (в редакції Розпорядження Кабінету Міністрів України від 18 грудня 2018 р. №1102-р. «Стратегія реформування державного управління на період до 2021 року» URL: https://www.kmu.gov.ua/storage/app/sites/1/reform%20office/01_strategy_ukr.pdf
268. Розпорядження Кабінету Міністрів України від 21 липня 2021 р. №831-р. «Стратегія реформування державного управління України на 2022 – 2025 роки» URL: <https://www.kmu.gov.ua/storage/app/sites/1/reforms/pars-2022-2025-ukr.pdf>
269. Русанова С. Ю. Роль територіальної громади в побудові громадянського суспільства в Україні. *Науковий вісник Ужгородського національного університету.* 2013. С. 172-176.
270. Семяновський В. М. Партисипативне управління як модель управління територіальними громадами. *Статистика України.* 2018. №1. С.47–51.

271. Серьогін С. М., Липовська Н. А. Громадівська активність як ресурс розвитку спроможності об'єднаних територіальних громад. *Децентралізація влади в Україні: оцінювання результатів формування та розвитку самодостатніх громад* : монографія / за заг. та наук. ред. С. М. Серьогіна, І. А. Чикаренко. – Дніпро : ДРІДУ НАДУ, 2019. – 292 с.
272. Сизон В. Г. Роль органів місцевого самоврядування у впровадженні державно-громадської моделі управління освітою в Україні : автореф. дис. ... канд. наук з держ. упр.: 25.00.02. – Київ, 2021. – 20 с.
273. Симбіоз університету та громади: нові можливості для розвитку. *Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу*. 09.06.2021. URL: <https://nung.edu.ua/news/symbioz-universytetu-ta-hromady-novi-mozhlyvosti-dlya-rozvytku>
274. Синегуб П., Ковальчук К. Pro партнерство. Як налагодити відносини в спільному бізнесі. – Vivat. 2022. URL: <https://book-ye.com.ua/catalog/biznes-psykholohiya/pro-partnerstvo-yak-nalahodyty-vidnosyty-v-spilnomu-biznesi/>
275. Ситник Й. С. Інтелектуалізація систем менеджменту промислових підприємств : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня д-ра екон. наук : спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)» / Й. С. Ситник ; Нац. ун-т «Львівська політехніка». – Львів, 2018. – 40 с.
276. Сиченко В. В., Безена І. М. Сучасні тенденції управління та державно-приватне партнерство розвитком освітньої галузі території в умовах децентралізації. *Механізми публічного управління*. Том 32 (71) № 4 2021. С. 73-78.
277. Сідуняк О. В. Зарубіжний досвід використання державно-приватного партнерства у соціальній сфері. *Світове господарство і міжнародні економічні відносини*: зб. наук. пр. Вип. II (54), 2014. С. 58-67.

278. Сімак С.В. Інституційний розвиток публічно-приватного партнерства в системі державного управління : дис. д-ра наук з держ. упр. : 25.00.02. Миколаїв, 2017. 447 с.
279. Сірик З. О. Ефективність використання механізмів співробітництва територіальних громад в умовах децентралізації влади. *Регіональна економіка*. 2020, №2, С. 17-32.
280. Скляр І. В. Взаємодія органів місцевого самоврядування з інститутами громадянського суспільства. Методичні рекомендації у сфері відкритого урядування / За заг. ред. Слобожана О. В. – АМУ, 2023. 55 с.
281. Слюсаренко В.Є. Теоретичні основи розвитку інституту тристороннього партнерства держави – бізнесу – «третього сектора». *«Вісник ДонНУ: Серія В Економіка і право»*. 2015. (1). С.328–332.
282. Слюсаренко В. Є. Формування механізму тристороннього партнерства – держави, бізнесу та громадських інституцій. *Регіональна економіка*. 2014. №1(71). С. 141-148.
283. Слюсаренко В. Є. Моделі тристороннього партнерства держави, бізнесу та громадянського суспільства. *Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України*. 2016. Вип. 1. С. 97-100.
284. Слюсаренко В.Є. Становлення інституту тристороннього партнерства держави-бізнесу-"третього сектору" та його вплив на розвиток ефективного суспільства. *Вісник Сумського державного університету*. 2015. №2. С.48-57.
285. Сментина Н. В. Партнерство влади, бізнесу та громади як складова успішності місцевого соціально-економічного розвитку / Н. В. Сментина // *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. - 2013. - № 2(3). - С. 259-262.
286. Сокирко О. С., Плахотннюк В. В. (2019). Аналіз стану доходів місцевих бюджетів при реалізації реформи бюджетної децентралізації. *БізнесІнформ*. №7. С.304-311.

287. Сокольська Т., Панасюк В., Поліщук С., Осипенко Б. Державно-приватне партнерство як інструмент публічної політики в умовах децентралізації влади в Україні. *Аспекти публічного управління*. 2020. Том 8. №6. С. 192-203. URL: www.aspects.org.ua
288. Сорока С. Демократія і некомпетентність. *Українська правда*. 13 січня 2021. URL: <https://www.pravda.com.ua/columns/2021/01/13/7279809/>
289. Сорокин П. А. Общая социология / Человек. Цивилизация. Общество / Общ. ред., сост. и предисл. А. Ю. Согомонов: Пер. с англ. М.: Политиздат, 1992. (с. 33) 543 с.
290. Соціальне партнерство. Спільні виклики – спільне майбутнє. *Найкращі соціальні проєкти України*. 11.11.2015. URL: <https://forum.o2.ua/ua/program>
291. Соціально-політичні погляди мешканців Івано-Франківської ОТГ. *ОПОРА*. Вересень 2023. URL: https://www.oporaua.org/samovriaduvannia/social-no-politichni-poglyadi-meshkanciv-ivano-frankivs-koyi-tg-25011?fbclid=IwAR1aQzk7ISAfMMHtYrl2M9Xho_bZ3m3eXIANm4JKctBakZBWhQgfOmk8AM
292. Спасів Н.Я. Об'єднана територіальна громада як новітній суб'єкт місцевого самоврядування: наукове пізнання. Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер. «Економічні науки». 2019. Вип. 33. С. 209–211. URL: <https://ejournal.kspu.edu/index.php/ej/article/view/148>
293. Сталий розвиток територіальної громади: управлінський аспект : монографія / за заг. ред. Ю. О. Куца, В. В. Мамонової. - Харків: Вид-во ХарПІ НАДУ «Магістр», 2008. 236 с.
294. Стефанишин Л. С. Підвищення самостійності територіальних громад як важливий крок до забезпечення сталого місцевого розвитку. *Східна*

- Європа: економіка, бізнес та управління*. 2018. Випуск 4(15). URL: <https://chmnu.edu.ua/wp-content/uploads/2019/07/Stefanishin-L.S..pdf>
295. Стратегія як основний інструмент сталого розвитку територіальної громади. *Агенція розвитку ОТГ Прикарпаття. Асоціація голів тергромад області* Івано-Франківськ, 27.09.2023. URL: https://www.facebook.com/groups/155499985109673/posts/1271438716849122/?paipv=0&eav=AfbNKtGgIrtelbS3cEZffugqBWRLsIp5kG9Ix6E1og-gzHcbJMFNYQq5uh02EwA_zlk&_rdr
296. Стратегічне планування економічного і соціального розвитку сільських громад Івано-Франківщини: практ. посіб. / Шлемко Д.В., Никифорок В.Д., Петренко В.П., Кузьмин В.М., Прокопенко О.Ю. / За ред. В.П. Петренка. – Івано-Франківськ: Сімик, 2006. – 84 с.
297. Стратегія розвитку Отинійської селищної територіальної громади на 2024-2027 роки / робоча група з розроблення Стратегії розвитку Отинійської селищної територіальної громади на 2024-2027 роки під керівництвом Савчука О.І. Отинія; Отинійська селищна рада; 2023. 207 с. URL: https://rada.info/upload/users_files/04356705/5369260e51be24dcd89e6037758ac4f6.pdf
298. Стратегія розвитку Брошнів-Осадської об'єднаної територіальної громади Івано-Франківської області на період до 2028 року. – Брошнів-Осада, 2018. 35 с. URL: <https://broshniv.info/wp-content/uploads/dodatok-dorishennya-347-142018.pdf>
299. Стратегія розвитку міста Івано-Франківська на період до 2028 року. – Івано-Франківськ, 2016. 88 с. URL: <http://pleddg.org.ua/wp-content/uploads/2018/09/Strategiya-IF.pdf>
300. Стратегія розвитку Печеніжинської об'єднаної громади на 2018-2026. 81 с. URL:

<https://pnotg.gov.ua/storage/documents/documents/30b73d2e45cb9c2eeae81722674e14ca.pdf>

301. Стратегія розвитку Городенківської міської територіальної громади на період до 2027 року. - Городенка, 2023. URL: https://rada.info/upload/users_files/04054292/81fb250858d121ee8ebc824c6c8b5726.pdf
302. Стратегія розвитку Долинського субрегіону на період до 2027 року. – Долина, 2017. 57 с. URL: <http://pleddg.org.ua/wp-content/uploads/2020/12/Dolyna-Subregion-Development-Strategy.pdf>
303. Стратегія розвитку Косівської міської територіальної громади на 2022 – 2027 роки. – Косів, 2021. URL: https://kosivmr.if.ua/wp-content/uploads/2021/12/Стратегія_2027.pdf
304. Стратегія розвитку Калуської міської територіальної громади на 2022 - 2030 роки. – Калуш, 2021. URL: <https://kalushcity.gov.ua/news/strategiyi-rozvitku-kaluskoji-miskoji-teritorialnoyi-gromadi-na-2022-2030-roki>
305. Сучасні напрями економічного забезпечення раціонального природокористування в Україні / [за наук. ред. акад. НААН України, д. е. н., проф. М. А. Хвесика, д. г.-м. н., проф. С. О. Лизуна; Державна установа «Інститут економіки природокористування та сталого розвитку Національної академії наук України»]. К.: ДУ ІЕПСР НАН України, 2013. 64 с.
306. Теоретичні засади та організаційні механізми реформування державної служби в Україні : монографія / Н. Л. Гавкалова, Л. Й. Аведян, Л. Ю. Гордієнко та ін. ; за заг. ред. докт. екон. наук, професора Гавкалової Н. Л. – Х. : Вид. ХНЕУ, 2012. – 312 с.
307. Теоретичні основи сталого місцевого розвитку, орієнтованого на громаду / [за заг. ред. Ю. М. Петрушенка]. – Суми : Університетська книга, 2013. – 354 с.

308. Територіальна громада: знаннєвість, дієвість: монографія / Ю. О. Куц, В. М. Сінченко, В. В. Мамонова та ін.; за заг. ред. Ю. О. Куца. Харків: Віровець А. П.; Апостроф, 2011. 340 с.
309. Територіальна тристороння соціально-економічна рада. *Рівненська обласна державна адміністрація*. URL: <https://www.rv.gov.ua/teritorialna-tristoronnya-socialno-ekonomichna-rada>
310. Територіальна громада як базова ланка адміністративно-територіального устрою України: проблеми та перспективи реформування. – К.: НІСД, 2016. – 61 с. (с.17).
311. Тимечко І. Р. Громадська участь в процесі прийняття рішень на рівні територіальних громад: інструменти участі. *Ефективна економіка*. 2019. №2. URL:http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/2_2019/55.pdf
312. Ткачук А. Ф. Як розпочати дружбу між містом та селом? Про співробітництво міських та сільських територіальних громад: методичні рекомендації / [А. Ткачук, О. Сергієнко, О. Лайко, Н. Наталенко] – К.: 2019. 43 с.
313. Ткачук А. Огляд ситуації щодо впровадження партнерств міських та сільських територіальних громад в умовах децентралізації та змін у державній регіональній політиці в Україні. Аналітична раписка. Проект «Партнерство між міською та сільськими громадами як ефективний інструмент економічного розвитку. 2019. 82 с. URL: <https://www.csi.org.ua/wp-content/uploads/2019/01/Analitchna-zapyska-na-sajt.pdf>
314. Ткачук А. Партнерство, співробітництво... Недовіра? *Інститут Громадянського Суспільства*. 14.08.2019. URL: <https://www.csi.org.ua/news/partnerstvo-spivrobotnytstvo-nedovira/>
315. Топузов О. М. Освітнє партнерство в системі загальної середньої освіти: теорія і методологія. – Київ : Інститут педагогіки : Педагогічна думка, 2021. – 160 с.

316. Три прикарпатські громади співпрацюватимуть з муніципалітетом Данії. *Суспільне. Новини*. 15.06.2021. URL: <https://suspilne.media/139456-tri-prikarpatски-gromadi-spivpracuvatimut-z-municipalitetom-danii/>
317. Тристороння соціально-економічна рада. *Хмельницька обласна військова адміністрація*. 04.01.2022. URL: https://www.adm-km.gov.ua/?page_id=30990
318. Труш О. О., Митник А. А. Єдність та суперечності взаємодії держави, суспільства та бізнесу [Електронний ресурс. Державне будівництво. 2014. № 2. URL: http://www.nbu.gov.ua/UJRN/DeBu_2014_2_6
319. Турчинов І. Є. Громадівський капітал: сутність та особливості формування. *Держава та регіон*. Сер.: Державне управління. 2009. № 3. С. 69 –72.
320. Узунов Ф. В. Класифікація форм державно-приватного партнерства. *Інвестиції: практика та досвід*. 2013. №17. С. 113-115.
321. Українська Рада Бізнесу. URL: <https://urb.org.ua/partnerstvo/>
322. Управління стратегічним розвитком об'єднаних територіальних громад: інноваційні підходи та інструменти: монографія / С. М. Серьогін, Ю. П. Шаров, Є. І. Бородін, Н. Т. Гончарук [та ін.]; за заг. та наук. ред. С. М. Серьогіна, Ю. П. Шарова. Д.: ДРІДУ НАДУ, 2016. 276 с.
323. Ус М. І. Форми організації партнерської взаємодії. URL: http://www.kntu.kr.ua/doc/zb_21_ekon/stat_21/26.pdf
324. Хамчук Г. П., Карпик Ю. В., Петренко В. П. Закони Карло Чіполли в публічному управлінні: новий погляд на можливість використання / Розвиток компетентності в публічному секторі: європейські стандарти та перспективи: *Матеріали міжнародної науково-практичної конференції (Івано-Франківськ, 30 вересня 2021 р.)* / зв ред. Д. І. Дзвінчука; упоряд. Л. С. Мосора, Івано-Франківськ: ІФНТУНГ, 2021. С. 11-114.

325. Хамчук Г. П. Щодо організації взаємодії пари «науковий керівник – здобувач наукового ступеня» в процесі реалізації освітньої програми з публічного управління та адміністрування. *Scientific and pedagogical internship «Modernization of professional education in the field of public management and administration: the case of Ukraine and the Republic of Poland»*. Internship proceedings, August 29 – October 9, 2022, *Wrocław*, 2022, С. 39-43.
326. Хамчук Г. П. Про доцільність модифікації механізму державно-приватного партнерства для вдосконалення управління розвитком територіальних громад України. *Державна політика щодо місцевого самоврядування: стан, проблеми та перспективи: збірник матеріалів 13-ї Всеукраїнської науково-практичної конференції / за наук. ред. проф. О. В. Чепелюк, І. П. Лопушинського, Р. М. Плюща*. – Хмельницький: ХНТУ, 2022. С. 151-154.
327. Хамчук Г. Перерозподіл інтелектуальних домінант як виклик і загроза демократичному врядуванню та публічному адмініструванню. *Розвиток публічного управління в контексті європейської інтеграції України: матер. наук.-практ. конф. (28 квітня 2023 р., м. Львів)*. Львів: НУ «Львівська політехніка», 2023. С. 52-54
328. Хворостина О. Павло Шеремета: «Україні потрібен соціальний реінжиніринг». *LB.ua*. 3 жовтня 2016. URL: https://lb.ua/economics/2016/10/03/346538_pavlo_sheremeta_ukraini_potriben.html
329. Хитра О. В. Синергія публічно-приватного партнерства як запорука ефективного функціонування рекреаційно-туристичної сфери у контексті сталого розвитку регіонів. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип.43. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1728>

330. Хоменко А. Суб'єкт-суб'єктні відносини як основа реалізації сучасної парадигми вищої освіти в Україні. *Педагогічні науки*. 2015. №64. С. 66-74.
331. Хухра О., Лютий М., Петренко В. Інтерпретація територіальної громади як базової одиниці трансформації природних ресурсів її життєвого простору в добробут населення. *Перспективи розвитку територій: теорія і практика: матеріали V міжнародної науково-практичної конференції здобувачів вищої освіти і молодих учених, Харків, 18–19 листопада 2021 р.* – Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2021. – С. 259-262.
332. Шевченко О. О., Єрьоміна А. Ю. Батицька В. О. Механізм публічного управління на рівні територіальних громад: земельна децентралізація та надання соціальних послуг. *Дніпровський науковий часопис публічного управління, психології, права*. № 1 (2023). URL: <https://chasopys-ppp.dp.ua/index.php/chasopys/article/view/360>
333. Шилепницький, П. І. Державно-приватне партнерство : теорія і практика: монографія. Нац. акад. наук України, Ін-т регіон. дослідж. - Чернівці : Ін-т регіон. дослідж., 2011. 454 с.
334. Чи існує ідеальна структура об'єднаної громади? Тези експертної дискусії. *Децентралізація*. 11.10.2019. URL: <https://decentralization.gov.ua/news/11687>
335. Чубарь О. Г., Машіко К. С., Траньович Ю. П. Роль партнерських відносин у розбудові спроможності громади: сутність та підходи до оцінювання. *Науковий вісник Ужгородського Університету. Серія Економіка*. 2021, Випуск 1 (57). С. 91-97.
336. Яворський М. Застосування механізму громадсько-державного партнерства при управлінні процесом побудови регіональної інноваційної системи (PIC) // Львівській ЦНП URL:

https://www.nas.gov.ua/siaz/Ways_of_development_of_Ukrainian_science/article/12116.2.059.pdf

337. Якобчук В. П., Тищенко С. В., Захаріна О. В. Управління територіальними громадами в умовах інтелектуалізації економіки. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2018. № 3. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1200>
338. Якою має бути модель управління об'єднаної територіальної громади. Аналітична записка. *Асоціація сприяння самоорганізації населення*. URL: <https://samoorg.com.ua/wp-content/uploads/2012/08/YAkoyu-maye-but-i-model-upravlinnya-ob-yednanoyi-teritorialnoyi-gromadi-.pdf>
339. Як українські громади будують партнерство з європейськими під час війни. *Українська правда*. 23. 04 Листопада 2022. URL: <https://www.prawda.com.ua/columns/2022/11/4/7374943/>
340. Ясна І. Суб'єктна парадигма як основа сучасного підходу до освіти. *Вісник Донецького національного університету. Гуманітарні науки*. 2014. №1-2, С. 509-514.
341. 7 принципів вибору партнера для спільного проєкту. *Бізнес-майстерня. Цифрові рішення для Вашого бізнесу*. URL: <https://www.bizmaster.xyz/2016/12/7-pryncypiv-vyboru-partnera-dlya-spilnogo-proektu.html>
342. 7 громад Прикарпаття спільно втілюватимуть проєкти на основі договору про співробітництво. *Децентралізація*. 10.02.2022. URL: <https://decentralization.gov.ua/news/14533>
343. 30 підприємців з прифронтовних регіонів шукали партнерів з деревооборобної галузі на Прикарпатті. *Вікна*. 24.10.2022. URL: <https://vikna.if.ua/news/category/all/2022/10/24/137825/view>
344. HR-менеджмент: проблеми, стратегії та перспективи: колективна монографія / за заг. ред. І.Б. Швець. – Донецьк: ДВНЗ «ДонНТУ», 2013. – 176 с. (С. 69-73).

345. Andrea G. B. Tettamanzi, Céliada Costa Pereira. Testing Carlo Cipolla's Laws of Human Stupidity with Agent-Based Modeling. *IEEE/WIC/ACM International Conference on Intelligent Agent Technology*, IAT 2014, Aug 2014, Warsaw, Poland. pp. 246 – 253.
346. An interview with General Valery Zaluzhny, head of Ukraine's armed forces. *The Economist*. Dec 15th 2022. URL: <http://www.economist.com/zaluzhny-transcript>
347. Author Talks : To nurture true potential, reimagine intelligence. *McKinsey & Company*. July 11, 2023. Interview. URL: <https://www.mckinsey.com/featured-insights/mckinsey-on-books/author-talks-to-nurture-true-potential-reimagine-intelligence>
348. Battaglio, R. P., & Khankarli, G. A. (2008). Toll Roads, Politics, and Public—Public Partnerships: The Case of Texas State Highway 121. *Public Works Management & Policy*, 13(2), 138 - 148. URL: <https://doi.org/10.1177/1087724X08323844>
349. Beechler S. The global “war for talent”. *Journal of International Management*. 15 (2009). 273-285. URL: https://www.academia.edu/16249619/The_global_war_for_talent
350. Cambridge Dictionary. Partnership. *Cambridge University Press*. URL: <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/partnership>
351. Carlo M. Cipolla (1987). «The Basic Laws of Human Stupidity». *Whole Earth Review* 2, no. 7 (Spring 1987).
352. Chambers E.G., Foulon M, Handfield-Jones H, Hankin M. S., Michaels E.G. The War for Talent. *McKinsey Quarterly*. 3(33): 44-57. URL: https://www.researchgate.net/publication/284689712_The_War_for_Talent#fullTextFileContent
353. Change Management. Driving change success by preparing and supporting individuals to thrive through change. *Prosci. People. Change. Results*. URL: <https://www.prosci.com/change-management>

354. Cipolla Temperament Test. IDRlabs. URL: <https://www.idrlabs.com/>
355. David Sasaki, Diakhoumba Gassama, Ousseynou Ngom and Dana Hovig. Introducing our new Inclusive Governance Strategy. *Hewlett Foundation*. April 2022. URL: <https://hewlett.org/introducing-our-new-inclusive-governance-strategy/>
356. Department of Victorian Communities). A Literature Review on Cross Sector Partnerships. Agora Think Tank. January 2007. URL: http://www.agorathinktank.org/lib/PDFs/Literature_Review_Cross_Sector_Partnerships.pdf
357. Diana Elena Ranf, Elida Todărița. Alliance Management. *Annales Universitatis Apulensis Series Oeconomica*. 2009. #11(2). – P. 788-795.
358. Dmytro Dzvinchuk, Victor Petrenko, Mariana Orliv, Andriy Mazak, Iryna Ozminska. “Progressive Capitalism” by J. Stiglitz: Rethinking the Priorities of Its Formation, *Journal of Business and Economic Development*. Vol. 4, No. 4, 2019, pp. 128-133. DOI: 10.11648/j.jbed.20190404.11
359. Driving growth while decarbonizing: A conversation with E.ON’s Patrick Lammers. *McKinsey & Company*. *Growth, Marketing & Sales*. December 15. 2022. URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/growth-marketing-and-sales/our-insights/driving-growth-while-decarbonizing-a-conversation-with-eons-patrick-lammers>
360. Dzvinchuk D. I., Petrenko V. P., Orliv M. S., Molodtsov O. V. Modelo tridimensional da matriz institucional como ferramenta metodológica para diseñar cambios institucionais / *Revista Galega de Economía*. – Vol 29 No 1 (2020), *Artigos, páxinas 1-15*. DOI: <https://doi.org/10.15304/rge.29.1.6236>
361. Dzvinchuk D. I., Liutyi M. O., Petrenko V. P. Grapho-analytical-Modeling of Processes of Interaction of Elementary Components of a Management Pair. *International Journal of Innovative Technologies in Economy*. 2018. №8 (20). C. 8-15. DOI: https://doi.org/10.31435/rsglobal_ijite/30112018/6208

362. Dzvinchuk D. I., Petrenko V. P., Orliv M. S., Molodtsov O. V. Modelo tridimensional da matriz institucional como ferramenta metodolóxica para deseñar cambios institucionais. *Revista Galega de Economía*. Vol 29. No 1 (2020), Artigos, páxinas 1-15.
363. Dzvinchuk D. I., Liutyi M. O., Petrenko V. P. Grapho-analytical Modeling of Processes of Interaction of Elementary Components of a Management Pair. *International Journal of Innovative Technologies in Economy*. 2018. 8(20) September. C.8-15.
364. European Partnerships in Horizon Europe. URL: https://research-and-innovation.ec.europa.eu/funding/funding-opportunities/funding-programmes-and-open-calls/horizon-europe/european-partnerships-horizon-europe_en
365. Fogg, B. J. A Behavior Model For Persuasive Design. *Persuasive Technology Lab. Stanford University*. URL: https://www.demenzemedicinagenerale.net/images/mens-sana/Captology_Fogg_Behavior_Model.pdf
366. Fogg B. J. Tiny Habits, The Small Changes That Changes Everything. Harvest; Illustrated edition (February 1, 2020. 320 p.
367. Global Talent Trends report 2022-2023. URL: <https://www.mercer.com/insights/people-strategy/future-of-work/global-talent-trends/>
368. Gwen Swinburn, Fergus Murphy, Soraya Goga, Kate Kuper and André Herzog. Local Economic Development: a Primer Developing and Implementing Local Economic Development Strategies and Action Plans. – The World Bank, Cities of Change, Bertelsmann Stiftung, 2006. 83 p.
369. Hamid Samandari, Daniel Pachtod, Shally Venugopal, Mekala Krishnan, Tracy Nowski, Adam Kendall, Jared Goodman, and Piers Rosholt. The role of public–private–philanthropic partnerships in driving climate and nature transitions. *McKinsey Sustainability*. November 20.2023. Report. URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/sustainability/our-insights/the-role-of->

[public-private-philanthropic-partnerships-in-driving-climate-and-nature-transitions?stcr=55F01AE50C574DE79AC95A495BBB68EA&cid=other-eml-alt-mip-mck&hlkid=8e7a218bf1ec4338baa31e779967e787&hctky=11939275&hdpid=7cc7394f-28e1-49ec-aff2-d43445de2538](https://www.forest-europe.eu/en/public-private-philanthropic-partnerships-in-driving-climate-and-nature-transitions?stcr=55F01AE50C574DE79AC95A495BBB68EA&cid=other-eml-alt-mip-mck&hlkid=8e7a218bf1ec4338baa31e779967e787&hctky=11939275&hdpid=7cc7394f-28e1-49ec-aff2-d43445de2538)

370. Hartebrodt, C., Fillbrandt, T. & Brandl, H. Community forests in Baden-Württemberg (Germany): A case study for successful Public-Public-Partnership. *Small-scale Forestry* 4, 229–250 (2005). <https://doi.org/10.1007/s11842-005-0015-8>
371. Heather Creech, Leslie Paas with Miruna Oana. Typologies for Partnerships for Sustainable Development and for Social and Environmental Enterprises: Exploring SEED winners through two lenses. SEED Initiative and International Institute for Sustainable Development. 2008. 39 p. URL: https://www.iisd.org/system/files/publications/seed_typologies.pdf
372. Janssens M., Meslec N. and Leenders R. Th A. J. (2022). Collective intelligence in teams: Contextualizing collective intelligent behavior over time. *Frontiers in Psychology*. 13:989572. DOI: 10.3389/fpsyg.2022.989572
373. Jarmo J. Hukka, Eija M. Vinnari (2007)/ Public-public partnerships in the Finnish water services sector. *Utilities Policy*. Volume 15, Issue 2, June 2007, Pages 86-92. <https://doi.org/10.1016/j.jup.2007.01.002>
374. Jill Suttie. How Kindness Spreads in a Community. *Greater Good Magazine*. November 18, 2020. URL: https://greatergood.berkeley.edu/article/ITEM/how_kindness_spreads_in_a_community
375. John Rawls. A Theory of Justice. Revised Edition. The Belknap Press of Harvard University Press Cambridge, Massachusetts London, England, 1999. 538 p.
376. Joshua M. Partnership Success Model. *LinkedIn*. 4 december, 2017. URL: <https://www.linkedin.com/pulse/partnership-success-model-joshua/>

377. Juliet Bourke and Andrea Titus. The Key to Inclusive Leadership. *Harvard Business Review*. March 06 2020. URL: <https://hbr.org/2020/03/the-key-to-inclusive-leadership>
378. Kamna Kirti. 6 Laws of Stupidity with Trump. Testing Carlo M. Cipolla's Laws of Stupidity with Trump. *Medium*. Sep 4, 2020. URL: <https://medium.com/the-collector/6-laws-of-stupidity-with-trump-b279fde5203a>
379. Kormyshkin, Yu. Public participation in the decision-making process at the level of territorial communities. *Ukrainian Black Sea Region Agrarian Science*, 2022. 26(3), 20-31. URL: <http://dspace.mnau.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/13220/3/Public%20participation.pdf>
380. Krick, E. Participatory Governance Practices at the Democracy-Knowledge-Nexus. *Minerva* 60, 467–487 (2022). <https://doi.org/10.1007/s11024-022-09470-z>
381. Kristie A. McHugh, Francis J. Yammarino, Shelley D. Dionne, Andra Serban, Hiroki Sayama, Subimal Chatterjee. Collective decision making, leadership, and collective intelligence: Tests with agent-based simulations and a Field study. *The Leadership Quarterly*. Volume 27, Issue 2, April 2016, Pages 218-241. URL: <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2016.01.001>
382. Kristi Robinson. How to develop a winning strategy in the war for talent. *Human Resources. Executive*. January 31. 2022. URL: <https://www.forbes.com/sites/forbesbusinesscouncil/2022/07/08/the-war-for-talent-in-the-new-normal/?sh=65c3117f689e>
383. Kryvokulska, N. & Bogach, Yu. Analysis of forms of public participation in local self-government. *Economic analysis*. 2020. V. 30. №. 4. P. 60-66.
384. Kurvers, R. H., Wolf, M., Naguib, M., and Krause, J. (2015b). Self-organized flexible leadership promotes collective intelligence in human groups. *R. Soc. Open Sci.* 2:150222. doi: 10.1098/rsos.150222

385. Larry E. Greiner. What Managers Think of Participative Leadership. *Harvard Business Review*. March 1973. URL: https://hbr.org/1973/03/what-managers-think-of-participative-leadership*
386. Lee-Anne Carter. Kindness. It's the new KPI. *Thrive*. May 19, 2021. URL: <https://thrivemagazine.com.au/thrive-magazine/kindness-its-the-new-kpi/>
387. Le programme LEADER (Liaison entre actions de développement de l'économie rurale). Présentation du programme LEADER. URL: [https://www.maison-europe-gap.eu/le-programme-leader-liaison-entre-actions-de-developpement-de-leconomie-rurale-c95.html#:~:text=du%20programme%20LEADER-.LEADER%20\(Liaison%20entre%20actions%20de%20d%C3%A9veloppement%20de%20l'%C3%A9conomie%20rurale,et%20de%20cr%C3%A9er%20des%20emplois](https://www.maison-europe-gap.eu/le-programme-leader-liaison-entre-actions-de-developpement-de-leconomie-rurale-c95.html#:~:text=du%20programme%20LEADER-.LEADER%20(Liaison%20entre%20actions%20de%20d%C3%A9veloppement%20de%20l'%C3%A9conomie%20rurale,et%20de%20cr%C3%A9er%20des%20emplois)
388. Lowndes, V., & Skelcher, C. (1998, Summer). The dynamics of multi-organizational partnerships: An analysis of changing modes of governance. *Public Administration Review*, 76, 313-333.
389. Mahony M. How to Attract Top Talent in 2022. *Harvard Business Review*. January 6, 2022. URL: <https://dochangeright.com/how-to-attract-top-talent-in-2022/>
390. Mao, A. T., and Woolley, A. W. (2016). Teamwork in health care: maximizing collective intelligence via inclusive collaboration and open communication. *AMA J. Ethics* 18, pp. 933–940.
391. Michael Gahler. Report on the implementation of the EU Association Agreement with *Ukraine*. *European Parliament. Committee on Foreign Affairs*. 17.11.2020. URL: https://www.europarl.europa.eu/doceo/document/A-9-2020-0219_EN.html
392. Norma Watenpugh. Better Together: The 10 Ingredients Of Successful Partnerships. *Forbes*. Oct 24, 2018. URL:

<https://www.forbes.com/sites/forbessanfranciscocouncil/2018/10/24/better-together-the-10-ingredients-of-successful-partnerships/?sh=53e49c4bb46e>

393. O'Donnell, Ken (1997). *Endoquality - as dimensões emocionais e espirituais do ser humano nas organizações*. Brazil: Casa da Qualidade. [ISBN 858565127X](#).
394. Ostrom, Elinor (1990). *Governing the Commons: The Evolution of Institutions for Collective Action*. Cambridge University Press. 270 p.; Elinor Ostrom. *Collective Action and the Evolution of Social Norms / The Journal of Economic Perspectives*, Vol. 14, No. 3 (Summer 2000), 137-158.
395. Ostrom, Elinor (1990), *Governing the Commons: The Evolution of Institutions for Collective Action*. Cambridge: Cambridge University Press; 298 p. doi:10.1017/CBO9780511807763
396. Pareto Vilfredo. *Trattato di Sociologia Generale*. – Firenze, G. Barbéra, 1916. 757 p. / American Libraries. URL: <https://archive.org/details/trattatodisocio00paregoog>
397. Peter F. Drucker. *Managing in the Next Society: Lessons from the Renown Thinker and Writer on Corporate*. St. Martin's Griffin; 1994th edition (September 1, 2003). – 352 p.
398. Petrenko V. Intellectualization Management of Intellectual Resources - Urgent Need of Modern Society. *World Scientific News*. 2016. #57. P. 674-679.
399. Petrenko V., Kis S., Kalambet Ya. The Process of Intelligence Usage as a Fundamental Problem of Rationalizing the Human Use of Earth's Natural Resources. *International Interdisciplinary Scientific Journal CZ-WNS*. 2019. #1. pp. 20-30. URL: <http://internationalscientificjournalnews.eu/index.php/view-of-articles/2019-2/>
400. Petrenko V. Intellectualization management of intellectual resources – urgent need of modern society. *World Scientific News*, 2016. 57, 674-679 pp.
401. Piero Mella. Intelligence and Stupidity – The Educational Power of Cipolla's Test and of the «Social Wheel». *Creative Education*, 2017, 8, 2515-

2534. URL:
https://www.researchgate.net/publication/322066611_Intelligence_and_Stupidity_-_The_Educational_Power_of_Cipolla%27s_Test_and_of_the_Social_Wheel
402. Public–public partnership. WikipediA. *The Free Encycyklopedia*. URL:
https://en.wikipedia.org/wiki/Public%E2%80%93public_partnership
403. Q12 Supplemental Guide. Gallup World Headquarters, 2008. 24 pp. URL:
<https://www.naahq.org/sites/default/files/naa-documents/education/Q12-Supp-Guide.pdf>
404. Quotes of famous people. Woodrow Wilson. *Speech to the National Press Club(20 March 1914)*. URL: <https://quotepark.com/quotes/2097055-woodrow-wilson-i-not-only-use-all-the-brains-i-have-but-all-i-ca/>
405. Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution. By Michael Hammer and James Champy. New York, NY: Harper Business, 1993, 223 pp.
406. Riedl Chr., Kim Y. L., Gupta P., Woolley A. W. Quantifying collective intelligence in human groups. *Proceedings of the National Academy of Sciences*. May 2021. #118(21): e2005737118 DOI: [10.1073/pnas.2005737118](https://doi.org/10.1073/pnas.2005737118)
407. Rhodes R. A. W. Network Governance and the Differentiated Polity. Selected Essays. V. 1. *Oxford University Press*, 2017. 296 p.
408. Richard Shargel. US Synarchy: Pure Perfected Governing - Solar Harmony. CreateSpace Independent Publishing Platform (16 April 2014). 146 p.
409. Richard J Davidson, Sharon Begley. *The Emotional Life of Your Brain: How Its Unique Patterns Affect the Way You Think, Feel, and Live-- and How You Can Change Them*. Avery, 2012. 304 p.
410. Rina Bliss. *Rethinking Intelligence. A Radical New Understanding of Our Human Potential*. Harper Collins Publishers.2023. 249 p.
411. Savoiu Gheorghe, Țaicu Marian. (2019). Can Carlo Cipolla’s Laws be Statistically Validated, and Later on Extended? *Romanian Statistical Review – Supplement* nr. 12, 2019. Pp. 60-77. URL:

- https://www.revistadestatistica.ro/supliment/wp-content/uploads/2019/12/rrss_12_2019_03en.pdf
412. Seth A. Grossman. Partnership Governance. 2015. URL: <https://www.ippapublicpolicy.org/file/paper/1435157906.pdf>
413. Seth A. Grossman, Marc Holzer (2015). Partnership Governance in Public Management. A Public Solutions Handbook. Routledge, 2015. 260 P. DOI: [10.1007/9781315686882](https://doi.org/10.1007/9781315686882)
414. Tehmina Younis. Kindness is the highest form of Intelligence. *Medium*. Dec 26, 2017. URL: <https://medium.com/@tehmينا.younis51/kindness-is-the-highest-form-of-intelligence-c67f22b0f211>
415. The Good Country Index. Results. (Version 1.5). URL: <https://www.goodcountry.org/index/results>
416. The President's Management Agenda. Executive Office of the President Office of Management and Budget. *Fiscal Year* (2002). 72 p. URL: [https://obamawhitehouse.archives.gov/sites/default/files/omb/assets/omb/budget/fy2002/mgmt.pdf\(c.11\)](https://obamawhitehouse.archives.gov/sites/default/files/omb/assets/omb/budget/fy2002/mgmt.pdf(c.11))
417. The Prosci ADKAR Model. A powerful yet model for facilitating individual change. *Prosci. People. Change. Results*. URL: <https://www.prosci.com/methodology/adkar>
418. The essential role of multi-stakeholder partnerships for the Sustainable Development Goals. An overview on partnerships as an essential mechanism towards delivering the 2030 Agenda, and introduction to the 2030 Partnership Accelerator. URL: https://www.unescwa.org/sites/default/files/event/materials/desa_presentation_on_multi-stakeholders_partnership.pdf
419. Timothy M. Franz. 5 Qualities that Form the Foundation for Meaningful Partnership. *Real Leaders*. April 17, 2022. URL: <https://real-leaders.com/5-qualities-that-form-the-foundation-for-meaningful-partnership/>

420. Ukraine and SIGMA. *SIGMA. Creating Change Together*. URL: <https://www.sigmaweb.org/countries/ukraine-sigma.htm>
421. Victor Petrenko, Andriy Mazak, Iryna Ozminska, Vitalii Malimon, Oleg Serniak. 3D Model of Managing the Sustainable Development Process of a Territorial Community. *International Journal of Sustainable Development and Planning*. Vol. 18, No. 4, April, 2023, pp. 1129-1135. DOI: <https://doi.org/10.18280/ijstdp.18041>
422. Viktor Petrenko, Alla Polyanska, Lesya Verbovska and Galyna Bodnar. A View on Harmonization of Interaction of Business Entities of a Changing / (eBook) José Machado, Filomena Soares, Justyna Trojanowska, Vitalii Ivanov. Editors Innovations in Industrial Engineering // Lecture Notes in Mechanical Engineering. – 2021. - C. 342 – 359. ISBN 978-3-030-78169-9 <https://doi.org/10.1007/978-3-030-78170-5>
<https://link.springer.com/content/pdf/10.1007%2F978-3-030-78170-5.pdf>
423. Vikram Ahuja. The War For Talent In The ‘New Normal’. *Forbes*. *July*, 8, 2022. URL: <https://www.forbes.com/sites/forbesbusinesscouncil/2022/07/08/the-war-for-talent-in-the-new-normal/?sh=65c3117f689e>
424. Why is kindness the highest form of intelligence? *Quora*. URL: <https://www.quora.com/Why-is-kindness-the-highest-form-of-intelligence#:~:text=Kindness%20is%20often%20considered%20the,understanding%20and%20empathy%20for%20others>.
425. Woolley, A. W., Chabris, C. F., Pentland, A., Hashmi, N., and Malone, T. W. (2010). Evidence for a collective intelligence factor in the performance of human groups. *Science* 330, 686–688. DOI:10.1126/science.1193147
426. Woolley A. W., Aggarwal I., Malone Th. W. Collective Intelligence and Group Performance. *Current Directions in Psychological Science*. December 2015. #24(6). 420-424. DOI: [10.1177/0963721415599543](https://doi.org/10.1177/0963721415599543)

427. Zohar, D., *ReWiring the Corporate Brain: Using the New Science to Rethink How We Structure and Lead Organizations* (1997); [ISBN 9971-5-1214-9](#)
428. 4 Types of Business Partnerships: Which Is Best for You? *SCORE. For the Life of Your Business*. June 23.2020. URL: <https://www.score.org/headline/4-types-business-partnerships-which-best-you>

ДОДАТКИ

Додаток А

СПИСОК ПУБЛІКАЦІЙ ЗДОБУВАЧА ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ:

в яких опубліковані основні наукові результати дисертації:

1. Дзвінчук Д. І., Баран М. П., Петренко В. П., Хамчук Г. П. Щодо проблеми приваблення і утримання талантів у системі публічного управління та адміністрування. *Публічне управління та регіональний розвиток*. 2022. №16. С. 383-406. DOI: 10.34132/pard2022.16.05

2. Петренко В. П., Кушнірюк В. М., Лютий М. О., Хамчук Г. П. Порівняльний аналіз функціональних моделей лідерства та обґрунтування доцільності їх використання в публічному управлінні. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Державне управління*. 2022. Том 33 (72). №5. С. 64-75. DOI <https://doi.org/10.32782/TNU-2663-6468/2022.5/11>

3. Дзвінчук Д. І., Петренко В. П., Хамчук Г. П. Ідентифікація умов ефективної взаємодії інтелектуальних ресурсів людських спільнот у процесі забезпечення раціонального природокористування. *Вчені записки Таврійського національного університету ім. В. І. Вернадського. Серія: Публічне управління та адміністрування*. 2022. Т. 33(72). №6. С. 85-95. DOI <https://doi.org/10.32782/TNU-2663-6468/2022.6/14>

4. Хамчук Г. П. Удосконалення управління партнерствами як основи соціально-економічної взаємодії структурних складових людських спільнот. *Публічне управління та адміністрування в Україні*. 2023. Вип. 33. С. 101-118. DOI: 10.32782/PMA2663-5240-2023.33.18

5. Хамчук Г. П. Функціонально-цільова класифікація видів партнерств для поширення в територіальних громадах України. *Наукові інновації та передові технології. Серія: Управління та адміністрування*. 2024. № 5(33) С. 223-234. [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-5\(33\)-223-234](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-5(33)-223-234)

які підтверджують апробацію результатів дисертації:

6. Хамчук Г. П., Карпик Ю. В., Петренко В. П. Закони Карло Чіполли в публічному управлінні: новий погляд на можливість використання. *Розвиток компетентності в публічному секторі: європейські стандарти та перспективи*: матеріали міжнародної науково-практичної конференції (Івано-Франківськ, 30 вересня 2021 р.). Івано-Франківськ, 2021. С. 111-113).

7. Баран М. П., Петренко В. П., Хамчук Г. П. Про проблему приваблення і утримання талантів у вітчизняній системі публічного управління і адміністрування. *Публічне управління та адміністрування в умовах війни і в поствоєнний період в Україні*: матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції у трьох томах (м. Київ, 15-28 квітня 2022 р.). Київ, 2022. С. 105-108.

8. Куліковський Р. І., Петренко В. П., Хамчук Г. П. Інтелектокористування як головна умова раціонального використання ресурсів природи. *Сталий розвиток країни в рамках Європейської інтеграції*: матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції здобувачів вищої освіти і молодих учених (м. Житомир, 30 листопада 2022 р.). Житомир, 2022. С. 94-95.

9. Хамчук Г. Перерозподіл інтелектуальних домінант як виклик і загроза демократичному врядуванню та публічному адмініструванню. *Розвиток публічного управління в контексті європейської інтеграції України*: матеріали науково-практичної конференції (м. Львів, 28 квітня 2023 р.). Львів, 2023. С. 52-54.

10. Петренко В. П., Хамчук Г. П. Інституціональні матриці як інструменти детермінації доцільних соціально-політичних трансформацій особистості і суспільства. *Трансформації особистості, суспільства та ринку праці: виклики майбутнього та вплив на освіту*: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції (м. Харків, 20-22 вересня 2023 р.). Харків, 2023. С. 453-454.

11. Хамчук Г. П. Про доцільність використання органами місцевого самоврядування механізму державно-приватного партнерства в управлінні повоєнним відновленням та розвитком територіальних громад України. *Детермінанти соціально-економічного відновлення держави, регіонів та суб'єктів господарювання: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції* (м. Рівне, 10 листопада 2023 р.). Рівне, 2023. С. 301-303.

12. Дзвінчук Д. І., Лютий М. О., Петренко В. П., Хамчук Г. П. Результативність і ефективність органу місцевого самоврядування територіальної громади: проблема вимірювання і оцінки. *Організаційно-правові аспекти публічного управління в Україні: матеріали XI Міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції* (м. Полтава, 25 квітня 2024 р.). Полтава, 2024. С. 143-144.

які додатково відображають результати дисертації:

13. Арабчук Я. І., Куліковський Р. І., Колісник М. О., Хамчук Г. П. Інтелектуалізація персоналу органів місцевого самоврядування територіальних громад України як необхідна складова їх професіоналізації. *Координати публічного управління*. 2023. №1. С. 34-55. URL: <https://kpu-journal.com.ua/index.php/journal/article/view/2/2>.

Додаток Б

Порівняльні характеристики територіальних громад Прикарпаття в контексті виявлення впливу партнерської взаємодії влади, бізнесу і населення на результати їх життєдіяльності (станом на грудень 2023 р.)
(створено автором на основі відкритих джерел)

Назва територіальної громади	Тип територіальної громади	Число поселень	Площа, км ²	Кількість населення, осіб	Наявність стратегії розвитку	Рівень дотаційності бюджету	Частка місцевих податків і зборів у дохідній частині загального фонду бюджету	Число населення на 1 службовця	Рівень фінансової спроможності	Коефіцієнт ефективності управління ОМС $K_{EUTG} = ПЗ / ВУ$
Білоберізька	Сільська	17	353,8	8 639	А	-5,2%	8,5%	105,0	Висок.	0,94
Більшівцівська	Селищна	16	152,4	7 673	+	44,7%	39,1%	166,8	Крит.	1,04
Богородчанська	Селищна	17	255,8	28 358	В	5,9%	29,6%	318,6	Опт.	1,56
Болехівська	Міська	11	287,0	19 666	+	36,4%	32,1%	385,6	Низьк.	0,86
Брошнів-Осадська	Селищна	5	88,5	11 160	А	16,7%	27,0%	155,0	Опт.	0,87
Букачівська	Селищна	13	139,3	4 776	А	38,5%	50,3%	125,7	Низьк.	4,04

Бурштинська	Міська	19	201,8	24 195	Р	5,1%	28,0%	179,2	Висок.	0,71
Верхнянська	Сільська	12	139,9	10 203	А	44,4%	33,5%	242,9	Крит.	0,66
Верховинська	Селищна	20	407,2	19 845	В	30,4%	19,4%	315,0	Низьк.	1,10
Вигодська	Селищна	17	797,6	18 215	+	16,5%	26,6%	219,5	Задов.	0,96
Витвицька	Сільська	9	154,4	5 748	А	62,8%	31,4%	119,7	Низьк.	0,25
Войнилівська	Селищна	16	163,4	10 375	В	53,1%	38,3%	235,8	Крит.	0,68
Ворохтянська	Селищна	2	249,7	6 003	+	7,9%	41,6%	214,4	Висок.	1,35
Галицька	Міська	26	244,4	19 631	+	24,1%	27,8%	204,5	Низьк.	1,04
Гвіздецька	Селищна	8	65,7	7 126	В	-3,3%	31,2%	192,6	Висок.	1,23
Городенківська	Міська	40	615,4	44 191	+	30,4%	30,4%	318	Опт.	1,08
Делятинська	Селищна	5	206,9	21 312	+	16,8%	8,4%	323	Опт.	0,71
Дзвиняцька	Сільська	5	80,0	8 291	+	40,4%	20,5%	186,3	Крит.	0,56
Долинська	Міська	22	351,6	48 644	+	2,4%	28,2%	179,7	Висок.	1,65
Дубівська	Сільська	11	91,9	6 958	+	37,3%	31,0%	139,2	Низьк.	1,38
Дубовецька	Сільська	15	172,2	7 311	+	-24,5%	49,8%	110,8	Висок.	0,99
Єзупільська	Селищна	5	86,2	7 491	В	43,0%	42,9%	162,8	Низьк.	1,08
Заболотівська	Селищна	20	213,6	19 752	В	49,0%	37,4%	181,2	Низьк.	0,97
Загвздянська	Сільська	2	31,3	5 766	Р	45,2%	42,7%	144,4	Задов.	1,31

Зеленська	Сільська	6	487,3	1 915	+	13,1%	49,0%	50,4	Опт.	0,97
Івано-Франківська	Міська	19	263,8	287 533	A	-3,8%	25,6%	564,9	Висок.	3,17
Калузька	Міська	17	265,5	88 154	+	2,1%	33,0%	768,2	Висок.	2,24
Коломийська	Міська	11	182,5	74 497	P	-18,5%	11%	259,6	Висок.	1,21
Коршівська	Сільська	8	131,0	8 273	+	54,7%	29,2%	159,1	Низьк.	0,64
Косівська	Міська	15	337,3	32 600	+	27,5%	26,3%	402,5	Задов.	0,97
Космацька	Сільська	3	114,0	8 125	+	68,1%	28,1	268,6	Крит.	0,43
Кутська	Селищна	7	113,5	15 917	+	35,5%	12,7%	227,4	Задов.	0,55
Ланчинська	Селищна	5	84,5	11 092	A	65,5%	29,3%	133,6	Крит.	0,30
Лисецька	Селищна	4	81,3	7 347	P	-15,3%	10,2%	183,7	Висок.	0,90
Матеївецька	Сільська	17	104,1	8 022	A	48,7%	34,4%	178,3	Низьк.	0,86
Надвірнянська	Міська	13	190,8	43 065	+	1,0%	18,9%	200,3	Висок.	1,81
Нижньоверб.	Сільська	6	97,8	13 182	+	57,2%	42,6%	223,4	Низьк.	1,29
Новицька	Сільська	10	140,9	13 937	+	61,0%	42,0%	244,5	Низьк.	0,69
Обертинська	Селищна	9	161,3	8 914	B	47,0%	41,4%	141,5	Крит.	0,90
Олешанська	Сільська	15	156,2	8 796	B	52,6%	39,4%	169,1	Низьк.	0,83
Отинійська	Селищна	19	202,3	20 098	P	55,5%	33,4%	343,6	Крит.	1,35
Пасічнянська	Сільська	11	420,0	20 848	B	24,6%	25,3%	386,1	Опт.	1,66

Перегінська	Селищна	16	668,6	23 795	В	43,5%	22,9%	285,8	Низьк..	0,96
Переріслянська	Сільська	5	96,5	9 185	+	57,1%	44,2%	224,0	Крит.	0,42
Печеніжинська	Селищна	9	183,9	17 005	А	59,3%	28,5%	250,1	Крит.	0,51
Підгайчицька	Сільська	6	58,3	4 928	В	51,7%	51,0%	129,7	Крит.	0,90
Поляницька	Сільська	7	342,9	4 760	+	-4,4%	49,1%	125,3	Висок.	1,40
П'ядицька	Сільська	9	126,2	10 944	+	34,0;	22,0%	161,1	Задов.	0,64
Рогатинська	Міська	72	632,6	31 499	+	19,8%	31,4%	254,0	Опт.	1,43
Рожнівська	Сільська	4	105,9	11 994	+	61,5%	47,7%	164,3	Низьк.	0,79
Рожнятівська	Селищна	10	179,1	20 162	+	34,1%	28,1%	341,7	Низьк.	1,07
Снятинська	Міська	27	366,1	40 954	+	30,3%	28,2%		Задов.	2,05
Солотвинська	Селищна	14	374,6	26 033	Р	56,3%	27,4%	234,5	Крит.	0,58
Спаська	Сільська	6	234,3	5 807	А	38,щ	17,5%	109,0	Крит.	0,33
Старо-Богородчанська	Сільська	5	84,1	5 926	+	51,2%	36,8%	148,1	Крит.	0,50
Тисменицька	Міська	19	246,3	28 505	В	36,4%	28,9%	203,6	Низьк.	0,64
Тлумацька	Міська	35	363,5	27 446	А	40,7%	26,6%	319,1	Низьк.	1,02
Угринівська	Сільська	2	17,9	3 355	В	8,9%	46,4%	68,7	Висок.	1,30
Чернелицька	Селищна	10	129,8	6 540	В	41,8%	46,4%	128,2	Задов.	0,74
Яблунівська	Селищна	11	206,5	15 801	В	18,9%	23,5%	132,8	Задов.	0,94

Ямницька	Сільська	7	128,0	9 273	+	-10,2%	13,2%	132,5	Висок.	1,62
Яремчанська	Міська	2	270,8	13 674	В	0,0	29,5%	186,0	Висок.	1,20

Зауваги: + стратегія затверджена і реалізується; А – стратегія потребує актуалізації; В – стратегія відсутня; Р – стратегія в процесі розробки;

Додаток В

Google-форма з опитування на предмет отримання оцінки рівня залученості в партнерські стосунки людських ресурсів організованих спільнот

Інтегрованість, партнерство, залученість

Опитування дозволяє оцінити рівень стосунків у типовій управлінській парі керівник-підлеглий або взаємин між колегами

В этой форме автоматически выполняется сбор адресов электронной почты всех респондентов. [Изменить настройки](#)

Чи знаєте ви, чого очікує від вас керівник, колега-партнер? *

- Так
- Ні

Чи достатньо у вас повноважень, знань і досвіду для якісного виконання своїх обов'язків? *

- Так
- Ні

Чи достатньо у вас повноважень, знань і досвіду для якісного виконання своїх обов'язків? *

- Так
- Ні

Чи є у вас можливість щодня робити те, що ви умієте найкраще? *

- Так
- Ні

Чи вважаєте ви, що ваш керівник, колега-партнер або навіть хтось інший на роботі турбується і піклується про вас як про особистість? *

- Так
- Ні

Чи на вашій роботі хтось сприяє вашому розвитку? *

- Так
- Ні

...

Чи враховується ваша точка зору вашим керівником, колегами-партнерами? *

Так

Ні

Чи змушують місія і мета вашого підрозділу (команди, партнерів) відчувати важливість *
вашої роботи?

Так

Ні

Чи вважають своїм обов'язком ваші колеги-партнери якісно виконувати свої *
завдання?

Так

Ні

...

Чи є у вас на роботі найкращий друг? *

Так

Ні

Чи за останні пів року хтось з роботи говорив з вами про ваші успіхи? *

Так

Ні

...

Чи мали ви можливість протягом минулого року навчатися і рости? *

Так

Ні

Лінк для проходження тесту Q12 —
<https://docs.google.com/forms/d/1myg4WyDgjVVsYca97CINYGBKg3LeTb7FWMsrRMRmcWw/edit>

Додаток Г



УКРАЇНА

**ГАЛИЦЬКА МІСЬКА РАДА
ІВАНО-ФРАНКІВСЬКОЇ ОБЛАСТІ**

Площа Волі, 1 м. Галич, Івано-Франківська область, 77101
тел. (03431) 21394, e-mail: galych-rada@ukr.net, www.galycka.gromada.ord.ua, ЄДРПОУ 04054263

27.05.2024 № Од. 1-17/999
На № _____ від _____

ДОВІДКА**про впровадження результатів дисертаційного дослідження,**

видана аспіранту кафедри публічного управління і адміністрування Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу Хамчуку Григорію Петровичу про те, що результати його дисертаційної роботи на тему «Партнерство як основа управління територіальними громадами України: оптимізація інтелектуальної взаємодії», виконаної під керівництвом проф. Петренка В. П. з метою здобуття наукового ступеня доктора філософії в галузі знань «Управління та адміністрування» за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування», були використані і використовуються ОМС Галицької міської територіальної громади (ГМТГ) в процесах підготовки, організації і реалізації партнерської взаємодії і взаємостосунків з населенням.

З отриманих в процесі виконання цього наукового дослідження теоретичних моделей і практичних рекомендацій використовувались:

- структурно-функціональна схема і рекомендації із взаємодії на засадах партнерства суб'єкта управління (ОМС Галицької МТГ) з множиною об'єктів управління (фізичні особи, громадські об'єднання і організації, комунальні установи і заклади, приватні підприємства тощо);
- умови створення партнерства ОМС Галицької МТГ і Швейцарсько-українського проекту DECIDE в розробці «Стратегії розвитку Галицької громади»;
- умови створення міжмуніципального партнерства Галицької, Дубовецької, Більшівцівської і Бурштинської ТГ з Швейцарсько-українським проектом DECIDE з розвитку інклюзивної освіти і інклюзивно-ресурсного центру Галич;
- організація громадських слухань щодо проектів бюджетів Галицької МТГ на 2023 і 2023 роки;
- організація громадських слухань зобговорення пропозицій мешканців Галицької МТГ з приводу ознайомлення громадськості з матеріалами містобудівної документації «Генеральний план міста Галич Івано-Франківської області», «План зонування території міста Галич Івано-

Франківської області» та ЗВІТ СЕО (стратегічно екологічна оцінка даного проекту);

- організація регулярних громадських обговорень і громадських слухань проектів рішень щодо життєдіяльності старостинських округів Галицької міської територіальної громади, постійного інформування жителів громади про плановану діяльність ОМС, ОВА, НГО та ін. з використанням можливостей офіційного сайту Галицької міської ради;
- навчально-методичні матеріали з основ партнерського управління для керівного і функціонального персоналу органів місцевого самоврядування з метою популяризації партнерського управління шляхом поширення досвіду, переваг і кращих прикладів її практичного застосування.

**Заступник міського голови
з питань діяльності
виконавчих органів міської ради**



Вікторія ДЕБЕНКО

Додаток Г



Агенція розвитку ОТГ Прикарпаття

76018, м. Івано-Франківськ,
вул. Незалежності, 4
тел: (097) 951 84 08
e-mail: agencyotg@gmail.com
код ЄДРПОУ 41940030

№ 11 від 18.03.2024 р.

ДОВІДКА

про впровадження результатів дисертаційного дослідження,

видана аспіранту заочної форми навчання кафедри публічного управління і адміністрування Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу Хамчуку Григорію Петровичу про те, що результати його дисертаційного дослідження на тему «Партнерство як основа управління територіальними громадами України: оптимізація інтелектуальної взаємодії», виконаної під керівництвом проф. Петренка В. П. з метою здобуття наукового ступеня доктора філософії в галузі знань «Управління та адміністрування» за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування», були апробовані і використані в процесах планування і управління реалізацією планів навчальної і консультативної діяльності Місцевої Асоціації органів місцевого самоврядування «Агенція розвитку ОТГ Прикарпаття» із забезпечення всебічної підтримки функціонування діючих на Прикарпатті територіальних громад.

З отриманих в процесі наукового дослідження теоретичних моделей, практичних рекомендацій і висновків автора дослідження в практичній діяльності Агенції використовувались:

- запропонована автором модель елементарного соціально-економічного партнерства (ЕСЕП) як основа детермінації умов досягнення успіху реальними міжтериторіальними, міжрегіональними і міжнародними партнерствами територіальних громад Прикарпаття в рамках взаємодії людей і людських спільнот як структурних складових територіальних громад;
- уточнена функціонально-цільова класифікація видів партнерств, які рекомендовано органам місцевого самоврядування для використання в процесах вироблення і прийняття стратегічних рішень щодо утворення різного виду державно-приватних, державно-громадських, приватно-громадських і т. п. партнерств з метою удосконалення процесів і результатів сталого розвитку територіальних громад;
- модель територіальної громади у вигляді партнерського управління органом місцевого самоврядування множиною різного роду соціально-економічних партнерств з трансформації ресурсів громади у рівень добробуту її населення;
- програма, рекомендації і навчально-методичні матеріали з основ партнерського управління для керівного і функціонального персоналу органів місцевого самоврядування з метою популяризації партнерського управління шляхом поширення досвіду, переваг і кращих прикладів її практичного застосування.

Виконавчий директор
Агенції розвитку ОТГ Прикарпаття



Ігор МЕЛЬНИЧУК

Додаток Д




МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
**ІВАНО-ФРАНКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ
 УНІВЕРСИТЕТ НАФТИ І ГАЗУ**

вул. Карпатська, 15, м. Івано-Франківськ, 76019, тел./факс (0342) 54-71-39, тел. (0342) 54-72-66
 E-mail: admin@nung.edu.ua, код ЄДРПОУ 02070855

рахунок № UA408201720343141003200004276, ДКСУ м. Київ, МФО 820172

№ _____
 На № _____ від _____

ЗАТВЕРДЖУЮ:
 Ректор Івано-Франківського
 національного технічного
 університету нафти і газу
 проф. Чудик І. І.
 «_____» _____ 2024 р.



ДОВІДКА
про впровадження результатів дисертаційного дослідження,

видана аспіранту кафедри публічного управління і адміністрування Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу Хамчуку Григорію Петровичу про те, що результати його дисертаційної роботи на тему «Партнерство як основа управління територіальними громадами України: оптимізація інтелектуальної взаємодії», виконаної під керівництвом проф. Петренка В. П. з метою здобуття наукового ступеня доктора філософії в галузі знань «Управління та адміністрування» за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування», були отримані в процесі наукових досліджень за держбюджетною темою кафедри публічного управління і адміністрування «Публічне управління та адміністрування в Україні в умовах глобальних викликів та загроз» (номер державної реєстрації 0118U005403) за розділом «Обґрунтування необхідності та ідентифікація завдань із змін ментальності і технологій мислення публічних службовців в умовах війни».

За результатами отриманих в процесі виконання наукових завдань дисертаційного дослідження аспірантом Хамчуком Г. П. самостійно і у співавторстві були опубліковані наукові праці за наступним переліком:

1. Дзвінчук Д. І., Баран М. П., Петренко В. П., Хамчук Г. П. Щодо проблеми приваблення і утримання талантів у системі публічного управління та адміністрування. *Публічне управління та регіональний розвиток*, 2022. (16), 383-406. <https://doi.org/10.34132/pard2022.16.05>

2. Петренко В. П., Кушнірюк В. М., Лютий М. О., Хамчук Г. П. Порівняльний аналіз функціональних моделей лідерства та обґрунтування доцільності їх використання в публічному управлінні. *Вчені записки ТНУ імені*

В.І. Вернадського. Серія: Державне управління. 2022. Том 33 (72) №5. – С. 64-75. DOI <https://doi.org/10.32782/TNU-2663-6468/2022.5/11>

3. Дзвінчук Д. І., Петренко В. П., Хамчук Г. П. Ідентифікація умов ефективної взаємодії інтелектуальних ресурсів людських спільнот у процесі забезпечення раціонального природокористування. *Вчені записки Таврійського національного університету ім. В. І. Вернадського. Серія: Публічне управління та адміністрування. 2022. Т. 33(72). №6. С. 85-95. DOI <https://doi.org/10.32782/TNU-2663-6468/2022.6/14>*

4. Хамчук Г. П. Удосконалення управління партнерствами як основи соціально-економічної взаємодії структурних складових людських спільнот. *Публічне управління та адміністрування в Україні. 2023. Вип. 33. С. 101-107. DOI <https://doi.org/10.32782/PMA2663-5240-2023.33.18>*.

Аспірант взяв участь у роботі 8 наукових та науково-практичних конференцій з публікацією 8 тез доповідей (в т. ч. в 4-х самостійно).

Теоретичні положення, моделі, висновки і рекомендації дисертації Хамчука Г. П. з партнерського управління діяльністю підрозділів ІФНТУНГ використовувались в процесі підготовки Стратегії розвитку університету на 2024-2027 роки.

Окрім цього, вони внесені в робочі програми і використовуються в навчальному процесі кафедри публічного управління і адміністрування при викладанні дисциплін для здобувачів ступеня бакалавра – «Економіка управління» і «Теорія організацій», магістра – «Економічне врядування та публічні фінанси», доктора філософії – «Проблеми економіки та управління сучасними організаційними структурами», «Моделювання та прогнозування розвитку сучасних економічних систем» за спеціальністю 281 «Публічне управління і адміністрування».

Директор Інституту гуманітарної підготовки
і державного управління,
д-р філос. наук, професор



Дзвінчук Д. І.