

**Міністерство освіти і науки України**  
**ІВАНО-ФРАНКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ**  
**УНІВЕРСИТЕТ НАФТИ І ГАЗУ**

Кваліфікаційна наукова  
праця на правах рукопису

**ПАНАСЮК РУСЛАН ВОЛОДИМИРОВИЧ**

УДК 353.5 (477)

**ДИСЕРТАЦІЯ**  
**ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ВИКОРИСТАННЯМ СПІЛЬНИХ РЕСУРСІВ**  
**ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД УКРАЇНИ**

281 – публічне управління та адміністрування

Подається на здобуття наукового ступеня доктора філософії з публічного управління та адміністрування.

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

\_\_\_\_\_ Р. В. Панасюк

(підпис)

Науковий керівник **Петренко Віктор Павлович**,  
доктор економічних наук, професор

Івано-Франківськ – 2021

## АНОТАЦІЯ

**Панасюк Р. В. Публічне управління використанням спільних ресурсів територіальних громад України.** – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.

*Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора філософії (281 – Публічне управління та адміністрування).* – Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу, Івано-Франківськ, 2021.

Дисертація присвячена теоретико-методологічному обґрунтуванню необхідності, доцільності і шляхів удосконалення механізму та інструментів управління змінами в діяльності об'єднаних територіальних громад з результативної і ефективної трансформації спільних ресурсів в економічний добробут і сталий розвиток.

Продемонстровано, що децентралізації влади реформування адміністративно-територіального устрою шляхом утворення об'єднаних територіальних громад (ОТГ) – нового елемента ієрархічної структури публічного управління і адміністрування держави Україна – є дуже позитивним кроком з осучаснення системи публічного управління і адміністрування. Однак, джерелом виникнення проблемних ситуацій, труднощів і, навіть, спротиву реформі на різних рівнях системи управління децентралізацією є людські ресурси і їх неоднозначне сприйняття цілей і завдань реформування.

За результатами аналізу світового досвіду децентралізації влади і проблем формування оновленої системи місцевого самоврядування в Україні встановлено, що ключовою проблемою є належне використання інтелектуального потенціалу людських ресурсів ОТГ з отриманням синергічного ефекту від поєднання і гармонізації наступної тріади інтересів:

– людини – члена об'єднаної територіальної громади, її неподільного складового елемента, інтереси якої виникають у процесі реалізації практично всіх її життєвих прагнень;

– територіальної спільноти людей – ОТГ, інтереси якої є сукупністю спільних інтересів її індивідів-членів у задоволенні соціальних, економічних і екологічних потреб за рахунок використання наявних в її розпорядженні природних ресурсів;

– державної спільноти людей – держави, громадянами якої з використанням правових засобів впорядковується самоврядна активність сукупностей людей і кожної людини в територіальних громадах.

Запропонована схема організації ефективного і результативного використання ОТГ її спільних природних ресурсів шляхом пріоритетного забезпечення органом місцевого самоврядування належного використання інтелектуальних ресурсів її населення. Для цього необхідно обрати для управління її життєдіяльністю «розумних людей», які через належну організацію процесу інтелектокористування повинні забезпечити «розумну освіту», «розумну місцеву економіку», «розумну організацію життєвого простору», «розумне використання ресурсів та охорону довкілля» – основи досягнення громадою соціального, економічного і екологічного рівня добробуту та конкурентоздатності в ринковому оточенні.

Доведено, що відомі принципи Е. Остром з ефективного використання спільних ресурсів громад, доцільно доповнити правилами спільного використання інтелектуальних ресурсів їх населення, які, дозволяють і зобов'язують органи управління їх діяльністю залучати до процесів і процедур прийняття рішень щодо використання спільних ресурсів інтелектуальні ресурси населення. Рекомендовано використати для цього вітчизняний досвід і технології управління процесами інтелектокористування з інтеграції мотивації інтелекту населення громади для генерування і використання необхідних для розвитку ідей, пропозицій та ініціатив.

Обґрунтовано структурно-функціональну схему системи управління ресурсною моделлю взаємодії елементарних складових ОТГ, на основі якої продемонстровано, що на посади керівників і функціонерів ОТГ слід обирати і призначати людей, інтелектуальні і моральні характеристики яких

гарантуватимуть їх соціальну орієнтованість на засади спільного вироблення, прийняття і реалізації рішень щодо результативного і ефективного використання спільних ресурсів громади; отримані формалізовані умови спільного пошуку людськими ресурсам рішень, які гарантуватимуть наявність необхідних видів комунікацій між елементарними носіями інтелекту в системі і виключитимуть виникнення режиму некерованості при виникненні неформальних комунікацій; встановлено, що критично важливою проблемою залишається впровадження у практику діяльності органів управління ОТГ соціокультурної, екзистенційної і мисленнєвої комунікацій між людськими ресурсами, коли «соціальний інтелект» стає найбільш дієвим механізмом забезпечення ефективного використання її спільних ресурсів.

Удосконалено графо-аналітичну модель управління поведінкою людських ресурсів в змінах для використання в процесах і процедурах децентралізації влади, реформування адміністративного устрою, створення об'єднаних територіальних громад та управління їх подальшим сталим розвитком з обов'язковим залученням всіх активних і здатних громадян до збору, вивчення, аналізу, узагальнення і ефективного використання інформації про стан, цілі та інтереси розвитку громади.

Встановлено, що головною умовою успішного використання модифікованої моделі і технології управління змінами в ОТГ виступає оволодіння кадровим наповненням її органу управління, керівниками ключових груп, суб'єктами колективної та індивідуальної діяльності необхідними знаннями і досвідом інтелектокористування, запропоновано удосконалену модель лідерства для навчання, відбору і неперервного розвитку функціонально-психологічних характеристик керівників і функціонерів органу управління, керівників і функціонерів суб'єктів всіх видів активності в рамках об'єднаної територіальної громади як соціально-економічно-екологічної системи.

Виявлено, що у вітчизняній практиці децентралізації влади присутній ефект минулого досвіду («pathdependenceproblem»), що негативно впливає на зміни, гальмує формування нових життєвих цінностей і моделей поведінки, в зв'язку з

чим запропоновано використати для змін ментальності людських ресурсів громадний тип ромбовидної інституціональної домінантно-комплементарної мікс-матриці, яка поєднує ідеологеми редистрибутивно-ринкової економіки і комунітарно-індивідуалістську ідеологію на засадах демократично-партисипативного управління, а також доведено необхідність формування на цій основі нових життєвих цінностей і ментальності людських ресурсів ОТГ засобами освітніх і навчально-консультаційних впливів.

Продемонстровано, що включення в програми підготовки, навчання і розвитку персоналу органів управління і населення новостворюваних ОТГ тем з модернізації і модифікації їх знань, досвіду та ментальності за ідеологемами мікс-матриці, а також розділів з управління процесами інтелектокористування як пріоритетного напрямку результативного і ефективного використання спільних ресурсів громади на модифікованих принципах Е. Остром, обумовило необхідні зміни в ментальності і поведінці людських ресурсів ОТГ.

Проведено порівняльний аналіз та оцінку результатів діяльності новоутворених ОТГ і продемонстровано, що проведені навчання, тренінги, семінари, консультації з рекомендаціями щодо організації інтелектокористування, використання ресурсної, поведінкової і лідерської моделей та рекомендацій з їх практичного використання, змінили знання і ментальність керівництва, фахівців та населення. Це, в свою чергу, призвело в діяльності ОТГ до позитивних зрушень економічного, соціального і екологічного характеру, що підтверджує гіпотетичні припущення про дієвість і ефективність запропонованих в дослідженні моделей, технологій та інструментів інтелектуалізованого управління.

**Ключові слова:** механізм, управління, громада, територія, ресурси, структура, функції, модель, поведінка, лідерство, зміна, розвиток, добробут.

## ABSTRACT

**Panasiuk R. V. Public management of the utilization of common resources of territorial communities in Ukraine. Qualifying scientific work on the rights of the Manuscript.**

Thesis for the Degree of Doctor of Philosophy (281 - Public Administration).  
Ivano-Frankivsk National Technical University of Oil and Gas, Ivano-Frankivsk, 2021.

Dissertation is sanctified to the theoretical and methodological ground of necessity and expediency of improvement of mechanisms and instruments of management of the incorporated territorial communities activity from effective and effective transformation of share. The dissertation is devoted to the theoretical and methodological substantiation of the necessity, expediency and ways of improving the mechanism and tools of change management in the activities of the united territorial communities from the effective and efficient transformation of common resources into economic well-being and sustainable development.

It has been demonstrated that decentralization of power and reformation of the administrative-territorial system through the formation of United Territorial Communities (UTC) – a new element of the hierarchical structure of public administration and administration of the state of Ukraine - is a very positive step in modernizing the system of public administration and administration. However, human resources and their ambiguous perception of reform goals and objectives are the source of problem situations, difficulties, and even resistance to reform at different levels of the decentralization management system.

The results of the analysis of the world experience of decentralization of power and the problems of formation of the renewed system of local self-government in Ukraine revealed that the key problem is the proper utilization of the intellectual

potential of human resources of UTC with obtaining a synergistic effect from the combination and harmonization of the following triad of interests:

- a person - a member of a united territorial community, its indivisible component element, whose interests arise in the process of realization of practically all its vital aspirations;

- territorial community of people - UTC whose interests are the totality of the common interests of its individual members in meeting social, economic and environmental needs through the use of available resources at their disposal;

- the state community of people – the state whose citizens, through the use of legal means, regulates the self-governmental activity of groups of people and every person in territorial communities.

The scheme of organization of efficient and effective use of UTC of its common natural resources by priority provision of the proper use of intellectual resources of its population by the local self-government body is proposed. To do this, one must choose to manage its livelihoods by «smart people» who, through the proper organization of the process of intellectual use, must provide «smart education», «smart local economy», «smart living space organization», «rational use of resources and environmental protection» – the basics of achievement community of social, economic and environmental levels of well-being and competitiveness in a market environment.

It is proved that E. Ostrom's well-known principles on the effective use of shared resources of communities, it is expedient to supplement the rules of sharing of intellectual resources of their population, which allow and oblige the authorities of their activity to involve in the processes and procedures of decision-making regarding the use of shared resources intellectual resources of the population. . It is recommended to use national experience and technology to manage the processes of intellectual use for the integration and motivation of community intelligence to generate and use the ideas, proposals and initiatives necessary for development.

The structural and functional scheme of the system of management of the resource model of interaction of elementary components of the UTC is substantiated.

the effective and efficient use of shared community resources; formalized conditions for joint search of human resources for solutions, which will guarantee the availability of the necessary types of communications between elementary media of intelligence in the system and exclude the emergence of a mode of unmanageability in the case of informal communications; It is established that the implementation of socio-cultural, existential and thinking communications between human resources when the «social intelligence» becomes the most effective mechanism for ensuring the effective use of its shared resources remains a critical problem.

Improved grapho-analytical model of human resources behavior management in changes for use in processes and procedures of decentralization of power, reform of administrative structure, creation of united territorial communities and management of their further sustainable development with obligatory involvement of all active and capable citizens in collecting, studying, analyzing, summarizing, and effectively utilizing information about the status, goals, and interests of community development.

It is established that the main condition for the successful use of the modified model and technology of change management in the UTC is mastering the staffing of its governing body, the leaders of key groups, subjects of collective and individual activity with the necessary knowledge and experience of intellectual use, the advanced model for improving training is improved. development of functional and psychological characteristics of the heads and functionaries of the governing body, heads and functionaries of the subjects of all ing activity within the local community united as a socio-economic and ecological systems.

It is revealed that in the domestic practice of decentralization of power there is an effect of past experience («path dependence problem»), which negatively influences changes, hinders the formation of new vital values and behaviors, in connection with which it is proposed to use new changes in the mentality of human resources of communities. a type of diamond-shaped institutional dominant-complementary mix-matrix that combines the ideologists of the redistributive market economy and the communist-individualist ideology on the basis of democratic and participatory governance, as well as the necessity of forming on this basis new vital values and



mentality of human resources of UTC by means of education and training and consulting influences has been proved.

It is demonstrated that the inclusion in the programs of training, training and development of the personnel of the management bodies and the population of newly created UTC topics on the modernization and modification of their knowledge, experience and mentality of ideologists of the mix matrix, as well as sections on the management of the processes of intellectual use as a priority direction of effective and efficient use of shared community resources on the modified principles of E. Ostrom, caused the necessary changes in the mentality and behavior of human resources of the UTC.

A comparative analysis and evaluation of the results of the newly formed UTC was conducted and demonstrated that trainings, trainings, seminars, consultations with recommendations on the organization of intellectual use, use of resource, behavioral and leadership models and recommendations on their practical use, changed the knowledge and mentality of the leadership, specialists . This, in turn, has led to positive developments of economic, social and environmental character in the activities of UTC, which confirms the hypothetical assumptions about the effectiveness and efficiency of the models, technologies and tools proposed in the study of intellectual management.

**Keywords:** mechanism, governance, community, territory, resources, structure, functions, model, behavior, leadership, change, development, well-being.

## СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

### **Праці, які відображають основні наукові результати дисертації**

1. Панасюк Р. В. Про доцільність використання принципів Еліно́р Остром для удосконалення управління ресурсами об'єднаних територіальних громад України. *Наукові праці. Державне управління*. 2017. Т. 290. С. 94-101.
2. 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.
3. Білоцький О. В., Лютий О. В., Панасюк Р. В. Сучасні вимоги і правовий статус посадових осіб місцевого самоврядування в умовах децентралізації. *International Journal of Innovative Technologies in Social Sciences*. 2018. №3 (7). Vol.3. С. 46-53.
4. Панасюк Р., Петренко В., Попова Х., Ясіньска Й. Реінжиніринг менталітету людських ресурсів – обов'язкова складова процесу успішного управління змінами в соціально-економічних системах. *International Journal of Innovative Technologies in Economy*. 2018. №5(17). Vol.1. С. 60-68.
5. Дзвінчук Д. І., Панасюк Р. В., Петренко В. П. Про доцільність використання модифікованої моделі «Діамант лідерства» в процесах відбору, підготовки та розвитку кадрів для об'єднаних територіальних громад України. *Менеджер*. 2018. Вип. 1 (78). С. 5-14.
6. Панасюк Р. В. Вдосконалення управління процесами об'єднання територіальних громад. *Актуальні проблеми державного управління*. 2018. №4(72). С. 117-122.

### **Опубліковані праці апробаційного характеру та праці, які додатково відображають наукові результати дисертації**

7. Панасюк Р. В. Про доцільність використання принципів Еліно́р Остром для удосконалення управління ресурсами об'єднаних територіальних громад

України. *Ukraine – EU. Modern technology, business and law* : collection of international scientific papers : in 2 parts. Part 2. Chernihiv : CNUT, 2017. С. 84-86.

8. Білоцький О. В., Лютий О. В., Панасюк Р. В. Модель посадової особи для органів місцевого самоврядування об'єднаних територіальних громад. *Організаційно-правові аспекти публічного управління в Україні*: матеріали IV Всеукраїнської науково-практичної Інтернет-конференції. 21 квітня, 2017 р. Полтава : ПолтНТУ, 2017. С. 69-70.

9. Панасюк Р. В., Петренко В. П. Про модифікацію моделі Б. Дж. Фогга для управління процесами створення в регіонах України об'єднаних територіальних громад. *Теорія і практика стратегічного управління розвитком галузевих і регіональних суспільних систем*: матеріали VI міжнародної науково-практичної конференції. 11 – 13 жовтня 2017 р. Івано-Франківськ, 2017. С. 113-116.

10. Панасюк Р. Роль комунікацій в ефективному лідерстві об'єднаними територіальними громадами. *Rola komunikacji społecznej i mass mediów w integracji europejskiej*: Materiały Polsko–Ukraińskiej międzynarodowej naukowej konferencji z honorowym wsparciem konferencji przez Prezydenta Ukrainy Petra Poroszenkę. 8 maja 2017 roku. Ченстохова-Київ: Вид-во ВАДНДУ, 2017. С. 188-192.

11. Лютий О., Панасюк Р., Петренко В. Диференціація людських ресурсів соціально-економічних систем за критеріями матриці лідерства. *Ukraine – EU. Innovations in Education, Technology, Business and Law* : collection of international scientific papers. Chernihiv: CNUT, 2018. С. 241-243.

12. 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.

13. Панасюк Р. В., Попова Х. В. Ментальний реінжиніринг людських ресурсів об'єднаних територіальних громад як одна з умов досягнення їх соціальної безпеки. *Європейський вимір соціальної безпеки: інструменти, проблеми, практика*: збірник матеріалів, доповідей круглого столу в рамках проекту

«Кафедра Жана Моне «Аналіз та застосування європейського досвіду демократії та належного врядування в Україні». 21 червня 2018 р. Маріуполь: ДонДУУ, 2018. С. 14-17.

14. Панасюк Р. В. Про результати дослідження та оцінки готовності людських ресурсів територіальних громад Івано-Франківщини до процесів децентралізації влади. *Децентралізація влади, проведення реформ в Україні. Сучасний стан та проблеми підготовки кадрів для об'єднаних територіальних громад*: матеріали II Міжнародної науково-методичної конференції. 13-14 грудня 2018 р. Рівне : НУВГП, 2018. С. 149-152.

15. Панасюк Р. В. Щодо доцільних змін стратегічних засад соціально-економічного розвитку регіону в контексті децентралізації. *Економіко-управлінські аспекти трансформації та інноваційного розвитку галузевих і регіональних суспільних систем в сучасних умовах*: матеріали Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції. 11-12 квітня 2019 р. Івано-Франківськ: ІФНТУНГ, 2019. С. 147-149.

16. Дзвінчук Д. І., Мазак А. В., Панасюк Р. В., Петренко В. П. Провикористання технології трансформативного навчання Дж. Мезірова для розвитку людських ресурсів об'єднаних територіальних громад України. *Навчання публічних службовців: нові тенденції та технології*: матеріали науково-практичної конференції. 30 жовтня 2019 р. Київ : НАДУ, 2019. С. 52-54.

## ЗМІСТ

ВСТУП	15
РОЗДІЛ 1 ОБ'ЄДНАНА ТЕРИТОРІАЛЬНА ГРОМАДА В УКРАЇНІ: ПРИЧИНИ ВИНИКНЕННЯ І ПРОБЛЕМИ СТАНОВЛЕННЯ	23
1.1. Об'єднана територіальна громада (ОТГ) як новий елемент ієрархічної структури публічного управління і адміністрування держави Україна	23
1.2. Світовий досвід децентралізації влади шляхом створення і організації функціонування територіальних громад і роль в цих процесах їх людських ресурсів	37
1.3. Ключова проблема наукового забезпечення створення, організації функціонування і розвитку системи ОТГ	47
Висновки до розділу 1	56
РОЗДІЛ 2 ОБ'ЄДНАНА ТЕРИТОРІАЛЬНА ГРОМАДА ЯК СУБ'ЄКТ ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ВИКОРИСТАННЯМ СПІЛЬНИХ РЕСУРСІВ	60
2.1. Модифікація принципів Елінор Остром для удосконалення управління спільними ресурсами об'єднаної територіальної громади...	60
2.2. Структурно-функціональна модель об'єднаної територіальної громади як первинного елемента системи місцевого самоврядування.	72
2.3. Модель управління і менеджменту поведінки людських ресурсів ОТГ з метою оптимізації використання їх інтелектуального потенціалу	89
2.4. Проблема лідерства в об'єднаних територіальних громадах: запропонована модель, рекомендації з відбору і неперервного розвитку	101

Висновки до розділу 2	115
РОЗДІЛ ЗРЕКОМЕНДАЦІЇ З УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСАМИ СТВОРЕННЯ, СТАНОВЛЕННЯ І РОЗВИТКУ ОБ'ЄДНАНИХ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД	120
3.1. Особливості управління інтелектуальними ресурсами ОТГ в умовах децентралізації за існуючої специфіки ментальності їх людських ресурсів	120
3.2. Рекомендації щодо організаційних змін в процесах життєтворчості новостворених об'єднаних територіальних громад області	128
3.3. Планування навчально-консультативної діяльності Івано- Франківського відокремленого підрозділу Центру розвитку місцевого самоврядування з включенням розроблених в дослідженні рекомендацій.	136
3.4. Аналіз та оцінка змін в управлінні використанням інтелектуальних ресурсів органами місцевого самоврядування ОТГ в Івано-Франківській області	150
Висновки до розділу 3	173
ВИСНОВКИ	176
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	181
ДОДАТКИ	218

## ВСТУП

**Актуальність теми.** Конституцією України територіальна громада визначена в якості первинного (фундаментального) суб'єкта місцевого самоврядування, що повністю відповідає іншому фундаментальному конституційному положенню про те, що «джерелом влади в Україні є народ». Узв'язку з цим, дослідження територіальної громади як первинного елемента системи місцевого самоврядування в Україні, ідентифікація проблем забезпечення їх результативного і ефективного функціонування та розробка рекомендацій з їх успішного вирішення є актуальним і важливим науковим завданням.

Процеси і результати становлення, розвитку і діяльності в Україні системи місцевого самоврядування, її територіальних громад, а також різноманітних управлінсько-економічних проблем організації життєдіяльності вітчизняних самоврядних соціально-економічних систем рівня територіальних громад були предметом дослідження багатьох вітчизняних науковців з державного управління, економіки, історії, права серед 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, Б. М. Шевчук, Л. Т. Шевчук, І. Д. Шумляєва, В. П. Якобчук та багато ін.

Проблемні питання децентралізації влади, створення та управління ефективним функціонуванням об'єднаних територіальних громад досліджувались в роботах В. М. Алексеєва, О. М. Бориславської, О. М. Вишнівської, В. М. Дрешпака, О. В. Молодцова, К. О. Линьова, Н. А. Липовської, В. М. Олуйка, С. М. Серьогіна, Ю. П. Шарова, Ю. В. Шпака.

Серед зарубіжних вчених проблеми удосконалення управління діяльністю базових територіальних спільнот в різних країнах досліджували

Б. Берковіц (B. Berkowitz), М. А. Боп (M. A. Bopp), Д. Бернс (D. Burns), А. Коупас (A. Copus), С. Б. Фосіт (S. B. Fawcett), В. Т. Франціско (V. T. Francisco), Дж. А. Хіллери (G. A. Hilleryjr), Дж. Крецман (J. Kretzman), Дж. Мак-Найт (J. McKnight), М. Мур (M. Moore), Р. Шеффер (R. Shaffer), Дж. А. Шульц (J. A. Schultz), С. Сміт (S. Smith), Л. Суопоярві (L. Suopajarvi), П. Тоттерділ (P. Totterdill), Т. Вольф (T. Wolff) та багато ін.

Згаданими авторами досліджувалась широка палітра різноманітних аспектів проблематики за напрямом державного управління і самоврядування, децентралізації і управління новоутвореними територіальними громадами, спрямованих на підвищення ефективності використання місцевих ресурсів, забезпечення соціального, економічного і екологічного добробуту та розвитку їх населення. Однак, спеціальних досліджень процесів управління пріоритетним використанням інтелектуальних ресурсів територіальних людських спільнот як головної умови удосконалення використаннями всіх інших видів їх спільних ресурсів до останнього часу не виконувалось. Мета, цілі, завдання і потенціал корисності від удосконалення механізму та інструментів управління пріоритетним використанням інтелекту людських ресурсів об'єднаних територіальних громад є неідентифікованими і недооціненими, що суттєво впливає на результативність і ефективність їх діяльності. Зазначене вище підтверджує актуальність теми дисертаційного дослідження і обумовлює необхідністю теоретичної розробки і практичної апробації механізму, моделей та інструментів використання інтелектуальних спільних ресурсів об'єднаних територіальних громад для підвищення результативності і ефективності управління.

**Зв'язок роботи з науковими програмами, планами темами.** Дисертаційне дослідження виконане відповідно до наукової теми кафедри публічного управління і адміністрування Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу «Публічне врядування в Україні в умовах європейської інтеграції» (номер державної реєстрації 0118U005403), а також в процесі виконання Програм і проектів міжнародної технічної допомоги з реформування, а саме Швейцарсько-українського проекту «Підтримка



децентралізації в Україні» DESPRO і проекту ЄС «Програма для України з розширення прав і можливостей на місцевому рівні, підзвітності та розвитку» U-LEAD з Європою».

**Мета і завдання дослідження.** Метою дисертаційного дослідження є теоретико-методологічне обґрунтування удосконалення механізму управління використанням ресурсів об'єднаних територіальних громад на основі залучення до процесів і процедур управління інтелектуального потенціалу їх людських ресурсів.

Для досягнення поставленої мети сформульовано наступні наукові завдання:

- ідентифікувати місце і оцінити поточний стан об'єднаної територіальної громади в ієрархічній структурі публічного управління і адміністрування держави Україна;
- проаналізувати світовий досвід децентралізації влади шляхом створення і організації функціонування територіальних громад та визначити роль в цих процесах їх людських ресурсів;
- виявити проблемні питання наукового забезпечення процесів управління створенням, організацією успішного функціонування і сталого розвитку об'єднаних територіальних громад в умовах децентралізації влади і реформування адміністративного устрою;
- обґрунтувати доцільність модифікації принципів Елінор Остром з управління використанням громадських ресурсів для удосконалення процесів і процедур управління спільними ресурсами об'єднаних територіальних громад та сформулювати необхідні доповнення, зміни і рекомендації з їх впровадження;
- обґрунтувати інтерпретацію структурно-функціональної схеми об'єднаної територіальної громади у вигляді ресурсної моделі та сформулювати рекомендації щодо напрямів удосконалення процесів управління інтелектуальними ресурсами з метою покращання результатів використання всіх інших видів природних ресурсів;

– удосконалити модель управління і менеджменту поведінкою людських ресурсів об'єднаних територіальних громад з метою підвищення результативності і ефективності використання їх інтелектуального потенціалу, інтелектуального, людського і соціального капіталу;

– запропонувати модель лідерства в об'єднаних територіальних громадах, орієнтованої на пріоритетне використання інтелектуального потенціалу її людських ресурсів;

– обґрунтувати необхідність, доцільність, напрямні заходи з ментального реінжинірингу людських ресурсів та запропонувати інституціональну модель ідеологем для трансформації ментальності населення ОТГ;

– розробити програму і провести експериментально-практичну апробацію сформульованих рекомендацій з трансформації ментальності і удосконалення управління функціонуванням та сталим розвитком ОТГ Івано-Франківщини.

**Об'єктом дослідження** є об'єднана територіальна громада та її природно-ресурсний потенціал в умовах сталого розвитку, децентралізації влади і реформування адміністративного устрою країни.

**Предметом дослідження** є процеси, механізм і моделі управління діяльністю об'єднаної територіальної громади в умовах реформування і сталого розвитку.

**Методи дослідження.** Методологічною основою дослідження виступають наступні загальнонаукові і спеціальні методи: системного аналізу зарубіжної і вітчизняної наукової літератури, публікацій, посібників та методичних рекомендацій міжнародних організацій і проектів міжнародної технічної допомоги, зокрема Швейцарсько-українського проекту «Підтримка децентралізації в Україні» DESPRO і проекту ЄС «Програма для України з розширення прав і можливостей на місцевому рівні, підзвітності та розвитку «U-LEAD з Європою», інтернет-джерел, нормативно-правових документів України, які стосуються різноманітних аспектів децентралізації влади і реформування адміністративно-територіального устрою, офіційних матеріалів Міністерства

регіонального розвитку, Державної служби статистики України, офіційних сайтів органів місцевого самоврядування; компаративного аналізу при порівнянні зарубіжного і вітчизняного досвіду проведення реформування адміністративно-територіального устрою, використання форм партисипативної демократії в питаннях соціально-економічного розвитку територій, які використовуються в країнах ЄС та в Україні; графо-аналітичного моделювання, аналізу та синтезу для аочної інтерпретації структурно-функціональної моделі об'єднаної територіальної громади, моделей лідерства, управління поведінкою та інституціональних ідеологем ментального реінжинірингу її людських ресурсів; емпірично-статистичний для включення рекомендацій даного дослідження в практику діяльності ОТГ, анкетування населення, опрацювання досвіду навчально-консультативної роботи, обробки отриманих емпіричним шляхом даних, які представлені в дисертації у вигляді таблиць, рисунків і графіків; абстрактно-логічний метод – для теоретичних узагальнень і формулювання пропозицій, рекомендацій і висновків.

**Наукова новизна отриманих результатів.** Основні позиції наукової новизни дисертаційного дослідження отримані завдячуючи інтерпретації і дослідженню об'єднаної територіальної громади як об'єкта управління використанням спільних ресурсів з наданням пріоритету інтелектуальним ресурсам населення. В результаті цього отримані наступні нові наукові і практичні результати:

*вперше:*

– запропонована інституціональна модель об'єднаної територіальної громади у вигляді ромбовидної мікс-матриці, в якій, за умови реалізації централізовано-партисипативного управління, одночасно присутні можливості і умови соціально-економічної життєдіяльності і розвитку її людських ресурсів згідно альтернативних ідеологем ринкової і редистрибутивної економік, індивідуалістської і комунітарної ідеологій, що забезпечує максимально ефективно використання інтелектуального потенціалу населення і її природних ресурсів;

*удосконалено:*

– модель управління поведінкою людських ресурсів людських спільнот в процесі змін Дж. Фогга, яка, на відміну від відомого прототипу, доповнена критерієм «інтегрованість людських ресурсів», що дозволяє утворити новий комплекс цілей, критеріїв і оцінок управління їх поведінкою з орієнтацією на співуправління і співпрацю в досягненні спільних цілей, що дозволяє підвищити результативність і ефективність використання спільних ресурсів;

– модель лідерства П. Коестенбаума, яка, на відміну від відомого прототипу, доповнена характеристиками парної категорії «альтруїзм – егоїзм», що дозволяє за результатами тестування визначати потреби діючих в ОТГ лідерів в їх навчанні і розвитку, орієнтованому на управління на основі залучення інтелектуального потенціалу населення громади, що підвищує його здатність, вмотивованість та інтегрованість у використанні спільних ресурсів і досягненні спільних цілей;

*дістали подальшого розвитку:*

– сформульовані Еліно́р Остро́м принципи і правила використання спільних ресурсів територіальних громад, перелік яких, на відміну від відомого, доповнено принципом пріоритету управління використання інтелектуальних ресурсів населення керівництвом громади шляхом забезпечення належного інтелектокористування, що забезпечує покращання використання всіх інших видів наявних ресурсів;

– структурно-функціональна схема об'єднаної територіальної громади як системна сукупність елементарних складових суб'єкт-об'єкт, в якій, на відміну від відомої інтерпретації, об'єкт представлено у вигляді множини підоб'єктів, кожен з яких утворює із суб'єктом типову управлінську пару, яка бере участь у використанні спільних природних ресурсів для досягнення спільних для всієї громади цілей, що дозволяє виключити з процесу її життєдіяльності несанкціоноване громадою використання спільних ресурсів;

– інтерпретація процесу і схеми організації використання людством природних ресурсів, в якій, на відміну від відомої, враховано цілі сталого розвитку в контексті управління життєдіяльністю об'єднаної територіальної громади, а функція управління належним інтелектом користувачам покладено на орган місцевого самоврядування громади, що дозволить забезпечити гармонізацію економічних, соціальних і екологічних цілей та інтересів її населення.

**Практичне значення одержаних результатів.** Сформульовані в дослідженні теоретичні положення та обґрунтовані з їх використанням практичні рекомендації були використані в процесах організації роботи Івано-Франківської обласної державної адміністрації (довідка № 168/д від 16.09.2020 р.) та Івано-Франківської міської ради (довідка № 495/01-20/23в від 28.05.2020 р.), у навчальному процесі кафедри публічного управління та адміністрування Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу (довідка 23.07.2020 р.), в практичній діяльності ОМС Печеніжинської ОТГ (довідка № 483/02-101/212 від 02.07.2020 р.), ОМС Делятинської ОТГ (довідка № 842/04-55 від 17.06.2020 р.).

**Особистий внесок здобувача.** Дисертація є самостійно виконаним науковим дослідженням, авсі отримані в процесі його виконання і винесені на захист результати у вигляді теоретичних положень, методологічних і аналітичних обґрунтувань, моделей, практичних рекомендацій, пропозицій і висновків отримані здобувачем самостійно.

**Апробація результатів дисертації.** Основні теоретичні положення дисертації, сформульовані практичні рекомендації і результати їх впровадження оприлюднені автором на наступних науково-практичних, наукових Всеукраїнських і Міжнародних конференціях: «Ukraine –EU. Modern technology, business and law» (квітень 2017 р., м. Брно); «Організаційно-правові аспекти публічного управління в Україні» (21 квітня, 2017 р., м. Полтава); «Теорія і практика стратегічного управління розвитком галузевих і регіональних суспільних систем» (11–13 жовтня 2017 р., м. Івано-Франківськ); «Карпатський форум регіонального розвитку» (29 жовтня – 01 грудня 2017 р., м. Львів);

«Rolakomunikacjispołecznejimassmediówwintegracji europejskiej» (8 травня 2017 р., м. Ченстохова-Київ); «Сучасні управлінські технології в умовах трансформації соціально-економічних відносин» (19–20 квітня 2018 р., м. Івано-Франківськ); «Ukraine-EU. InnovationsinEducation, Technology, BusinessandLaw» (22–28 квітня 2018 р., м. Брно);«SocialandEconomicAspectsofEducationinModernSociety» (17 квітня 2018 р., м. Варшава);«Social and Economic Aspects of Education in Modern Society» (18 травня 2018р., м. Варшава); «Карпатський форум регіонального розвитку» (30 травня – 01 червня 2018 р., м. Яремче); Круглий стіл «Європейський вимір соціальної безпеки: інструменти, проблеми, практика» (21 червня 2018 р., м. Маріуполь);«Навчання публічних службовців: нові тенденції та технології» (30 жовтня 2019 р., м. Київ).

**Публікації.** За темою і результатами дослідження опубліковано 16 наукових праць: 6 статей, з яких 3 – у вітчизняних фахових журналах з державного управління (1 у співавторстві), 3 – у іноземних індексованих виданнях, а також 10 тез доповідей у матеріалах всеукраїнських та міжнародних науково-практичних конференцій.

**Структура та обсяг дисертації.** Дисертація складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків. Загальний обсяг дисертації становить 265 сторінок, з них 180 – обсяг основного тексту роботи (9 авторських аркушів). Дисертація містить 8 таблиць, 16 рисунків, 4 додатки. Список використаних джерел включає 337 найменувань, з яких 55 – іноземними мовами.

## РОЗДІЛ 1

### ОБ'ЄДНАНА ТЕРИТОРІАЛЬНА ГРОМАДА В УКРАЇНІ: ПРИЧИНИ ВИНИКНЕННЯ І ПРОБЛЕМИ СТАНОВЛЕННЯ

#### **1.1. Об'єднана територіальна громада (ОТГ) як новий елемент ієрархічної структури публічного управління і адміністрування держави Україна**

Поняття «об'єднана територіальна громада» (далі – ОТГ) увійшло у вітчизняний науковий обіг уже як наслідок існування в цьому просторі поняття «територіальна громада» (далі – ТГ) – більш розповсюдженого терміну, який для вітчизняної науки публічного управління і адміністрування хоча і був порівняно новим та недостатньо дослідженим, отримав досить ґрунтовне і всебічне наукове забезпечення у вигляді монографічних і дисертаційних досліджень, наукових звітів, статей, аналітичних доповідей і записок. Перелік наукових публікацій за тематикою ТГ охоплює як роботи науково-теоретичного характеру [для прикладу, 1 – 8], так і окремі питання методологічного [9 – 15], нормативно-правового [16– 24], фінансово-економічного [25– 33], управлінського [34 –42] напрямку, а також всебічне забезпечення діяльності цих базових структур українського суспільства в системі державного управління [43 –47] і місцевого самоврядування [48 –66].

Визначення поняття «територіальна громада» як у працях вітчизняних дослідників, так і у чинному законодавчому просторі України характеризується значною різноманітністю підходів і обґрунтованим вибором ознак, пріоритетне місце серед яких відіграє слово «територія». Про це свідчить навіть те, що протягом становлення та інституційного конституювання сфери місцевого самоврядування в Україні вітчизняним законодавством для означення різноманітних спільнот людей використовувались і використовуються такі терміни, як «територіальна самоорганізація громадян», «громадяни, які

проживають на території», «населення адміністративно-територіальних одиниць», «територіальний колектив громадян» і т. п.

При цьому, у вітчизняну практику публічного управління та адміністрування категорія «територіальна громада», під якою сьогодні розуміють сукупність жителів, об'єднаних постійним проживанням у межах села, селища, міста, що виступають самостійними адміністративно-територіальними суб'єктами, або добровільне об'єднання жителів кількох сіл, що мають єдиний адміністративний центр, було введено чинною сьогодні Конституцією України [67] і Законом України «Про місцеве самоврядування в Україні» [68].

Слід зауважити, що всі теоретичні основи і практичні здобутки вітчизняної науки публічного управління і адміністрування в сфері місцевого самоврядування були нерозривно пов'язані з дослідженням умов організаційної та функціональної активності людських спільнот територіальних громад, метою якої було підвищення ефективності і результативності їх діяльності, досягнення бажаного рівня економічного, соціального і екологічного добробуту – того, що сьогодні визначено в якості мети і цілей сталого розвитку людської цивілізації.

Оскільки місцеве самоврядування в рамках територіальних громад є насамперед вираженням самоорганізації, самодіяльності і самодисципліни певної спільноти людей – членів територіальної спільноти людей, необхідність і доцільність належного формування і протікання цих процесів у кожній територіальній соціально-економічній підсистемі в рамках системи усього суспільства повинні усвідомлюватися і реалізовуватися, щонайперше, на найнижчих рівнях ієрархічної системи держави – первинних, базових ланках, які і формально (де-юре) і реально (де-факто) виступають первинними суб'єктами публічної і адміністративної влади на відповідним чином детермінованій території із сконцентрованим на цій території населенням – принципово нового суб'єкта владних повноважень, який, однак, свого часу не став ключовим чинником формування дієздатних територіальних громад.

У зв'язку з цим подальший розвиток інституту територіальних громад в напрямку їх трансформації в повноправні результативні та ефективні суб'єкти



самоврядування потребував вирішення теоретичних і практичних проблем удосконалення механізмів регулювання організаційно-управлінських, юридично-правових і бюджетно-фінансових засад їх функціонування, як необхідної умови активізації їх діяльності з досягнення населенням бажаного рівня добробуту.

Цей розвиток отримав новий потужний імпульс тоді, коли після Революції гідності було ініційовано процеси децентралізації влади і реформування територіально-адміністративного устрою, викладені в документі Стратегія «Україна 2020» [69], в якому було задекларовано, що «... територіальні громади самостійно вирішуватимуть питання місцевого значення, свого добробуту і нести відповідальність за розвиток всієї країни».

Тому, започаткований 1 квітня 2014 р. Розпорядженням Кабінету Міністрів України «Концепція реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні» [70] і триваючий сьогодні процес утворення об'єднаних територіальних громад, має за мету визначення напрямів, механізмів і термінів створення системи ефективного місцевого самоврядування і територіальної організації влади для формування екологічно безпечного і комфортного життєвого середовища, надання населенню громад високоякісних і доступних публічних послуг, становлення інститутів прямого народовладдя, задоволення інтересів усіх можливих видів життєдіяльності на відповідній території, узгодження інтересів держави та її територіальних громад.

В розвиток цього розпорядження у 2015 році Законом України «Про добровільне об'єднання територіальних громад» було створено певні правові умови та можливості для посилення гарантій місцевого самоврядування, формування не просто спроможних, а конкурентоздатних територіальних громад, їх результативно і ефективно діючих органів управління (рад і їх виконавчих органів), головним завданням яких повинно стати повноцінне забезпечення потреб громадян, надання їм необхідних, вчасних і якісних послуг, гарантування сталого розвитку територій, ефективного використання всіх видів власних ресурсів і бюджетних коштів [71].

В доповнення до вказаних документів на основі кращого досвіду країн Європейського Союзу було розроблено і прийнято Закон України «Про співробітництво територіальних громад» [72], в якому визначено організаційно-правові засади їх співробітництва, принципи, форми і механізми його стимулювання, фінансування та контролю, підстави та особливості припинення співробітництва, оскільки чинним на той час українським законодавством передбачались тільки загальні рамки впровадження міжмуніципального співробітництва із об'єднанням спільних ресурсів органів місцевого самоврядування для вирішення спільних проблем, однак, при цьому, правові норми, які б дозволяли співробітництво з використанням ресурсного потенціалу учасників, були відсутні.

Проте, цілком очевидно, що подальший, динамічний розвиток місцевого самоврядування в Україні є неможливим тільки внаслідок забезпечення удосконаленим юридично-нормативно-правовим простором, в якому є врегульованим питання діяльності ОТГ як повноправних суб'єктів місцевого самоврядування.

Дуже важливою обставиною, яка гальмує процеси реформування і трансформації, є той факт, що до останнього часу ще не є остаточно сформованими управлінські механізми становлення ОТГ повновартісними суб'єктами публічного управління і адміністрування, які б не залишалися виключно об'єктами управлінського впливу органів управління вищих рівнів ієрархії системи публічного управління і адміністрування, а зайняли своє місце в загальнодержавній системі управління як носії прав і взаємовідносин суб'єкт-суб'єктного характеру із всіма іншими підсистемами ієрархічної піраміди взаємовпливів суб'єктів публічного управління і адміністрування.

Адже, процес і процедури належного самоврядування людських спільнот на окремих територіях не можуть бути запроваджені указами, універсалами, декретами, законами чи наказами. Саме тому, з метою підвищення результативності і ефективності впливів на стан соціально-економічного розвитку і виведення країни із кризи і створюється нова система державного управління

шляхом проведення адміністративної реформи, найважливішим завданням якої є формування на місцевому рівні сучасної системи місцевого самоврядування – системи, стан якої прямим чином визначатиме рівень добробуту населення ОТГ як наслідку рівня його активної життєтворчості.

У зв'язку з цим, головним напрямом діяльності органів місцевого самоврядування ОТГ слід вважати задоволення економічних, соціальних і екологічних потреб спільноти людей і кожного з її членів, через створення умов для гармонійного поєднання їх інтересів з інтересами держави в процесах використання належного спільноті природно-ресурсного потенціалу.

В цьому контексті слід зауважити, що хоча доробок з теоретичних аспектів і практичних рекомендацій щодо належного управління сталим розвитком територіальних громад в Україні є досить значним [1 – 66], специфічність процесів, якісьогодні відбуваються в Україні при створенні об'єднаних територіальних громад, диктує необхідність удосконалення і адаптації цього доробку до нових умов і потреб. Адже, в процесах формування нових утворень проявились певні складнощі і проблемні ситуації, обумовлені виникненням, дією і наслідками різних позицій, трактувань, тенденцій, мотивів, цілей та інтересів різних категорій населення ОТГ та їх структурних складових, вплив яких на результати реформування слід було передбачати і враховувати ще на етапі обґрунтування доцільності об'єднання як обов'язкового елемента реалізації будь-яких радикальних змін.

Слід підкреслити, що з моменту започаткування процесів реалізації перших кроків з децентралізації влади і створення перших ОТГ, вони стали об'єктом прискіпливої уваги і органів влади, і громадськості, і науки. При цьому, перші результати фіксуються, аналізуються, оцінюються і досить динамічно виправляються в першу чергу завдяки існуванню попередніх напрацювань і узагальнення уже існуючого досвіду за тематикоюсьогодні діючих територіальних громад, які стали дуже корисним і надійним підґрунтям для розвитку відповідних напрямків наукового забезпечення процесів створення,

становлення та управління успішним розвитком нових об'єднаних територіальних громад.

Зауважимо, що як науковцями, так і практикуючими управлінцями було приділено значну увагу як особливостям створення ОТГ в Україні, так і різноманітним проблемам, які виникали та потребували вирішення в процесах обґрунтування їх становлення і розвитку [73–79], забезпечення в подальшому їх економічно-фінансової і ресурсної спроможності [80–84], специфіці окремих складових управлінських процесів і процедур [85–89], розробці методичних і практичних рекомендацій [90–94] щодо аналізу виявлених проблем і практичних наслідків їх виникнення, отриманого досвіду їх позитивного вирішення і запобігання.

При цьому, добре відомо, що управління будь-якими змінами, тим більше такими масштабними, як адміністративно-територіальні, є складним і багатограним процесом, недоліки у виконанні якого можуть призводити до невдач і провалів у впровадженні навіть дуже необхідних, добре обґрунтованих і запланованих змін, що обумовило формування і проникнення у всі сфери людської активності спеціальних управлінських технологій та інструментів під загальною назвою «Управління змінами» (Change Management), в результативності і успішності якої одне із чільних місць займає людський чинник [для прикладу, 95, 96, 97].

У зв'язку з цим, звертає на себе увагу той факт, що серед чисельних праць вітчизняних авторів з удосконалення досвіду управління процесами створення і розвитку як ТГ, так і ОТГ практично відсутні дослідження з управління процесами трансформації системи місцевого самоврядування на основі використання принципів і рекомендацій відомих технологій управління змінами, в яких людський фактор відіграє найбільш визначальну роль. Тобто, саме відсутність у більшості ініціаторів і організаторів процесів створення ОТГ досвіду належного управління змінами в організації життєдіяльності людських спільнот такого типу і, що найважливіше, досвіду адаптації і використання для цього уже добре відомих технологій та інструментів, спричиняє появу поряд із позитивними

відгуками, оцінками і висновками науковців та практиків і таких оцінок, як об'єднання «... – це злочин!» [98], «люди ... не вірять» [99], «добровільно-примусове» об'єднання [100], намагань сформувати у людей думку, що від запланованих змін «... більше шкоди, ніж користі» [101].

Проте, слід зауважити, щотакі оцінки і позиції зустрічаються, головним чином, в публікаціях ненаукового характеру, на різноманітних сайтах, блогах і в соціальних мережах.

Певним підтвердженням існування таких позицій можна також вважати і результати дослідження громадської думки, проведеного Швейцарсько-українським проектом «Підтримка децентралізації в Україні» (DESPRO), згідно з висновками якого «... значною частиною людей висловлювались побоювання, що децентралізація призведе до розпаду країни; безладу; зростання корупції та посилення залежності від «місцевих князьків»; загрози для національної безпеки» [102, с. 4].

Для пояснення причин виникнення і дії ефекту спротиву певної частини населення окремих територіальних громад змінам, які відбуваються в процесі їх об'єднання згідно розроблених, обговорених, скоригованих і прийнятих державною владою з дотриманням всіх канонів демократії документів [68 – 70], розглянемо і проаналізуємо процеси взаємодії складових ієрархічної піраміди головних суб'єктів процесу децентралізації влади з делегуванням ОТГ нових обсягів повноважень і ресурсів.

Структурну схему ієрархічної піраміди управління процесом децентралізації влади і взаємодії всіх її суб'єктів виконаємо з врахуванням наступних позицій:

– суб'єктами формування державної політики децентралізації влади шляхом реформування місцевого самоврядування і територіальної організації влади виступають Президент, Верховна Рада і Кабінет Міністрів України;

– суб'єкти управління реалізацією державної політики децентралізації влади шляхом реформування місцевого самоврядування і територіальної організації влади представлені міністерствами, обласними державними адміністраціями і

обласними радами, районними державними адміністраціями і районними радами, селищними і сільськими радами з їх обов'язковим впливом на всі можливі структурні складові всіх рівнів ієрархічної системи регіону і його районів, якими в процесі функціонування, забезпечується власний, територіальний, регіональний і загальнодержавний поступальний розвиток;

– структурні складові всіх рівнів ієрархічної системи держави, регіону і його районів є суб'єктами політичної, громадської, соціальної, господарсько-економічної, наукової, культурної і т. п. діяльності, тобто підсистемами «об'єкт-суб'єктного» типу загальнодержавної, регіональної і районної систем (державні, комунальні, приватні, партнерські, недержавні, громадські і т. д.);

– канали прямого впливу суб'єктів управління процесами децентралізації влади шляхом реформування місцевого самоврядування і територіальної організації влади на інші об'єкт-суб'єкти та об'єкти рівнів ієрархічної структури розрізняються за умовами впливу суб'єкта на об'єкт: директиви, регулювання і мотиватори;

– канали і можливості зворотного впливу об'єктів державної політики децентралізації влади шляхом реформування місцевого самоврядування і територіальної організації влади на суб'єктів вищих рівнів слід поділяти на виключно на директивні і мотивуючі незалежно від їх сфери діяльності і форми власності об'єктів;

– канали інформаційних зворотних зв'язків від об'єктів державної політики децентралізації влади шляхом реформування місцевого самоврядування і територіальної організації влади всіх рівнів до всіх суб'єктів ієрархічної піраміди слід організовувати з метою забезпечення останніх вчасною, релевантною і достовірною інформацією про процес децентралізації незалежно від їх сфери діяльності і форми власності об'єктів.

Виконана з врахуванням цих умов структурна схема системи управління процесом децентралізації влади приведена на рисунку 1.

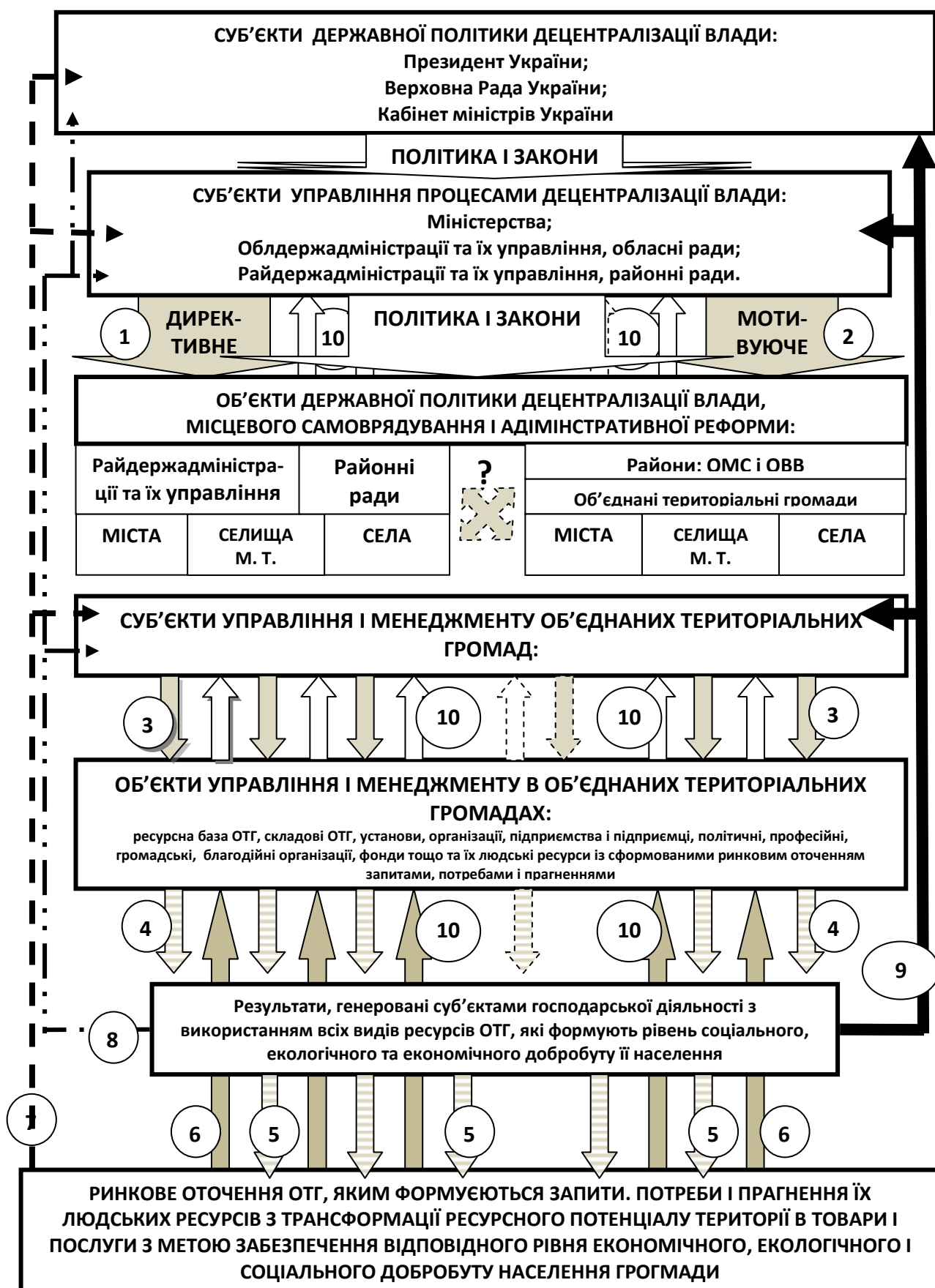


Рис. 1.1 – Структурна схема системи державного управління децентралізацією влади з делегуванням повноважень і ресурсів ОТГ (сформовано автором)

При цьому:

– суб'єктами формування державної політики децентралізації влади (Верховна Рада, Президент, Кабінет Міністрів України) остання була сформована на загальнодержавних пріоритетах та прийняті необхідні закони (регулювання) для використання всіма суб'єктами ієрархічної системи управління процесом децентралізації в державі;

– суб'єкти управління процесами децентралізації (міністерства, центральні, регіональні і районні органи державного управління і місцевого самоврядування) в порядку реалізації сформованої державної політики шляхом директивного (1) і мотивуючого (2) впливу на об'єкти трансформації (районні державні адміністрації, районні ради, райони, міста, селища, села) покликані забезпечити перетворення останніх у певну кількість об'єднаних територіальних громад у складі районів, створити умови для обрання відповідних територіальних (ради і виконкоми ОТГ, старости) та районних органів управління, об'єктами керівництва яких стане множина суб'єктів життєдіяльності ОТГ і району;

– суб'єкти управління діяльністю всіх складових об'єктів ОТГ (управи, старости, правління, ради директорів, директори, керівники, менеджери і функціонери систем менеджменту підприємств, установ і організацій всіх форм власності і сфер діяльності, політичних і громадських організацій, домогосподарств і т. п.) здійснюють комплексний директивний, регулюючий і мотивуючий вплив (3) на людські ресурси розташованих на їх територіях установ, організацій, підприємств, політичних, професійних, громадських, благодійних організацій, об'єднань, фондів, союзів тощо, якими інші види наявних в розпорядження ОТГ ресурсів в процесі діяльності трансформуються в будь-які продукцію, товари і послуги;

– генеровані в процесі життєдіяльності людськими ресурсами всіх складових ОТГ (об'єктів) результати (4) у вигляді продукції, товарів і послуг, спожитих і реалізованих на всіх видах внутрішнього і зовнішніх ринків (5) є



результатами ділової активності множини суб'єктів господарювання, якими і формується високий чи низький рівень соціального і економічного добробуту населення регіону в залежності від співвідношення вартості всіх використаних в цьому процесі територіальних і залучених ззовні ОТГ ресурсів ( $W_{Res}$ ) та вартості всіх витребуваних і спожитих ринковим оточенням продукції, товарів і послуг ( $W_{Rez}$ );

– інформаційні прямі і зворотні зв'язки (6, 7, 8, 9, 10) покликані забезпечити всіх суб'єктів публічного управління і адміністрування ієрархічної системи вчасною, релевантною і достовірною інформацією про стан справ на глобальному (7) і внутрішньому (8) ринках, та про результати задоволення потреб внутрішнього ринку (9).

Запропоновану структурну схему місця і функціональної ролі ОТГ в загальнодержавній системі публічного управління та адміністрування (рис. 1.1) можна вважати базовим форматом організації взаємодії складових всіх рівнів ієрархії системи публічного управління і адміністрування в процесі трансформації досягнення системою запланованої мети – тривалого і сталого рівня соціального, економічного і екологічного добробуту населення території, яку в тому чи іншому формулюванні декларують практично всі автори розглянутих вище наукових монографій, докторських і кандидатських дисертацій, аналітичних записок і статей за тематикою створення і управління розвитком ОТГ.

Проте, уже сформульований в працях багатьох науковців [73 – 75, 84, 86] та публікаціях активних учасників реалізації і консультативно-наукового супроводу процесів трансформування [98– 106] чисельний перелік проблемних питань, які виникли і продовжують виникати в процесах створення ОТГ у всіх регіонах України, демонструє той факт, що обґрунтування і планування необхідних суспільству змін готувались і реалізуються недостатньо ретельно і якісно. При цьому, основний акцент в їх плануванні ставився на використання безлічених розрахунків та надуманих критеріїв спроможності ОТГ без врахування в цих розрахунках впливовості людського чинника з його специфічною територіальною психологією, ментальністю, традиціями, звичаями і культурою, що людські

ресурси основних об'єктів трансформування попередньо не готувалися до майбутніх змін, не інформувалися про їх суть, мету, очікувані результати, можливі наслідки і загрози тощо.

Заплановані за ініціативи автора цього дослідження Центром розвитку місцевого самоврядування в рамках документу «Програма розвитку місцевого самоврядування Івано-Франківської області на 2016-2020 роки» [107] і проведені громадською організацією «Дослідницько-консультаційна агенція «Galsoц» у період з 10 по 27 жовтня 2017 року дослідження соціальної думки [108, 109] найкращим чином підтверджують зроблені нами вище висновки.

Адже, якщо порівняти рівень задоволеності / незадоволеності респондентів суспільно-політичною та соціально-економічною ситуацією в області (32,60 % / 61,30 %) з аналогічними оцінками роботи органів місцевого самоврядування їх територіальних громад (59,60 % / 31,99 %) з підтриманням / непідтриманням можливого об'єднання з іншими (38,3 % / 40,50 %), то результати говорять про те, що майже всі незадоволені ситуацією в ОТГ люди (61,30 %) одночасно (59,60 %) задоволені роботою своїх органів місцевого самоврядування та не підтримують (40,50 %) пропозицій щодо можливого об'єднання.

Це свідчить про відсутність у більшості населення територіальних громад попередньо сформованого і доказово обґрунтованого бачення позитивних перспектив децентралізації і об'єднання в ОТГ, що є наслідком незадовільно виконаного обов'язку ініціаторів і прихильників об'єднання.

При цьому, саме негативним впливом на населення чинних посадовців і депутатів ОМС громад, серед характеристик яких цими ж респондентами названо безвідповідальність (55,70 %), егоцентричність (42,90 %), корумпованість (39,70 %) і недостатня кваліфікованість (16,50 %), пояснюється ситуація, коли 47,40 % опитаних вважають, що об'єднання нав'язується і примушується ззовні без особливого врахування інтересів громад і тільки 15,80 % оцінюють ці процеси як добровільні.

Таким чином, недостатньо активна позиція ініціаторів, організаторів і прихильників децентралізації влади шляхом створення ОТГ зустрічається із активним опором місцевих противників цих процесів, вплив яких на населення громад є прямим і безпосереднім, чим пояснюється зафіксоване в дослідженні співвідношення між людьми, які задоволені роботою ОМС (59,60 %) і тими, що підтримують можливість об'єднання (31,99 %).

Проте, позитивними ознаками націленості населення громад на розширення обсягів і повноважень органів самоврядування слід вважати думки респондентів щодо необхідності надання більших повноважень саме органам місцевого самоврядування (66,50 %) і доцільності прямих виборів голів ОМС всіх рівнів усією громадою (85,00 %).

Отже, продемонстровані вище оцінки без найменшого сумніву демонструють той факт, що місцевий людський чинник, будучи найбільш впливовим в процесах децентралізації і реформування адмініструю, сьогодні залишається недостатньо витребуваним і включеним в процес підготовки реформ та ефективно використаним для гарантування їх успішності.

Якщо ж врахувати, що людський чинник присутній на всіх без виключення щаблях ієрархічної системи, а необхідність паралельно структурним змінам здійснювати адекватні зміни у стилях, технологіях, процесах і процедурах взаємодії та взаємовпливів всіх людських ресурсів об'єктів політики децентралізації з її суб'єктами за нечисленними виключеннями [для прикладу, 41, 42, 46, 50] не вивчались і не досліджувались, то приходимо до очевидного висновку про те, що головним джерелом існуючого спротиву змінам і виникнення проблемних ситуацій на різних рівнях системи управління децентралізацією в державі є людські ресурси всіх категорій, починаючи від діючих сьогодні на рівні існуючих територіальних громад керівників та службовців органів державної влади і місцевого самоврядування та закінчуючи рядовими громадянами територіальних громад – об'єктів реформування.

Цей ефект підсилюється хоча і тимчасовою, однак досить тривалою невизначеністю перехідного періоду, протягом якого одночасно існують і діють

як старі структури і система управління (районні державні адміністрації, районні ради, міські, селищні і сільські ради), так і незавершені у формуванні нові утворення (ОТГ), що продемонстровано на рисунку 1.1 як невизначеність і нестабільність зв'язків відносин між ними, що чекає подальшого законодавчого забезпечення від суб'єктів державної політики для продовження реформ.

Отже, описана ситуація створює умови для виникнення конфліктних ситуацій між інтересами і цілями різних людей та їх груп з обох сторін, коли частина місцевих керівників і посадовців, прагнучи зберегти посади і повноваження для використання ресурсів або намагаються створювати ОТГ на основі старих адміністративних районів, або всіляко гальмують процес у випадку, якщо не можуть забезпечити собі контроль в органах місцевого самоврядування новостворюваних ОТГ. При цьому, законодавче забезпечення процесів децентралізації відстає від його нагальних потреб, що також стало або наслідком людської пасивності, або існування спротиву змінам в структурі вищих ієрархічних рівнів системи публічного управління і адміністрування (Парламент, Кабінет Міністрів України, Адміністрація Президента, Міністерства тощо).

Таким чином, основними джерелами генерування причин для протидії змінам виступають людина всіх рівнях структурної схеми (рис. 1.1), включаючи людські ресурси базових ОТГ і їх територіальних складових, керівних, бізнесових та інших еліт районного і регіонального рівня, вищих ешелонів центральних органів виконавчої влади. Саме цими людьми генеруються (віднаходяться, придумуються, перекручуються, масштабуються і використовуються) події, факти, ознаки, графіки, цифри і т. п., які використовуються для негативного впливу на населення та гальмування процесів децентралізації і одночасного вирішення особистих питань (збереження статус-кво в посадах, джерелах існування, впливу на людей і т. п.).

Саме в цьому контексті виникає цілком очевидний інтерес і необхідність у вивченні та аналізі можливостей використання існуючого у світовій практиці публічного управління і адміністрування досвіду пріоритетного використання інтелектуального потенціалу людських ресурсів для обґрунтованого генерування і

реалізації децентралізаційних планів, програм, проектів і рекомендацій щодо організації життєдіяльності спільнот людей, аналогічних вітчизняному варіанту ОТГ. Заслуговує на увагу і можливість створення та апробації власних удосконалених технологій управління процесами децентралізації, першочергово орієнтованих на організацію належного використання інтелекту і потенціалу людських ресурсів на всіх рівнях системи управління.

Адже саме люди є рушійною силою будь-яких змін, що дуже влучно було підкреслено менеджером децентралізаційної групи Реанімаційного пакету реформ в інтерв'ю, який наголосив на тому, що «Наша нафта, наші ресурси – це люди. Це річ, яку мусять збагнути всі органи місцевого самоврядування і всі громади: наша нафта – людський потенціал» [110].

## **1.2. Світовий досвід децентралізації влади шляхом створення і організації функціонування територіальних громад і роль в цих процесах їх людських ресурсів**

У 1999 році авторами Програми розвитку Організації Об'єднаних Націй було задекларовано: «Велика кількість перехідних країн і таких, що розвиваються, приступили до виконання програм, які передбачають певні форми децентралізації. Ця тенденція поєднана зі зростаючим інтересом до ролі громадянського суспільства та приватного сектору як партнерів урядів у пошуку нових способів надання послуг. Децентралізація управління та зміцнення місцевого управлінського потенціалу є частково такою функціонуванням широких суспільних тенденцій. <...> Рух до місцевої відповідальності та більшого контролю над своєю долею є, однак, не тільки результатом негативного ставлення до центральної влади. Швидше за все, ці події переважно зумовлені сильним бажанням громадян і організацій приватного сектору до більшої участі в управлінні» [111].

Суспільна тенденція зростання бажання і прагнення громадян активніше впливати на рівень свого благополуччя і добробуту шляхом участі в прийнятті

рішень лежить в основі більшості децентралізаційних процесів у світі, які прямим чином впливають на можливості і стан організації та самоорганізації людських спільнот, локалізованих на певних територіях – територіальних громад.

Слід вказати, що західними соціологічною, управлінською і правовою доктринами свого часу було приділено та продовжує приділятися і сьогодні значна увага цим питанням, що пояснюється, в першу чергу, функціонуванням і неухильним зростанням ролі інтеграційних процесів і локальної демократії в державах з еволюційним чином сформованими ринковими традиціями та розвинутими системами місцевого самоврядування.

Ще у 1955 році Дж. Хіллери (Hilleryjr., George A.) в статті «Definitions of Community: Areas or Agreement» [112] на підставі компаративного аналізу понад 94-х (!) існуючих на той час визначень територіальних спільнот людей, дійшов висновку, що найважливішими ознаками таких утворень виступають: соціальна взаємодія, територія і загальний зв'язок (або зв'язки).

Протягом всього періоду розвитку науки про територіальні громади і місцевого самоврядування дослідниками західних країн в тисячах публікацій були сформульовані сотні інших визначень, ознак, еволюційних змін в діяльності, умовах економічного розвитку та процвітання територіальних громад [для прикладу, 113, 114, 115, 116] і, що особливо цікаво в контексті нашого дослідження, продемонстровано їх важливу роль у децентралізації та відродженні місцевого самоврядування [116].

Інтерес науковців до цієї тематики можна продемонструвати на прикладі кількості цитувань вперше опублікованої у 1993 році праці Роберта Д. Патнема (Robert D. Putnam) «Процвітаюча громада» («The Prosperous Community») [117], яка протягом наступних 14 років була процитована іншими дослідниками проблем управління територіальними громадами біля 7 тис. разів [118].

Професор Гарвардського університету Роберт Д. Патнем, наводячи приклади процвітаючих місцевих громад в Італії, акцентував увагу на наступних характеристиках цих адміністративних утворень:

- активне залучення громадян у процес вирішення громадських проблем; довіра одне одному, аби діяти без упередженості та підкорятися виключно закону;
- горизонтальна, а не ієрархічна організованість соціальних та політичних мереж;
- цінування в таких «громадянських ком'юніті» солідарності, громадської участі та непідкупності.

Отже, саме соціальний капітал, втілений у нормах та мережах громадської участі в життєдіяльності громад, виступає домінуючою ефективною формою самоврядування, так і економічного процвітання, що дає всі підстави твердити: річ – у наявності громадської свідомості [117].

Комплексний, системний підхід до визначення поняття та ознак територіальної громади, спільноти чи територіального колективу було запропоновано авторським колективом під керівництвом Д. Барнса (Danny Burns) [116], якими було розглянуто кілька концептуальних підходів до розуміння термінів «громада» чи «комуна» і виділено наступних п'ять категорій відмінностей:

- перша – визначає громаду як історичну спільноту людей, які характеризуються спільністю традицій, культури і приналежністю до громади, яка легітимізована завдяки своєму історичному минулому;
- друга – визначає громаду як сукупність соціальних взаємодій – інтеракцій між приналежними до неї індивідами у вигляді родинних стосунків, проживання на одній території, належності до певної соціальної групи, зв'язків соціального співпраці і безпеки, взаємодопоміжки і спільних дій, коли громада легітимізується шляхом соціологічної традиційності і спільної життєдіяльності спільноти людей;
- третя – визначає громаду як спільного, колективного споживача з концентрацією уваги на пріоритетах економічного виміру;
- четверта – визначає громаду як виробника і гаранта надання громадських послуг на основі владних повноважень територіальної громади та участь її

інституцій в забезпеченні життєдіяльності людей, а легітимізація громади виправдовується необхідністю і доцільністю надання таких послуг.

– п'ята – визначає громаду як утворення, здатне впливати на місцеве суспільне життя, презентувати місцеве населення шляхом безпосередніх і опосередкованих, формальних і неформальних засобів здійснення політичної волі та громадських дій, які репрезентують громаду як суспільного актора на політичній сцені [116].

В роботі [115] Р. Шаффером (R. Shaffer) було також виділено наступних п'ять підходів до вивчення діяльності громад:

– якісний підхід – описує будь-яку громаду як територію, на якій слід забезпечити якісне проживання (забезпеченість житлом та його якість, стан шкіл, якість освіти тощо) та відповідний соціальний мікроклімат;

– екологічний підхід – інтерпретує громаду як певну спільність у природно-географічному просторі (просторове розміщення, вплив природних факторів на характер діяльності та зворотний вплив, взаємозв'язки всередині громади, з іншими спільнотами тощо);

– етнографічний підхід – представляє громаду певного способу життя, акцентуючи на загальних культурних характеристиках, культурному просторі, а не тільки на її демографічних, економічних або географічних параметрах;

– соціологічний підхід – аналізує громаду як систему соціальних відносин, типових як для певних груп, так і для більших соціальних утворень, їх взаємовідносин як у самій громаді, так і у відносинах із аналогічними громадами із зовнішнього оточення;

– економічний підхід – аналізує взаємозв'язки різних секторів економіки, домогосподарств і підприємств, професійний склад населення та робочих місць, джерела, розподіл та динаміку доходів, ресурси (природні, фінансові, людські, управлінські тощо), якими володіє громада.

Досвід вирішення різноманітних завдань і проблем децентралізації публічної влади, реформування адміністративно-територіального устрою, систем



місцевого управління в зарубіжних країнах і можливостей його використання в Україні багатьма вітчизняними науковцями було досліджено досить ґрунтовно як в теоретичному [для прикладу, 119– 124], так і в порівняльно-практичному аспектах.

Корисний досвід для України в питаннях реформування і організації роботи місцевої влади на рівні територіальних громад нашими дослідниками узагальнювався і оцінювався на прикладі здійснення аналогічних процесів провідними країнами світу [125, 126] і Європейського Союзу [126], зокрема Данії [127], Швейцарії [128], Фінляндії [129], Японії [130], а також таких країн з посткомуністичним минулим, як Чехія і Словаччина [131], Латвія [127, 129], Литва [132], Польща [133, 134] та ін.

Проте, виходячи з того факту, що децентралізація і реформування адміністративно-територіального устрою з метою створення і організації ефективного функціонування базових чарунок суспільства – нових територіальних утворень, які у законодавчому і термінологічному просторі України сьогодні відомі під назвою ОТГ, вважаємо за необхідне звернути увагу на ту важливу обставину, що більшість із названих вище досліджень вітчизняних авторів також присвячено вивченню різноманітних аспектів юридично-правового та організаційно-алгоритмічного досвіду децентралізації.

При цьому, місце, роль і вплив на трансформаційні процеси бажань і прагнень, настроїв і відношення, здібностей і рівня освіти, кваліфікації і досвіду людських ресурсів територіальних громад як певної множини об'єктів змін, а також завдання із специфіки управління цими характеристиками людей та впливу останніх на кінцеві результати трансформації, українськими дослідниками практично не вивчались.

В той же час, цілком очевидним є факт того, що досвід країн з еволюційним чином сформованою ринковою економікою відводить людським ресурсам (Human Resources) в процесах успішного і сталого розвитку територіальних громад чільну роль як за впливом [для прикладу, 135 – 140], так і за інноваційними технологіями управління їх ефективним використанням в якості важливого

місцевого ресурсу постійного удосконалення діяльності та покращання добробуту через планування і реалізацію необхідних і доцільних змін в їх діяльності [для прикладу, 141– 149].

В якості підтвердження можна привести думку Майкла Фанча (Michael Funch) і Райана Вебера (Ryan Weber) – учасників проекту REGINA з вирішення соціальних проблем і викликів щодо сталого розвитку місцевих ресурсно-орієнтованих економік: «Обговорюючи розвиток, ми більше говоримо про природні ресурси. Але можливо ми повинні більше фокусуватися на людському ресурсі і «людському потенціалі» [141].

Саме тому більшість сьогодні відомих ініціатив, концепцій і технологій публічного управління розвитком територіальних громад в країнах Північної Америки і Європи в своїй більшості ґрунтуються на таких пріоритетах як людські ресурси, соціальний вплив, соціальні інновації, соціальний капітал, людський капітал, людський потенціал і т. п.

Адже такі ініціативи, концепції і технології як «Живіть місцевим. Купуйте місцеве. Наймайте місцевих» («LiveLocal, BuyLocal, HireLocal») [142], або «Місцеві розумні спеціалізовані стратегії» («LocalSmartSpecialisationStrategies») і «План управління соціальною дією» («SocialImpactManagementPlan») [140], або практичні керівництва з розвитку місцевих громад «Інструментальний ящик для громади» («CommunityToolBox») [144], «Комплект інструментів для аналізу місцевих вигод» («LocalBenefitAnalysisTool Box») [143], орієнтовані в першу чергу на інтенсифікацію процесів використання інтелектуального потенціалу людських ресурсів територіальних громад для генерування і реалізації в їх рамках соціальних інновацій [145, 146, 147], створення, оцінювання спроможності, організації функціонування і розбудови територіальних громад в умовах сталого розвитку [148 – 153].

У зв'язку з цим слід вказати, що аналіз ефективності використання людських ресурсів вітчизняною наукою та практикою управління і менеджменту традиційно має місце в контексті установ, організацій, підприємств, але практично ніколи ще не розглядався щодо цієї важливої ресурсної складової будь-

якої територіальної громади. Отже, слід усвідомити, що і мистецтво управління належним використанням людських ресурсів на рівні територіальних громад ще залишається невідомим як для керівників, так і для працівників відповідних органів самоврядування.

Адже, якщо традиційним департаментом органу місцевого самоврядування будь-якої територіальної громади в США є департамент під назвою «Людські ресурси і розвиток громади» (Human Resources & Community Development) [для прикладу, 140], то віднайти підрозділи з аналогічними функціями, цілями і завданнями в сучасній архітектурі і структурі органів вітчизняної системи органів місцевого самоврядування всіх рівнів неможливо.

Тому, визнаючи той факт, що в основі моделі сучасної територіальної громади повинна лежати складна форма соціально-економічно-екологічно організованої сукупності людей, публічно об'єднаних в межах певної території за такими ознаками системного характеру, як демографічна, правова, майнова, професійна, культурна, мовна, релігійна тощо з правом кожного члена громади на індивідуальність і плюралізм, на окреме житло і дозвілля, слід також визнати факт того, що в українських реаліях практика використання управлінських концепцій і технологій консолідації, акумуляції і ефективного використання всіх можливих здібностей людських ресурсів громад для досягнення бажаних ними результатів існування і діяльності в ринковому оточенні на сьогоднішній день відсутні.

Навіть поверхневий контент-аналіз вітчизняних методичних вказівок і практичних керівництв аналогічного призначення (для прикладу, «Інструменти розвитку об'єднаних територіальних громад в умовах децентралізації влади» [79]) свідчить про явну недооцінку цієї складової їх авторами, а також про недостатність, якщо не повну відсутність уваги з їх сторони до проблеми управління формуванням нових людських відносин в громадах з використанням потенціалу їх людських ресурсів для генерування і реалізації інноваційних зразків поведінки нових утворень в умовах сталого розвитку в ринковому оточенні.

В цьому контексті вигідно вирізняється наукова розробка вітчизняних авторів, в якій вперше щодо територіальних громад було сформульовано завдання

«... поглибити та розробити новітеоретико-прикладні положення щодо управління розвитком людського потенціалу в контексті перспективних завдань місцевого самоврядування в Україні, метою якого визначено підвищення якості життя людини в умовах нового типу суспільства, що базується на використанні знань та інновацій як чинників зростання економічного та соціального добробуту» [154, с. 3]. Проте, в цьому дослідженні, на жаль, не вирішені питання управління ефективним використанням уже наявного в громадах всіх видів людського капіталу і потенціалу їх діючими керівниками.

З цієї позиції слід виділити цікавий навчальний посібник [155], автори якого вважають, що ключовий внутрішній ресурс громади полягає «... саме у людському вимірі: у спроможності членів громади – гуртом та індивідуально – зарахунок своїх знань, навичок та взаємодії щодня робити внесок у розвиток громади» [155, с. 7]. Слід, проте, вказати, що в цьому питанні автори посібника прямим чином відсилають читачів [155, с. 18] до уже названих нами вище відомих наборів інструментів [143, 144].

Тому, за всієї інноваційності (політичної, організаційної, юридичної, фінансово-економічної та ін.) реформи з децентралізації влади і адмініструюв цій реформі сьогодні, на жаль, практично відсутня така важлива складова, як соціальні інновації, під якою розуміють «давній феномен місцевого розвитку» «... коли члени місцевої громади працюють разом для вирішення соціальної потреби, спільнота стає сильнішою та здатною вирішувати нові виклики в майбутньому ...» [145, 146].

Тому очевидно, що очікувати виникнення синергічного ефекту від простого об'єднання в рамках реформованих і об'єднаних територіальних громад множини людей з ментально дезінтегрованими намірами і зусиллями множини індивідів, а інколи і з відверто конфліктними позиціями, неварто і неможливо. Для цього слід використати уже існуючий у світі досвід концентрації зусиль органів управління на поєднання в єдине ціле не тільки спільних фізичних зусиль населення, а й управлінських технологій інтеграції інтелектуального ресурсу всіх членів громади, спеціалізований інтелект яких є придатним для виконання будь-

яких професійних обов'язків – починаючи від простого управління домогосподарствами і закінчуючи управлінням досягненням економічно-соціально-екологічного добробуту всієї громади.

Цілком очевидно, що ідеалізувати і світовий, і європейський досвід, а також беззастережно довіряти порадам та рекомендаціям закордонних експертів і консультантів не слід. Адже і країни Європейського Союзу, і інші розвинуті країни світу перебувають у стані перманентних змін у всіх сферах суспільного життя. При цьому, чільне місце в цих процесах займає сфера управління життєдіяльністю суспільства на основі постійного пошуку, апробації і впровадження нових управлінських підходів, способів, технологій та інструментів з метою підвищення результативності і ефективності діяльності територіальних громад шляхом удосконалення демократії з врахуванням історичних, етнопсихологічних, соціально-економічних, політико-правових і т. п. специфічних звичаїв і традицій.

Зауважимо, що українську ідентичність віками супроводжує соціально-демографічна взаємодія членів громад, належні сусідські відносини, спільні звичаї, традиції, правила і норми поведінки, чуття приналежності і співпричетності до подій в громаді, здатності кожного її члена до психологічної самоідентифікації особистих інтересів з цілями та інтересами всієї спільноти, до сповідання і дотримання єдиних для своєї спільноти морально-етичних цінностей.

Однак, існуюча сьогодні структурно-функціональна конструкція об'єднаної територіальної громади ще не може об'єднати всі верстви і категорії її членів, не дає можливості усвідомлення і сприйняття соціальної спрямованості та вмісту її життєдіяльності. Саме цим і обумовлюється необхідність появи в Україні окремих наукових досліджень, присвячених залученню людей до вирішення проблем в громадах [19, 53, 56], інтеграційного управління людьми [32, 38], подолання опору людей об'єднанню в територіальні громади [77], лідерства в людських спільнотах територіальних громад [89] і моделювання поведінки людей в процесах об'єднання [85, 88], в яких люди розглядаються в ролі як суб'єктів, так

і об'єктів управління, функції і умови ефективної взаємодії яких ще не мають достатньо адекватної існуючим реаліям інтерпретації, а значить і рекомендацій щодо успішного управління ними.

В цьому контексті стає доцільним проаналізувати поточні проблеми процесу децентралізації влади, реформування адмініструю і формування оновленої системи місцевого самоврядування в Україні з метою ідентифікації ключової складової, наукове обґрунтування можливостей вирішення якої може стати катализатором отримання синергічного ефекту від поєднання і гармонізації тріади інтересів:

- людини – індивіда-члена об'єднаної територіальної громади, яка живе і функціонує як її неподільно складовий елемент і є суб'єкт-об'єктом місцевого самоврядування, інтереси якого виникають у процесі реалізації практично всіх її життєвих прагнень;

- територіальної спільноти людей – об'єднаної територіальної громади, інтереси якої формуються і виявляються сукупністю спільних інтересів її індивідів-членів у задоволенні соціальних, економічних і екологічних потреб та особистісних інтересів у сфері комунікативних зв'язків, внаслідок реалізації яких вона самореалізується в рамках громади;

- державної спільноти людей – держави, громадянами якої з використанням правових засобів впорядковується самоврядна активність сукупностей людей і кожної людини в територіальних громадах, не встановлюючи і не направляючи їх/її, а тільки санкціонуючи і регулюючи функції та повноваження, пов'язані з їх/її життєтворчістю.

У світлі викладених вище порівняльних оцінок видається, що такою ключовою складовою слід вважати проблему організації ефективного використання очільниками і органами управління новоутворених територіальних громад всього комплексу наявного в їх розпорядженні ресурсного потенціалу з наданням пріоритету інтелектуальному потенціалу її людських ресурсів.

### **1.3. Ключова проблема наукового забезпечення створення, організації функціонування і розвитку системи ОТГ**

Останнім за часом і незаперечним свідченням того, що в Україні тривалий час людські ресурси як територіальних громад, так і їх наступників (ОТГ) не входили до переліку пріоритетних напрямів зацікавленості науки і практики публічного управління і адміністрування можна вважати той факт, що за інформацією сайту Офісу Ради Європи в Україні тільки у жовтні 2017 року «... в рамках співпраці Програми Ради Європи «Децентралізація і територіальна консолідація в Україні» та Національного агентства України з питань державної служби проведено перший семінар-тренінг із застосування сучасних інструментів управління людськими ресурсами в органах місцевого самоврядування для представників об'єднаних територіальних громад» [156].

Однак, просте усвідомлення того факту, що люди і людський потенціал є визначальним ресурсом будь-якої територіальної громади в Україні, якеуже стало наріжним каменем вітчизняної науки публічного управління і адміністрування діяльністю територіальних громад, і визнання цього ресурсу «стратегічним» [157] і «найважливішим» [158, 159] є недостатнім. Автори цих та інших досліджень наголошують на проблемі відсутності соціального партнерства як «основного принципу взаємодії» праці і капіталу, «низького рівня громадської активності» та «участі територіальних громад» у рішенні питань раціонального використання збереження і нарощування власного ресурсного потенціалу, існування «двомірного підходу» використання людського потенціалу громад з поділом з одного боку на «посадових осіб», а з іншого— «членів територіальної громади», також на тому, що, узв'язку з вищевикладеним, «... управління в місцевому самоврядуванні є багатограним і неоднозначним процесом, в якому прийняття управлінських рішень залежить від складної і рухливої сукупності факторів, які постійно створюють нестандартні ситуації» [158, с. 224].

Тобто, однією із самих важливих проблем забезпечення самостійного, ефективного і результативного функціонування ОТГ залишається проблема відсутності у більшості їх нині діючих і майбутніх провідників спеціальних фахових знань і вміння комплексно використовувати ввірені їм громадою в процесі виборів і призначень всіх видів ресурсів (людських, фінансових, природних, інфраструктурних та ін.).

Ця ситуація, обумовлена, на нашу думку, тим, що тривале управління життєдіяльністю територіальних громад України здійснювалось на основі успадкованої від минулого «радянської» моделі і традиційних методів організації їх функціонування, які залишилися настільки вкоріненими у менталітет як пересічних членів громад, так і обраних ними керівників та членів територіальних представницьких органів, що це або не дає останнім можливості ефективно і результативно управляти використанням ресурсів, власником або розпорядником яких вона є, або це управління здійснюється неефективно. У зв'язку з цим, ключовою проблемою сьогодення є відсутність у людських ресурсів з числа «посадових осіб» новостворених ОТГ досвіду належного використання владних повноважень для організації ефективного використання всіх наявних у розпорядженні ОТГ видів ресурсів і в першу чергу інтелектуальних, «... коли кожна людина може бути рушійною силою для розвитку громади, якщо її навички/таланти/чесноти належно використовуються для добра спільноти» [155, с. 19].

Розвиваючи тему використання «навиків /талантів /чеснот» кожної людини як елементарної складової людських ресурсів ОТГ, слід вказати, що в роботі «Управління процесами інтелектокористування в соціально-економічних системах» її автором було введено в науковий обіг поняття «елементарний носій інтелекту», яким визначалася «... будь-яка окремішня, розумна і дієздатна особа з притаманною їй здатністю цілеспрямовано, результативно і ефективно проявляти свої інтелектуальні здібності» [160, с. 70].

Якщо ж врахувати, що людські ресурси будь-якої ОТГ є нічим іншим, як сукупністю певної множини елементарних носіїв інтелекту, та прийняти до уваги,



що під поняттям «людські ресурси» в роботі «Регіональна політика розвитку людських ресурсів в умовах трансформації економіки України» її автором запропоновано розуміти сукупність соціально-демографічних, освітньо-професійних, мотиваційних, ментальних, інтелектуальних, духовно-інформаційних, інноваційних, креативних, культурних, етносоціальних, соціалізаційних тощо якостей людей, якими визначаються їх здатність до праці, споживання матеріальних і духовних благ, саморозвитку, творення інновацій, примноження знань в усіх сферах людської діяльності [161, с. 11], то стає очевидним факт того, що незалежно від поділу населення на «посадових осіб» та інших «членів територіальної громади» саме їх інтелектуальними характеристиками формується майбутня конкурентоспроможність громад.

За такого підходу, синтетичний, інтегральний або колективний інтелект населення ОТГ, потенціал якого (незалежно від приналежності останнього чи до «посадових осіб», чи до простих «членів територіальної громади») стає насправді визначально важливим ресурсом, уміле використання якого в комплексі з використанням інших видів наявних у громади природних ресурсів може і повинна стати основою її успіху як соціально-економічної системи, яка функціонує в ринковому оточенні.

На користь такого висновку говорить і звернення до колективного розуму населення ОТГ, задеклароване документом «Розумне зростання в об'єднаних територіальних громадах» [162, 163], автори якого з метою «... створення комфортного та безпечного середовища для життя людини...» наголосили на необхідності забезпечення в ОТГ розумної освіти, розумної місцевої економіки, розумної організації життєвого простору, розумного використання ресурсів та охорони довкілля, а також розумних людей.

Звідси стає цілком очевидним, що саме наявність розумних людей є основою для генерування всіх інших названих вище ефектів шляхом організації належного управління використанням їх інтелектуального потенціалу.

В цьому контексті на перший план виходять:

– пріоритетне використання креативності – здатності генерувати різноманітні корисні інтелектуальні продукти (ідеї, пропозиції, проекти, плани, програми, стратегії тощо) кожною окремою людиною в громаді;

– вміння належним чином управляти використанням інтелекту людських ресурсів громади для створення ними корисних інтелектуальних продуктів (ідей, пропозицій, проектів, планів, програм, стратегій тощо) щодо результативного і ефективного використання всіх інших видів громадських ресурсів.

При цьому, якраз процес такого управління та вміння використовувати для його реалізації належні механізми, управлінські технології та інструменти стає важливою і дуже непростою умовою успішного виконання обов'язків органом управління життєдіяльністю ОТГ.

Зовсім недавно автори публікації «Робота в епоху штучного інтелекту» [164], наголошуючи на «... здатності людей шкодити власній спільноті, оточуючому середовищу і навіть цілій планеті», в якості причини назвали той факт, що «... як видми є не завжди колективно дуже розумні». Тобто, будучи розумними поодиноці, люди в в тій чи іншій спільноті не завжди уміють розумно розпорядитися ресурсами спільного володіння, які для результативного і ефективного використання вимагають рішень колективного розуму.

Звернемо увагу на той факт, що практично ні в одному із сформульованих різними авторами визначень як ТГ, так і ОТГ не фігурують такі важливі з точки зору критеріїв сталого розвитку останніх обов'язкові складові, як спільні ресурси тієї території, в межах якої громада є локалізованою і може їх використовувати для забезпечення економічного, соціального і екологічного добробуту своїх громадян. Це при тому, що тільки спільне і розумне їх використання виступає головною умовою досягнення тією чи іншою громадою соціального, економічного і екологічного добробуту.

Отже, з відомих визначень стає очевидним факт того, що органи управління життєдіяльністю ТГ і ОТГ, виступаючи суб'єктами управління використанням всіх видів належних громаді людських, фінансових, інфраструктурних і природних ресурсів, зобов'язані забезпечувати використання всіх, без виключення, видів

ресурсів ефективно і результативно, в зв'язку з чим в дисертаційному дослідженні [165] проф. Т. М. Безверхнюк дуже доказово обґрунтувала положення, згідно з яким поняття ресурсного забезпечення полягає не тільки у наявності можливості і доступності до використання ресурсів, а й у необхідності існування відповідного управлінського механізму, покликаного забезпечити їх ефективне використання.

Усвідомлюючи при цьому, що людські ресурси є тим природним ресурсом, домінуючий вплив якого на всі інші складові живої і неживої природи планети Земля у будь-якому її куточку (в т. ч. зайнятому тією чи іншою об'єднаною територіальною громадою або її складовою) спричиняє позитивні/негативні, зворотні/незворотні, соціальні/асоціальні і т. п. зміни в середовищі існування, неважко прийти до висновку, що першопричиною всіх дій і впливів людських ресурсів на оточуюче середовище виступає інтелектуальна активність останніх та отримані в результаті цієї активності інтелектуальні продукти (ідеї та ідеології, відкриття і винаходи, техніка і технології, бізнес-ідеї і бізнес-плани, твори мистецтва і рукотворні зміни оточення тощо).

Тобто, первинним джерелом більшості змін в середовищі існування людства, людських спільнот і кожної людини є їх розумова діяльність, названа в [160] процесом «інтелектокористування», який, як це було продемонстровано в [166] повинен передувати будь-яким іншим процесам землекористування, водокористування, лісокористування і т. п.

Оскільки будь-яка спільнота людей, яка проживає і діє на певній території (в нашому випадку це територія ОТГ), окрім переліку ресурсів флори, фауни і земних надр володіє ще й певним людським інтелектуальним ресурсом і відповідним інтелектуальним потенціалом і капіталом, то саме від організації належного використання інтелектуальних ресурсів громади (більшості індивідуальних і колективного) для спільного генерування добре обґрунтованих, прийнятих і реалізованих управлінських рішень органом управління її життєдіяльністю залежатиме рівень корисності трансформації ресурсів ОТГу позитивні результати соціально-економічного і екологічного добробуту громади та всіх її громадян.

Розв'язок складного соціально-економічно-екологічного завдання з належного управління використанням людськими спільнотами їх спільних ресурсів, свого часу було запропоновано лауреатом Нобелівської премії проф. Еліно́р Остро́м (Elinor Ostrom), якій в результаті дослідження еволюції інститутів колективної діяльності [167] вдалося довести, що умовою успіху будь-якої організованої людської спільноти є загальна участь всього населення у створенні, прийнятті і використанні нових правил організації споживання спільних ресурсів з одночасним уникненням їх незворотного знищення та мінімізації адміністративних витрат. Іншими словами, в процесі управління використанням будь-яких спільних ресурсів людських спільнот в першу чергу повинні бути залучені інтелектуальні ресурси членів цих спільнот.

Тому, виходячи з умови обов'язковості залучення інтелекту членів людської спільноти як споживачів її спільних ресурсів до процесу інтелектокористування, схему організації ефективного і результативного використання спільних природних ресурсів об'єднаної територіальної громади шляхом забезпечення в громаді належного інтелектокористування відповідним органом місцевого самоврядування можна реінтерпретувати у вигляді, приведеному на рисунку 1.2.

Схемою демонструються взаємозв'язки і взаємовпливи інтелектуальних ресурсів з іншими видами наявних в ОТГ ресурсів. При цьому стає очевидно чому тільки «розумні люди», обрані в органи управління життєдіяльністю ОТГ, зможуть через «розумну освіту» і належну організацію процесів інтелектокористування забезпечити в громаді «розумну місцеву економіку», «розумну організацію життєвого простору», «розумне використання ресурсів та охорону довкілля» з досягненням таких результатів трансформації ресурсного потенціалу ОТГ, які створять бажаний для її населення соціальний, економічний і екологічний рівень добробуту.

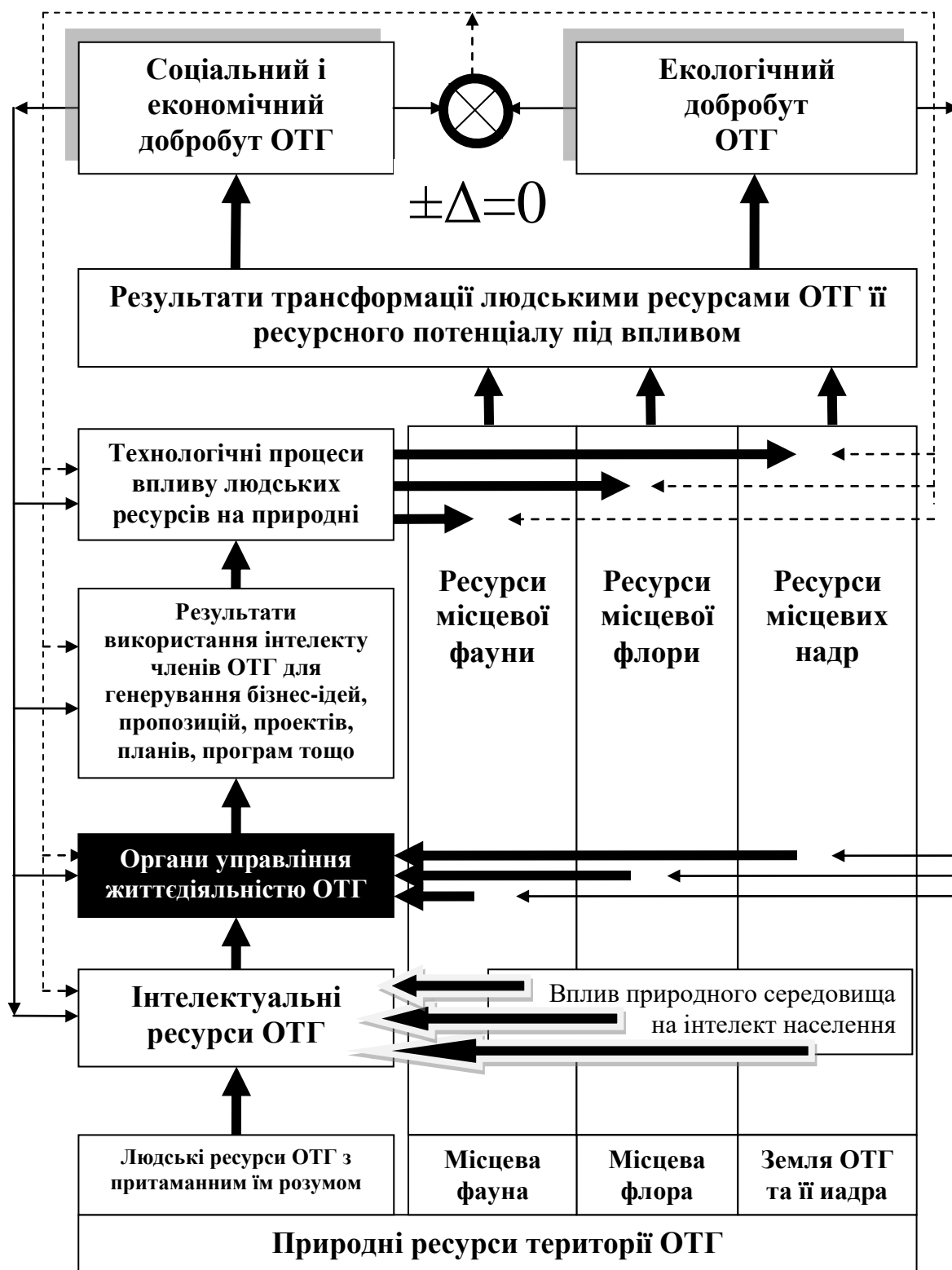


Рис. 1.2 – Схема організації належного використання спільних природних ресурсів об'єднаної територіальної громади шляхом забезпечення належного інтелектокристування (реінтерпретовано автором на основі [165])

Адже тільки «розумна» збалансованість між досягнутими результатами соціально-економічного і екологічного добробуту громади ( $\pm\Delta=0$ ) характеризує

повну відповідність спільної діяльності «посадових осіб» і «членів громади» критеріям її сталого розвитку – забезпечення соціально-економічних потреб членів ОТГ без нанесення шкоди довкіллю. При цьому, будь-які нав'язані громаді вищими суб'єктами управлінської ієрархії або волонтариським чи зловмисним чином прийняті внутрішні рішення можуть і, як правило, будуть цю рівновагу порушувати ( $\Delta \neq 0$ ).

Таким чином, управлінська оптимізація процесів ресурсовикористання, охорони довкілля та збереження або відновлення ресурсів для їх тривалого використання майбутніми поколіннями на основі поєднання принципів «участі всього населення» і на засадах належного «інтелектокористування» вимагають радикальних змін в механізмах, моделях, технологіях та інструментах управління, які повинні використовуватись органами місцевого самоврядування ОТГ, про які йшлося в п. 1.2 і які потребують певної адаптації для використання у вітчизняних умовах.

В протилежному разі будь-яка ОТГ, район, регіон, держава чи людство загалом зустрінуться з негативними і, що найбільш небезпечно, невідновлюваними і незворотними наслідками своїх «нерозумних» рішень і своєї господарської діяльності, джерелом яких є «нерозумні» люди з поведінкою влучно описаною відомим римлянином Тітом Лукрецієм Карому поемі «Про природу речей»:

*«Так ото рід наш людський у даремній з'їдається праці,  
Все своє куце життя на турботи пусті витрачає  
Тільки тому, що в наживі, збагаченні краю не бачить,  
Як і межі, до якої тривать може втіха правдива»* [168, с. 149].

Вперше сформульоване древньоримським мислителем поняття «межі», за якою неналежна поведінка «роду людського» генерує умови, коли для членів цього роду не стане ні праці, ні пустих турбот, ні наживи, ні збагачення, ні втіхи, звучить як підказка щодо шляхів уникнення такого апокаліптичного розвитку

подій – потреби об'єднання людського розуму в процесах і процедурах самоуправління.

Така потреба стала спільним і дуже непростим завданням як для вітчизняних центральних і регіональних органів державної влади і місцевого самоврядування, так і для органів місцевого самоврядування множини всіх новоутворених об'єднаних територіальних громад разом з населенням всіх їх територіальних складових.

Очевидно, що такий підхід вимагає формування не тільки нового устрою і структури ОТГ, а в набагато більшій мірі – створення і культивування нового типу відносин між їх керівництвом, посадовими особами органів місцевого самоврядування і громадянами, нової управлінської культури і нових технологій, що, в першу чергу, є проблемою усвідомленості і тих, хто управляє сьогодні, і тих, хто збирається управляти в майбутньому, і тих, ким сьогодні і в майбутньому будуть управляти, тобто спільною проблемою всіх категорій населення об'єднаних територіальних громад та їх територіальних складових.

Вирішення цієї проблеми є можливим тільки на основі і в процесі формування сучасних, демократичних і відкритих партнерських стосунків між представниками основних акторів місцевого розвитку – різноманітних груп впливу в громадах, для кожної з яких є характерними свої соціальні, економічні і екологічні цілі та інтереси і які повинні спільними інтелектуальними зусиллями органу управління і членів громади визначати, встановлювати і досягати спільних для всієї громади цілей та інтересів на основі ідеї «соціального синергізму» як засобу «... подолання дихотомії між егоїзмом і безкорисливістю у кожного окремого члена суспільства» [167, с. 77].

Ми вбачаємо, і це підтверджується всіма викладеними вище прикладами позитивної діяльності і досягнень територіальних громад в різних країнах світу, що потенційно найбільш раціональним шляхом вирішення цього завдання є звернення до сучасних технологій налагодження і залучення до співпраці всіх зацікавлених сторін до соціальних комунікацій, формування інтегрального інтелекту громад, використання сучасних інтелектоінтегруючих та

інтелектомотивуючих технологій та інструментів впливу на людей і з їх допомогою на належну трансформацію всіх інших видів належних громадам природних ресурсів.

Проте, це припущення вимагає проведення низки додаткових аналізів, досліджень, оцінок і висновків, результати яких дадуть змогу прийти до обґрунтованого висновку щодо удосконалення механізмів, моделей, технологій та інструментів управління, які після відповідної апробації в практичному управлінні, слід буде рекомендувати для масштабного використання в управлінні процесами утворення, управління діяльністю і розвитку всіх об'єднаних територіальних громад в Україні.

### **Висновки до розділу 1**

Таким чином, в результаті аналізу об'єднаної територіальної громади в якості нового елемента ієрархічної структури публічного управління і адміністрування держави Україна, світового досвіду створення, управління функціонуваннями кращих прикладів їх практичної діяльності, а також проблемних питань процесів створення, організації функціонування і розвитку вітчизняного варіанту об'єднаних територіальних громад на регіональному рівні ми отримали можливість сформулювати наступні узагальнені висновки:

1. Започаткування процесу децентралізації влади, будучи дуже позитивним кроком з осучаснення системи публічного управління і адміністрування держави Україна шляхом створення об'єднаних територіальних громад і реформування адміністративно-територіального устрою, зустрілося з певними складнощами і, навіть, спротивом в реалізації, з виникненням проблемних ситуацій, основним джерелом яких на різних рівнях системи управління децентралізацією є людські ресурси всіх категорій, починаючи від діючих сьогодні на рівні існуючих територіальних громад керівників та службовців органів державної влади і



місцевого самоврядування та закінчуючи рядовими громадянами територіальних громад – об'єктів реформування.

2. Аналіз поточних проблем процесу децентралізації влади і формування оновленої системи місцевого самоврядування в Україні дозволив встановити, що ключовою проблемою організації ефективного використання органами управління ОТГ наявного в розпорядженні громади ресурсного потенціалу є належне використання інтелектуального потенціалу її людських ресурсів з отриманням синергічного ефекту від поєднання і гармонізації тріади інтересів:

– людини – члена об'єднаної територіальної громади, яка живе і функціонує як її неподільно складовий елемент і є суб'єкт-об'єктом місцевого самоврядування, інтереси якого виникають у процесі реалізації практично всіх її життєвих прагнень;

– територіальної спільноти людей – об'єднаної територіальної громади, інтереси якої формуються і виявляються сукупністю спільних інтересів її індивідів-членів у задоволенні соціальних, економічних і екологічних потреб та особистісних інтересів у сфері комунікативних зв'язків, внаслідок реалізації яких вона самореалізується в рамках громади;

– державної спільноти людей – держави, громадянами якої з використанням правових засобів впорядковується самоврядна активність сукупностей людей і кожної людини в територіальних громадах, не встановлюючи і не направляючи їх/її, а тільки санкціонуючи і регулюючи функції та повноваження, пов'язані з їх/її життєтворчістю.

3. Запропонована схема організації ефективного і результативного використання спільних природних ресурсів ОТГ шляхом забезпечення в громаді процесів належного використання її інтелектуальних ресурсів органом місцевого самоврядування на основі обрання для управління життєдіяльністю ОТГ «розумних людей», які через організацію процесу інтелектокористування забезпечать «розумну освіту», «розумну місцеву економіку», «розумну організацію життєвого простору», «розумне використання ресурсів та охорону

довкілля» як основи досягнення бажаного для населення громади соціального, економічного і екологічного рівня добробуту і конкурентоздатності в ринковому оточенні.

Проте, проблема належного (ефективного і результативного) управління дезінтегрованим і диференційованим за цілями та інтересами населенням і ключовими групами впливу територіальних громад з поєднанням і гармонізацією цілей та інтересів тріади учасників «людина – громада – держава» вимагають дослідження, виявлення, науково-теоретичного обґрунтування і експериментальної апробації нових, нетрадиційних механізмів, технологій та інструментів управління процесами спільного використання як інтелектуальних, так і всіх інших видів спільних ресурсів громади, що вимагає виконання наступного переліку наукових завдань:

– обґрунтувати доцільність поширення принципів Еліно́р Остро́м на управління не тільки традиційними видами ресурсів господарювання, а й спільного використання інтелектуальних ресурсів, а також доцільність і можливі варіанти їх цільової модифікації;

– обґрунтувати структурно-функціональну схему управління діяльністю ОТГ на основі інноваційного механізму використання суб'єктом в процесі управління об'єктом інтелектуального ресурсу останнього;

– запропонувати модель та обґрунтувати умови ефективного і результативного управління органом місцевого самоврядування інтеграцією населення ОТГ навколо спільних, гармонізованих цілей та інтересів громади та її членів;

– провести експериментально-практичну апробацію:

- впливу і дієвості модифікованих принципів спільного використання інтелектуальних ресурсів;
- інноваційного механізму організації діяльності ОТГ за запропонованою структурно-функціональною схемою;

– моделі інтеграції населення ОТГ навколо спільних, гармонізованих цілей та інтересів.

– сформулювати науково обґрунтовані практичні рекомендації з удосконалення процесів використання об'єднаними територіальними громадами їх спільних ресурсів.

## РОЗДІЛ 2

### ОБ'ЄДНАНА ТЕРИТОРІАЛЬНА ГРОМАДА ЯК СУБ'ЄКТ ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ВИКОРИСТАННЯМ СПІЛЬНИХ РЕСУРСІВ

#### 2.1. Модифікація принципів Еліно́р Остро́м для удосконалення управління спільними ресурсами об'єднаної територіальної громади

Процеси поступової децентралізації влади в Україні через передачу владних повноважень і ресурсів об'єднаним територіальним громадам (ОТГ), створення яких відбувається в усіх її регіонах, демонструють наявність переліку різноманітних проблем, від раціонального, якісного і вчасного вирішення яких залежатиме успіх чи не найголовнішої сучасної реформи країни – адміністративної.

Достатньо багатий і різноманітний досвід позитивних практик місцевого самоврядування, набутий світовою спільнотою і узагальнений наукою, заслуговує на те, щоб його найкращі зразки і рекомендації були використаними в країні, яка тривалий час перебувала поза межами еволюційного розвитку лібералізованої економіки під пануванням законів т. зв. «демократичного централізму».

Звертаючись до національного досвіду попередніх поколінь, не можна не зауважити, що Іван Франко у праці «Що таке громада і чим вона повинна бути» наголошував, що «... кожна держава складається з громад – сільських чи міських, то все одно перше і найголовніше завдання тих, хто управляє державою, країнами, повітами має бути таке, щоб добре упорядкувати і мудрими правами як найбільше забезпечити найменшу, але основну одиницю. Бо коли громада зле впорядкована, бідна, темна і сама в собі розлазиться, то, очевидно, що й увесь побудований на ній порядок повітовий, крайовий і державний не може бути тривалим» [170, с.175].

Такою «основною одиницею» в Україні сьогодні покликана стати ОТГ та її право на місцеве самоврядування, яке, згідно ст. 140 Конституції України, є

правом жителів села чи добровільно об'єднаних у сільську громаду жителів кількох сіл, селища та міста самостійно вирішувати питання місцевого значення в межах Конституції і законів України, а утворених ними органів місцевого самоврядування управляти майном комунальної власності, встановлювати місцеві податки і збори, проводити референдуми і реалізовувати їх результати, утворювати і контролювати діяльність комунальних підприємств, організацій та установ, вирішувати інші питання [67].

Проте, тривале і незмінне управління життєдіяльністю територіальних громад України після здобуття незалежності із збереженням «радянської» моделі і традиційних методів організації життєдіяльності сіл, селищ і міст, залишилось настільки вкоріненим у менталітет як пересічних членів цих територіальних громад, так і обраних ними керівників та членів територіальних представницьких органів, що або не дають останнім можливості на власний розсуд, ефективно і результативно управляти використанням ресурсів, власником або розпорядником яких ці громади виступають, або це управління якщо і здійснюється, то його результати залишають бажати кращого. Тому ключовою проблемою забезпечення якісного управління життєдіяльністю громад є, на нашу думку, відсутність сучасних організаційних механізмів і досвіду, а в багатьох випадках мотивації і бажання, належного використання владних повноважень органами місцевого самоврядування для ефективного використання всіх наявних у розпорядженні ОТГ видів ресурсів.

Однак, згідно всіх відомих визначень, основною метою об'єднання людей в територіальні спільноти залишається досягнення всіма їх членами спільного економічного, соціального і екологічного добробуту на основі раціонального використання всіх наявних і запозичених (при необхідності) ресурсів на благо громади, а не її окремих членів, їх груп і угруповань, об'єднань, злочинних кланів і т. п.

У зв'язку з цим, проблема ідентифікації умов раціонального управління використанням ресурсного потенціалу територіальних громад, необхідних і достатніх для її гарантованого сталого розвитку і забезпечення всіх складових

добробуту більшості її членів, а також формулювання нових правил, механізмів і технологій організації використання ресурсів спільної власності громади залишається протягом тривалого часу актуальною і є об'єктом постійних досліджень і удосконалень як теоретичної науки, так і удосконалень практикуючих управлінців.

В практиці управління діяльністю людських спільнот майже незаперечною очевидністю ствердження, що в основі будь-яких процесів їх самоорганізації і самоврядування повинно лежати реальне усвідомлення більшістю їх активних членів потреби і відчуття спільної відповідальності за вирішення питань і проблем своєї позитивної життєдіяльності з використанням локалізованого на її території всіх можливих видів природних ресурсів, зустрічається з іншою очевидністю – існування у багатьох членів громади та її керівних органів різних цілей та інтересів щодо доцільності, раціональності і необхідності такого чи іншого їх використання.

В монографії [171, с. 124-125], присвяченій її автором теоретичному обґрунтуванню можливостей гармонізації цілей та інтересів індивідуумів – суб'єктів господарювання в рамках окремої соціально-економічної системи, якою, без сумніву, є будь-яка територіальна громада, такий хаотичний стан цілей та інтересів множини учасників господарської активності було інтерпретовано множиною  $N$  векторів, векторна сума яких

$$\Sigma\{C1, C2...C(i-1), Ci, C(i+1), \dots CN\} \ll \text{Rez}_{\max} \quad (2.1)$$

в просторі соціально-економічно-екологічних цілей з цілком очевидних причин своєї різноспрямованості не досягатиме максимально можливого значення результату  $\text{Rez}_{\max}$  загальносистемної цілі (☀), де  $Ci$  – елементарний вектор соціальних, економічних і екологічних цілей та поведінки  $i$ -го члена або  $i$ -ї групи членів (організація, установа, підприємство) в спільноті, а  $\text{Rez}_{\max}$  – потенційно досяжний результат її діяльності (рис. 2.1).

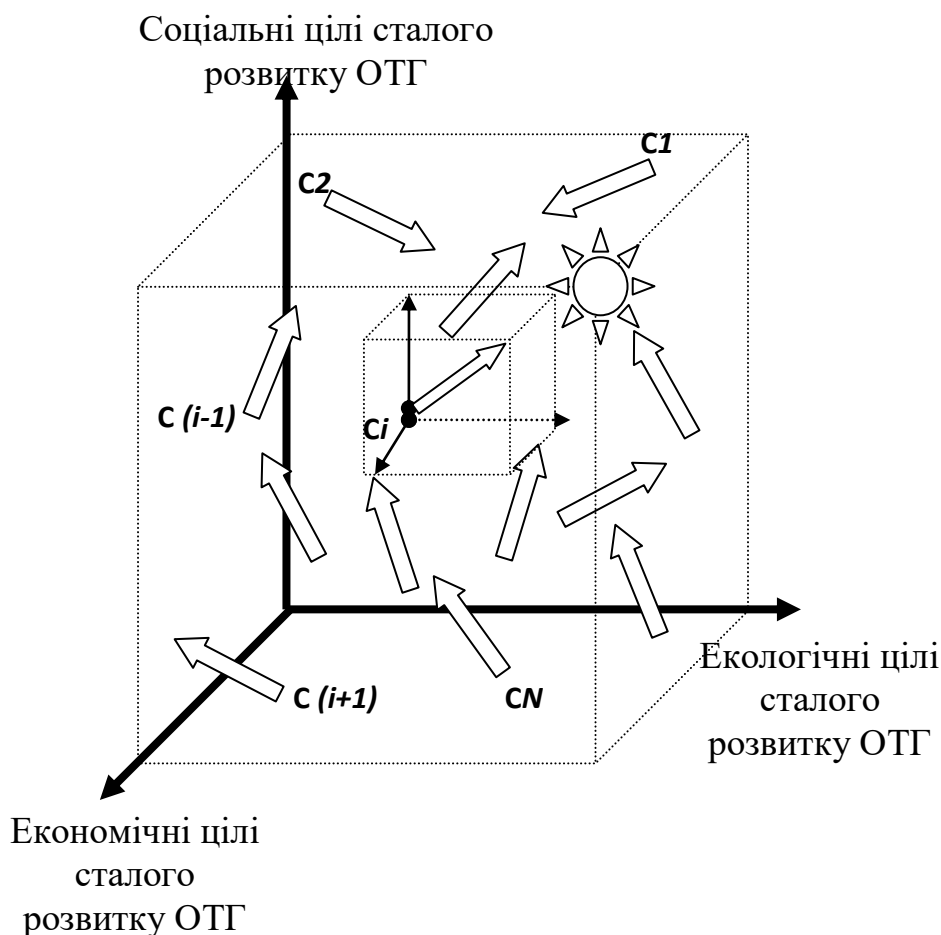


Рис. 2.1 – Просторова модель цілей ОТГ з загальною кількістю  $N$  учасників і дисгармонізованими інтересами і цілями (реінтерпретовано автором за [171]).

Якщо згадати, що автор іншої монографії інтерпретує місцеве самоврядування як форму «...суто громадської активності, що впливає з природного права громадян держави вирішувати на власний розсуд (але відповідно до закону), питання, які виникають в процесі повсякденного управління територіальними справами без прямого втручання органів державної влади» [172, с. 306], то стає очевидним факт, що саме «власний розсуд» членів громади повинен стати основним об'єктом комунікаційного впливу її керівного органу. При цьому, саме останній шляхом об'єднання інтелектуальних ресурсів  $N$  членів і груп громади, повинен привести більшість учасників до прийняття спільно сформульованих і схвалених більшістю із  $N$  учасників цілей її розвитку і використання ресурсів, реалізація яких принесе громаді позитивні результати.

Адже, «Не існує іншого шляху комунікації, окрім досягнення територіальною громадою позитивних результатів у процесі життєдіяльності. Лише спільна робота, яка дає результати, здатна пробудити та пожвавити громадянську ініціативу» [2].

При цьому, автором уже названої вище монографії [171] доведено, що результати діяльності в системі досягнуть свого максимального значення

$$\Sigma\{C1, C2...C(i-1), Ci, C(i+1), \dots CN\} \rightarrow Rez_{max} \quad (2.2)$$

тільки за умови, коли всі, або принаймні більшість із  $N$  індивідуумів та їх груп – суб'єктів ТГ (ОТГ) під впливом органу управління спільно сформулювали цілі розвитку громади і свідомо переорієнтувались на загальносистемний комплекс цілей (☀) (рис. 2.2).

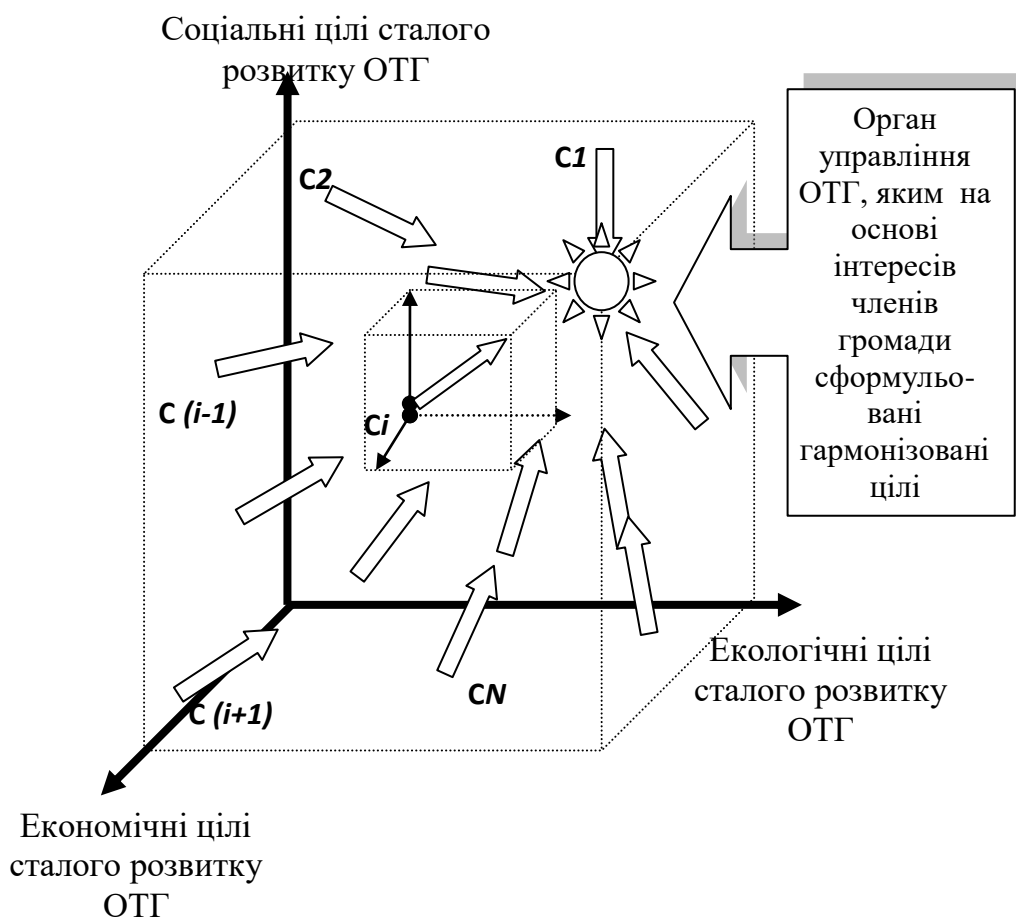


Рис. 2.2 – Просторова модель ОТГ, в якій більшість із Нучасників під впливом органу управління орієнтовані на спільні цілі та інтереси (реінтерпретовано автором за [171])



Тобто, головною рушійною силою ТГ (ОТГ) виступають її внутрішні інтелектуальні ресурси, «власний розсуд», усвідомлення жителями громади єдності та належності до спільноти.

Звернемо увагу на той факт, що у наведених автором публікації [173] словах урядовця «Якщо громада розумітиме, що вона має повноваження і фінансову базу на виконання цих повноважень, вона буде розвиватись» присутня, на наше переконання, і головна умова досягнення успіху підсвідомо сформульована словами «Якщо громада розумітиме ...».

Таким чином, ми в черговий раз повертаємось до «розуміння громади», її «власного розсуду», а іншими словами – до інтегрального, синтетичного чи колективного інтелекту її людських ресурсів, належне використання якого обраним громадянами органом управління і його лідером повинно стати запорукою її успішного розвитку і процвітання.

Отже, належним чином сформований, розвинутий і використаний інтегральний інтелект громади покликаний попередити ситуацію з можливістю утворення таких громад, «... в яких владу захоплять якісь корупціонери і відверті злочинці. І вони будуть пробувати використовувати свою владу для подальшого збагачення» [174] за рахунок нещадної або злочинно неправильної експлуатації всіх видів її ресурсів, включаючи і всі категорії населення.

В зв'язку з цим, виникає цілком очевидна необхідність ідентифікації умов забезпечення необхідного територіальній громаді раціонального управління використанням її ресурсного потенціалу, необхідного для сталого розвитку і економічного добробуту громади і більшості її членів.

В уже згаданій вище роботі лауреата Нобелівської премії проф. Еліно́р Остро́м в результаті дослідження еволюції інститутів колективної діяльності було доведено, що обов'язковою умовою успіху будь-якої організованої людської спільноти в процесі творення, прийняття і дотримання правил використання спільних ресурсів з умовою уникнення їх надмірного споживання і мінімізації адміністративних витрат є обов'язкова участь в цьому процесі населення. Тобто, в процесах прийняття рішень щодо використання будь-яких спільних

ресурсів громади повинні приймати участь не тільки «дуже» зацікавлені в цьому представники від органу управління і бізнесу (для прикладу), а й представники всіх інших категорій людських ресурсів, які зацікавлені в забезпеченні не тільки особистого добробуту окремих членів громади чи їх груп, а добробуті всього загалу населення.

Оскільки всі члени громади володіють «елементарними носіями інтелекту», володіють певним інтелектуальним ресурсом, інтелектуальним капіталом і потенціалом його використання, то від організації належного використання саме цього виду ресурсного потенціалу громади для «розумного» обґрунтування, прийняття і реалізації управлінських рішень органом управління життєдіяльністю залежатиме співвідношення вартості всіх генерованих громадою результатів  $W_{Rez}$  до вартості всіх витрачених для цього ресурсів  $W_{Res}$  (рис.1.1), яке в роботі [88] було інтерпретовано як коефіцієнт трансформації ресурсів ОТГ у позитивні результати  $K_{ТР\text{ ОТГ}} = W_{Rez}/W_{Res} > 1$  та у відповідний рівень її соціально-економічного добробуту.

В зв'язку з тим, що Е. Остром були запропоновані п'ять основоположних принципів і правил управління спільними ресурсами людських спільнот, а нами пропонується долучити до цього переліку ще й інтелектуальну складову людських ресурсів територіальних громад, виглядає цілком доцільним адаптувати ці принципи для специфічних умов управління використанням інтелектуальних ресурсів територіальних громад з метою організації належного управління іншими спільними ресурсами.

Запропоновані нами пропозиції щодо адаптації принципів Е. Остром для належного управління спільними інтелектуальними ресурсами для випадку об'єднаних територіальних громад і очікувані результати від їх впровадження в практику управління їх органами місцевого самоврядування приведені в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1.

Адаптація принципів Е. Остром проектування правил управління спільними ресурсами ОТГ для управління використанням її інтелектуальних ресурсів  
(розроблено автором на основі дж. [167, с. 347])

<b>Принципи управління спільними ресурсами Е. Остром</b>	<b>Авторська адаптація принципів Е. Остром щодо використання для спільних інтелектуальних ресурсів</b>	<b>Очікувані результати</b>
(1-й принцип проектування); - коло користувачів, яким дозволено використовувати спільні ресурси, чітко визначено	- користувачами спільних інтелектуальних ресурсів ОТГ (кваліфікованими, грамотними і вмілими) повинні бути обрані громадою лідери – офіційна влада, лідери ключових груп впливів;	Обрані громадою лідер і члени представницького органу будуть добре обізнані із станом ресурсного забезпечення.
(2-й принцип проектування); - правила враховують специфічні властивості спільних ресурсів і спільноти користувачів, які експлуатують даний спільний ресурс	- специфікою людських ресурсів ОТГ є мультивекторність і дезінтегрованість їх цілей та інтересів, що вимагає від користувачів вмінь використання інтелекто-інтегруючих технологій управління людськими ресурсами з метою гармонізації інтересів і цілей більшості членів громади;	Забезпечення гармонізації інтересів і цілей діяльності більшості членів громади
(3-й принцип проектування); - правила спроектовані, хоча б частково, місцевими користувачами	- правила інтелектокористування в громаді встановлюються її керівним органом як обов'язок всіх лідерів залучати інтелект населення шляхом організації референдумів, громадських слухань, сходів, фокусних робочих груп, опитувань і т. п.	Формування патисипативної моделі управління всіма ресурсами громади
(4-й принцип проектування); - нагляд за виконанням правил здійснюється індивідами, призначеними користувачами	- контроль за виконанням лідером і органами влади ОТГ правил інтелектокористування в процесах прийняття спільних рішень щодо раціонального використання всіх інших ресурсів здійснюється всіма членами громади, керівником і	Підконтрольність, відкритість і прозорість дій лідера і органу управління ОТГ з проблем використання всіх видів її ресурсів

Таблиця 2.1. Продовження

Принципи управління спільними ресурсами Е. Остром	Авторська адаптація принципів Е. Остром щодо використання для спільних інтелектуальних ресурсів	Очікувані результати
	відповідальними особами органу управління, громадськими організаціями і т. п.	
(5-й принцип проектування); - за їх невиконанням слідує санкції, що є шкалою відкаліброваних покарань	- покарання користувачів в разі невиконання ними правил інтелектокористування включає наступні дії громади: висловлення недовіри, дострокове припинення повноважень, необрання на наступний термін, звернення до правоохоронних органів і т. п.	Відповідальність лідера і органу управління громадою за дії, які не відповідають інтересам більшості членів громади

Слід визнати, однак, що використання адаптованих нами правил Е. Остром з проектування процесів результативного і ефективного управління використанням спільних ресурсів ОТГ (включаючи інтелектуальні) для належного соціально-економічно-екологічного розвитку громади є неможливим без формування, впровадження і практичного використання інноваційних механізмів, технологій та інструментів організації партнерської співпраці між всіма її потенційними суб'єктами – індивідуумами, які належать до місцевої влади, до бізнес-середовища, до громадських, політичних і релігійних організацій, до місцевої інтелігенції і пересічних громадян.

Така масштабна переорієнтація на інноваційні методи управління вимагає формування нової управлінської культури і є спільною проблемою всіх категорій населення територіальних громад, вирішення якої є можливим тільки в результаті формування і запровадження практики відкритих партнерських стосунків між представниками всіх можливих груп впливу, у кожної із яких сформовані свої соціальні, економічні і екологічні цілі та інтереси, шляхом обов'язкового та на постійній основі залучення останніх до соціальних комунікацій і формування, таким чином, інтегрального інтелекту громад.

Самою важливою складовою цього процесу слід, на нашу думку, вважати умову оволодіння новообраними лідерами і представниками ключових груп впливу в рамках об'єднаних територіальних громад сучасних інтелектуально інтегруючих та інтелектомотивуючих технологій та інструментів управління [160, 171, 175, 176] та інноваційних моделей лідерства епохи інтелектуальної економіки як зарубіжних [для прикладу, 177, 178, 179], так і вітчизняних авторів [180, 181].

В Україні на даний час присутні різноманітні організації міжнародної технічної допомоги, програми, зусилля і ресурси яких спрямовані на навчання і розвиток лідерського потенціалу кадрового наповнення всіх рівнів ієрархії системи публічного управління і адміністрування (рис. 1.1) [для прикладу, 182, 183, 184, 185, 186]. Оскільки, на думку 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» [182], цими міжнародними проектами технічної допомоги реалізуються масштабні навчальні програми (тренінги, семінари і т. п.) не тільки для керівників, а й для їх посадовців та функціонерів.

Однак, не дивлячись на те, що ці та подібні їм навчальні заходи успішно пройшли уже сотні керівників органів місцевого самоврядування, а методологія викладання уже освоєна представниками багатьох неурядових організацій, діючих в регіонах України центрів перепідготовки та підвищення кваліфікації, Національної академії державного управління при Президентові України, ми вважаємо за необхідне констатувати, що на сьогоднішній день сучасні моделі, технології, інструментарій і, тим більше, добре вкорінені традиції сучасного лідерства в практичному управлінні вітчизняними об'єднаними територіальними громадами ще відсутні.

Певним підтвердженням нашої оцінки може служити позиція авторанещодавньої публікації з проблем ефективного управління вітчизняними територіальними громадами, в якій було підкреслено, що «Лідерам та виконавцям

реформи децентралізації в Україні було б корисно ознайомитися із сучасними науковими концепціями та обґрунтувати свої політичні рішення на фундаменті світової науки» [186].

Отже, процеси децентралізації влади і розбудови місцевої демократії на рівні об'єднаних територіальних громад вимагають радикальних змін в структурах, технологіях та інструментах місцевого самоврядування-управління і сьогодні є критично важливим завданням як центральних і регіональних органів державної влади та місцевого самоврядування, так і органів управління діяльністю об'єднаних територіальних громад – місцевих спільнот людей. Адже саме перед ними постає складне питання пошуку, аналізу, обґрунтування і вибору шляхів та можливостей об'єднання з іншими територіальними громадами, а також планування і реалізації заходів, спрямованих на радикальне покращання соціального, економічного і екологічного добробуту населення новоутворених спільнот.

Успіх цього складного і тривалого процесу лежить в площині інтелектуального пошуку і обґрунтування його ініціаторами, керівниками і прихильниками необхідних змін, прийняття належних планів і завдань, переконання в їх реальності і корисності для всього населення громад, а також кваліфікованого управління їх реалізацією шляхом самоорганізації та налагодження співпраці з досягнення компромісів в гармонізації цілей та інтересів більшості суб'єктів кожної із фактичних складових територіальних громад. Це вимагає від їх лідерів, посадовців і функціонерів органів управління ОТГ вміння об'єднувати в єдиний інтегральний (синтетичний, колективний) інтелект множини елементарних носіїв інтелекту територіальної громади, спроможний забезпечити її сталий розвиток в ринковому оточенні.

Вирішення складної проблеми оптимізації використання спільних ресурсів територіальними громадами України з використанням п'яти відомих принципів проф. Е. Остром, модифікованих автором цього дослідження з метою удосконалення діяльності новостворених ОТГ, є тільки одним із можливих варіантів, до якого, за прикладом багатьох громад країн з еволюційним чином

розвинутою ринковою економікою, пропонується звернутися для інноваційного залучення в процеси і процедури управління діяльністю локальних громад інтелектуальних ресурсів їх населення.

Проте, на відміну від уже відомої практики залучення в процеси прийняття рішень щодо майбутніх змін в громадах ініціатив інтелектуально активного населення, нами пропонується виконати таке залучення шляхом запровадження в процеси і процедури управління діяльністю новоутворених українських громад уже відомого вітчизняного досвіду і технологій управління процесами інтелектокористування в соціально-економічних системах [211]. Використання цих технологій лідерами і органами управління ОТГ в комплексі з модифікованими нами принципами проф. Е. Остром сприятимуть інтеграції та мотивації інтелекту людських ресурсів громад для генерування і використання колективних ініціатив.

У зв'язку з цим, однією з головних умов успішного завершення процесу децентралізації влади і реформи адміністративного устрою слід вважати запровадження в практику управління новоствореними ОТГ процедур і стандартів нової публічної політики, нових зразків, моделей, технологій та інструментів публічного управління і адміністрування, які ґрунтуються на притаманних розвинутим демократичним суспільствам активних соціальних комунікаціях, на залученні громадян до процесів активної інтелектуальної участі у формуванні рішень щодо розв'язку соціальних, економічних і екологічних проблем спільного життя та співучасті у процесах обґрунтованого вибору і реалізації кращих альтернатив, тобто активної участі у процесах співуправління.

Очевидну відсутність як у діючих, так і у новообраних лідерів і членів представницьких органів ОТГ необхідного досвіду з належного використання місцевих інтелектуальних ресурсів слід ліквідувати за рахунок розробки відповідно орієнтованих навчальних програм, масштабного запровадження обов'язкового навчання і підвищення кваліфікації всіх релевантних категорій населення, а також забезпечення наукового і методично-консультаційного супроводу функціонування громади в контексті спільного досягнення очікуваних

змін і їх результатів.

Однак, впровадження в практику управління новоствореними ОТГ принципів і правил нової публічної політики, нових зразків моделей, технологій та інструментів інтелектоорієнтованого публічного управління і адміністрування робить необхідним виконання попередніх досліджень і оцінок можливих варіантів організації взаєностосунків між множиною суб'єктів і об'єктів управління в рамках структурно-функціональної моделі громади за умови дотримання принципів демократичного місцевого врядування.

## **2.2. Структурно-функціональна модель об'єднаної територіальної громади як первинного елемента системи місцевого самоврядування**

Трансформування вітчизняної системи місцевого самоврядування шляхом створення об'єднаних територіальних громад з наділенням останніх цілковито новими правами і повноваженнями, функціями і ресурсами, мотивує і актуалізує виконання досліджень можливостей і необхідності змін в механізмах, технологіях, та інструментах публічного управління і адміністрування такими новими для України утвореннями.

Така необхідність обумовлена тим, що у більшості корпусу діючих сьогодні, а також і потенційно майбутніх керівників та функціонерів відповідних органів управління необхідний сьогодні досвід управління такими нетрадиційними об'єктами відсутній. У зв'язку з цим стає цілком доцільно проаналізувати ОТГ як базову ланку – соціально-економічну підсистему – системи місцевого самоврядування, структура і функції якої є визначеними багатьма документами.

В результаті аналізу останніх за часом досліджень публікації результатів за цією темою, можна прийти до висновку, що вітчизняні дослідники процесів розбудови сучасної української держави достатньо ретельно опрацювали такі



теми, як перехід до децентралізованої моделі розвитку українського суспільства, обґрунтування засадничої ролі об'єднаних територіальних громад в цьому процесі, дослідження повноважень, функцій і діяльності органів управління останніх в контексті реалізації прагнень, бажань та інтересів їх жителів у відносинах із державою. Ці та багато інших специфічних аспектів децентралізації на сьогодні отримали достатньо добре опрацювання з самих різних науково-теоретичних позицій: державотворчих, історичних, юридичних, філософських і т. ін.

Однак, поява в системі публічного управління і адміністрування нашої держави нового «первинного елемента системи місцевого самоврядування» [51] актуалізує необхідність і доцільність інтерпретації ОТГ в якості такого «первинного елемента», структура, зв'язки, взаємовпливи і взаємовідносини між елементарними складовими якого і, саме головне, між наповнюючими його «елементарними носіями інтелекту» визначатимуть спроможність, соціально-економічно-екологічний успіх і добробут населення, сталість і стабільність його майбутнього розвитку.

Добре відомі теоретико-методологічні основи структурно-функціонального підходу до аналізу і синтезу такого «первинного елемента», в якому «...здійснюється перетворення певних ресурсів у матеріальні блага (виробництво) з наступним їх розподілом з метою кінцевого використання» [187, с. 73], обумовлює необхідність детермінації функцій кожної із елементарних складових цієї підсистеми і встановлення таких функціональних зв'язків між ними, які здатні забезпечити максимально результативне і ефективне спільне планування та управління успішним досягненням ОТГ необхідних для забезпечення сталого розвитку результатів. Такий режим функціонування є можливим тільки за умови встановлення функціонально необхідних елементів системи, а також необхідної множини типу зв'язків між цими елементами. При цьому, функції взаємодія окремих структурних елементів детермінують функціональну залежність між станом системи, допустимими і недопустимими поєднаннями цих елементів, визначають доцільну поведінку останніх в процесах і

процедурах досягнення системою запланованих соціально-економічно-екологічних цілей.

Зауважимо, що для будь-якої структурно-функціональної схеми системи характерними три обов'язкові атрибути:

1. Структура – архітектура і форма внутрішньої організації елементарних складових об'єкта.
2. Функції – поведінкові характеристики елементарних складових системи.
3. Сутність зв'язків між елементарними складовими (емерджентність) – поєднання складових елементів системи з їх / її функціями в єдине ціле, що забезпечує можливість спостереження за їх/її станом за певною множиною характеристик.

Однак, переважна більшість праць вітчизняних дослідників, в яких досліджуються проблеми спроможності територіальної громади [10, 11, 12], остання інтерпретується як системно-конгломератна структура [188], функції, взаємозв'язки і взаємовідносини між складовими якої в умовах відмови від командно-адміністративних методів [189] в процесі переходу до децентралізованої моделі регулювання [190] і розвитку суспільства [191] з подоланням опору цим процесам [77] за рахунок удосконалення комунікацій [192, 193] та інструментів розвитку [79, 194] для ефективного використання належних їй ресурсів [23, 24, 82] носять виключно описовий характер.

Варіанти схематичної інтерпретації зв'язків між суб'єктами демократичного місцевого врядування, представлені в роботі [195], також отримали тільки вербальний опис їх взаємодії, а відомі спроби аналітичного обґрунтування структурно-функціональної архітектури ОТГ на загальноприйнятих засадах системотехніки, запропоновані автором публікацій [88, 196] на основі структурної схеми типової управлінської пари, не цілком адекватно відображають та розкривають структуру взаємозв'язків і взаємовідносин між множиною суб'єктів і об'єктів життєдіяльності ОТГ. В цих роботах також не враховано специфічні особливості спільної участі «елементарних носіїв інтелекту» в встановленні і гармонізації їх особистих та групових цілей та інтересів, а також

реалізації комунікативних зв'язків і відносин з врахуванням вимог і критеріїв сталого розвитку.

Виходячи з цього, виглядає цілком обґрунтованою доцільність і необхідність реінтерпретації структурно-функціональної моделі життєдіяльності об'єднаної територіальної громади як такої соціально-економічної системи, яка виступає первинним елементом місцевого самоврядування як кроку, необхідного для визначення умов її успішного функціонування.

У цьому контексті необхідно зауважити, що джерелом самоорганізації ОТГ як «первинного елемента» може і, на нашу думку, повинен виступити такий механізм організації сукупної взаємодії всіх елементарних складових, який утворить множину необхідних структурно-функціональних зв'язків між ними, згідно з якими кожній складовій повинна бути притаманною певна соціальна функція – призначення.

При цьому, якщо в якості загальної функції кожної  $i$ -тої складової ОТГ (фізична особа, домогосподарство, мале, середнє чи велике підприємство, установа, організація тощо) прийняти обов'язкове виконання запропонованої в уже згаданій вище публікації [88] залежності між вартістю створеної нею в процесі діяльності продукції (товару, послуги і т. п.)  $W_{Rezi}$  та вартістю спожитих нею для цього ресурсів  $W_{Resi}$  (т. зв. коефіцієнт трансформації  $K_{TRi} = W_{Rezi}/W_{Resi}$ ), то цілком очевидно, що загальний коефіцієнт трансформації системи  $K_{TR OTG}$  буде визначатися залежністю

$$K_{TR OTG} = \Phi (K_{TRi}) \quad (2.3)$$

При цьому, в першому наближенні загальний коефіцієнт трансформації ОТГ  $K_{TR OTG}$  також визначатиметься відношенням суми вартості всіх створених і наданих складовими ОТГ товарів та послуг  $\sum W_{Rezi}$  до вартості всіх спожитих цими ж складовими ресурсів  $\sum W_{Resi}$ , тобто

$$K_{TR OTG} = W_{Rez OTG}/W_{Res OTG} = \sum W_{Rezi}/\sum W_{Resi} > 1, \quad (2.4)$$

де  $i = 1 \div N$ , а  $N$  – загальне число елементарних складових в ОТГ – суб'єктів ділової активності.

Таким чином, якщо ми інтерпретуємо ОТГ як «первинний елемент», головною характеристикою якого є загальний коефіцієнт трансформації  $K_{TR OTG}$ , то

для її аналітичного опису можна використати, як це і запропоновано у [88], класичний вираз, що описує систему, охоплену зворотним зв'язком.

Однак, в зв'язку з тим, що за наявності єдиного для ОТГ суб'єкта управління (органу місцевого самоврядування), а під об'єктом необхідно розуміти множину  $N$  типових «об'єкт-суб'єктних» пар – підсистем нижчого рівня з функціями трансформації  $K_{TRi} = W_{Rez i} / W_{Res i}$ , кожна з яких трансформує в реальні товари, продукти, послуги і т. п. певну частку спільних ресурсів ОТГ, вносячи свій посильний вклад у формування  $K_{TR OTG}$ , остання не може бути інтерпретована як традиційна типова управлінська пара «суб'єкт – об'єкт».

Цілком очевидно, що єдиний для всієї ОТГ орган місцевого самоврядування (суб'єкт) розповсюджує свої впливи на всю множину об'єктів громади, в зв'язку з чим структурно-функціональна схема (СФС) ОТГ інтерпретована нами у вигляді, представленому на рисунку 2.3.

На рис. 2.3 під позначеннями InfRes, HmRes, FinRes, NatResi FisRes слід розуміти відповідно наявні або залучені інформаційні (InfRes), людські (HmRes), фінансові (FinRes), природні (NatRes) і фізичні (FisRes) ресурси ОТГ.

СУ – суб'єкт управління ОТГ (керівництво і весь комплекс необхідних функціональних підрозділів органів місцевого самоврядування).

ОУ – множина  $N$  суб'єктів життєдіяльності ОТГ (всі фізичні і юридичні особи).

Rez – результати трансформування всіх видів ресурсів множиною  $N$  об'єктів впливу СУ ОТГ під впливами її СУ.

Тоді, виходячи з виразу (2.4), результат діяльності ОТГ, знову ж таки, в першому наближенні слід представити у вигляді

$$W_{Rez OTG} = K_{TR OTG} = K_{TRCU OTG} \cdot \sum (K_{TRi} \cdot W_{Res i OTG}), \quad (2.5)$$

для випадку, коли система не охоплена зворотним зв'язком, а також у вигляді

$$W_{Rez OTG} = K_{TRCU OTG} \cdot \sum (K_{TRi} \cdot W_{Res i OTG}) / (1 - \alpha \cdot K_{TRCU OTG} \cdot \sum K_{TRi}), \quad (2.6)$$

коли система охоплена зворотним зв'язком.

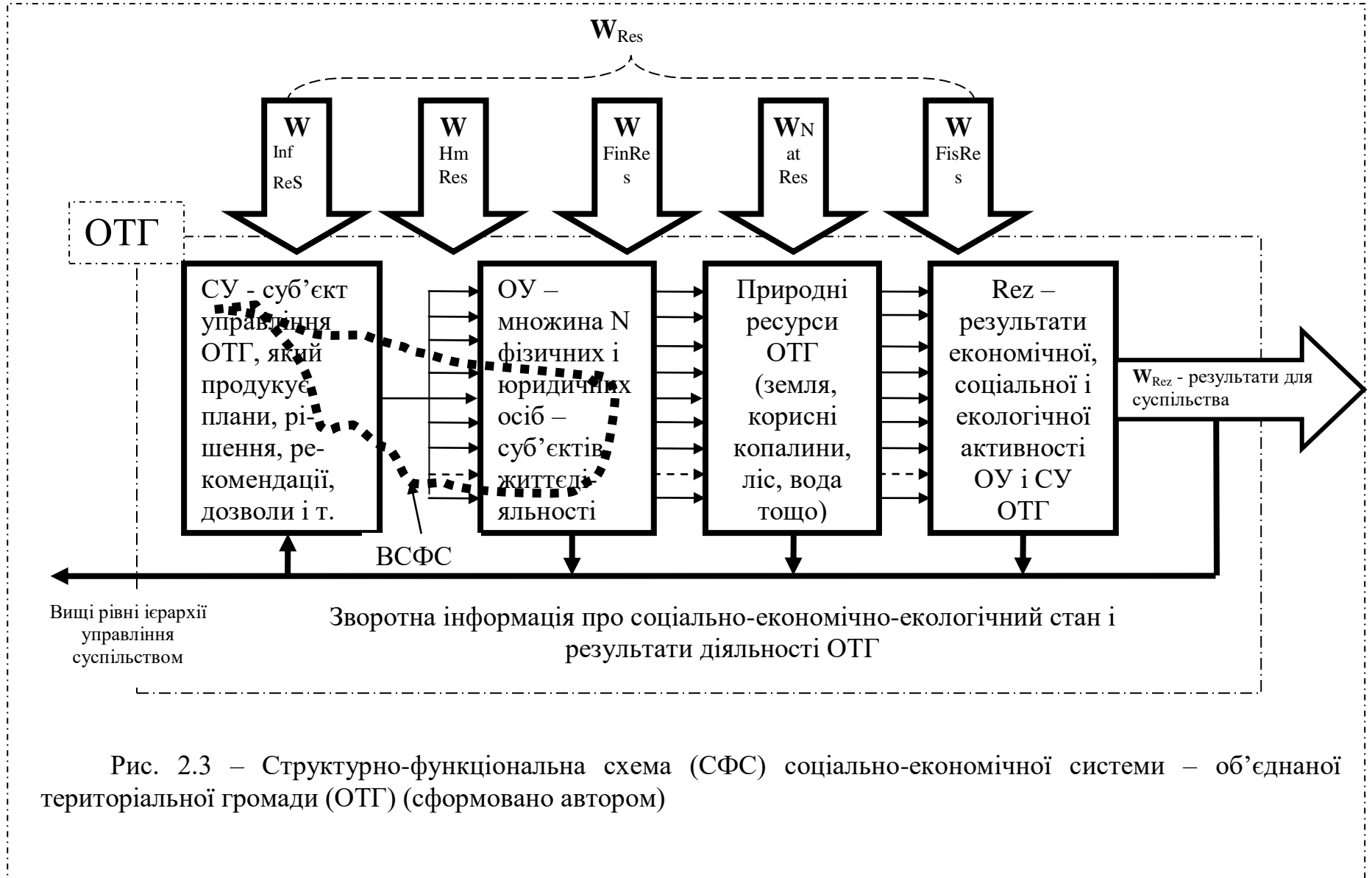


Рис. 2.3 – Структурно-функціональна схема (СФС) соціально-економічної системи – об'єднаної територіальної громади (ОТГ) (сформовано автором)

У виразах (2.5) і (2.6)  $\alpha$  – коефіцієнт зворотного зв'язку, який в залежності від значень  $K_{TRCY OTG}$  і  $\sum K_{TRi}$  повинен знаходитись в межах

$$0 < \alpha < 1 / K_{TRCY OTG} \cdot \sum K_{TRi} . \quad (2.7)$$

При цьому, безумовною гарантією забезпечення  $K_{TR OTG} > 1$  слід вважати виконання умов  $K_{TRCY OTG} > 1$  і  $K_{TRi} > 1$ .

У виразах (2.5) і (2.6)  $K_{TRCY OTG}$  – коефіцієнт трансформації органу місцевого самоврядування (СУ) ОТГ,  $K_{TRi}$  – коефіцієнти трансформації кожного  $i$ -го об'єкт-суб'єкта із загального числа множини  $N$  суб'єктів життєдіяльності ОТГ за умови їх прямої залежності від рішень СУ, тобто – послідовного з'єднання  $SU - OU_i$ .

Адже будь-які управлінські плани, програми, проекти, рішення і дії органу місцевого самоврядування ОТГ (СУ) щодо множини  $N$  суб'єктів, стаючи складовими управлінських рішень керівних органів чи осіб кожного з цих суб'єктів, вноситимуть відповідний вклад в досягнення останніми економічно-соціально-екологічних результатів, які в кінцевому рахунку стають загальним результатом діяльності всієї спільноти людських ресурсів ОТГ.

Таким чином, зроблений в роботі [51] висновок про те, що «Важливою ознакою, що характеризує територіальну громаду, є соціальні зв'язки, що виникають між її членами і які її скріплюють. Це – безпосередня й опосередкована взаємодія людей: міжособистісне спілкування, спільна праця і відпочинок, взаємні послуги, спільне користування територією та її природними ресурсами, соціальною інфраструктурою і мережами комунікацій, а також єдина система управління, постачання, розподілу», можна вважати незаперечно ключовою умовою залежності результатів діяльності громади від стану стосунків між її складовими елементами. Необхідно зауважити, що цілком очевидним і незаперечним залишається факт того, що природа зв'язків, взаємозалежності, взаємодії і взаємовпливів між всіма складовими елементами запропонованої інтерпретації структурно-функціональної схеми ОТГ є, на відміну від абіогенних систем, набагато складнішою і аналітично неможливою для опису.

Адже присутність у будь-якому елементі системи людського чинника з його ментальними, психологічними, поведінковими та іншими важко формалізованими залежностями, обумовлює виникнення окрім формалізованої, встановленої законами і нормативно-правовими документами структури субординаційних зв'язків ще й додаткових, неформальних зв'язків і каналів комунікацій, утворених завдячуючи існуванню в людських спільнотах між окремим членами і їх групами відомого ефекту «виноградної лози» (англ. effect of grape vine) [187, 198].

Тобто, окрім формалізованих структурно-функціональних зв'язків між  $(1+N)$  елементарними складовими ОТГ, на стан їх взаємовпливів, взаємовідносин і взаємодії (які повинні визначатися тільки узаконеними державою і місцевими умовами структурою та функціями), будуть впливати ще й стан інтелекту і ментальності, моралі і мотивації, життєвих цінностей і здібностей, інтересів і цілей, планів і завдань, пріоритетів і поведінкових зразків множини всіх людей, яким вони є притаманними та за участю яких формуються такі значення коефіцієнтів такі  $K_{TRCU\ OTG}$  і  $K_{TRi}$  для забезпечення досягнення  $K_{TR\ OTG} > 1$ .

В цьому контексті слід зауважити, що, окрім формалізованої структурно-функціональної схеми (ФСФС), в рамках ОТГ можуть виникати, існувати, діяти і впливати на загальні результати ще й віртуальні структурно-функціональні схеми (ВСФС) (рис. 2.3). Це, як правило, відбувається внаслідок спонтанного виникнення або зловмисно задуманого формування неформальних комунікацій між окремими представниками органу управління (СУ) та окремими особами чи групами осіб з числа людських ресурсів ОТГ з множини існуючих об'єктів  $OY_i$ . При цьому, цілі, завдання і результати активності таких комунікацій в більшості випадків спрямовані на вирішення інтересів членів відокремлених віртуальних груп, а не всієї громади.

Таким чином, існування, діяльність і вплив результатів виникнення неформальних комунікацій між кадровим наповненням складових віртуальних груп на формування значень  $K_{TRi}$ ,  $K_{TRCU\ OTG}$ ,  $K_{TR\ OTG}$  і на  $W_{Rez\ OTG}$  залежатимуть

від стану соціальних зв'язків у громаді. При цьому, саме вплив єдиної підсистеми органу місцевого самоврядування і управління (СУ) із встановлення спільних цілей і спільної праці над їх досягненням скріплюватимуть всю систему ФСФС, мінімізуватимуть впливи ВСФС та сприятимуть зростанню результатів діяльності ОТГ і навпаки.

Зауважимо, що феномену створення, розвитку і утримання т. зв. «соціальної зв'язності» в соціально-економічній системі будь-якого масштабу і призначення, а також умовам забезпечення її ефективності шляхом налагодження соціокультурної, екзистенційної і мисленнєвої комунікації між людськими ресурсами системи присвячено розділ монографії «Теоретико-методологічні основи державного будівництва», авторами якої була запропонована концепція «досягнення соціальної зв'язності» шляхом організації тріади необхідних системі комунікаційних процесів [199]. На цілком обґрунтовану думку авторів саме «Комунікація у всіх трьох форматах повинна забезпечувати єдність соціокультурних кодів, без яких неможлива ніяка взаємодія в державі» [199, с. 113].

Очевидно, що і в структурі ОТГ «неможлива ніяка взаємодія» без забезпечення всіх трьох форматів комунікації – головної функції, відповідальність за реалізацію якої лягає на орган місцевого самоврядування (СУ). Від того наскільки цей базовий соціальний процес буде професійно реалізовано керівництвом і функціонерами органу управління ОТГ (СУ) залежатиме якість і спільно встановлених пріоритетів, цілей і завдань діяльності всіх елементарних складових ОТГ, і вироблених планів з раціонального розподілу і використання всіх видів її ресурсів, і спільно генерованих управлінських рішень з реалізації цих планів та спільно отриманих результатів  $W_{Rez\ OTG}$ .

Таким чином, стає очевидним факт того, що впливи на результат  $W_{Rez\ OTG}$  будуть здійснюватись не тільки формалізованою СФС, а і її віртуальними варіантами. При цьому, досягнуте СУ співпадіння / неспівпадіння цілей, планів і рішень щодо діяльності ФСФС і ВСФС сприятиме або зростанню спільно



отриманих всіма складовими системи результатів ( $W_{Rez\ OTG} \rightarrow \max$ ), або їх мінімізації ( $W_{Rez\ OTG} \rightarrow \min$ ).

Очевидність того, що рівень «співпадіння» залежатиме від якості комунікацій між  $(1+N)$  складовими елементами ОТГ – відкритості і прозорості будь-якої інформації про наявні ресурси, цілі і плани їх використання. У випадку ж втаємничення останніх з обов'язковим виникненням щонайменше спротиву, а можливо і протидії такому використанню одних складових ОТГ іншими, підтверджується і висновком автора зовсім нещодавно опублікованого дослідження «Емоційний інтелект: шлях до успіху» про те, що «Система комунікацій типу «виноградна лоза» зазвичай розвивається в організаціях, яким бракує демократичного лідерства, взаєморозуміння і довіри» [200, с. 43]. Адже втаємниченість, відсутність довіри і взаєморозуміння руйнуватимуть основи спільної діяльності.

Тому висновок, до якого прийшов автор роботи [196] про те, що «... до керівництва і управління життєдіяльністю новоутворених ОТГ їх населення повинно обирати людей «розумової праці», здатних таким чином впливати на використання в рамках ОТГ всіх видів ресурсів  $Res < \dots >$ , щоб генеровані громадою результати  $Rez$  забезпечували її населенню економічний, екологічний і соціальний добробут» слід вважати цілком вірним. Усвідомлення ж того факту, що успішність процесів утворення, становлення та майбутнього сталого розвитку ОТГ залежить від забезпечення органом місцевого самоврядування (СУ) такого комунікаційного процесу між людськими ресурсами всіх  $(1+N)$  складових ФСФС, який, за визначенням І. Франка, дасть кожному із них можливість «... використовувати свої сили на добро загалу і на добро своє власне» [201, с. 32-34], дозволяє прийти до висновку, що ефективність життєдіяльності будь-якої ОТГ визначатиметься рівнем інтелекту і вмінням людських ресурсів СУ залучати до процесів управління цією життєдіяльністю всі необхідні види доступних ресурсів  $InfRes$ ,  $HmRes$ ,  $FinRes$ ,  $NatRes$  і  $FisRes$  у  $W_{Rez\ OTG}$ , але, в першу чергу – інтелекту, креативних ідей і порад людських ресурсів  $N$  типових «суб'єкт-об'єктних» пар.

Слід зауважити, що висновок про доцільність використання порад інших людей органами управління було сформульовано ще в біблійні часи, що зафіксовано в одній із приповістей царя Соломона, яка гласить: «Де нема розумного управління, народ занепадає; а де багато дорадників, там справи стоять добре» [202, с.713].

Отже, якщо усвідомити, що СУ ОТГ (рис. 2.3) виконує функцію управління (розумного або нерозумного), а населення – функції множини ЛОУ ОТГ (множина  $N$  фізичних і юридичних осіб), то очевидною формулою успіху ОТГ виступатиме наявність «багатьох дорадників» з множини фізичних і юридичних осіб, тобто – залучення до процесів управління життєдіяльністю ОТГ її населення шляхом належної організації всіх трьох названих вище форматів комунікації між складовими СУ і ОУ.

Цей висновок, цілковито відповідаючи припущенню, що коефіцієнти трансформації  $K_{TRCU}$  ОТГ і  $K_{TRi}$  є функціями «мозку», «розуму» і «розумової праці» керівництва та функціонерів СУ ОТГ і множини керівників та функціонерів суб'єктів її життєдіяльності (юридичних і фізичних осіб) [88], демонструє залежність виразів (2.5) і (2.6) від інтегрального, індивідуального та емоційного інтелекту, інтелектуального потенціалу, інтелектуального капіталу та інтелектуальної власності людських ресурсів ОТГ, включаючи їх управлінську (СУ) і ресурсно-трансформаційну (ОУ) складові.

Тому, для відповіді на ключове питання щодо шляхів забезпечення ефективної і результативної взаємодії СУ і множини ЛОУ ОТГ за критеріями економічного, соціального і екологічного добробуту стає доцільним проаналізувати поточний стан процесів взаємодії цих головних складових її СФС.

В цьому контексті зауважимо, що автор публікації [203], аналізуючи ситуацію з використання інтелектуальних ресурсів в країні, зафіксував наступний перелік проблем: «...демотивація інтелектуальної активності населення; деінтелектуалізація суспільства і влади загалом, їх галузевих і

регіональних складових зокрема; виникнення і розвиток інтелектофобії; відсутність політики інтелектуалізація влади і суспільства».

На нашу думку, перелічені вище чинники сьогодні є, без найменшого сумніву, присутніми та впливають на поведінку людських ресурсів обох ключових складових СФС ОТГ – СУ і ОУ, обумовлюючи обопільні обмеження у їх взаємодії, які на узагальнену в [204, с. 27] думку викликані:

– в середовищі керівників і функціонерів органів управління ОТГ (СУ) – відсутністю досвіду, низькими професійними та морально-етичними характеристиками; недовірою до знань, фахового рівня і колективного розуму громади та її представників; низьким рівнем суспільної комунікації і вірою у власну безпомилковість; існуванням і домінуванням прихованих групових і особистих інтересів над суспільними; неготовністю до співпраці з громадськістю; страхом критики, відкритих публічних звинувачень, виявлення некомпетентності, втрати посад і влади тощо;

– в середовищі членів громади, які виступають кадровим наповненням суб'єктів діяльності (ОУ) – загальною традиційною недовірою до представників влади і побоюванням маніпуляцій з їх боку; організаційною та інституційною слабкістю представництва ключових суспільних груп, відсутністю стійких комунікацій і співпраці між ними; низький рівень інтеграції і самоідентифікації членів громади з територією, на якій вони живуть і працюють, та неготовність до спільного розв'язування проблем, через що громадськість часто концентрується на чинниках, які дезінтегрують людей і їх цілі.

Як бачимо, причин для дисгармонізації стосунків між елементарними носіями інтелекту як керівництва і кадрового наповнення ОУ, так і персоналу СУ є достатньо з обох сторін. Проте, контент-аналіз більшості вітчизняних публікацій на цю тему демонструє дивну однотайність дослідників в тому, що це є наслідком повної неготовності до необхідних змін у взаємостосунках в першу чергу тільки населення ОТГ (ОУ), а не влади (СУ).

Так, ще у 2001 році проф. Батанов О. В. – автор монографії «Територіальна громада – основа місцевого самоврядування в Україні» [58] цілком слушно наголошував на відсутності у громадській свідомості прагнення до активного співробітництва і солідарності жителів, на деформації моральних цінностей, на втраті навичок общинності тощо.

Автори аналітичної записки уже від 2008 року також повідомляли про «...пасивність населення, його нездатність вирішувати власні проблеми, відсутність дієздатних конкурентоспроможних громад» [205, с. 5], а в публікації 2012 року знову вели мову про те, що численні дослідження демонструють «...низький рівень соціальної активності громадян», а також «...низький рівень міжособистісної довіри, громадської ініціативності та відповідальності, нерозвиненість соціальних зв'язків і взаємодій в рамках певної території - те, що в цілому характеризує ступінь самоорганізації місцевого співтовариства, його здатність самостійно організувати взаємодію з метою забезпечення свого оптимального функціонування і розвитку» [206].

Не заперечуючи висновку автора роботи [51] про те, що «...найсерйозніша проблема для сучасної України – пасивність громадян, низький рівень громадянської активності, без подолання якої неможливо не лише сформуванню дієздатну громаду в Україні, але й взагалі здійснити будь-які реформи як на місцевому, так і на загальнонаціональному рівнях», і визнаючи необхідність формуванні необхідних змін у поведінці населення ОТГ (ОУ), наголосимо на тому, що усвідомленням кожним членом громади себе в якості активних учасників і рушійної сили всіх місцевих процесів є неможливим без ліквідації відчуття підлеглості, керованості та патерналізму зі сторони СУ. Звернемо, при цьому, увагу і на той факт, що у всіх наведених авторами прикладах випадків пасивності мова йде про неготовність і недоліки людських ресурсів виключно населення ОТГ (елементів ОУ), але не працівників органів управління їх життєдіяльністю (елементів СУ).

Очевидно, що функціонально орган управління ОТГ (СУ) покликаний бути тією важливою складовою її структури, яка за всіх можливих мотивів,

настроїв, цілей, інтересів і варіантів поведінки людей в множині  $N$  об'єктів ОУ ОТГ зобов'язана створювати всі умови для належного врядування, використання сучасних технологій публічного управління і адміністрування, які забезпечать успішний розвиток ОТГ в ринковому оточенні шляхом вироблення, прийняття і реалізації таких рішень, щоб значення її коефіцієнта трансформації відповідало умові  $K_{TR\ OTG} > 1$ .

Головною проблемою в даному випадку виступає той факт, що перелічені вище недоліки керівництва і функціонерів СУ є не придуманими нами, а виступають наслідком пріоритетного прагнення до влади в будь-якій системі людей саме з зазначеними характеристиками та ментальністю. У зв'язку з цим, автори роботи [207], аналізуючи причини інтенсивного проникнення у владу «...осіб некомпетентних, з низьким рівнем кваліфікації, які страждають на уявну зверхність стосовно інших, вважають і декларують свої здібності вищими за пересічні, самовпевнених і готових без найменших сумнівів зайняти будь-яку відповідальну посаду, не замислюючись над можливими наслідками», піднімають питання підвищення якості кадрового наповнення управлінського корпусу держави і всіх її «первинних елементів системи місцевого самоврядування», якими стають сьогодні ОТГ.

Ця ситуація була пояснена відомим австрійським психологом, дослідником природи людини і автором теорії індивідуальної психології Альфредом Адлером (Alfred W. Adler) наступним чином: «...щоразу, коли логіка спільного людського життя пробивала собі дорогу, вона впиралася в прагнення до панування. Всі соціальні законодавчі акти, скрижалі Мойсея, вчення Христа щоразу потрапляли до рук прошарків і груп, які, прагнучи до влади, зловживали найсвятішим заради задоволення свого властолюбства. Найвитонченіші фальсифікаторські трюки й підступні виверти використовувалися, щоб перевести ніколи не зникаючі спонукання й творіння почуття спільності на шлях прагнення до влади < ... >. Істини й вимоги, що виникали під тиском спільного людського життя, знову й знову перетворювались у неприродність властолюбства» [208, с. 208-216].

Використання такої об'ємної цитати обумовлено необхідністю констатації того факту, що проблему забезпечення якісного управління процесами створення і розвитку вітчизняних ОТГ слід вважати набагато серйознішою проблемою розбудови держави, аніж «пасивність» і «низький рівень громадянської активності», як це вважає автор роботи [51].

Адже, за завжди існуючої асиметрії у відносинах між представниками кадрового наповнення СУ і людських ресурсів ОУ якраз значення коефіцієнта  $K_{TRCU\ OTG}$  виступає найбільш вагомим і визначальним чинником для множини коефіцієнтів  $\Sigma K_{TRi}$ , а коли ідеали та ідеї спільності і солідарності, потрапляють до рук неморальних маніпуляторів, які контролюють ресурси і встановлюють цілі, останні стають потужним інструментом впливу на емоційну складову інтелекту інших громадян заради агресивного прагнення займати керівні посади як засобу власного вивищення в громаді, досягнення власного матеріального благополуччя і задоволення власних амбіцій.

В зв'язку з цим, присутність або потрапляння в органи управління ОТГ (СУ) людей з вказаними вище характеристиками, які, переслідуючи власні і нехтуючи спільно встановленими населенням громади цілями, прийматимуть рішення не на користь громади ( $K_{TRCU\ OTG} > 1$ ), а виключно на власну користь або користь якоїсь віртуально відокремленої групи, є найбільш небажаним варіантом вибору громадян в зв'язку з тим, що обумовлюватиме негативні результати функціонування громади  $K_{TRCU\ OTG} < 1$  і  $W_{Rez\ OTG} \rightarrow \min$ .

Звідси висновок – на посади керівників і функціонерів органу місцевого самоврядування ОТГ слід обирати і призначати людей, інтелектуальні і моральні характеристики яких гарантуватимуть їх соціальну орієнтованість та відповідальність за належну організацію взаємодії елементарних складових системи СУ – ОУ на засадах спільності вироблення, прийняття і реалізації рішень щодо результативного і ефективного використання спільних ресурсів громади.

В цьому контексті слід звернути увагу на той, факт, що згідно виразу (2.7) утримання  $W_{Rez\ OTG} > W_{Resi\ OTG}$  в раціональних межах є можливими тільки за

умови спільного пошукукадровим наповненням СУ і людськими ресурсами ОУ можливостей забезпечення та дотримання таких значень  $K_{TR\text{ СУ ОТГ}} > 1$  і  $\Sigma K_{TRi} > 1$ , які будуть гарантувати:

- обов’язкову наявність зворотного зв’язку ( $\alpha \neq 0$ ), що забезпечується належною організацією тріади соціокультурної, екзистенційної і мисленневої комунікацій між всіма елементарними носіями інтелекту в системі;
- виключення можливості виникнення режиму некерованості системи (коли  $\alpha < 1/K_{TR\text{ СУ ОТГ}} \cdot \Sigma K_{TRi}$ ), а всі складові перестають дотримуватись спільно встановлених цілей, правил і процедур співжиття, в результаті чого система саморуйнується аж до повної самоліквідації.

Таким чином, запропонована вище інтерпретація структурно-функціональної схеми ОТГ та аналіз функціональних залежностей взаємодії її елементарних складових на основі класичної інтерпретації елементів системи їх коефіцієнтами трансформації, дозволяють прийти до висновку, що критично важливою проблемою успішного функціонування ОТГ залишається впровадження у практику формування її керівних і функціональних органів як добре відомого досвіду багатьох тисячоліть розвитку людства, так і сучасних рекомендацій науки державного управління і місцевого самоврядування щодо організації належного врядування через залучення до «розумного управління» ще й «багатьох дорадників».

Тобто, утворений шляхом налагодження в системі соціокультурної, екзистенційної і мисленневої комунікацій між людськими ресурсами всіх без виключення складових ОТГ «соціальний інтелект» стає, на нашу думку, найбільш дієвим механізмом забезпечення ефективного використання всіх видів її спільних ресурсів.

Концепція соціального інтелекту, визначена проф. Ю. М. Канигіним ще понад 20 років тому в його роботі «Загадки інтелектуального буття» як «...відносно стійка 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» [209].

Самим важливим при цьому є той факт, що, на думку Ю. Канигіна, «Соціальний інтелект – не сума індивідуальних інтелектів а цілеспрямована відкрита система їх інформаційної взаємодії, рівень функціонування і віддачі якої визначається не стільки індивідуальними здібностями людей, які входять до неї, скільки інформаційними зв'язками (інтелектуальної комунікації між ними і всієї системи з оточенням). При цьому інформаційні зв'язки розуміються в змістовному (семантичному) плані – як передача й отримання знань (які відокремилися від їх творців і стали повідомленнями» [цитуються за Дж. 210, с. 16].

Тому соціальний інтелект ОТГ як соціально-економічної системи демонструє здатність останньої засвоювати, генерувати і використовувати знання, а його рівень визначається мережею зв'язків інтелектуальної комунікації між людьми з її соціокультурною, екзистенційною і мисленнєвою складовими [199, с. 110-111], що повністю відповідає ідеології та конструкту схеми на рис. 2.3.

При цьому слід не забувати, що у будь-якій формалізованій структурі можуть і, як правило, утворюються і впливають на діяльність ОТГ віртуальні структури неформальних комунікацій (ВСФС), вплив яких на результати діяльності соціально-економічної системи ОТГ повинен мінімізуватись політикою масштабного залучення органами управління ОТГ її громадськості до процесів генерування важливих управлінських рішень, прозорості і відкритості останніх щодо використання спільних ресурсів.

Запропонована нами інтерпретація структурно-функціональної схеми ОТГ з представленням її складових елементів коефіцієнтами трансформації  $K_{TR}$  надала можливість використовувати формалізований опис, аналіз і оцінювання результатів діяльності і взаємодії елементарних складових ОТГ з отриманням як кількісних, так і якісних показників цієї діяльності  $K_{TR\text{ СУ ОТГ}}$ ,  $K_{TRi}$ ,  $K_{TR\text{ ОТГ}}$ ,  $W_{Rez\text{ ОТГ}}$  і  $W_{Resi\text{ ОТГ}}$ .

Отже, отримані теоретико-аналітичні умови позитивної інтелектуальної взаємодії людських ресурсів СУ і ОУ формалізованої і віртуальних



функціональних структур ОТГ, обумовлюють необхідність виконання наступного кроку – виявлення можливостей і дослідження таких моделей управління процесами здійснення необхідних змін в громаді, які забезпечать виконання цих умов.

При цьому, основну увагу слід сконцентрувати на моделях управління і менеджменту поведінкою людських ресурсів ОТГ в процесах змін з метою виявлення умов забезпечення спільної творчої (креативної) діяльності населення у всіх можливих сферах її проявів (управління ОТГ, управління домогосподарствами, управління бізнесами, громадськими організаціями і т. д.), що в умовах економіки, яка ґрунтується на інтелекті елементарних носіїв і/або їх груп та на генерованих останніми знаннях, виступає основним критерієм цінності інтелектуальних ресурсів громади.

### **2.3. Модель управління і менеджменту поведінки людських ресурсів ОТГ з метою оптимізації використання їх інтелектуального потенціалу**

Сформульовану автором роботи [211] оцінку того, що «Українська влада і бізнес не розуміють, що ні багатства надр, ні родючі землі, ні ідеальний клімат, ні туристична привабливість не в змозі зрівнятися за могутністю та суспільною значущістю з потенціалом людського розуму» сьогодні не слід заперечувати чи пояснювати. Її слід сприймати як керівництво до дії – розробки і впровадження в практику управління людськими спільнотами технологій, механізмів та інструментів, орієнтованих на ефективне використання «потенціалу людського розуму».

Відомі наукові рекомендації з ефективного управління використанням потенціалу людського інтелекту як окремих осіб, так і соціального інтелекту певної сукупності його носіїв з відповідним груповим або колективним розумом в рамках соціально-економічних систем (СЕС), запропоновані в монографіях [175, 212], останнім часом отримали теоретичний

і практичний розвиток в контексті завдань з управління функціонуванням територіальних громад.

Це, для прикладу, публікації з визначення, розвитку і управління використанням інтелектуального [38, 210] і людського [36, 41, 214] потенціалу населення територіальних громад, а також формування їх людського [214, 215], соціального [216] та інтелектуального [217] капіталу – характеристик населення ОТГ, якими визначається реальна спроможність останнього проявляти творчий підхід у всіх можливих сферах діяльності (управління ОТГ та її установами і організаціями, управління домогосподарствами, управління малим і середнім бізнесом, громадськими організаціями і т. д.).

Отже, рівнем творчої віддачі інтелектуального ресурсу кожного члена територіальної громади на всіх етапах її створення і діяльності в ринковому оточенні та реалізації всього комплексу кінцевої продукції (товарів, послуг) визначатиметься успіх ОТГ, її конкурентоздатність, рівень добробуту населення і сталості розвитку.

З цією метою всі складові інтелекту, інтелектуального і людського потенціалу, людського, соціального та інтелектуального капіталу кожного члена ОТГ повинен бути трансформований у відповідні колективні характеристики тільки завдяки творчим діям її керівництва, що стає можливим тільки за тієї умови, коли інтелектуально-творчий рівень кадрового наповнення органу управління і менеджменту (СУ) є адекватним сформульованим спільно із суб'єктами життєдіяльності ОТГ завданням, а творча енергія і дії всіх суб'єктів господарювання – членів ОТГ (ОУ) спрямовуватимуться ними на використання власного інтелекту та інтелектуального капіталу не тільки на власну, а й на загальну користь громади.

Не дивлячись на очевидність цього висновку, який підтверджується позиціями багатьох інших дослідників становлення і розвитку постіндустріальної економіки в пострадянських країнах, ситуація з пріоритезацією використання інтелектуальних ресурсів в цілому залишається незадовільною. Так, проф. С. М. Клімов, вказуючи на «...значне зростання ролі

менеджменту в області інтелектуальних ресурсів», одночасно наголошує, що в постіндустріальній економіці ні відповідний менеджмент, ні такі ресурси і сьогодні «... ще не зайняли відповідного їм місця» [218].

В контексті ж управління всіма іншими видами ресурсів ОТГ ситуація ускладнюється ще й тим, що ці новоутворення відбуваються, як правило, із залученням до процесу об'єднання людських ресурсів кількох різних складових, кожна з яких до започаткування процесу об'єднання функціонували окремо. В зв'язку з цим, в просторі моделі ОТГ (рис. 2.1 і 2.2) загальна кількість і хаотичність орієнтації  $N$  окремих векторів зростатиме, а проблема їх переорієнтації організаційними зусиллями СУ на спільно встановлені і гармонізовані цілі та інтереси ОТГ ускладнюватиметься.

Саме в зв'язку з цим в Україні процес реформування і децентралізації системи публічної влади шляхом формування спроможних і дієздатних об'єднаних територіальних громад як основних суб'єктів публічного управління, зустрічаються з неочікуваними проявами протидії і спротиву. Це, в більшості випадків, пояснюється нерозумінням і неусвідомленням частиною населення окремих територіальних громад і керівництвом територіально-адміністративних одиниць, яким пропонується об'єднуватись, цілком очевидних переваг і очікуваних позитивних змін, що можуть бути отримані в результаті об'єднання.

У зв'язку з цим, в переліку проблем процесу децентралізації однією із ключових можна назвати проблему нерозуміння, неприйняття і, навіть, спротиву тим необхідним суспільству змінам, які повинні відбуватися в процесі децентралізації влади та необхідного для цього процесу об'єднання неспроможних територіальних громад в інноваційні, дієздатні, а значить і конкурентоспроможні самоврядні утворення.

Серед низки причин такого нерозуміння однією із головних слід, на нашу думку, назвати відсутність у більшості ініціаторів і організаторів цих процесів на місцях досвіду належного управління змінами і, що саме важливе, досвіду використання уже добре відомих і поширених спеціальних технологій та

інструментів управління змінами в різноманітних організаційних утвореннях [для прикладу, 95, 96, 97].

Отже, специфічною особливістю змін в територіально-адміністративному устрої нашої країни слід вважати незаперечно існуючу неготовність як населення окремих складових майбутнього ОТГ, так і багатьох працівників органів місцевого самоврядування відповідних рівнів до змін у звичному, усталеному, традиційному трибі власного життя за одночасного вимагання потрібних суспільству змін від свого оточення і, в першу чергу, від владних структур.

Цей феномен пояснюється багатьма причинами, серед яких неусталене і ще недосконале вітчизняне законодавче забезпечення даного процесу, страх перед невідомим, недостатність інформування, нерозуміння цілей, відсутність переконливих прикладів кращих практик і результатів, правильних роз'яснень і консультацій, недовіра до влади, не перебудоване мислення, опір і особисті амбіції діючих чиновників, місцевих лідерів і ключових груп впливу і т. д.

Подолання цього букету проблем вимагає умілого і кваліфікованого розвінчання та подолання міфів і сумнівів людських ресурсів територіальних громад, які планується об'єднувати, шляхом розробки і реалізації програм необхідних, доцільних і, головне, радикальних змін в їх позиціонуванні і поведінці стосовно запланованих змін та формування нових ОТГ, починаючи від їх повного неприйняття і спротиву до безсумнівної підтримки і активної участі у їх створенні.

Аналіз відомих інструментів залучення до цих процесів людей, які безпосередньо повинні виступати і рушійною, і вирішальною, і виконавчою, і споживчою складовими процесу самоорганізації, самоврядування і самодіяльності нової спільноти людей – членів об'єднаної територіальної громади – як базової підсистеми в системі управління належним функціонуванням останньої, дає можливість виявити шляхи і моделі трансформування поведінки у своїй громаді через зміну відношення останніх

до своєї долі – долі первинного суб'єкта публічної влади на конкретній території.

Тому доцільність пошуку, а в разі відсутності теоретичного обґрунтування і практичної апробації нових можливостей удосконалення управління процесами утворення спроможних, ефективних і конкурентоздатних ОТГ з певного числа окремих, неспроможних і неефективних територіальних громад є дуже актуальним науковим завданням з високим потенціалом практичної корисності для українського суспільства.

При цьому цілком очевидно, що для удосконалення моделі управління процесами реформування і децентралізації влади шляхом створення в регіонах України об'єднаних територіальних громад доцільно віднайти і використати ті моделі та інструменти впливу на людські маси в процесах змін, які уже пройшли достатню практичну апробацію, продемонстрували свою ефективність та є уже відомими як серед наукового загалу, так і в середовищі практиків.

Серед таких моделей та інструментів управління поведінкою людей в процесі змін можна виділити, для прикладу, рівняння зміни К. Кернола (C. Carnall), який вважає, що будь-яка зміна настає тільки тоді, коли люди визнають, що позитивні результати від їх реалізації перевищать вартість їх впровадження, а умови цього впровадження описуються рівнянням:

$$EC = A \cdot B \cdot C, \quad (2.8)$$

де EC – енергія змін, A – рівень незадоволеності існуючим станом, B – чітко окреслений бажаний стан, C – практичні дії з досягнення бажаного стану [219, с. 99].

Майже аналогічною за змістом вищевказаній є формула змін, запропонована Д. Глейчером (David Gleicher), а пізніше удосконалена і представлена низкою таких авторів, як Р. Бекхард (R. Beckhard) і Р. Харріс (R. Harris), К. Д. Даннеміллер (K. D. Dannemiller) і Р. В. Джейкобс (R. W. Jacobs) у наступному вигляді

$$C = D \cdot V \cdot F > R, \quad (2.9)$$

де  $C$  – успіх будь-яких змін;  $D$  – незадоволеність людей поточною ситуацією;  $V$  – запропоноване людям бачення майбутнього;  $F$  – виконані конкретні кроки з реалізації цього бачення з одночасною демонстрацією хоча-б часткового успіху, яка демонструє, що добуток чинників  $D$ ,  $V$  і  $F$  повинен бути більшим, ніж очікуваний опір змінам  $R$ . У такому разі заплановані зміни є можливими і будуть успішно реалізовані. У випадку ж формування дефіциту у будь-якій складовій  $D$ ,  $V$  чи  $F$  існує ризик виникнення такого опору  $R$ , який не дасть реалізувати зміни. Таким чином, для успіху змін важливо: переконати людей в їх необхідності, роз'яснити як пропоновані зміни покращать ситуацію, пояснити цілі і продемонструвати перші позитивні результати [220].

Однак, наведені вище формули, описуючи ті умови (рівень незадоволеності, бажаний стан, бачення майбутнього і т. п.), за яких зміни можуть і повинні відбутись, і надаючи рекомендації щодо впливу на людей шляхом переконань, роз'яснень і демонстрації успіхів, не пропонують, однак, можливостей оцінювання стану і готовності до майбутніх змін людських ресурсів окремих територіальних громад новоутворюваної ОТГ, а також впливу цих факторів на процес об'єднання.

З цього погляду більш інформативною виглядає, на нашу думку, модель змін, запропонована професором Стенфордського університету (США) Б. Дж. Фоггом (B. J. Fogg), формула якої має наступний вигляд:

$$B = M \cdot A \cdot T, \quad (2.10)$$

де  $B$  – (Behavior) поведінка людей;  $M$  – (Motive) мотивація людей (низька – висока);  $A$  – (Ability) здатність (або нездатність) щось змінювати;  $T$  – (trigger) – спонукальна умова, вплив, обставини, причини чи випадкові події, які підштовхують людину до радикальної зміни своєї позиції, відношення, поведінки щодо предмету змін тощо [221, 222].

Графічна інтерпретація моделі Б. Дж. Фогга у вигляді площинної моделі з осями координат  $M$  і  $A$  (рис. 2.4) здобула популярність у процесах управління змінами в першу чергу завдяки тому, що демонструє можливі напрямки і

засоби впливу в першу чергу на людей з метою отримання бажаних і потрібних змін у їх поведінці.

Проте, на нашу думку, для прийняття якісних управлінських рішень щодо процесів і процедур успішного створення та майбутнього розвитку ОТГ даній моделі не вистачає інформації про стан усвідомленості активного населення окремих територіальних громад, що об'єднуються, в необхідності, доцільності, обґрунтованості і вірності запропонованих і прийнятих для реалізації рішень щодо змін та, як наслідок, підтримки останніх чи протидії і спротиву їх реалізації.

Тому, з власного досвіду практичної роботи з населенням багатьох як уже існуючих, так і новостворюваних ОТГ ми вважаємо за доцільне додатково запропонувати для використання в процесах прийняття рішень щодо можливостей і засобів впливу на людські ресурси всіх її складових ще одну дуже важливу характеристику, яка в процесах і процедурах об'єднання може відігравати і, як правило, відіграє навіть більш важливішу роль, ніж стан мотивації та здатність населення громади реалізовувати запропоновані зміни.

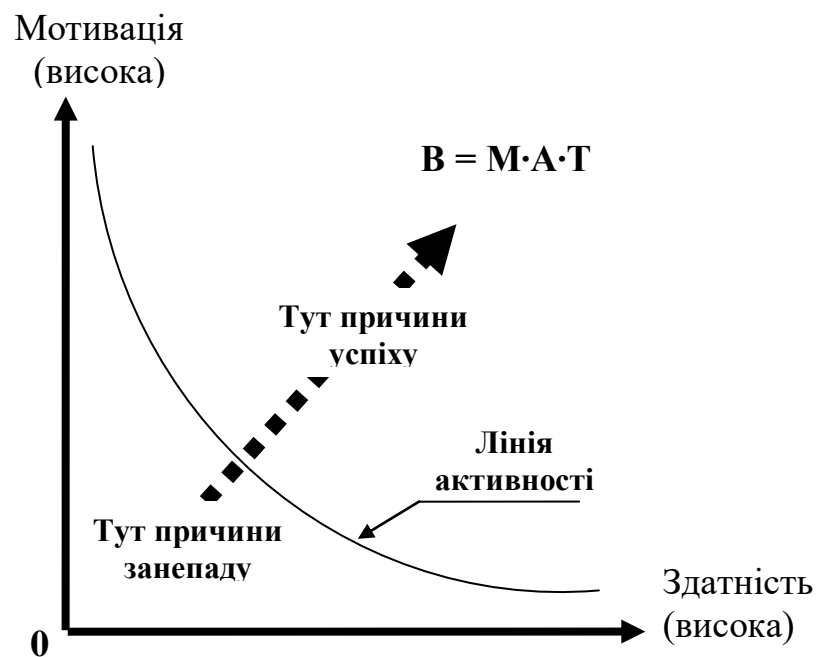


Рис. 2.4 – Модель управління змінами Б. Дж. Фогга (дж. [221, 222])

На нашу думку, це має бути характеристика, яка відображає рівень інтегрованості/дезінтегрованості населення ОТГ відносно бачення, мети та цілей спільного існування, життєдіяльності і життєтворчості всіх складових територіальної громади з ефективним і результативним виконанням завдань із досягнення запланованих цілей.

Для підтримки цієї тези зауважимо, що провідний світовий експерт з менеджменту та підвищення ефективності функціонування підприємств доктор І. Адізес вважає, що саме інтеграція повинна супроводжувати процеси змін [223]. Адже, окрім того, що управління і менеджмент навіть функціонально є інтегруючими процесами, на думку багатьох дослідників, підходи і технології сучасного «інтеграційного гуманістичного менеджменту» [224] пропонують керівникам інтерпретувати множину об'єктів та процесів в них як єдине ціле [225], що забезпечує гармонізацію взаємодії суб'єктів господарювання і «...може виступати в якості ефективного інструмента розвитку конкурентоспроможності...» [226, с. 122].

При цьому слід зауважити, що і в теорії, і в практиці управління соціально-економічним розвитком вітчизняних територіально-адміністративних одиниць, в т. ч. самоврядних територіальних і сільських громад уже існують певні напрацювання та позитивний досвід використання ресурсоінтегруючих та інтелектуальноорієнтованих технологій управління і менеджменту [227 – 234], в основі яких лежить взаємодія керуючої та керованої підсистем з урахуванням структури і типології взаємозв'язків, якими утворюється «інтеграційний інтелект управління» і який «... є результатом синергії складових, які формують кожен підсистему» [235].

Отже, в даному випадку саме досягнення синергічності через наперед продумані стратегію, програму чи план управлінських впливів можуть і повинні відігравати роль того фактору, який визначатиме рух ОТГ в обраному сценарієм розвитку напрямі.

Звернувшись в цьому зв'язку до роботи С. Кові (Stephen R. Covey), який стверджує, що саме «Синергетичний рівень взаємодії, заснований на високій



довірі, дозволяє отримувати рішення, кращі від тих, які пропонувалися спочатку» [236, с. 191], а джерелом виникнення синергічності з досягненням відповідного результату між будь-якими контрагентами (в нашому випадку – представниками СУ і ОУ, прим. моя Р. П.) є «внутрішня синергія особистості» [236, с. 194], неважко прийти до висновку, що «внутрішня синергія» буде проявлятися тільки за умови існування і використання суб'єктами управління діяльністю множини  $N$  об'єктів управління специфічного виду інтеграційного управління через гармонізацію цілей та інтересів за рахунок організаційної інтеграції процесів спільного мислення останніх, що стає можливим тільки завдячуючи належним впливам СУ.

Таким чином, стає доцільним модифікувати відому площинну модель Б. Дж. Фогга шляхом її доповнення третьою координатою, яка відобразатиме стан рівня інтегрованості (низька – висока) активного населення всіх складових територіальних громад майбутньої ОТГ навколо ідеї необхідності, мети, цілей і завдань потрібних більшості людям змін.

На цій підставі в роботі [90] нами була запропонована удосконалена модель управління поведінкою людей в процесах змін, яка представлена на рисунку 2.5.

Запропонованій і представленій на рис. 2.5 графічній моделі відповідатиме наступний аналітичний вираз:

$$Ц_{ОТГ} = A \cdot M \cdot I \cdot T, \quad (2.11)$$

де  $Ц_{ОТГ}$  – цілі створення і діяльності ОТГ,  $A$  – здатність людських ресурсів всіх складових ОТГ до здійснення необхідних змін,  $M$  – мотивація населення до здійснення змін,  $I$  – рівень інтегрованості людських ресурсів складових територіальних громад щодо цілей створення і діяльності ОТГ,  $T$  – спонукальні умови, джерелом яких повинні виступати ініціатори і лідери процесу об'єднання.

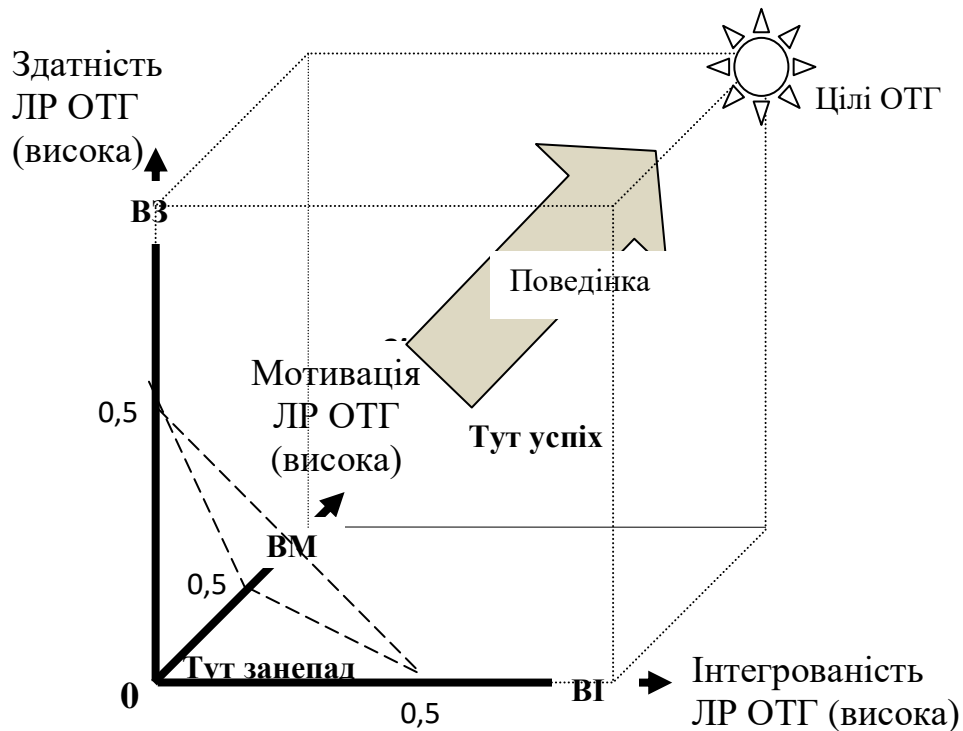


Рис. 2.5 – Просторова модифікація моделі управління змінами Б. Дж. Фогга (розробка автора на осн. дж. [90])

Таким чином, активна діяльність ініціаторів, керівників і прихильників процесу створення ОТГ з донесення до населення її потенційних складових необхідної, достовірної і переконливої інформації щодо цілей, переваг і очікуваних результатів об'єднання покликана сприяти досягненню високої інтегрованості (ВІ), високої здатності (ВЗ) і високої мотивації (ВМ) населення всіх складових майбутньої ОТГ, тобто того, що в аналітичному матеріалі [237] було названо одним із «значущих досягнень реформи»– зміни свідомості громадян – «... перехід зі стану пасивного очікування змін до дій, до участі у прийнятті рішень щодо розвитку своїх територій і до відповідальності за прийняті рішення».

Якщо вказані у виразі (2.11) характеристики людських ресурсів ОТГ будуть мати значення (Інтегрованість, Здатність, Мотивованість)  $> 0$  алезнаходитимуться в зоні з координатами  $A < 0,5$ ;  $M < 0,5$  і  $I < 0,5$  (відокремленої від цілей діяльності ОТГ площиною, утвореною трьома точками  $(0,5 \text{ ВІ} - 0,5 \text{ ВЗ} - 0,5 \text{ ВМ})$ , то стає очевидним, що поведінка людських ресурсів

об'єктів трансформаційних змін потребує радикальних змін і відповідних впливів зі сторони організаторів об'єднання.

Умовою виходу в зону необхідних для досягнення населенням нової громади цілей ( $\mathcal{C}_{\text{ОТГ}}$ ) значень  $A$ ,  $M$  та  $I$  є пошук ініціаторами і лідерами локальної трансформації таких спонукань до поведінки населення ОТГ, які бсприяли досягненню і перевищенню значень  $A > 0,5$ ;  $M > 0,5$  і  $I > 0,5$ , тобто виходу за зону пасивності і «занепаду», яка знаходиться під площиною, побудованою на цих точках

Для отримання необхідної інформації про стан інтегрованості, вмотивованості і здатності населення всіх складових майбутнього утворення можуть бути використані будь-які інструменти і технології збору та аналізу соціальної думки (тести, анкетування, фокус-групи, опитування, громадські слухання, і т. п.), як це, для прикладу, було зроблено в [12] з виявленням позитивної і негативної динаміки змін у відношенні населення різних регіонів України до процесів децентралізації.

На наше переконання, головною перевагою запропонованої нами моделі управління поведінкою людських ресурсів окремих територіальних громад як в процесах створення майбутніх ОТГ, так і в процесах управління їх подальшим соціально-економічним розвитком, є можливість отримання і використання для роз'яснення останнім цілей і перспектив цих дій як якісних, так і кількісних аналітичних оцінок. При цьому, ці оцінки дозволятимуть проводити обрахунки не тільки для обґрунтування доцільності пропонованих змін, а й для планування необхідних майбутніх дій з усвідомленого управління інтеграцією та мотивацією шляхом гармонізації цілей та інтересів населення більшості окремих складових ОТГ, оптимізувати використання їх спільного ресурсного потенціалу за принципами і правилами Е. Остром [167], адаптованих нами у підрозділі 2.1 для управління використанням її інтелектуальних ресурсів, виробляти, приймати і реалізовувати необхідні управлінські рішення щодо моніторингу і оцінки самих процесів змін та обумовлених ними результатів.

Отже, удосконалена нами графо-аналітична модель управління поведінкою людських ресурсів в процесах і процедурах триваючої в регіонах України децентралізації влади і реформування адміністративного устрою, створення об'єднаних територіальних громад та управління їх подальшим сталим розвитком несе достатньо високий потенціал корисності для керівництва і фахівців органів самоврядування новостворених ОТГ.

Корисність цього потенціалу полягає в тому, що, згідно з рекомендаціями модифікованої нами моделі, органи управління ОТГ зобов'язані залучати всіх активних і здатних громадян до збору, вивчення, аналізу, узагальнення і ефективного використання інформації про стан, цілі та інтереси населення окремих складових ОТГ, персоналу колективів підприємств, установ і організацій, розташованих на їх територіях, лідерів ключових груп впливу. Адже, неврахування відношення і позицій керівництва та людських ресурсів цих ключових груп до цілей і завдань майбутнього об'єднання призводитиме до ускладнень і конфліктів, а виконання будь-яких навіть дуже раціональних але обґрунтованих без їх участі рішень щодо ефективного функціонування складових об'єднаної громади та її майбутнього розвитку буде або малоефективним, або взагалі неможливим.

Використання модифікованої нами вище моделі управління змінами в ОТГ як соціально-економічно-екологічного об'єкту може, на нашу думку, ліквідувати дуже серйозну проблему сучасної України – «...пасивність громадян, низький рівень громадянської активності, без подолання якої неможливо не лише сформувати дієздатну громаду в Україні, але й взагалі здійснити будь-які реформи як на місцевому, так і на загальнонаціональному рівнях» [51].

Враховуючи той факт, що головною умовою успішного використання модифікованої моделі управління змінами для трансформаційних процесів окремих територіальних громад в ОТГ виступає оволодіння керівним корпусом і кадровим наповненням органу управління (СУ, рис. 2.3), а також керівниками ключових груп впливу і *Н*суб'єктів діяльності необхідними знаннями і досвідом

мистецтва прийняття спільних рішень в ОТГ, виглядає цілком доцільним дослідити проблему вибору, формування, розвитку і належного використання у новостворюваних громадах лідерського потенціалу кадрового наповнення органів місцевого самоврядування, його здатності до реалізації сучасних завдань інтеграційного управління і менеджменту.

#### **2.4. Проблема лідерства в об'єднаних територіальних громадах: запропонована модель, рекомендації з відбору і неперервного розвитку**

Незважаючи на високу популярність серед науковців всього світу тематики лідерства і потенціалу його впливу на результати функціонування соціально-економічних систем, лідерство в контексті вітчизняних ОТГ, які самі є новими утвореннями, залишається найбільш проблемним питанням, позитивне вирішення якого в будь-якій громаді здатне забезпечити останній високий потенціал успіху.

В зв'язку з цим, удосконалення процесів вибору, підготовки і неперервного удосконалення та накопичення професійного досвіду кадровим наповненням органів управління ОТГ, які масово створюються в сучасних регіональних соціально-економічних підсистемах України, також слід вважати одним із найважливіших завдань процесу децентралізації влади і проведення адміністративної реформи.

Адже проблема дефіциту кваліфікованих управлінців і фахівців для нових органів місцевого самоврядування визнається і підтверджується достатньою кількістю науково-аналітичних публікацій [для прикладу, 102, 237] та методично-практичними рекомендаціями [для прикладу, 238, 239], узагальнюючими уже отриманий в цій сфері досвід.

Слід зауважити, щовітчизняними дослідниками проблем удосконалення публічного управління і адміністрування в Україні протягом останніх десятиліть напрацьовано як різноманітні теоретичні моделі [для прикладу, 240,

241, 242, 243], так і науково обґрунтовані рекомендації з добору [для прикладу, 244, 245], неперервного розвитку і ефективного функціонування управлінських кадрів для органів державної влади і місцевого самоврядування [246, 247, 248].

Однак висновок, до якого прийшов автор – практикуючий управлінець – в публікації [246, с. 62], констатує факт того, що саме у вітчизняних органах місцевого самоврядування кадрова ситуація «... не відповідає потребам держави, суспільства, громадян. Не вистачає компетентних, ініціативних відповідальних кадрів. Низький професіоналізм, невідповідність фахової підготовки профілю діяльності, байдужість і бюрократизм в роботі призводять до неефективного, нерезультативного управління як на регіональному, так і на місцевому рівнях», актуалізує і мотивує доцільність пошуку, генерування, апробації і використання нових підходів до вирішення проблеми лідерства в кадровому наповненні органів місцевого самоврядування ОТГ.

У зв'язку з цим вкажемо, що авторами публікації [249, с. 113-116] були приведені дані про те, що з метою удосконалення підготовки слухачів магістратури і аспірантури кафедри публічного управління та адміністрування Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу (ІФНТУНГ) та встановлення індивідуальних траєкторій і рекомендацій з їх неперервного професійного розвитку групою дослідників були використані модель і тестовий інструментарій д-ра П. Костенбаума (Peter Kostenbaum) «Діамант лідерства» («Diamand of Leadership») [250].

Ініціювання процедури проходження здобувачами ступенів магістрів і докторів філософії названого тесту переслідувало мету оцінити сильні і слабкі риси та характеристики останніх за такими, на нашу думку, необхідними будь-якому працівнику органу управління ОТГ характеристиками, як бачення (Vision), рішучість (Courage), реалістичність (Reality) і етичність (Ethics). Розширені роз'яснення і трактування змісту цих характеристик, індивідуальні тестові оцінки за кожною з них і рекомендації щодо можливих шляхів їх розвитку та удосконалення кожен здобувач магістерського або кандидатського ступеня при кафедрі мав змогу отримати в результаті особистого звернення на

сайт доктора П. Костенбаума для проходження спеціального тесту в режимі on-line за електронною адресою <http://www.pib.net./model.htm>.

Процес проходження процедури добровільного тестування груп слухачів всіх форм навчання (очна, заочна, дистанційна), курсів і спеціальностей завершився анонімним і добровільним наданням останніми інформації про результати тестування для опрацювання експертною групою. Отримана в результаті цього тестування інформація була успішно використана для внесення певних коректив у навчальний процес, у програми і викладання певних дисциплін, завдання із самостійної роботи слухачів та ін.

В тестуванні протягом 2016 / 2017 і 2017 / 2018 навчальних років взяли участь 214 респондентів – здобувачів ступенів магістра, узагальнена інформація про кількість яких, про генеровані ними в процесі тестування результати та інтерпретацію останніх наведена в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

Кількісні та якісні характеристики групи респондентів – діючих і майбутніх державних службовців і працівників органів місцевого самоврядування, які пройшли тестування за моделлю «Діамант лідерства» П. Костенбаума\*

Категорія	Форма навчання	К-сть тестованих	Кількість max / min виборів за моделлю П. Костенбаума			
			$K_V = V/v$	$K_R = R/r$	$K_E = E/e$	$K_C = C/c$
Магістри ПУіА	ДФН	20	7/6=1,17	4/3=1,33	7/2=3,5	9/3=3,0
	3 і ДФН	180	51/46=1,1	33/30=1,1	85/17=5,0	15/87=0,2
Магістри МіА	ДФН	14	5/3=1,67	3/2=1,19	3/1=3,0	7/2=3,5
$\Sigma = :$		214	63/55=1,1	40/35=1,1	95/20=4.8	31/92=0,3

\*Заувага: власне опрацювання автора в складі експертної групи кафедри публічного управління і адміністрування ІФНТУНГ.

Слід зауважити, що із загального числа здобувачів ступеня магістра заочної і дистанційної форм навчання, які пройшли тест за моделлю «Діамант лідерства», діючими керівниками і працівниками органів державної влади і

місцевого самоврядування різних рівнів працюють відповідно 18,7 % і 42,1 % та 14,0 % і 21,5 %.

При цьому, до таблиці 2.2 включені опрацьовані дані про отримані в результаті проходження тесту членами груп різних форм навчання оцінки в балах за критеріями V, R, EіC, де:

V – бачення (аналітичні навички, перспективне мислення, нестереотипні оцінки ситуацій, натхнення);

R – реалістичність (неілюзорна і усвідомлена оцінка ситуації, врахування фактів, а не емоцій, твердість, цілеспрямованість та орієнтація на результати, здатність зрозуміти істину в чужій інтерпретації);

E – етичність (турбота про людей, співчуття і готовність допомагати, етична поведінка, дотримання моральних принципів);

C – рішучість (енергійне і мудре використання влади, ініціативність, контрольована тривожність, незалежність і почуття відповідальності).

Результати дослідження, презентовані слухачами для аналізу, були інтерпретовані наступним чином: V – кількість осіб в групі, які набрали максимальне значення за критерієм V серед інших характеристик R, EіC, v – кількість мінімальних виборів за цим же критерієм.

В цьому випадку вираз  $K_V=V/v$  можна визначити як коефіцієнт орієнтованості групи на бачення перспектив, а аналогічні співвідношення виборів  $K_R=R/r$ ,  $K_E=E/e$  і  $K_C=C/c$  – відповідно коефіцієнтами орієнтованості членів групи на реалістичну, етично-моральну та енергійно-рішучу поведінку в процесах виконання службових обов'язків.

Аналізуючи приведені в таблиці 2.2 результати розрахунків слід звернути увагу на факти значної подібності, а також значної диференційованості деяких розрахованих значень коефіцієнтів співвідношень  $K_V=V/v$ ,  $K_R=R/r$ ,  $K_E=E/e$  і  $K_C=C/c$  та розподілу останніх між групами слухачів денної і заочної форм навчання.

Так, цілком очевидно, що значення коефіцієнтів  $K_V=V/v$  (бачення перспектив) і  $K_R=R/r$  (реалістичність оцінки ситуації) для всіх груп слухачів є



приблизно однаковими, а для всієї вибірки  $K_V=1,1$  і  $K_R=1,1$ , що свідчить про певну однорідність цих характеристик в середовищі, в якому проводилось дослідження.

Одночасно з цим, значення коефіцієнта етичності  $K_E=E/e$  між слухачами денної форми навчання (для  $M_{ПВІА\ дФН} K_E=3,5$  і  $M_{МіА\ дФН} K_E=3,0$ ) проти слухачів заочної і дистанційної форм навчання (для  $M_{ЗідФН} K_E=5,0$ ) відчутно відрізняються на користь реально практикуючих працівників органів державної влади і місцевого самоврядування.

Значення ж коефіцієнта енергійності і рішучості  $K_C=C/c$  між цими групами відрізняються на порядок з перевагою майбутніх працівників. Якщо для  $M_{ПВІА\ дФН} K_C=3,0$ , а для  $M_{МіА\ дФН} K_C=3,5$ , то для  $M_{ЗідФН}$  значення  $K_C=0,2$ , тобто слухачі денної форми навчання за отриманими результатами є набагато рішучішими і сміливішими в поведінці ніж слухачі заочної і дистанційної форм навчання, які, слід зауважити, є реально практикуючими державними службовцями і працівниками органів місцевого самоврядування.

Якщо певну різницю між відповідними значеннями коефіцієнта етичності  $K_E$  можна, на нашу думку, пояснити тим, що слухачі заочної і дистанційної форм навчання в процесі роботи перебувають в постійному контакті з громадянами, уже мають досвід практичної роботи, знають вимоги і будуть нести певну відповідальність за їх порушення то, непрацюючі, а значить і менш досвідчені у відносинах з іншими людьми слухачі денної форми навчання ще не мають сформованого відчуття відповідальності і не приділяють необхідної уваги дотримання моральних принципів і етичних вимог державного службовця.

Значна ж перевага у значеннях коефіцієнта сміливості та рішучості  $K_C$  людей, які тільки готуються до професійної діяльності перед уже працюючими в реальному світі державними службовцями і працівниками самоврядних органів, свідчить про існування у майбутніх управлінців переконаності у своїй здатності приймати обґрунтовані, зважені і вірні рішення, а також недостатню усвідомленість відповідальності за результати своєї діяльності, спричинені дією

відомого ефекту Данінга-Крюгера [251], негативний вплив якого на поведінку різних категорій вітчизняних посадовців було описано і продемонстровано в роботі [207].

Таким чином, на нашу думку, тест «Діамант лідерства», не дивлячись на його високу загальну інформативність, недостатньо повно відображає вимоги до державних службовців і працівників органів місцевого самоврядування в зв'язку з відсутністю таких важливих характеристик, як відношення останніх до потреб інших людей (орієнтованість на інтереси соціуму) та турботу про особистий добробут (орієнтованість на власні інтереси).

Слід вказати, що авторами роботи [180] було проаналізовано багато відомих графоаналітичних моделей лідерства, в яких саме подібні вимоги присутні у вигляді критеріїв «вплив на людей», «турбота про людей», «орієнтація на людей», «формування команди» тощо, а також їх характерні антиподи у вигляді таких критеріїв, як «особисті інтереси», «особиста ефективність», «власна особистість», «власні інтереси» тощо.

В зв'язку з цим, видається цілком доцільним доповнити аналізовану модель відповідними характеристиками, які в узагальненому вигляді можна представити такими добре відомими і притаманними будь-якої особистості, а саме: егоїзм (Eg) і альтруїзм (Al), які повністю відповідають відомим критеріям орієнтованості особистості на власні інтереси та інтереси соціуму. Адже, використання моделлю «Діамант лідерства» тільки 4-х критеріїв V, R, EіC не розкриває суті лідерства, яка в першу чергу полягає у здатності вести за собою інших людей, а в другу – не забувати при цьому про власні потреби.

Для доведення цього недоліку, паралельно із тестуванням слухачів за критеріями моделі П. Костенбаума, групою експертів в якості індикативного або контрольного тесту було виконано дослідження слухачів цих же груп з використанням давно і добре відомого психо-геометричного тесту С. Деллінгер (SusanDellinger) [252], валідність якого складає біля 85 % [253].

Опрацювання отриманих результатів продемонструвало, що у 35-40 % респондентів (96,3 % яких уже працюють в органах державної влади і

місцевого самоврядування) схильність до лідерства не є пріоритетом у їх професійному розвитку, а 10-15 % – взагалі не схильні до його проявів. При цьому, за показниками моделі «Діамант лідерства» їх характеристики за критеріями V, R, E і C у 55 % респондентів були вище середніх показників по виборці.

Тобто, надаючи достатньо цінну інформацію про переваги та недоліки кожного респондента за такими необхідними лідерам і працівникам ОМС критеріями, модель «Діамант лідерства» не несе інформації про ті життєві орієнтири і цінності людини, які або можуть дозволити їй стати лідером, або повністю виключають таку можливість.

В зв'язку з цим, нами було прийнято рішення про модифікацію моделі «Діамант лідерства» шляхом доповнення чотирьох характеристик ще двома складовими EgaAl, призначених для визначення і оцінки спрямованості потенційних респондентів на задоволення особистих інтересів та на соціальні орієнтири, трансформує площинну модель у просторову, яка у цьому випадку насправді приймає вигляд ограненого діаманту (рис.2.6).

Цілком очевидно, що така трансформація відомої моделі розширює її інформаційний потенціал, в зв'язку з чим остання стає найбільш інформативною моделлю серед відомих площинних і просторових зразків як така, що дає можливість отримати інформацію про певну особу відразу за шістьма її характеристиками V, R, E, C, Eg і Al, додаючи до характеристик особи інформацію про гармонічність/дисгармонічність її життєвих і моральних цінностей та інтересів, які можуть сприяти формуванню її лідерських компетенцій в процесі навчання та використання в процесах практичної діяльності.

Для отримання необхідних оцінок поточного стану і формулювання рекомендацій щодо потреб розвитку особистості в напрямку максимального задоволення всіх критеріїв модифікованої моделі до існуючого тестового інструментарію П. Костенбаума (40 стверджень, кожне з яких оцінюється оцінкою від 0 до 5 балів) [250] слід додати тести з визначення орієнтованості

особи на задоволення особистих інтересів (Eg) і забезпечення інтересів соціуму (Al).

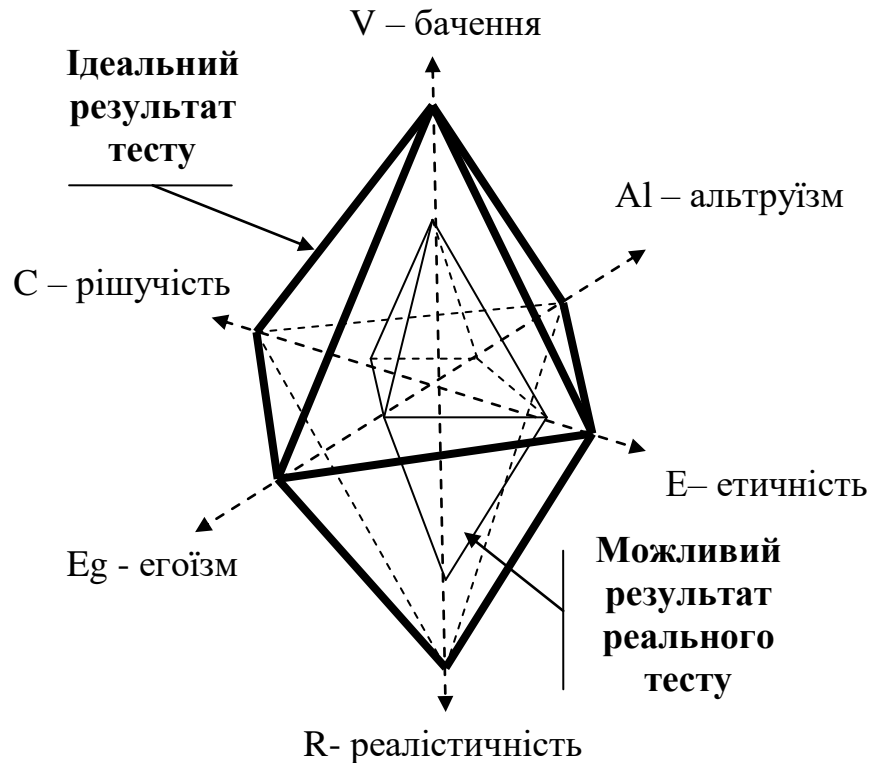


Рис. 2.6 – Модифікований просторовий варіант моделі «Діамант лідерства» (розробка автора)

Тоді, уже відомі характеристики тієї чи іншої особи V, R, E, C будуть доповнені інформацією про наявність у неї гіпертрофованих особистих (Eg) або паталогічних соціальних (Al) інтересів, які не дозволяють їй стати ефективним лідером.

При цьому слід зауважити, що наявність у особи егоїстичних інтересів не є однозначно негативною характеристикою. Адже, ще древньогрецький філософ Епіктет стверджував, що «Все робити для себе одного зовсім не означає протидіяти спільному благу», а римлянин Луцій Анней Сенека уточнив «Якщо хочеш жити для себе, живи для інших» [254]. Тобто, будь-які прояви альтруїзму одночасно несуть і певне егоїстичне навантаження, оскільки при наданні допомоги іншим людина одночасно задовольняє і бажання свого

Я(Ego). Тому, тут мабуть слід зауважити, що реальній людині – лідеру повинні бути притаманними обидві характеристики у відповідних, загальноприйнятних межах, які батько теорії стресу Г. Сельє (HansHugoBrunoSelye) охарактеризував поняттям «альтруїстичний егоїзм», як «... найбільш дієвий і приємний спосіб сполучати інтереси меншості з інтересами всіх ...» [255].

Отримання інформації про розподіл у особистості її альтруїстично-егоїстичних преференцій є можливим на основі використання відомих тестів з визначення соціально-психологічних установок особистості в континуумі «егоїзм – альтруїзм». Для цього можуть бути вибрані та використані методики як вітчизняних [для прикладу, 256, 257] так і зарубіжних авторів [258, 259]. Останні, до речі, також пропонуються для тестування в on-line режимі.

Таким чином, використання результатів тесту П. Костенбаума в комплексі з інформацією, отриманою з допомогою додаткових тестів «егоїзм – альтруїзм» (після відповідного масштабування останніх), дозволить суттєво доповнити функціонально-психологічний портрет будь-якої особистості за шістьма критеріями модифікованої моделі «Діамант лідерства», які в ідеальному випадку повинні заповнити внутрішній простір моделі, а в реальному – утворити в цьому ж просторі деформований варіант «діаманту», як це продемонстровано на рисунку 2.6.

Інформація про різниці між ідеальними значеннями V, R, E, C, Egi Al і реально отриманими респондентами результатами тестування за критеріями модифікованої моделі лідерства  $\Delta V$ ,  $\Delta R$ ,  $\Delta E$ ,  $\Delta C$ ,  $\Delta Egi$   $\Delta Al$  може бути використана для формування і прийняття необхідних рішень щодо можливих кроків з удосконалення характеристик особи через відповідно орієнтовані саморозвиток, коригування програм навчання і підвищення кваліфікації чи формування рекомендацій щодо заповнення кадрових вакансій у відповідних органах управління новостворюваних ОТГ людьми з відповідно розвинутим лідерським потенціалом.

В цьому контексті слід наголосити на тій обставині, що турбота щодо проблеми лідерства в розпочатих процесах децентралізації влади була

усвідомлено врахована як його ініціаторами, так і науковцями та практиками. Про це свідчать хоча і нечисленні, але уже згадані вище нові дослідження вітчизняних практиків і науковців [89, 180, 181, 260, 261, 262], в яких наголошується на потрібності, значимості і специфічності ролі лідерства не в традиційних умовах типової пари «об'єкт суб'єкт», «керівник – підлеглий», «лідер – команда», а в умовах «лідер – множина команд» або «лідер – множина співлідерів», характерних для процесів самоорганізації населення. Адже саме в «місцевому лідерстві», на думку групи авторів на чолі з Дж. ДеФранціско (JerryDeFrancisco), до «потенційних лідерів» слід відносити «... мерів, начальників пожежних служб, директорів шкіл, релігійних лідерів, бізнес лідерів та інших добре знаних в громадах осіб», які займають «... ідеальні для покращання готовності громади позиції в зв'язку з тим, що можуть використовувати свій фактичний вплив і зв'язки як засіб мотивації до діяльності» [263].

Проте, загальні характеристики лідера згідно модифікованої моделі «Діамант лідерства», як і у переважній більшості відомих до цього часу моделей, залишаються тільки характерними професійними та людськими рисами особистостей, якими не розкривається інформація про їх готовність і схильність до використання тих чи інших технологічних складових їх управлінської діяльності, а саме – що, як і з використанням яких сучасних управлінських технологій, механізмів та інструментів повинні робити в першу чергу керівники і функціонери СУ ОТГ, лідери ключових груп, власники підприємств та ін. для реалізації свого лідерського потенціалу в стосунку до об'єктів власних впливів в зонах своєї відповідальності.

Тому керівниками, лідерами і функціонерами новоутворюваних вітчизняних ОТГ повинні використовуватись сучасні практики т. зв. «партисипативного» управління, яким передбачається право громадян на участь у справах органу місцевого самоврядування.

Це право було запроваджено та рекомендовано «Додатковим протоколом до «Європейської Хартії місцевого самоврядування», в якому передбачається

запровадження «... процедур залучення людей, які можуть включати консультаційні процеси, місцеві референдуми й звернення та, у випадках, коли на території органу місцевого самоврядування є багато жителів та (або) коли орган місцевого самоврядування охоплює великий географічний регіон, заходи із залучення людей на рівні, найближчому до них» [264, ст.2, §2a].

Тому, на думку Спеціального радника Уряду України з питань децентралізації, для того, щоб в Україні «... децентралізація продемонструвала позитивний ефект, органи місцевого самоврядування повинні сприяти та підтримувати участь громадян, як особисто, так і з допомогою різноманітних громадських організацій» [265, с.1], що цілковито відповідає модифікованим нами принципам Е. Остром щодо використання інтелектуальних ресурсів громади.

Зауважимо, що рекомендації щодо шляхів реалізації права участі громадян в управлінні вітчизняними територіальними громадами на основі різноманітних моделей надаються в багатьох наукових, методичних і практичних розробках [43, 44, 53, 56, 105, 193, 204, 206, 266, 267]. Проте, всі ці рекомендації ґрунтуються на традиційних структурно-функціональних зв'язках між СУ і *NOU* – елементарними складовими ОТГ, тоді коли вище (підрозділ. 2.2) нами було доведено, що стан їх взаємовпливів, взаємовідносин і взаємодії окрім формалізованої структури визначається ще й станом інтелекту і ментальності їх людських ресурсів, мотивами, цінностями, здібностями, інтересами, цілями, планами, завданнями і поведінкою множини всіх людей, якими вони представлені.

У зв'язку з цим, проблеми осучаснення лідерських підходів до управління в епоху економіки Знань, запропоновані в роботі [180] і запропоновані її авторами рекомендації щодо використання лідером інтелектуальних ресурсів послідовників повністю, на нашу думку, відповідають модифікованим принципам Е. Остром щодо пріоритетного використання інтелектуальних ресурсів ОТГ. Адже обґрунтовані в цій роботі «зміни в моделях лідерства» епохи економіки знань рекомендують комплексне використання таких

технологічних прийомів, як мотивуюче «синархічне» управління, інтегруюче «сінтелектичне» використання інтелектуальних ресурсів і здатність генерувати «синергетичні» результати – найбільш раціональну управлінську взаємодію між суб'єктом управління діяльністю (СУ) ОТГ, функціонери якого впливають на людей не з позицій займаних посад, а виключно з допомогою своїх здібностей і завдячуючи своєму досвіду, вмінням та інших особистісних ресурсів і характеристик, які сприймаються людськими ресурсами і є необхідними для ЛОУ – активних складових громади.

Таким чином, якщо організація взаємодії СУ –ЛОУ в процесах споживання і трансформації в корисні результати спільних ресурсів ОТГ буде ґрунтуватись на запропонованій нами структурно-функціональній схемі (рис. 2.3) з мережею прямих і зворотних зв'язків, які забезпечать інтелектуальні комунікації між людьми з її соціокультурною, екзистенційною і мисленневою складовими, якщо лідер і функціонери СУ будуть володіти вказаними модифікованою моделлю «Діамант лідерства» (рис. 2.6) професійними і людськими характеристиками, які, в свою чергу, забезпечать управління змінами і поведінкою людських ресурсів ЛОУ на основі модифікованої просторової моделі управління за критеріями «здатність – вмотивованість – інтегрованість», слід очікувати як формування нової якості процесу управління життєдіяльністю громади, так і отримання від цього нових результатів.

Оскільки базові принципи Е. Остром будуть реалізовуватись в першу чергу щодо інтелектуальних ресурсів громади це гарантуватиме креативне, результативне і ефективне трансформування в корисні результати всіх інших видів ресурсів, що забезпечуватиметься комплексною дією всіх трьох обґрунтованих і запропонованих вище моделей (структури, лідерства, поведінки), як це продемонстровано в таблиці 2.3.

Цілком очевидно, що відсутність, вилучення або неякісна реалізація будь-якої із моделей (порушення мережі і змісту комунікацій в структурі, псевдолідерство, дезінтегрованість і нецільова поведінка) обумовить недосягнення очікуваних від їх спільного використання результатів –



підвищення результативності і ефективності функціонування соціально-економічної системи.

Таблиця 2.3.

Зв'язок між принципами Е. Остром щодо використання інтелектуальних ресурсів громад, запропонованими моделями їх реалізації та очікуваними результатами

Суть модифікованих принципів Е. Остром	Модель структури	Модель лідерства	Модель поведінки	Очікувані результати
- користувачі спільних інтелектуальних ресурсів ОТГ – обрані громадою лідери (керівники і функціонери, лідери ключових груп впливу)	Забезпечує мережу прямих і зворотних, формальних і неформальних зв'язків, соціокультурних, екзистенційних і мисленневих комунікації між складовими СУ і ОУ	Забезпечує необхідні професійні і людські характеристики лідерів і функціонерів органів управління (СУ) ОТГ, лідерів ключових груп впливу	Визначає критерії впливу на населення ОТГ для формування їх готовності до змін з позицій інтегрованості, вмотивованості і здатності (СУ) + (ОУ)	Обрані лідер і функціонери СУ добре обізнані із ресурсним забезпеченням ОТГ
- користувачі повинні уміло використовувати інтелектоінтегруючі технології управління з метою гармонізації інтересів і цілей більшості членів громади;				Гармонізовані цілі та інтереси діяльності більшості членів громади
- керівний орган встановлює правила інтелектокористування в громаді через організацію референдумів, загальних зборів, громадських слухань, сходів, консультацій, фокусних груп, опитувань і т. п.				Патисипативне, командне, 3S-управління ресурсами ОТГ
- контроль за виконанням СУ ОТГ правил інтелектокористування здійснюється всіма членами громади, керівником і функціонерами СУ громадськими організаціями і т. п.				Підконтрольність, відкритість і прозорість дій СУ ОТГ щодо використання ресурсів
- покарання користувачів за недотримання правил інтелектокористування шляхом висловлення недовіри, припинення повноважень, необрання на наступний термін, звернення до правоохоронних органів тощо				Відповідальність лідера і органу управління (СУ) ОТГ за дії, які не відповідають інтересам більшості членів громади

Слід зауважити, що проблема інноватизації управління розвитком регіональних суспільних систем на основі використання комплексу феноменів «сінтелектика – синергія – синархія», уже отримала як науково-теоретичне обґрунтування в дослідженнях [171, 268, 269], так і підтвердження практичної корисності використання цих підходів в управлінні регіональним економічним розвитком [270], в яких, однак, проблема лідерства в управлінні і його впливу на результати розвитку практично не розглядалась.

Проте очевидно, що саме в комплексному використанні рекомендацій з удосконалення комунікацій між людськими ресурсами СУ і множини НОУ ОТГ на основі запропонованої нами структурно-функціональної схеми із умовою забезпеченням лідерства, орієнтованого на управління іншими людьми за критеріями модифікованої нами моделі управління змінами, закладено потенціал успішних змін на рівні ОТГ. Таким чином, тільки комплексне використання рекомендацій з інтерпретації взаємовідносин на основі масштабних і всеохоплюючих комунікацій між людськими ресурсами СУ і множини НОУ згідно запропонованої нами структурно-функціональної схеми, забезпечення відповідності професійних і людських характеристик лідерів і функціонерів СУ критеріям модифікованої моделі «Діамант лідерства» та належного управління останніми поведінкою людських ресурсів множини НОУ всіх можливих складових громади за критеріями інтегрованості, вмотивованості і здатності удосконаленої нами просторової моделі управління змінами може забезпечити якісну розробку, прийняття та реалізацію важливих рішень щодо сталого розвитку об'єднаної територіальної громади і ефективного використання її спільних ресурсів.

Тільки такий підхід дозволить реалізувати запропоновану під час конференції «Відутворення об'єднаних територіальних громад – до розумного зростання» (м. Київ, 24 лютого 2017 р.) директором з питань науки та розвитку ГО «Інститут громадянського суспільства» та експерта Програми «U-LEAD з Європою» А. Ткачуком «нову парадигму для ОТГ», що включає п'ять елементів «розумного зростання», до яких автором було віднесено:

- розумну освіту (сучасні знання, швидку адаптованість, здатність генерувати нові ідеї);
- розумну місцеву економіку (використання конкурентних переваг і ресурсів, залучення до підприємництва максимальної кількості жителів);
- розумну організацію життєвого простору (доступ до основних благ та послуг, максимально ефективно і бережливо використання землі);
- розумне використання ресурсів та охорону довкілля (ощадливе використання невідновлюваних ресурсів та переробка відходів життєвої активності);
- розумних людей (культивує чих здоровий і економічно активний спосіб життя, освіту впродовж життя, самодостатність громади) [271].

Звернемо увагу на той факт, що всі перераховані вище елементи «розумного», а в контексті нашого дослідження «інтелектуального» зростання більшою мірою відносяться до характеристик НОУ – об'єктів соціальної, економічної, екологічної та ін. активності ОТГ.

Повною мірою погоджуючись із сформульованими елементами «розумного зростання» ОТГ, вважаємо однак за потрібне звернути увагу на той доведений вище факт, що ключовою умовою «розумного зростання» слід вважати наявність в системі «розумного управління» і «розумних лідерів» – важливих складових СУ, на чому і наголошувалось уже згадуваним вище Дж. Джексоном – учасником цієї ж конференції, експертом Ради Європи, Радником колишнього Прем'єр-міністра Великої Британії Т. Блера [272].

## Висновки до розділу 2

Отже, аналіз відомих принципів Елінор Остром з управління спільними ресурсами територіальних громад і використання його результатів для

удосконалення процесів управління використанням їх інтелектуальних ресурсів і створення на цій основі структурно-функціональної моделі ОТГ як первинного елемента системи місцевого самоврядування, розробка моделі управління і менеджменту поведінкою її людських ресурсів з метою покращання результативності і ефективності використання їх інтелектуального потенціалу та формулювання рекомендацій щодо відбору лідерів і функціонерів органів управління діяльністю громади, дозволяє прийти до наступних висновків:

1. Доведено доцільність доповнення принципів Е. Остром правилами спільного використання інтелектуальних ресурсів населення новостворених ОТГ, які, за прикладом багатьох громад країн з еволюційним чином розвинутою ринковою економікою, дозволяють і зобов'язують відповідні органи управління (СУ) залучати до процесів і процедур прийняття рішень щодо діяльності локальних громад з використання спільних ресурсів інтелектуальні ресурси їх населення на основі рекомендацій відомого вітчизняного досвіду і технологій управління процесами інтелектокористування в соціально-економічних системах, які покликані сприяти інтеграції та мотивації інтелекту населення громади для генерування і використання таких ініціатив, а ліквідацію очевидної відсутності як у діючих, так і у новообраних лідерів і членів представницьких органів ОТГ необхідного досвіду слід здійснити через розробку відповідно орієнтованих навчальних програм, масштабного запровадження обов'язкового навчання і підвищення кваліфікації, а також науково-консультаційного супроводу їх діяльності.

2. Створено орієнтовану на використання інтелектуальних ресурсів громади формалізовану структурно-функціональну схему системи взаємодії елементарних складових ОТГ, на основі якої:

– продемонстровано, що на посади керівників і функціонерів ОТГ слід обирати і призначати людей, інтелектуальні і моральні характеристики яких гарантуватимуть їх соціальну орієнтованість та відповідальність за належну організацію взаємодії елементарних складових системи СУ – ОУ на засадах

спільності вироблення, прийняття і реалізації рішень щодо результативного і ефективного використання спільних ресурсів громади;

– отримані формалізовані умови спільного пошуку людськими ресурсами СУ і ОУ, забезпечення і дотримання таких значень  $K_{TR\text{ СУ ОТГ}} > 1$  і  $\Sigma K_{TRi} > 1$ , які будуть гарантувати обов'язкову наявність зворотного зв'язку шляхом належної організації комунікацій між всіма елементарними носіями інтелекту в системі, а також виключення можливості виникнення режиму некерованості системи при виникненні в останній системі неформальних комунікацій;

– встановлено, що критично важливою проблемою залишається впровадження у практику формування керівних і функціональних органів ОТГ як добре відомого досвіду багатьох тисячоліть розвитку людства, так і сучасних рекомендацій науки державного управління і місцевого самоврядування щодо організації належного врядування через залучення до «розумного управління» ще й «багатьох дорадників» шляхом налагодження в системі соціокультурної, екзистенційної і мисленнєвої комунікацій між людськими ресурсами всіх без виключення складових ОТГ, коли «соціальний інтелект» стає найбільш дієвим механізмом забезпечення ефективного використання її спільних ресурсів.

3. Удосконалено графо-аналітичну модель управління поведінкою людських ресурсів в процесах і процедурах децентралізації влади, реформування адміністративного устрою, створення об'єднаних територіальних громад та управління їх подальшим сталим розвитком, потенціал корисності якої полягає в тому, органи управління ОТГ зобов'язані залучати всіх активних і здатних громадян до збору, вивчення, аналізу, узагальнення і ефективного використання інформації про стан, цілі та інтереси населення окремих складових ОТГ, персоналу колективів підприємств, установ і організацій, розташованих на їх територіях, лідерів ключових груп впливу, без їх участі яких у формуванні рішень щодо ефективного функціонування всіх складових об'єднаної громади із спільного використання всіх видів ресурсного потенціалу для її майбутнього розвитку буде або неможливим, або малоефективним.

4. Встановлено, що головною умовою успішного використання модифікованої технології управління змінами в ОТГ виступає оволодіння керівним корпусом і кадровим наповненням органу управління ОТГ, а також керівниками ключових груп впливу та суб'єктів колективної та індивідуальної діяльності необхідними знаннями і досвідом інноваційного типу їх взаємодії на основі лідерства, здатного і орієнтованого на технології інтеграційного управління і менеджменту, а також запропоновано удосконалена модель лідерства для формування обґрунтованих рекомендацій в процесах навчання, відбору і неперервного розвитку функціонально-психологічних характеристик керівників і функціонерів органів управління (СУ), а також керівників і функціонерів суб'єктів всіх видів активності в рамках об'єднаної територіальної громади як соціально-економічно-екологічної системи.

Таким чином, отримані в даному розділі теоретичні рекомендації, схеми і моделі, спрямовані на удосконалення процесів управління створенням, ефективним функціонуванням і сталим розвитком ОТГ в системі загальнодержавного демократичного, децентралізованого і лібералізованого управління вимагають практично-експериментальної перевірки своєї достовірності, результативності і ефективності в практичній діяльності новостворених ОТГ.

З цією метою необхідно і доцільно провести експериментальну апробацію та верифікацію валідності сформульованих рекомендацій і модифікованих принципів спільного використання інтелектуальних ресурсів, моделей інноваційного механізму організації діяльності ОТГ згідно запропонованої структурно-функціональної схеми, професійного інтелектуального лідерства в управлінні громадою і моделі інтеграції населення ОТГ навколо спільних, гармонізованих цілей та інтересів у використанні громадами належних їм всіх видів спільних ресурсів.

З цією метою вважаємо за доцільне сформулювати програму досліджень та здійснити експериментальну апробацію сформульованих в цьому розділі рекомендацій і моделей:

– ідентифікувати специфічні особливості управління людськими ресурсами громад в процесах змін через навчання, розвиток і формування у останніх здатності, вмотивованості та інтегрованості для співпраці при реалізації необхідних змін в нових умовах, що вимагає радикальних змін їх ментальності;

– практичного використання удосконаленої моделі впливу лідерів на поведінку людських ресурсів об'єднаних територіальних громад в процесах змін шляхом впровадження в практику управління їх діяльністю елементів інтелектокористування та інтелектуального лідерства;

– практичного використання моделі інтелектуального лідерства в процесах навчання, перепідготовки і розвитку кадрів для новостворених об'єднаних територіальних громад області;

– дослідити і оцінити рівень досягнення ОТГ очікуваних результатів від впровадження модифікованих принципів Е. Остромза критеріями таблиці 2.3;

– проаналізувати та оцінити ефективність і результативність діяльності новостворених об'єднаних територіальних громад і їх органів управління, якими в процесі створення і розвитку використовувались рекомендації і висновки цього дослідження.

## РОЗДІЛ 3

### РЕКОМЕНДАЦІЇ З УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСАМИ СТВОРЕННЯ, СТАНОВЛЕННЯ І РОЗВИТКУ ОБ'ЄДНАНИХ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД

#### 3.1. Особливості управління інтелектуальними ресурсами ОТГ в умовах децентралізації за існуючої специфіки ментальності їх людських ресурсів

Як було доведено вище (підрозділ 2.2), особливістю інноваційних змін в удосконаленні управління всіма видами ресурсів будь-якої ОТГ є необхідність пріоритетного і належного використання інтелектуальних ресурсів цієї громади.

Зауважимо, що тема звернення до «колективного», «інтегрального» і «синтетичного» розуму або інтелектуального ресурсу певного числа людей для спільного вирішення проблемних завдань як у світовій, так і у вітчизняній науці з управління і менеджменту не є новою. Ще у 1916 році Дж. Дюї (John Dewey) в книзі «Демократія і освіта. Вступ до філософії освіти» наголошував на тому, що «Збільшення в просторі кількості осіб, які беруть участь у спільному інтересі таким чином, щоб кожен мав можливість порівняти свою діяльність з іншими, а також проаналізувати дії інших та взяти це до уваги при визначенні своєї позиції і напрямку діяльності, є рівнозначним руйнуванню бар'єрів між класами, расами та національними територіями, які не давали людям усвідомити важливість такої діяльності» [273, с. 101]. Тобто, чим більше усвідомлено та поінформовано члени певної спільноти взаємодіють один з одним, тим важливішими є результати такої взаємодії.

Однак, якщо раніше такий підхід традиційно використовувався керівництвом організованих людських спільнот щодо трудових і фізичних, сировинних і фінансових ресурсів останніх, то в епоху становлення і



розвитку економіки знань увага і науковців, і практиків все більше концентрується на належному використанні інтелектуальних ресурсів.

### Проблема

належного управління використанням інтелектуальних ресурсів в ітчизняними органами місцевого самоврядування була не вперше піднята в 1999-2000 роках в роботах [274, 275] та розвинута з позицій організаційної інтеграції і психологічної мотивації носіїв інтелекту в розрізі регіонів, їх територіально-адміністративних одиниць та сільських громад в роботах [276, 277, 278, 279]. Ці дослідження, однак, стосувались, головним чином розробки і впровадження інноваційних технологій інтеграції, мотивації і ефективного використання інтелектуального ресурсу керівництва і персоналу окремих колективів, а не множини *stakeholders*, колективів, груп та індивідумів, як це спостерігається в ОТГ.

Однак, з появою у 2005 р. книги американського журналіста «The New Yorker» Дж. Суrowецькі (James Michael Surowiecki) «Мудрість натовпу. Чому разом ми розумніші, ніж поодинці, і як колективний розум формує бізнес, економіку, суспільство і державу» [280] та дещо пізнішого (2006 р.) запровадження викладачем журналістики Дж. Хау терміну «краудсорсинг» (від англ. crowdsourcing, crowd – «натовп» и sourcing – «використання ресурсів») [281], в економічній і управлінській науці, бізнесі, політиці сформувався напрям т. зв. «краудтехнологій». Технології цієї групи покликані надавати будь-якій людині можливість прийняти участь у формуванні колективного рішення проблеми чи завдання, сформульованих керівництвом, через створення можливостей бути вислуханим і зробити внесок у розвиток спільної справи на основі використання комунікаційного потенціалу сучасних інформаційно-мережевих технологій.

Як стверджує Дж. Хау, краудсорсинг ґрунтується на простій ідеї – колективний розум є більш продуктивний, ніж розум окремого, навіть самого геніального індивідуума, а інтелект великої групи різноманітних людей

завжди пропонуватиме варіанти вирішення проблем кращі, ніж мала група штатних, навіть дуже талановитих фахівців.

Сьогодні краудсорсинг в країнах з тривалою практикою використання краудтехнологій впроваджується в якості елементу підтримання і розвитку демократії та залучення громадянського суспільства з метою удосконалення життєвих реалій, що є особливо важливим для новоутворених ОТГ в Україні як важливий приклад осучаснення стандартів процесу управління.

Слід зауважити, що вітчизняними дослідниками проблем публічного управління і адміністрування позитивний потенціал використання цієї технології був помічений відразу. Про це свідчать публікації з рекомендаціями щодо впровадження краудсорсингу в публічне управління і місцеве самоврядування в якості інструменту забезпечення громадсько-політичної активності та лобіювання інтересів суспільства [для прикладу, 282, 283, 284, 285, 286].

При цьому, заслуговують на особливу увагу пропозиції щодо використання краудсорсингу в якості інструменту мобілізації і активного використання «колективного розуму», «колективного інтелекту» [для прикладу, 287, 288, 289, 290], коли цей інструмент стає за визначенням проф. О. С. Марченко «інтелектуальним краудсорсингом» – інструментом інтелектуальної співпраці, «... що спрямовується на сумісне створення інтелектуального продукту на основі інтеграції неявних знань великої кількості людей («натовпу»)» [291], а у випадку ОТГ – множини *N* стейкхолдерів, колективів, груп та індивідуумів.

Специфічною відмінністю використання краудсорсингу на рівні ОТГ слід вважати певну мінімізацію використання мережевої складової комунікацій між учасниками процесу управління діяльністю СУ – *NOU* на користь збереження і розвитку прямих комунікаційних процесів між всіма категоріями населення.

При цьому, використання «інтелектуального краудсорсингу» в управлінні діяльністю ОТГ вимагає наявності ініціатора і організатора інтелектуальної співпраці всього населення, в якості якого повинні виступати органи місцевого самоврядування –

суб'єкту управління (СУ), кадровенаповнення яких на сьогодні не володіє необхідними знаннями, досвідом і навиками.

Тому, відповівши на питання «Що таке краудсорсинг?», слід відповісти і на два наступні – «Чому він не працює в Україні?», як це було зроблено в [292] щодо використання краудтехнологій у вітчизняному бізнесі, а також «Що потрібно для того, щоб він за працював в публічному управлінні і місцевому самоврядуванні?»

В цьому контексті слід вказати, що відсутність необхідних знань, досвіду і навиків використання децентралізаційних технологій та інструментів (суб'єкт-суб'єктна співпраця, взаємодія рівних, коворкінг, краудсорсинг, стратегічне планування і т. п.) сьогодні є характерним не тільки для суб'єкту управління (СУ) ОТГ, а й для всіх інших їх складових (ОУ), що вимагає ліквідації цього незнання шляхом організації відповідної навчально-просвітницької роботи з керівництвом і дорослим населенням ОТГ.

При цьому, характерною особливістю цієї роботи є не тільки засвоєння необхідного обсягу ними теоретичних знань і практичного досвіду, а й необхідність одночасного ментального реінжинірингу здобувачів цих знань і досвіду. Доцільність і необхідність організації такого комбінованого навчання краудтехнологіям з ментальним реінжинірингом обумовлена, на нашу думку, присутністю і значним впливом на стан ментальності людських ресурсів т. зв. «проблеми минулого шляху» («path dependence problem»), яка за влучним визначенням Стена Лейбовіца (Stan J. Liebowitz) і Стівена Марголіса (Stephen E. Margolis) полягає в тому, що «... те, куди ми прямуємо, залежить не тільки від того, де ми є зараз, але також і від того, де ми були» [293, с. 981].

Присутність цього ефекту у вітчизняній практиці децентралізації влади влучно підкреслили автори навчального модуля [294], розробленого за сприяння Програми Ради Європи «Децентралізація і територіальна консолідація в Україні»: «Можливо, у щоденному житті ми не помічаємо проявів нашого важкого минулого, але, будьте

певні, воно поряд. І воно впливає на наше майбутнє. Наскільки сильно і визначально? Рівно настільки, наскільки ми – як особистість чи як спільнота – дозволяємо керувати» [294, с. 22].

Тобто, залишковий вплив минулого досвіду, методів роботи, звичок, традицій тощо створює т. зв. «ефект колії» – термін, яким проф. А. Аузаном було запропоновано замінити відоме визначення західних економістів «path dependence problem» [295, 296]. Суть ефекту полягає в тому, що люди, які протягом тривалого часу знаходились під впливом одних ідеологічних, політичних і економічних установок, з багатьох причин не хочуть і не можуть ефективно працювати в змінених умовах, не бажають цих змін, не намагаються пристосуватись до нових умов і навіть чинять активний опір їх впровадженню.

В роботі [297] проф. О. В. Молодцовим ця ситуація цілком логічно пояснюється тим, що сучасному суспільству «... властиві не лише незалежні від людини закони, але й закономірності психологічних, ментальних, генетичних, інерційних та інших процесів», в зв'язку з чим «...» інституціонально-матричний розум України не може адекватно виявити себе в новій системі інститутів, правил, стимулів і стримувань». Тому, авторами роботи [298, с. 134] було рекомендовано в процесах децентралізації «здійяти інституціонально-метричний підхід», покликаний «... формувати новий децентралізований інституціональний порядок – тобто нові соціальні відносини у сферах політики, економіки та ідеології, що тримаються на децентралізованій владі».

На цілком слушне переконання проф. А. Аузана, для цього слід змінити закони, менталітет і ментальність людських ресурсів через навчання «вміти впливати на свою владу», «дивитись на 10-15 років вперед», поважати «стандарти, правила і закони» та ін., а процеси управління інституціональними змінами повинні відбуватися «... на основі встановлення необхідного балансу домінуючих і

комплементарних інститутів»,

на

основі яких формується інституціональна матриця суспільства [299].

На підставі цих тверджень та запропонованих дослідженні [300] умов зміни інституціональних альтернативних матриць на домінують-комплементарні автори публікації [301] припустили, що в перехідних суспільствах, які знаходяться в стані трансформаційних реформ, протягом певного часу відбувається зміна базових ідеологічних установок однієї інституціональної матриці на іншу. При цьому, авторами було обґрунтовано висновок, який полягає в тому, що формування нових цінностей і ментальності людських ресурсів організованих людських спільнот рівня ОТГ слід здійснювати під впливом комбінації ідеологічних установок інноваційної ромбовидної (X-y-Y-x) домінують-комплементарної матриці за одночасного впливу на свідомість і формування цілей та інтересів людей «необхідного балансу» як ринкової, так і редистрибутивної економік, як індивідуалістської, так і комунітарної ідеологій (рис. 3.1).

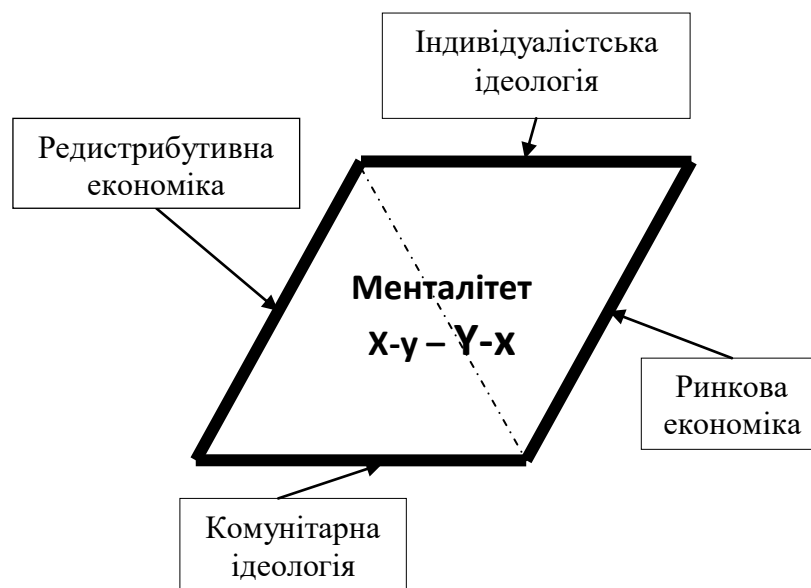


Рис. 3.1 – Зміни менталітету людських ресурсів організованих людських спільнот рекомендовано формувати в рамках ромбовидної інституціональної матриці під впливом ідеологічних (комунарність – індивідуальність) та економічних (ринок – редистрибуція) установок (розробка автора)

При цьому, цілком очевидно перевагою соціально-економічної системи рівня і масштабу ОТГ, є факт зникнення проблеми централізації або федералізації управлінського устрою, оскільки ці складові інституціональної матриці не є наслідком ідеологічного вибору населення, а виключно продуктом запропонованої моделі територіально-адміністративного устрою і вільного вибору людей.

Тобто, життєві цінності, моральність і менталітет людських ресурсів СЕС в процесі змін, які цілком очевидно утворюються і функціонують в площині ромбовидної (X-y-Y-x)-матриці, будуть одночасно як об'єктом традиційних знань, досвіду, звичок і впливів, так і об'єктом нових знань та незвіданого досвіду про зміни, які повинні відбутися.

При цьому, станом менталітету людських ресурсів територіальної спільноти і будуть визначатись такі її характеристики, як здатність, вмотивованість та інтегрованість населення ОТГ (рис. 2.5) в рамках домінуючих в спільноті ідеологічних і економічних установок, які формуються під впливом держави, регіону, СУ ОТГ та встановлених спільно СУ-*N* ОУ цілей розвитку.

Однак, саме в цей період і проявляється повною мірою вплив відомого «ефекту колії» – терміну, яким проф. А. Аузан запропонував замінити відоме визначення західних економістів «path dependence problem» [302, 303], коли люди, які тривалий час знаходились під впливом ідеологічних, політичних і економічних установок східної X-матриці з багатьох причин не хочуть і не можуть ефективно працювати в умовах західної Y-матриці (і навпаки), не намагаються пристосуватись до нових умов і навіть чинять активний опір їх впровадженню.

Теорія інституціональних матриць демонструє незаперечну присутність «ефекту колії» в усіх транзитних суспільствах та їх детермінованих частинах, в яких відбуваються кардинальні зміни умов взаємодії таких основних частин суспільства, як влада, бізнес і споживачі. При цьому,

наслідки існування і дії «ефекту колії» або «path dependence problem» дуже негативно впливають на динаміку і результати запланованих соціальних, організаційних, технологічних та ін. трансформацій, що відбувається в зв'язку з гальмуванням процесів формування в соціальному середовищі нових цінностей, цільових установок, нових життєвих практик і моделей поведінки.

Цілком очевидно, що сьогодні інституціональне середовище України (як і багатьох інших пострадянських країн) характеризується «... неоднорідністю інститутів, що перебувають на різних етапах розвитку; асинхронністю їх функціонування, обумовленою циклічністю розвитку інститутів; дискретністю перетворень, зв'язаних зі ступенем підготовленості суб'єктів і агентів до зміни звичних норм і правил» [12]. Це пояснюється тим, що людські ресурси будь-якої соціально-економічної системи (в т. ч. ОТГ), які, будучи частками інституціонального простору країни, також є об'єктами впливу альтернативних ідеологем базових інституціональних матриць.

За цієї ситуації у частині населення ОТГ виникає певна несумісність звичних, традиційних підходів та сприйняття дійсності з вимогами нового інституціонального оточення, що особливо різко проявляється в стосунках між групами людей – прибічниками традицій (яким зручно в існуючій колії традицій і звичок) та провідниками інноваційних змін (які намагаються поміняти колію).

Якщо в транзитних економіках це приводить не просто до гальмування необхідних суспільству змін в часі, до падіння виробництва, втрати продуктивності і ефективності, конфліктів, банкрутств і ліквідації підприємств, стагнації підприємництва і втрати віри в прогресивні нашітовані членів суспільства в необхідність, доцільність і результативну виправданість змін, то на рівні ОТГ ці процеси також знаходять своє відображення хоча і в значно менших масштабах.

Однак, як було продемонстровано вище, мінімізація цих негативних впливів існуючого «ефекту колії» є можливою завдячуючи удосконаленню управління ОТГ через запровадження

практику управління інноваційної структурно-функціональної схеми, рекомендацій інтелектуального лідерства модифікованої моделі управління людськими ресурсами за критеріями їхньої готовності, вмотивованості та інтегрованості на досягнення спільних цілей в процесі змін.

### **3.2. Рекомендації щодо організаційних змін в процесах життєтворчості новостворених об'єднаних територіальних громад області**

Очевидна залежність результативності і «розумного зростання» ОТГ від «здорового глузду» керівництва і функціонерів громади (СУ) та здатності останніх до об'єднання різноманітних і незалежних думок багатьох індивідуумів (СУ+НОУ) в колективне рішення щодо належного використання спільних ресурсів на спільну користь підтверджує реальність і дієвість отриманих нами у підрозділах 2.2 і 2.3 умов та рекомендацій щодо забезпечення належної взаємодії СУ і НОУ.

Проте, сучасний стан готовності людських ресурсів як СУ, так і НОУ до інтелектуальної співпраці цілком неочевидним у зв'язку з тим, що в свідомості людей протягом тривалого часу міцно вкарбовувались мішені стереотипи організації суб'єкт-об'єктних стосунків на зразок «керівник завжди правий», «кожний має право на свою точку зору, погоджену з керівником», «керівник не завжди правий, але він завжди керівник» і т. п.

У зв'язку з цим зміна ментальності обох взаємодіючих сторін не може відбутися в результаті короткотривалого акту підготовки і створення ОТГ, а вимагає тривалої і копіткої роботи з навчально-консультаційного супроводу розвитку громадських знань, усвідомленості,



вмотивованості, відповідальності та організаційної інтегрованості людських ресурсів.

Якщо на думку викладача Папського Григоріанського Університету в Римі, доктора З. Свереди «... панщина протягом стількох століть настільки зруйнувала селянську підприємницьку ініціативу», що Митрополит Андрей Шептицький для виправлення ситуації «... вирішив почати зі Слова – пастирських послань на найактуальніші теми, щоб змінити свідомість людей, які були покликані організовуватися навколо виконання якихось конкретних справ» [304], то на початку ХХІ століття процес децентралізації влади в Україні зіткнувся з цілковитою аналогічною ситуацією.

Після тривалого впливу на людські ресурси держави, регіонів і територіальних громад ідеологем комунітарності, редистрибутивності і безумовного підпорядкування владі, задекларований і, навіть, частково реалізований перехід країни до цінностей ринкової економіки і демократії зовсім не означає автоматичне пробудження ініціативності і креативності населення, а також прийняття і використання керівниками цього додаткового ресурсу.

Масоване готовність обох складових систем суб'єктів СУ-НОУ до необхідних сучасному суспільству змін у їх взаємовідносинах диктує необхідність і доцільність масштабних змін в організації їх спільної життєдіяльності на інноваційних засадах.

В цьому контексті абсолютно доречно привести відомий вислів уже згаданого вище Митрополита Андрея Шептицького: «Перша причина бідності – це неорганізованість» [304]. Тобто, в перелік цілей «зміни свідомості» або «зміни в ментальності» людських ресурсів ОТГ шляхом навчання, консультацій, наукового супроводу і т. п. слід закласти формування здатності, бажання і обов'язку умілого організування спільного інтелекту для прийняття спільних рішень щодо індивідуальної праці кожного члена громади з тими ресурсами, в тих формах і за тими напрямками, які принесуть користь кожному і всім разом.

Однак, експертом Івано-Франківського Центру Розвитку Місцевого Самоврядування (ЦРМС) доц. М. Баран ще у 2016 р. було зафіксовано присутність у населення області таких ментальних стереотипів, як «... для старших людей децентралізація – це колгосп. От заганяли в колгоспи, а тепер заганяють в об'єднані громади!» [305]. Разом з уже наведеними вище прикладами незадоволеності і опору децентралізаційним змінам [98, 99, 100, 101] це свідчить про відсутність на даний час в громадах «цілісного процесу життєздійснення» і «стилі існування», які є «продуктом колективного розуму і колективного досвіду».

І хоча очевидно, що в колгоспах використовувались головним чином природні та фізичні трудові ресурси населення, а інтелектуальні рішення забезпечувались навіть не місцевим, а вищим рівнем керівництва, не помічатисьогодні існування джерел опору пропонованим змінам в організації життєдіяльності ОТГ не можна в зв'язку з тим, що цей опір також генерується інтелектом людей, у ментальних формах і попереднім досвідом, страхом перед невідомими нововведеннями і можливими втратами.

Тому, використання СУ традиційних методів управління, для яких є характерною «... живучість адміністративно-командної моделі регулювання господарських процесів, вкрай не ефективного використання ендегенних факторів розвитку – людського і виробничого капіталу території, фаховане підготовленість управлінців регіонального рівня та місцевого самоврядування до роботи в нових умовах...» [306].

Стан самодостатності (спроможності) ОТГ обумовлюватиметься переходом СУ і НОУ до масштабного використання сформульованих нами рекомендацій щодо необхідних організаційних змін в процесах управління першочерговим використанням інтелекту людських ресурсів громад, а також у відповідній підготовці як кадрового

наповнення органів місцевого самоврядування, так і населення до інтелектуальної взаємодії в процесах децентралізації.

Нарешті, організаційна інноваційність ОТГ вимагатиме уже не тільки простого переходу СУ і НОУ до нових методів та інструментів інтелектуального користування, а й підтримання постійності цього процесу шляхом внутрішніх змін в організації життєдіяльності і колективної життєтворчості всього населення громади.

Автор концепції життєтворчості – відома вітчизняна філософ і соціолог, член-кореспондент НАНУ України, проф. Л. Сохань писала, що кожна «... особистість виробляє і використовує особливі техніки вирішення життєвих задач і життєздійснення як певного цілісного процесу, але це може практикуватись в рамках стилів існування, які уже є в соціумі або в даній соціальній групі і є продуктом колективного розуму і колективного досвіду» [307, с. 303].

Таким чином, формування в процесах децентралізації ОТГ інноваційного типу повинно стати наслідком поступової трансформації останніх в спільноти (соціальні групи) з колективним розумом і досвідом, для яких буде притаманним такий «стиль існування», коли в кожній особистості – члена громади – буде виховане інноваційне, творче відношення до її стану, її проблем і її майбутнього в оточенні інших громад, в своїй державі і в глобалізованому світі.

Тому, поступові і необхідні зміни в менталітеті людей повинні не тільки передувати запланованим організаційним змінам, а й протягом всього часу після їх здійснення підтримуватись, формуватись і зберігатись для вкорінення в їх свідомості необхідного спільноті світосприйняття за рахунок досягнення позитивного досвіду і належних результатів. Реалізація такого завдання в період після створення ОТГ, отримання перших результатів діяльності і належного використання останніх в подальшій життєдіяльності вимагатиме не стандартних рішень, про які сьогодні ініціатори і виконавці вітчизняних процесів децентралізації ще не думають.

Адже після закінчення терміну виборчої каденції СУ кожна ОТГ почне підводити підсумки, аналізувати і оцінювати плоти уже власної самостійної діяльності, власних рішень і власної поведінки з належного використання отриманих в розпорядження ресурсів. При цьому, керівництво (СУ) уже не зможе пояснювати ті чи інші недоліки, невдачі і провали «вказівками» і «планами» вищих рівнів влади (район, область, столиця), а, звітуючись перед колективним розумом громади, нести свою частку спільної відповідальності, яка буде тим більшою, чим менше воно зверталось до колективного інтелекту, а більше користувалось своїм та зовнішнім (вищівні управлінняської ієрархії, консультанти, радники тощо)

Тому, повне усвідомлення самостійності і самокерованості для всіх членів ОТГ (СУ і ЛОУ) поступово формуватиметься шляхом мінімізації аж до вилучення з процесу управління життєдіяльністю громади не тільки «вищих» органів влади, а й всіх дуже потрібних і необхідних в перехідний період зовнішніх помічників (консультантів, радників, експертів) – представників цілої армії ГО, НГО, НПО, НКО, які в даний час реалізують проекти міжнародної технічної допомоги в сфері децентралізації і т. п.

Функції цих зовнішніх агентів повинні поступово перейти до аналогічних, але сформованих в рамках ОТГ структур, які, органічно вписавшись в число ЛОУ, виступатимуть уже ендегенним складовим колективного інтелекту громади, а не зовнішніми агентами запропонованого «світлого майбутнього».

Отже, тільки в тому випадку, коли в кожній ОТГ буде створена власна інфраструктура з об'єднання, розвитку, нарощування і належного використання її колективного інтелекту, який формується творчою (I<sub>T</sub>), професійною (I<sub>П</sub>), соціальною (I<sub>C</sub>), особистісною (I<sub>O</sub>) і емоційною (I<sub>E</sub>) складовими кожного члена громади з множини (СУ і ЛОУ), остання стане повноцінною самокерованою, конкурентоздатною і, як мінімум,

самодостатньою соціально-економічною системою, здатною до виживання в ринковому оточенні.

Проте, для цього слід забезпечити умову того, щоб колективний інтелект системи, згідно з виразом (2.6), утримував коефіцієнт зворотного зв'язку соціально-економічної системи  $\alpha$  в межах  $0 < \alpha < 1 / K_{TR OTG}$ , що стабілізує і надає можливість пошуку оптимуму в її результатах.

Однак, оскільки  $K_{TR OTG}$  формується всіма складовими колективного інтелекту множини (СУ і НОУ), тобто

$$K_{TR OTG} = \Phi (I_{СУ OTG}, \Sigma I_{НОУ OTG}), \quad (3.1)$$

то вираз (2.5) можна інтерпретувати в наступному вигляді:

$$W_{Rez OTG} = W_{Res OTG} \cdot \Phi (I_{СУ OTG}, \Sigma I_{НОУ OTG}) / [1 - \alpha \cdot \Phi (I_{СУ OTG}, \Sigma I_{НОУ OTG})], \quad (3.2)$$

Тобто, саме колективний інтелект з усіма його складовими  $I_T, I_{П}, I_C, I_O$  і  $I_E$  є джерелом стабілізації і оптимізації життєдіяльності громади, реалізуючи сформульоване Р. Талером рівняння «Економіка = Оптимізація + Рівновага» [308, с. 22] завдяки використанню інтегрального інтелекту системи, яким визначається її коефіцієнт трансформації  $K_{TR OTG}$ .

При цьому, як було обґрунтовано в [309], з позицій поведінкової економіки в кадровому наповненні органів управління (СУ) ОТГ, бізнес-структур і громадських організацій мали б переважати т. зв. раціоналісти («екони» – від *homo economicus*), а серед керованих ними людських ресурсів – звичайні люди («гумани» – від *human*). Результатом такої кадрової політики з професіоналізації управління життєдіяльністю ОТГ повинно стати належне використання керівництвом як власного інтелекту, так і інтелекту «доручених» для управління людських ресурсів.

Адже, на цілком слушну думку японського економіста-футуролога Т. Сакаї «... найбільш важливим засобом примноження створеної знанням вартості виявляється розум окремої людини і ті, кому доручено її виробництво,

повинні прагнути вкласти в нього якомога більше знань, досвіду, світосприйняття» [310]. Тільки в цьому випадку економіка ОТГ буде трансформована в систему, яка функціонуватиме на основі володіння, створення і обміну новими знаннями, спільного їх використання з користю для громади, що і повинно стати головною турботою тієї частини людських ресурсів, яка відповідає за належне публічне управління і адміністрування (тобто, «тих, кому доручено» – СУ).

Тому, повертаючись до п'яти елементів «розумного зростання» ОТГ [271], зауважимо, що подолання шляху до формування «розумної освіти», «розумної місцевої економіки», «розумної організації життєвого простору», «розумного використання ресурсів та охорони довкілля» можуть і повинні забезпечити тільки «розумні люди» як з обраних і найнятих для роботи у владі (СУ), так і з середовища людських ресурсів множини суб'єктів господарювання та окремих домогосподарств НОУ.

Однак, для досягнення цієї мети в процесі створення і організації належного функціонування ОТГ «розумні люди» повинні бути присутніми у всіх без винятку категоріях людських ресурсів. В числі таких категорій, для прикладу, розробниками ІТ-інструментів і он-лайн курсу «Розумна взаємодія» для навчання державних службовців і працівників органів місцевого самоврядування були виділені наступні: «Розумний Громадянин», «Розумна НКО» (НКО – некомерційні організації: громадські організації / об'єднання, благодійні фонди, асоціації і т. д.), «Розумна Влада» і «Розумний Донор» [311]. Цей он-лайн курс був розроблений за ініціативи Британської Ради в Україні членами ГО «Молодіжна корпорація» та БФ «Молода громада» з метою «... перетворення громад на коворкінговий простір завдяки технологіям ...» [312].

Підтримуючи технологічну цінність і майбутню практичну привабливість результатів цієї навчальної розробки,

зауважимо, що без попередньої трансформації ментальності тих її потенційних споживачів, які належать до категорій «Розумний громадянин», «Розумна НКО» і «Розумна Влада», її впровадження не принесе бажаних результатів у перетворенні нових громад на «коворкінговий простір».

Адже, навчальний процес з освоєння будь-яких самих сучасних ІТ-технологій не навчить її потенційних споживачів як вибратись з уже названої вище «колії» минулих традицій, застарілих знань, звичок і досвіду. Не ІТ-технології змінюють людські спільноти, а здатність останніх, вмотивованість та інтегрованість людських ресурсів до співпраці з реалізацією необхідних змін для переходу в рамки інноваційної, ромбовидної інституціональної матриці, що вимагає радикальних змін ментальності населення.

Тому, вважаємо за доцільне запропонувати наступний перелік організаційних змін для забезпечення належної діяльності ОТГ згідно запропонованої структурно-функціональної схеми, моделі лідерства і моделі управління, орієнтованих на виконання модифікованих принципів Е. Остром щодо використання інтелектуальних ресурсів громад:

- визначення в якості об'єктів модернізації і модифікації знань, досвіду і ментальності не тільки керівного і фахового складу органів управління (СУ), а й всіх інших категорій населення (ОУ) ОТГ;

- розробка програм навчально-консультаційних заходів з модернізації і модифікації знань, досвіду і ментальності людських ресурсів громад для їх включення та апробації при реалізації уже діючих та в перспективних планах навчальної і консультаційної діяльності в процесах децентралізації влади, створення і сприяння діяльності та ефективного розвитку ОТГ у Івано-Франківській області;

- організація неперервного і різноманітного навчання, розвитку, мотивації і

оцінки громадянської активності всіх категорій людських ресурсів громади через створення ефективної системи формальної і неформальної освіти громадян з включенням в цей процес рекомендацій з використання моделі інтелектуального лідерства управлінського складу, додаткових заходів з модернізації і модифікації знань, досвіду і ментальності всіх категорій людських ресурсів, орієнтованих на цінності ромбовидної інституціональної матриці;

- усвідомлений і цілеспрямований пошук, підготовка, вибір, найм і постійний розвиток кращих професійних, компетентних лідерів і фахівців в органах і секторах управління життєдіяльністю громади, а також в ключових групах впливу на місцевий соціально-економічний розвиток;

- створення мережі громадських організацій, партійних осередків, професійних спілок, бізнес-асоціацій і т. п. в статутних цілях діяльності яких передбачено активізацію участі громадськості в управлінні економічним, соціальним і екологічним розвитком громади;

- створення, постійна підтримка і розвиток інформаційної присутності ОТГ і всіх її складових у світовій і локальних мережах з включенням інструментів пріоритетного залучення інтелектуальних ресурсів громади до управління її розвитком мережевими групами і спільнотами підтримки сталого розвитку;

- апробація запропонованої програми навчально-консультаційних заходів з модернізації і модифікації знань, досвіду і ментальності учасників триваючих в регіоні процесів децентралізації влади шляхом створення нових ОТГ, а також оцінки досягнутих ними соціально-економічних результатів у вигляді змін, що відбулися, з встановленням причинно-наслідкового зв'язку між цими результатами і змінами в знаннях, досвіді та менталітеті людських ресурсів громад.

В зв'язку з цим, стає очевидною необхідність верифікації характеристик дієвості, результативності і



ефективності всіх сформульованих вище рекомендацій щодо удосконалення механізмів, технологій та інструментів управління процесами діяльності ОТГ, орієнтованих на удосконалення використання останніми їх спільних ресурсів, шляхом їх впровадження в практику управління діяльністю ОТГ, аналіз і оцінку результатів впровадження яких дозволять підтвердити їх доцільність, результативність та ефективність / неефективність.

### **3.3. Планування навчально-консультативної діяльності Івано-Франківського відокремленого підрозділу Центру розвитку місцевого самоврядування з включенням розроблених в дослідженні рекомендацій**

Основним об'єктом програми експериментального підтвердження дієвості, результативності і ефективності сформульованих вище рекомендацій слід, як і задекларовано у вступі, вважати процес і результати створення та управління об'єднаними територіальними громадами Івано-Франківщини в контексті належного використання їх ресурсів і формування умов сталого розвитку. Перелік і план створення ОТГ на теренах було визначено розпорядженням КМУ «Про затвердження перспективного плану формування територій громад Івано-Франківської області» [313].

Оцінками і підтвердженням реальної дієвості наших рекомендацій повинні стати документально зафіксовані результати процесів створення ОТГ в регіоні, становлення останніх в якості територіальних суб'єктів життєдіяльності з використанням спільних ресурсів на основі організації взаємодії згідно запропонованої структурно-функціональної схеми СУ-НОУ та використання в процесах цієї взаємодії удосконалених моделей

управління поведінкою людських ресурсів як СУ, так і НОУ, а також підготовки і навчання лідерів та функціонерів СУ.

Враховуючи той факт, що на виконання Розпорядження КМ України «Концепція реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні» [70] та Закону України «Про добровільне об'єднання територіальних громад» [71] в Україні була створена система «офісів реформ», в складі Центрального офісу реформ (ЦОР), 24-х економічно незалежних регіональних центрів у кожній із областей (ЦР) та секторальних офісів (СО) підтримки децентралізації, виконаємо аналіз цілей і завдань, які були поставлені перед цією системою ініціаторами її створення.

Створення системи ЦОР-РЦ-СО стало можливим завдяки реалізації Програми U-LEAD («Програма для України з розширення прав і можливостей на місцевому рівні, підзвітності та розвитку») [314], головною метою якої є підтримка уряду України у впровадженні реформи децентралізації.

Програма міжнародної технічної допомоги з обсягом фінансування 97 млн. євро розраховувалась на реалізацію протягом 4-х років, підтримувалась ЄС та окремо Німеччиною, Естонією, Швецією, Данією і Польщею, є спільним хабом для проектів GIZ, проектів USAID: DOBRE і PULSE та спільного українсько-канадського проекту EDGE з підтримки секторальної децентралізації.

Координація процесу реалізації здійснюється Центральним офісом реформ при Мінрегіонбуді разом із ЄС, міжнародними донорами, центральними та місцевими органами влади, задіяними у децентралізації.

Основні напрямки підтримки процесів децентралізації в Україні як різноманітними міжнародними організаціями, так і їх внутрішніми партнерами включають реалізацію освітніх програм для місцевої влади, розвиток професійної освіти працівників органів місцевого самоврядування, навчання стратегічному плануванню, проектному менеджменту, створення, надання обладнання і навчання персоналу ЦНАП на територіях ОТГ,

об'єднання населення навколо ідеї децентралізації шляхом налагодження в ОТГ соціальних комунікацій, виявлення активних громадян і формування нових лідерів процесів змін [для прикладу, 315, 316, 317, 318].

Цілковито правильна орієнтованість цієї діяльності системи сприяння децентралізації підтверджується матеріалами регулярних досліджень, моніторингу та оцінки результатів в самих різних секторах процесу децентралізації [319, 320, 321, 322], які демонструють незаперечно позитивну динаміку за більшістю інформативно важливих показників.

Для прикладу, якщо за результатами опитування голів ОТГ про шляхи і можливості покращання реформи децентралізації [319, с. 7] були сформульовані рекомендації щодо постійного навчання ОТГ, ЦНАП і старост, підготовки навчально-методичних матеріалів, обміну досвідом і успішними прикладами ОТГ та поширення прикладів середньострокового і довгострокового (стратегічного) планування, то ні в коментарях, ні в рекомендаціях укладачі не помітили важливого, на нашу думку, факту, що на 3-му місці (32,14%) в списку основних проблем голів стартових ОТГ (які пропрацювали 100 днів) була названа проблема «кадровий голод, недостатній фаховий рівень працівників» в [319, с. 3].

Тобто, цілком очевидною є проблема із забезпеченням належними людськими ресурсами управлінської підсистеми ОТГ – СУ СФС (рис. 2.3).

При цьому зауважимо, що з поля зору і дослідників, і експертів-аналітиків взагалі випадає проблема аналогічного характеру з людськими ресурсами іншої складової СФС – Об'єктів (ОУ), рівень розуміння, підтримки і опору процесам децентралізації якими оцінював ся тільки зі слів голів ОТГ. І це при тому, що, за даними [320, с. 108], між суб'єктами великого, малого і середнього бізнесу ОТГ у 2015 і 2016 роках противники реформи децентралізації переважали прихильників (6,8 % проти 0,7 % у 2015 році у великому бізнесі та майже рівних 4,5 % проти 4,2 % у малому і

середньому, а середокремих політичних лідерів і партій 12,6 % проти 4,9 % у 2015 році та 5,9 % проти 4,0 % у 2016 році.

В цьому контексті зауважимо, що хоча позитивні зміни і відбуваються, їх динаміка була б набагато кращою якби керівники бізнес-структур, а також місцеві політичні і секторальні лідери, які мають достатньо вагомий вплив на населення, також ставали б прихильниками та провідниками ідеї децентралізації серед населення ОТГ.

В зв'язку з цим і виникає цілком обґрунтована необхідність акцентуації навчальної і роз'яснювальної роботи не тільки для персоналу ОТГ (СУ), а й для всіх інших категорій її / їх людських ресурсів з орієнтацією на інноваційні пропозиції щодо удосконалення управління інтелектуальними ресурсами. І потенційних об'єктів впливу (ОУ) через використання запропонованих нами структурно-функціональної схеми, моделі управління спільними ресурсами і моделі лідерства.

В уже згаданій вище книзі Дж. Дюї «Демократія і освіта. Вступ до філософії освіти» [273] червоною ниткою відстоювалась теза, що саме освіта покликана знищити ті бар'єри, які гамують демократію, ускладнюючи повноту включення особистості в життя спільноти, а прагнення активної участі в житті суспільства має бути виховане в процесі освіти з орієнтацією кожної особистості на демократичні принципи співжиття, що приведе до відповідного виховання і всього суспільства.

Тому ми вважаємо, що процес навчання і розвитку людських ресурсів ОТГ і, в першу чергу, їх управлінської складової – керівників та функціонерів СУ, лідерів ключових груп впливу, підприємств і організацій окрім існуючих Програм міжнародної технічної допомоги слід посилити додатковою Програмою, зміст якої повинен бути спрямований на впровадження в практику управління розвитком об'єднаних територіальних громад наступних рекомендацій нашого дослідження:

– впровадження до уже діючих в області Програм міжнародної технічної допомоги з навчання лідерів ОТГ, а також в створенні нових навчальних програм і заходів з розвитку людських ресурсів до додаткових розділів управління процесами інтелектуального використання як пріоритетного напрямку удосконалення використання інтелектуального ресурсу населення ОТГ щодо використання всіх інших видів ресурсного забезпечення;

– розробка і реалізація Програм навчання людських ресурсів ОТГ (включаючи секторальних лідерів) основам результативного і ефективного використання ресурсів громади на модифікованих нами принципах Е. Остром з залученням потенціалу усіх кількох колективів, лідерів релігійних конфесій, культурно-просвітницьких організацій тощо;

– розробка і реалізація спеціалізованих Програм навчання фахівців ОТГ з належного управління використанням всіх видів ресурсів керівниками секторальних напрямків ОТГ як окремих самокерованих територіально-соціально-економічних систем, орієнтованих на забезпечення її збалансованого розвитку через стратегічне планування розвитку на основі гармонізації інтересів і спільного прийняття управлінських рішень всіма зацікавленими сторонами з одночасним підвищенням креативності населення, нарощування кількості суб'єктів господарської діяльності, активізації використання ресурсного потенціалу і покращання якості життя.

Необхідність саме такого доповнення уже існуючих і діючих навчальних програм обумовлена наступними причинами. Західні партнери реалізують навчальну політику, яка ґрунтується на звичних і стандартах розвиваючого навчання через організацію лекцій, семінарів, тренінгів і т. д.

При цьому, зміст більшості вітчизняних посібників, методичних вказівок і практичних рекомендацій з формування і управління діяльністю спроможних громад також вибудовано за традиційною схемою постачання необхідної

нормативно-інструктивної інформації споживачам – функціонерам СУ ОТГ [для прикладу, 193, 194, 323, 324], в яких специфіка локалізації останніх на території держави та пов'язаних з цим різницями в забезпеченні природно-сировинними ресурсами, культурними традиціями і звичаями практично не представлена.

Тому, разом із багатством навчального процесу локальною специфікою вважаємо за можливе і доцільно доповнити його і власними науково обґрунтованими рекомендаціями щодо належного інтелектуального використання.

Слід вказати, що специфічні природно-географічні, економічні і соціальні особливості Івано-Франківської області в якості об'єкту перспективного моделювання реформи адміністративно-територіального устрою країни з можливими варіантами локальних реформ у місцевому територіальному устрої і самоврядуванні, були представлені вітчизняними науковцями в колективній монографії від 2009 року, в якій були сформульовані «приклади моделювання територіальних громад деяких регіонів» [325, с. 382-390].

Проте, як відомо, реальні процеси добровільного об'єднання місцевих самоврядних громад, започатковані у 2015 році, привели до об'єднання більше як 2 000 громад, якими на кінець жовтня 2017 р. було сформовано 614 ОТГ [326, с. 25], а на кінець 2019 – 4 741 і 982 відповідно [327].

Аналіз отриманих результатів, приведений у аналітичному звіті Організації Економічного Співробітництва і Розвитку (ОЕСР) дав можливість його авторам прийти до висновку, що «За період з 2014 року в Україні відбулись великі зрушення в бік модернізації підходу до державного управління територіями ...», які «... спрацьовують на зміцнення розвитку України, підвищують якість життя та добробуту і розбудовують державу, більш здатні до відновлення» [326, с. 24]. Проте, авторами було одночасно наголошено на тому, що «... реформа децентралізації в Україні все ще стикається з важливими перешкодами, а умови для ефективної децентралізації все ще чітко не встановлені» [326, с. 24].

На нашу думку, дуже важливим висновком, до якого прийшли автори цього звіту, є фіксація факту, що «Одна із найважливіших проблем реформи децентралізації в Україні, а також важлива умова успіху реформи – це людські ресурси та їх спроможність ефективно виконувати функції на місцевому рівні, особливо в ОТГ» [326, с. 38].

Таким чином, виходячи із існування та реального впливу «pathdependenceseprblem», вважаємо, що однією із найважливіших умов забезпечення ефективного і результативного протікання децентралізації є заходи з випереджаючого ментального реінжинірингу, або інтелектуальної трансформації людських ресурсів ОТГ – завдання, яке в регіонах України можна і слід розв'язувати з використанням створеної мережі відокремлених підрозділів під назвою Центри розвитку місцевого самоврядування (ВП ЦРМС).

Івано-Франківський відокремлений підрозділ Центру розвитку місцевого самоврядування (ІФ ВП ЦРМС) – один із 24-х регіональних центрів розвитку місцевого самоврядування в Україні було відкрито 10 травня 2017 року. Утворений для здійснення всебічної підтримки функціонування уже діючих в області, а також для всебічного сприяння утворенню нових ОТГ, регіональний центр покликаний забезпечувати якісне проведення структурних реформ з децентралізації взагалі та забезпечувати ефективність діяльності інституту місцевого самоврядування зокрема, підтримувати на належному рівні системний діалог і комунікації між гілками обласної влади, експертним середовищем та зацікавленими цільовими групами – населенням ОТГ. Уже за участі його експертів станом на кінець 2017 року в області було утворено 23 ОТГ, у 2018 – 34, а у 2019 – уже 40 [327].

Івано-Франківський ВП ЦРМС планує свою діяльність і реалізує перелік запланованих заходів у повній відповідності із головними цілями і завданнями Програми U-LEAD. При цьому, згідно даних звіту ВП ЦРМС за 2017 рік в процесі виконання цієї програми протягом 2017 року було проведено 233 заходи із загальним охопленням 9 371 слухачів.

Слід вказати, що обґрунтовані і розроблені нами додаткові рекомендації щодо розповсюдження досвіду з пріоритетного управління інтелектуальними ресурсами ОТГ запропоновано включати до всіх запланованих на території Івано-Франківської області навчально-консультаційних заходів ВП ЦРМС(рис. 3.2), які передбачені планами щодо створення ОТГ та очікуваними результатами Програми U-LEAD.

Аналіз діяльності ВП ЦРМС протягом 2017 – 2019 років з досягнення очікуваних результатів Програми U-LEAD, дозволив узагальнити головні цілі та завдання передбачених цією Програмою очікуваних результатів, видів діяльностей, спрямованих на їх досягнення (див. табл. 3.1), а також запропонувати рішення щодо доцільних включень результатів і рекомендацій нашого дослідження в найбільш релевантні напрямки цільового впливу на знання, досвід і зміни в ментальності учасників навчання (тренінгів, семінарів, робочих груп, круглих столів, консультацій тощо).



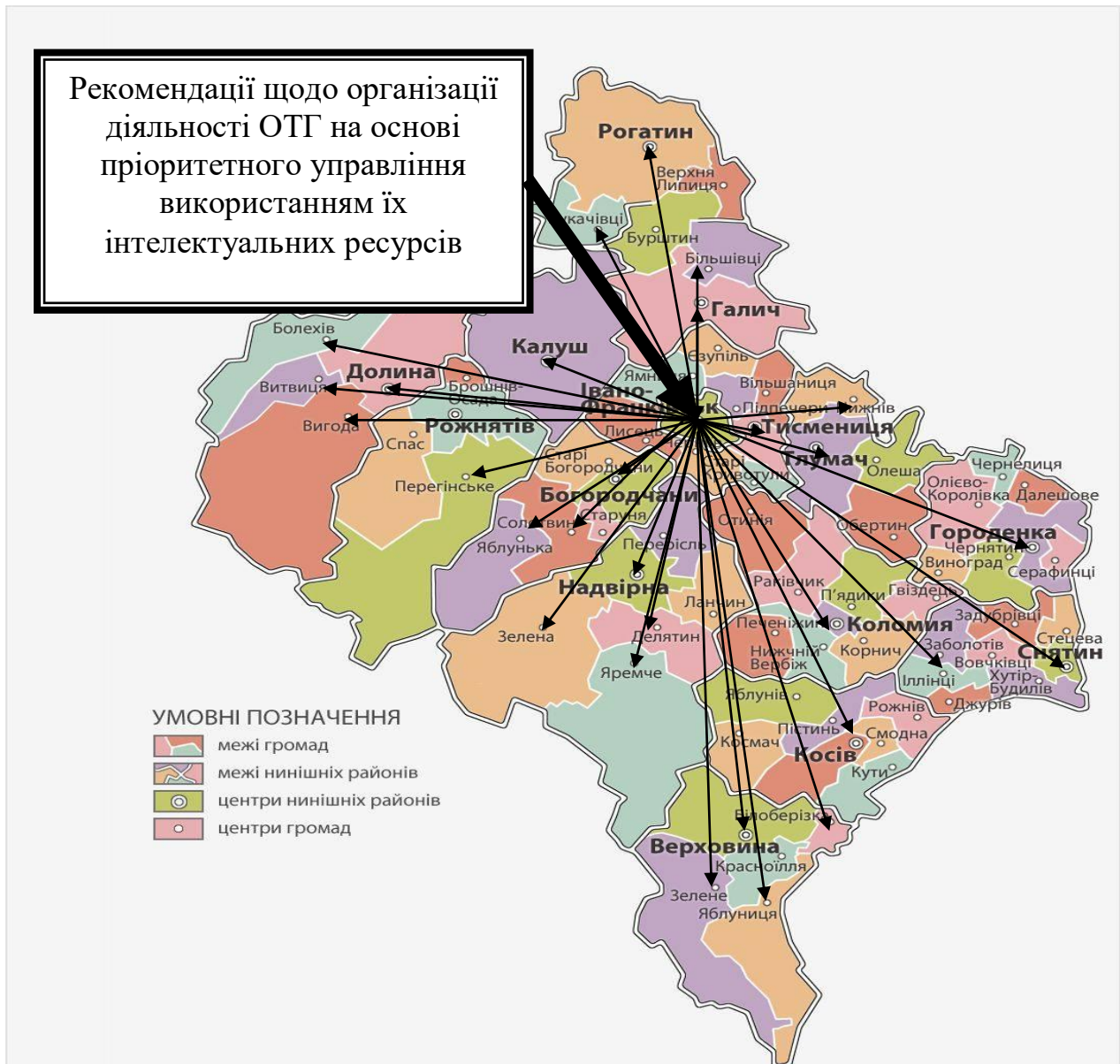


Рис. 3.2 – Навчально-консультативні впливи ВП ЦРМС на суб'єктів процесу створення ОТГ згідно перспективного плану формування об'єднаних територіальних громад на Івано-Франківщині заходів з надання методичної і консультативної допомоги новоутвореним територіальним громадам і громадам, які перебувають в процесі підготовки до об'єднання, нами було запропоновано включити рекомендації щодо організації роботи органів влади з населенням ОТГ на засадах першочергового залучення і використання їх інтелектуальних ресурсів (див. табл. 3.1 «Рекомендовані включення»).

Таблиця 3.1.

Узагальнена інформація про напрямки діяльності Івано-Франківського ВП ЦРМС на 2017 – 2018 роки

<b>Мета, цілі і завдання діяльності ВП ЦРМС, спрямовані на досягнення результатів</b>	<b>Види діяльності, спрямованої на досягнення цілей та завдань</b>	<b>Рекомендовані включення</b>
<b>Результат</b> 1. Створення передумов для якісного виконання місцевими органами влади своїх завдань відповідно до місцевих просторових та соціально-економічних умов.	Супровід процесу об'єднання ОТГ, запровадження нових управлінських інструментів розвитку ОТГ, зміцнення спроможності ОМС ОТГ для реалізації регіональної політики та реформи децентралізації.	1. Структурно-функціональна схема взаємодії СУ-ОУ ОТГ. 2. Модель управління інтелектуальними ресурсами. 3. Модель лідерства.
<b>Результат 2.</b> Зміцнення потенціалу органів місцевого самоврядування з питань управління фінансами.	Консультації, рекомендації, методична допомога та роз'яснення у формуванні навиків з питань складання проектів бюджетів із застосуванням програмно-цільового методу, організації бюджетного процесу в ОТГ та напрямків фінансування бюджетних установ, організацій та закладів.	1. Структурно-функціональна схема взаємодії СУ-ОУ ОТГ.
<b>Результат</b> 3. Розвиток інституційної спроможності установ на обласному і місцевому рівнях з питань координації процесу децентралізації	Залучення місцевих державних адміністрацій та їхніх працівників до активного впровадження реформ місцевого самоврядування, координація їх діяльності з ОМС.	1. Структурно-функціональна схема взаємодії СУ-ОУ ОТГ. 3. Модель лідерства.
<b>Результат 4.</b> Підвищення спроможності регіональних та місцевих органів влади з розробки фактологічно-обґрунтованої політики	Аналіз фактичного стану справ та пошук обґрунтованих рішень лягли в основу взаємодії з обласною та районними радами, структурними підрозділами обласної державної адміністрації, а також іншими установами та організаціями.	1. Структурно-функціональна схема взаємодії СУ-ОУ ОТГ. 2. Модель лідерства.

Таблиця 3.1. Продовження

<b>Мета, цілі і завдання діяльності ВП ЦРМС, спрямовані на досягнення результатів</b>	<b>Види діяльності, спрямованої на досягнення цілей та завдань</b>	<b>Рекомендовані включення</b>
<b>Результат 5.</b> Посилення спроможності ОМС у сфері проектного менеджменту	Запровадження нових управлінських інструментів розвитку ОТГ, зміцнення спроможності ОМС ОТГ для реалізації регіональної політики та реформи децентралізації. Системне навчання представників	1. Структурно-функціональна схема взаємодії СУ-ОУ ОТГ. 2. Модель управління інтелектуальними ресурсами.

	органів ОМС проектному менеджменту для підвищення потенціалу у сфері залучення додаткових інвестицій, аналіз та моніторинг впровадження проектів в області.	3. Модель лідерства.
<b>Результат 6.</b> Покращення діалогу з населенням щодо впровадження реформ	Створення позитивного іміджу реформи, висвітлення кращих практик роботи органів місцевого самоврядування, висвітлення діяльності ВП ЦРМС. Поширення історій успіху об'єднаних громад та інформування про успішні проекти, позитивні зміни у житті громад завдяки реформі децентралізації.	1. Модель лідерства. 2. Модель управління інтелектуальними ресурсами
<b>Результат 7.</b> Створення механізмів вертикальної та горизонтальної координації для формування реформи в сфері децентралізації	Створення та забезпечення функціонування комунікативних майданчиків для проведення реформи місцевого самоврядування	1. Модель лідерства. 2. Модель управління інтелектуальними ресурсами

Прикладом того, як рекомендовані нами включення були реалізовані тренерами Центру в програмах тренінгів «Комунікаційна політика в об'єднаних територіальних громадах. Формування комунікаційних стратегій» (додаток Б.1), «Роль голів об'єднаних громад в процесі спілкування» (додаток Б.2) і «Комунікаційна політика в об'єднаних територіальних громадах» (додатки Б.3 – Б.8), проведених для голів ОТГ, начальників загальних відділів, відділів організаційної роботи, кадрової роботи, працівників ЦНАП, діловодів, старост, спеціалістів структурних підрозділів, які відповідають за налагодження процесу комунікації в громадах (загальна кількість учасників – 246) можуть служити звіти тренерів та оцінки учасників (додаток В).

Цілком очевидним позитивним результатом можна вважати зафіксовану у звіті тренерів водночасність думки учасників проведених тренінгів про те, що «... успішною буде громада, яку очолює особа, котра володіє лідерськими якостями та мистецтвом налагодження комунікації з ключовими стейкхолдерами», сформованим у них же бажанням «... навчитися правильно створювати дружню

команду однодумців, щоб вона підтримувала лідера», а також усвідомленим розумінням того, що «... без налагодження комунікаційного процесу важко успішно впроваджувати у громаді будь-які нововведення та секторальні реформи» (див. додаток В).

Інформація про тематику, місце проведення і кількість учасників, які прийняли участь у всіх інших заходах навчального характеру (тренінги, семінари, конференції, круглі столи, тощо), реалізованих експертами Центру згідно Плану роботи Івано-Франківського ВП ЦРМС протягом 2017 року, приведена в додатку Г.

Аналіз інформації про діяльність Івано-Франківського ВП ЦРМС в контексті досягнення семи запланованих Програмою результатів (див. табл. 3.1) демонструє, що експертами Центру, було реалізовано 218 самих різноманітних заходів, як круглі столи, виїзні консультації, тренінги, семінари, конференції, громадські слухання, форуми та ін. Під навчально-консультаційним впливом з розповсюдження обґрунтованих в цьому дослідженні рекомендацій потрапило 8 976 учасників у 2017 році, 9742 у 2018 року і 10534 за 2019 рік.

При цьому, дані таблиці 3.2. демонструють очевидний факт переважної орієнтації реалізованих Центром заходів на охоплення представників органів місцевого самоуправління (СУ) і населення (ОУ) тими темами і напрямками, які покликані формувати і координувати співпрацю та покращувати діалог між представниками СУ і населення (ОУ) (завдання 6 і 7), тобто – формування нової ментальності), а не на фахові компетенції працівників СУ.

*Таблиця 3.2.*

Узагальнена інформація про діяльність Івано-Франківського ВП ЦРМС протягом 2017-18 років за пріоритетними напрямками

Мета, цілі і завдання діяльності ВП ЦРМС, спрямовані на	2017 р. – кількість:	2018 р. (0,5) – кількість:
---	----------------------	----------------------------

досягнення результатів:	заходів	учасників	заходів	учасників
<b>Результат</b> 1. Створення передумов для якісного виконання місцевими органами влади своїх завдань відповідно до місцевих просторових та соціально-економічних умов.	36	1 081	40	791
<b>Результат</b> 2. Зміцнення потенціалу органів місцевого самоврядування з питань управління фінансами.	17	374	4	120
<b>Результат</b> 3. Розвиток інституційної спроможності установ на обласному і місцевому рівнях з питань координації процесу децентралізації	33	1 659	9	191
<b>Результат</b> 4. Підвищення спроможності регіональних та місцевих органів влади з розробки фактологічно-обґрунтованої політики	23	348	9	325
<b>Результат</b> 5. Посилення спроможності ОМС у сфері проектного менеджменту	9	132	15	317
<b>Результат</b> 6. Покращення діалогу з населенням щодо впровадження реформ	47	3 527	46	1 281
<b>Результат</b> 7. Створення механізмів вертикальної та горизонтальної координації для формування реформи в сфері децентралізації	53	1 855	45	1 744

Якщо ж звернути увагу на розподіл тематики навчально-консультаційних заходів між кількістю охоплених цією тематикою учасників (табл. 3.3), то слід зауважити, що формування нових ментальних орієнтирів і цінностей відбувається саме під час процесів підготовки і створення об'єднаних територіальних громад, коли в свідомості населення останніх формується усвідомлення доцільності і необхідності спільного планування і реалізації майбутніх змін в громадах, на що і було усвідомлено заплановано та спрямовано максимальну кількість навчально-консультаційних заходів у 2017 році (107) з кількістю охоплених впливами ВП ЦРМС учасників (5 823), а також протягом першого півріччя 2018 року заходів (91) і учасників (4 769).

Таблиця 3.3.

Узагальнена інформація про тематику заходів Івано-Франківського ВП ЦРМС і кількість охоплених учасників протягом 2017 року

Тематика заходів	Кількість заходів	Кількість учасників
1. Процеси і процедури об'єднання громад	107	5 823
2. Організація діяльності новоутворених ОТГ	31	1 092
3. Регіональний та місцевий сталий розвиток	23	561
4. Планування і реалізація бюджету ОТГ	11	275
5. Розвиток м'яких навичок персоналу ОТГ	8	237
6. Управління проектами	14	208
7. Управління безпекою і цивільним захистом	3	151
8. Управління наданням послуг у сфері освіти	3	130
9. Управління наданням послуг у сфері медицини	2	102
10. Управління наданням адміністративних послуг	2	99
11. Комунікації та їх роль в розвитку громад	7	79
12. Теорія і практика просторового планування	1	56
13. Управління наданням послуг соц. захисту	2	46
14. Управління у сфері культурної активності ОТГ	1	30
15. Управління муніципальним співробітництвом	1	6

Деякі тренди змін в плануванні роботи експертів ВП ЦРМС в області на 2018 рік були викликані необхідністю переорієнтації на підготовку людських ресурсів існуючих територіальних громад до утворення нових ОТГ, трансформування ментальності і удосконалення необхідних специфічних компетенцій кадрового наповнення уже діючих ОТГ, виявлення і розвиток перспективного кадрового наповнення ОТГ, які плануються утворити протягом 2018-2019 років, а також підвищення готовності і вмотивованості населення територіальних громад для активної участі в їх створенні, розбудові і сталому розвитку.

Слід також вказати на той факт, що в плані роботи ВП ЦРМС окрім уже традиційних навчально-консультаційних заходів (тренінгів, семінарів,

круглих столів і виїзних консультацій) з'явилися і такі нові форми масштабних комунікацій, як підготовка і проведення конференцій, форумів, прийом візитів делегацій з інших регіонів України для обміну досвідом і т. п.

Як позитивний приклад слід привести ініціювання, організацію і проведення колективом ВП ЦРМС за підтримки Програми «U-LEAD з Європою», Міністерства регіонального розвитку, будівництва та житлово-комунального господарства України, Івано-Франківської облдержадміністрації масштабної акції Карпатський Форум регіонального розвитку «Можливості розвитку гірських територій в умовах реформи децентралізації» [329, 330]. У програмі роботи Форуму організаторами були передбачені обговорення учасниками державної та регіональної політики щодо гірських територій, дискусії посадовців, науковців і експертів за участю очільників гірських громад з презентацією останніх свого досвіду ініціювання і реалізації розвиткових проєктів, експозиція досягнень гірських громад чотирьох областей України, презентації досвіду перетворення гірських територій у країнах Європи тощо.

Дороботи Форуму були залучені представники міністерств і відомств центральних органів виконавчої влади України, голови обласних рад і обласних державних адміністрацій Закарпатської, Івано-Франківської, Львівської, Чернівецької областей, представники діючих в цих областях ОТГ, делегації з Польщі, Німеччини і Румунії, а також науковці, експерти, практики і т. п., зацікавлені у належному вирішенні вітчизняних проблем регіонального розвитку, децентралізації і реформи місцевого самоврядування.

Цілком очевидно, що така активність у плануванні і виконанні навчально-консультаційних заходів та інтелектуальних зусиль персоналу Івано-Франківського ВП ЦРМС, а також регіональних і районних органів державної

влади і місцевого самоврядування повинна мати позитивний вплив на кількісні і якісні результати децентралізації в області, на зміни в діяльності ОТГ, в активності і ментальності їх керівництва, функціонерів і населення, а також в покращанні результативності і ефективності використання громадою всіх інших видів ресурсів.

Необхідна для цього інформація може бути отримана внаслідок порівняльних досліджень та оцінки результатів:

- навчання людських ресурсів ТГ і ОТГ та змін в їх ментальності і ознайомленості з проблемами децентралізації;
- діяльності новоутворених ОТГ з традиційними територіальними громадами;

Отримані результати повинні продемонструвати, чи запропоновані нами доповнення до навчальних програм ВП ЦРМС рекомендації щодо використання технології інтелектокористування, функціональної структури ОТГ, моделі лідерства і управління її людськими ресурсами насправді реально впливають на результати їх практичної діяльності.

### **3.4. Аналіз та оцінка змін в управлінні використанням інтелектуальних ресурсів органами місцевого самоврядування ОТГ в Івано-Франківській області**

На даний час більшість методичних і практичних рекомендацій щодо управління процесами утворення нових ОТГ концентрує увагу їх ініціаторів і виконавців на утворенні т. зв. «спроможних» ОТГ за певним переліком показників, серед яких чисельність населення, площа території, наявність ресурсів, суб'єктів бізнес-активності і т. п.

Проте, практика управління процесами організації, сприяння і консалтингового супроводу становлення та подальшого розвитку ОТГ демонструє пріоритетну необхідність концентрації уваги лідерів і агентів змін на



оцінці стану людських ресурсів територіальних громад, наявності і впливовості формальних і неформальних лідерів в органах управління, в ключових групах впливу в бізнесі, політичних і громадських організаціях, релігійних конфесіях тощо. Аджесаме в цьому середовищі повинні народжуватися ініціативні і неординарні, всебічно обґрунтовані і реалістичні проекти утворення та розвитку спроможних ОТГ.

Зауважимо, що з метою оцінки готовності населення області до децентралізації влади і реформ місцевого самоврядування Івано-Франківською ГО «Суспільна амністія» і групою експертів кафедри публічного управління і адміністрування Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу у грудні 2015 – січні 2016 року було організовано і проведено соціологічне дослідження на території низки потенційно здатних для об'єднання територіальних громад [331].

При цьому, характеристика вибірки респондентів була наступною:

- кількість респондентів – 400, з яких 192 особи чоловічої статі, а 208 – жіночої;

- вік, сфера зайнятості і освітній рівень чоловіків – 30 осіб віком 18-29 років, 75 осіб – 30-49 років, 87 осіб – віком 50 та старше 50 років; 18 – службовці, 59 – працівники с/г, 20 – робітники, 50 – пенсіонери, 8 – студенти та 37 представників інших професій; 52 особи мають початкову або неповну середню освіту, 69 – середню, 58 – середню спеціальну або неповну вищу, 13 – вищу;

- вік, сфера зайнятості і освітній рівень жінок – 35 осіб віком від 18 до 29 років, 72 – 30-49 років, 101 – віком 50 та старше 50 років; 20 осіб – службовці, 75 – працівники с/г, 15 – робітники, 60 – пенсіонери, 12 – студенти, 26 – представники інших професій; 48 осіб мають початкову або неповну середню освіту, 80 – середню, 62 – середню спеціальну чи неповну вищу освіту, 18 – вищу.

Увазі вибраних дослідників ми респондентів було запропоновано опитувальник, зміст запитання якого, а також узагальнені результати відповідей приведені в таблиці 3.4.

Таблиця 3.4.

**Результати опитування населення низки територіальних громад Івано-Франківщини щодо відношення до процесів децентралізації влади шляхом утворення спроможних ОТГ**

Зміст запитання	Варіанти відповідей для вибору респондентом	Вік респондентів, років		
		18-29	30-49	>50
1. Наскільки Ви обізнані щодо проблем розвитку місцевого самоврядування та змін в організації влади в Україні ?	Вивчив (ла) детально, %	10,8	17,0	20,2
	Ознайомлений (а) в загальних рисах, %	42,9	44,2	33,5
	Знаю дуже мало, %	30,8	28,6	28,7
	Мене не цікавить, %	9,2	10,2	17,6
	Інша думка (написати), %	0,0	0,0	0,0
2. Як Ви розумієте поняття «децентралізація» ?	Це демократично регульована децентралізація влади, %	20,0	13,6	10,6
	Це управління без неефективних бюрократичних процедур, %	29,2	20,4	21,3
	Це поступова передача повноважень та відповідальності громадам, %	30,8	40,8	44,7
	Важко сказати, %	20,0	25,2	23,9
	Інша думка, %	0,0	0,0	0,0
3. Як і найбільш характерні ознаки Вашого повсякденного самопочуття пов'язані з реалізацією ідеї розвитку місцевого самоврядування ?	Нічого не змінюється, %	29,2	27,2	24,5
	З'являються додаткові ресурси, %	16,9	15,6	16,5
	Стало щесуужніше, %	24,6	29,3	21,8
	Ніби щось покращується, %	20,0	13,6	16,0
	Важко сказати, %	9,2	14,3	20,2
4. Чи ознайомлені Ви з проектом змін до Конституції України щодо децентралізації влади ?	Ознайомлений (а) детально, %	6,2	8,2	10,6
	Ознайомлений (а) у загальних рисах, %	24,6	33,3	20,7
	Дещо чув (ла), побіжно сприймав (ла), %	55,4	38,0	25,5
	Мене не цікавить, %	7,7	9,5	31,4
	Важко сказати, %	6,2	10,9	11,7
5. Чим, з Вашої точки зору, продиктовані зміни до Конституції України ?	Необхідністю проведення децентралізації, %	24,6	31,3	23,4
	Необхідністю посилити роль Президента, %	20,0	15,6	17,0
	Вимогами держав Заходу, %	20,0	12,2	23,4
	Складністю відносин між гілками влади, %	18,5	12,2	15,4

	Важко сказати, %	16,9	28,6	20,7
--	------------------	------	------	------

Таблиця 3.4. Продовження

Зміст запитання	Варіанти відповідей для вибору респондентом	Вік респондентів, років		
		18-29	30-49	>50
6. Наскільки Ви обізнані з проблемою добровільного об'єднання територіальних громад ?	Ознайомлений (а) детально, %	21,5	14,3	15,4
	Ознайомлений (а) у загальних рисах, %	41,5	39,5	33,5
	Дещо чув (ла), побіжно сприймав (ла), %	21,5	25,9	21,3
	Мене це не цікавить, %	9,2	7,5	16,0
	Важко сказати, %	6,2	12,9	13,8
7. Що таке «спроможна громада» з Вашої точки зору ?	Будь-яка територіальна громада, %	12,3	9,5	17,6
	Громада з достатньою кількістю платників податків для зарплати посадовцям, %	16,9	21,1	21,8
	Громада з достатньою кількістю платників податків для добробуту населення, %	47,7	53,1	41,0
	Важко сказати, %	23,1	16,3	19,7
	Інша думка, %	0,0	0,0	0,0
8. Чи потрібно проводити громадське обговорення ініціатив щодо добровільного об'єднання територіальних громад ?	Так, %	76,9	82,8	59,0
	Ні, %	23,1	27,2	41,0
	Інша думка	0,0	0,0	0,0
9. Чи довіряєте Ви офіційній інформації про істотне збільшення фінансових надходжень до бюджету об'єднаної територіальної громади ?	Цілком довіряю, %	6,7	8,2	10,6
	Скоріше довіряю, %	30,8	29,9	27,2
	Зовсім не довіряю, %	27,7	25,2	20,2
	Хочу щоб так було, але це нереально, %	24,6	25,2	26,1
	Важко сказати, %	10,8	11,6	16,0
10. Чи знаєте Ви, що інтереси села у раді об'єднаної територіальної громади відстоюватиме староста села, якого обиратимуть у кожному населеному пункті ?	Так, %	81,5	77,6	81,9
	Ні, %	18,5	22,4	18,1
11. Чи здійснює держава інформаційно-просвітницьку, організаційну, методичну та фінансову підтримку добровільного об'єднання територіальних громад ?	Так, %	18,5	19,0	19,6
	Ні, %	40,0	29,3	25,0
	Не знаю, %	29,2	29,9	27,7
	Важко сказати, %	12,3	21,8	27,7
	Інша думка, %	0,0	0,0	0,0
12. Особисто Ви підтримуєте об'єднання громади населеного пункту, де Ви проживаєте, з іншими населеними пунктами для створення спроможної громади ?	Цілком підтримую, %	12,3	8,2	18,1
	Скоріше підтримую, %	12,3	11,6	19,7
	Скоріше не підтримую, %	12,3	15,0	21,8
	Не підтримую, %	53,8	42,2	27,1
	Мені байдуже, %	9,2	23,1	13,3

Аналізуючи отримані відповіді з 400 повернутих опитувальників, група експертів прийшла до наступних висновків:

1. Необхідно радикально інтенсифікувати навчальну, консультаційну та інформаційно-роз'яснювальну роботу з населенням регіону щодо зазначеного питання, оскільки в середньому тільки 16% населення на момент опитування детально обізнані щодо проблем розвитку місцевого самоврядування та змін в організації влади на місцях.

2. Цільовою аудиторією навчальної, консультаційної та інформаційно-роз'яснювальної роботи слід вважати всі вікові групи населення, оскільки 61,23% опитаних не усвідомлюють суті і цілі децентралізації влади і реформ місцевого самоврядування.

3. У роботі з населенням об'єктів об'єднання слід використовувати потенціал очікування людьми позитивних змін (74,8%) в числі яких люди, які не помітили змін на гірше і ті, що уже помітили певні покращення та появу нових можливостей, оскільки тільки 25,2% опитаних очікували погіршення ситуації.

4. Необхідно посилити інформаційно-роз'яснювальну роботу про зміни до Конституції України щодо децентралізації влади, оскільки тільки 8,3% опитаних є обізнаними із проектом змін до Конституції України щодо децентралізації влади, а більшість не усвідомлює причин і змісту необхідних змін до Конституції України.

5. Слід посилити проведення інформаційно-роз'яснювальної роботи, спрямованої на висвітлення переваг добровільного об'єднання територіальних громад, оскільки на момент опитування лише 17% осіб були детально ознайомленими з цим процесом, а 72,1% не мають чіткого бачення.

6. Вимагає роз'яснення поняття «спроможна громада», оскільки тільки 47,3% опитаних це поняття асоціювалось з наявністю ОТГ достатньої кількості жителів і платників податків для забезпечення виконання всіх, визначених законом, послуг в сфері дошкільної та

шкільної освіти, первинної медицини, житлово-комунального господарства, планування й соціально-економічного розвитку території.

8. Слід інтенсифікувати комунікативно-інформаційну роботу з демонстрації реальних прикладів і кращих практик партисипативного управління, оскільки:

- тільки 8,3 % респондентів довіряють офіційній інформації про істотне збільшення фінансових надходжень до бюджету ОТГ, що в середньому у 3 рази менше від тих, хто зовсім не вірить цій інформації (24,4%);

- аж 60,4 % опитаних не знають, а бовважають, що держава не здійснює інформаційно-просвітницьку, організаційну, методичну та фінансову підтримку добровільного об'єднання територіальних громад;

- 41 % опитаних не підтримують добровільне об'єднання з іншими громадами при 15,2 % тих, кому це байдуже, а 30,9 % ще не визначились, що майже в сім разів переважає кількість прихильників об'єднання громад (12,9 %) і свідчить про неготовність населення до пропонованих змін.

Таким чином, слід вказати, що узагальнені вищезазначені результати опитування свідчать про існування на момент його проведення недостатнього рівня обізнаності соціально, економічно і політично активного населення потенційних ОТГ з принципів питань реформування місцевого самоврядування і децентралізації влади, добровільного об'єднання територіальних громад, принципів організації нового управління і взаємостосунків в об'єднаній громаді, необхідності змін Конституції України.

У зв'язку з цим, органам влади, сприяючи проекту децентралізації організаціям і установам, проектам міжнародної технічної допомоги і т. п. доцільно переорієнтувати значну частку своїх зусиль і ресурсів на покращення інформованості мешканців територіальних громад щодо цілей, завдань та перспектив об'єднання, а також цілових впливів для зміни ментальності населення, працівників органів місцевого самоврядування,

депутатів місцевих рад для роботи в нових умовах, з новими повноваженнями та ресурсами.

Хоча матеріали проведених у 2016-2017 роках соціологічних досліджень [332, 333] і засвідчують факт зміни відношення людських ресурсів окремих громад до створення ОТГ в кращу сторону після відповідного навчання і проведення консультацій, виявлення кращих практик і досягнутих успіхів, обумовлених використанням інноваційних підходів в управлінні інтелектуальним потенціалом громади покликані засвідчити достовірність, дієвість і ефективність останніх в порівнянні із територіальними громадами, які продовжують функціонувати за традиційними схемами і технологіями.

Адже інтерпретація ОТГ у вигляді системи, в якій інтелектуальні ресурси населення (НОУ) органом місцевого самоврядування (СУ) вважаються найважливішим ресурсом, то умови її успішного функціонування як «мудрого натовпу» повинні, на думку автора книги «Мудрість натовпу» Дж. Суровецькі, характеризуватися чотирма умовами, а саме: «...різноманіття думок (кожна людина повинна володіти власною думкою, хай це навіть сама неймовірна інтерпретація відомих фактів), незалежність учасників (думка окремих членів групи не залежить від суджень оточуючих), децентралізація (люди мають можливість ґрунтуватися на місцевих відомостях) і агрегування (механізм об'єднання думок багатьох індивідуумів в колективне рішення)» [280, с. 10].

Додавши до цього переліку ще одне ствердження цього автора «... якщо присутній здоровий глузд, головні характеристики групи учасників – різнорідність, незалежність і децентралізація – гарантують отримання хороших групових рішень» [280, с. 21], проаналізуємо на відповідність цим умовам запропоновані нами в Р. 2.2 і 2.3 рекомендації щодо забезпечення належної взаємодії суб'єкта (СУ) і об'єктів (НОУ) управління життєдіяльністю громади згідно структурно-функціональної схеми (рис. 2.3), модифікованої моделі Б. Дж. Фогга (рис. 2.5) і модифікованої моделі «Діамант лідерства» (рис. 2.6)

Такі умови як «присутність здорового глузду» і «агрегування» або «об'єднання думок багатьох індивідуумів в колективне рішення» є, без сумніву, пріоритетною функцією органу місцевого самоврядування (СУ) ОТГ, в той час як «різноманіття думок», «незалежність» і «децентралізація» – характеристики «натовпу» з  $N$  «індивідуумів» – об'єктів господарювання (ОУ), «мудрість» якого визначається взаємодією СУ і  $N$  ОУ, що, в свою чергу, залежить від існування мережі, якістю і стану прямих та зворотних зв'язків – комунікацій між  $(1+N)$  елементарним складовим системи, як це було показано продемонстровано нами у підрозділі 2.2.

Таким чином, порівняльний аналіз результатів діяльності з використання ресурсів ОТГ, в практиці управління якою були використані рекомендації цього дослідження (СФС, модель управління і модель лідерства), з результатами діяльності ОТГ, які керуються стандартними рекомендаціями консультантів проєктів міжнародної технічної допомоги, а також територіальних громад з традиційними методами управління, гіпотетично може виявити і продемонструвати залежність між продемонстрованими результатами і використовуваними методами управління їх досягненням.

Виходячи з того, що у середовищі людських ресурсів ОТГ Івано-Франківщини в результаті навчально-консультативних впливів експертів спочатку «Офісу реформ» під керівництвом проф. Д. І. Дзвінчука [322], а пізніше ВП ЦРМС під керівництвом автора цього дослідження поступово формуються необхідні для досягнення позитивних результатів умови організації належного інтелектуального використання, результати діяльності діючих громад і новоутворюваних ОТГ можуть стати підтвердженням або запереченням дієвості обґрунтованих нами пропозицій і рекомендацій щодо удосконалення використання всіх інших наявних в розпорядженні ОТГ ресурсів на основі пріоритетного використання інтелекту їх людських ресурсів.

У зв'язку з цим, динаміка появи прикладів кращих практичних результатів використання органами місцевого самоврядування ОТГ інтелектуального потенціалу наявних у громаді людських ресурсів всіх категорій (як вказано в [155] – молодь, літні люди, творчі особистості, групи за інтересами, церковні парафії різних конфесій) з моменту їх створення в порівнянні з поточними результатами діяльності традиційних громад може служити підтвердженням /запереченням дієвості запровадження в практику врядування рекомендованих нами методів і моделей.

Згідно даних результатів моніторингу створення ОТГ в Україні Національним проектом «Децентралізація», станом на 10.05.2018 року було утворено 731 об'єднаних територіальних громад, якими охоплено 3 420 традиційних територіальних – третина громад країни та 18 % населення [313, с. 6]. При цьому, Івано-Франківщина в загальному рейтингу областей займає 15 місце, утворивши протягом 2015-2018 рр. 25 ОТГ з охопленням 16,2 % населення області. Це свідчить, що за основними кількісними показниками децентралізації в загальнодержавному рейтингу Івано-Франківська область займає позицію нижче середнього рівня, що мотивує виконання поглибленого аналізу та оцінки стану справ у тих конкретних ОТГ, які, пройшовши процедуру об'єднання, почали самостійно управляти своїм розвитком або з використанням рекомендацій, порад і консультацій експертів ВП ЦРСМ, або на основі традиційних методів і підходів до місцевого самоврядування.

Порівняння якісних показників діяльності ОТГ області слід спрямувати на встановлення залежності між досягнутими ними результатами і використання або невикористання при цьому рекомендованих нами структур, методів і моделей врядування, орієнтованих на покращення рівня інтелектокористування. З цією метою, слід провести опитування і порівняння сприйняття сучасних методів врядування на прикладі прогресивних і консервативних ОТГ, попередньо визначивши ці категорії громад за незалежними оцінками.



Першими об'єднаними територіальними громадами Івано-Франківщини, створеними у 2015 році стали Верхнянська, Печеніжинська і Старобогородчанська. Слід зауважити, що Білоберізька ОТГ також була утворена у 2015 році. Однак, саме з причин наявної в громаді дезінтеграції інтелектуальних ресурсів, диференціації інтересів керівництва всіх її складових і ключових груп впливу, громада як самостійний суб'єкт місцевого самоврядування і соціально-економічного господарювання запрацювала тільки з 2017 року.

Це, однак, не заважало керівництву і населенню активно взаємодіяти з експертами ВП ЦРМС в навчально-консультаційному процесі, здобувати необхідні знання і досвід та змінювати ментальність соціуму.

В таблиці 3.4 нами вибрані і представлені основні характеристики цих ОТГ, виходячи з наступних міркувань і припущень:

- оскільки, на нашу думку, територія  $S$  і кількість населення  $N$  виступають найбільшою загальною мінусомів всіх інших видів ресурсів ОТГ ( $Res$ ), спільне, розумне, результативне і ефективне використання керівництвом ( $СУ$ ) і населенням ОТГ ( $NOU$ ) буде трансформуватися в реальні економічні і соціальні досягнення ( $Rez$ );

- визначальний вплив на рівень цих економічних і соціальних досягнень повинна мати наявність (або відсутність) в практиці управління керівництвом громади взаємодією пари  $СУ-NOU$  таких інструментів, як рекомендовані структурно-функціональною схемою (ФС) канали комунікації  $СУ$  з  $NOU$ , а також практичне використання керівництвом ОТГ рекомендованої моделі лідерства (МЛ) і управління населенням (МУ);

- в якості загальних індикаторів досягнень ми пропонуємо вважати  $Rez_{\text{фін ДГ}}$  – доходи, генеровані громадою протягом календарного року і  $Rez_{\text{фін БГ}}$  – річний бюджет громади в перерахунку на одного жителя, які, на нашу думку, повинні корелювати з прийнятими керівництвом спільно з відповідно підготовленим, інтегрованим і вмотивованим органом місцевого самоврядування ОТГ ( $СУ$ ) населення ( $NOU$ ) рішень щодо

використання ресурсів у вигляді стратегічного плану (СПР) та участі громадян у процесах спільного планування і реалізації локальних проектів через т. зв. «бюджет участі» (БУР).

При цьому, порівняння результатів «розумного зростання» тих ОТГ, які певний час уже функціонують самостійно, з результатами функціонування пізніше утворених ОТГ, а також громад, які ще не повністю визначились з необхідністю реорганізації життєдіяльності, слід поглибити шляхом аналізу таких характерних змін соціального характеру, як стан інформованості, зацікавленості і участі населення в громадських справах і спільних проектах, що також свідчатиме про доцільність /недоцільність змін у їх діяльності.

Зміст таблиці 3.5 наочно демонструє факт того, що масштабне проникнення в практику управління життєдіяльністю ОТГ новітніх управлінських підходів, технологій та інструментів у вигляді налагодження мережі комунікацій і всебічної поінформованості населення згідно рекомендованої функціональної схеми (ФС), забезпечення її керівництвом основних вимог і критеріїв моделі інтелектуально орієнтованого лідерства (МЛ) звикористанням тим же інтелектуальних ресурсів населення шляхом розвитку, інтеграції і мотивації останнього до активної і постійної участі в процесах прийняття суб'єктом управління важливих рішень (МУ).

Адже, використання технологій спільного розроблення керівництвом (СУ) і громадянами (НОУ) плану стратегічного розвитку ОТГ (СПР), а також використання технології залучення громадян до інтелектуальної участі в генеруванні ідей і пропозицій щодо необхідних громадських проектів розвитку з одночасною фінансовою участю в їх реалізації (БУР), також впливатимуть на відповідні зміни в результатах діяльності. Цьому ж покликано сприяти і залучення до цих процесів активної молоді шляхом створення при СУ молодіжних рад (МР).

Зміст таблиці 3.4 формувався нами таким чином, щоб її інформаційне наповнення дало змогу ідентифікувати наявність або відсутність залежності

генерованих ОТГ результатів, представлених індикаторами  $Rez_{\text{фін ДГ}}$  і  $Rez_{\text{фін БГ}}$ , від структурно-функціональних (ФС, МЛ, МУ) та організаційно-інтеграційних змінних (СПР, БУР, МР). Тобто,

$$Rez_{\text{фін ДГ}} = F(\text{ФС, МЛ, МУ, СПР, БУР, МР}) \quad (3.2)$$

і

$$Rez_{\text{фін БГ}} = F(\text{ФС, МЛ, МУ, СПР, БУР, МР}), \quad (3.3)$$

в яких наявність або відсутність відповідних змінних позначена через 1 і 0 у відповідних колонках таблиці 3.4 для кожної із названих, досліджених і оцінених ОТГ.

Таблиця 3.5.

Порівняльний аналіз результатів діяльності 32-х різних типів територіальних громад у Івано-Франківській області  
(станом на 31.06.2020 року)

Назва об'єднаної територіальної громади	Res (основні носії ресурсів ОТГ)		Наявність механізму та інструментів удосконалення використання інтелекту людських ресурсів ОТГ			Розподіл по роках річних результатів діяльності ОТГ, представлених показниками <b>Rez<sub>фін</sub> ГД</b> (генерованих доходів) і <b>Rez<sub>фін</sub> БГ</b> (бюджету громади) в перерахунку на 1 жителя, грн										Наявність стратегічного плану розвитку (СПР)	Наявність бюджетів участі (БУР)	Наявність молодіжної ради (МР)
						2016 рік		2017 рік		2018 рік		2019 рік		2020 рік (прогноз)				
	N, тис. населення	S, км <sup>2</sup> площа	ФС	МЛ	МУ	Rez <sub>фін</sub> ГД	Rez <sub>фін</sub> БГ	Rez <sub>фін</sub> ГД	Rez <sub>фін</sub> БГ	Rez <sub>фін</sub> ГД	Rez <sub>фін</sub> БГ	Rez <sub>фін</sub> ГД	Rez <sub>фін</sub> БГ	Rez <sub>фін</sub> ГД	Rez <sub>фін</sub> БГ			
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19
<b>Об'єднані територіальні громади 2015 року створення</b>																		
Старобогородчанська сільська ОТГ	5 994	84,33	1	1	1	1004,1	3554,3	1265,7	4421,7	1188,4	4968,1	1605,0	5702,0	1645,4	5962,6	1	1	1
Верхнянська сільська ОТГ	10 448	140,6	1	1	0	586,2	3312,9	957,6	4143,0	1192,3	5099,0	1465,3	5564,7	1617,5	5723,8	1	0	1
Печеніжинська сільська ОТГ	17 229	184,449	1	1	1	462,2	2774,1	740,8	3658,3	934,7	5262,6	1108,6	5629,6	1201,1	5812,5	1	1	1
Білоберізька сільська ОТГ	2 757	46,343	1	1	0			1047,1	6760,2	1134,0	6390,7	1754,2	7233,2	1831,1	7480,9	1	0	1
<b>Об'єднані територіальні громади 2016 року створення</b>																		
Більшівцівська селищна ОТГ	6 180	99,399	1	1	1			1167,3	4837,3	1398,3	5491,8	1616,8	5770,6	1728,3	5724,5	1	1	1
Витвицька сільська ОТГ	5 868	154,939	1	1	0			694,2	4989,8	894,1	6516,8	1102,8	6837,6	1332,2	6826,9	1	0	1
Нижньовербізька сільська ОТГ	9 553	64,989	1	1	1			725,3	3137,4	912,3	4618,9	1048,5	4950,2	1199,7	5406,8	1	1	1

Таблиця 3.5. Продовження

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19
Матєйвецька сільська ОТГ	6 600	78,609	1	0	0			1220,7	4553,5	1565,6	5845,8	1790,1	6131,9	1601,0	6001,1	1	0	1
П'ядицька сільська ОТГ	9 573	112,931	1	0	0			760,8	3775,9	864,2	4962,3	1179,2	5451,9	1334,1	5876,7	1	0	1
Космацька сільська ОТГ	8 252	105,73	1	0	0			535,4	3945,5	633,3	6132,8	792,0	6624,6	827,7	6781,4	1	0	0
Тлумацька міська ОТГ	17 882	181,268	1	1	1			1598,4	4036,2	1928,2	5622,5	2108,1	5875,9	2371,0	5805,4	1	0	1
<b>Об'єднані територіальні громади 2017 року створення</b>																		
Дзвиняцька сільська ОТГ	7 570	71,178	1	1	0					1109,2	5432,4	1158,3	5802,3	1352,0	6147,6	1/1 9	0	1
Войнилівська селищна ОТГ	6 382	77,0745	1	0	0					1110,9	5459,6	1266,3	5571,9	1412,2	5296,2	0	0	1
Рожнівська сільська ОТГ	12 182	101,50	1	1	1					692,4	4545,7	978,6	5504,7	930,9	5928,5	1	1	1
Яблунівська ОТГ	10 201	142,545	1	0	0					1227,4	6151,9	1293,9	6459,5	1290,6	6361,7	≈	0	1
Ланчинська ОТГ	11 189	84,82	1	1	1					586,6	3977,1	905,2	5101,0	934,5	5246,7	1/1 9	≈	1
Десятинська селищна ОТГ	17 035	168,452	1	0	0					1545,4	5746,3	2126,2	6557,8	2237,0	6634,7	1	0	0
Переріслянська сільська ОТГ	8 267	83,614	1	0	1					662,8	5074,6	923,6	5627,0	986,8	6091,4	1	1	1
Брошнів-Осадська селищна ОТГ	10 095	47,216	1	1	1					3466,5	5968,2	4165,9	7130,5	4792,4	7200,6	1	1	1
Спаська сільська ОТГ	3 107	83,199	1	0	0					2109,0	7548,8	2277,3	7935,5	2549,9	8778,3	1	1	0
Заболотівська селищна ОТГ	14 789	149,821	1	0	0					1274,2	5298,1	1508,7	5694,9	1705,6	5885,5	0	0	1
Ямницька сільська ОТГ	8 161	97,76	1	1	1					8977,0	12017,3	11814,0	14832,2	10410,3	12832,9	1/1 9	1	1
Олешанська сільська ОТГ	5 560	92,51	1	0	0					1111,1	6188,1	1302,5	6527,0	1438,8	6941,7	≈	0	1
<b>Об'єднані територіальні громади 2018 року створення</b>																		
Вигодська селищна ОТГ	12 524	385,561	1	0	0							4136,7	8380,9	4294,5	8062,5	≈	0	0
Новицька сільська ОТГ	10 260	82,429	1	0	0							917,9	5008,5	1386,8	5519,1	≈	0	1

Таблиця 3.5. Завершення

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19
Коршівська сільська ОТГ	5 506	79,854	1	0	0							1189,6	5421,1	1271,3	5957,9	0	0	1
Коломийська міська ОТГ	70 853	136,77	1	1	1							4618,2	6858,3	5552,2	7539,7	1/1 9	1	1
Ямницька сільська ОТГ	8 161	97,76	1	1	1							2135,9	6201,0	2367,4	6968,2	1/1 9	1	1
Загвездянська сільська ОТГ	5 846	31,301	1	0	0							6857,2	11037,6	5256,5	10174,3	0	0	0
<b>Об'єднані територіальні громади 2019 року створення</b>																		
Долинська міська ОТГ	28 056	100,757	1	0	0									8525,7	12469,1	1	0	0
Калуська міська ОТГ	74 309	142,723	1	0	0									6398,7	8088,1	≈	0	0
Івано-Франківська міська ОТГ	246 631	116,718	1	1	1									8514,9	10343,9	1	1	1

Зауваги: 1– наявність, а 0–відсутність в роботі керівництва ОТГ рекомендованих технологій та інструментів структурно-функціонального (ФС, МЛ, МУ) і організаційно-інтеграційного (СПР, БУР, МР) характеру; ≈ – керівництво ОТГ перебуває в процесі освоєння і впровадження в практику управління рекомендованих технологій та інструментів.

Аналіз та ідентифікацію залежностей (3.2) і (3.3) слід розпочати з врахуванням того, що наведений перелік громад сформовано за роками їх створення, в зв'язку з чим стає можливим оцінити результативність використання органами управління ОТГ протягом самостійного функціонування запропонованих наміструктурно-функціональних і організаційно-інтеграційних змін за генерованими досягненнями, представлених індикаторами  $Rez_{\text{фін ДГ}}$  і  $Rez_{\text{фін БГ}}$ .

На рис. 3.3 представлено зміни в показнику  $Rez_{\text{фін ДГ}}$  протягом чотирьох років функціонування, а на рисунку 3.4 – зміни показника  $Rez_{\text{фін БГ}}$  за цей же період.

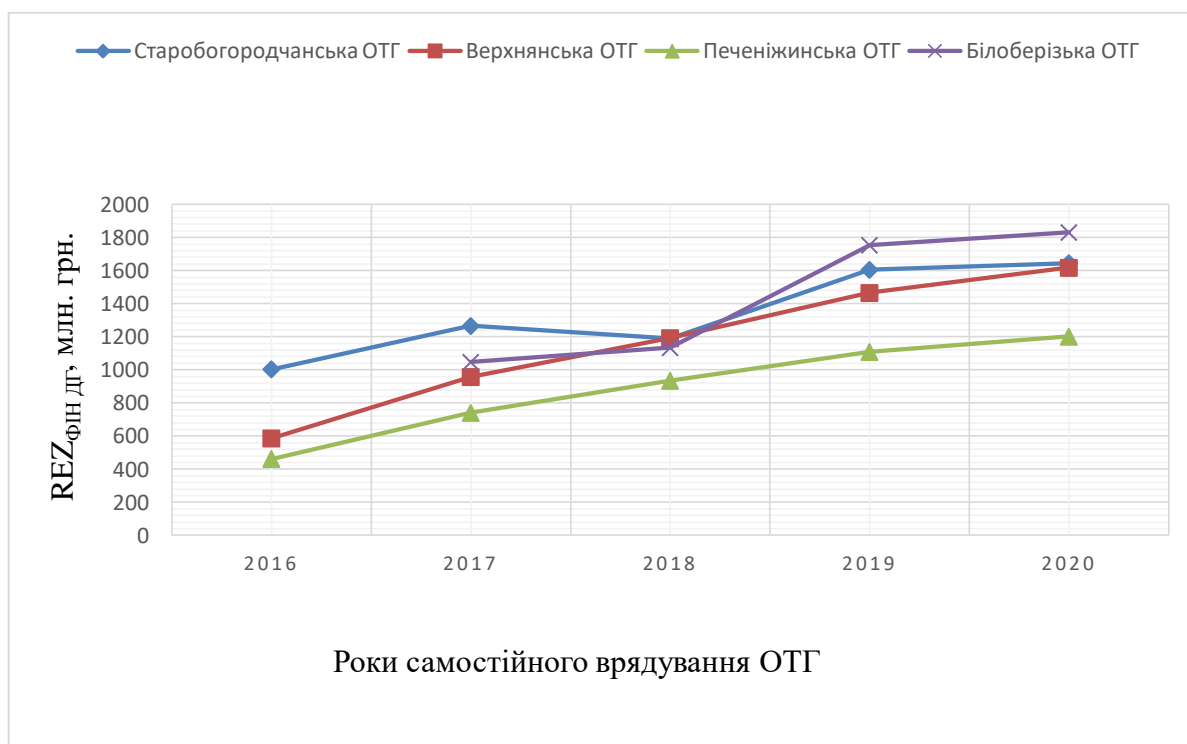


Рис. 3.3 – Динаміка зміни показника власного доходу на 1 мешканця ОТГ, створених у 2015 році

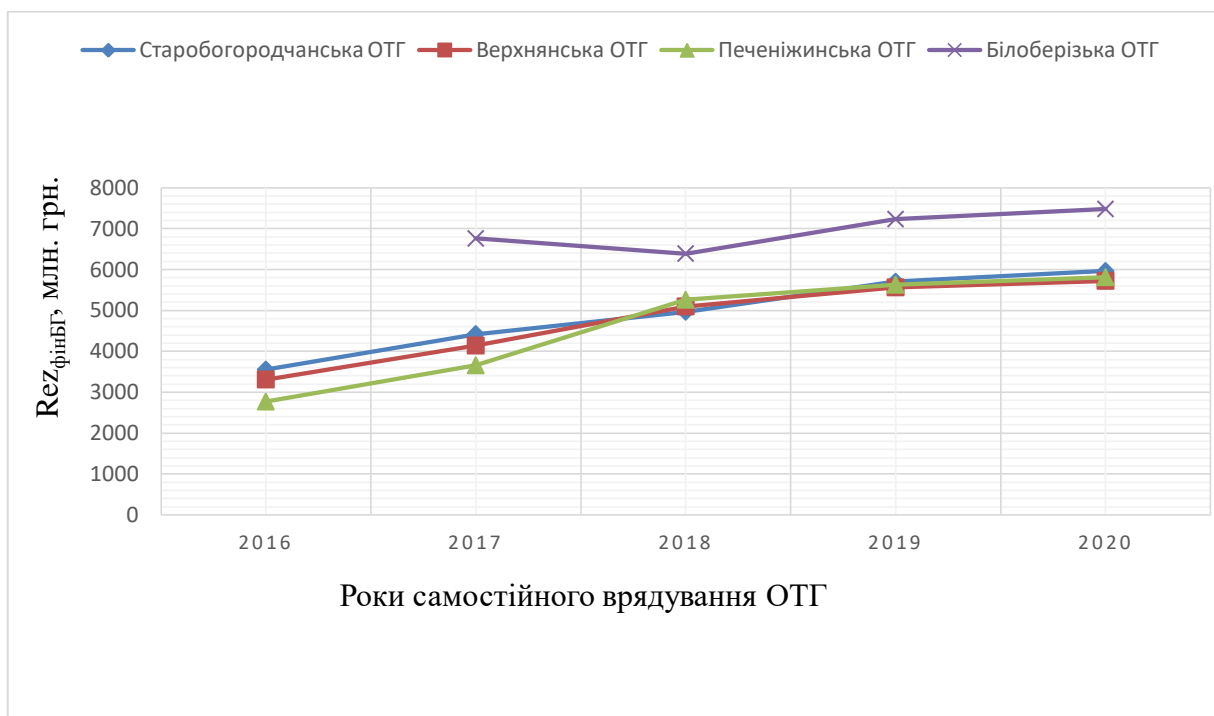


Рис. 3.4 – Динаміка змін показника бюджету на 1 мешканця ОТГ, створених у 2015 році

Графічне представлення динаміки змін показників  $Rez_{\text{фін ДГ}}$  і  $Rez_{\text{фін БГ}}$  всіх чотирьох перших на Прикарпатті ОТГ свідчить про стабільність розвитку останніх протягом оцінюваного періоду. Відсутність бюджетів участі у Верхнянській ОТГ свідчить про часткове невикористання її керівництвом як інтелектуального, так і фінансового потенціалу громади, а у Білоберізькій ОТГ пояснюється частково затримкою переходу до самоврядування, а частково дезінтеграцією людських ресурсів на старті діяльності, ліквідація якої керівництвом має значний потенціал для подальшого розвитку.

Аналіз динаміки показників  $Rez_{\text{фін ДГ}}$  і  $Rez_{\text{фін БГ}}$  ОТГ, утворених у 2016 році, представлено на рисунках 3.5 і 3.6.



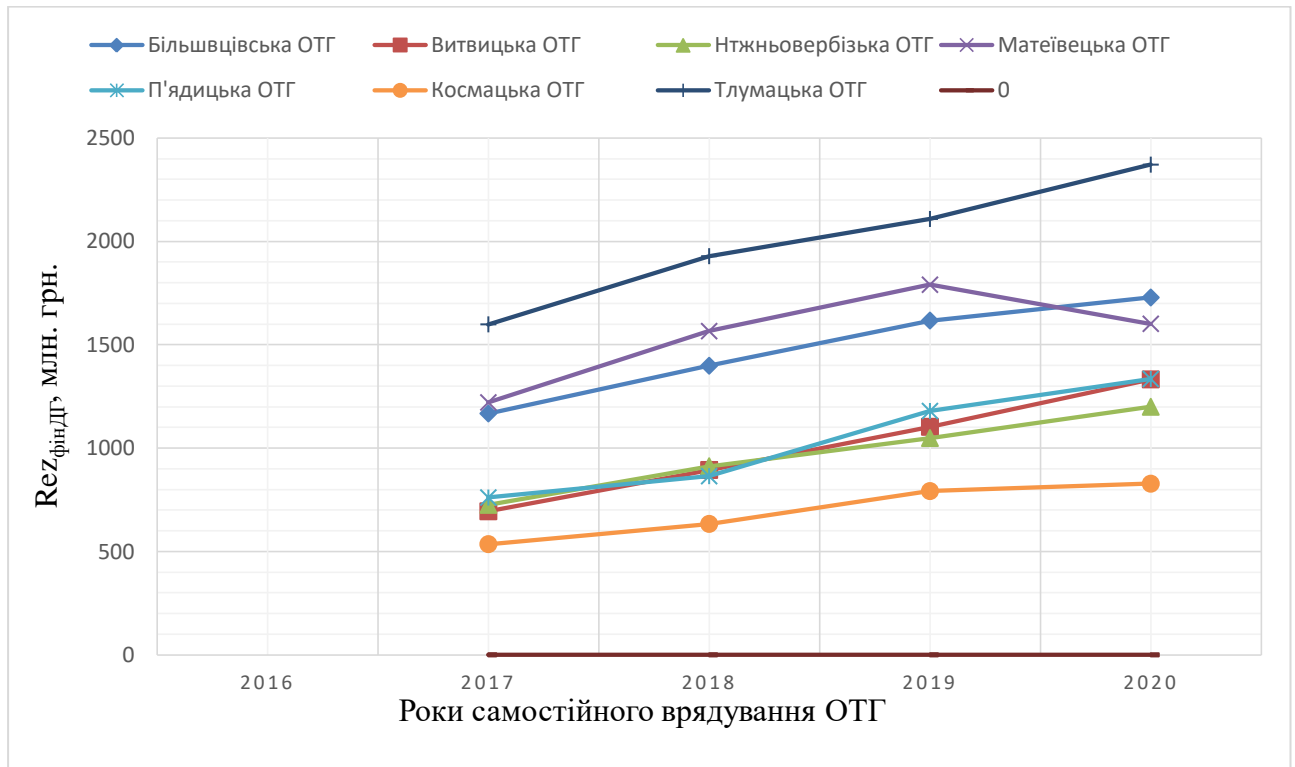


Рис. 3.5– Динаміка зміни показника власного доходу на 1 мешканця ОТГ, створених у 2016 році

Порівняльний аналіз даних рис. 3.5 і таблиці 3.4 пояснює певний спад в показнику  $Rez_{фін\ дг}$  Матеївецької ОТГ (МЛ=0, МУ=0, БУР=0) і дещо уповільненого зростання у Витвицької (МУ=0, БУР=0), Космацької (МЛ=0, МУ=0, БУР=0, МР=0) і П'ядицької (МЛ=0, МУ=0, БУР=0) громад можна пояснювати відсутністю показників усфері освоєння їх керівництвом і фахівцями новітніх інструментів управління діяльністю громад з активним залученням і використанням інтелектуального потенціалу їх населення. що, загалом, підтверджується і динамікою показника  $Rez_{фін\ БГ}$  (рис. 3.6), де, після їх різкого зростання протягом першого року, спостерігається його уповільнення.

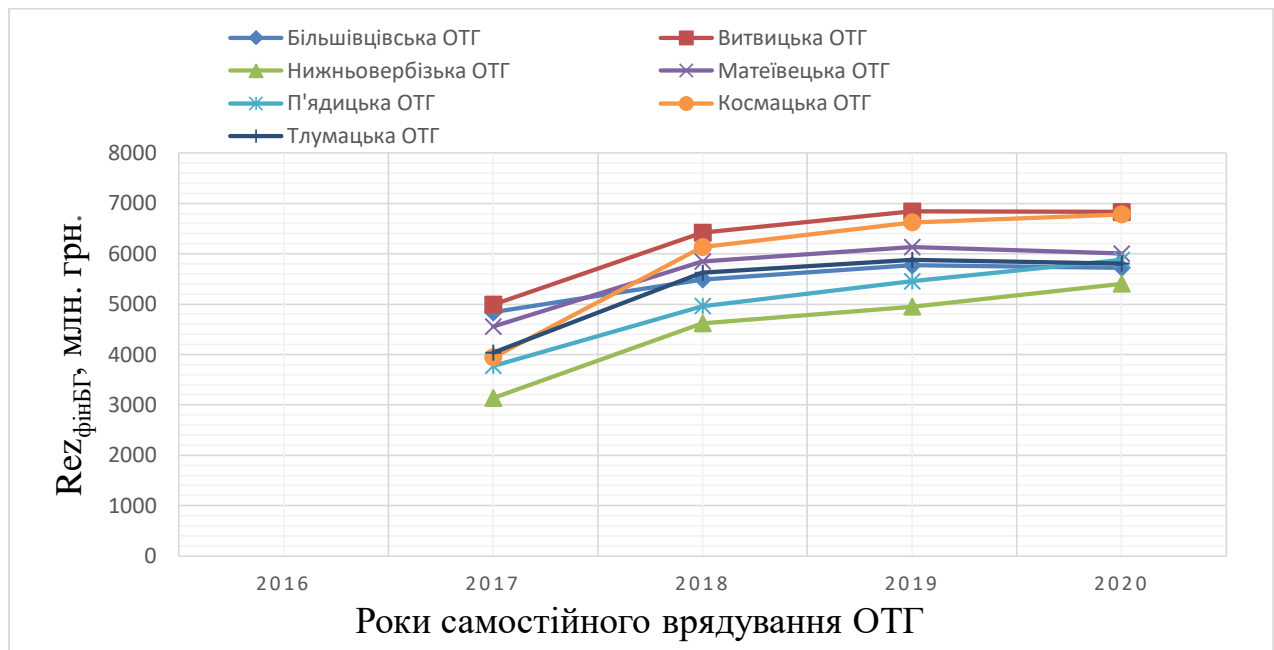


Рис. 3.6– Динаміка змін показника бюджету на 1 мешканця ОТГ, створених у 2016 році

Аналіз динаміки показників  $Rez_{фінДГ}$  і  $Rez_{фінБГ}$  ОТГ, утворених у 2017 році, представлено на рисунках 3.7 і 3.8.

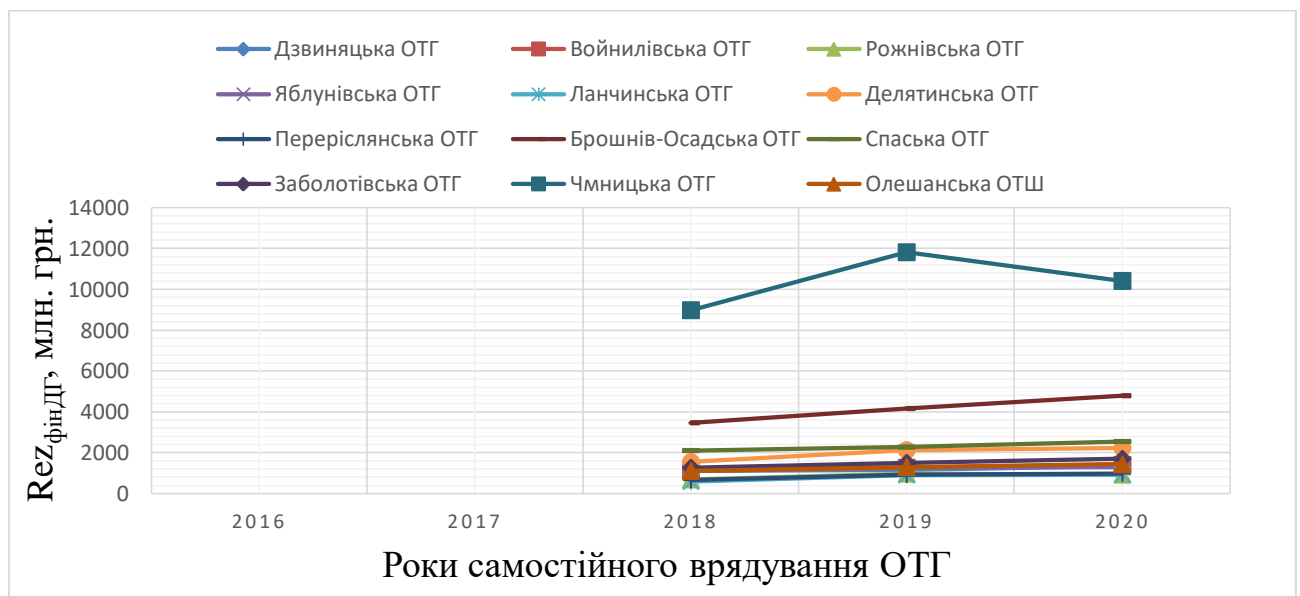


Рис. 3.7 – Динаміка зміни показника власного доходу на 1 мешканця ОТГ, створених у 2017 році

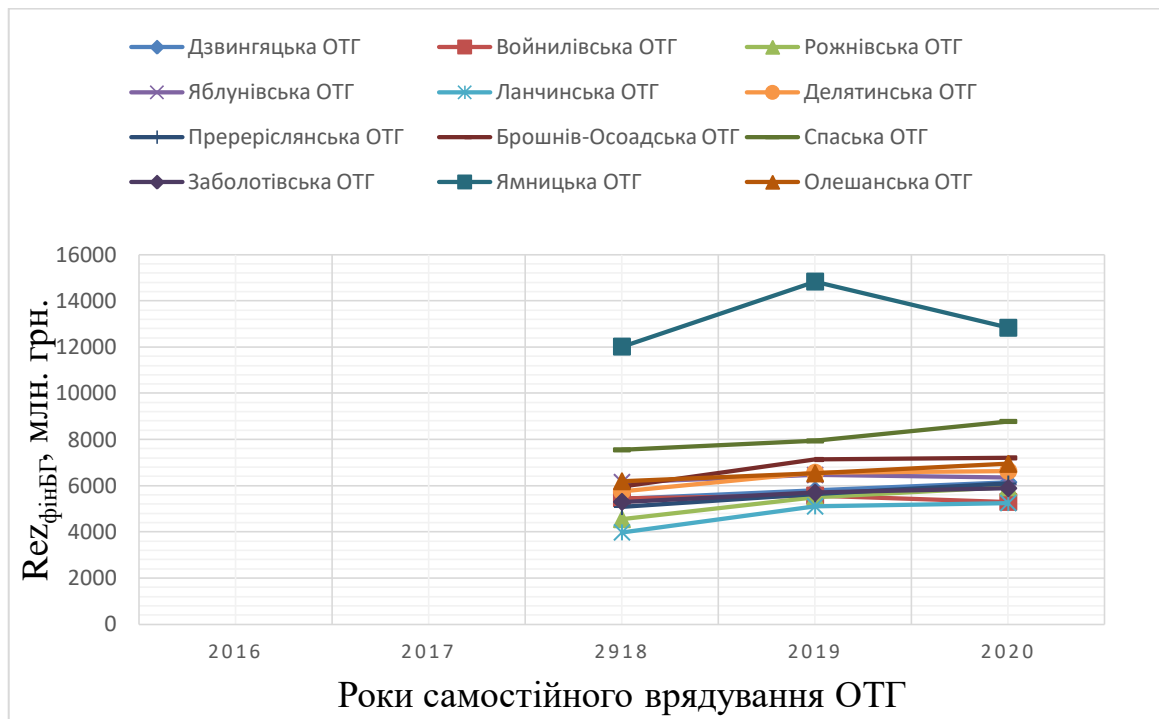


Рис. 3.8– Динаміка змін показника бюджету на 1 мешканця ОТГ, створених у 2017 році

Майже аналогічна ситуація спостерігається і в групі ОТГ 2017 року створення. Різке зростання показників  $Rez_{фін ДГ}$  і  $Rez_{фін БГ}$  протягом першого року з плануванням на наступний рік уповільнення і, навіть, їх спаду (Ямницька ОТГ) пояснюється відсутністю у керівництва необхідного досвіду і навиків використання інтелектуального потенціалу громади. Так, порівняльний аналіз рисунків 3.7 і 3.8 з даними таблиці 3.4 пояснює планування певного спаду в показнику  $Rez_{фін ДГ}$  Ямницької ОТГ (незважаючи на присутність всіх необхідних складових щодо характеристик суб'єкта управління і використовуваних інструментів), а також відсутністю в характеристиках керівництва таких громад як Войнилівська (МЛ=0, МУ=0, БУР=0, МР=0), Делятинська (МЛ=0, МУ=0, БУ=0, МР=0), Яблунівська (МЛ=0, МУ=0, СП= $\approx$ , МР=0) і т. п.

Очевидно, що з цих самих причин показники  $Rez_{фін ДГ}$  і  $Rez_{фін БГ}$  ОТГ, утворених протягом 2019 і 2020 років не можуть бути предметом порівняльного аналізу.

Узагальнюючи результати аналізу змісту таблиці 3.4, слід прийти до висновку, що такі фінансові показники ефективності життєдіяльності ОТГ, як

$Rez_{\text{фін ДГ}}$  і  $Rez_{\text{фін БГ}}$  (в перерахунку на одного жителя громади), знижуються в міру зменшення використання керівництвом в управлінні їх діяльністю останніх інструментів і технологій залучення до управління інтелектуальних ресурсів населення – головного спільного ресурсу будь-якої людської спільноти.

Таким чином, слід прийти до висновку, що майже у всіх ОТГ, які були утворені у 2015 році, сьогодні спостерігається активне, результативне і ефективно залучення їх керівництвом населення до формування, прийняття і реалізації рішень з життєдіяльності: створені групи стратегічного планування, розроблені і реалізуються «Стратегії розвитку ОТГ», працюють молодіжні ради, практикуються бюджети участі, проводяться відкриті конкурси проектів і голосування членів громади щодо відбору та реалізації кращих, підвищується громадянська активність, інновації і креативність населення. Все це одночасно свідчить і про початок змін в ментальності людських ресурсів під впливом результатів впровадження нових форм та інструментів управління.

Так, для прикладу, голова Печеніжинської ОТГ І. Довірак, який за активної участі в усіх заходах з навчально-консультаційної діяльності ВП ЦРМС паралельно здобував ще й ступінь магістра публічного управління і адміністрування, без залучення думок, ідей і пропозицій та активної участі в їх реалізації багатьох членів громади не зміг би забезпечити виграш 1 млн. грн. для розвитку бізнесу в громаді на Всеукраїнському телешоу «Громада на мільйон» [323]. Проте, це стало одним із очевидних наслідків змін в ментальності населення під впливом спільної розробки документу «Стратегія розвитку Печеніжинської об'єднаної територіальної громади 2018 – 2026 рр.» [324] та впровадження в її рамках цільової програми «Бюджет участі Печеніжинської об'єднаної територіальної громади на 2018-2020 роки», очікуваними результатами якої групою розробників були вказані:

«... – створення ефективного механізму взаємодії Печеніжинської селищної ради ОТГ та жителів Печеніжинської ОТГ в бюджетному процесі;

- залучення жителів до процесу прийняття рішень органів місцевого самоврядування;
- формування довіри громадян до органів місцевого самоврядування;
- підвищення відкритості діяльності органів місцевого самоврядування;
- підвищення рівня прозорості процесу прийняття рішень шляхом надання жителям Печеніжинської ОТГ можливості безпосереднього впливу на бюджетну політику;
- вирішення питань, які найбільш хвилюють жителів Печеніжинської ОТГ» [325].

Документи подібного характеру і змісту уже реалізуються в 22-х ОТГ із 32-х, представлених і проаналізованих в таблиці 3.4. Проте, як демонструє таблиця 3.4, у інших ОТГ такі документи аби тільки створенні ефект від їх використання буде отриманий в наступних роках, а бовони ще перебувають в процесі розробки.

У той же час у територіальних громадах з традиційними методами та інструментами управління такі документи є відсутніми, що відображається і на результативності і ефективності їх діяльності, оскільки традиційні методи управління діяльністю територіальних громад виступають потужним гальмом децентралізації. Це підтверджується результатами аналізу роботи органів місцевої влади ОТГ, виконаних організацією Глобал Комьюнітіз (Global Communities) – виконавцем проекту «Децентралізація приносить кращі результати та ефективність».

Аналіз роботи 50 ОТГ продемонстрував, що станом на травень 2018 року «... більшість аналізованих ОТГ поки щоне залучають населення та громадських активістів до процесів прийняття рішень у громаді» [326, с. 19]. На цілком слушну думку авторів аналізу «... основною причиною є відсутність спроможності у керівництва ОТГ до відкритості, страх перед політичними ризиками та низька зацікавленість самої громадськості в аналізі ефективності управління громадою» [326, с. 19].

Отже, зафіксовані і нашим дослідженням, і іншими авторами недоліки є притаманним майже всім новоствореним ОТГ, керівництво яких ще не встигло оволодіти новими методами управління, а також всім громадам, управління яких продовжує здійснюватися за традиційними для східної інституціональної матриці ідеологемами, схемами і взаємостосунками.

Тому, цілком очевидна різниця між показниками результативності і ефективності діяльності ОТГ, в яких тільки зачатковані впровадження нових методів і моделей пріоритетного управління використанням інтелектуальних ресурсів населення, і громад, в яких методи і технології інтелектуального користування не застосовуються взагалі, підтверджують запропонований ще у 2008 р. в роботі [327] та підтверджений реальними оцінками в монографічному дослідженні [175] під регіональних соціально-економічних систем на «депресивні», «самодостатні» та «інноваційні». Адже, якщо «спроможність» громади є тільки індикативним показником [12], який демонструє здатність території  $S$  і населення  $N$  до самостійного відновлення і розвитку, то очевидний зв'язок між соціальними  $Rez_{соц}$  і фінансовими  $Rez_{фін}$  результатами діяльності ОТГ з різним ступенем використання інтелекту населення їх керівництвом (табл. 3.4) демонструє факт того, що ОТГ також можуть функціонувати в режимі депресивності, самодостатності та інноваційності.

Депресивний стан ОТГ обумовлюватиметься використанням СУ традиційних методів управління, для яких є характерною «... живучість адміністративно-командної моделі регулювання господарських процесів, вкрай неефективне використання ендогенних факторів розвитку – людського і виробничого капіталу території, фахованість і підготовленість управлінців регіонального рівня та місцевого самоврядування до роботи в нових умовах, ...» [328].

Стан самодостатності (спроможності) ОТГ обумовлюватиметься переходом СУ і НОУ до масштабного використання формульованих нами рекомендацій щодо необхідних змін в процесах управління щодо першочергового використання інтелекту людських ресурсів громад, а також у відповідній підготовці як кадрового наповнення органів місцевого самоврядування, так і населення до інтелектуальної взаємодії в процесах децентралізації.

Нарешті, інноваційність ОТГ вимагатиме уже не тільки простого переходу СУ і НОУ до нових методів та інструментів інтелектуального користування, а й підтримання постійності цього процесу шляхом внутрішніх змін в організації життєдіяльності і колективної життєтворчості всього населення громади.

Повертаючись до Автор концепції життєтворчості – відомого вітчизняного філософа і соціолога, члена-кореспондента НАН України, проф. Л. В. Сохань писала, що кожна «...особистість виробляє і використовує особливі техніки вирішення життєвих задач і життєздійснення як певного цілісного процесу, але це може практикуватись в рамках стилів існування, які уже є в соціумі або в даній соціальній групі і є продуктом колективного розуму і колективного досвіду» [307, с. 303].

Таким чином, формування в процесах децентралізації ОТГ інноваційного типу повинно стати наслідком поступової трансформації останніх в спільноти (соціальні групи) з колективним розумом і досвідом, для яких буде притаманним такий «стиль існування», коли в кожній особистості – члена громади – буде виховане інноваційне, творче відношення до її стану, її проблем і її майбутнього в оточенні інших громад, в своїй державі і в глобалізованому світі.

У зв'язку з цим, вважаємо за доцільне дослідити і оцінити можливості і перспективи використання в процесах ефективного і результативного управління спільними ресурсами вітчизняних ОТГ не просто колективного інтелекту їх населення, а й такої його складової, як колективний емоційний інтелект –

невід'ємної компоненти сучасної поведінкової економіки, один із основних авторів якої, лауреат Нобелівської премії з економіки 2017 року Р. Талер (Richard H. Thaler) наголосив на існуванні ефекту «страху втрат», коли «... відчуття втрати є більшим ніж задоволення від еквівалентного виграшу» [330, с. 54]. Адже, саме ефект «страху втрат» сьогодні виступає чи не найбільш потужним джерелом і чинником спротиву багатьох категорій сьогоднішніх керівників і працівників ОМС територіальних громад, керівників бізнес-структур, членів громадських організацій та інших категорій населення змін, які неминуче відбуваються при децентралізації.

Тому, уже маючи підтвердження фінансово-економічної дієвості використання рекомендованих нами інструментів інтелектуального користування в управлінні уже діючими і новоутворюваними ОТГ, вважаємо за доцільне продовжити роботу з масштабного поширення нових знань, використання отриманого нами досвіду і сформульованих рекомендацій щодо тих необхідних змін в процесах і процедурах управління їх життєдіяльністю, які кардинальним чином змінюватимуть менталітет і нівелюватимуть «страх втрат» у людських ресурсів, що, в кінцевому рахунку, призведе до формування в громадах сприятливого «колективного емоційного інтелекту» та забезпечить вирішення проблем використання їх потенціалу для «... розвитку об'єднаних територіальних громад у контексті досягнення цілей сталого розвитку» [334].

### Висновки до розділу 3

Таким чином, результати дослідження особливостей управління інтелектуальними ресурсами ОТГ в умовах децентралізації влади і адміністративної реформи за існуючої специфіки ментальності людських ресурсів, формування рекомендацій щодо організаційних змін в процесах їх



життєдіяльності, а також включення та практичної апробації останніх в діяльності Івано-Франківського відокремленого підрозділу Центру розвитку місцевого самоврядування із забезпечення методичного і навчально-консультативній супроводу реалізації плану змін в Івано-Франківській області, нами отримані всі підстави для формулювання наступних висновків:

1. Виявлено, що в процесах вітчизняної практики децентралізації влади у вітчизняному соціумі є присутнім і діє ефект минулого досвіду, «колії» або «pathdependenceseproblem», що негативно впливає на результати необхідних змін, гальмує процеси формування нових життєвих цінностей і моделей поведінки, в зв'язку з чим запропоновано використати для формування ментальності людських ресурсів громад і управління ними новий тип ромбовидної інституціональної домінантно-комплементарної мікс-матриці ( $X-y=Y-x$ ), в якій поєднуються механізми редистрибутивно-ринкового регулювання економічної діяльності та комунітарно-індивідуалістських ідеологічних установок на засадах єдиних принципів демократично-партисипативного управління, а також доведено необхідність формування на цій основі нових життєвих цінностей і ментальності людських ресурсів ОТГ засобами освітніх і навчально-консультаційних впливів.

2. Обґрунтовано доцільність включення експертами Івано-Франківського ВП ЦРМС в програми комплексного процесу підготовки, навчання і розвитку управлінського персоналу і населення як новостворюваних, так і уже діючих ОТГ додаткових заходів з модернізації і модифікації знань, досвіду і ментальності всіх категорій людських ресурсів територіальних громад з орієнтацією на цінності ромбовидної інституціональної матриці, яка зберігає переваги та ліквідує недоліки її альтернативних варіантів, з метою наступного встановлення залежності між наданими знаннями і отриманими результатами, а також обґрунтовано включення в діючі Програми міжнародної технічної допомоги додаткових розділів з управління процесами інтелектокористування як пріоритетного напрямку удосконалення

використання інтелектуальних ресурсів населення ОТГ щодо результативного і ефективного використання спільних ресурсів громади на модифікованих принципах Е. Остром.

3. В результаті порівняльного аналізу та оцінки результатів діяльності традиційних територіальних громад з їх альтернативними варіантами після завершення процесів децентралізації (ОТГ) продемонстровано, що, після проведення експертами Івано-Франківського ВП ЦРСМ навчання, тренінгів, семінарів, консультацій і т. п., зміни в знаннях і ментальності керівництва, фахівців та населення новостворених ОТГ дозволили останнім продемонструвати позитивні досягнення економічного, соціального і екологічного характеру, порівняння яких із результатами діяльності нереформованих громад з традиційними методами управління підтверджують наші гіпотетичні припущення про дієвість і ефективність запропонованих в даному дослідженні рекомендацій з удосконалення схем, моделей і технологій інтелектуалізованого управління.

4. Обґрунтовано неможливість очікування і отримання швидких економічно і соціально значимих результатів від реалізації планів децентралізації із створення ОТГ, що обумовлено інерційністю колективного інтелекту населення всіх її структурних складових, несформованістю «цілісного процесу життєздійснення» і «стилів існування» як «продуктів колективного розуму і колективного досвіду», необхідних для переходу в рамки інноваційної, ромбовидної інституціональної матриці, що обумовлено специфічною дезінтегрованістю множини емоційних складових інтелекту, тимчасовою відсутністю гармонізованих цілей та інтересів.

5. Доведено що подальших поглиблених досліджень потенціалу рекомендацій сучасної поведінкової економіки емоційної і соціальної складових колективного інтелекту ОТГ, економічний, соціальний і екологічний ефект від належного врахування і використання яких в управлінні може радикально покращити результати спільного управління спільною діяльністю.



## ВИСНОВКИ

В дисертаційному дослідженні поставлено і вирішене актуальне наукове завдання в галузі науки публічного управління і адміністрування – теоретико-методологічне обґрунтування можливостей удосконалення процесів управління використанням спільних ресурсів об'єднаної територіальної громади на основі модифікованих принципів Е. Остром щодо пріоритетного використання спільних інтелектуальних ресурсів її населення.

За результатами дослідження зроблено наступні висновки:

1. Започаткування процесу децентралізації влади, будучи позитивним кроком з осучаснення вітчизняної системи публічного управління і адміністрування, зустрілося з труднощами імплементації, основним джерелом яких на різних рівнях системи управління децентралізацією є людські ресурси всіх категорій, починаючи від діючих сьогодні на рівні існуючих територіальних громад керівників та службовців органів державної влади і місцевого самоврядування та закінчуючи рядовими громадянами територіальних громад – об'єктів реформування.

Встановлено, що ключовою проблемою ефективного використання органами управління самоврядних громад наявного в їх розпорядженні ресурсного потенціалу є забезпечення належного використання інтелектуального потенціалу її людських ресурсів з отриманням синергічного ефекту від поєднання і гармонізації тріади інтересів:

– людини – члена об'єднаної територіальної громади, яка живе і функціонує як її неподільний складовий елемент і є суб'єктом місцевого самоврядування;

– територіальної спільноти людей – об'єднаної територіальної громади, інтерес якої формуються і виявляються сукупністю спільних інтересів її індивідів-членів у задоволенні соціальних, економічних і екологічних потреб;

– державної спільноти людей – держави, громадянами якої з використанням правових засобів в порядку виступає самоврядна активність кожної людини і їх сукупностей в територіальних громадах, санкціонує і регулює функції та повноваження, пов'язані з їх / її життєтворчістю.

2. Встановлено, що організація ефективного і результативного використання спільних природних ресурсів ОТГ є можливою через забезпечення пріоритетного і належного використання органом місцевого самоврядування інтелектуальних ресурсів населення громади на основі використання відомих принципів Е. Остром щодо використання ресурсів, що знаходяться у спільній власності населення громади, з метою забезпечення її соціального, економічного і екологічного добробуту, а також конкурентоспроможності в ринковому оточенні.

3. Доведено доцільність доповнення принципів Е. Остром щодо спільного використання ресурсів громад додатковими правилами використання інтелектуальних ресурсів населення, які, дозволяють і зобов'язують органи місцевого самоврядування залучати до процесів і процедур прийняття рішень щодо діяльності громад з використанням спільних ресурсів інтелектуальні ресурси їх населення на основі рекомендацій відомих вітчизняного досвіду і технологій управління процесами інтелектуального користування в соціально-економічних системах, які покликані сприяти інтеграції та мотивації інтелекту населення для генерування і використання таких ініціатив, а ліквідацію очевидної відсутності необхідних знань і досвіду у членів громад здійснити через розробку відповідних навчальних програм, масштабного запровадження обов'язкового навчання і підвищення кваліфікації, а також експертного та науково-консультаційного супроводу їх діяльності.

4. Створено орієнтовану на належне використання спільних ресурсів структурно-функціональну схему системи взаємодії елементарних складових СУ – НОУ ОТГ, та встановлено формалізовані умови спільного пошуку, забезпечення і дотримання людськими ресурсами таких значень  $K_{TR\text{ СУ ОТГ}} > 1$

$\Sigma K_{TRi} > 1$ , які будуть гарантувати обов'язкову наявність зворотного зв'язку із значенням в межах  $0 < \alpha < 1 / K_{TRCY OTG} \cdot \Sigma K_{TRi}$  шляхом належної організації комунікацій між всіма елементарними носіями інтелекту в системі, виключення можливості виникнення режиму некерованості системи при виникненні неформальних комунікацій, а також впровадження у практику формування керівних і функціональних органів ОТГ сучасних рекомендацій щодо організації належного врядування через залучення до «розумного управління» «багатьох дорадників» шляхом налагодження в системі соціокультурної, екзистенційної і мисленнєвої комунікацій між людськими ресурсами всіх без виключення складових ОТГ, коли «соціальний інтелект» стає найбільш дієвим механізмом забезпечення ефективного використання її спільних ресурсів.

5. Удосконалено і адаптовано до потреб використання в процесах і процедурах створення об'єднаних територіальних громад та управління їх подальшим сталим розвитком відому графо-аналітичну модель управління змінами через здатність, вмотивованість та інтегрованість людських ресурсів, потенціал корисності якої полягає в тому, що органи управління ОТГ зобов'язані залучати всіх активних і дієздатних членів громади до збору, вивчення, аналізу, узагальнення і ефективного використання інформації про стан, цілі та інтереси населення окремих складових ОТГ, персоналу колективів підприємств, установ і організацій, розташованих на їх територіях, лідерів ключових груп впливу, участь яких у формуванні рішень щодо спільного використання всіх видів ресурсного потенціалу для її майбутнього розвитку є обов'язковою.

6. Встановлено, що головною умовою успішного використання модифікованих принципів Е. Остром і моделі управління змінами в ОТГ виступає оволодіння керівним корпусом і кадровим наповненням органу управління ОТГ, а також керівниками ключових груп впливу та  $N$  суб'єктів колективної та індивідуальної діяльності необхідними знаннями і досвідом інноваційного типу взаємодії на основі лідерства, здатного і орієнтованого на

технології інтеграційного управління і менеджменту, для чого було запропоновано удосконалену модель лідерства для формування обґрунтованих рекомендацій в процесах навчання, відбору і неперервного розвитку функціонально-психологічних характеристик керівників і функціонерів органів управління (СУ), а також керівників і функціонерів суб'єктів всіх видів активності в рамках об'єднаної територіальної громади як соціально-економічно-екологічної системи.

7. Виявлено, що в процесах децентралізації влади у вітчизняному соціумі є присутнім і діє ефект минулого досвіду, «колії» або «pathdependenceproblem», що негативно впливає на результати необхідних змін, гальмує процеси формування нових життєвих цінностей і моделей поведінки, в зв'язку з чим запропоновано використати для формування ментальності людських ресурсів громад і управління ними новий тип інституціональної доміантно-комплементарної мікс-матриці ( $X-y=Y-x$ ), в якій поєднуються механізми редистрибутивно-ринкового регулювання економіки та комунітарно-індивідуалістської ідеології на засадах єдиних принципів патисипативного управління, а також доведено необхідність формування на цій основі нових життєвих цінностей і ментальності людських ресурсів ОТГ засобами навчально-консультаційних впливів.

8. Обґрунтовано необхідність включення в програми комплексного процесу підготовки, навчання і розвитку управлінського персоналу і населення як новостворюваних, так і уже діючих ОТГ заходів з модернізації і модифікації знань, досвіду і ментальності всіх категорій людських ресурсів територіальних громад, орієнтованих на комбінацію цінностей ромбовидної інституціональної мікс-матриці, яка зберігає переваги та ліквідує недоліки її альтернативних варіантів, а також включення в діючі Програми міжнародної технічної допомоги додаткових розділів з управління процесами інтелектокористування як пріоритетного напрямку удосконалення використання інтелектуальних ресурсів населення ОТГ щодо результативного і ефективного використання спільних ресурсів громади на модифікованих принципах Е. Остром.

9. Встановлено, що, після проведення експертами Івано-Франківського ВП ЦРСМ навчання, тренінгів, семінарів, консультацій і т. п. з рекомендованими нами доповненнями, позитивні зміни в знаннях і в ментальності керівництва, фахівців та населення новостворених ОТГ дозволили останнім продемонструвати позитивні досягнення економічного, соціального і екологічного характеру, порівняння яких із результатами діяльності нереформованих громад з традиційними методами управління підтвердило гіпотетичні припущення про дієвість і ефективність запропонованих в даному дослідженні рекомендацій з удосконалення схем, моделей і технологій інтелектуалізованого управління.

10. Обґрунтовано неможливість очікування і отримання швидких економічно і соціально значимих результатів від реалізації планів децентралізації із створення ОТГ, що обумовлено значною інерційністю колективного інтелекту населення всіх її структурних складових, несформованістю «цілісного процесу життєздійснення» і «стилів існування» як «продуктів колективного розуму і колективного досвіду», необхідних для переходу в рамки інноваційної, ромбовидної інституціональної мікс-матриці, а також продемонстровано доцільність подальших поглиблених досліджень потенціалу рекомендацій сучасної поведінкової економіки щодо використання емоційної і соціальної складових колективного інтелекту ОТГ, економічний, соціальний і екологічний ефект від належного врахування і використання яких в управлінні може радикально покращити результати спільного управління спільною діяльністю.



## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Олуйко В.М. Україна на шляху до держависамовряднихтериторіальних громад. *Університетськінаукові записки*. 2005. № 1-2 (13-14). С. 317-323.
2. Мороз О.Ю. Територіальна громада: сутність становлення та сучасні українські реалії.*Демократичне врядування: науковий вісник*.2008. Вип. 2. URL : [http://www.lvivacademy.com/vidavnitstvo\\_1/visnik2/fail/Moroz.pdf](http://www.lvivacademy.com/vidavnitstvo_1/visnik2/fail/Moroz.pdf)
3. Шумляєва І. Д. Становлення і розвиток інституту територіальної громади в Україні: організаційно-правовий аспект : автореф. дис. ... канд. наук з держ. упр. : 25.00.04. Дніпропетровськ, 2010. 20 с.
4. Молодожен Ю. Б. Самодостатністьтериторіальних громад: обґрунтуванняактуальностінапрямунауковихдосліджень. *Актуальніпроблеми державного управління*: зб. наук. пр. Одеса: ОРІДУ НАДУ, 2009. № 3 (39). С. 181-185.
5. Молодожен Ю. Б. Самодостатністьтериторіальних громад: системнийпідхід: монографія. Одеса: ОРІДУ НАДУ, 2010. 370 с.
6. 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.
7. Лиска О. Г. Територіальна громада. *Енциклопедія державного управління*: у 8 т./ за заг. ред. Ю. В. Ковбасюка; НАДУ при ПрезидентовіУкраїни. Т.5. Територіальнеуправління/за ред. О. Ю. Амосова, О. С. Ігнатенка, А. О. Кузнецова. Харків:Вид-во ХарРІ НАДУ «Магістр», 2011. 378 с.
8. Практичнірекомендації 3  
питаньформуванняспроможнихтериторіальних громад / С. М. Серьогін, Н. А. Липовська, В. М. Дрешпакта ін. Вип. 1. Дніпропетровськ : ДРІДУ НАДУ, 2015. 32 с.

9. Як створити територіальну громаду? *Vilni.info. Думки вільних людей.* – URL : [http://www.vilni.info/2014/03/blog-post\\_5851.html](http://www.vilni.info/2014/03/blog-post_5851.html)
10. Пітцик М., Слобожан О., Рабошук Я., Чепель О. Формування спроможних територіальних громад :практичний посібник. URL : <https://www.auc.org.ua/sites/default/files/library/posibnyk.tergrweb.pdf>
11. Білуха Л. А. Поняття територіальної громади та спроможної територіальної громади. *Теорія та практика державного управління.* 2017. №1 (56). URL : <http://kbuara.kharkov.ua/e-book/tpdu/2017-1/doc/3/02.pdf>
12. Про затвердження Методики формування спроможних територіальних громад : Постанова Кабінету Міністрів України від 8 квітня 2015 р. № 214. URL : <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/214-2015-%D0%BF>
13. Порадник керівнику територіальної громади / Черніг. центр перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників органів держ. влади, місцевого самоврядування, держ. п-в, установ і орг.; Уклад.: В. М. Бойко, Н. В. Коваленко. Чернігів : ЦППК, 2011. 188 с.
14. Методологія роботи над Стратегією розвитку територіальної громади. URL : <http://myrgorod.pl.ua/files/images/Ekonomika/Strategiya/metodologiya.pdf>
15. Баймуратов М. Правовий статус територіальної громади в Україні: теоретичні та практичні проблеми. *Муніципальний рух: новий етап розвитку* : матеріали VII Всеукр. муніципальних слухань «Муніципальний рух в Україні – 10 років розвитку», м. Бердянськ, 6-8 вересня 2002 р. К. : Логос, 2002. С. 368-371.
16. Малишко В. М. Правові засади територіальної громади як основи місцевого самоврядування в Україні. *Юридичний вісник.* 2010. №3 (16). С. 60-63.
17. Патицька Х. О. Територіальна громада в політико-правовій практиці сучасної України. *Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України.* 2014. Вип. 4 (108). С. 320-328.

18. Скупченко Д. О. Нормативно-правове забезпечення розвитку територіальних громад в Україні. URL : <http://www.kbuara.kharkov.ua/e-book/tpdu/2017-2/doc/3/07.pdf>
19. Корнат А. Нормативно-правове забезпечення залучення населення до вирішення проблем територіальної. URL : [http://www.dridu.dp.ua/vidavnictvo/2011/2011\\_02\(9\)/11kavptg.pdf](http://www.dridu.dp.ua/vidavnictvo/2011/2011_02(9)/11kavptg.pdf)
20. Тимечко І. Р. Організаційно-правове забезпечення співробітництва територіальних громад України в транскордонному просторі. *Регіональна економіка*. 2016. № 4. С. 125-129.
21. Дракохруст Т. В., Булковський Т. О. Інституційно-правовий механізм реформування територіальних громад в Україні. *Держава та регіони. Серія: Державне управління*. 2017. №1 (57). С. 44-49.
22. Ібрагімова А. А. Характеристика нормативно-правової бази державної політики у сфері побудови спроможних територіальних громад в Україні. *Наукові праці. Державне управління*. 2015. Вип. 252. Т. 263. С. 165-173.
23. Козаченко Ю. П. Місцеві бюджети як основа ресурсного забезпечення розвитку місцевого самоврядування в країні : дис. ... канд. наук з держ. упр. : 25.00.04. Запоріжжя, 2016. 191 с.
24. Боковинова Ю. В. Природні ресурси – ресурси розвитку територіальних громад. *Актуальні проблеми державного управління*. 2017. №1 (51). С. 66-71.
25. Гургула Т. В. Фінансове забезпечення спроможності територіальних громад: проблеми та шляхи їх вирішення. *Науковий вісник Мукачівського державного університету. Серія: Економіка*. 2017. Вип. 1 (7). С. 132-136.
26. Планування та управління фінансовими ресурсами територіальної громади / О. Кириленко, Б. Малиняк, В. Письменний, В. Русін; Асоціація міст України. К.: ТОВ «Підприємство «ВІ ЕН ЕЙ», 2015. 396 с.
27. Сторонянська І., Пелехатий А. Фінансове забезпечення розвитку сільських територіальних громад: монографія. Львів : ДУ «ІРД ім. М. І. Долишнього НАН України», 2014. 190 с.

28. Петрушенко Ю. М. Фінансова політика соціально-економічного розвитку територіальних громад : дис. ... д-ра екон. наук :08.00.08. Суми, 2015. 530 с.
29. Назар О. Концептуальні основи матеріально-фінансового забезпечення місцевих громад. *Ефективність державного управління* : зб. наук. праць. 2015. Вип. 43. С. 322-328.
30. Нездойминога О. Є. Особливості формування бюджету територіальної громади. *Економіка і суспільство*. 2017. №11. С. 443-449.
31. Мокій А. І., Дацко О. І. Територіальна громада в системі економічної безпеки держави. *Стратегічні пріоритети*. 2015. №1 (34). С. 83-89.
32. Оленковська Л. П. Організаційно-управлінське забезпечення інтеграційних процесів у місцевому самоврядуванні : автореф. дис. ... канд. наук з держ. упр. : 25.00.04. Дніпропетровськ, 2013. 20 с.
33. Територіальна громада: управління розвитком : монографія / С. І. Черновта ін.; за ред. Ю. О. Куц, О. В. Решеvecь. Харків : Константа, 2013. 540 с.
34. Сталій розвиток територіальної громади: управлінський аспект : монографія / Ю. О. Куц та ін.; за заг. ред. Ю. О. Куца, В. В. Мамонової. Харків : Вид-во ХарПІ НАДУ «Магістр», 2008. 236 с.
35. Литвинець В. М. Здійснення територіальною громадою села управління землями в межах населеного пункту та землями комунальної власності. *Держава і право*. 2009. Вип. 44. С. 457-463.
36. Управління розвитком людського потенціалу територіальної громади в інноваційно-знаньовому суспільстві : метод. рек. / уклад. : Ю. О. Куц, В. В. Мамонова, С. В. Газарян. К. : НАДУ, 2011. 20 с.
37. Чернецький Ю. О. Стратегічне управління як інструмент забезпечення соціальної стабільності територіальної громади. *Актуальні проблеми державного управління*: збірник наукових праць. Х., 2002. №3 (13). Ч 1. С. 139-143.

38. Кузьмин В. М. Засади і принципи інтеграційного управління територіальною громадою: теоретичний аспект. *Регіональна економіка*. 2012. № 1. С. 47-53.

39. Савенко Р. Г., Скрильник І. І. Застосування теорії графів для оптимального управління територіальною громадою. *Проблеми й перспективи розвитку академічної та університетської науки* : збірник наукових праць ІХ Міжнародної науково-практичної конференції, м. Полтава, 7-9 грудня 2016 р. Полтава: ПолтНТУ, 2016. С. 69-75.

40. Безуглий Д. Г. Проектно-орієнтоване управління стратегічним розвитком територіальних громад : автореф. дис. ... канд. наук з держ. упр. : 25.00.04. Дніпро, 2017. 20 с.

41. Кузьмин В. М., Сусяк Х. В. Структурування потенціалу територіальної громади. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія: Економіка і менеджмент*. 2015. Вип. 11. С. 177-180.

42. Чикаренко І. А. Теоретико-методологічні засади формування системи управління інноваційним розвитком територіальних громад: дис. ... д-ра наук з держ. упр. : 25.00.04. Запоріжжя, 2016.

43. Барановська Т. М. Державна політика розвитку територіальних громад в Україні : дис. ... канд. наук з держ. упр. : 25.00.02. Харків, 2016. 261 с.

44. Концептуалізація територіальної громади в проблемному полі державного управління. *Територіальна громада: управління розвитком* : монографія / С. І. Чернов, Ю. О. Куц, О. В. Безуглий та ін.; за ред. Ю. О. Куца, О. В. Решеvecь. Харків: Константа, 2013. 540 с.

45. Прієшкіна О. В. Територіальна громада в політичній системі та системі місцевого самоврядування в Україні. *Юридичний Вісник*. 2012. №1. С. 37-40.

46. Русанова С. Ю. Роль територіальної громади в побудові громадянського суспільства в Україні. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2013. Вип. 22. Т.1. С. 172-176.

47. Дробот І. О. Гарантування місцевого самоврядування в Україні: теоретико-методологічний аспект: монографія. Львів: ЛРІДУ НАДУ, 2010. 312 с.
48. Кубай Т. Територіальна громада в системі місцевого самоврядування в Україні: управлінсько-правові проблеми. *Держава та суспільство*. 2014. №4. С. 185-193.
49. Слінько Т. М., Литвиненко Є. В. Становлення територіальної громади як парадигма розвитку місцевого самоврядування. *Університетські наукові записки*. 2006. №2. С. 80-83.
50. Крижанівський С. Територіальній громаді – належні повноваження. Місцеве самоврядування і соціальне партнерство. *Місцеве самоврядування*. 1998. №5/6. С. 137-140.
51. Муркович Л. Територіальна громада як суб'єкт місцевого самоврядування в Україні: теоретичні аспекти. *Державне управління та місцеве самоврядування* : зб. наук. праць. 2010. Вип. 2 (5). URL : [http://www.dbuapa.dp.ua/vidavnictvo/2010/2010\\_02%285%29/10mliuta.pdf](http://www.dbuapa.dp.ua/vidavnictvo/2010/2010_02%285%29/10mliuta.pdf)
52. Колтун В. С. Темпоральна парадигма діяльності органів місцевого самоврядування : дис. ... д-ра наук з держ. упр. : 25.00.04. К., 2015. 462 с.
53. Мочков О. Б. Організація участі територіальної громади у вирішенні питань місцевого розвитку : автореф. дис. ... канд. наук з держ. упр. : 25.00.04. К., 2017. 20 с.
54. Територіальна громада як базова ланка адміністративно-територіального устрою України: проблеми та перспективиреформування : аналітична доповідь / Павлюк А. П. та ін. К. : НІСД, 2016. 61 с. URL : [http://www.niss.gov.ua/content/articles/files/AD-Teritor\\_alna-gromada-103fe.pdf](http://www.niss.gov.ua/content/articles/files/AD-Teritor_alna-gromada-103fe.pdf)
55. Жовнірчик Я. Ф. Територіальна громада в системі місцевого самоврядування. *Вісник Хмельницького інституту регіонального управління та права*. 2004. № 4. С. 353-355.
56. Ільченко Н. В. Концепція участі та методи залучення населення до розвитку територіальної громади. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2010. № 7. URL : <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=156>

57. Батанов О.В. Територіальна громада – первинний суб’єкт муніципальної влади в Україні: поняття та ознаки. *Вісник Центральної виборчої комісії*. 2008. №2. С. 51-57. URL : [http://www.cvk.gov.ua/visnyk/pdf/2008\\_2/visnik\\_st\\_13.pdf](http://www.cvk.gov.ua/visnyk/pdf/2008_2/visnik_st_13.pdf)

58. Батанов О. В. Територіальна громада – основа місцевого самоврядування в Україні: монографія. К.: Ін-т держави і права ім. В. М. Корецького НАН України, 2001. 260 с.

59. Молодожен Ю.Б. Поняття і сутність територіальної громади в системі місцевого самоврядування України. *Університетські наукові записки: Часопис Хмельницького університету*. 2006. № 2. С. 347-352. URL : <http://www.univer.km.ua/visnyk/1100.pdf>

60. Делія Ю. Місцевесамоврядування як право територіальної громади. *Право України*. 2005. № 5. С. 45-48.

61. Мочков О. Б. Організація участі територіальної громади у вирішенні питань місцевого розвитку : автореф. дис. ... канд. наук. з держ. упр. : 25.00.04. К., 2017. 20 с.

62. Територіальна громада як базова ланка адміністративно-територіального устрою України: проблеми та перспективи реформування : аналітична доповідь / Павлюк А. П. та ін. К.: НІСД, 2016. 61 с. URL : [http://www.niss.gov.ua/content/articles/files/AD-Teritor\\_alna-gromada-103fe.pdf](http://www.niss.gov.ua/content/articles/files/AD-Teritor_alna-gromada-103fe.pdf)

63. Дробот І., Шуляр І. Сутнісні ознаки самодостатньої територіальної громади в умовах сталого розвитку суспільства: понятійно-термінологічний аспект. URL : [http://www.nbu.gov.ua/Portal/Soc\\_Gum/Ardu\\_o/2009\\_1/R\\_4/Drobot.pdf](http://www.nbu.gov.ua/Portal/Soc_Gum/Ardu_o/2009_1/R_4/Drobot.pdf)

64. Шаров Ю. П. Потенціал та інструменти співробітництва спроможних громад в умовах децентралізації. *Аспекти публічного управління*. 2015. №4 (18). С. 102-110.

65. Алексеев В. М. Власність територіальних громад в Україні: шляхи розвитку : монографія. Черніці : Технодрук, 2007. 336 с.

66. Алексеев В. М. Громадівська власність – матеріальна основа життєзабезпечення територіальних громад. *Віче*. 2014. №12. URL : <http://veche.kiev.ua/journal/4232/>

67. Конституція України : документ від 28.06.1996 р. № 254к/96-ВР. Редакція від 01.01.2020 р., підстава – 27-ІХ. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254к/96-вр#Text>

68. Про місцеве самоврядування в Україні : Закон України від 01.05.1997 р. №280/97-ВР (зі змінами та доповненнями). URL : [http://search.ligazakon.ua/l\\_doc2.nsf/link1/Z970280.html](http://search.ligazakon.ua/l_doc2.nsf/link1/Z970280.html)

69. Про Стратегію сталого розвитку «Україна 2020» : Указ Президента України від 12.05.2015 р. № 5/2015. URL : <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/5/2015>

70. Про схвалення Концепції реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 01.04.2014 р. №333-р. URL : <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/333-2014-p>

71. Про добровільне об'єднання територіальних громад : Закон України від 05.01.2015 р. №157-VIII. URL : <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/157-19/ed20150714>

72. Про співробітництво територіальних громад : Закон України від 17.06.2014 р. №1508-VII. URL : <http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/1508-18>

73. Куценко Т. Ф., Дударенко Є. Ю. Об'єднані територіальні громади в Україні : короткий аналітичний огляд. *Економіка та держава*. 2017. №3. С. 64-70. URL : [http://www.economy.in.ua/pdf/3\\_2017/15.pdf](http://www.economy.in.ua/pdf/3_2017/15.pdf)

74. Кавунець А., Дорох В. Особливості об'єднання територіальних громад в Україні (регіональний аспект). Вінниця: Прес Корпорейшн Лімітед, 2016. 94 с. URL : <http://sg.vn.ua/wp-content/uploads/2017/06/Knyga-new.pdf>

75. Старікова Н. Проблеми об'єднання громад. *Асамблея громадських організацій малого та середнього бізнесу*. 2015. URL : [http://www.seredniy-klas.org/pub/natalija\\_stparikova\\_problemi\\_obednannja\\_gromad/1-1-0-114](http://www.seredniy-klas.org/pub/natalija_stparikova_problemi_obednannja_gromad/1-1-0-114)



76. Павлюк А. П. Формування об'єднаних територіальних громад: стан, проблемні питання та шляхи їх вирішення : аналітична записка. 2017. URL : <http://www.niss.gov.ua/articles/2642/>

77. 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](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Ttpdu_2015_2_25)

78. Борщевський В., Волошин В. Інституційні важелі розвитку об'єднаних територіальних громад в умовах децентралізації управління : аналітична записка. Львів, 2017. URL : <http://www.niss.gov.ua/articles/2668/>

79. Інструменти розвитку об'єднаних територіальних громад в умовах децентралізації влади / Р. Б. Примуш та ін.; за заг. ред. В. М. Олуйко. К. : Ваіте, 2017. 432 с.

80. Пелехатий А. О. Фінансова спроможність об'єднаних територіальних громад в умовах децентралізації: проблеми та шляхи їх вирішення. *Ефективна економіка*. 2016. URL : <http://www.m.nauka.com.ua/?op=1&j=efektyvna-ekonomika&s=ua&z=5260>

81. Пелехатий А. О. Фінансова незалежність бюджетів об'єднаних територіальних громад: основні проблеми та шляхи їх подолання. *Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України* : зб. наук. пр. Львів, 2016. Вип. 4 (120). С. 126–130.

82. Ольшанський О. В. Об'єднання територіальних громад як механізм забезпечення їх ресурсної спроможності. *Актуальні проблеми державного управління*. 2015. № 2. С. 92-99. URL : <http://www.kbuapa.kharkov.ua/e-book/apdu/2015-2/doc/3/02.pdf>

83. Зелінський С. Оцінка спроможності громад в Україні. *Наукові записки Інституту законодавства Верховної Ради України*. 2016. №6. С. 128-134.

84. Ахромкін Є. М., Бурбело О. А., Алексєєв А. С., Заблоцька Д. В. Економіко-правове забезпечення стратегічного розвитку новоутворених

територіальних громад: до обговорення. *Економіка та право. Серія : Економіка*. 2016. №2 (44). С. 9-13.

85. Якою має бути модель управління об'єднаної територіальної громади : аналітична записка /ГО «Європейський діалог», ВГО «Асоціація сприяння самоорганізації населення». URL : <http://samoorg.com.ua/wp-content/uploads/2012/08/YAkoyu-maye-buti-model-upravlinnya-ob-yednanoi-teritorialnoyi-gromadi-.pdf>

86. Монастирський Г. Модернізаційна парадигма управління економічним розвитком територіальних спільнот базового рівня. *Вісник Національної академії державного управління при Президенті України*. 2010. № 4. С. 166-174.

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

88. Петренко В. П. Інтерпретація об'єднаної територіальної громади як об'єкта публічного управління та адміністрування. *Матеріали VI Всеукр. наук.-практ. Інтернет-конф.*, м. Полтава, 27 квітня 2017 р. Полтава : ПолтНУУ, 2017. С. 54-56.

89. Лютий О. В. Проблема лідерства в об'єднаних територіальних громадах – ключова умова успіху процесу децентралізації влади. *Публічне управління: проблеми та перспективи* : матеріали Всеукр. наук.-практ. конф., м. Харків, 28 жовтня 2016 р. Харків : ТОВ «Константа», 2016. С. 184-189.

90. Панасюк Р. В., Петренко В. П. Про модифікацію моделі Б. Дж. Фогга для управління процесами створення в регіонах України об'єднаних територіальних громад. *Теорія і практика стратегічного управління розвитком галузевих і регіональних суспільних систем* : матеріали VI Міжнарод. наук.-практ. конф. м. Івано-Франківськ, 11-13 жовтня 2017 р. Івано-Франківськ, 2017. С. 113-115.

91. Практичні рекомендації 3  
 питань формування спроможних територіальних громад / С. М. Серьогін та ін. Дніпропетровськ : ДРІДУ НАДУ, 2015. Вип. 1. 40 с.
92. Абетка децентралізації. Об'єднання громад : практичний посібник / за ред. Т. П. Василик. Шепетівка : БФ «Зміцнення громад», 2016. 283 с. URL : [http://ipro.org.ua/wp-content/uploads/2016/Абетка\\_децентралізації\\_Web.pdf](http://ipro.org.ua/wp-content/uploads/2016/Абетка_децентралізації_Web.pdf)
93. Методологія стратегічного планування розвитку об'єднаних територіальних громад в Україні. URL : [http://surdp.eu/uploads/files/SP\\_OTG\\_Methodology\\_UA.pdf](http://surdp.eu/uploads/files/SP_OTG_Methodology_UA.pdf)
94. Проект плану організаційних заходів щодо добровільного об'єднання територіальних громад. *Рекомендації відповідно до Закону України «Про добровільне об'єднання територіальних громад»* / розробили та надали пояснення: Івано-Франківський офіс реформ (Д. Дзвінчук, Р. Панасюк) та ГЦ «Ділові ініціативи». URL : [http://selfgov.org.ua/sg\\_algorithm/](http://selfgov.org.ua/sg_algorithm/)
95. Kotter John P. *Leading Change*. Harvard: Harvard Business Review Press, 2012. 208 p.
96. Гусєва О. Ю. *Управління стратегічними змінами: теорія і прикладні аспекти* : монографія. Д. : Ноулідж, 2014. 395 с.
97. Jasińska J. *Zmiany w organizacjach: sprawne zarządzanie, sytuacje kryzysowe i warunki osiągnięcia sukcesu*. Warszawa: FREL, 2015. 546 s.
98. Степура І. «Об'єднані територіальні громади» – це злочин! : відео. URL : <https://www.youtube.com/watch?v=J0yVfidTfDE>
99. Степанченко О. Люди в селах не віряють, що після об'єднання територіальних громад їм стане жити краще. *Відомості*. 28 травня 2015 р. URL : <http://vidomosti-ua.com/newspaper/104536>
100. Кулініч О. Чим загрожує «добровільно-примусове» об'єднання громад. *Економічна правда*. 2015. 15 червня. URL : <https://www.epravda.com.ua/columns/2015/06/15/546631/>

101. Поживанов М. Об'єднані територіальні громади: наразі більше шкоди, ніж користі. URL : <http://kh.ridna.ua/2017/09/28/objednani-terytorialni-hromady-narazi-bilshe-shkody-nizh-korysti/>

102. Децентралізація. Як змінюються думки людей? *Підтримка децентралізації в Україні. Швейцарсько-український проект DESPRO*. 2016. 12 с.

103. Проблемні питання, які виникають в процесі формування спроможних об'єднаних територіальних громад (ОТГ). *Івано-Франківська обласна державна адміністрація* : офіційний веб-сайт. URL : <http://www.if.gov.ua/?q=news&id=27894>

104. Децентралізація. Запитання – відповіді : інформаційне видання / Інститут громадянського суспільства. Київ : ТОВ «Київська друкарня», 2016. 155 с.

105. Практичний посібник з питань організації роботи органів місцевого самоврядування об'єднаних територіальних громад. Модуль 6. Відповіді на проблемні питання / USAID, Асоціація міст країни. Київ, 2016. 12 с.

106. Децентралізація. Результати, виклики і перспективи : проміжний звіт / Фонд «Демократичні ініціативи ім. Ілька Кучеріва». URL : <http://dif.org.ua/uploads/pdf/1224810616584ead699418f2.86217715.pdf>

107. Програма розвитку місцевого самоврядування Івано-Франківської області на 2016-2020 роки : затверджена рішенням Івано-Франківської обласної ради від 09.10.2015 р. №1773-39/2015 у редакції від 07.12.2018 №998-26/2018

108. В обласній раді презентували результати соціологічного дослідження, присвяченого актуальним питанням стану і розвитку місцевого самоврядування. *Івано-Франківська обласна державна адміністрація* : офіційний веб-сайт. URL : [http://www.orada.if.ua/index.php?id=single\\_viewnews&tx\\_ttnews%5Btt\\_news%5D=2996&cHash=f64709a16f1f2cedc7fddcfe611b9fab](http://www.orada.if.ua/index.php?id=single_viewnews&tx_ttnews%5Btt_news%5D=2996&cHash=f64709a16f1f2cedc7fddcfe611b9fab)

109. Стан та розвиток місцевого самоврядування на Прикарпатті: аспекти децентралізації й проблематика розвитку місцевих громад. *Івано-Франківська обласна державна адміністрація*: офіційний веб-сайт. URL :

<http://www.orada.if.ua/fileadmin/documents/Rizne/analitchnyy-zvit-doslidzhennya.pdf>

110. Лукеря І. Наша нафта – люди : інтерв'ю з Іваном Лукерею про децентралізацію / Іван Лукеря, розмовляв Володимир Семків. *Портал Децентралізація*. URL : <http://decentralization.gov.ua/news/4452>

111. Human Development Report 1999. New York-Oxford : Oxford University Press, 1999. URL : [http://hdr.undp.org/sites/default/files/reports/260/hdr\\_1999\\_en\\_nostats.pdf](http://hdr.undp.org/sites/default/files/reports/260/hdr_1999_en_nostats.pdf)

112. Hillery jr, George A. Definitions of Community: Areas of Agreement / George A. Hillery jr. *Rural sociology : devoted to scientific study of rural life* : official journal of the Rural Sociological Society. Malden, Mass : Wiley, 1955. Vol. 20.1955, 2, p. 111-123

113. Community. *The Blackwell Encyclopedia of Sociology*. 2007. URL : [www.sociologyencyclopedia.com](http://www.sociologyencyclopedia.com)

114. Brieger W. R. Definitions of Community / William R. Brieger, Johns Hopkins University. URL : <http://ocw.jhsph.edu/courses/SocialBehavioralFoundations/PDFs/Lecture10.pdf>

115. Shaffer R. Community Economics: Economic Structure and Change in Smaller Communities. Ames : Iowa State University Press, 1989. P. 4.

116. Burns D., Hambleton R., Hogget P. *The Politics of Decentralisation: Revitalising Local Democracy: (Public Policy and Politics)*. Palgrave, 1994. 324 p.

117. Putnam D. Robert. The Prosperous Community: Social Capital and Public Life. *The American Prospect*. 1993. Vol. 4, No. 13. pp. 70-80.

118. RobertPutnam. *Google Scholar*. URL : <https://scholar.google.com/citations?user=Me4t2sQAAAAJ&hl=ru>

119. Чаплигін О. К. Можливості використання закордонного досвіду здійснення адміністративно-територіальних реформ в Україні. *Державне будівництво*. 2007. № 1 (1). URL : [http://nbuv.gov.ua/j-pdf/D\\_eBu\\_2007\\_1\(1\)\\_\\_47.pdf](http://nbuv.gov.ua/j-pdf/D_eBu_2007_1(1)__47.pdf)

120. Децентралізація публічної влади: досвід європейських країн та перспективи України /Бориславська О. та ін.; Швейцарсько-український проект «Підтримка децентралізації в Україні. DESPRO». К. : ТОВ «Софія». 2012. 128 с.

121. Дробот І.О., Шуляр І. В. Реформування систем місцевого управління: зарубіжний досвід. *Публічне адміністрування: теорія та практика* : електронний збірник наук. праць. 2011. Вип. 1 (5).URL : <http://www.dbuara.dp.ua/zbirnik/2011-01%285%29/11diouz.pdf>

122. Полянська А. С., Васильченко Г. В. Міжнародний досвід планування розвитку об'єднаних територіальних громад в умовах децентралізації.*Теорія і практика стратегічного управління розвитком галузевих і регіональних суспільних систем*: матеріали VI Міжнарод. наук.-практ. конф., м. Івано-Франківськ, 11-13 жовтня 2017 р. Івано-Франківськ, 2017. С. 155-157.

123. Лиска О. Г. Вплив територіальних громад на процеси управління комунальною власністю: закордонний досвід.URL :<http://www.kbuara.kharkov.ua/e-book/db/2011-2/doc/4/05.pdf>

124. Пігуль Н. Г., Люта О. В. Зарубіжний досвід проведення децентралізаційних реформ.*Гроші. Фінанси. Кредит*. 2016. Вип. 9. С. 684-688.

125. Зарубіжний досвід організації роботи місцевої влади: монографія / М. О. Пухтинський та ін.; За заг. ред. П. В. Ворони. Х. : Вид-во ХарPI НАДУ «Магістр», 2009. 280с.

126. Данилишин Б. М., Пилипів В. В. Децентралізація у країнах ЄС: уроки для України.*Регіональна економіка*. 2016. №1. С. 5-11.

127. Ткачук А. Ф. Адміністративна реформа в Данії та Латвії: корисний досвід для України.*Університетські наукові записки*. 2007. № 3. С. 20-26. URL : [http://nbuv.gov.ua/jpdf/Unzap\\_2007\\_3\\_6.pdf](http://nbuv.gov.ua/jpdf/Unzap_2007_3_6.pdf)

128. Топпервін Н. Дієве місцеве самоврядування як запорука успішної децентралізації публічної влади: швейцарський досвід.*DESPRO* : аналітичний вісник. 2012. № 2.

129. Матвієнко А. С. Об'єднання територіальних громад: досвід Фінляндії та Латвії. *Держава і право. Серія: Юридичні і політичні науки*. 2013. Вип. 59. С. 506-511.

130. Ворона П.В. Особливості розвитку місцевого самоврядування Японії в процесі децентралізації місцевої влади. *Актуальні проблеми державного управління* : зб. наук. пр. Х. : Вид-во ХарПІ НАДУ «Магістр», 2009. № 2 (36). 440 с.

131. Smith S. Local Communities and Post-Communist Transformation. Czechoslovakia, the Czech Republic and Slovakia. Routledge Curzon, London, 2003. 230 p.

132. Досвід впровадження адміністративно-територіальної реформи в Литві / Міністерство Внутрішніх справ Республіки Литва. 2014. URL : <http://www.slg-coe.org.ua/wpcontent/uploads/2014/10>

133. Шпортюк Н. Адміністративно-територіальна реформа в Польщі: досвід для України. *Державне управління та місцеве самоврядування* : зб. наук. праць. 2011. Вип. 2 (9). URL : [http://www.dridu.dp.ua/vidavnictvo/2011/2011\\_02%289%29/11snlpdu.pdf](http://www.dridu.dp.ua/vidavnictvo/2011/2011_02%289%29/11snlpdu.pdf)

134. Плевак С. М. Досвід трансформації центральних і місцевих органів державної влади Республіки Польща для України : автореф. дис. ... канд. наук з держ. упр. : 25.00.01. Львів, 2017. 20 с.

135. Driving Success. Human resources and sustainable development / The World Business Council for Sustainable Development; HRH The Prince of Wales's Business & the Environment Programme; The University of Cambridge Programme for Industry. 20 p. URL : [http://wbcsdserver.org/wbcsdpublications/cd\\_files/datas/capacity\\_building/education/pdf/DrivingSuccess-HumanResources+SD.pdf](http://wbcsdserver.org/wbcsdpublications/cd_files/datas/capacity_building/education/pdf/DrivingSuccess-HumanResources+SD.pdf)

136. Bopp M. A. Practical Guide to Building Sustainable Communities. Calgary : Alberta, 1998. 68 p.

137. Jones R. HR & Community Engagement: Building and Re-creating Local Relationships. URL : <https://www.hrexchangenetwork.com/hr-management/columns/hr-community-engagement-building-and-re-creating-1>

138. Sawyer R., Garduño F. Developing Human Resources.  
URL :<https://www.sswm.info/content/developing-human-resources-rr>

139. Developing People Needed by the Community.  
URL :<http://www.komatsu.com/CompanyInfo/csr/2016/citizenship/citizenship01.html>

140. Linville A. Human resources & Community Development.  
URL :<http://www.hornlake.org/Human-Resources-Community-Development/>

141. Managing social impact – new guide to making the most of human capital in local communities. URL :<http://www.nordregio.se/en/News/Managing-social-impact--new-guide-to-making-the-most-of-human-capital-in-local-communities/>

142. Locally Targeted and Inclusive Hiring Practices Promote Equity  
Resources Urban Universities as Anchor Institutions: A Report of National Data and Survey Findings / Coalition of Urban Serving Universities. URL :  
[http://www.usucoalition.org/downloads/part6/USU\\_Report\\_of\\_National\\_and\\_Survey\\_Data.pdf](http://www.usucoalition.org/downloads/part6/USU_Report_of_National_and_Survey_Data.pdf)

143. Suopajarvi L., Kantola A., Weber R. Local smart specialisation: a step-by-step guide to social impact management in remote communities with resource-based economies. *REGINA Report*. 2017. URL :  
<http://www.nordregio.se/en/Publications/Publications-2017/Local-smart-specialisation-a-step-by-step-guide-to-social-impact-management-in-remote-communities-with-resource-based-economies/>

144. CommunityToolBox : service of the Center for Community Health and Development / University of Kansas. URL :<http://ctb.ku.edu/en/table-of-contents/overview/model-for-community-change-and-improvement/building-capacity/main>

145. Social Innovation in Local Development: Lessons from the Nordic Countries and Scotland/ Andrew Copus and others. *Nordregio Working Paper*. 2017. #2. 45 p.



146. Copus A. Social Innovation in Local Development in the Nordic countries and Scotland/ Andrew Copus, Anna Berlina, LeneisjaJungsberg, LiisaPerjo.URL : <http://www.nordregio.se/en/Publications/Publications-2016/Territorial-Social-Innovation/>

147. Stimulating, Resourcing and Sustaining Social Innovation. Towards a New Mode of Public Policy Production and Implementation / P. Totterdill, P. Cress, R. Exton, & J. Terstriep.URL : [http://www.simpact-project.eu/publications/wp/WP\\_2015\\_03\\_Totterdill\\_et\\_al.pdf](http://www.simpact-project.eu/publications/wp/WP_2015_03_Totterdill_et_al.pdf)

148. McKnight J. Building community. *AHEC Community Partners Annual Conference*. Keynote, Northwestern University: Center for Urban Affairs and Policy Research. 1992.

149. McKnight J. Mapping community capacity. Chicago, Northwestern University: Center for Urban Affairs and Policy Research. 1992.

150. Moore M. Community capacity assessment: A guide for developing an inventory of community-level assets and resources. Santa Fe, NM: New Mexico Children, Youth and Families Department. 1994.

151. Fawcett S. Some lessons on community organization and change. *Reflections on community organization: Enduring themes and critical issues*. Itasca : F.E. Peacock Publishers, 1999. pp. 314-334.

152. Kretzman J., McKnight, J. Building communities from the inside out: A path toward finding and mobilizing a community's assets. Chicago: ACTA Publications. 1993.

153. Using Internet Technology for Capacity Development in Communities: The Case of the Community Tool Box / Fawcett S. B. and others. *Strategies of Community Intervention*. Eddie Bowers Publishing, 2008. 7th ed..

154. Управління розвитком людського потенціалу територіальної громади в інноваційно-знаньєвому суспільстві : метод. рек. / уклад. : Ю. О. Куц, В. В. Мамонова, С. В. Газарян. К. : НАДУ, 2011. 20 с.

155. Ткачук А., Дацишин М. Внутрішні та зовнішні ресурси для розвитку громади або Чому брак грошей не є первинною проблемою громади? : навчальний модуль. К. : ІКЦ «Легальний статус», 2016. 152 с.

156. Розпочато ознайомлення ОТГ з інструментарієм Ради Європи у сфері HR-менеджменту. Програма Ради Європи «Децентралізація і реформування місцевого самоврядування в Україні». Новини. URL : <http://www.slg-coe.org.ua/12110-2/>

157. Бабаєв В., Новікова М. Сучасні підходи до зберігання та нарощення ресурсного потенціалу територіальної громади. *Публічне управління : теорія та практика* : зб. наук. праць Асоціації докторів наук з держ. упр. Х. : ДокНаукДержУпр. 2013. Вип. 4 (16). С. 197-201. URL : <http://mmgh.kname.edu.ua/images/Novikova/08.pdf>

158. Ольшанський О. В. Ресурсне забезпечення розвитку території: двовимірний підхід. *Публічне управління: теорія та практика*. 2013. Вип. 4. С. 220-225. URL : [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pubupr\\_2013\\_4\\_37](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pubupr_2013_4_37)

159. Мамонова В. В., Ольшанський О. В. Розв'язання проблем ресурсного забезпечення місцевого самоврядування: можливості корпоративного підходу. *Менеджмент-орієнтовані підходи до здійснення змін в публічному управлінні* : матеріали наук.-практ. конф., м. Дніпропетровськ, 22 жовтня 2010 р. Дніпропетровськ : ДРІДУ НАДУ, 2010. С. 45-47.

160. Петренко В. П. Управління процесами інтелектокористування в соціально-економічних системах : наукова монографія. – Івано-Франківськ : Нова Зоря, 2006. 352 с.

161. Семів Л.К. Регіональна політика розвитку людських ресурсів в умовах трансформації економіки України : автореф. дис. ... д-ра екон. наук : 08.09.01. Л., 2004. 37 с.

162. Розумне зростання в об'єднаних територіальних громадах : проект Декларації / Інститут громадянського суспільства. 2017. *Портал Децентралізація*. URL : <http://decentralization.gov.ua/news/4378>

163. Ткачук А. Розумне зростання. Нова парадигма для ОТГ.URL : <http://www.csi.org.ua/prezentatsiya-vid-utvorennya-ob-yednanyh-terytorialnyh-gromad-rozumnogo-zrostannya/>

164. Jonson S., Ruane J. Jobs in the Age of Artificial Intelligence. *Project Syndicate : The World's Opinion Page*. 2017, May 30.URL :<https://www.project-syndicate.org/commentary/artificial-intelligence-will-not-kill-jobs-by-simon-johnson-and-jonathan-ruane-2017-05?barrier=accessreg>

165. Безверхнюк Т. М. Система ресурсного забезпечення регіонального управління: концептуальні засади розбудови і механізми функціонування : автореф. дис. ... д-ра наук з держ. упр. : 25.00.02. Одеса, 2009.39 с.

166. Петренко В. П. Щодо ідентифікації процесу інтелектокористування в якості фундаментальної проблеми раціоналізації використання людством природних ресурсів планети. *Економіка та управління в нафтогазовому комплексі України: актуальні проблеми, реалії та перспективи* : матеріали міжнар. наук.-практ. конф., м. Івано-Франківськ, 21-23 вересня 2016 р. Івано-Франківськ : ІФНТУНГ, 2016. С. 77-78

167. Остром Э.Управляя общим:эволюция институтов коллективной деятельности. М. : ИРИСЭН, Мысль, 2010. 447 с.

168. Кар Т. Л. Про природу речей: поема. К. : Дніпро, 1988. 191 с.

169. Дзьобань О. П., Жданенко С. Б. Особистість і громадянське суспільство у проблемному полі синргетичної комунікації.*Вісник Національної юридичної академії України ім. Ярослава Мудрого. Серія: Філософія. Філософія права. Політологія. Соціологія*. 2010. №3. С. 72-82.

170. Франко І. Що таке громада і чим вона повинна бути? *Збірник творів. У 50 т.К.* : Наукова думка, 1984. Т. 44.Кн. 2. С. 175-180.

171. Варцаба В. І. Управління регіональним розвитком: теорія і практика гармонізації цілей та інтересів влади, науки, бізнесу : монографія. Івано-Франківськ : ІФНТУНГ, 2015. 486 с.

172. Коваленко А. А. Розвиток виконавчої влади в Україні на сучасному етапі: теорія і практика : монографія. К. : Інститут держави і права ім. В. М. Корецького НАН України, 2002. 512 с.

173. Дем'яненко Л. Добровільне об'єднання територіальних громад – позитивні зміни у сфері децентралізації влади. URL : [http://nbuviar.gov.ua/index.php?option=com\\_content&view=article&id=968:rozvito-k-teritorialnikh-gromad&catid=8&Itemid=350](http://nbuviar.gov.ua/index.php?option=com_content&view=article&id=968:rozvito-k-teritorialnikh-gromad&catid=8&Itemid=350)

174. Коліушко І. В цьому році даються досить серйозні стимули для об'єднання сіл. URL : <https://hromadskeradio.org/2015/03/09/igor-koliushko-v-tsomu-rotsi-dayutsya-dosit-seryozni-stimuli-dlya-ob-yednannya-sil>

175. Петренко В. П. Інтелектуальні ресурси соціально-економічних систем: аспекти інноваційного управління : монографія. Івано-Франківськ : ПП Курилюк, 2009. 196 с.

176. Петренко В. П. Концепція інтелектокористування як основа новітньої парадигми практичного менеджменту. URL : <http://www.icp-ua.com/ru/conference2>

177. Uhl-Bien M., Marion R., McKelvey V. Complexity Leadership Theory: Shifting leadership from the industrial age to the knowledge era. *The Leadership Quarterly*. 2007. Vol. 18, Issue 4. pp. 298-318

178. Sullivan H. Interpreting «community leadership» in English local government. *Policy Polit*. 2007. # 35. pp. 141-161

179. Martiskainen M. The role of community leadership in the development of grassroots innovations. *Environmental Innovation and Societal Transitions*. 2017. Vol. 22. pp. 78-89.

180. Дзвінчук Д. І., Лютий М. О., Петренко В. П. Економіка знань і необхідні зміни в моделях лідерства. *Гуманітарний вісник Запорізької державної інженерної академії* : зб. наук. праць. 2016. Вип. 64. С. 44-60.

181. Дзвінчук Д. І., Панасюк Р. В., Петренко В. П. Про доцільність використання модифікованої моделі «Діамант лідерства» в процесах відбору, підготовки та розвитку кадрів для об'єднаних територіальних громад України.

*Менеджер: Вісник ДонДУУ. Серія: Державне управління. 2018. Вип. 1 (78).  
Маріуполь : ДонДУУ, 2018. С. 5-14.*

182. Академія лідерства Ради Європи для голів об'єднаних територіальних громад. Програма Ради Європи «Децентралізація і реформування місцевого самоврядування в Україні». Новини. 25 лютого 2017 р. URL : <http://www.slg-coe.org.ua/p10317/>

183. Об'єднання лідерів самоврядування навколо кращих практик та стандартів Ради Європи триває! Програма Ради Європи «Децентралізація і реформування місцевого самоврядування в Україні». Новини. 07 листопада 2017 р. URL : <http://www.slg-coe.org.ua/p12161/>

184. Щотаке Школа місцевого самоврядування DESPRO? /Швейцарсько-український проект «Підтримка децентралізації в Україні». URL: <http://despro.org.ua/social-projects/spivpratsya-z-asotsiatsiyamy-organizmistsevogo-samovryaduvannya/shkola-m-stsevogo-samovryaduvannya/>

185. Програма «Децентралізація приносить кращі результати та ефективність» (DOBRE). Децентралізація влади : офіційна сторінка реформи місцевого самоврядування та децентралізації влади. URL : <http://donors.decentralization.gov.ua/project/dobre>

186. Семяновський В. М. Територіальні громади як гетерархічні системи і проблеми ефективного управління ними. *Науковий вісник національної академії статистики, обліку та аудиту. 2016. № 3. С. 104-110.*

187. Структурно-функціональний аналіз та моделювання розвитку економіки : монографія / Галіцин В. К., Суслов О. П., Галіцина О. В., Самченко Н. К. К. : КНЕУ, 2013. 377 с.

188. Шкрабак І.В. Територіальні утворення як системно-конгломератні структури. *Держава та регіони. 2011. № 3. С. 82-86.*

189. Шкрабак І. В. Синергетична концепція стратегічного управління економічним розвитком територіальних утворень. *Ефективна економіка. 2011. № 11. URL : [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2011\\_11\\_77](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2011_11_77)*

190. Міненко М. А. Трансформація системи державного управління в сучасні моделі регулювання суспільства. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2013. № 6. URL : <http://www.dy.nauka.com.ua/?op=1&z=581>

191. Дунаєв І. В. Проблеми модернізаційного переходу регіонів до децентралізованої моделі розвитку. *Актуальні проблеми державного управління*. 2017. №1 (51). С. 72-81. URL : [http://www.kbuara.kharkov.ua/e-book/apdu/2017-1/doc/contents\\_ukr.pdf](http://www.kbuara.kharkov.ua/e-book/apdu/2017-1/doc/contents_ukr.pdf)

192. Кокора Н. В. Інформаційно-комунікаційні особливості взаємодії органів місцевого самоврядування з громадою: регіональний аспект : аналітична записка. Д., 2012. URL : <http://www.niss.gov.ua/articles/978/>

193. Беззубко Л. В., Стойка А. В., Кольцова Д. В. Взаємодія органів місцевого самоврядування і громадськості : монографія. Д. : Норд-комп'ютер, 2006. 204 с.

194. Інструменти розвитку об'єднаних територіальних громад в умовах децентралізації влади / За заг. ред. В. М. Олуйко. К. : Ваіте, 2017. 432 с.

195. Blair H. Participation and Accountability at the Periphery: Democratic Local Governance in Six Countries. *World Development*. 2000. Vol. 28, No. 1. PP. 21-39.

196. Петренко В. П. Щодо теоретичного обґрунтування шляхів удосконалення публічного управління соціально-економічними системами. *Публічне управління: проблеми та перспективи* : матеріали Всеукр. наук.-практ. конф., м. Харків, 28 жовтня 2016 р. Харків: ТОВ «Константа», 2016. С. 225-230.

197. Simmons D. B. The Nature of the Organizational Grapevine. *Supervisory Management*. 1985. November. P. 40.

198. Crampton S. M. The informal communication network: factors influencing grapevine activity. *Public Personnel Management*. 1998. December.

199. Бутирська Т. О., Дзвінчук Д. І. Теоретико-методологічні основи державного будівництва. Івано-Франківськ: МістоНВ, 2017. 176 с.

200. Samira A. El-Sayed Mansour. Emotional Intelligence: the Road to Success. Indianapolis: Dog Ear Publishing, 2016. 144 p.

201. Франко І. Я. Наука і її взаємини з працюючими класами. *Збірник творів. У 50 т.* К. : Наукова думка, 1986. Т. 45. 574 с.

202. Святе Письмо Старого та Нового Заповіту. К. : Українське Біблійне Товариство, 1992. 1422 с.

203. Петренко В. П. До ідентифікації основних проблем інтелектуалізації та інтелектуально-інноваційного розвитку українського суспільства. *Ключевые инструменты организации человеческого общежития: экономика и право: Збірник матеріалів XII-ої Міжнарод. наук.-практич. конф.* Одеса : InPress, 2011. С. 74-77.

204. Участь громадськості у процесі прийняття рішень на місцевому рівні : навчально-методичний посібник / Євтухова Т. І. та ін.; ДП «Укртехінформ». К. : ФОП Самсон О. М., 2013. 250 с.

205. Орленко О. Сталий розвиток міст за участю громад: уроки з досвіду впровадження «Муніципальної програми врядування та сталого розвитку» : аналітичний документ. К.: ПРООН/МПВСР, 2008. 48 с.

206. Абрамов Л. К. Участь громадян у розвитку місцевої громади. URL : <http://www.lacenter.org.ua/2013-09-10-08-52-50/64-2013-09-10-08-51-24/1094-2012-06-07-08-17-05.html>

207. Дзвінчук Д. І., Петренко В. П. Щодо проявів ефекту Даннінга-Крюгера в системі управління Українською державою. *Теорія та практика державного управління.* 2017. №1 (56). URL : <http://kbuapa.kharkov.ua/e-book/tpdu/2017-1/doc/3/02.pdf>

208. Адлер А. Очерки по индивидуальной психологии. М. : Когито-Центр, 2002. 220 с.

209. Каньгин Ю. М. Загадки интеллектуального бытия. К., 1977. 230 с.

210. Липовська К. О. Інтелектуальний потенціал територіальної громади: структурно-функціональний вимір. *Публічне адміністрування: теорія*

та практика. 2016. Вип. 2 (16). URL : [http://www.dridu.dp.ua/zbirnik/2016-02\(16\)/26.pdf](http://www.dridu.dp.ua/zbirnik/2016-02(16)/26.pdf)

211. Яворська Л. М. Інтелектуальний потенціал суспільства: сутність, структура та шляхи використання. *Вестник Нац. техн. ун-та «ХПИ». Технический прогресс и эффективность производства* : сб. науч. тр. Харьков : НТУ «ХПИ», 2009. № 36-1. С. 30-36.

212. Петренко В. П. Управління процесами інтелектокористування в соціально-економічних системах : наукова монографія. – Івано-Франківськ : Нова Зоря, 2006. 352 с.

213. Макаренко О. М. Базові принципи моделі управління розвитком людського потенціалу територіальної громади. URL : <http://www.kbuara.kharkov.ua/e-book/tpdu/2011-4/doc/3/04.pdf>

214. Бородіна О. М. Людський капітал на селі: наукові основи, стан, проблеми розвитку. К., 2003. 275 с.

215. Зачоса О. Д. Теоретичні підходи та їх еволюційний розвиток у формуванні людського капіталу. *Економіка і організація управління*. 2016. №1 (21). С. 243-249.

216. Турчинов І. Є. Роль держави та місцевого самоврядування у формуванні соціального капіталу територіальної громади. URL : [http://www.dridu.dp.ua/zbirnik/2011-02\(6\)/11tiectg.pdf](http://www.dridu.dp.ua/zbirnik/2011-02(6)/11tiectg.pdf)

217. Топух І. П., Білоус Я. Ю. Відтворення інтелектуального капіталу в умовах створення територіальних громад в регіоні. *Вісник Східноукраїнського національного університету ім. В. Даля*. 2016. № 3 (227). С. 87-93.

218. Климов С. М. Значение интеллектуальных ресурсов в постиндустриальной экономике. URL : [http://www.elitarium.ru/znachenie\\_intellektualnykh\\_resursov\\_v\\_postindustrialnojj\\_ekonomike/](http://www.elitarium.ru/znachenie_intellektualnykh_resursov_v_postindustrialnojj_ekonomike/)

219. Carnall C.A. *Managing Change in Organizations*. 5<sup>th</sup> ed. London : Financial Times, 2007. 384 p.

220. Latham J. *Leading Change Formula Revisited*. URL : <http://johnlatham.me/change-formula-revisted/>



221. Fogg B. J. A Behavior Model For Persuasive Design. URL : [http://www.mebook.se/images/page\\_file/38/Fogg%20Behavior%20Model.pdf](http://www.mebook.se/images/page_file/38/Fogg%20Behavior%20Model.pdf)

222. Fogg, B. J. What Causes Behavior Change? URL : <http://www.behaviormodel.org/index.html>

223. Іцхак А. Управління змінами – шлях до інтеграції. URL : <http://open.kmb.s.ua/ua/interview/13992/ichak-adizes-upravlinnya-zminami-shlyah-do-integraciji>

224. Хачатуров А. Е., Белковский А. Н. Современный интеграционный менеджмент. М. : Дело и сервис, 2006. 272 с.

225. Шевченко О. А. Интеграционный менеджмент – путь повышения эффективности, продуктивности и адаптивности. *Инновационные процессы и корпоративное управление* : материалы II международ. науч.-практ. конф. г. Минск, 15-30 марта 2010 г. URL : [http://www.sbmt.bsu.by/Data\\_RUS/ContBlocks/01109/Shevchenko.pdf](http://www.sbmt.bsu.by/Data_RUS/ContBlocks/01109/Shevchenko.pdf)

226. Підходи, інструменти та моделі менеджмент-орієнтованої діяльності в публічному адмініструванні : наук. розробка / Шаров Ю. П., Чикаренко І. А., Маматова Т. В., Лозовська Л. І. К. : НАДУ, 2011. 64 с.

227. Гришин И. А. Интеграционный менеджмент в развитии конкурентоспособности организаций. *Бизнес. Образование. Право. Вестник Волгоградского института бизнеса*. 2012. № 2 (19). С. 122-126.

228. Оленковська Л. П. Організаційно-управлінське забезпечення інтеграційних процесів у місцевому самоврядуванні : автореф. дис. ... канд. наук з держ. упр. : 25.00.04. Д., 2013 20 с.

229. Про удосконалення роботи органів місцевого самоврядування через активізацію використання інтелектуального потенціалу громадян / Шкутяк З. В., Табахарнюк М. О., Кузьмин В. М., Петренко В. П. *Державне управління та місцеве самоврядування в Україні: шляхи реформування*: матеріали міжнарод. наук.-практич. конф. Ужгород : Ужгородський державний університет, 2000. С. 54-60.

230. Петренко В. П. Роль і місце інтелектоінтегруючих управлінських технологій в стратегічному розвитку територіально-адміністративних одиниць. *Соціально-економічні дослідження в перехідний період* :зб. наук. праць. 2004. Вип. 5 (XLIX). С. 60-70.

231. Стратегічне планування економічного і соціального розвитку сільських громад Івано-Франківщини : практичний посібник / Шлемко Д. В., Никифорок В. Д., Петренко В. П., Кузьмин В. М., Прокопенко О. Ю.; за ред. Петренка В. П. Івано-Франківськ : Сімик, 2006. 84 с.

232. Петренко В. П., Кушлик О. Ю. Формування стратегічного набору економічного розвитку як інтелектуального капіталу сільської громади. *Моделювання регіональної економіки* : зб. наук. праць. 2009. №2 (14). С. 208-224.

233. Волошинський Б. І., Галушак А. Е., Петренко В. П. Діагностика доцільності навчання працівників органів державного управління і місцевого самоврядування основам теорії і практики управління змінами. *Наукові вісті ІМЕ «Галицька академія»*. 2009. №1 (15). С. 85-89.

234. Кузьмин В. М. Засади і принципи інтеграційного управління територіальною громадою (теоретичний аспект). *Регіональна економіка*. 2012. № 1. С. 47-53.

235. Станьковська І. М. Системне управління конкурентоспроможністю підприємств на засадах інтелектуалізації. URL : <http://lib.lp.edu.ua/bitstream/ntb/26299/1/12-67-73.pdf>

236. Кови С. Р. Семь навыков высокоэффективных людей : возврат к этике характера. 240 с. URL : <http://business.udpu.org.ua/wp-content/uploads/covey-7habit.pdf>

237. Три роки децентралізації – три роки дій і якісних перетворень (+інфографіка). *Портал Децентралізація*. 27 березня 2017 р. URL : <http://decentralization.gov.ua/news/item/id/4913>

238. Мельничук А., Остапенко П. Децентралізація влади: реформа №1 : аналітичні записки. К. : ЦОП «Глобус», ФОП Кравченко Я. О., 2016. 35 с.

239. Децентралізація. Запитання – відповіді. Київ : Інститут Громадянського Суспільства, 2016. 155 с.
240. Державний службовець в Україні (пошук моделі) / Нижник Н. Р. та ін. К. : Ін-Юре, 1998. 272 с.
241. Грінівецька Н.М. Формування теоретичної моделі управлінських кадрів державної служби України. *Вісник УАДУ при Президентові України*. 1998. № 4. С. 195-200.
242. Балашов А. Ідеальний державний службовець: як його сформувати. *Персонал*. 2005. №2. URL: <http://www.personal.in.ua/article.php?id=118>
243. Ревенко Т. В., Ревенко О. В. Особливості формування базової моделі державного службовця. *Державне будівництво*. 2014. № 1. URL : <http://www.kbuara.kharkov.ua/e-book/db/2014-1/doc/3/01.pdf>
244. Витко Т. Ю. Удосконалення добору кадрів на державну службу в Україні : дис. ... канд. наук з держ. упр. : 25.00.03. Дніпропетровськ, 2011. 258 с.
245. Бондарева Л. В. Сучасні технології добору кадрів: перспективний досвід для публічної служби в Україні. *Теорія та практика державного управління і місцевого самоврядування*. 2015. № 1. URL : [http://el-zbirn-du.at.ua/2015\\_1/3.pdf](http://el-zbirn-du.at.ua/2015_1/3.pdf)
246. Храброва Ю. В. Зарубіжний досвід кадрового забезпечення органів місцевого самоврядування. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія: Юриспруденція*. 2014. №12. Т.1. С. 62-64.
247. Золотарьов В. Ф. Сутність кадрового забезпечення органів місцевого самоврядування. *Державне будівництво*. 2014. № 2. URL : <http://kbuara.kharkov.ua/e-book/db/2014-2/doc/3/01.pdf>
248. Касперська А., Халецька А. Проблемні питання процедури добору кадрів в органах місцевого самоврядування. *Державне управління*. 2015. №4 (136). С. 16-20.

249. Дзвінчук Д. І., Петренко В. П. Про модифікацію моделі «Діамант лідерства» і доцільність її використання у фаховій підготовці державних службовців. *Стратегічний потенціал державного та територіального розвитку*: матеріали міжнарод. наук.-практ. конф., м. Маріуполь, 3-4 жовтня 2017 р. Маріуполь, Кривий Ріг : Вид. Р. А. Козлов, 2017. С. 29-31.

250. Kostenbaum P. OurLeadershipModel.URL : <http://www.pib.net/model.htm>

251. Kruger J., Dunning D. Unskilled and unaware of it: How difficulties in recognizing one's own incompetence lead to inflated self-assessments. *Journal of Personality and Social Psychology*. Vol 77 (6), Dec 1999, P. 1121–1134. URL : <http://dx.doi.org/10.1037/0022-3514.77.6.1121>

252. Introducing Susan E. Dellinger, Ph.D. Creator of the Psycho-Geometrics System. URL : <http://www.psychogeometrics.com/aboutdrsusan.php>

253. Тукачев Ю.А. О валидности популярного психометрического теста С. Деллингер. URL : <http://forum.ht-line.ru/threads/o-validnosti-populjarnogo-psixogeometricheskogo-testa-s-dellinger.368/>

254. Крилаті вислови. URL : <http://wyrazheniya.ru/aforizmy-o-egoizme-i-altruizme/>

255. Селье Г. Стресс без дистресса. URL : [http://www.lib.ru/PSIHO/SELYE/distree.txt\\_with-big-pictures.html#14](http://www.lib.ru/PSIHO/SELYE/distree.txt_with-big-pictures.html#14)

256. Киселевская С. Психологические тесты. URL : <http://psiholog-dnepr.com.ua/testy-dlya-sebya>

257. Тесты на профориентацию. URL : <http://prevolio.com/tests.aspx>

258. Egoism/AltruismTest. URL : [https://www.queendom.com/tests/access\\_page/index.htm?idRegTest=692](https://www.queendom.com/tests/access_page/index.htm?idRegTest=692)

259. EgoismVs. Altruism. URL : <https://www.psychologytoday.com/tests/personality-3>

260. Толкованов В. Українським реформам потрібні лідери. І ми їх готуємо. *Місцеве самоврядування та регіональний розвиток в Україні*. 2013. № 2. С. 45-47.

261. Роль лідерства у процесі забезпечення ефективної самоорганізації населення.

*Місцевий розвиток за участі громади. Т4. Регіональні аспекти та сталий розвиток міст* / за заг. ред. Г. І. Мелеганіч, Ю. М. Петрушенко. К. : ВАІТЕ, 2016. С. 20-39.

262. Старовойтова Г. М. Специфіка й особливості становлення та формування харизматичного лідерства. *Вісник Донецького національного університету економіки і торгівлі ім. Михайла Туган-Барановського. Серія: Гуманітарні науки*. 2013. №2. С.59-65.

263. The Power of Local Leadership / Jerry DeFrancisco and others. URL : <http://nytimesineducation.com/spotlight/the-power-of-local-leadership/>

264. Additional Protocol to the European Charter of Local Self-Government on the right to participate in the affairs of a local authority. *Council of Europe Treaty Series*. No. 207. Utrecht, 16.XI.2009. URL : <https://www.coe.int/en/web/conventions/full-list/-/conventions/rms/090000168008482a>

265. Інструменти партисипативної демократії: Європейські стандарти та практики : висновок. Спеціального радника Уряду України з питань децентралізації / Генеральний директорат з питань демократії, Спеціальний радник Уряду України з питань децентралізації. К., 6 квітня 2017 р. URL : <http://old.decentralization.gov.ua/pics/attachments/Viisnovok.pdf>

266. Посібник з питань партисипативної демократії (демократії участі) на місцевому рівні / за ред. Толкованова В. В. К., Крамар, 2011. 199 с.

267. Місцевий розвиток за участі громади. Т.4. Регіональні аспекти та сталий розвиток міст / за заг. ред. Г. І. Мелеганіч та Ю. М. Петрушенка. К. : ВАІТЕ, 2016. 316 с.

268. Варцаба В. І. Теоретичні аспекти інноватизації управління розвитком регіональних суспільних систем на основі комплексу феноменів сінтелектика–синергія–синархія. *Бізнес Інформ*. 2015. Вип.9. С. 97-105.

269. Варцаба В. І. Верифікація можливостей гармонізації цілей та інтересів учасників соціально-економічного розвитку регіонів. *Вісник*

*Миколаївського національного університету ім. В. О. Сухомлинського. 2015. Вип. 8. С. 726-729.*

270. Варцаба В. І. Теоретико-методологічні засади управління процесом гармонізації розвитку економіки регіону : автореф. дис. ... д-ра економ. наук : 08.00.05. Полтава, 2016. 38 с.

271. Ткачук А. Розумне зростання. Нова парадигма для ОТГ. URL : <https://www.csi.org.ua/presentation/prezentatsiya-vid-utvorennya-ob-yednanyh-terytorialnyh-gromad-rozumnogo-zrostannya/>

272. Джексон Дж. Важливість лідерства для місцевого самоврядування. URL : <https://www.csi.org.ua/presentation/prezentatsiya-vid-utvorennya-ob-yednanyh-terytorialnyh-gromad-rozumnogo-zrostannya/>

273. Dewey, J. *Democracy and Education: An Introduction to the Philosophy of Education.* New York: Macmillan, 1916. URL : <https://archive.org/stream/democracyandedu00dewegoog#page/n6/mode/2up>

274. Петренко В. П., Ревтюк Є. А. Процес інтелектокористування як важлива складова економічного розвитку регіону. *Менеджмент та підприємництво в Україні. Етапи становлення і проблеми розвитку* : вісник ДУ «Львівська політехніка». 1999. С. 318-322.

275. Про удосконалення роботи органів місцевого самоврядування через активізацію використання інтелектуального потенціалу громадян / З. В. Шкутяк, М. О. Табахарнюк, В. М. Кузьмин, В. П. Петренко. *Державне управління та місцеве самоврядування в Україні: шляхи реформування* : матеріали міжнарод. наук.-практ. конф. Ужгород : Ужгородський державний університет, 2000. С. 54-60.

276. Петренко В. П. Управління використанням інтелектуальних ресурсів суспільства – головний чинник сталого розвитку. *Регіональні Перспективи*. 2003. №2-3. С. 165-167.

277. Петренко В. П. Роль і місце інтелектоінтегруючих управлінських технологій в стратегічному розвитку територіально-адміністративних одиниць. *Соціально-*

*економічні дослідження в перехідний період*: зб. наук. праць. Вип. 5 (XLIX) / НАН України. Інститут регіональних досліджень. Львів : 2004. С. 60-70.

278. Петренко В. П., Кушлик О. Ю. Формування стратегічного набору економічного розвитку як інтелектуального капіталу сільської громади. *Моделювання регіональної економіки* : зб. наук. праць. 2009. №2 (14). С. 208 – 224.

279. Петренко В. П. Управління використанням інтелектуальних ресурсів соціально-економічних систем : дис. ... д-ра екон. наук : 08.00.03. Львів, 2009. 615 с.

280. Surowiecki J. *The Wisdom of Crowds: Why the Many Are Smarter Than the Few and How Collective Wisdom Shapes Business, Economies, Societies and Nations*. Anchor. Reprint ed. 2005. 336 p.

281. Howe J. *The Rise of Crowdsourcing*. *Wired Magazine*. 2006. Issue 14.06. URL : [http://www.wired.com/wired/archive/14.06/crowds\\_pr.html](http://www.wired.com/wired/archive/14.06/crowds_pr.html)

282. Кравцов О.В. Використання краудсорсингу у сучасному державному управлінні. *Державне управління та місцеве самоврядування*. 2014. №4. С. 15–23.

283. Кіреєва О. Краудсорсинг як інноваційний інструмент участі громадськості в публічному управлінні. *Державне управління та місцеве самоврядування*. 2016. Вип. 34 (30). С. 72-78.

284. Карий О. І., Панас Я. В. Краудсорсинг як інструмент менеджменту: приклад вирішення місцевих проблем. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. *Проблеми економіки та управління*. 2016. № 847. С. 231-219. URL : [http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/34904/1/33\\_213-219.pdf](http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/34904/1/33_213-219.pdf)

285. Ковбасюк Ю. В. Краудсорсинг як інструмент публічної. *Актуальні проблеми економіки*. 2016. №4 (178). С. 349-356.

286. Голка В. Є. Громадсько-політичний краудсорсинг і краудфандинг як новітні форми політичного активізму : автореф. дис. ... канд. політ. наук. : 23.00.02. Одеса, 2016. 19 с.

287. Кіреєва О. Б. Краудсорсинг як метод активного використання колективного інтелекту. *Результат-орієнтовані підходи, інструменти та технології в публічному управлінні*: матеріали наук.-практ. конф. за міжн. участю, м. Дніпропетровськ, 26 жовтня 2012 р. Дніпропетровськ : ДРІДУ НАДУ, 2012. С. 78–81.

288. Марутян Р. Р. Інтелектуальний потенціал краудсорсингу у сфері публічної політики: зарубіжний досвід та українська практика. *Інвестиції: практика та досвід*. 2012. №20. С. 98-102.

289. Долженко Р. А., Бакаленко А. В. Краудсорсинг как инструмент мобилизации интеллектуальных ресурсов: опыт использования в Сбербанке России. *Russian Management Journal*. 2016. № 3 (14). С. 77-102.

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

291. Марченко О. С. Інтелектуальний краудсорсинг – як категорія інформаційного суспільства. URL : [http://dspace.nlu.edu.ua/bitstream/123456789/2074/1/Marchenko\\_51\\_53.pdf](http://dspace.nlu.edu.ua/bitstream/123456789/2074/1/Marchenko_51_53.pdf)

292. Что такое краудсорсинг и почему он не работает в Украине? URL : <https://inventure.com.ua/news/ukraine/chto-takoe-kraudsorsing-i-pochemu-on-ne-rabotaet-v-ukraine>

293. Liebowitz S. J., Margolis S. E. 0770 Path Dependence. *Encyclopedia of Law and Economics*. 2000. P. 981-998. URL : <https://reference.findlaw.com/lawandconomics/0770-path-dependence.pdf>

294. Ткачук А., Дацишин М. Внутрішні та зовнішні ресурси для розвитку громади або Чому брак грошей не є первинною проблемою громади? : навчальний модуль. К. : ІКЦ «Легальний статус», 2016. 152 с.

295. Аузан А. Развитие и «колея» зависимости. *Мировая экономика и международные отношения*. 2017. № 10. Т. 61. С. 95-105.



296. Аузан А. А. «Колея» российской модернизации. *Общественные науки и современность*. 2007. № 6. С. 54-60.

297. Молодцов О. В. Методологічні аспекти теорії інституціональних матриць в контексті динаміки інституціональних змін (частина 1). *Теорія та практика державного управління і місцевого самоврядування*. 2016. № 2. URL : [http://el-zbirn-du.at.ua/2016\\_2/8.pdf](http://el-zbirn-du.at.ua/2016_2/8.pdf)

298. Радченко О., Молодцов О. Методологія «інституціональної матриці» на прикладі децентралізації влади в Україні. *Науково-практичне забезпечення децентралізації надання послуг в об'єднаних територіальних громадах* : матеріали наук.-практ. конф., м. Київ, 18 квітня 2018 р. К. : ІПК ДСЗУ, 2018. С. 132-135.

299. Экономист Александр Аузан: «Россия превращается в страну менеджеров, охранников, мигрантов и пенсионеров». URL : <https://www.crimea.kp.ru/daily/25782.5/2766102/>

300. Фоменко О. П. Інституціональний механізм публічно-приватного партнерства в Україні в контексті децентралізації влади : дис. ... канд. наук з держ. упр. : 25.00.02. Івано-Франківськ, 2018. 200 с.

301. Реінжиніринг менталітету людських ресурсів – обов'язкова складова процесу успішного управління змінами в соціально-економічних системах / Руслан Панасюк, Віктор Петренко, Христина Попова, Йоанна Ясінська. *International Journal of Innovative Technologies in Economy*. May 2018. #7 (15). Vol. 1. С. 60-68.

302. Аузан А. Развитие и «колея» зависимости. *Мировая экономика и международные отношения*. 2017. № 10. Т. 61. С. 95-105.

303. Аузан А. А. «Колея» российской модернизации. *Общественные науки и современность*. 2007. № 6. С. 54-60.

304. Шептицький А. Перша причина бідності – це неорганізованість : інтерв'ю з Митрополитом Андреем Шептицьким / Митрополит Андрей Шептицький, розмовляв Тарас Курилець. *Портал Духовність*. URL :

<http://dukhovnist.in.ua/uk/dukhovna-demokratiya/1106-persha-prichina-bidnosti-tse-neorganizovanist-mitropolit-andrej-sheptitskij>

305. Як відбувається децентралізація на Франківщині або Рятуйте, закривають сільраду! URL : <https://www.auc.org.ua/novyna/yak-vidbuvayetsya-decentralizaciya-na-frankivshchyni-abo-ryatuyte-zakryvayut-silradu>

306. Масловська Л. Ц. Синергічний підхід у становленні регіонального менеджменту. *Регіональна економіка*. 2007. №4. С. 19-26.

307. Сохань Л. В. Искусство жизнетворчества. Предназначение. Жизнетворчество. Судьба: социологические очерки, социально-психологические эссе, интервью, глоссарий. К. : Издательство Дом Дмитрия Бураго, 2010. 576 с.

308. Талер Р. Поведінкова економіка. Як емоції впливають на економічні рішення. К. : Наш формат, 2018. 464 с.

309. Rampton J. 7 Ways to Create Emotionally Intelligent Teams / John Rampton. URL : <https://execed.economist.com/blog/guest-post/7-ways-create-emotionally-intelligent-teams>

310. Сакайя Т. Стоимость, создаваемая знанием, или История будущего. URL : <http://iir-mp.narod.ru/books/inomezcev/index.html>

311. Розумна Взаємодія : дистанційний навчальний курс. URL : <https://edu.gurtom.mobi/>

312. Burning issues and active citizens in Ukraine: using technology to strengthen community engagement. URL : <http://www.globalfundcommunityfoundations.org/latest-news/2017/10/31/burning-issues-and-active-citizens-in-ukraine-using-technolo.html>

313. Про затвердження перспективного плану формування територій громад Івано-Франківської області : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 13 жовтня 2015 р. № 1077-р. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1077-2015-%D1%80>

314. Підтримка реформи децентралізації в Україні U-Lead з Європою: Програма для України з розширення прав і можливостей на місцевому рівні,

- підзвітності та розвитку. *Портал Децентралізація.*  
 URL :<https://donors.decentralization.gov.ua/project/u-lead>
315. Підтримка реформи децентралізації.  
 URL :<https://www.giz.de/en/worldwide/39967.html>
316. Школа місцевого самоврядування DESPRO/ Швейцарсько-український проект «Підтримка децентралізації в Україні». URL :  
[http://despro.org.ua/upload/medialibrary/Despro\\_pager-a4-1707-3\\_Часть1.pdf](http://despro.org.ua/upload/medialibrary/Despro_pager-a4-1707-3_Часть1.pdf)
317. Стратегічне планування розвитку об'єднаних територіальних громад / Швейцарсько-український проект «Підтримка децентралізації в Україні». URL :  
[http://despro.org.ua/upload/medialibrary/Despro\\_pager-a4-1707-2\\_Часть1.pdf](http://despro.org.ua/upload/medialibrary/Despro_pager-a4-1707-2_Часть1.pdf)
318. Спільнота практик та он-лайн навчання / Швейцарсько-український проект «Підтримка децентралізації в Україні». URL :  
<http://despro.org.ua/despro/main-results/>
319. Академія Лідерства / Рада Європи. URL : [http://www.slg-coe.org.ua/wp-content/uploads/2015/05/CoE\\_Liderstvo\\_booklet.pdf](http://www.slg-coe.org.ua/wp-content/uploads/2015/05/CoE_Liderstvo_booklet.pdf)
320. 100 днів об'єднаних територіальних громад: здобутки, проблеми, перспективи. *Матеріали круглого столу 9 лютого 2016 року.* URL :  
<https://drive.google.com/file/d/0BzAxw-J9z1ptWm5BTnZmdi1WRfK/view>
321. Децентралізація та реформа місцевого самоврядування: результати соціологічного дослідження серед жителів територіальних громад, які пройшли процес об'єднання в 2015-2016 роках : аналітичний звіт / Рада Європи. 2017. 193 с. URL :[http://www.slg-coe.org.ua/wp-content/uploads/2018/03/ATC\\_ukr.pdf](http://www.slg-coe.org.ua/wp-content/uploads/2018/03/ATC_ukr.pdf)
322. Моніторинг процесу децентралізації влади та реформування місцевого самоврядування. *Портал Децентралізація.* URL :  
[http://decentralization.gov.ua/mainmonitoring#main\\_info](http://decentralization.gov.ua/mainmonitoring#main_info)
323. Практичні рекомендації з питань формування спроможних територіальних громад / С. М. Серьогін та ін. Вип. 1. Дніпропетровськ : ДРІДУ НАДУ, 2015. 40 с.

324. Практичні рекомендації 3  
питань формування спроможних територіальних громад / С. М. Серьогін та ін.  
Вип. 2. Дніпропетровськ: ДРІДУ НАДУ, 2015. 32 с.
325. Адміністративно-територіальний устрій України. Історія. Сучасність.  
Перспективи / за заг. ред. О. В. Турчинова. К. : ТОВ «Геопринт», 2009. 616 с.
326. Підтримання процесу децентралізації в Україні. Париж : ОЕСР,  
2018. 347 с.
327. Територіальні громади. *Портал Децентралізація*. URL :  
<https://decentralization.gov.ua/gromada>
328. Територіальні громади. Івано-Франківська область. *Портал  
Децентралізація*. URL : <https://decentralization.gov.ua/areas/0342/gromadu>
329. Івано-Франківський ЦРМС організував Карпатський Форум  
регіонального розвитку. URL : <http://lgdc.org.ua/branch/9/ivano-frankivskyu-crms-organizuvav-karpatskyu-forum-regionalnogo-rozvytku>
330. Підсумки Карпатського Форуму регіонального розвитку. URL :  
<http://lgdc.org.ua/branch/9/pidsumky-karpatskogo-forumu-regionalnogo-rozvytku>
331. Панасюк Р. В. Про результати дослідження та  
оцінки готовності людських ресурсів територіальних громад Івано-Франківщини  
до процесів децентралізації влади. *Децентралізація влади, проведення реформ в  
Україні. Сучасний стан та проблеми підготовки кадрів для  
об'єднаних територіальних громад* : матеріали II Міжнарод. наук.-метод. конф.,  
м. Рівне, 13-14 грудня 2018 р. Рівне : НУВГП, 2018. С. 149-151.
332. Децентралізація та реформа місцевого самоврядування: результати  
соціологічного дослідження серед жителів територіальних громад, які пройшли  
процес об'єднання в 2015-2016 роках : аналітичний звіт / Рада Європи. 2017.  
193 с. URL : [http://www.slg-coe.org.ua/wp-content/uploads/2018/03/ATC\\_ukr.pdf](http://www.slg-coe.org.ua/wp-content/uploads/2018/03/ATC_ukr.pdf)
333. Децентралізація та реформа місцевого самоврядування: результати  
третьої хвилі соціологічного дослідження : аналітичний звіт / Рада Європи.  
2017. 116 с.

334. Результат участі в проекті «Громада на мільйон»: Печеніжинська ОТГ відкрила малиновий кооператив. *Портал Децентралізація*. 01 жовтня 2019 р. URL : <https://decentralization.gov.ua/news/11633>

335. Стратегія розвитку Печеніжинської об'єднаної територіальної громади на 2018-2026 роки / Програма «Децентралізація приносить кращі результати та ефективність» (DOBRE). URL : <https://pnotg.gov.ua/storage/documents/documents/30b73d2e45cb9c2eeae81722674e14ca.pdf>

336. Програма «Децентралізація приносить кращі результати та ефективність» (DOBRE). *Децентралізація влади : офіційна сторінка реформи місцевого самоврядування та децентралізації влади*. URL / <https://donors.decentralization.gov.ua/project/dobre>

337. Бурик З. М. Проблеми та потенціал розвитку об'єднаних територіальних громад у контексті досягнення цілей сталого розвитку. *Проблеми розвитку публічного управління в Україні : матеріали наук.-практ. конф. за міжнар. уч., м. Львів, 11-12 квітня 2019 р. Львів : ЛРІДУ НАДУ, 2019. С. 166-169.*

**ДОДАТОК А**  
**ДОВІДКИ ПРО ВПРОВАДЖЕННЯ**  
**РЕЗУЛЬТАТІВ ДИСЕРТАЦІЙНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ**



УКРАЇНА

**ІВАНО-ФРАНКІВСЬКА ОБЛАСНА ДЕРЖАВНА АДМІНІСТРАЦІЯ**  
 вул. Грушевського, 21, м. Івано-Франківськ, 76004, тел. (0342)55-22-91, факс 55-21-86  
 E-mail: oda@if.gov.ua Код ЄДРПОУ 20567921

*16.04.2022 № 168/4*

На № \_\_\_\_\_ від \_\_\_\_\_

**ДОВІДКА**

**про впровадження результатів дисертаційного дослідження**  
**ПАНАСЮКА РУСЛАНА ВОЛОДИМИРОВИЧА**  
**на тему «Управління використанням спільних ресурсів об'єднаних**  
**територіальних громад України»,**

виконаної під керівництвом проф. Петренка В. П. з метою здобуття наукового ступеня доктора філософії з публічного управління та адміністрування.

Результати наукового дослідження були апробовані і використані під час навчально-консультативних зустрічей та інформативної роботи з питань добровільного об'єднання територіальних громад Івано-Франківської області та вибору механізмів налагодження роботи в ОТГ.

Процес формування та становлення ОТГ Прикарпаття, як і інших громад України, відбувався під дією та впливом ефекту минулого досвіду, «колії» або «path dependence problem», що негативно впливало на результати необхідних змін, гальмувало процеси формування нових життєвих цінностей і моделей поведінки.

Відтак, запропоновані Русланом Володимировичем Панасюком рекомендації щодо використання у формуванні ментальності людських ресурсів громад і управління ними нового типу ромбовидної інституціональної домінантно-комплементарної мікс-матриці, в якій поєднуються механізми редистрибутивно-ринкового регулювання економічної діяльності та комунітарно-індивідуалістських ідеологічних установок на засадах єдиних принципів демократично-партисипативного управління сприяли налагодженню процесів добровільного об'єднання територіальних громад, формування на цій основі нових життєвих цінностей і ментальності людських ресурсів ОТГ засобами освітніх і навчально-консультативних впливів.

Керівник апарату  
 обласної державної адміністрації



Роман Маланій



УКРАЇНА  
ІВАНО-ФРАНКІВСЬКА МІСЬКА РАДА  
ВИКОНАВЧИЙ КОМІТЕТ

вул. Грушевського, 21, м. Івано-Франківськ, 76004, тел. (0342) 55-65-15, факс (0342) 55-60-20  
e-mail: mvk@mvk.if.ua код ЄДРПОУ 04054346

№ \_\_\_\_\_

На № \_\_\_\_\_ від \_\_\_\_\_

28.05.2020 № 495/01-20/23в

**ДОВІДКА****про впровадження результатів дисертаційного дослідження,**

видана аспіранту заочної форми навчання кафедри публічного управління і адміністрування Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу **Панасюку Руслану Володимировичу** про те, що результати його дисертаційного дослідження на тему «**Управління використанням спільних ресурсів об'єднаних територіальних громад України**», виконаної під керівництвом проф. Петренка В. П. з метою здобуття наукового ступеня доктора філософії з публічного управління та адміністрування, були апробовані і використані в процесах планування і управління процесом добровільного приєднання сільських територіальних громад до Івано-Франківської міської ради.

З отриманих у процесі наукового дослідження теоретичних моделей, практичних рекомендацій і висновків під час навчально-консультативної та інформативної роботи з питань проведення громадського обговорення щодо добровільного приєднання до територіальної громади, внесення змін у структуру міської ради, написання проекту статуту об'єднаної територіальної громади, долучення жителів приєднаних територіальних громад до діяльності в Бюджеті участі та у процесі застосування й інших інструментів взаємодії влади та жителів використовувались:

- рекомендації Є. Остром з використання спільних ресурсів територіальних спільнот,
- інституціональна модель ОТГ у вигляді ромбовидної мікс-матриці, що забезпечує максимально ефективне використання інтелектуального потенціалу населення та інших природних ресурсів спільного користування,
- рекомендації з управління людськими ресурсами людських спільнот в процесах змін за трьома критеріями, вмотивованості людей і їх готовності до змін, яка була доповнена автором додатковим критерієм «інтегрованість людських ресурсів»,
- особливості використання природних ресурсів ОТГ за цілями сталого розвитку громади, в яких управлінню належним використанням спільних природних ресурсів громади передують використання керівництвом і фахівцями органу місцевого самоврядування технології гармонізації економічних, соціальних і екологічних цілей та інтересів її населення на основі залучення для прийняття важливих рішень інтелектуальних ресурсів

громади.

Заступник міського голови

Виконавчий комітет ІФМР

ВІХ № 495.01-20/23в від 28.05.2020





**ПЕЧЕНІЖИНСЬКА СЕЛИЩНА РАДА  
ОБ'ЄДНАНОЇ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ  
КОЛОМИЙСЬКОГО РАЙОНУ, ІВАНО-ФРАНКІВСЬКОЇ ОБЛАСТІ**  
вул. Незалежності, 15, с-ще. Печеніжин, Коломийського району, Івано-Франківської області, 78274,  
тел. 64-5-40, факс 64-0-40 E-mail: pechenizhyn\_s\_rada@ukr.net Код ЄДРПОУ 40157159

од. 07. 2020 № 483/02-101/212 на № \_\_\_\_\_ від \_\_\_\_\_

**ДОВІДКА**

*про впровадження результатів дисертаційного дослідження*  
**ПАНАСЮКА РУСЛАНА ВОЛОДИМИРОВИЧА**  
*на тему «Управління використанням спільних ресурсів об'єднаних*  
*територіальних громад України»*

Впровадження результатів дисертаційного дослідження Панасюка Руслана Володимировича на теренах Печеніжинської селищної ради об'єднаної територіальної громади триває вже понад 3 роки.

Найбільш цінними для формування стилю управління, ґрунтованого на залученні жителів громади, вважаємо застосування моделі управління людськими ресурсами людських спільнот в змінах Дж. Фогга, яку автор доповнив критерієм «інтегрованість людських ресурсів» та моделі лідерства П.Костенбаума, яку доповнено категорією «альтруїзм-егоїзм» – що дозволило керівництву громади організувати діяльність з управління через залучення жителів громади до управління громадою шляхом участі у робочих групах з стратегічного планування з написання Стратегії розвитку Печеніжинської об'єднаної територіальної громади на 2018-2026 рр., запровадження бюджету участі, створення молодіжної ради тощо.

Печеніжинський селищний голова ОТГ

**І.В. Довірак**







**УКРАЇНА**  
**ДЕЛЯТИНСЬКА СЕЛИЩНА РАДА**  
**ОБ'ЄДНАНОЇ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ**  
**Надвірнянського району Івано-Франківської області**  
 вул. 16 Липня, 273, смт Делятин, Надвірнянського району Івано-Франківської області, 78442,  
 тел./ факс (03475) 4-33-71 E-mail: 04354539@mail.gov.ua Код ЄДРПОУ 04354539

17.06.2020 № 842/07iSS

**ДОВІДКА**  
**про впровадження результатів дисертаційного дослідження**  
**ПАНАСЮКА РУСЛАНА ВОЛОДИМИРОВИЧА**  
**на тему**  
**«Управління використанням спільних ресурсів об'єднаних**  
**територіальних громад України»**


Результати наукового дослідження Панасюка Р.В. протягом 2018-2020 рр. апробовувались у процесі становлення Делятинської селищної ради шляхом навчально-консультативного супроводу працівників ради об'єднаної територіальної громади, членів депутатського корпусу, активістів.

Удосконалену автором дослідження структурно-функціональну схему об'єднаної територіальної громади як сукупності елементарних складових суб'єкт-об'єкт, в якій об'єкт представлено у вигляді множини об'єктів, кожен з яких утворює із суб'єктом множину типових управлінських пар використано у процесі формування структури та штату Делятинської селищної ради на початку її становлення.

Доповнені Панасюком Р.В. принципи використання спільних ресурсів територіальних громад Еліно́р Остро́м принципом пріоритету використання інтелектуальних ресурсів її населення впроваджуються керівництвом громади для використання в процесах і процедурах управління життєдіяльністю громади.

У процесі стратегічного управління розвитком Делятинської ОТГ активно застосовувались дослідження автора щодо схеми організації використання жителями громади природних ресурсів, у якій враховано цілі сталого розвитку в контексті управління життєдіяльністю об'єднаної територіальної громади, а функцію управління належним інтелектокористуванням покладено на орган місцевого самоврядування громади, що дозволило забезпечити гармонізацію економічних, соціальних і екологічних цілей та інтересів населення нашої громади в процесі, наприклад, формування Стратегії розвитку Делятинської об'єднаної територіальної громади на період 2019-2027 рр.

Селищний голова

  
 Богдан Клим'юк

**ЗАТВЕРДЖУЮ:**

Проректор з науково-педагогічної роботи  
Івано-Франківського національного  
технічного університету нафти і газу  
проф. Чудик І. І.  
« 25 » 07 2020 р.

**ДОВІДКА**

**про впровадження результатів дисертаційного дослідження,**

видана аспіранту кафедри публічного управління і адміністрування Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу Панасюку Руслану Володимировичу про те, що результати його дисертаційної роботи на тему «Управління використанням спільних ресурсів об'єднаних територіальних громад України», виконаної під керівництвом проф. Петренка В. П. з метою здобуття наукового ступеня доктора філософії з публічного управління та адміністрування, були отримані в процесі наукових досліджень за держбюджетною темою кафедри публічного управління і адміністрування «Публічне врядування в Україні в умовах європейської інтеграції» (номер державної реєстрації 0118U005403) за розділами:

- «Роль, місце і значення професійного інтелектуального лідерства державних службовців у вирішенні проблем енергетичної безпеки України» (2016-2017 навч. рік),
- «Теоретичне обґрунтування напрямів і механізмів змін в ментальності кадрового наповнення вітчизняної системи публічного врядування і адміністрування» (2018-2019 навч. рік).

З отриманими результатами аспірант Панасюк Р. В. взяв участь у роботі 10-ти конференцій різного рангу та опублікував такі наукові праці:

1. Панасюк Р. В. Про доцільність використання принципів Еліно́р Остром для удосконалення управління ресурсами об'єднаних територіальних громад України. *Наукові праці: наук. журн. Чорном. нац. ун-т ім. Петра Могили* / ред. кол. Ємельянов В. М. (голова) та ін. Миколаїв, 2017. вип. 278. С. 94-101.

2. 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.

3. Білоцький О. В., Лютий О. В., Панасюк Р. В. Сучасні вимоги і правовий статус посадових осіб місцевого самоврядування в умовах децентралізації. *International Journal of Innovative Technologies in Social Sciences*. 2018. №3. Vol.3. Р. 46-53.

4. Реінжиніринг менталітету людських ресурсів – обов'язкова складова процесу успішного управління змінами в соціально-економічних системах / Руслан Панасюк та ін. *International Journal of Innovative Technologies in Economy*. June 2018. #5(17), Vol.1. С.60-68.

5. Дзвінчук Д. І., Панасюк Р. В., Петренко В. П. Про доцільність використання модифікованої моделі «Діамант лідерства» в процесах відбору,

підготовки та розвитку кадрів для об'єднаних територіальних громад України. «Менеджер». Вісник ДонДУУ. Серія «Державне управління». 2018. Вип. 1(78). Маріуполь, ДонДУУ, 2018. С. 5-14.

6. Панасюк Р. В. Вдосконалення управління процесами об'єднання територіальних громад. *Актуальні проблеми державного управління*. 2018. №4(72). С. 117-122.

Теоретичні положення, моделі, висновки і рекомендації дисертації п. Панасюка використовуються у навчальному процесі кафедри публічного управління та адміністрування при викладанні дисциплін «Інновації, стратегії та проекти в публічному управлінні», «Економічне врядування та публічні фінанси», «Управління людськими ресурсами в системі публічної служби», «Децентралізація та публічне управління» для слухачів за спеціальності 281 «Публічне управління і адміністрування».

Директор інституту гуманітарної підготовки  
та державного управління,  
д-р філос. наук, професор



Дзвінчук Д. І.

## ДОДАТОК Б.1

## AGENDA

Training «Communication policy in the AHs. Formation of communication strategies»

Date: 12-13 of October, 2017

Place: Ivano-Frankivsk city (Halytska Str., 63A)

Day	Topic	Time
<b>Thursday, 12.10.2017</b>	<i>Registration, coffee-break</i>	09:30 – 10:00
	Opening of the event / Welcoming speeches	10:00 – 10:30
	Familiarity of the participants. Formation of rules of cooperation. Expectations of participants. A brief overview of the training program	10:30 – 11:00
	Communication / communication process – general information	11:00 – 11:45
	Essence, role, task, types, conditions and structure of communication	12:00 - 13:00
	- exercises for fixing material; - individual games	13:00 -13:15
	<i>Lunch</i>	13:15 –14:15
	The main components of an effective communication process	14:15 – 15:15
	<i>Coffee-break</i>	15:15-15:30
	Communication in the Internet	15:30-16:00
	Exercises for fixing material, individual/group games	16:00-16:45
	Summing up, q&a session	16:45 – 17:15

	<i>Check in</i>	17:15 - 18:00
	<i>Dinner</i>	18:00 – 19:00
<b>Friday, 13.10.2017</b>	<i>Breakfast, check out</i>	08.00 – 09.00
	Reflection of the previous day	09.00 – 09.30
	Communication policy: goals, means of communication policy; target groups analysis; tools of communication policy of AH, evaluation of communication efficiency.	09.30 – 10:30
	<i>Coffee-break</i>	10:30 - 10:45
	Continuation «Communication policy»	10:45 – 12:00
	- presentation of video clips «Interpretation», «Paradox of Values»; - exercises for fixing material; - individual / group games.	12:00 -13:00
	<i>Lunch</i>	13.00 – 14.00
	Communication policy in AH: Practical work on forming a vision of the communication strategy of AH	14:00 – 15:30
	Presentation of results of practical work	15:30 – 16:30
	Q&a session, feedback	16:30 – 17:00
	<i>Coffee-break</i>	17:00 - 17:15

## ДОДАТОК Б.2

**PROGRAMME**  
of the workshop on the topic  
«The Role of Heads of the AHs in the Process of Communication»

**Date of performance: October 19, 2017**

**Place of performance: Ivano-Frankivsk City**

Day	Topic	Time
<b>Thursday, 19.10.2017</b>	Registration of members, coffee break	09.00 – 10.00
	Opening of the event	10.00 – 10.15
	Introduction of participants. Brief overview of the workshop program	10.15 – 11.00
	Fundamental components of the effective communication process. The importance of communication process for the AH. Principles of communication between the Heads and the AH. <i>Mini-lecture-presentation, exercises for material revision, two-person role-play «Basic Types of Interlocutors or How to Build Efficient Communication»</i>	11.00 – 12.00
	The role of the Heads of the United Territorial Communities in the process of communication and competence in building the efficient communication strategy. Development of self-presentation skills both for AH Heads and for the communities. Communication of AH Heads via social networks.	12.00 – 13.45
	Lunch	13.45 – 14.45
	The art of negotiation process: what a Head of the AH needs to know about it. <i>Role-play «Public Speech» Improvement of the efficiency of communication skills of leaders of AH</i>	14.45–16.45
	Summary, reflection in the form of interaction «The «Feedback»Restaurant», questionnaire survey	16.45 – 17.00

## ДОДАТОК Б.3

## PROGRAMME

of the workshop on the topic «Communication Policy of the AHs»

**Date of performance: October 23, 2017****Place of performance: Verkhnya village, Kalush district, Ivano-Frankivsk region****Members (attendees): representatives of the Verhnyanska and Bilshivtsivska AHs:** AH chairmen, deputies, secretaries, heads of departments, headmen, delegates, members of executive board

Day	Topic	Time
<b>Monday, 23.10.2017</b>	Registration of members, coffee break	09.00 – 10.00
	Opening of the event	10.00 – 10.15
	Introduction of participants to «How can I be useful for AH? « Brief overview of the workshop program	10.15 – 11.00
	Fundamental components of the effective communication process. The importance of communication process for the united community. Principles of communication in AH. Barriers to communication. Development of methods to fight communication barriers: analysis and adoption of the advanced AH experience. <i>Mini-lecture-presentation, exercises for material revision, role-play</i> «Strengths and Weaknesses of Communication Process within AH, or Where the Process Fails? «	11.00 – 12.00
	Technical channel of information distribution in AH: advantages and disadvantages of application, creation of basic information messages, communication via the Internet, co-operation with Mass Media. AH web sites. Completion of web resources. <i>Game «Web site article: «Write in Such a Way That I Hear You»</i>	12.00 – 13.00
	Lunch	13.00 – 14.00
	Communication policy: aims, means of communication policy; analysis of the target audience; instruments to develop communication policy in AH, estimation of communication efficiency. <i>Mini-lecture-presentation, videos «Interpretation», «The Paradox of Values», practical exercise, business game «Disaster in the Desert»</i>	14.00 – 16.00
Summary, reflection «Yin and Yang», questionnaire survey	16.00 – 17.00	

## ДОДАТОК Б.4

## PROGRAMME

of the workshop on the topic «Communication Policy of the AHs»

**Date of performance: October 31, 2017****Place of performance: Kosmach village, Kosiv district, Ivano-Frankivsk region****Members (attendees): representatives of the Kosmach and Biloberizka AHs:** AH chairmen, deputies, secretaries, heads of departments, headmen, delegates, members of executive board

Day	Topic	Time
<b>Tuesday, 31.10.2017</b>	Registration of members, coffee break	09.00 – 10.00
	Opening of the event	10.00 – 10.15
	Introduction of participants to «How can I be useful for AH? « Brief overview of the workshop program	10.15 – 11.00
	Fundamental components of the effective communication process. The importance of communication process for the united community. Principles of communication in AH. Barriers to communication. Development of methods to fight communication barriers: analysis and adoption of the advanced AH experience. <i>Mini-lecture-presentation, exercises for material revision, role-play</i> «Strengths and Weaknesses of Communication Process within AH, or Where the Process Fails? «	11.00 – 12.00
	Technical channel of information distribution in AH: advantages and disadvantages of application, creation of basic information messages, communication via the Internet, co-operation with Mass Media. AH web sites. Completion of web resources. <i>Game «Web site article: «Write in Such a Way That I Hear You»</i>	12.00 – 13.00
	Lunch	13.00 – 14.00
	Communication policy: aims, means of communication policy; analysis of the target audience; instruments to develop communication policy in AH, estimation of communication efficiency. <i>Mini-lecture-presentation, videos «Interpretation», «The Paradox of Values», practical exercise, business game «Disaster in the Desert»</i>	14.00 – 16.00
Summary, reflection «Yin and Yang», questionnaire survey	16.00 – 17.00	



## ДОДАТОК Б.5

**PROGRAMME**  
of the workshop on the topic «Communication Policy of the AHs»

**Date of performance: November 02, 2017**

**Place of performance: Vytvytsia village, Dolyna district, Ivano-Frankivsk region**

**Members (attendees): representatives of the Vytvytska AH:** AH chairmen, deputies, secretaries, heads of departments, headmen, delegates, members of executive board

Day	Topic	Time
<b>Thursday, 02.11.2017</b>	Registration of members	09.00 – 10.00
	Opening of the event	10.00 – 10.15
	Introduction of participants to «How can I be useful for AH? « Brief overview of the workshop program	10.15 – 11.00
	Fundamental components of the effective communication process. The importance of communication process for the united community. Principles of communication in AH. Barriers to communication. Development of methods to fight communication barriers: analysis and adoption of the advanced AH experience. <i>Mini-lecture-presentation, exercises for material revision, role-play</i> «Strengths and Weaknesses of Communication Process within AH, or Where the Process Fails? «	11.00 – 12.00
	Technical channel of information distribution in AH: advantages and disadvantages of application, creation of basic information messages, communication via the Internet, co-operation with Mass Media. AH web sites. Completion of web resources. <i>Game «Web site article: «Write in Such a Way That I Hear You»</i>	12.00 – 13.00
	Coffee break	13.00 – 14.00
	Communication policy: aims, means of communication policy; analysis of the target audience; instruments to develop communication policy in AH, estimation of communication efficiency. <i>Mini-lecture-presentation, videos «Interpretation», «The Paradox of Values», practical exercise, business game «Disaster in the Desert»</i>	14.00 – 16.00
	Summary, reflection «Yin and Yang «, questionnaire survey	16.00 – 17.00

## ДОДАТОК Б.6

## PROGRAMME

of the workshop on the topic «Communication Policy of the AHs»

**Date of performance: November 13, 2017****Place of performance: Nyzhniy Verbizh Village, Kolomyia district, Ivano-Frankivsk region****Members (attendees): representatives of the Nyzhniy Verbizh and Pechenizhynska AHs: AH chairmen, deputies, secretaries, heads of departments, headmen, delegates, members of executive board**

Day	Topic	Time
<b>Monday, 13.11.2017</b>	Registration of members	09.00 – 10.00
	Opening of the event	10.00 – 10.15
	Introduction of participants to «How can I be useful for AH? « Brief overview of the workshop program	10.15 – 11.00
	Fundamental components of the effective communication process. The importance of communication process for the united community. Principles of communication in AH. Barriers to communication. Development of methods to fight communication barriers: analysis and adoption of the advanced AH experience. <i>Mini-lecture-presentation, exercises for material revision, role-play</i> «Strengths and Weaknesses of Communication Process within AH, or Where the Process Fails? «	11.00 – 12.00
	Technical channel of information distribution in AH: advantages and disadvantages of application, creation of basic information messages, communication via the Internet, co-operation with Mass Media. AH web sites. Completion of web resources. <i>Game «Web site article: «Write in Such a Way That I Hear You»</i>	12.00 – 13.00
	Coffee break	13.00 – 14.00
	Communication policy: aims, means of communication policy; analysis of the target audience; instruments to develop communication policy in AH, estimation of communication efficiency. <i>Mini-lecture-presentation, videos «Interpretation», «The Paradox of Values», practical exercise, business game «Disaster in the Desert»</i>	14.00 – 16.00
Summary, reflection «Yin and Yang», questionnaire survey	16.00 – 17.00	

## ДОДАТОК Б.7

## PROGRAMME

of the workshop on the topic «Communication Policy of the AHs»

**Date of performance: November 14, 2017****Place of performance: Pyadytsky Village, Kolomyia district, Ivano-Frankivsk region,****Members (attendees): representatives of the Pyadytska and Mateivetska AHs: AH chairmen, deputies, secretaries, heads of departments, headmen, delegates, members of executive board**

Day	Topic	Time
<b>Tuesday, 14.11.2017</b>	Registration of members	09.00 – 10.00
	Opening of the event	10.00 – 10.15
	Introduction of participants to «How can I be useful for AH? « Brief overview of the workshop program	10.15 – 11.00
	Fundamental components of the effective communication process. The importance of communication process for the united community. Principles of communication in AH. Barriers to communication. Development of methods to fight communication barriers: analysis and adoption of the advanced AH experience. <i>Mini-lecture-presentation, exercises for material revision, role-play</i> «Strengths and Weaknesses of Communication Process within AH, or Where the Process Fails? «	11.00 – 12.00
	Technical channel of information distribution in AH: advantages and disadvantages of application, creation of basic information messages, communication via the Internet, co-operation with Mass Media. AH web sites. Completion of web resources. <i>Game «Web site article: «Write in Such a Way That I Hear You»</i>	12.00 – 13.00
	Coffee break	13.00 – 14.00
	Communication policy: aims, means of communication policy; analysis of the target audience; instruments to develop communication policy in AH, estimation of communication efficiency. <i>Mini-lecture-presentation, videos «Interpretation», «The Paradox of Values», practical exercise, business game «Disaster in the Desert»</i>	14.00 – 16.00
	Summary, reflection «Yin and Yang «, questionnaire survey	16.00 – 17.00

## ДОДАТОК Б.8

## PROGRAMME

of the workshop on the topic «Communication Policy of the AHs»

**Date of performance: November 16, 2017****Place of performance: Ivano-Frankivsk, 63-A Halytska Str.****Members (attendees): representatives of the Tlumatska and Starobogorodchanska AH:** AH chairmen, deputies, secretaries, heads of departments, headmen, delegates, members of executive board

Day	Topic	Time
<b>Thursday, 16.11.2017</b>	Registration of members	09.00 – 10.00
	Opening of the event	10.00 – 10.15
	Introduction of participants to «How can I be useful for AH? « Brief overview of the workshop program	10.15 – 11.00
	Fundamental components of the effective communication process. The importance of communication process for the united community. Principles of communication in AH. Barriers to communication. Development of methods to fight communication barriers: analysis and adoption of the advanced AH experience. <i>Mini-lecture-presentation, exercises for material revision, role-play</i> «Strengths and Weaknesses of Communication Process within AH, or Where the Process Fails? «	11.00 – 12.00
	Technical channel of information distribution in AH: advantages and disadvantages of application, creation of basic information messages, communication via the Internet, co-operation with Mass Media. AH web sites. Completion of web resources. <i>Game «Web site article: «Write in Such a Way That I Hear You»</i>	12.00 – 13.00
	Coffee break	13.00 – 14.00
	Communication policy: aims, means of communication policy; analysis of the target audience; instruments to develop communication policy in AH, estimation of communication efficiency. <i>Mini-lecture-presentation, videos «Interpretation», «The Paradox of Values», practical exers, business game « Disaster in the Desert»</i>	14.00 – 16.00
	Summary, reflection « Yin and Yang », questionnaire survey	16.00 – 17.00

## ДОДАТОК В

**ЗВІТ**  
**про проведення навчальних тренінгів на тему «КОМУНІКАЦІЙНА**  
**ПОЛІТИКА ОБ'ЄДНАНИХ ГРОМАД. РОЗВИТОК КОМУНІКАЦІЙНИХ**  
**СТРАТЕГІЙ»**

**ГОЛОВНА МЕТА ЗАХОДІВ** полягала у формуванні чіткої та збалансованої комунікаційної політики в об'єднаних громадах Івано-Франківської області. Протягом жовтня-листопада проведено серію тренінгів відповідно до графіку (таблиця 1).

*Таблиця В.1.*

**Графік проведення навчальних тренінгів**

№з/п	Тематика тренінгу	Дата	Прогнозована кількість учасників, осіб	Місце проведення
1.	дводенний тренінг на тему «Комунікація. Комунікаційна політика в об'єднаних територіальних громадах. Формування комунікаційних стратегій»	12-13.10.2017	20-25 осіб з 12 ОТГ області	вул. Галицька 63, а, м. Івано-Франківськ
2.	тренінг на тему «Роль голів об'єднаних громад в процесі спілкування»	19.10.2017	25-30 осіб з 12 ОТГ області	вул. Галицька 63, а, м. Івано-Франківськ
3.	тренінг на тему «Комунікаційна політика об'єднаних територіальних громад»	23.10.2017	30 осіб, по 15 з Більшівцівської та Верхнянської ОТГ	с. Верхня Калуського району Івано-Франківської області, зал засідань Верхнянської сільської ради ОТГ
4.	тренінг на тему «Комунікаційна політика об'єднаних територіальних громад»	31.10.2017	30 осіб, по 15 з Космацької та Білоберізької ОТГ	с. Космач Косівського району Івано-Франківської області, школа Космацької сільської ради ОТГ
5.	тренінг на тему «Комунікаційна політика об'єднаних територіальних громад»	02.11.2017	15 з Витвицької ОТГ	с. Витвиця Долинського району Івано-Франківської області, зал засідань Витвицької сільської ради ОТГ

Таблиця В.1. Продовження

6.	тренінг на тему «Комунікаційна політика об'єднаних територіальних громад»	13.11.2017	30 осіб, по 15 з Нижньовербізької та Печеніжинської ОТГ	с. Нижній Вербіж Коломийського району Івано-Франківської області, зал засідань Нижньовербізької сільської ради ОТГ
7.	тренінг на тему «Комунікаційна політика об'єднаних територіальних громад»	14.11.2017	30 осіб, по 15 з П'ядицької та Матеївецької ОТГ	с. П'ядики Коломийського району Івано-Франківської області, зал засідань П'ядицької сільської ради ОТГ
8.	тренінг на тему «Комунікаційна політика об'єднаних територіальних громад»	16.11.2017	30 осіб, по 15 з Тлумацької та Старобогородчанської ОТГ	ІФ ВП ЦРМС

Проведенню кожного тренінгу передувала підготовка роботи, метою якої було вивчення структури ради ОТГ, способів комунікації, переваг та проблемні моменти налагодження комунікаційного процесу з різними цільовими аудиторіями.

Так, графік підготовки до кожного із навчальних тренінгів та написання звітів відображено у таблиці 2.

Таблиця В.2

## Графік підготовки до навчальних тренінгів та написання звітів

№з/п	Назва ОТГ	Дата	Короткий опис діяльності
1.	дводенний тренінг на тему «Комунікація. Комунікаційна політика в об'єднаних територіальних громадах. Формування комунікаційних стратегій»	02.10-11.10.2017	аналіз джерел інформації з теми тренінгу; вибір актуальної та змістовної інформації; складання програми тренінгу; узгодження програми з Південно-Західним ХАБ програма «U-LEAD з Європою»; формування презентації, роздаткового матеріалу для проведення заходу, складання навчальних ігор та вправ; оформлення листів на ОТГ з метою запрошення до участі в заході; формування списків учасників; запрошення учасників на захід.
		14.10-15.10.2017	написання звітів

Таблиця В.2. Продовження

2.	тренінг на тему «Роль голів об'єднаних громад в процесі спілкування»	13.10-18.10.2017	аналіз джерел інформації з теми тренінгу; вибір актуальної та змістовної інформації; складання програми тренінгу; формування презентації, роздаткового матеріалу для проведення заходу, складання навчальних ігор та вправ; оформлення листів на ОТГ з метою запрошення до участі в заході; формування списків учасників; запрошення учасників на захід
		20.10, 24.10.2017	написання звітів
3.	тренінг на тему «Комунікаційна політика об'єднаних територіальних громад»	20.10-22.10.2017	аналіз джерел інформації з теми тренінгу; вибір актуальної та змістовної інформації; складання програми тренінгу; формування презентації, роздаткового матеріалу для проведення заходу, складання навчальних ігор та вправ; оформлення листів на ОТГ з метою запрошення до участі в заході та формуванні проблемних питань в налагодженні комунікаційного процесу в ОТГ; систематизація проблем; удосконалення ходу реалізації тренінгу відповідно до потреб ОТГ; формування списків учасників; запрошення учасників на захід.
		25.10-26.10.2017	написання звітів
4.	тренінг на тему «Комунікаційна політика об'єднаних територіальних громад»	24.10-30.10.2017	аналіз джерел інформації з теми тренінгу; вибір актуальної та змістовної інформації; складання програми тренінгу; формування презентації, роздаткового матеріалу для проведення заходу, складання навчальних ігор та вправ; оформлення листів на ОТГ з метою запрошення до участі в заході та формуванні проблемних питань в налагодженні комунікаційного процесу в ОТГ; систематизація проблем; удосконалення ходу реалізації тренінгу відповідно до потреб ОТГ; формування списків учасників; запрошення учасників на захід.
		03.11, 04.11.2017	написання звітів

Таблиця В.2. Продовження

5.	тренінг на тему «Комунікаційна політика об'єднаних територіальних громад»	31.10-01.11.2017	аналіз джерел інформації з теми тренінгу; вибір актуальної та змістовної інформації; складання програми тренінгу; формування презентації, роздаткового матеріалу для проведення заходу, складання навчальних ігор та вправ; оформлення листів на ОТГ з метою запрошення до участі в заході та формуванні проблемних питань в налагодженні комунікаційного процесу в ОТГ; систематизація проблем; удосконалення ходу реалізації тренінгу відповідно до потреб ОТГ; формування списків учасників; запрошення учасників на захід.
		05.11-07.11.2017	написання звітів
6.	тренінг на тему «Комунікаційна політика об'єднаних територіальних громад»	08.11-11.11.2017	аналіз джерел інформації з теми тренінгу; вибір актуальної та змістовної інформації; складання програми тренінгу; формування презентації, роздаткового матеріалу для проведення заходу, складання навчальних ігор та вправ; оформлення листів на ОТГ з метою запрошення до участі в заході та формуванні проблемних питань в налагодженні комунікаційного процесу в ОТГ; систематизація проблем; удосконалення ходу реалізації тренінгу відповідно до потреб ОТГ; формування списків учасників; запрошення учасників на захід.
		17.11, 18.11.2017	написання звітів
7.	тренінг на тему «Комунікаційна політика об'єднаних територіальних громад»	09.11-12.11.2017	аналіз джерел інформації з теми тренінгу; вибір актуальної та змістовної інформації; складання програми тренінгу; формування презентації, роздаткового матеріалу для проведення заходу, складання навчальних ігор та вправ; оформлення листів на ОТГ з метою запрошення до участі в заході та формуванні проблемних питань в налагодженні комунікаційного процесу в ОТГ; систематизація проблем; удосконалення ходу реалізації тренінгу відповідно до потреб ОТГ; формування списків учасників; запрошення учасників на захід.



Таблиця В.2. Завершення

		20.11, 21.11.2017	написання звітів
8.	тренінг на тему «Комунікаційна політика об'єднаних територіальних громад»	11.11- 14.11.2017	аналіз джерел інформації з теми тренінгу; вибір актуальної та змістовної інформації; складання програми тренінгу; формування презентації, роздаткового матеріалу для проведення заходу, складання навчальних ігор та вправ; оформлення листів на ОТГ з метою запрошення до участі в заході та формуванні проблемних питань в налагодженні комунікаційного процесу в ОТГ; систематизація проблем; удосконалення ходу реалізації тренінгу відповідно до потреб ОТГ; формування списків учасників; запрошення учасників на захід.
		22.11- 23.11.2017	написання звітів

Навчальні тренінги проводилися відповідно до програм тренінгів.

Перший дводенний тренінг на тему «Комунікаційна політика в об'єднаних територіальних громадах. Формування комунікаційних стратегій» відбувся 12-13 жовтня 2017 року в приміщенні Івано-Франківського відокремленого підрозділу «Центр розвитку місцевого самоврядування» за адресою вул. Галицька 63а.

На тренінгу, відповідно до списку зареєстрованих осіб, були присутні 28 осіб, серед яких начальники загальних відділів, відділів організаційної роботи, кадрової роботи, працівники ЦНАП, діловоди, старости, спеціалісти структурних підрозділів, які відповідають за налагодження процесу комунікації в ОТГ.

Окрім міні-лекцій, які супроводжувалися презентаціями, програмою проведення тренінгу передбачено ряд індивідуальних та групових завдань. Тренери відзначили цінним на працювання, сформовані учасниками щодо визначення ролі комунікації: обмін досвідом та інформацією, налагодження взаєморозуміння, співпраця для досягнення результатів, навчання новому, прийняття рішень, пізнання нового, розуміння ближнього, набуття досвіду, вміння почути співрозмовника, отримання задоволення від спілкування, накопичення та поширення інформації та ін. Найбільше значення для створення ефективного комунікаційного процесу, на думку учасників, мають такі індивідуально-психологічні характеристики людини: вік, стать, звички, виховання, родина, освіта, цінності, менталітет, харизматичність, соціальний статус, матеріальне становище, мотиви, стимули, найближче соціальне середовище, професійний досвід, особисте життя та ін. Активно працювали учасники над групуванням проблем ОТГ при

застосуванні біологічного та технічного каналу передачі інформації, напрацюванням шляхів їх зменшення.

На основі отриманої інформації учасники формулювали власні визначення терміну «комунікаційна політика», відстоювали/обґрунтовували погляд про те, чому формування комунікаційної політики є первинною по відношенню до інших елементів діяльності ОТГ.

Окрім визначення терміну «комунікаційна політика» учасниками тренінгу:

Комунікаційна політика – це налагодження взаємодії між владою та населенням шляхом застосування найбільш ефективного каналу передачі інформації з обов'язковим налагодженням зворотного зв'язку (Галина, Печеніжинська ОТГ);

Комунікаційна політика – це будь-яка форма передачі інформації, яка використовується для інформування жителів та налагодження співпраці між ними та керівництвом ОТГ з метою визначення потреб та напрацювання шляхів вирішення проблем (Микола, Витвицька ОТГ);

Комунікаційна політика – це процес донесення інформації про життя ОТГ до населення (Галина, Нижньовербізька ОТГ);

Комунікаційна політика – це сукупність певних спланованих дій ОТГ, спрямованих на донесення інформації до жителів ОТГ та отримання інформації від них;

Комунікаційна політика – це діяльність з управління способами, видами, принципами, формою та змістом подачі інформації;

Комунікаційна політика – це своєрідна система дій, яка починається від вміння почути проблему кожного із жителів громади, налагодити аналіз причин її виникнення, шляхом обговорення визначити пріоритетність проблем та спрямувати зусилля на їх вирішення (Віталій, Матівецька ОТГ);

Комунікаційна політика – це комплекс заходів, спрямованих на налагодження контактів між людьми з метою досягнення спільної мети (Ганна, Білоберізька ОТГ).

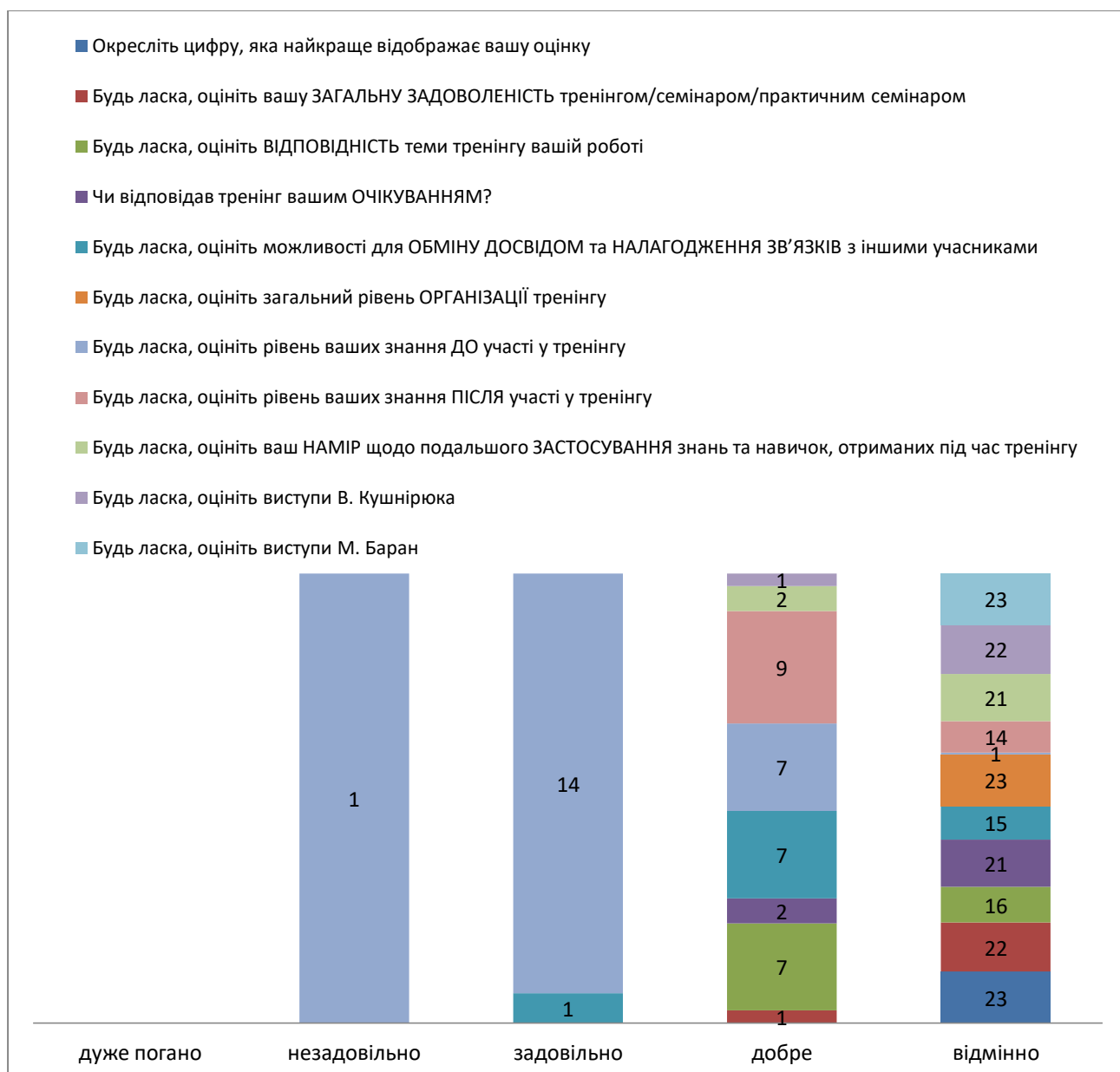
Продуктивну дискусію викликало завдання визначити ефективність способів передачі інформації для різних цільових аудиторій в ОТГ. Найбільш впливовими групами жителів на діяльність ОТГ учасники визначили такі: пенсіонери, молодь (18-35 р.), депутати, освітяни, підприємці, церковна громада на чолі із священником, старости, активісти, громадські організації, працівники ради ОТГ.

Найбільш ефективним способом налагодження комунікаційного процесу визначили безпосереднє спілкування у формі громадських обговорень /слухань; швидким, та таким, що одночасно охопить найбільшу кількість людей визначеного оголошення під церквою після богослужіння. Для спілкування з молоддю та старшокласниками ефективним визначено комунікування в

соцмережах. Принагідно зазначимо, що всі громади мають власні сторінки у соціальній мережі «Фейсбук».

Загалом, оцінюючи атмосферу проведення заходу, як тренеризаважимо таке: нашим громадам, діяльність яких в основному спрямована на пошук шляхів залучення інвестицій, бракує спілкування, бракує тренінгів, які розкривають їх особистісно-психологічні характеристики, показують їх сильні сторони.

Аналіз 23 бланків опитування учасників тренінгу дав такі результати (рис. В.1).



**Рис. В.1 – Результати оцінки двохденного тренінгу на тему «Комунікаційна політика в об'єднаних територіальних громадах. Формування комунікаційних стратегій»**

## Окремі показники якості оцінки нашої діяльності відображені нижче:

9. Будь ласка, залиште Ваші РЕКОМЕНДАЦІЇ щодо покращення тренінгу разом з іншими коментарями:

Дякую за запрошення, та високий рівень.

9. Будь ласка, залиште Ваші РЕКОМЕНДАЦІЇ щодо покращення тренінгу разом з іншими коментарями:

не має

Дякую за рівень знань який ви нам додали

9. Будь ласка, залиште Ваші РЕКОМЕНДАЦІЇ щодо покращення тренінгу разом з іншими коментарями:

Дякую за доступний, цікавий, інформативний трінінг тренерів та організаторів!

9. Будь ласка, залиште Ваші РЕКОМЕНДАЦІЇ щодо покращення тренінгу разом з іншими коментарями:

Забвати не має.

9. Будь ласка, залиште Ваші РЕКОМЕНДАЦІЇ щодо покращення тренінгу разом з іншими коментарями:

Хочу побажати краще організувати Також Тренінгів і звернути до нас, як краще різноманітні курсів в організації місцевого самоврядування і державної влади.

Дякую за такі прекрасні Тренінги !!!

З. нового Володимир. Щиро вдячні за співпрацю

Другий одноденний тренінг на тему «Роль голів об'єднаних громад в процесі спілкування» відбувся 19 жовтня 2017 року в приміщенні Івано-Франківського відокремленого підрозділу

«Центр розвитку місцевого самоврядування» за адресою вул. Галицька 63, а.

На тренінгу, відповідно до списку зареєстрованих осіб, були присутні 31 учасник, серед яких працівники відділу організаційного забезпечення, документообігу та кадрової роботи, старости, голова заступники голів, кадровики, працівники ЦНАП, спеціалісти структурних підрозділів, які відповідають за налагодження процесу комунікації в ОТГ, працівники ОДА.

Відзначено продуктивною роботою під час виконання індивідуальних та групових завдань,

коли учасники визначили основні складові ефективного комунікаційного процесу, довели важливість зворотного зв'язку, на працювали принципом комунікації голів ОТГ з громадою.

Інформативною була дискусія про роль голови об'єднаної громади в процесі спілкування. Одностайно учасники тренінгу підтримали думку про те, що успішною буде громада, яку очолює особа, котра володіє лідерськими якостями та мистецтвом налагодження комунікації з ключовими стейкхолдерами.

Особливу увагу на тренінгу було зосереджено на важливості самопрезентації, мистецтві переговорного процесу, дотриманні правил дипломатичного протоколу та ділового етикету на офіційних і неофіційних зустрічах. Із надзвичайним зацікавленням, конспектуючи))), учасники фіксували особливості формування навичок самопрезентації голови ОТГ та громади. Учасники спробували зацікавити «СОБОЮ» аудиторію за 2 хвилини. Було весело та креативно.

Немає нічого милішого, як усміхнені обличчя та дитячий регіт посадових осіб місцевого самоврядування та держслужбовців. Тоді я переконуюсь, що вони люди, а не роботи, і система їх ще не зламала. Вони можуть та будуть творити для ОТГ. Це для мене все – , зазначила тренер.

Результативність проведеного тренінгу відображена на рис. 2 та копіях рекомендацій з анкет тренінгу.

Аналіз 25 бланків опитування учасників тренінгу дав такі результати (рис. 2).



**Рис. В.2 – Результати оцінки тренінгу на тему «Роль голів об'єднаних громад в процесі спілкування»**

### Якісні оцінки:

9. Будь ласка, залиште Ваші РЕКОМЕНДАЦІЇ щодо покращення тренінгу разом з іншими коментарями:

*Після діалогу і  
пер'янем лати грамамати.*

Щодо цього зауважимо, діалог відбувався, але можливість розвитку комунікаційного процесу в кожній ОТГ – різні. Тому, коли тренеризаували, що існують значні диспропорції: одні громади –

прогрес, а інші – «застій», що вносило певний дискомфорт в хід тренінгу, та пригнічувало окремих учасників, то переводили діалог в інше русло.

9. Будь ласка, залиште Ваші РЕКОМЕНДАЦІЇ щодо покращення тренінгу разом з іншими коментарями:

Тренінг був би кориснішим для голів ОТГ, а не рідкобач спеціалістів

Повністю з цим погоджуємося. Не всі голви ОТГ взяли участь у тренінгу.

9. Будь ласка, залиште Ваші РЕКОМЕНДАЦІЇ щодо покращення тренінгу разом з іншими коментарями:



9. Будь ласка, залиште Ваші РЕКОМЕНДАЦІЇ щодо покращення тренінгу разом з іншими коментарями:

Вашей тренінг все набагато більше. Дякую.

8. Будь ласка, оцініть виступи ТРЕНЕРІВ:

ТРЕНЕР 1 загальна оцінка (Володимир Кушнірюк)	1	2	3	4	5
Професіоналізм/Рівень знань тренера	1	2	3	4	5
Презентація матеріалу	1	2	3	4	5
Взаємодія з учасниками	1	2	3	4	5
Користь навчальних матеріалів	1	2	3	4	5
Загальна атмосфера	1	2	3	4	5

12+!

ТРЕНЕР 2 загальна оцінка (Марія Баран)	1	2	3	4	5
Професіоналізм/Рівень знань тренера	1	2	3	4	5
Презентація матеріалу	1	2	3	4	5
Взаємодія з учасниками	1	2	3	4	5
Користь навчальних матеріалів	1	2	3	4	5
Загальна атмосфера	1	2	3	4	5

12+!

9. Будь ласка, залиште Ваші РЕКОМЕНДАЦІЇ щодо покращення тренінгу разом з іншими коментарями:

Ви - найкращі!  
Запросіть, будь ласка, ще!)

9. Будь ласка, залиште Ваші РЕКОМЕНДАЦІЇ щодо покращення тренінгу разом з іншими коментарями:

*Дуже цікава та корисна зустріч*

Побажання учасників для розробки наступних тренінгів/семінарів, отримані у результаті взаємодії «Ресторан «Feedback» такі: як навчитися правильно створювати дружню команду однодумців, щоб вона підтримувала лідера; детальніше про дипломатичний протокол та ділові переговори; правила ділового етикету від «А до Я»; як розвинути вміння не піддаватися маніпулюванню; навчити особливостям налагодження комунікаційного процесу працівників загальною, відповідно до їх посадових обов'язків; способи усунення конфліктів; психологічні прийоми переконання; навчити ділової української мови та правил введення документації.

Наступний крок реалізації тренінгів полягав у проведенні односторонніх тренінгів для 11 ОТГ області.

Тренінг сфокусований на ознайомленні слухачів з:

- можливостями ефективно планувати процес комунікації з усіма мешканцями громади
- бачити виклики, що стоять перед організацією та громадою, з різних перспектив комунікативного процесу;
- розумінням динаміки комунікативних проблем, визначивши чинники, які треба підтримати або обмежити;
- способами та видами комунікації, необхідними для розуміння співрозмовників і знаходження способів вирішення проблем громади.

Перший односторонній тренінг «Комунікаційна політика об'єднаних територіальних громад» відбувся 23 жовтня 2017 року в приміщенні залу засідань Верхнянської сільської ради ОТГ у с. Верхня Калуського району Івано-Франківської області.

На тренінгу, відповідно до списку зареєстрованих осіб, були присутні 37 осіб, серед яких голови та заступники голів, старости, працівники рад Більшівцівської та Верхнянської ОТГ.

Обговорення основних принципів комунікації в громаді дали можливість учасникам замислитись над проблемами, яких вони раніше не піднімали. Інтерактив у проведенні тренінгу дозволив учасникам вийти за межі їх приземлених думок про комунікацію і розширити горизонти перспектив у взаємодії з жителями громади.

За результатами заходу, Володимир Кушнірюк констатував проблеми в налагодженні комунікації в Більшівцівській ОТГ, які, в основному, полягають у нерозумінні ролі управлінця головою ОТГ та перенавантаженні окремих



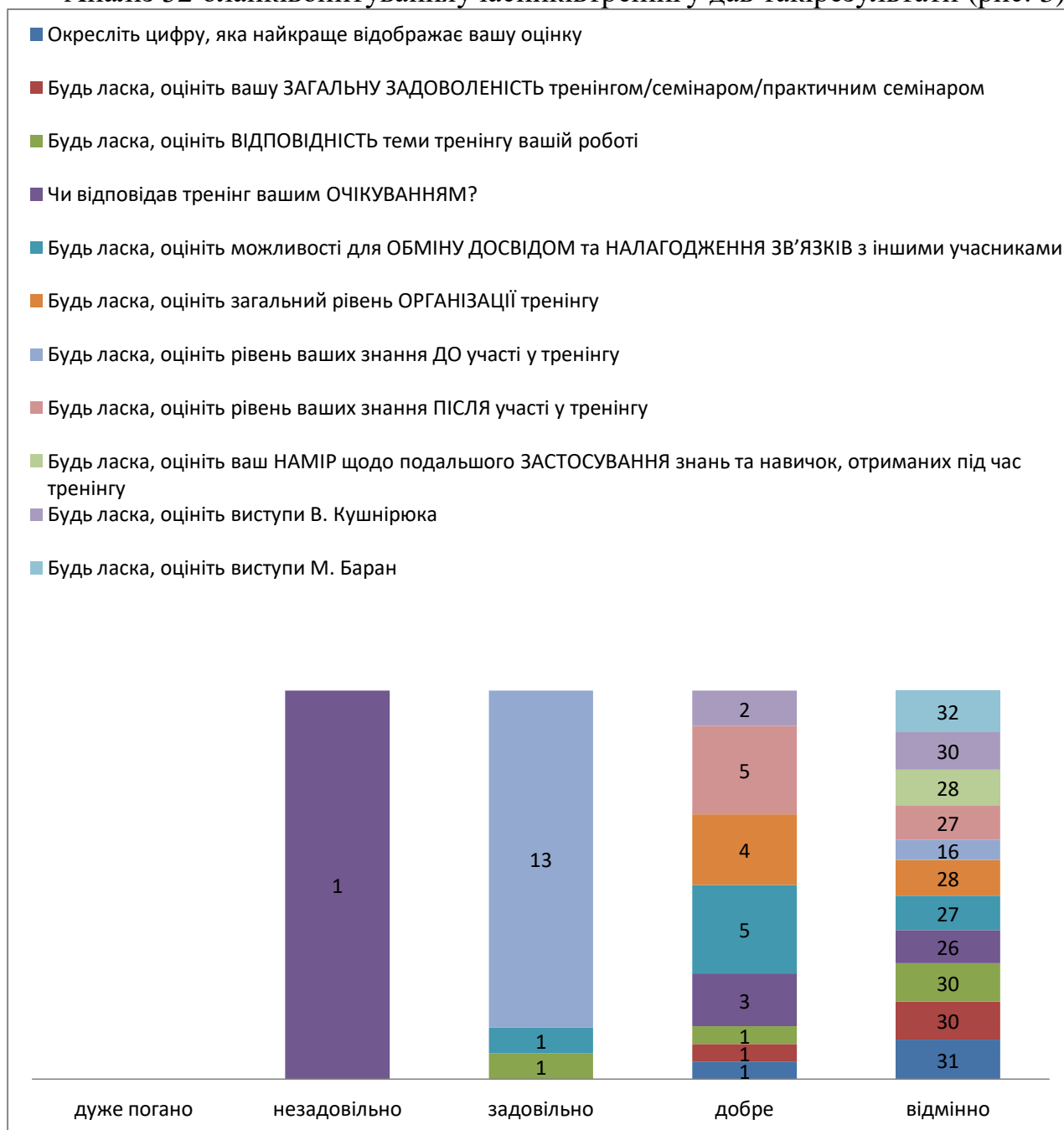
працівників роботою не відповідно до посадових обов'язків. За пропозицією учасників, групова робота з кожною ОТГ відбувалася окремо.

Спільною для двох ОТГ є потреба в працівниках, які б висвітлювали інформацію про діяльність ОТГ у різних ресурсах.

Хоча аналіз сторінки ФБ Верхнянської ОТГ – задовільний, у Більшівцівській ОТГ інформація про громаду висвітлюється слабше.

Потреба є також у створенні та наповненні офіційних веб-сайтів ОТГ. Існуючі – слабо відображають діяльність громади.

Аналіз 32 бланків опитування учасників тренінгу дав такі результати (рис. 3).



**Рис. В.3 – Результати оцінки тренінгу на тему «Комунікаційна політика об'єднаних територіальних громад»**

Рекомендації учасників за результатами тренінгу:

9. Будь ласка, залиште Ваші РЕКОМЕНДАЦІЇ щодо покращення тренінгу разом з іншими коментарями:

Дякую за можливість спілкування з учасниками тренінгу, особливо керівництвом ОІТ.

9. Будь ласка, залиште Ваші РЕКОМЕНДАЦІЇ щодо покращення тренінгу разом з іншими коментарями:

Все дуже інформативно і вчасно.

9. Будь ласка, залиште Ваші РЕКОМЕНДАЦІЇ щодо покращення тренінгу разом з іншими коментарями:

Буде дуже корисно провести такі тренінги для всіх керівників, керівників і працівників з усіма функціями офісу.

9. Будь ласка, залиште Ваші РЕКОМЕНДАЦІЇ щодо покращення тренінгу разом з іншими коментарями:

Зрештою здорові.

Можливо більше життєвих

ситуацій додати до розмови.

9. Будь ласка, залиште Ваші РЕКОМЕНДАЦІЇ щодо покращення тренінгу разом з іншими коментарями:

Більше практичних навичок  
та наочностей  
Проведення тренінгу по конфліктах.

9. Будь ласка, залиште Ваші РЕКОМЕНДАЦІЇ щодо покращення тренінгу разом з іншими коментарями:

Тренінги дуже цікаві, ми  
дізнаємося і черпаємо від Вас багато  
матеріалів і досвід, але на мою думку  
проведіть заняття по написанню  
проектів, бо не всі це можуть  
зробити і реалізувати.  
Вдячні ми за таку співпрацю

#### Другий одноденний тренінг

«Комунікаційна політика об'єднаних територіальних громад» відбувся 31 жовтня 2017 року в приміщенні школи у с. Космач Косівського району Івано-Франківської області.

На тренінгу, відповідно до списку зареєстрованих осіб, були присутні 36 осіб, серед яких голова та заступники голів, старости, працівники рад Космацької та Білоберізької ОТГ.

Дві гірські громади нашої області. Складні умови для розвитку. Проте «комунікаційна атмосфера» в громаді рідка. Тренінг цього дня вкотре довів роль голови в розвитку кожної із сфер ОТГ. Молодий голова Білоберізької ОТГ, не зважаючи на труднощі, за підсумками обох тренінгів, вміє гуртувати колектив, залучити до роботи над пошуком шляхів розвитку.

Потреба в Білоберізькій громаді щодо формування та розвитку комунікаційної політики полягає в прокладанні Інтернету у всіх селах ОТГ, навчання роботи з ПК, підтримці та наповненні сайту ОТГ. Групова робота з учасниками Білоберізької ОТГ пройшла продуктивно, вдалося виокремити сильні сторони налагодження комунікаційного процесу. Учасниками опрацьовано проблемні моменти та сформовано шляхи покращення комунікаційного процесу в громаді, виокремлено найоптимальніші канали донесення інформації до різних цільових аудиторій. Учасники тренінгу Білоберізької ОТГ виявили скрапівку комунікативної здібності та продемонстрували вдало налагоджений комунікаційний процес в ОТГ.

За суб'єктивною оцінкою обох тренерів, повна відсутність комунікації між головою та працівниками ОТГ через нерозуміння ролі та перспектив розвитку громади самим головою, використання старих командно-адміністративних та відмерлих методів управління та поглядів на шляхи розвитку громади – паралізує ОТГ. Роль лідера та управлінця виконує заступник та старости. Все, що голова називав «страшною проблемою», працівники трактували як «виклики», з яким можна та варто боротися.

Проте, неформальне спілкування окремо з працівниками Космацької ОТГ та головою в процесі групової роботи під час тренінгу дало змогу розкрити індивідуально-психологічні характеристики учасників, а також зблизити та згуртувати колектив. Зрештою було прийнято добре питання щодо моделі комунікаційної політики. Більшість учасників були готові критично поставитись до себе в побудові комунікаційного процесу, були досить відверті у визначенні бар'єрів комунікації й активні в обговоренні шляхів їх вирішення. Змінити у голови підхід до управління та бачення ролі очільника ОТГ не вдалося.

#### Рекомендації учасників за результатами тренінгу:

9. Будь ласка, залиште Ваші РЕКОМЕНДАЦІЇ щодо покращення тренінгу разом з іншими коментарями:

*все добре на м. сподобалося*

9. Будь ласка, залиште Ваші РЕКОМЕНДАЦІЇ щодо покращення тренінгу разом з іншими коментарями:

*Доступно! цікаво!  
Мені тренінг теж!*

9. Будь ласка, залиште Ваші РЕКОМЕНДАЦІЇ щодо покращення тренінгу разом з іншими коментарями:

*Частіше проводити такі тренінги;  
Провести тренінг для освітян.*

9. Будь ласка, залиште Ваші РЕКОМЕНДАЦІЇ щодо покращення тренінгу разом з іншими коментарями:

*Частіше проводити такі заходи*

9. Будь ласка, залиште Ваші РЕКОМЕНДАЦІЇ щодо покращення тренінгу разом з іншими коментарями:

Збирати переписки із  
випиваннями, та підписувати

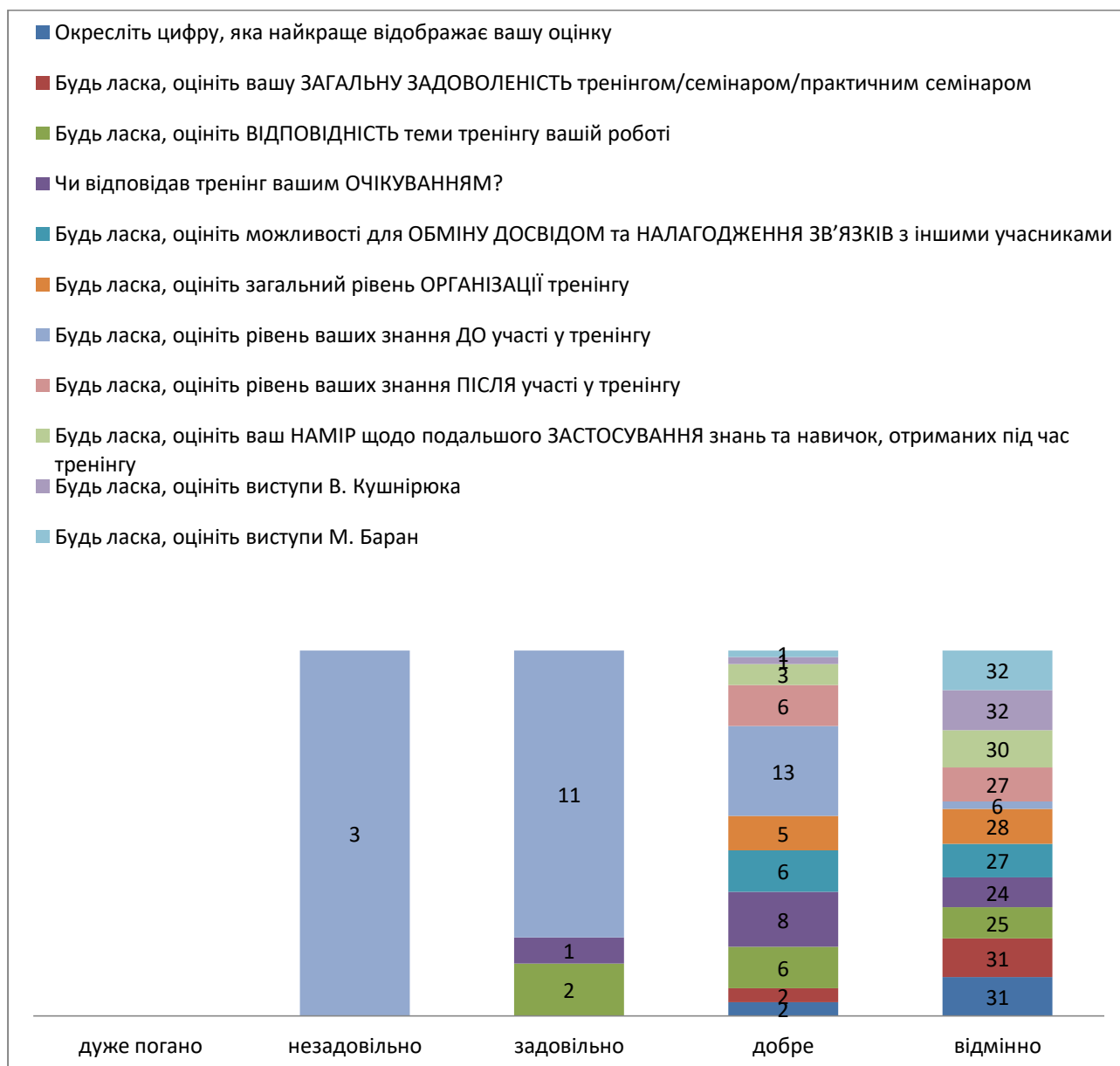
Я дуже вдячна за такий тренінг,  
Серго дуже весело і хотілося, щоб  
частіше проводилися такі тренінги  
в Великобурківській ОТГ.

Дякую!

9. Будь ласка, залиште Ваші РЕКОМЕНДАЦІЇ щодо покращення тренінгу разом з іншими коментарями:

Тренінг робити з  
комп'ютерними технологіями

Аналіз 33 бланків опитування учасників тренінгу дав такі результати (рис. 4).



**Рис. В.4 – Результати оцінки тренінгу на тему «Комунікаційна політика об'єднаних територіальних громад»**

Третій одноденний тренінг «Комунікаційна політика об'єднаних територіальних громад» відбувся 2 листопада 2017 року в приміщенні школи у с. Витвиця Долинського району Івано-Франківської області.

На тренінгу, відповідно до списку зареєстрованих осіб, були присутні 17 осіб.

З урахування того, що ця тема є надзвичайно актуальна і першочергова для роботи громади – учасники тренінгу прийняли запропонований матеріал позитивно і відкрито, одразу вступили в обговорення важливих моментів. Помітне було зацікавлення учасників тренінгу сутністю комунікаційного процесу, його структурою. Активно обговорювалися важливі індивідуально-типологічні характеристики відправника і отримувача повідомлення.

Жвава дискусія розвинулась навколо мовних формул вербального спілкування і правил їх застосування для ефективного сприйняття один одного в комунікації.

Окремі рекомендації учасників за результатами тренінгу:

9. Будь ласка, залиште Ваші РЕКОМЕНДАЦІЇ щодо покращення тренінгу разом з іншими коментарями:

*Раді взаємодії з Вами.  
Дякую,*

9. Будь ласка, залиште Ваші РЕКОМЕНДАЦІЇ щодо покращення тренінгу разом з іншими коментарями:

*Потрібна темка, потрібні зустрічі. Чекати не*

9. Будь ласка, залиште Ваші РЕКОМЕНДАЦІЇ щодо покращення тренінгу разом з іншими коментарями:

*Все дуже добре. Проводите тренінги ще.*

Аналіз 14 бланків опитування учасників тренінгу дав такі результати (рис. 5).



Рис. В.5 – Результати оцінки тренінгу на тему «Комунікаційна політика об'єднаних територіальних громад»

Четвертий одноденний тренінг «Комунікаційна політика об'єднаних територіальних громад» відбувся 13 листопада 2017 року в с. Нижній Вербіж Коломийського району Івано-Франківської області.

На тренінгу, відповідно до списку зареєстрованих осіб, були присутні 31 працівник рад Нижньовербізької та Печеніжинської ОТГ.

Особливо помітною була позитивна реакція аудиторії на відеоматеріал про особистісне сприйняття інформації і його трактування, а також важливість порозуміння для налагодження комунікативного процесу. Відеоролик дав змогу учасникам відчувати, що в будь-якому діалозі чи конфлікті не існує єдиної точки зору, навпаки – існує багатовточок зору, аналіз та сприйняття яких можна знайти можливість спільних дій, отримання спільного результату.

Для учасників було новим те, що акцентується у комунікації робота над самоудосконаленням особистості. Вони з ентузіазмом працювали в групі і обговорювали цю тему. Показовим є те, що у процесі засвоєння нової інформації учасники ділилися досвідом налагодження комунікаційного процесу в ОТГ, обговорювали бар'єри комунікаційного процесу та шляхи їх усунення.

Окремі рекомендації учасників за результатами тренінгу:

9. Будь ласка, залиште Ваші РЕКОМЕНДАЦІЇ щодо покращення тренінгу разом з іншими коментарями:

- Більше прикладів комунікації з різними ланками суспільства.

9. Будь ласка, залиште Ваші РЕКОМЕНДАЦІЇ щодо покращення тренінгу разом з іншими коментарями:

Трекері емер. Хотілося б більшої віроємі вір учасників, таі умості депутотів комуні ОТГ у точках тренінгів.

9. Будь ласка, залиште Ваші РЕКОМЕНДАЦІЇ щодо покращення тренінгу разом з іншими коментарями:

Все було на дуже високому рівні.



9. Будь ласка, залиште Ваші РЕКОМЕНДАЦІЇ щодо покращення тренінгу разом з іншими коментарями: *дуже задоволено тренінгом*
- 
- доступно, дружелюбно, цікаво та корисно для застосування в роботі. Дякую тренерам!!!*
- 
9. Будь ласка, залиште Ваші РЕКОМЕНДАЦІЇ щодо покращення тренінгу разом з іншими коментарями: *Рекомендації щодо покращення ефектності*
- 
- на мак, так як це було розказано: роз'яснено зрозуміло і доступно*
- 
9. Будь ласка, залиште Ваші РЕКОМЕНДАЦІЇ щодо покращення тренінгу разом з іншими коментарями: *Я дуже задоволено-даний тренінгом, вчена для себе багато цікавого та корисного. Обов'язково буду використовувати свої знання.*
- 
- Дуже вдячна організаторам!!!*

Аналіз 27 бланків опитування учасників тренінгу дав такі результати (рис. 6).



**Рис. В.6 – Результати оцінки тренінгу на тему «Комунікаційна політика об'єднаних територіальних громад»**

П'ятий одноденний тренінг «Комунікаційна політика об'єднаних територіальних громад» відбувся 14 листопада 2017 року в залі засідань П'ядицької ОТГ Коломийського району Івано-Франківської області.

На тренінгу, відповідно до списку зареєстрованих осіб, були присутні 31 працівник рад П'ядицької та Матеївецької ОТГ.

Робота у групах з учасниками тренінгу дала змогу окремим сторонам налагодження комунікаційного процесу у кожній ОТГ зокрема. Учасниками опрацьовано проблемні моменти та сформовано

шляхи покращення комунікаційного процесу в громаді. Інформативним, підсиленим конкретними прикладами життєдіяльності громад, було напрацювання найбільш ефективних способів донесення інформації до різних груп жителів громади, створення ключових інформаційних повідомлень.

Учасники прийняли і активно обговорювали ключові вміння комунікації, виводили формулу впливу комунікативної політики на процес будови успішної громади.

Окремі рекомендації учасників за результатами тренінгу:

V

9. Будь ласка, залиште Ваші РЕКОМЕНДАЦІЇ щодо покращення тренінгу разом з іншими коментарями:

*Тренінги такого роду дуже необхідні.  
Проводьте частіше!*

9. Будь ласка, залиште Ваші РЕКОМЕНДАЦІЇ щодо покращення тренінгу разом з іншими коментарями:

*Дотермо роботу в  
коллажі*

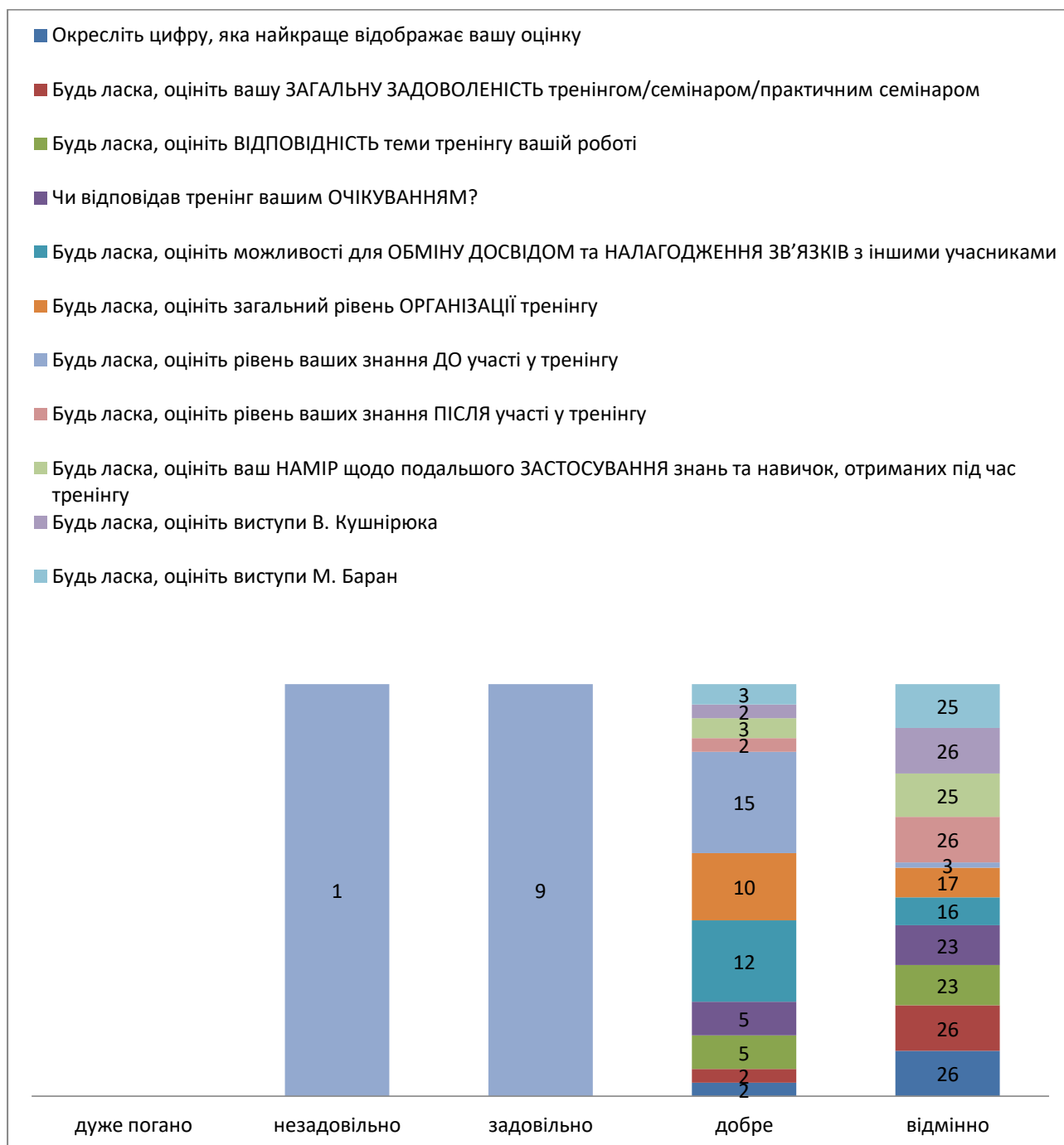
9. Будь ласка, залиште Ваші РЕКОМЕНДАЦІЇ щодо покращення тренінгу разом з іншими коментарями:

*Провести навчання по створенню,  
наповненню та підтримці сайту  
ОТГ.*

9. Будь ласка, залиште Ваші РЕКОМЕНДАЦІЇ щодо покращення тренінгу разом з іншими коментарями:

*Дуже сподобалося. Попридімо проводити  
в кожній громаді.*

Аналіз 28 бланків опитування учасників тренінгу дав такі результати (рис. 7).



**Рис. В.7 – Результати оцінки тренінгу на тему «Комунікаційна політика об'єднаних територіальних громад»**

Шостий, останній, одноденний тренінг «Комунікаційна політика об'єднаних територіальних громад» відбувся 16 листопада 2017 року для 35 представників із Тлумацької та Старобогородчанської ОТГ.

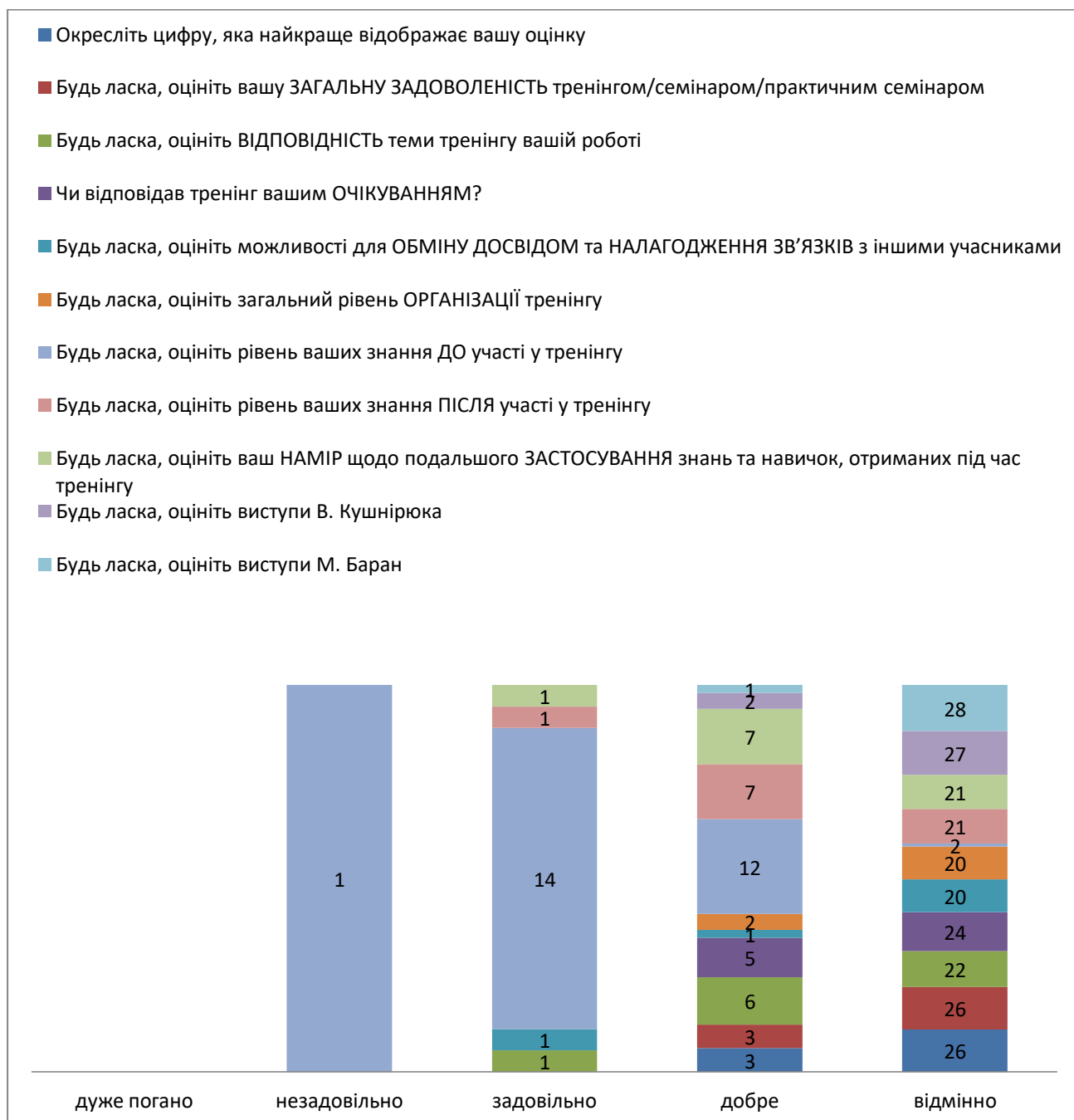
Учасники тренінгу, особливо представники Тлумацької ОТГ, активні та ініціативні.

Колективно обговорювали учасники основні складові ефективного комунікаційного процесу, виокремлювали принципи комунікації та можливості їх застосовувати в ОТГ. Вагомими були напруження учасників за результатами гри «Сильні та

слабкі сторони комунікаційного процесу в ОТГ, або де переривається процес?». У процесі тренінгу виокремлено основні бар'єри комунікації, сформовано шляхи їх подолання. Позитивним було аналіз та обмін досвідом між ОТГ.

Учасники тренінгу у підсумку визнали, що без налагодження комунікаційного процесу важко успішно впроваджувати у громаді будь-які нововведення та секторальні реформи. Окремо були висловлені побажання провести тренінги, які б сприяли впровадженню реформ у сфері освіти, поводженню з ТПВ.

Аналіз 29 бланків опитування учасників тренінгу дав такі результати (рис. 8).



**Рис. В.8 – Результати оцінки тренінгу на тему «Комунікаційна політика об'єднаних територіальних громад»**

Приємно завершити аналіз анкет та відобразити окремі рекомендації учасників за результатами тренінгу:

9. Будь ласка, залиште Ваші РЕКОМЕНДАЦІЇ щодо покращення тренінгу разом з іншими коментарями:

Дуже цікаво, корисно, це дає можливість проводити як майстер-класи для загальної розвешення на це досвідом в родині.  
Особливо це важливо, щоб не було щодо передачі повноважень та функцій між керівниками промислових підприємств.

Щиро вдячні за співпрацю

9. Будь ласка, залиште Ваші РЕКОМЕНДАЦІЇ щодо покращення тренінгу разом з іншими коментарями:

Тренінг був дуже цікавим і корисним і дуже повільним. Треба було більше уваги звернути на роботу над собою і розвиток.

9. Будь ласка, залиште Ваші РЕКОМЕНДАЦІЇ щодо покращення тренінгу разом з іншими коментарями:

Брак інформації щодо навчання. Навчання написання проектів на написання грантів.

9. Будь ласка, залиште Ваші РЕКОМЕНДАЦІЇ щодо покращення тренінгу разом з іншими коментарями:

Проводити більше таких тренінгів

9. Будь ласка, залиште Ваші РЕКОМЕНДАЦІЇ щодо покращення тренінгу разом з іншими коментарями:

Все чудово, змістовно поданий матеріал,

9. Будь ласка, залиште Ваші РЕКОМЕНДАЦІЇ щодо покращення тренінгу разом з іншими коментарями:

Було цікаво і ефективно. Потрібно також тренувати не тільки мене, щоб краще знаходити спільну мову з колегами, налагоджувати зв'язок з партнерами, як правильно розкрити потенціал та довести, що швидше щоб діяти ефективніше до бажаного результату.

9. Будь ласка, залиште Ваші РЕКОМЕНДАЦІЇ щодо покращення тренінгу разом з іншими коментарями:

Ваша команда демонструє високу мотивацію у вирішенні проблемних питань із запропонованими рекомендаціями!

9. Будь ласка, залиште Ваші РЕКОМЕНДАЦІЇ щодо покращення тренінгу разом з іншими коментарями:

Рекомендації щодо покращення тренінгу немає. Але тренери, які проводили цей тренінг, кращі тренери, яких коли небудь слухали, і яких хочеться бачити і слухати вічно. Бажаємо вам терпіння, витримки, здоров'я (в першу чергу) та бачити все задумане в житті.



**ДОДАТОК Г**  
**Виконання плану навчальних заходів Івано-Франківського ВП ЦРМС за 2017 рік**

*Таблиця Г.1.*

Виконання плану навчальних заходів Івано-Франківського ВП ЦРМС за 2017 рік

Дата	Місце проведення	Вид і тематика навчального заходу	К-сть учасників
13.01.2017	м. Івано-Франківськ	Навчальний семінар «Перші кроки після виборів: реєстрація ОТГ, формування структури та виконання органів ОТГ, програмно-цільовий метод бюджетування» для керівників та представницьких органів ОТГ»	60
06.02.2017	м. Івано-Франківськ	Лекційне заняття для секретарів сілських та селищних рад в Івано-Франківському обласному центрі підготовки та підвищення кваліфікації працівників органів державної влади, органів місцевого самоврядування, державних підприємств, установ і організацій	16
14.02.2017	м. Івано-Франківськ	Організація та проведення навчання спільно з профільними департаментами ОДА, ОР та РВ АМУ «Передача повноважень у сферах: освіта, медицина, соціальний захист, пожежна безпека та цивільний захист населення, управління земельними ресурсами, ЦНАП, ЖКГ»	60
21-22.03.2017	м. Івано-Франківськ	Організація та проведення тренінгу спільно з Південно-Західним ХАБом на тему: «Електронні закупівлі в Україні: практичні поради»	28
23.03.2017	м. Івано-Франківськ	Організація та проведення навчання на тему: «Секторальна децентралізація: стан впровадження та основні перешкоди – пожежна безпека та цивільний захист населення»	26



Таблиця Г.1. Продовження

06.04.2017	місто Калуш Калуського району Івано-Франківської області	Семінар-форум «Децентралізація на Прикарпатті: роль місцевого самоврядування в процесі добровільного об'єднання територіальних громад»	250
20.04.2017	місто Коломия Коломийського району Івано- Франківської області	Семінар-форум «Децентралізація на Прикарпатті: роль місцевого самоврядування в процесі добровільного об'єднання територіальних громад»	385
19.05.2017	вул. Стрілецька 5, с. Більшівці Галицького району Івано-Франківської області	Семінар «Секторальна децентралізація: стан впровадження та основні перешкоди - освіта, культура, спорт»	30
25.05.2017	вул. Відродження 10, с. Матеївці Коломийського району Івано- Франківської області	Тренінг «Роль старости в системі органів місцевого самоврядування»	35
01- 02.06.2017	вул. Галицька 63-А, м. Івано-Франківськ	Організація та проведення тренінгу «Розробка основних принципів з просторового планування ОТГ»	56
02.06.2017	вул. Грушевського, 7, м. Івано-Франківськ	Організація та проведення семінару «Законодавчий супровід реформи місцевого самоврядування - реалії та виклики»	85
02.06.2017	вул. Галицька 63-А, м. Івано-Франківськ	Організація та проведення семінару «Реформа медицини: госпітальні округи та функціонування первинної ланки охорони здоров'я в ОТГ»	42
14.06.2017	вул. Грушевського 21, м. Івано-Франківськ	Організація та проведення спільно з Івано-Франківською ОДА семінару «Актуальні питання підготовки проєктів до Державного фонду регіонального розвитку та використання коштів субвенції на розвиток інфраструктури ОТГ»	26
26.06.2017	м. Яремче, Івано- Франківська область; вул. Грушевського 21, м. Івано-Франківськ	«Сільський (зелений та активний) туризм як напрям розвитку об'єднаних територіальних громад»	28

Таблиця Г.1. Продовження

27.06.2017	вул. Галицька 63-А, м. Івано-Франківськ	«Організаційні аспекти діяльності ОТГ та їх нормативне забезпечення»	28
25.07.2017	м. Івано-Франківськ, вул. Галицька, 63-А; вул. Карпатська, 15	Організація та проведення семінару «Секторальна децентралізація: стан впровадження та основні перешкоди - ЖКГ»	15
27.07.2017	м. Івано-Франківськ, вул. Галицька, 63-А	Організація та проведення семінару «Нові можливості для ОТГ: практичні моменти добровільного приєднання»	30
04.08.2017	Регіональний центр: м. Івано-Франківськ, вул. Галицька, 63-А	Семінар «Роль старости в системі органів місцевого самоврядування», 1 - організатор	25
11.08.2017	Регіональний центр: м. Івано-Франківськ, вул. Галицька, 63-А	Семінар «Ефективне управління фінансови ми ресурсами місцевих бюджетів», 1 - організатор	25
04.09.2017	Регіональний центр: м. Івано-Франківськ, вул. Галицька, 63-А	Семінар «Управління проектом циклом, конкурс проектів Секторальної підтримки ЄС»	20
11.09.2017	Регіональний центр: м. Івано-Франківськ, вул. Галицька, 63-А	Семінар на тему: «Стратегічне планування розвитку громадянського суспільства»	35
14- 15.09.2017	Івано-Франківська обласна клінічна лікарня вул. Федьковича, 91; Івано-Франківський обласний інститут післядипломної освіти (вул. Міцкевича, 3, актова зала, 1-ший поверх)	Участь представників від ОТГ Івано-Франківської області у заходах ГО «Центр UA» спільно з Міністерством охорони здоров'я України на тему: «Якою має бути реформа спеціалізованої та високоспеціалізованої медичної допомоги?» та спільно з Міністерством освіти та науки України з питань реформи освіти «Як зміни чекають на середню освіту в Україні та як їх бачать освітяни?»	12
19.09.2017	Регіональний центр: м. Івано-Франківськ, вул. Галицька, 63-А	Семінар «Першочергові кроки територіальних громад після об'єднання»	35
26.09.2017	Івано-Франківська	Семінар	30

Таблиця Г.1. Продовження

	область Косівський район с. Стопчатів вул. Центральна 190; Коломийський район с. Ковалівка вул. Шахтарська	«Формування інтегрованої системи соціальних послуг в умовах децентралізації: сучасна практика та перспективи»	
27-29.09.2017	Івано-Франківська область м. Яремче; Коломийський район Печеніжинська ОТГ	Конференція «Форум «Децентралізація системи надання адміністративних послуг – розширення повноважень органів місцевого самоврядування»	98
12-13.10.2017	РЦ: м. Івано-Франківськ, вул. Галицька, 63-А	Тренінг «Комунікаційна політика в об'єднаних територіальних громадах. Формування комунікаційних стратегій»	28
18.10.2017	РЦ: м. Івано-Франківськ, вул. Галицька, 63-А	Семінар «Ефективне управління освітою в ОТГ. Відтворення органу управління до реалізації плану оптимізації мережі шкіл»	40
19.10.2017	РЦ: м. Івано-Франківськ, вул. Галицька, 63-А	Тренінг «Роль голів об'єднаних територіальних громад в процесі спілкування»	31
20.10.2017	РЦ: м. Івано-Франківськ, вул. Галицька, 63-А	Конференція «Формування місцевих бюджетів об'єднаних територіальних громад на 2018 рік: основні напрямки, додаткові можливості та нові виклики»	35
23.10.2017	Івано-Франківська область, Калуський район, с. Верхня	Тренінг на тему: «Комунікаційна політика об'єднаних територіальних громад»	37
31.10.2017	Івано-Франківська область, Косівський район, с. Космач	Тренінг «Комунікаційна політика об'єднаних територіальних громад»	36
02.11.2017	с. Витвиця Долинського району Івано-Франківської області	Комунікаційна політика об'єднаних територіальних громад	15
06.11.2017	Івано-Франківська область, Долинський район, с. Раків, с. Надіїв	«Про децентралізацію загалом та добровільне об'єднання територіальних громад зокрема»	60
13.11.2017	с. Нижній Вербіж Коломийського району Івано-	Комунікаційна політика об'єднаних територіальних громад	30

Таблиця Г.1. Продовження

	Франківської області		
10.11.2017	с. Космач, Косівського району	Управління проектним циклом, підготовка проектів до Стратегії розвитку Космацької ОТГ до 2025 р.	25

Таблиця Г.1. Завершення

14.11.2017	с. П'ядики Коломийського району Івано-Франківської області	Комунікаційна політика об'єднаних територіальних громад	30
14.11.2017	РЦ: м.Івано-Франківськ, вул. Галицька, 63-а	Становлення систем управління новостворених ОТГ (Брошнів-Осадська, Ямницька ОТГ)	25
15.11.2017	сmt. Заболотів Снятинського району Івано-Франківської області	Становлення систем управління новостворених ОТГ (Заболотівська, Рожнівська, Яблунівська ОТГ)	35
16.11.2017	РЦ: м.Івано-Франківськ, вул. Галицька, 63а	Комунікаційна політика об'єднаних територіальних громад	30
16.11.2017	сmt. Ланчин Надвірнянського району Івано-Франківської області	Становлення систем управління новостворених ОТГ (Ланчинська, Дзвиняцька, Переріслянська ОТГ)	35
17.11.2017	РЦ: м.Івано-Франківськ, вул. Галицька, 63-а	Застосування програмно-цільового методу у бюджетному процесі	25
24.11.2017	Івано-Франківська область, Долинський район,	Про децентралізацію загалом та добровільне об'єднання територіальних громад зокрема	60
27.11.2017	РЦ: м. Івано-Франківськ, вул. Галицька, 63-А, ОТГ Івано-Франківської області	Кращі практики місцевого самоврядування: об'єднання та співробітництво	16
30.11.2017	м. Львів	Карпатський форум регіонального розвитку	90
04.12.2017	м. Київ	II Форум об'єднаних територіальних громад	25
14-15.12.2017	Івано-Франківська область	Навчання з питань формування бюджету для новостворених ОТГ	50
21-22.12.2017	Івано-Франківська область, Косівський район, с. Тюдів	«Організація і практичне застосування міжмуніципального співробітництва»	50
27.12.2017	Івано-Франківська область, Надвірнянський район, сmt. Делятин	Становлення систем управління новостворених ОТГ (Делятинська ОТГ)	15
28.12.2017	Івано-Франківська область, Калуський район, сmt. Войнилів	Становлення систем управління новостворених ОТГ (Войнилівська та Спаська ОТГ)	25