

УДК 352.1:338.24

<https://doi.org/10.62664/cpa.2025.01.20>

Володимир МАРИЧ,

здобувач вищої освіти за третім

(освітньо-науковим) рівнем вищої освіти

Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу

ORCID ID <http://orcid.org/0009-0007-1797-9170>

(© МАРИЧ В., 2025)

РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ВИКОРИСТАННЯ ТЕХНОЛОГІЙ УПРАВЛІННЯ ДОСЯГНЕННЯМ КОНСЕНСУСУ В ПРОЦЕСАХ РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД УКРАЇНИ

У статті на основі аналізу здобутого впродовж уже понад 10 років досвіду оперативного та стратегічного управління життєдіяльністю територіальних громад України, утворених у результаті впровадження реформи місцевого самоврядування та децентралізації, а також результатів численних публікацій про результати науково-теоретичного, методичного і консультативно-практичного супроводу цих процесів вітчизняною наукою державного управління, продемонстровано, що до останнього часу керівним і функціональним персоналом органів місцевого самоврядування на рівні територіальних громад практично не використовуються такі новітні технології взаємодії із людськими ресурсами підконтрольних об'єктів, як партисипація, інклюзія, залучення тощо. Продemonстровано, що для їх поширення і використання навчання потрібно спочатку змінити ментальність і моральні орієнтири як керівництва і функціонерів органів місцевого самоврядування, так і населення шляхом їхнього залучення до спільної участі в процесах

публічного управління та запропоновано шляхом організації навчання забезпечити вивчення керівним і функціональним персоналом методів партисипативного, партнерського, публічно-партнерського, консенсусного, людиноцентричного управління і лідерства на прикладах уже створених в Україні технологій, орієнтованих на спільне використання інтелектуального потенціалу та інтелектуального капіталу всіх зацікавлених в розвитку територіальних громад людських ресурсів.

Ключові слова: *громада, розвиток, управління, система, технологія, консенсус, навчання.*

Volodymyr MARYCH,

PhD student at the third (educational and scientific) level of higher education

Ivano-Frankivsk National Technical University of Oil and Gas

ORCID ID <http://orcid.org/0009-0007-1797-9170>

(© MARYCH V., 2025)

RECOMMENDATIONS ON THE CONDITIONS OF USING CONSENSUS MANAGEMENT IN THE DEVELOPMENT PROCESSES OF TERRITORIAL COMMUNITIES

The article, based on the analysis of the experience gained over more than 10 years of operational and strategic management of the vital activities of territorial communities of Ukraine, formed as a result of the implementation of the local government reform and decentralization, as well as the results of numerous publications on the results of scientific-theoretical, methodological and consultative-practical support of these processes by domestic public administration science, demonstrates that until recently, the management and functional personnel of local government bodies at the level of territorial communities practically did not use such new technologies of interaction with human resources of controlled objects, such as participation, inclusion,

involvement, etc. It has been demonstrated that for their dissemination and use of training, it is necessary to first change the mentality and moral guidelines of both the leadership and functionaries of local government bodies, as well as the population by involving them in joint participation in public administration processes, and it is proposed to organize training to ensure that management and functional personnel study the methods of participatory, partnership, public-partnership, consensus, people-centered management and leadership using examples of technologies already created in Ukraine, focused on the joint use of intellectual potential and intellectual capital of all human resources interested in the development of territorial communities.

Key words: *community, development, management, system, technology, consensus, training.*

Постановка проблеми. Використання інноваційних методів, технологій та інструментів управління змінами і розвитком будь-яких соціально-економічних систем є важливою умовою належного управління людськими спільнотами сучасного світу, оскільки тільки сталий розвиток людства може і повинен відповісти на глобальні виклики сьогодення як в масштабах планети Земля, такі і в її найменших соціально-економічних підсистемах – територіальних громадах (*territorial/local community, collectivité territoriale, comunidad territorial, wspólnota terytorialna* і т.п.) різних країн. Оскільки ж сталий розвиток є концепцією встановлення і дотримання балансу між задоволенням сучасних і захистом майбутніх потреб людства відповідно до доповіді Світової комісії з довкілля і розвитку (*World Commission on Environment and Development – WCED*) або, за визначенням Міжнародного інституту сталого розвитку, такої життєдіяльності що «...задовольняє потреби сьогодення, не ставлячи під загрозу здатність майбутніх поколінь задовольняти свої власні потреби» [1].

Отже, саме стратегічні процедури або процеси т. зв. «стратегування» вимагають від персоналу *органу місцевого самоврядування* (ОМС) оволодіння мистецтвом досягнення консенсусу в ухваленні важливих для *територіальної громади* (ТГ) рішень щодо мети, цілей і завдань стратегії її сталого розвитку.

Адміністративно-територіальна реформа в Україні із створенням 1469 ТГ безпосередньо мала сприяти розвитку демократії якраз на рівні цих базових організаційних утворень держави з наданням населенню прав і можливостей активно брати участь у формуванні, ухваленні й активної реалізації стратегічно важливих рішень щодо їх життя. Окрім цього, реформа децентралізації мала за мету одночасно сприяти підвищенню ефективності управління використанням всіх видів ресурсів ТГ, що також націлювалося на сприяння підвищенню якості життя в громадах та їх розвитку разом із світом в напрямку реалізації цілей сталого розвитку *Sustainable Development Goals* (SDGs).

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Варто констатувати, що здобутий упродовж уже понад 10 років досвід як стратегічного, так і поточного управління вітчизняними ТГ отримував постійну науково-теоретичну, методичну й практичну підтримку вітчизняної науки державного управління у вигляді багатьох наукових статей [наприклад, 2-8].

Ця проблема була і продовжує перебувати в центрі уваги вітчизняних науковців, про що свідчать низка монографій [наприклад, 9, 10, 11, 12], методичних та навчальних посібників [13, 14, 15], дисертацій з державного управління [наприклад, 16, 17, 18, 19, 20], а також юридичних [21], економічних [22], філософських [23] і, навіть технічних [24] наук.

Таким чином, значення належного управління сталим розвитком усіх територіальних громад України, що мають відіграти ключову роль фундаментальних (первинних, базових) елементів у процесах

реформування державного управління та забезпечення сталого розвитку країни, зростає і вимагає від керівників та персоналу їх ОМС термінового і обов'язкового оволодіння та переходу до використання таких нових методів і технологій, що радикально відрізняються від традиційних для пострадянського досвіду відносин між місцевою владою і населенням.

Якщо ж піддати аналізу зміст вітчизняних дисертацій 20-х років ХХІ століття, присвячених найрізноманітнішим аспектам життєдіяльності й розвитку територіальних громад, то звертає на себе увагу факт, що більшість із них присвячено не проблемам управління людськими ресурсами громад, а множині окремих проблем цих ресурсів, що повинні вирішуватися ОМС в процесі управління життєдіяльністю громад. Такими, наприклад, є, без сумніву, важливі і потрібні дослідження проблем *«адміністративно-правового статусу»* [25], *«механізмів спроможності»* [26], *«забезпечення конкурентоспроможності»* [27], а також *«розвитку інституційної спроможності»* [28], *«економічних засад»* [29], *«фінансів»* [30], *«співробітництва»* [31], *«інвестицій»* [32], *«наданням послуг»* [33] тощо.

Однак, у цьому потоці забезпечення потрібних характеристик, проблем і результатів діяльності ТГ, дослідження проблем управління взаєминами, взаємовідносинами і належним використанням людських ресурсів у межах ТГ практично відсутні. І це тоді, коли цілком очевидним є той факт, що всі перераховані вище проблеми вирішуються винятково людьми і через людей, освіта, знання, досвід, кваліфікація, компетентність і т. п. характеристики яких стають критично важливими чинниками у вирішенні переліку всіх інших проблем, а значить результатів функціонування і рівня добробуту людських ресурсів ТГ.

Мета статті. Виявити та продемонструвати доцільність і потрібні умови використання вже відомих підходів і технологій консенсусного

управління для використання в процесах управління сталим соціально-економічним розвитком на рівні територіальних громад України.

Викладення основного матеріалу. У цьому контексті цілком виправдано звернутися до аналізу досліджень, у яких вивчаються можливості, умови, механізми, методи, моделі, технології та інструменти управління взаєминами між людськими ресурсами на основі моделі «... *зустрічно орієнтованої взаємодії органів управління і людських ресурсів всіх рівнів ієрархії системи публічного управління та адміністрування держави...*» з пропозицією «Поширення рекомендованої практики обов'язкового залучення до процесів стратегування інтелектуальних ресурсів представників всіх рівнів внутрішньої ієрархії будь-яких організаційних систем...», починаючи «... із системи органів публічного управління та адміністрування та органів місцевого самоврядування...» [34, с. 134].

На нашу думку, у моделі «*зустрічно орієнтованої взаємодії*» «*органів управління і людських ресурсів всіх рівнів*» і приховано потенціал досягнення управлінського консенсусу, оскільки на загальну думку дослідників якраз людський капітал слід вважати «... *визначальним чинником розвитку територіальних громад в Україні*» [35, с. 15], оскільки його носії, будучи членами громади, беручи активну участь в ухваленні та реалізації будь-яких потрібних громаді рішень (політичних, соціальних, економічних тощо) та безпосередньо впливаючи на їх вироблення упродовж усього процесу, стають повноцінними учасниками пошуку і формування консенсусу при ухваленні стратегічно важливих для громади рішень. При цьому, найпершою і найважливішою умовою досягнення консенсусу всіма людськими ресурсами *соціально-економічної системи* (СЕС ТГ), у якій ОМС є суб'єктом управління (СУ_{ОМС}), а множина підконтрольних йому об'єктів управління (N_{ОУ}) (Рис. 1), виступає дотримання СУ_{ОМС} умов прозорості процесу ухвалення рішень та усвідомлення всіма залученими і

зацікавленими в його реалізації учасниками процесу ($CU_{OMC} + N_{OY}$) своєї дальшої спільної відповідальності за його результати **Rez**, отримані від належного використання людських (**ResP**), фінансових (**ResF**), інфраструктурних (**ResI**) і природних (**ResN**) ресурсів громади.

Таким чином, усі можливі з відомих технологій спільного управління, у числі яких партисипативне, інклюзивне, синархії, залучення, участі тощо, є орієнтованими на формування консенсусу в громаді при ухваленні таких потрібних для всіх рішень. Легітимність цих рішень буде визнаватися всіма членами громади або їх кваліфікованою більшістю (за відсутності заперечень), оскільки ці рішення було сформульовано, усебічно обговорено та ухвалено за їхньої безпосередньої участі і з урахуванням обґрунтованим і поясненим відхиленням їхніх інтересів.

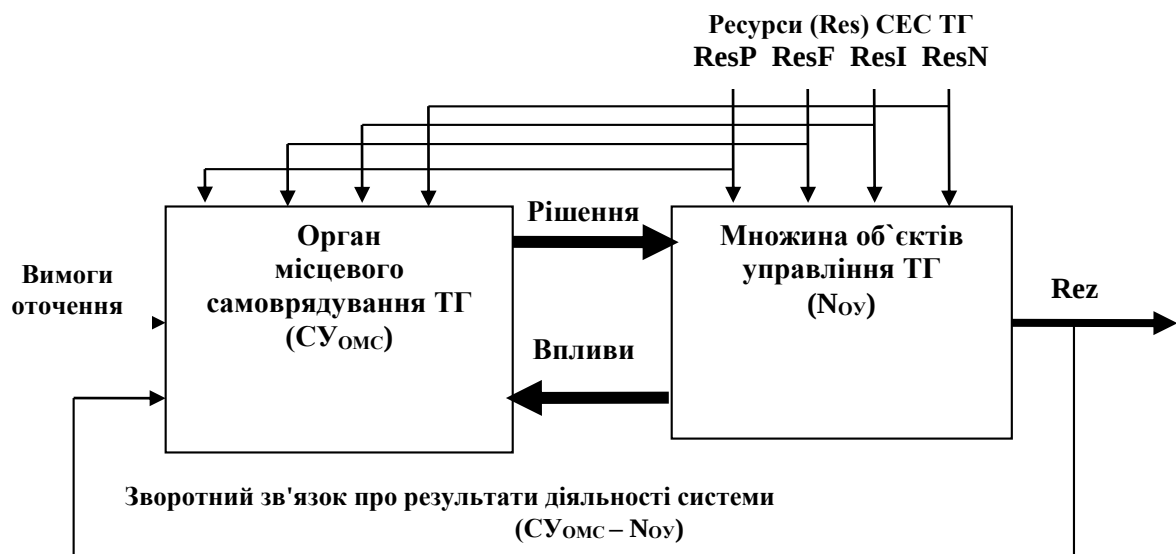


Рис. 1 Інтерпретація соціально-економічної системи територіальної громади (CEC ТГ) у вигляді типової управлінської пари « CU_{OMC} – N_{OY} »

Однак, для підготовки всіх потенційних учасників до оволодіння вмінням організації та реалізації потрібних для пошуку консенсусу відносин потрібно забезпечити професійне навчання і постійний розвиток працівників CU_{OMC} ТГ і людських ресурсів N_{OY} ТГ, що варто вважати

головною умовою успішної реалізації реформи децентралізації в Україні [36, 37, 38].

Для навчання варто використати рекомендації щодо потрібних змін у ментальності й моральних орієнтирах керівництва і функціонерів СУ_{ОМС} [39, 40] та населення шляхом його залучення до участі в процесах публічного управління [41], а саме навчання спрямувати на вивчення методів партисипативного [42, 43], партнерського [44], публічно-партнерського [45], консенсусного [46], людиноцентричного [47] управління й лідерства на прикладах уже напрацьованих в Україні технологій «стратегічного менеджменту в публічному управлінні» [48] «партисипації в стратегуванні» [49, 50, 51] та «інструментів участі» [52, 53], орієнтованих на спільне використання інтелектуального потенціалу та інтелектуального капіталу всіх зацікавлених в розвитку ТГ людських ресурсів.

Обрання, добір і призначення людей на посади в ОМС професійно підготовлених до цього осіб, які володіють потрібними для цього професійними знаннями, уміннями і характеристиками з урахуванням вимог Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні» щодо розподілу між ними владних функцій, повноважень і компетенцій сільських, селищних і міських рад, їх виконавчих органів і посадових осіб місцевого самоврядування – сільського, селищного, міського голови [54].

Висновки. Таким чином, виконання зазначених нами вище умов може забезпечити переорієнтацію людських ресурсів СЕС ТГ на досягнення консенсусу й спільної відповідальності учасників на всіх етапах процесу формування, ухвалення й реалізації стратегічно важливих управлінських рішень СУ_{ОМС}, починаючи від встановлення цілі і пріоритетів, розроблення проєктів документів (стратегія, програма, план, проєкт тощо) і аж до реалізації управлінських чи громадських ініціатив.

При цьому, усі відомі види й технології управління, орієнтованого на досягнення консенсусу, повинні здійснюватися на всіх без винятку етапах процесу ухвалення в ТГ важливих управлінських рішень, що є особливо актуальним на етапах первинного встановлення мети, цілей і пріоритетів стратегії місцевого розвитку й реалізації політики сталого розвитку громади.

Для досягнення консенсусу СУ_{ОМС} можна і варто використовувати такі заходи, як делегування приватним чи неурядовим організаціям з числа Ноу конкретних завдань. Це, наприклад, можуть бути надання послуг з організації й проведення форумів участі, проведення й аналіз опитувань, створення тимчасових органів з ухвалення спільних рішень, пошуку, залучення та контролю за використанням фінансових ресурсів для реалізації окремих програм і проєктів стратегії тощо.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Sustainable Development. *International Institute for Sustainable Development*. URL: <https://www.iisd.org/mission-and-goals/sustainable-development>.

2. Матвеева О. Ю. Європейська парадигма сталого розвитку територіальних громад : досвід для України. *Вісник Національної академії державного управління при Президентові України. Серія : Державне управління*. 2021. № 1. С. 148–157.

3. Дерун Т. М., Кочерга О. П. Цілі сталого розвитку в системі стратегічного планування розвитку територіальних громад. *Державне управління : удосконалення та розвиток*. 2021. № 4. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=2052>.

4. Ярема Л. В., Замора О. І. Управління розвитком територіальної громади. *Ефективна економіка*. 2021. № 5. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/5_2021/106.pdf.

5. Крайник О. Державне регулювання сталого розвитку територіальних громад. *Економіка та суспільство*. 2021. № 24. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-24-27>.
6. Лопушинський І. П., Філіппова В. Д., Плющ Р. М. Механізми забезпечення сталого розвитку територіальних громад в умовах децентралізації влади в Україні. *Вісник ХНТУ*. 2022. № 4 (83). С. 154-160.
7. Томашук І., Томашук І. Стратегічні основи інноваційного розвитку територіальних громад. *Економіка та суспільство*. 2023. № 57. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-81>.
8. Бліщук К. Сталий розвиток територіальних громад в контексті децентралізаційних змін. *Економічний простір*. 2024. № 190. С. 104-107. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/190-19>.
9. Куц Ю. О., Мамонова В. В., Чаплигін О. К. та ін. Сталий розвиток територіальної громади : управлінський аспект : кол. монографія / за заг. ред. Ю. О. Куца, В. В. Мамонової. Харків : МХарПІ НАДУ: Магістр, 2008. 236 с.
10. Чернов С. І., Куц Ю. О., Безуглий О. В., Лиска О. Г., Калиновський Ю. Ю. Територіальна громада : управління розвитком : монографія / ред. Ю. О. Куц. Нац. акад. держ. упр. при Президентові України. Харків : Константа, 2013. 540 с.
11. Територіальні громади в умовах децентралізації : ризики та механізми розвитку : монографія / за ред. Кравціва В. С., Сторонянської І. З. Львів : ДУ «Інститут регіональних досліджень імені М. І. Долішнього НАН України, 2020. 531 с.
12. Оптіна Г. В., Сокіл О. Г., Прус Ю. О., Застрожнікова І. В., Єфіменко Л. М. Сталий розвиток місцевих громад в умовах децентралізації : монографія. Мелітополь : ФОП Однорог Т. В., 2019. 171 с.
13. Ткачук А., Кашевський В., Мавко П. Стратегічне планування у громаді : навчальний модуль. К. : Легальний статус, 2016. 96 с.

14. Берданова О. В., Вакуленко В. М., Гринчук Н. М., Колтун В. С., Куйбіда В. С., Ткачук А. Ф. Управління розвитком об'єднаних територіальних громад на засадах громадської участі : навч. посіб. Київ, 2017. 129 с.
15. Деміхов О. І., Дегтярьова І. О. Стратегічне управління та управління змінами : конспект лекцій. Київ : ННІМП УМО, 2023. 128 с.
16. Безуглий О. В. Територіальна громада в Україні: напрями та чинники сталого розвитку : автореф. дис. ... канд. наук з держ. упр. : 25.00.04. Харків. регіон. ін-т держ. упр. Харків, 2008. 20 с.
17. Лиска О. Г. Територіальна громада як суб'єкт місцевого самоврядування : автореф. дис. ... канд. наук з державного управління: 25.00.04 – місцеве самоврядування. Харків, 2009. 21 с.
18. Барановська Т. М. Державна політика розвитку територіальних громад в Україні : дис. ... канд. наук. з держ. управління : 25.00.02. Харків, 2016. 261 с.
19. Панасюк Р. В. Публічне управління використанням спільних ресурсів територіальних громад України : дис. на здоб. наук. ступ. д-ра філос. 281 – Публічне управління та адміністрування. Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу, Івано-Франківськ, 2021. 271 с.
20. Хамчук Г. П. Партнерство як основа управління територіальними громадами України: оптимізація інтелектуальної взаємодії : дис. на здоб. наук. ступ. д-ра філос. 281 «Публічне управління та адміністрування». Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу. Івано-Франківськ, 2024. 299 с.
21. Ідесіс І. В. Статути територіальних громад українських міст : проблеми теорії та практики : автореф. дис. ... канд. юрид. наук: 12.00.02 – конституційне право; муніципальне право. Ужгород, 2016. 17 с.

22. Мельник Д. М. Інституційне забезпечення формування землекористування в новоутворених територіальних громадах : Автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.06. Київ, 2018. 19 с.

23. Сосуновський С. В. Територіальна громада: соціально-філософський аналіз : дис. на здоб. наук. ступ. канд. філос. наук за спец. 09.00.03 – соціальна філософія та філософія історії. Запорізький національний університет МОН України. Запоріжжя, 2021. 189 с.

24. Рибчак З. Ю. Методи та засоби підтримки прийняття рішень формування та розвитку територіальних громад : автореф. дис. ... канд. техн. наук: 01.05.03. Львів, 2018. 17 с.

25. Лісніченко А. С. Адміністративно-правовий статус територіальних громад в Україні : дис. на здоб. наук. ступ. д-ра філософії 081 «Право». Київський національний університет імені Тараса Шевченка. Київ, 2021. 234 с.

26. Омельчук О. І. Механізми забезпечення спроможності територіальних громад в Україні : автореф. дис. на здоб. наук. ступ. д-ра філос. 281 «Публічне управління та адміністрування». Навчально-науковий інститут публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Київ, 2021. 20 с.

27. Кльоба С. М. Організаційно-економічне забезпечення конкурентоспроможності територіальних громад регіону : дис. на здоб. наук. ступ. д-ра філос. 051 – Економіка. ДУ «Інститут регіональних досліджень імені М. І. Долішнього НАН України». Львів, 2021. 240 с.

28. Малишівський Т. В. Управління розвитком інституційної спроможності органів місцевого самоврядування територіальних громад Прикарпаття щодо залучення інвестицій : дис. на здоб. наук. ступ. д-ра філос. 281 – Публічне управління та адміністрування. Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника. Івано-Франківськ, 2024. 322 с.

29. Сахно Т. А. Економічні засади формування територіальних громад у розвитку регіону : дис. на здоб. наук. ступ. д-ра філос. 051 «Економіка». Черкаси, 2023. 277 с.

30. Джурик Х. Б. Фінанси територіальних громад : дис. на здоб. наук. ступ. д-ра філос. 072 «Фінанси, банківська справа та страхування». Національний університет «Львівська політехніка» МОН України. Львів, 2022. 208 с.

31. Глазов О. М. Удосконалення співробітництва територіальних громад : дис. на здоб. ступ. д-ра філос. 281 «Публічне управління та адміністрування». Полтавський державний аграрний університет. Полтава, 2023. 228 с.

32. Павлова, М. Д. Розвиток територіальних громад в Україні через ефективно залучення міжнародних інвестицій : дис. дис. на здоб. наук. ступ. д-ра філос. 051 «Економіка». НУК. Миколаїв, 2024. 229 с.

33. Сухова К. К. Організаційний механізм державного управління наданням соціальних послуг у територіальних громадах : дис. на здоб. наук. ступ. д-ра філос. 281 Публічне управління та адміністрування. Маріупольський державний університет. Київ, 2023. 221 с.

34. Чудик І. І., Дзвінчук Д. І., Кісь С. Я., Петренко В. П. Модель співпраці публічної влади і людських ресурсів в процесах стратегування. *Публічне управління і адміністрування в Україні*. 2024. № 41. С. 128–136. DOI: <https://doi.org/10.32782/pma2663-5240-2024.41.17>.

35. Дзвінчук, Д. І., Бурса, О. І. Людський капітал як визначальний чинник розвитку територіальних громад в Україні. *Експерт : парадигми юридичних наук і державного управління*. 2024. № 1 (29). С. 15–23. DOI: [https://doi.org/10.32689/2617-9660-2024-1\(29\)-15-23](https://doi.org/10.32689/2617-9660-2024-1(29)-15-23)

36. Дзвінчук Д. І., Довірак І. В., Петренко В. П. Професіоналізм працівників органів місцевого самоврядування – головна умова успіху реформи децентралізації в Україні. *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, С. 51–53.

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

38. Дзвінчук Д. І., Петренко В. П. Знання і незнання : людські ресурси об'єднаних територіальних громад як об'єкт навчання і розвитку. *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. С. 53–54.

39. Куліковський Р., Петренко В. Про потребу змін у ментальності керівництва та функціонерів органів місцевого самоврядування територіальних громад України. *Координати публічного управління*. 2024. №1 (2). С. 193–214. DOI: <https://doi.org/10.62664/cpa.2024.01.09>.

40. Дзвінчук Д. І., Петренко В. П. Місцеве самоврядування в Україні та морально-ментальна адаптація службовців до потреб реалізації державного управління ЄС. *Zdolność administracyjna państwa członkowskiego i kandydata do Unii Europejskiej. Pojęcie, przejawy i determinanty* / Redakcja: Dmytro Dzvinchuk, Alina Khaletska, Vitalij Kovalchuk, Marek Mączyński, Ewa Skorczyńska. Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego. 2024. S. 159–172.

41. Дзвінчук Д. І., Лютий М. О., Панасюк Р. В., Петренко В. П. Інтелект у публічному управлінні ресурсами територіальних громад України : наукова монографія / За ред. проф. Дзвінчука Д. І. і проф. Петренка В. П. Івано-Франківськ : Лілея-НВ, 2023. 368 с.

42. Семяновський В. М. Партиципативне управління як модель управління територіальними громадами. *Статистика України*. 2018. № 1. С. 47–51.

43. Голубь В. В., Рубан Д. О. Партиципативне лідерство versus партиципативне управління : концептуалізація поняття. *Вісник Полтавського державного аграрного університету. Серія «Публічне управління та адміністрування»*. 2024. № 1. С. 79–84. DOI: <https://doi.org/10.32782/pdau.pma.2024.1.12>.

44. Хамчук Г. П. Партнерство як основа управління територіальними громадами України: оптимізація інтелектуальної взаємодії : дис. ... д-ра філософії : спец. 281 «Публічне управління та адміністрування» / Г. П. Хамчук. Івано-Франківськ, 2024. 285 с.

45. Лютий М. О., Хамчук Г. П., Петренко В. П. Партнерства і публічно-партнерське управління. *Актуальні проблеми менеджменту в умовах сучасних викликів* (Івано-Франківськ, 3-4 квітня 2024 року) : Матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції, Івано-Франківськ : ІФНТУНГ, 2024. С. 12–15.

46. Марич В. Ф., Петренко В. П. Консенсус як технологія управління змінами в територіальних громадах України. *Координати публічного управління*. 2023. № 1. С. 182-200. URL: <https://kpu-journal.com.ua/index.php/journal/article/view/9/9>.

47. Дзвінчук Д. І., Петренко В. П., Лопушинський І. П. Децентралізація і модель людиноцентричного управління людськими ресурсами територіальних громад. *Публічне управління та регіональний розвиток*. 2024. № 26. С. 1132–1157. URL: <https://pard.mk.ua/index.php/journal/article/view/455/425>.

48. Чудик І. І., Дзвінчук Д. І., Лопушинський І. П., Петренко В. П. Стратегічний менеджмент у галузі публічного управління. *Вісник Національного університету цивільного захисту України. Серія : Державне*

управління. 2024. Вип. 2 (21). С. 65–79. URL: <http://repositsc.nuczu.edu.ua/handle/123456789/23458>.

49. Гончар Ю., Дрожжін Д., Зінченко А., Колодезний А., Нижник О., Перерва Г., Терент'єва О., Червонний Б. Партисипація у стратегуванні розвитку громад. 2021. 92 с. URL: <https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/migration/ua/UA-UNDP-participation-in-strategic-planning-web.pdf>.

50. Ольчак М. Партисипативне стратегічне планування в органах місцевого самоврядування. Посібник для об'єднаних територіальних громад. Варшава : Фонд Розвитку Місцевої Демократії, 2017. 107 с.

51. Валов О. В. Застосування партисипативного підходу до забезпечення інтегрованого розвитку територіальних громад. *Державне управління : удосконалення та розвиток*. 2023. № 6. URL: <https://nayka.com.ua/index.php/dy/article/view/1675>.

52. Лукашевський Ю. О. Розвиток інструментів участі громадян у місцевому самоврядуванні (на прикладі м. Львова) : дис. на здоб. наук. ступ. д-ра філос. 281 – Публічне управління та адміністрування. НУ «Львівська політехніка» МОН України. Львів, 2024. 218 с.

53. Михальчук Б. С. Учасницька демократія в умовах децентралізації влади в Україні : теоретико-правовий вимір: дис. д-ра філософії. Національний університет «Острозька академія». Міністерство освіти і науки України, Острог, 2024. 232 с.

54. Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні» (Відомості Верховної Ради України, 1997 р., № 24, ст. 170 із наступними змінами) і Закон України «Про внесення змін до Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні» (Відомості Верховної Ради України, 2024 р., № 22, ст. 193). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3590--20#Text>.

REFERENCES

1. Sustainable Development. International Institute for Sustainable Development. URL: <https://www.iisd.org/mission-and-goals/sustainable-development> [in English].
2. Matveieva O. Yu. (2021). Yevropeis`ka paradyhma staloho rozvytku terytorial`nykh hromad : dosvid dlia Ukrainy. *Visnyk Natsional`noi akademii derzhavnoho upravlinnia pry Prezidentovi Ukrainy. Seriiia : Derzhavne upravlinnia*. 1, 148–157. [in Ukrainian]
3. Derun T. M., Kocherha O. P. (2021). Tsili staloho rozvytku v systemi stratehichnoho planuvannia rozvytku terytorial`nykh hromad. *Derzhavne upravlinnia : udoskonalennia ta rozvytok*. № 4. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=2052>. [in Ukrainian]
4. Yarema L. V., Zamora O. I. (2021). Upravlinnia rozvytkom terytorialnoi hromady. *Efektivna ekonomika*. № 5. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/5_2021/106.pdf. [in Ukrainian]
5. Krainyk O. (2021). Derzhavne rehuliuвання staloho rozvytku terytorialnykh hromad. *Ekonomika ta suspilstvo*. № 24. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-24-27>. [in Ukrainian]
6. Lopushyns`kyi I. P., Filippova V. D., Pliushch R. M. (2022). Mekhanizmy zabezpechennia staloho rozvytku terytorial`nykh hromad v umovakh detsentralizatsii vlady v Ukraini. *Visnyk KhNTU*. № 4 (83), 154–160. [in Ukrainian]
7. Tomashuk I., Tomashuk I. (2023). Stratehichni osnovy innovatsiinoho rozvytku terytorial`nykh hromad. *Ekonomika ta suspilstvo*. № 57. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-81>. [in Ukrainian]
8. Blishchuk K. (2024). Stalyi rozvytok terytorial`nykh hromad v konteksti detsentralizatsiinykh zmin. *Ekonomichnyi prostir*. 190, 104–107. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/190-19>. [in Ukrainian]

9. Kuts` Yu. O., Mamonova V. V., Chaplyhin O. K. ta in. (2008). Stalyi rozvytok terytorial`noi hromady : upravlins`kyi aspekt : kol. monohrafiia / za zah. red. Yu. O. Kutsa, V. V. Mamonovoi. Kharkiv : MKharRI NADU : Mahistr. 236 s. [in Ukrainian]

10. Chernov S. I., Kuts` Yu. O., Bezuhlyi O. V., Lyska O. H., Kalynovs`kyi Yu. Yu. (2013). Terytorial`na hromada : upravlinnia rozvytkom : monohrafiia / red. Yu. O. Kuts. Nats. akad. derzh. upr. pry Prezydentovi Ukrainy. Kharkiv : Konstanta. 540 c. [in Ukrainian]

11. Terytorial`ni hromady v umovakh detsentralizatsii : ryzyky ta mekhanizmy rozvytku : monohrafiia (2020) / za red. Kravtsiva V. S., Storoniaskoi I. Z. Lviv : DU «Instytut rehional`nykh doslidzhen` imeni M. I. Dolishn`oho NAN Ukrainy. 531 s. [in Ukrainian]

12. Optina H. V., Sokil O. H., Prus Yu. O., Zastrozhnikova I. V., Yefimenko L. M. (2019). Stalyi rozvytok mistsevykh hromad v umovakh detsentralizatsii : monohrafiia. Melitopol` : FOP Odnoroh T. V. 171 s. [in Ukrainian]

13. Tkachuk A., Kashevs`kyi V., Mavko P. (2016). Stratehichne planuvannia u hromadi : navchal`nyi modul. K. : Lehal`nyi status. 96 s. [in Ukrainian]

14. Berdanova O. V., Vakulenko V. M., Hrynychuk N. M., Koltun V. S., Kuibida V. S., Tkachuk A. F. (2017). Upravlinnia rozvytkom ob`iednanykh terytorial`nykh hromad na zasadakh hromads`koi uchasti : navch. posib. Kyiv. 129 s. [in Ukrainian]

15. Demikhov O. I., Dehtiarova I. O. (2023). Stratehichne upravlinnia ta upravlinnia zminamy : konspekt lektsii. Kyiv : NNIMP UMO. 128 s. [in Ukrainian]

16. Bezuhlyi O. V. (2008). Terytorial`na hromada v Ukraini : napriamy ta chynnyky staloho rozvytku : avtoref. dys. ... kand. nauk z derzh. upr. : 25.00.04. Kharkiv. rehion. in-t derzh. upr. Kharkiv. 20 s. [in Ukrainian]

17. Lyska O. H. (2009). Terytorial`na hromada yak sub`iekt mistsevoho samovriaduvannia : avtoref. dys. ... kand. nauk z derzhavnoho upravlinnia : 25.00.04 – mistseve samovriaduvannia. Kharkiv. 21 s. [in Ukrainian]
18. Baranovs`ka T. M. (2016). Derzhavna polityka rozvytku terytorial`nykh hromad v Ukrainy : dys. ... kand. nauk. z derzh. upravlinnia : 25.00.02. Kharkiv. 261 s. [in Ukrainian]
19. Panasiuk R. V. (2021). Publichne upravlinnia vykorystanniam spil`nykh resursiv terytorial`nykh hromad Ukrainy : dys. na zdob. nauk. stup. d-ra filos. 281 – Publichne upravlinnia ta administruvannia. Ivano-Frankivs`kyi natsional`nyi tekhnichnyi universytet nafty i hazu, Ivano-Frankivs`k. 271 s. [in Ukrainian]
20. Khamchuk H. P. (2024). Partnerstvo yak osnova upravlinnia terytorial`nymy hromadamy Ukrainy : optymizatsiia intelektual`noi vzaiemodii : dys. na zdob. nauk. stup. d-ra filos. 281 «Publichne upravlinnia ta administruvannia». Ivano-Frankivs`kyi natsional`nyi tekhnichnyi universytet nafty i hazu. Ivano-Frankivs`k. 299 s. [in Ukrainian]
21. Idesis I. V. (2016). Statuty terytorial`nykh hromad ukrains`kykh mist : problemy teorii ta praktyky : avtoref. dys. ... kand. yuryd. nauk : 12.00.02 – konstytutsiine pravo; munitsypalne pravo. Uzhhorod. 17 s. [in Ukrainian]
22. Mel`nyk D. M. (2018). Instytutsiine zabezpechennia formuvannia zemlekorystuvannia v novoutvorenykh terytorial`nykh hromadakh : Avtoref. dys. ... kand. ekon. nauk : 08.00.06. Kyiv. 19 s. [in Ukrainian]
23. Sosunovs`kyi S. V. (2021). Terytorial`na hromada : sotsial`no-filocofs`kyi analiz : dyc. na zdob. nauk. stup. kand. filoc. nauk za spets. 09.00.03 – sotsialna filocofiia ta filocofiia ictorii. Zaporiz`kyi natsional`nyi universytet MON Ukrainy. Zaporizhzhia. 189 s. [in Ukrainian]
24. Rybchak Z. Yu. (2018). Metody ta zasoby pidtrymky pryiniattia rishen formuvannia ta rozvytku terytorial`nykh hromad : avtoref. dyc. ... kand. tekhn. nauk: 01.05.03. Lviv. 17 s. [in Ukrainian]

25. Lisnichenko A. S. (2021). Administratyvno-pravovyi status terytorial`nykh hromad v Ukraini : dys. na zdob. nauk. stup. d-ra filosofii 081 «Pravo». Kyivs`kyi natsional`nyi universytet imeni Tarasa Shevchenka. Kyiv. 234 s. [in Ukrainian]

26. Omel`chuk O. I. (2021). Mekhanizmy zabezpechennia spromozhnosti terytorial`nykh hromad v Ukraini : avtoref. dys. na zdob. nauk. stup. d-ra filos. 281 «Publichne upravlinnia ta administruvannia». Navchal`no-naukovyi instytut publichnoho upravlinnia ta derzhavnoi sluzhby Kyivs`koho natsional`noho universytetu imeni Tarasa Shevchenka. Kyiv. 20 s. [in Ukrainian]

27. Kloba S. M. (2021). Orhanizatsiino-ekonomichne zabezpechennia konkurentospromozhnosti terytorial`nykh hromad rehionu : dys. na zdob. nauk. stup. d-ra filos. 051 – Ekonomika. DU «Instytut rehional`nykh doslidzhen` imeni M. I. Dolishn`oho NAN Ukrainy». Lviv. 240 s. [in Ukrainian]

28. Malyshevs`kyi T. V. (2024). Upravlinnia rozvytkom instytutsiinoi spromozhnosti orhaniv mistsevoho samovriaduvannia terytorial`nykh hromad Prykarpattia shchodo zaluchennia investytsii : dys. na zdob. nauk. stup. d-ra filos. 281 – Publichne upravlinnia ta administruvannia. Prykarpats`kyi natsional`nyi universytet imeni Vasylia Stefanyka. Ivano-Frankivs`k. 322 s. [in Ukrainian]

29. Sakhno T. A. (2023). Ekonomichni zasady formuvannia terytorial`nykh hromad u rozvytku rehionu : dys. na zdob. nauk. stup. d-ra filos. 051 «Ekonomika». Cherkasy. 277 s. [in Ukrainian]

30. Dzhuryk Kh. B. (2022). Finansy terytorial`nykh hromad : dys. na zdob. nauk. stup. d-ra filos. 072 «Finansy, bankivs`ka sprava ta strakhuvannia». Natsional`nyi universytet «Lvivs`ka politekhnika» MON Ukrainy. Lviv. 208 s. [in Ukrainian]

31. Hlazon O. M. (2023). Udoskonalennia spivrobitnytstva terytorialnykh hromad : dys. na zdob. stup. d-ra filos. 281 «Publichne upravlinnia ta administruvannia». Poltavskyi derzhavnyi ahrarnyi universytet. Poltava. 228 s. [in Ukrainian]

32. Pavlova, M. D. (2024). Rozvytok terytorial`nykh hromad v Ukraini cherez efektyvne zaluchennia mizhnarodnykh investytsii : dys. dys. na zdob. nauk. stup. d-ra filos. 051 «Ekonomika». NUK. Mykolaiv. 229 s. [in Ukrainian]

33. Sukhova K. K. (2023). Orhanizatsiinyi mekhanizm derzhavnoho upravlinnia nadanniam sotsial`nykh posluh u terytorial`nykh hromadakh : dys. na zdob. nauk. stup. d-ra filos. 281 Publichne upravlinnia ta administruvannia. Mariupol`s`kyi derzhavnyi universytet. Kyiv. 221 s. [in Ukrainian]

34. Chudyk I. I., Dzvinchuk D. I., Kis S. Ya., Petrenko V. P. (2024). Model` spivpratsi publichnoi vlady i liuds`kykh resursiv v protsesakh stratehuvannia. *Publichne upravlinnia i administruvannia v Ukraini*. 41, 128–136. DOI: <https://doi.org/10.32782/pma2663-5240-2024.41.17>. [in Ukrainian]

35. Dzvinchuk, D. I., Bursa, O. I. (2024). Liuds`kyi kapital yak vyznachal`nyi chynnyk rozvytku terytorial`nykh hromad v Ukraini. *Ekspert : paradyhmy yurydychnykh nauk i derzhavnoho upravlinnia*. 2024. № 1 (29). S. 15–23. DOI: [https://doi.org/10.32689/2617-9660-2024-1\(29\)-15-23](https://doi.org/10.32689/2617-9660-2024-1(29)-15-23). [in Ukrainian]

36. Dzvinchuk D. I., Dovirak I. V., Petrenko V. P. (2018). Profesionalizm pratsivnykiv orhaniv mistsevoho samovriaduvannia – holovna umova uspikhu reformy detsentralizatsii v Ukraini. *Detsentralizatsiia vlady, provedennia reform v Ukraini. Suchasnyi stan ta problemy pidhotovky kadriv dlia obiednanykh terytorialnykh hromad* : materialy II Mizhnarodnoi naukovo-metodychnoi konferentsii 13-14 hrudnia 2018 r. Rivne : NUVHP, 51–53. [in Ukrainian]

37. Arabchuk Ya., Kolisnyk M., Kulikovs`kyi R., Khamchuk H. (2023). Intelktualizatsiia personalu orhaniv mistsevoho samovriaduvannia terytorial`nykh hromad Ukrainy yak neobkhidna skladova yikh profesionalizatsii. *Koordynaty publichnoho upravlinnia*. № 1. URL: <https://kpu-journal.com.ua/index.php/journal/article/view/2/2>. [in Ukrainian]

38. Dzvinchuk D. I., Petrenko V. P. (2018). Znannia i neznannia : liuds`ki resursy ob`iednanykh terytorial`nykh hromad yak ob`iekt navchannia i rozvytku.

Detsentralizatsiia vlady, provedennia reform v Ukraini. Suchasnyi stan ta problemy pidhotovky kadriv dlia obiednanykh terytorialnykh hromad : materialy II Mizhnarodnoi naukovo-metodychnoi konferentsii 13–14 hrudnia 2018 r. Rivne : NUVHP, 53–54. [in Ukrainian]

39. Roman Kulikovs`kyi, Viktor Petrenko. (2024). Pro potrebu zmin u mental`nosti kerivnytstva ta funktsioneriv orhaniv mistsevoho samovriaduvannia terytorial`nykh hromad Ukrainy. *Koordynaty publichnoho upravlinnia*. 1 (2), 193–214. DOI: <https://doi.org/10.62664/cpa.2024.01.09>. [in Ukrainian]

40. Dzvinchuk D. I., Petrenko V. P. (2024). Mistseve samovriaduvannia v Ukraini ta moralno-mentalna adaptatsiia sluzhbovtsiv do potreb realizatsii derzhavnoho upravlinnia YeS. *Zdolność administracyjna państwa członkowskiego i kandydata do Unii Europejskiej. Pojęcie, przejawy i determinanty* / Redakcja: Dmytro Dzvinchuk, Alina Khaletska, Vitalij Kovalchuk, Marek Mączyński, Ewa Skorczyńska. Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellonskiego, 159–172. [in Ukrainian]

41. Dzvinchuk D. I., Liutyi M. O., Panasiuk R. V., Petrenko V. P. (2023). Intelpekt u publichnomu upravlinni resursamy terytorial`nykh hromad Ukrainy : naukova monohrafiia / Za red. prof. Dzvinchuka D. I. i prof. Petrenka V. P. Ivano-Frankivs`k : Lileia-NV. 368 s. [in Ukrainian]

42. Semianovs`kyi V. M. (2018). Partysypatyvne upravlinnia yak model` upravlinnia terytorial`nymy hromadamy. *Statystyka Ukrainy*. 1, 47–51. [in Ukrainian]

43. Holub V. V., Ruban D. O. (2024). Partysypatyvne liderstvo versus partysypatyvne upravlinnia : kontseptualizatsiia poniattia. *Visnyk Poltavs`koho derzhavnoho ahrarnoho universytetu. Seriia «Publichne upravlinnia ta administruvannia»*. 1, 79–84. DOI: <https://doi.org/10.32782/pdau.pma.2024.1.12>. [in Ukrainian]

44. Khamchuk Hryhorii Petrovych. (2024). Partnerstvo yak osnova upravlinnia terytorial`nymy hromadamy Ukrainy : optymizatsiia intelektual`noi

vzaiemodii : dys. ... d-ra filosofii : spets. 281 «Publichne upravlinnia ta administruvannia» / H. P. Khamchuk. Ivano-Frankivs`k. 285 s. [in Ukrainian]

45. Liutyi M. O., Khamchuk H. P., Petrenko V. P. (2024). Partnerstva i publichno-partnerske upravlinnia. *Aktual`ni problemy menedzhmentu v umovakh suchasnykh vyklykiv* (Ivano-Frankivs`k, 3–4 kvitnia 2024 roku) : Materialy II Mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi konferentsii, Ivano-Frankivsk : IFNTUNH, 2024, 12–15. [in Ukrainian]

46. Marych V. F., Petrenko V. P. (2023). Konsensus yak tekhnolohiia upravlinnia zminamy v terytorial`nykh hromadakh Ukrainy. *Koordynaty publichnoho upravlinnia*. 1, 182–200. URL: <https://kpu-journal.com.ua/index.php/journal/article/view/9/9>. [in Ukrainian]

47. Dzvinchuk D. I., Petrenko V. P., Lopushynskyi I. P. Detsentralizatsiia i model liudynotsentrychnoho upravlinnia liuds`kymy resursamy terytorial`nykh hromad. *Publichne upravlinnia ta rehional`nyi rozvytok*. № 26, 1132–1157. URL: <https://pard.mk.ua/index.php/journal/article/view/455/425>. [in Ukrainian]

48. Chudyk I. I., Dzvinchuk D. I., Lopushynskyi I. P., Petrenko V. P. (2024). Stratehichniy menedzhment u haluzi publichnoho upravlinnia. *Visnyk Natsional`noho universytetu tsyvil`noho zakhystu Ukrainy. Seriiia : Derzhavne upravlinnia*. 2 (21), 65–79. URL: <http://repositsc.nuczu.edu.ua/handle/123456789/23458>. [in Ukrainian]

49. Honchar Yu., Drozhzhyn D., Zinchenko A., Kolodeznyi A., Nyzhnyk O., Pererva H., Terent`ieva O., Chervonnyi B. (2021). *Partysypatsiia u stratehuvanni rozvytku hromad*. 92 s. URL: <https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/migration/ua/UA-UNDP-participation-in-strategic-planning-web.pdf>. [in Ukrainian]

50. Ol`chak M. (2017). Partysypatyvne stratehichne planuvannia v orhanakh mistsevoho samovriaduvannia. Posibnyk dlia ob`iednanykh terytorial`nykh hromad. Warshava : Fond Rozvytku Mistsevoi Demokratii. 107 s. [in Ukrainian]

51. Valov O. V. (2023). Zastosuvannia partysypatyvnoho pidkhodu do zabezpechennia intehrovanoho rozvytku terytorial`nykh hromad. *Derzhavne upravlinnia : udoskonalennia ta rozvytok*. № 6. URL: <https://nayka.com.ua/index.php/dy/article/view/1675>. [in Ukrainian]

52. Lukashevs`kyi Yu. O. (2024). Rozvytok instrumentiv uchasti hromadian u mistsevomu samovriaduvanni (na prykladi m. Lvova) : dys. na zdob. nauk. stup. d-ra filos. 281 – Publichne upravlinnia ta administruvannia. NU «Lvivska politekhnikha» MON Ukrainy. L`viv. 218 s. [in Ukrainian]

53. Mykhal`chuk B. S. (2024). Uchasnyts`ka demokratiia v umovakh detsentralizatsii vlady v Ukraini : teoretyko-pravovyi vymir : dys. d-ra filosofii. Natsionalnyi universytet «Ostroz`ka akademiia». Ministerstvo osvity i nauky Ukrainy, Ostroh. 232 s. [in Ukrainian]

54. Zakon Ukrainy «Pro mistseve samovriaduvannia v Ukraini» (Vidomosti Verkhovnoi Rady Ukrainy, 1997 r., № 24, st. 170 iz nastupnyymi zminamy) i Zakon Ukrainy «Pro vnesennia zmin do Zakonu Ukrainy «Pro mistseve samovriaduvannia v Ukraini» (Vidomosti Verkhovnoi Rady Ukrainy, 2024 r., № 22, st. 193). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3590--20#Text>. [in Ukrainian]