

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

Кваліфікаційна наукова
праця на правах рукопису

КУЛІКОВСЬКИЙ Роман Ігорович

УДК 352:004.8:316.6

ДИСЕРТАЦІЯ

**ІНТЕЛЕКТУАЛІЗАЦІЯ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ:
ЗМІНА МЕНТАЛЬНОСТІ ТА ТЕХНОЛОГІЙ МИСЛЕННЯ ПОСАДОВИХ
ОСІБ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ**

281 Публічне управління та адміністрування

28 Публічне управління та адміністрування

Подається на здобуття наукового ступеня доктора філософії

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

_____ Р. І. Куліковський

Науковий керівник

Петренко Віктор Павлович,
доктор економічних наук, професор

м. Івано-Франківськ – 2026

АНОТАЦІЯ

Куліковський Р. І. Інтелектуалізація публічного управління: зміна ментальності та технологій мислення посадових осіб органів місцевого самоврядування – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.

Дисертація на здобуття ступеня доктора філософії за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування». – Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу, Івано-Франківськ, 2026.

Дисертаційне дослідження спрямоване на науково-теоретичне та аналітико-практичне обґрунтування необхідності розроблення й поширення в системі публічного управління та місцевого самоврядування рекомендацій щодо здійснення радикальних змін у ментальності та технологіях мислення працівників органів управління життєдіяльністю територіальних громад України.

У першому розділі проаналізовано основні характеристики такого фундаментального феномена сучасності, як інтелектуалізація, а також проблеми й потреби сучасного суспільства у формуванні та ефективному використанні специфічних інтелектуальних характеристик людських ресурсів різних категорій соціальних груп, які набувають особливого значення на рівні таких базових організаційних утворень сучасної системи публічного управління та адміністрування України, як територіальні громади. Це надало можливість детермінувати перелік першочергових змін в інтелекті та ментальності людських ресурсів цих базових соціально-економічних підсистем у структурі системи публічного управління країни і, насамперед, керівного та функціонального персоналу органів місцевого самоврядування, які мають забезпечувати належне управління поточною життєдіяльністю, повоєнним відновленням і перспективним розвитком громад у сучасних умовах та за критеріями сталого розвитку. Окрім цього, було сформульовано мету, цілі та завдання інтелектуалізації й професіоналізації кадрового наповнення системи публічного управління та адміністрування на базовому рівні її ієрархії в

контексті забезпечення управління за критеріями сталого розвитку, а також обґрунтовано подальші напрями і завдання цього дисертаційного дослідження.

У другому розділі, на основі авторської оригінальної інтерпретації територіальної громади як об'єкта інтелектуалізованого управління життєдіяльністю її людських ресурсів, виконано аналіз відомих моделей і технологій формування професійного рівня та мислення керівного й функціонального персоналу органу управління. Це здійснено в контексті забезпечення ефективного і результативного використання природних ресурсів, наявних на території та в розпорядженні множини суб'єктів господарювання громади, згідно з рішеннями органу місцевого самоврядування як суб'єкта управління життєдіяльністю цієї соціально-економічної системи. Також доказово продемонстровано необхідність заміни традиційно вкорінених минулим досвідом методів і підходів до управління на радикально змінені, інноваційні, сучасні. В їхню основу слід закладати трансформації, покликані удосконалити модель професійного мислення персоналу органу управління з його чіткою орієнтованістю на вимоги ринкової економіки і критерії сталого розвитку.

З цією метою автором було обґрунтовано доцільність переходу людських ресурсів органу управління до моделі так званого стратегічного множинного мислення. Оволодіння ним для масштабного використання в практичному управлінні життєдіяльністю громад гарантує високий потенціал корисності – як у межах окремої територіальної громади, так і в національному господарстві всієї країни. Для реалізації цього переходу було запропоновано необхідний комплекс цілей, напрямів, основних методів, засобів та інструментів інтелектуалізації людських ресурсів, насамперед органів місцевого самоврядування територіальної громади.

У третьому розділі, з метою перевірки дієвості сформульованих і науково підтверджених пропозицій, автором визначено тестовий інструментарій, необхідний для оцінювання та аналізу поточного рівня професіоналізму особи. Це здійснено для подальшого розроблення рекомендацій щодо формування,

розвитку і належного використання потенціалу публічного службовця. За допомогою цього інструментарію досліджено й оцінено моделі реальної робочої поведінки та її бажані майбутні зразки. Дослідження охопило як майбутніх працівників (здобувачів ступеня бакалавра зі спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування»), так і практикуючий наразі персонал органів місцевого самоврядування (ОМС) територіальних громад Прикарпаття, який здобуває ступінь магістра за цією ж спеціальністю.

На підставі експериментальних досліджень та оцінювання за обґрунтованою автором оригінальною моделлю професійного рівня особистості публічного службовця, сформульовано орієнтири для вибору напрямів, методів, засобів та інструментів інтелектуалізації керівників та іншого персоналу ОМС. Також обґрунтовано доцільність і необхідність докорінних змін у їхній підготовці до виконання службових обов'язків.

На основі порівняння оцінок результатів розвитку територіальних громад Прикарпаття, отриманих незалежними дослідниками, із результатами проведеного в колективах ОМС анкетування щодо їхньої готовності до виконання професійних обов'язків згідно із запропонованою моделлю (а також досягнутої внаслідок цього згуртованості в зазначених колективах, які погодилися взяти участь в експерименті), було зроблено важливі висновки. Доведено, що результати інтелектуалізації персоналу органів публічного управління безпосередньо впливають на ефективність розвитку громад. Кількість працівників, які пройшли навчання за спеціальністю «Публічне управління та адміністрування», у громадах із високими показниками таких характеристик, як коефіцієнт спроможності, коефіцієнт ефективності управління і згуртованість людських ресурсів ОМС, в рази перевищує аналогічні показники громад, персонал яких протягом реформи децентралізації не виявляв активності в освітньому процесі.

Детермінований на підставі цього очікуваний вплив процесів інтелектуалізації та змін ментальності персоналу органів публічного управління на загальні результати територіальних громад Прикарпаття підтверджує

стійкий зв'язок між професіоналізмом кадрів ОМС і якістю керівництва. Це дозволяє прогнозувати значні позитивні зрушення від масштабного впровадження рекомендацій дослідження, насамперед в ОМС сільських і селищних територіальних громад області.

Ключові слова: публічне управління, територіальна громада, орган місцевого самоврядування, інтелект, мислення, місцеве самоврядування, децентралізація, інноваційний розвиток, інноваційні технології, управлінські інновації, трансформація, модель, інтелектуалізація, людські ресурси, результати.

SUMMARY

Kulikovsky R. I. Intellectualization of public administration: changing the mentality and thinking technologies of officials of local self-government bodies – Qualification scientific work in the form of a manuscript.

Dissertation for the degree of Doctor of Philosophy in the specialty 281 «Public Management and Administration». – Ivano-Frankivsk National Technical University of Oil and Gas, Ivano-Frankivsk, 2026.

This dissertation research aims to provide a scientific-theoretical and analytical-practical justification for the need to develop and disseminate, within the system of public administration and local self-government, recommendations for implementing radical changes in the mindset and thinking patterns of employees of administrative bodies responsible for the vital functions of Ukraine's territorial communities.

The first chapter analyses the main characteristics of such a fundamental phenomenon of the modern era as intellectualization, as well as the problems and needs of modern society in the formation and effective use of specific intellectual characteristics of human resources across various social groups, which take on particular significance at the level of such basic organizational units of Ukraine's modern public administration system as territorial communities. This made it possible

to identify the list of priority changes in the intellectual capacity and mindset of the human resources within these core socioeconomic subsystems of the country's public administration structure – and, above all, among the managerial and operational staff of local government bodies, who are responsible for ensuring the proper management of day-to-day operations, post-war recovery, and the long-term development of communities under current conditions and in accordance with sustainable development criteria. In addition, the goals, objectives, and tasks of intellectualizing and professionalizing the staffing of the public administration and management system at the basic level of its hierarchy were formulated in the context of ensuring management according to sustainable development criteria, and further directions and tasks of this dissertation research were substantiated.

In the second chapter, based on the author's original interpretation of the territorial community as an entity subject to intellectualized management of the vital functions of its human resources, an analysis is conducted of well-known models and techniques for developing the professional competence and mindset of managerial and operational staff within the governing body. This is done in the context of ensuring the effective and efficient use of natural resources available in the territory and at the disposal of numerous community economic entities, in accordance with the decisions of the local self-government body as the entity managing the life of this socio-economic system. It has also been conclusively demonstrated that there is a need to replace management methods and approaches traditionally rooted in experience with radically changed, innovative, and modern ones. These should be based on transformations designed to improve the professional mindset of management personnel, with a clear focus on the requirements of a market economy and the criteria of sustainable development.

To this end, the author has demonstrated the feasibility of transitioning the human resources of the governing body to a model of so-called strategic multiple thinking. Mastering this approach for large-scale application in the practical management of community life guarantees significant potential benefits – both within individual local communities and for the national economy. To implement this

transition, a necessary set of goals, directions, main methods, means, and tools for the intellectualization of human resources was proposed, primarily for the local self-government bodies of the territorial community.

In the third chapter, to verify the effectiveness of the formulated and scientifically grounded proposals, the author has identified a set of assessment tools necessary for evaluating and analysing an individual's current level of professionalism. This was done to facilitate the development of recommendations regarding the formation, development, and proper utilization of a public servant's potential. Using this toolkit, models of actual work behaviour and their desired future patterns were examined and evaluated. The study covered both future employees (undergraduate students majoring in 281 «Public Management and Administration») and current staff of local self-government bodies (LSG) in the territorial communities of the Carpathian region who are pursuing a master's degree in the same field.

Based on a comparison of assessments of the development outcomes of local communities in the Carpathian region, obtained by independent researchers, with the results of a survey conducted among local self-government staff regarding their readiness to perform their professional duties in accordance with the proposed model (as well as the resulting cohesion within the teams that agreed to participate in the experiment), important conclusions were drawn. It has been proven that the intellectualization of public administration personnel directly influences the effectiveness of community development. The number of employees who have completed training in the specialty «Public Management and Administration» in communities with high indicators of such characteristics as the capacity coefficient, the management effectiveness coefficient, and the cohesion of local self-government human resources, is several times higher than in communities whose staff did not demonstrate active participation in the educational process during the decentralization reform.

The expected impact of the intellectualization of processes and changes in the mindset of public administration staff on the overall performance of local communities in the Carpathian region, as determined on this basis, confirms a strong

correlation between the professionalism of local government staff and the quality of leadership. This allows us to predict significant positive changes from the large-scale implementation of the study's recommendations, primarily in the local self-government bodies of rural and settlement territorial communities in the region.

Key words: public administration, territorial community, local government, intellect, thinking, local government, decentralization, innovative development, innovative technologies, management innovations, transformation, model, intellectualization, human resources, results.

СПИСОК ПУБЛІКАЦІЙ ЗДОБУВАЧА ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ:

*Статті у наукових виданнях, включених
до Переліку наукових фахових видань України:*

1. Арабчук Я. І., **Куліковський Р. І.**, Колісник М. О., Хамчук Г. П. Інтелектуалізація персоналу органів місцевого самоврядування територіальних громад України як необхідна складова їх професіоналізації. *Координати публічного управління*. 2023. №1. С. 34-55. DOI: <https://doi.org/10.62664/cpa.2023.01.02>
2. **Куліковський Р. І.**, Петренко В. П. 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>
3. Арабчук Я. І., **Куліковський Р. І.**, Марич. В. Ф., Петренко В. П. Ноосфера В. І. Вернадського і умова забезпечення в людських спільнотах територіальних громад України «диктатури розуму». *Координати публічного управління*. 2024. №2 (3). С. 72-94. DOI: <https://doi.org/10.62664/cpa.2024.02.04>
4. **Куліковський Р.** Про інтелектуалізацію і зміни в ментальності персоналу органів державної влади і місцевого самоврядування для повоєнної відбудови України. *Координати публічного управління*. 2025. №1 (3). С. 280-302. DOI: <https://doi.org/10.62664/cpa.2025.01.13>

5. Ковалів Я. Б., **Колісник М. О.**, Куліковський Р. І., Лютий М. О., Петренко В. П. Про інтелектуалізацію і технологізацію як інструменти професіоналізації сучасного публічного службовця. *Таврійський науковий вісник. Серія: Публічне управління та адміністрування*. 2025. №4. С. 50-60. DOI: <https://doi.org/10.32782/tnv-pub.2025.4.6>

які підтверджують апробацію результатів дисертації:

6. **Куліковський Р. І.**, Петренко В. П., Хамчук Г. П. Інтелектокористування як головна умова раціонального використання ресурсів природи. *Сталий розвиток країни в рамках Європейської інтеграції: матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції* (м. Житмир, 30 листопада 2022 р.). м. Житомир, 2022. С. 94-96.

7. **Куліковський Р. І.** Інтелектуалізація публічного управління на рівні територіальних громад України як необхідний крок професіоналізації місцевого самоврядування. *Державна політика щодо місцевого самоврядування: стан, проблеми та перспективи: матеріали 13-ї Всеукраїнської науково-практичної конференції* (м. Хмельницький, 7 грудня 2022 р.). м. Хмельницький, 2022. С. 32-34.

8. Петренко В. П., **Куліковський Р. І.**, Марич В. Ф. Про сучасні орієнтири в розвитку методів, технологій та інструментів менеджменту і публічного врядування. *Детермінанти соціально-економічного відновлення держави, регіонів та суб'єктів господарювання: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції* (м. Рівне, 10 листопада 2023 р.). Рівне, 2023. С. 264-266.

9. **Куліковський Р. І.** Щодо мінімізації впливу когнітивних упереджень на персонал органів місцевого самоврядування територіальних громад України. *Публічне управління та адміністрування в Україні: євроінтеграційний поступ: матеріали I Всеукраїнської науково-практичної конференції за міжнародною участю* (м. Івано-Франківськ, 31 травня 2024 р.). м. Івано-Франківськ, 2024. С. 562-564.

10. **Куліковський Р.**, Петренко В. Проблема професіоналізації персоналу органів публічного управління та адміністрування України на засадах інтелектуалізації. *Публічне управління та адміністрування в Україні: євроінтеграційний поступ*: матеріали II Всеукраїнської науково-практичної конференції за міжнародною участю (м. Івано-Франківськ, 30 травня 2025 р.). м. Івано-Франківськ, 2025. С. 410-413.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	13
РОЗДІЛ 1. ІНТЕЛЕКТУАЛІЗАЦІЯ ЛЮДСЬКИХ РЕСУРСІВ СУЧАСНОГО СУСПІЛЬСТВА ТА НЕОБХІДНІ ЗМІНИ В УПРАВЛІННІ ЙОГО СКЛАДОВИМИ	21
1.1. Інтелектуалізація: поняття, атрибут, проблема і нагальна потреба сучасного суспільства	21
1.2. Про специфіку проблем інтелектуалізації людських ресурсів соціальних груп і необхідність змін в їх ментальності	32
1.3. Формулювання мети, цілей і завдань з інтелектуалізації і професіоналізації кадрового наповнення системи публічного управління та адміністрування України	46
Висновки до розділу 1.....	61
РОЗДІЛ 2. ОГЛЯД І АНАЛІЗ ТЕОРЕТИЧНИХ ОСНОВ ІНТЕЛЕКТУАЛІЗАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ОРГАНУ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ, МОДЕЛЕЙ І ТЕХНОЛОГІЙ ЙОГО МИСЛЕННЯ.....	64
2.1. Територіальна громада і проблема інтелектуалізації управління її життєдіяльністю і природокористуванням.....	64
2.2. Аналіз моделей і технологій мислення персоналу органів управління життєдіяльністю територіальних громад України	77
2.3. Про модель професійного мислення працівників органів управління життєдіяльністю територіальних громад України	85
2.4. Обґрунтування напрямів і засобів інтелектуалізації персоналу органів місцевого самоврядування	97
Висновки до розділу 2	106
РОЗДІЛ 3. ІНТЕЛЕКТУАЛІЗАЦІЯ ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД З ВИКОРИСТАННЯМ МОДЕЛІ РІВНЯ ПРОФЕСІОНАЛІЗМУ.....	109

3.1. Обґрунтування тестового інструментарію для оцінки, аналізу і забезпечення належного рівня професіоналізму посадової особи ОМС109

3.2 Дослідження, аналіз і оцінка діючих в середовищі персоналу органів місцевого самоврядування територіальних громад Прикарпаття зразків виконання функцій посадовими особами119

3.3. Про очікувані результати інтелектуалізації персоналу органів публічного управління життєдіяльністю територіальних громад Прикарпаття.....129

Висновки до розділу 3145

ВИСНОВКИ148

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ152

ДОДАТКИ.....185

ВСТУП

Обґрунтування вибору теми дослідження. Основним Законом України територіальну громаду визначено як базову основу суспільства. Сформовані в процесі життєдіяльності її мешканців соціально-економічні відносини, результати спільної праці та досягнутий рівень добробуту спільноти є фундаментом для розвитку аналогічних характеристик усієї країни.

Тому науковий пошук, дослідження та впровадження інноваційних методів належного управління людськими потенціалом і природними ресурсами територіальних громад, а також розробка моделей, інструментів та рекомендацій щодо ефективного практичного управління інтелектуальними ресурсами цих соціально-економічних та екологічних підсистем у вітчизняній системі публічного управління є актуальним і важливим науковим завданням.

Під час аналізу результатів реформи децентралізації, а також у процесі становлення, розвитку й діяльності територіальних громад науковцями було детерміновано цілу низку проблем організаційно-самоврядного, соціального, економічного та екологічного характеру. Вирішення цих управлінських викликів безпосередньо сприятиме отриманню позитивних результатів реформи, які є життєво необхідними для українського суспільства в умовах війни і, особливо, в період повоєнної відбудови та стабільного розвитку на шляху європейської інтеграції нашої держави.

Стан наукової розробленості проблеми. Дослідженням шляхів удосконалення управлінської діяльності в Україні останніми роками активно займалися представники таких наукових напрямів, як економіка та управління, соціологія і психологія, право й культура, політологія та публічне управління. Незаперечно спільною складовою для всіх цих галузей останнім часом стали проблеми інтелектуалізації людських ресурсів найрізноманітніших організованих спільнот як критично важливої умови для забезпечення ефективної та результативної їхньої життєдіяльності.

Над розв'язанням теоретико-методологічних завдань дослідження феномену інтелектуалізації суспільства, а також над забезпеченням практичного використання цього потужного ресурсу сучасності з метою формування дієвих рекомендацій у національній економіці, публічному управлінні державою, її регіонами та на рівні місцевого самоврядування успішно працюють такі вчені, як Августин Р. Р., Амоша О. І., Богуцька О. А., Брюховецька Н. Ю., Булеєв І. П., Васильців Т. Г., Воронов О. І., Гунчак Н. В., Довгаль О. А., Драган О. І., Залознова Ю. С., Захаріна О. В., Кісь С. Я., Криштанович М. Ф., Лелюк В., Семянчук П. М., Ситник Й. С., Сухай О. Є., Тищенко С. В., Фоміна Є. В., Якобчук В. П. та ін.

Дослідженню доцільності, пріоритетів, шляхів і умов необхідних змін у ментальності носіїв інтелектуального ресурсу суспільства (що є визначальною складовою процесів інтелектуалізації та гарантією належного проєктування й реалізації адміністративної реформи та децентралізації в Україні) присвячені праці Дзвінчука Д. І., Лопушинського І. П., Орліва М. С., Панасюка Р. П., Поліщука О. І., Савайди О. І. та ін.

Однак комплексний підхід до вивчення проблем інтелектуалізації людських ресурсів територіальних громад України – з виявленням необхідних змін у їхній ментальності, визначенням напрямів і засобів професіоналізації задля удосконалення управління сталим розвитком громад в умовах російсько-української війни, захисту євроінтеграційного вибору народу України та повоєнної відбудови національного господарства – дотепер залишається цілісно не дослідженим.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Дисертаційну роботу виконано в межах загальної теми досліджень науковців кафедри публічного управління, адміністрування і національної безпеки Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу «Публічне управління та адміністрування в Україні в умовах глобальних викликів і загроз» (номер державної реєстрації 0122U200825).

Мета і завдання дослідження. Метою дисертаційного дослідження є теоретико-методологічне обґрунтування можливостей удосконалення управління життєдіяльністю територіальних громад України шляхом інтелектуалізації та професіоналізації кадрового наповнення їх органів місцевого самоврядування з використанням сучасних моделей, механізмів та інструментів мислення в процесах і процедурах управління.

Досягнення поставленої мети вимагає вирішення таких наукових завдань:

- проаналізувати поняття інтелектуалізації людських ресурсів соціально-економічних систем сучасного суспільства як важливої передумови забезпечення його належного розвитку;
- ідентифікувати специфічні потреби процесів інтелектуалізації людських ресурсів малих соціальних груп у соціально-економічних системах як першопричину та необхідну умову для трансформації їхньої ментальності;
- сформулювати й обґрунтувати місію, цілі та завдання інтелектуалізації як провідного чинника професіоналізації кадрового наповнення суб'єктів публічного управління та адміністрування сучасних територіальних підсистем, а також розробити модель професійного працівника цієї системи;
- визначити проблеми, напрями та засоби інтелектуалізації і професіоналізації управлінської складової людських ресурсів територіальних громад як базової умови для вдосконалення управління процесами їхньої життєдіяльності та раціонального використання наявних природних ресурсів;
- на основі аналізу існуючих моделей і технологій мислення обґрунтувати шляхи вдосконалення ментально-мисленнєвих процесів персоналу органів управління територіальних громад та запропонувати відповідну модель їхньої інтелектуалізації як основи професійного управління сталим розвитком громад і України в процесі євроінтеграції;
- обґрунтувати вибір та адаптацію тестового інструментарію для забезпечення оцінювання, аналізу й управління процесами інтелектуалізації та підвищення рівня професіоналізму посадових осіб органів місцевого

самоврядування згідно з інноваційною моделі професійного публічного службовця;

- на прикладі персоналу органів місцевого самоврядування територіальних громад Прикарпаття дослідити й оцінити наявні зразки виконання управлінських функцій з метою виявлення їхнього прямого впливу на кінцеві результати розвитку громад, що дозволить підтвердити або спростувати зв'язок між інтелектуалізацією, рівнем професійності управління та досягнутими порівняльними показниками;

- визначити очікувані результати впровадження в практичну діяльність органів місцевого самоврядування територіальних громад Прикарпаття науково обґрунтованих рекомендацій з інтелектуалізації та професіоналізації персоналу.

Об'єктом дослідження є людські ресурси територіальної громади та її органу управління як сукупність носіїв інтелектуального капіталу – провідного стратегічного ресурсу, що визначає спрямованість та здійснює управління процесами використання наявного потенціалу на благо громади й держави.

Предметом дослідження є закономірності, моделі, інструменти інтелектуалізації та професійні характеристики особистості працівника в системі публічного управління та місцевого самоврядування.

Методи дослідження. Методологічна основа дисертаційного дослідження ґрунтується на комплексному використанні загальнонаукових і спеціальних методів, зокрема:

- системного аналізу наукових джерел, законодавчих і нормативно-правових актів України, офіційних матеріалів профільних міністерств, Державної служби статистики та інтернет-ресурсів органів місцевого самоврядування – для теоретичного обґрунтування засад децентралізації влади та інтелектуалізації кадрового потенціалу;

- компаративного аналізу – для зіставлення вітчизняного та зарубіжного досвіду (зокрема країн ЄС) щодо застосування моделей мислення носіїв інтелектуального капіталу в системах муніципального управління;

- графоаналітичного моделювання, аналізу та синтезу – для побудови й декомпозиції структурно-функціональної моделі мислення суб'єктів територіальної громади та персоналу її органів місцевого самоврядування;
- емпірико-статистичних методів – для збору, групування та аналітичної обробки первинних даних, що дозволило адаптувати теоретичні результати дослідження до практичної діяльності ТГ;
- соціологічних методів (анкетування, опитування та тестування) здобувачів вищої освіти, працівників органів місцевого самоврядування і мешканців громад – з подальшим узагальненням результатів навчально-консультативної роботи та їх візуалізацією у вигляді таблиць, рисунків і графіків;
- абстрактно-логічного узагальнення – для систематизації теоретичних моделей, інтерпретації результатів експериментальної апробації, а також формулювання остаточних пропозицій, практичних рекомендацій та висновків дисертаційної роботи.

Наукова новизна отриманих результатів. Головні положення наукової новизни дисертаційного дослідження сформульовано на основі інтерпретації та вивчення людських ресурсів територіальної громади як носіїв інтелектуального капіталу – провідного стратегічного ресурсу спільноти, ефективне використання якого є пріоритетним завданням органів місцевого самоврядування. За результатами такого підходу в дисертації отримано такі нові наукові та практичні результати:

вперше:

- теоретично обґрунтовано і введено в науковий обіг модель рівня професіоналізму $РП_{ЕН}$ працівника системи публічного управління і місцевого самоврядування як елементарного носія притаманного йому професійно орієнтованого інтелекту $I_{ЕН}$, готового до використання в процесах управління сучасних технологій мислення $T_{МЕН}$, залучення і використання інтелекту інших елементарних носіїв у системі $T_{ЗЕН}$ і носіїв штучного інтелекту $T_{ВШІ}$, пов'язаних логіко-математичною залежністю $РП_{ЕН} = I_{ЕН} \& T_{МЕН} \& T_{ЗЕН} \& T_{ВШІ}$

$= 1$, де змінні $I_{ЕН}$, $T_{МЕН}$, $T_{ЗЕН}$, $T_{ВШІ}$ $\in [0, +1]$, а будь-яке значення хоч однієї з них < 1 перетворює рівень професіоналізму особистості $РП_{ЕН}$ у 0;

удосконалено:

- структурну інтерпретацію людських ресурсів територіальної громади у вигляді множини N елементарних носіїв інтелекту, частина з яких є органом місцевого самоврядування – суб'єктом управління $(c+m+n)$, де $(c+m)$ – керівний, а n – функціональний персонал. Інша $N - (c+m+n)$ – людські ресурси суб'єктів господарювання, кожен з яких володіє індивідуальним і / або груповим інтелектом, яка, на відміну від відомих, дозволяє розглядати процеси вироблення, прийняття і реалізації належних управлінських рішень як результат використання персоналом суб'єкта управління $(c+m+n)$ не тільки власного інтелектуального ресурсу персоналу суб'єкта управління, а й інтелекту всіх інших $N - (c+m+n)$ людських ресурсів громади;

- модель множинного професійного мислення працівників органів місцевого самоврядування; на відміну від наявних аналогів, у ній процеси інтелектуалізації передбачають обов'язкове опанування фахівцями множини сучасних технологій індивідуального мислення $T_{МЕН}$, які використовуються ними відповідно до завдань, умов і потреб управлінської ситуації з метою пошуку оптимального рішення;

отримали подальший розвиток:

- інтерпретація процесу управління раціональним використанням природних ресурсів територіальної громади її людським потенціалом; на відміну від традиційних підходів, інтелектуалізація персоналу органів місцевого самоврядування тут передбачає обов'язкове залучення до прийняття стратегічних соціально-економічних рішень інтелектуального потенціалу всіх зацікавлених сторін (стейкхолдерів) громади загальною кількістю N ;

- модель ідеального керівника І. Адізеса (РАЕІ) у контексті її адаптації до процесів професіоналізації публічних службовців; на відміну від наявних розробок, доведено, що шляхом інтелектуалізації та трансформації ментальності в процесі навчання й розвитку персоналу всі чотири управлінські

функції за можливості мають бути сформовані рівномірно і перевищувати мінімально допустимий критичний рівень, тобто: $P \approx A \approx E \approx I > 50\%$.

Практичне значення одержаних результатів. Сформульовані у дослідженні теоретичні положення, моделі й тестові інструменти для забезпечення інтелектуалізації персоналу органів місцевого самоврядування та обґрунтовані практичні рекомендації щодо змін їх ментальності були використані в процесах організації роботи органів місцевого самоврядування Асоціацією розвитку ОТГ Прикарпаття (довідка № 18 від 27.02.2026 р.), Виконавчим комітетом Івано-Франківської міської ради (довідка №600/01-20/23в від 20.05.2026 р.), Інституту гуманітарної підготовки та державного управління Івано-Франківського національного технічного університету (довідка №63 від 21.05.2026 р.), а також довідка від Голови виконавчого комітету Лисецької територіальної громади.

Особистий внесок здобувача. Дисертація є одноосібною науковою працею. Усі її ключові ідеї, положення, наукова новизна, висновки та результати дослідження отримані і сформульовані автором самостійно; з опублікованих у співавторстві статей використано лише результати розробок здобувача. Використання будь-яких праць та ідей інших авторів супроводжується відповідними посиланнями.

Апробація результатів дисертації. Основні положення, результати, висновки та пропозиції роботи обговорено на наукових семінарах кафедри публічного управління, адміністрування та національної безпеки Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу та оприлюднено на міжнародних і всеукраїнських науково-практичних конференціях:

- Всеукраїнській науково-практичній конференції здобувачів вищої освіти і молодих учених «Сталий розвиток країни в рамках Європейської інтеграції» (Житомир, 2022);

- 13-й Всеукраїнській науково-практичній конференції «Державна політика щодо місцевого самоврядування: стан, проблеми та перспективи» (Хмельницький, 2022);
- Міжнародній науково-практичній конференції «Детермінанти соціально-економічного відновлення держави, регіонів та суб'єктів господарювання» (Рівне, 2023);
- І-й Всеукраїнській науково-практичній конференції з міжнародною участю «Публічне управління та адміністрування в Україні: євроінтеграційний поступ» (Івано-Франківськ, 2024);
- І-й Всеукраїнській науково-практичній конференції з міжнародною участю «Публічне управління та адміністрування в Україні: євроінтеграційний поступ» (Івано-Франківськ, 2025), XXIII науково-практичній конференції «Актуальні проблеми європейської та євроатлантичної інтеграції України» (2026).

Публікації. За темою дисертації опубліковано 5 статей у фахових наукових виданнях України та 6 праць, які додатково відображають наукові результати дослідження.

Структура та обсяг дисертації. Дисертація складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків. Загальний обсяг дисертації становить 200 сторінок, з них 150 – обсяг основного тексту роботи. Дисертація містить 6 таблиць, 14 рисунків, 6 додатків. Список використаних джерел включає 282 назви.

РОЗДІЛ 1

ІНТЕЛЕКТУАЛІЗАЦІЯ ЛЮДСЬКИХ РЕСУРСІВ СУЧАСНОГО СУСПІЛЬСТВА ТА НЕОБХІДНІ ЗМІНИ В УПРАВЛІННІ ЙОГО СКЛАДОВИМИ

1.1. Інтелектуалізація: поняття, атрибут, проблема і потреба сучасного суспільства

Для того, щоб держава Україна стала рівноправною складовою світового співтовариства країн з розвинутою ринковою економікою, демократизованим та інтелектуалізованим суспільством, людиноцентричними цінностями і мораллю влади та, нарешті, децентралізованим управлінням, співтовариства в якому, як вважає науковець і блогер Ю. Лагутов, «стратегічні дослідження вже давно стали основним засобом інтелектуального управління державою», а тому цілком доцільно і необхідно «зробити ставку на інтелектуалізацію процесу здійснення влади на всіх рівнях» [103] (тут і далі підкреслено автором – Р. К.) та докорінно реформувати саму систему публічного управління та адміністрування.

Слід зауважити, що в процесі реформування вітчизняної системи публічного управління та адміністрування, започаткованими в Україні з 2014–2015 років, цілком виправдано було передбачено обов’язкову і всебічну активізацію залучення широких верств українського суспільства до управління власною життєдіяльністю та розвитком, включаючи й населення новоутворених територіальних громад.

Однак, для реалізації подібних рішень та рекомендацій необхідно сформувати і розвинути мережу таких інститутів громадянського суспільства, які б змогли забезпечити кардинальні зміни у системі місцевого самоврядування, а також відповідні зміни на загальнодержавному, регіональному і територіальному рівнях публічного управління з метою його оптимізації і підвищення ефективності.

Водночас ключовою тенденцією та провідним трендом сучасних реформ вітчизняної системи публічного управління територіями слід вважати не просто добровільне об'єднання територіальних громад, а поступове й неухильне вдосконалення управління цими новоутвореннями. Лише забезпечення інноваційного та якісного врядування, з якого повністю усунуто радянські принципи жорстко централізованого командно-адміністративного менеджменту, здатне сформувати нову прогресивну реальність і майбутнє громад, регіонів та держави загалом.

З огляду на це мешканці, активна громадськість, депутатський корпус, керівництво та персонал органів місцевого самоврядування кожної з 1 469 утворених територіальних громад (ТГ) нашої країни мають бути глибоко обізнаними з конкретними нормами Законів України та нормативно-правових актів. Саме ці документи регулюють процеси залучення до розробки, прийняття і реалізації важливих управлінських рішень як громадських активістів, так і широких верств місцевого населення. З іншого боку, належний рівень компетентності формується в результаті якісного навчання та пріоритетної інтелектуалізації тих суб'єктів, які зобов'язані вміло використовувати зазначені вище правові та практичні можливості.

Саме це є необхідним для розуміння, опанування та усвідомлення важливості філософії, цілей і завдань доцільних трансформацій у сучасній системі місцевого самоврядування України. Такі зміни мають бути орієнтовані на людину та її потреби, а також передбачати й гарантувати забезпечення обов'язкової участі всіх зацікавлених і спроможних мешканців громад як у поточних процесах врядування, так і у виробленні та прийнятті рішень щодо тактичних і стратегічних аспектів місцевого розвитку.

При цьому цілком очевидно, що успішна реалізація та отримання бажаних результатів від триваючої реформи децентралізації вимагають значних зусиль і ресурсів для формування та інтеграції в процеси реального управління економічним і соціальним розвитком не тільки нової генерації місцевих політиків та громадських активістів, а й усього професійного персоналу органів

місцевого самоврядування. Посадовим особам також необхідно вчитися працювати в принципово нових умовах, опановувати та ефективно використовувати власний інтелектуальний капітал, нові знання, досвід, уміння, навички, технології та інструменти для модерного управління вітчизняним соціумом.

Ця вимога викликана, по-перше, кардинальним зростанням значення і статусу територіальних громад, а по-друге – тими масштабними завданнями, які постають перед їхнім керівництвом та органами місцевого самоврядування в сучасних реаліях.

Отже, по-перше, сьогодні поняття інтелектуалізації як наслідок «проникання інтелектуалізму < ... > в життя людей, насичення його розумовою діяльністю» [73] і як суттєва і невід'ємна властивість будь-якого соціуму чи його частин (атрибут) стали обов'язковими елементами характеристик людських спільнот всіх видів і форм їх життєдіяльності.

По-друге, без прямого і реального, а не фіктивного або віртуального залучення до процесів інтелектуалізації спільного управління життєдіяльністю людських ресурсів населення і активної громадськості територіальних громад, без використання сучасних, інноваційних управлінських моделей, технологій, механізмів та інструментів інтелектуалізації управлінських процесів і процесів взаємодії органів управління з населенням громад зробити це буде просто неможливо.

Тому стає доцільним звернутися до аналізу накопиченого різними школами менеджменту досвіду щодо інтелектуалізації процесів управління та взаємодії персоналу органів влади з людськими ресурсами територіальних громад. Останні диференційовані за найрізноманітнішими видами й категоріями суб'єктів управлінського впливу в межах уже функціонуючих муніципальних утворень.

В такому контексті слід вказати, що однією із сучасних управлінських технологій, запропонованою на початку XXI століття вітчизняними авторами, є

так звана концепція, теорія і практика «управління процесами інтелектокористування в соціально-економічних системах» [143; 139;140].

Однак, для її використання слід враховувати той факт, що в Україні місцеве самоуправління реалізовується через дві форми демократії, а саме: представницьку і пряму (безпосередню). Представницька форма передбачає формування представницьких органів на місцях (місцевих рад), якими територіальні громади (ТГ), як головний суб'єкт місцевого самоврядування, реалізують свої законні права та інтереси, а пряма (безпосередня) демократія передбачає безпосередню участь громадян у вирішенні як державних, так і місцевих справ.

Зауважимо, що відповідно до Рекомендації Ради Європи «Про участь громадян у місцевому публічному житті» [156] від 6 грудня 2001 року право громадян висловлювати свою думку щодо найважливіших рішень може бути найкраще реалізовано якраз на місцевому рівні (ТГ). В зв'язку з цим, такі поняття як «громадська участь», «участь громадян» чи «залучення громадян» уже набули і набувають дедалі більшого поширення.

Оскільки уже отриманий зарубіжний досвід переконливо демонструє, що громадська участь є необхідною, корисною та вкрай важливою технологією і механізмом позитивного впливу громадськості на результати діяльності органів місцевого самоврядування, неважко прийти до висновку, що залучення людських ресурсів громад до участі в управлінні їх життєдіяльністю стає джерелом додаткових, корисних і потрібних інтелектуальних ресурсів для місцевого самоврядування в ТГ.

Тому, усвідомлюючи той факт, що забезпечення належного інтелектокористування в ТГ цілком незаперечно вимагає попередньої «інтелектуалізації» керівництва і персоналу органу місцевого самоврядування, звернемось до аналізу доцільності та виявлення очікуваних корисностей від цього процесу.

Під терміном «інтелектуалізація» більшість вітчизняних науковців розуміють процеси зростання і посилення ролі інтелекту в житті організованих

людських спільнот та нарощування частки розумової праці в управлінні життєдіяльністю суспільства та протіканню соціально-економічних процесів у всіх сферах його активності. При цьому, на нашу думку, слід усвідомити і той важливий факт, що пріоритетна інтелектуалізація є, в першу чергу, необхідною у сфері та процесах «здійснення влади» на базовому рівні системи публічного управління та адміністрування, яким сьогодні є множина ТГ України.

Проте, якщо всі проблеми, пов'язані із інтелектуалізацією економіки, глобального економічного розвитку, а також управління діяльністю підприємств і галузей уже отримали достатньо вагому науково-теоретичну підтримку і навіть вважаються «перспективним напрямом розвитку сучасної економіки» [3], то в сфері публічного управління і адміністрування сьогодні відчувається певний дефіцит досліджень та пропозицій рекомендацій щодо інтелектуалізації як кадрового складу, так і технологій, процесів і процедур функціонування цієї системи.

Хоча, якщо інтерпретувати будь-який об'єкт публічного управління та адміністрування як ординарну соціально-економічну систему, яка знаходиться під комплексним впливом динамічних глобалізаційних, політичних, економічних, соціальних кліматичних та екологічних процесів, то неважко прийти до висновку, що управління її сталим розвитком також може і повинно відбуватися на засадах інтелектуалізації [34].

А тому поява низки публікацій з констатацією доцільності і необхідності інтелектуалізації публічного управління загалом [50; 51; 23; 95; 217] і, особливо, на рівні органів місцевого самоврядування ТГ [218] слід вважати дуже позитивним фактором. Адже, будь-які рекомендації з втілення в управлінську практику на базовому рівні соціально-економічної системи держави Україна сучасних досягнень людського інтелекту в сфері управління соціумом повинні вітатись, як такі, що сприятимуть удосконаленню результативності та ефективності її функціонування.

Проте вирішення цього завдання є неможливим без забезпечення випереджаючих змін не тільки в навчальних програмах і дисциплінах з

підготовки майбутніх та підвищення кваліфікації діючих працівників органів місцевого самоврядування ТГ, а й радикальних змін професійної ментальності і технологій мислення кадрового наповнення всієї системи, як це запропоновано в [44]. Тільки такий масштабний і радикальний підхід до змін дозволить удосконалити діючу сьогодні в Україні парадигму публічного управління в першу чергу на рівні територіальних громад та «здійснити перехід до економіки знань, заснованої на технологіях» [202].

В цьому контексті зауважимо, що результати пошуку нових методів і прийомів зміни ментальності і нарощування громадської свідомості населення територіальних громад та органів місцевої влади повинні і будуть сприяти розвитку культури демократичної участі, підвищенню обізнаності їх населення про свою приналежність до громади, заохочення людських ресурсів до активної участі і відповідальності за власний внесок у життя своїх громад.

Важливими є також і увага та діяльність працівників ОМС з налагодження, підтримання, розвитку і ефективного використання зв'язків між органами влади та громадянами ТГ, заохочення місцевих лідерів залучати в процеси і процедури управління місцевими справами людські ресурси ТГ з їх інтелектуальним та людським капіталом, уважно ставлячись при цьому до їх вимог та очікувань, а також забезпечувати належну відповідь на висловлення громадянами потреб і наданих пропозицій.

Необхідно також удосконалити загальний підхід до участі населення як на основі механізму представницької демократії, так і його прямої участі в ухваленні рішень щодо управління місцевими справами.

Успішна участь громадян в управлінні місцевими справами стає можливою тільки тоді, коли представники влади уникають жорстких одноосібних або групових рішень, коли дозволяють експериментувати, наділяють і передають повноваження, а не встановлюють норми і заборони, коли забезпечують широкий інструментарій для участі громадян та можливості адаптації способів їх застосування.

Починати зазначене потрібно з дослідження і поглибленої оцінки стану участі громадян на місцевому рівні з визначенням відповідних точок відліку та запровадження системи контролю для відстеження змін і визначення першопричин та джерел будь-яких позитивних чи негативних тенденцій у цій участі, а також оцінки впливу вжитих заходів на отримані результати.

На рівні держави варто уможливити і налагодити систему обміну релевантною інформацією всередині країни, а також між дружніми країнами про позитивний досвід у даній сфері; підтримувати спільне навчання працівників органів місцевої влади з питань ефективності різних методів участі, а також забезпечити цілковиту поінформованість громадськості про вікно доступних можливостей.

Проте для впровадження всіх цих бажаних позитивних зрушень спочатку необхідно визначити й забезпечити адекватні трансформації в сучасній професійній ментальності та традиційних технологіях мислення, насамперед серед керівників і кадрового потенціалу вітчизняної системи публічного управління та адміністрування.

Хоча обґрунтуванню і встановленню низки пропозицій щодо цілей, завдань, технологій та інструментів реалізації необхідних змін уже було присвячено низку дослідження, в числі яких слід виділити сформульовані їх авторами рекомендації щодо використання уже відомих технологій внесення необхідних змін в ментальність людських ресурсів соціально-економічних систем із застосуванням методів реінжинірингу [132] або трансформативного навчання дорослих [239], а також очікуваних внаслідок впровадження інтелектуалізації змін в ментальності людських ресурсів [253] і результатів їх навчання інноваційним технологіям мислення [136], звертає на себе увагу той факт, що більшість виданих в Україні і активно використовуваних посібників з управління розвитком ТГ [8], присвячено різним організаційним формам, структурам, рекомендаційним документам і прикладам організації процесів і процедур участі людей у виробленні важливих управлінських рішень без найменших рекомендацій щодо умілого звернення до їх інтелекту і його

прямого використання у виробленні, прийнятті і реалізації управлінських рішень.

Цілком очевидно, що принципи, якими визначаються відносини між громадськістю, місцевими радами й виконавчою владою в локальній демократії згідно з відомими рекомендаціями Конгресу місцевих і регіональних влад Європи 113 (2002) [156] запроваджують:

- Пряме представництво локальної демократії, яка реалізується через збори населення для розв'язання питань місцевого значення, звернення до проведення референдуму, ухвалене яким рішення буде обов'язковим до виконання для місцевої влади, або проведення консультації з населенням, якому пропонується висловити думку щодо відповідного питання, що не матиме обов'язковості для місцевої влади. В цьому випадку як виборча кампанія, так і акт голосування є можливістю громадян взяти участь у формуванні місцевої політики.

- Участь громадян в управлінні місцевими справами, коли зв'язки між органами влади, обраними представниками і громадськістю зміцнюються, створюються дорадчі ради, які відображають увесь спектр інтересів місцевого населення за умови, а остаточні рішення залишаються за обраними представницькими органами окрім випадків, коли питання місцевого значення вирішують збори громадян або закон передбачає будь-яку іншу форму публічного залучення до управління громадськими справами. Зміцненню зв'язків сприяє якнайширше оприлюднення рішень чи інформації про обговорення громадських справ, яке здійснюється різними методами, публічні засідання є правилом, а закриті – винятком, коли розглядаються питання захисту приватного життя або основних прав людини. При цьому громадськість має право ставити запитання під час засідання рад і консультуватися з місцевими службовцями, органи влади мають забезпечувати право громадян на доступ до офіційних документів, на захист приватного життя і основних прав із запровадженням локального інституту уповноваженого з прав людини.

- Відносини між радами і виконавчою владою передбачають застосування різних методів обрання чи призначення виконавчої влади місцевими радами, пряме обрання народом, призначення центральними чи регіональними урядами або незалежним органом, здійснення виконавчих повноважень у рамках ради.

Окрім цього, Рекомендація Конгресу місцевих і регіональних влад Європи 182 (2005) про участь громадськості у справах місцевого значення і виборах [156] зазначає, що право громадян на участь в управлінні державними справами є одним з демократичних принципів, які поділяються всіма державами-членами РЄ, і що це право найбільш безпосередньо повинно здійснюватися в першу чергу на місцевому рівні. В документі також наголошується на тому, що представницька демократія є найбільш рівноправною формою участі громадян, оскільки забезпечує можливість впливу на процеси ухвалення рішень.

Згідно з документом «Європейський кодекс поведінки для всіх осіб, які залучені до місцевого і регіонального врядування» [57], ухваленого Конгресом місцевих та регіональних влад Європи 7 листопада 2018 року з метою зміцнення довіри між політиками і пересічними громадянами, є сформульованими етичні стандарти для обраних представників і службовців, участь громадян є важливим елементом будь-якої демократії, а їх активна участь є ознакою життєздатності демократії, оскільки остання для того, щоб бути життєздатною, потребує підтримки з боку виборців, в зв'язку з чим цим і мають опікуватися як влада, так і обрані представники.

Таким чином, участь громадян стимулює демократичну партисипацію в обговоренні управлінських рішень і дає змогу громадянам контролювати і впливати на їх ухвалення, а ефективна і збалансована взаємодія між обраними громадянами та громадянами, що їх обирали стає можливою тільки за умови впровадження і неухильного дотримання умов участі в ухваленні рішень. Тому Конгресом і визначено важливість участі громадян, організації місцевих референдумів, на які доцільно виносити питання щодо ухвалення або тих рішень, які ухвалюватимуться органом місцевого самоврядування, або тих, які

ухвалюватимуться національним урядом але безпосередньо впливатимуть на місцеву громаду.

До вітчизняних нормативно-правових актів з питань місцевої демократії належать:

- Конституція України;
- Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні»;
- низка спеціальних законів, якими регулюються конкретні інструменти участі, в числі яких закони України «Про доступ до публічної інформації», «Про інформацію», «Про звернення громадян», «Про службу в органах місцевого самоврядування».

Законом України «Про місцеве самоврядування в Україні» надана система інструментів з можливістю їх впровадження у статuti ТГ (зокрема загальних зборів, місцевих ініціатив та громадських слухань), у внутрішні положення, рішення місцевих рад, регламенти роботи місцевих рад та виконавчих комітетів.

Право громадян на участь у публічних справах базується на статтях 38–40, 69, 70 та 140 Конституції України.

Слід, однак, звернути увагу на доказову констатацію того факту, що «у більшості європейських країн національне законодавство щодо участі громадян є досить слабким» [91], оскільки існуюча практика пов'язана з ініціативами та експериментами, ініційованими в першу чергу самими органами місцевого самоврядування, а не законами, прийнятими національними парламентами.

Надання ж нормативно-правової бази для участі громадян в управлінні життєдіяльністю ТГ на місцевому рівні і встановлення на законодавчому рівні мінімальних норм є гарною ідеєю але не має призводити до надмірного регулювання, яке лише перешкоджатиме виникненню ініціатив на місцевому рівні.

Щодо ситуації в Україні, то вітчизняна нормативно-правова база регулювання участі громадян в управлінні, якою регулюється участь громадян на центральному рівні, є достатньо розвинутою [134]. Проте, оцінки її реалізації

як з боку державних органів, так і місцевих органів влади є незадовільною і бажає покращення.

Аналогічна база на рівні ТГ сьогодні є ускладненою, що дає підстави стверджувати про існування двох не врегульованих питань, а саме – місцеві референдуми та партисипативне бюджетування, що свідчить про не врегульованість чинної нормативно-правової бази і про те, що відправною точкою для обговорення покращення чинної нормативно-правової бази повинні стати:

- ретельний критичний розгляд цих регулювань як в цілому, так і в частині її практичного застосування;

- оцінка готовності людських ресурсів територіальних суб'єктів управління до виконання функцій управління на основі оволодіння і практичного використання технологій і моделей інтелектуалізації, рекомендованих і апробованих на рівні промислових підприємств і галузей національної економіки України;

- розробка, апробація і експериментальна реалізація Програми перенесення досвіду інтелектуалізації процесів управління промисловими підприємствами і галузями України у сферу навчання і підготовки майбутніх та перепідготовки діючих працівників системи публічного управління та адміністрування для рівня територіальних громад, а також організації і проведення тренінгів за аналогічною програмою для перепідготовки і підвищення кваліфікації діючих працівників системи.

Уже існуючий досвід інтелектуалізації управління функціонуванням різноманітних галузевих і виробничих структур національного господарства України не може бути прямим чином перенесеним і використаним в управлінні територіальними громадами, оскільки специфіка управління промисловим підприємством чи навіть відповідною галуззю не відповідає умовам життєдіяльності територіальних громад.

В зв'язку з цим стає доцільним виконання аналізу специфічних різниць у потребах інтелектуалізації управління людськими ресурсами різних за призначенням соціальних груп української держави.

1.2. Про специфіку проблем інтелектуалізації людських ресурсів соціальних систем і необхідність змін в їх ментальності

Як відомо, процес інтелектуалізації є процесом, спрямованим на посилення ролі інтелекту в діяльності людських спільнот шляхом спрямовування уваги на використання інтелектуального потенціалу всіх людських ресурсів спільнот в процесах використання всіх інших видів ресурсів для отримання необхідних всіх спільноті політичних, економічних, соціальних, наукових, культурних тощо результатів.

Автором дисертаційного дослідження проблем управління належним використанням інтелектуальних ресурсів соціально-економічних систем свого часу була сформульована управлінська парадигма «інтелектуалізованому суспільству – інтелектуалізоване управління» [139]. Запропонований в цьому дослідженні підхід отримав розвиток в цілій низці розвідок із загальних проблем інтелектуалізації управління як українським суспільством загалом, так і всіма його можливими складовими. Проте, в більшості випадків об'єктами досліджень вітчизняними науковцями, як правило, обирались підприємства [139; 141; 169] або цілі галузі національної економіки [165; 3].

При цьому, однак, проблеми інтелектуалізації діяльності установ і організацій всієї ієрархії вітчизняної системи публічного управління і адміністрування, включаючи і органи місцевого самоврядування, ще не стали об'єктами ретельних досліджень. І це при тому, що і в суспільстві загалом, і у науковому загалі зокрема уже виразно сформовано усвідомлення того, що «В умовах парламентсько-президентської республіки прогресивний глава держави має зробити ставку на інтелектуалізацію процесу здійснення влади на всіх рівнях» [103].

Ось чому боротьба України за право стати рівноправною частиною вільного світу з демократизованим та інтелектуалізованим суспільством, людиноцентричними цінностями і мораллю влади, ринковою економікою і децентралізованим управлінням, світу, в якому наука і стратегічні дослідження в політиці, економіці і соціумі вже давно стали основним засобом інтелектуального публічного управління державою, вимагає пріоритетної, як на нашу думку, інтелектуалізації персоналу, процесів і процедур функціонування всієї ієрархічної структури установ і організацій системи публічного управління та адміністрування.

На жаль, проблеми інтелектуалізації саме сфери публічного управління українським суспільством і можливостей підвищення ефективності роботи органів державної влади тільки останніми роками почала вивчатись і аналізуватись у вітчизняному науковому дискурсі [51; 52; 218; 254].

Таким чином, пріоритетна інтелектуалізація процесів здійснення влади на всіх рівнях ієрархії системи публічного управління і адміністрування відчуває існуючий на даний час дефіцит науково обґрунтованих досліджень, оцінок і рекомендацій щодо інтелектуалізації кадрового складу, технологій, процесів і процедур функціонування системи.

Тому дослідження і публікації, в яких констатується потреба, доцільність та необхідність інтелектуалізації публічного управління загалом, а тим більше в органах місцевого самоврядування зокрема [218], є не просто актуальними, а необхідним для розвитку напрямом наукових досліджень, який сприятиме втіленню в управлінську практику сучасних досягнень людського інтелекту в сфері управління соціумом на рівні його первинних або базових структур – 1 469 територіальних громад України, утворених в результаті виконання планів і завдань реформи децентралізації.

Це, однак, потребує випереджаючих змін не тільки навчальних програм і дисциплін з підготовки майбутніх і підвищення кваліфікації діючих працівників органів місцевого самоврядування, а й радикальних змін професійної ментальності і технологій мислення кадрового наповнення

системи, як необхідного кроку з професіоналізації кадрового корпусу органів місцевого самоврядування, а також модернізації їх структур, процесів, технологій та інструментів управління.

Отже, проблема забезпечення ефективного і результативного управління життєдіяльністю територіальних громад як базових структурних одиниць держави України їх органами місцевого самоврядування (ОМС) однозначно повинні бути спрямованими на забезпечення сталого розвитку кожної громади і покращання добробуту їх населення.

Проте, аналізуючи отримані в процесі децентралізації результати і досвід свідчить про необхідність і доцільність радикального удосконалення якості управління процесами створення, становлення, розвитку, функціонування і забезпечення добробуту населення в множині 1 469 вітчизняних ТГ, слід прийти до висновку, що реформа децентралізації була ініційована і проведена без врахування т. зв. «людського фактора», який є одним із ключових за своїм впливом на її успіхи або недоліки реалізації. Адже «децентралізація – це не тільки юридичне питання, це у першу чергу людський фактор. Люди мають розуміти, що вони і є об'єднана громада. Саме від них все і залежить, вони вирішують» [41].

Отриманий досвід демонструє низку мінусів децентралізації, обумовлених саме неготовністю людських ресурсів громад загалом, а також керівництва та персоналу їх органів місцевого самоврядування до взаємодії як між ними, так і з вищими рівнями управління. Перелік причин детально розкрито авторами посібника для посадових осіб цих органів управління [118], в числі яких була названа «інша ментальність», коли «значна частина громадян вважає, що найкращою була б ситуація, при якій держава не чіпала би їх, а вони не пхалися б у державні справи».

Продовжуючи досліджувати вплив саме людського фактору як «ключової проблеми» незадовільних результатів впровадження реформи децентралізації, можна вказати, що автор публікації [130] також відносить саме такі чинники, як «психологічний опір змінам у соціумі, недовіра до нововведень, певний

саботаж як з боку мешканців сільських територій, так і з боку окремих посадовців» [130].

При цьому, на обґрунтовану думку заступниці директора Департаменту регіонального розвитку Чернівецької обласної державної адміністрації – начальниці управління з питань місцевого самоврядування та розвитку туризму Х. Марчук, цьому сприяє «менталітет, сформований радянським минулим, коли люди звикли, що від них мало залежить, звикли робити те, що скажуть «згори» [206].

В результаті, часто «замість демократичних перетворень відбувається захоплення влади місцевою елітою у багатьох регіонах України» [30], а «місцеві олігархи або самі керують, або контролюють тих, хто перебуває у владі» [22].

За свідченням керівниці Полтавського регіонального офісу Програми «U-LEAD з Європою» «у багатьох очільників ТГ не вистачає досвіду ними управляти. Навіть у людей, які колись займали високі керівні посади» [22]. На основі цих і багатьох інших аналогічних оцінок можна прийти до висновків, що на позиціях керівників і персоналу органів управління ТГ саме брак кваліфікації і підготовки управлінців базового рівня не дає їм скористатися новими можливостями і перевагами адміністрування ресурсів, а відсутність належної підготовки населення до створення громад і активної життєдіяльності в ній заважає всім разом по сучасному і усвідомлено ставитись до необхідності громадської участі і громадського контролю над діяльністю органів місцевого самоврядування в питаннях законності їхньої діяльності, що часто призводить до втрати контролю з боку виборців за діяльністю місцевої влади, обраної в об'єднаних громадах та утворенню політичних монополій на розпорядження ресурсами в громадах тощо.

Завдячуючи в першу чергу такому стану «людського фактору», в громадах можуть і будуть зростати ризики їх соціально-економічної диференціації на заможні і бідніші, а відсутність до останнього часу системи належного нагляду і контролю за цим із сторони держави, недосконале і

нестабільне законодавство та можливі зміни норм і правил втілення реформи децентралізації, необхідність допомоги ЗСУ за рахунок скорочення соціальних та ін. видатків, а також неприкрите бажання і дії центральної влади із редецентралізації та ін. підсилюватимуть відчуття недовіри громадян як до керівництва місцевої влади, так і до керівників органів влади вищих рівнів.

Хоча більшість із цих проблем потребують належного законодавчого врегулювання та наявності політичної волі з боку керівництва держави, її обласних і районних адміністрацій, значна їх частина може і повинна вирішуватись шляхом залучення в ці процеси інтелекту людських ресурсів територіальних громад шляхом їх дотації до вирішення цих проблем мешканців цих громад через організацію і проведення громадських обговорень, консультацій з місцевими службовцями-фахівцями, експертами, науковцями і т. п.

Оскільки «менталітет, сформований радянським минулим», трансформацію всіх територіальних громад України в успішних і спроможних суб'єктів шляхом радикальних змін слід розпочинати з професіоналізації кадрового наповнення ОМС на основі уже існуючих теоретичних обґрунтувань, методичних рекомендацій і узагальнення досвіду децентралізації уже існуючих довоєнних напрацювань академічних інституцій [184; 185]. Окрім цього, уже виконані і опубліковані результати аналогічних досліджень та сформульовані їх авторами рекомендації продовжують залишатися в центрі уваги як науковців, так і практиків уже, для прикладу, навіть в умовах воєнного стану, отриманого досвіду і майбутніх потреб [60; 11; 12].

Враховуючи, що в основі трансформації рівня професіоналізації керівного й функціонального персоналу ОМС мають лежати інтелект людини, процеси мислення та поведінки, які генерують вимірні результати діяльності як окремого індивіда, так і різноманітних спільнот, доходимо обґрунтованого висновку. Ключовою умовою здійснення необхідних суспільству радикальних зрушень у професійній і функціональній діяльності працівників ОМС є якісні зміни в процесах використання накопиченого ними в результаті навчання та

практичного досвіду інтелектуального капіталу. Це, своєю чергою, вимагає трансформації менталітету, цінностей та переконань його безпосередніх носіїв

Зауважимо при цьому, що на цілком слушну думку проф. Д. Богині, вперше сформульовану нею уже більше як 20 років тому, цей процес має враховувати «особливості і джерела національного трудового менталітету» [11; 12] а проф. І. Лопушинський вже тоді наголошував на тому, що формування нового національного менталітету в Україні слід вважати «нагальним завданням сучасної української держави» [106].

При цьому професором І. Поліщуком уже у 2020 році було звернено увагу на те, що у свідомості українців є історично присутнім «громадоцентризм української ментальності як підґрунтя дієспроможності територіальних громад» [147]. Тому, саме менталітет і ментальність особистості або їх груп і організованих спільнот, будучи сукупністю соціальних і психологічних настанов, сформованих баченням світу, культурою і звичаями, традиціями і ритуалами, природними ресурсами і територією проживання та життєдіяльності людей приналежних до соціально-економічних систем ТГ, формуються та проявляються на рівні їх підсвідомості.

При цьому, як підкреслено авторкою дослідження специфіки української ментальності серед ментальності інших народів світу, «український народ, за всіх обмежень (політичних, державних, національних), прагнув жити за нормами свободи, причому індивідуальної» [164], які давали і дають йому здатність реалізовувати «прагнення до свободи, опираючись лише на власні сили, розум, здібності, що проявляється у більшому лібералізмі, гуманізмі та цивілізованості українців» [164].

Виходячи з цього, необхідні і цільовим чином сплановані зміни в ментальності людських ресурсів як керівників і функціонерів ОМС, також населення ТГ повинні, не торкаючись основ усталеної національної ментальності громадян України, посприяти усвідомленню всіма учасниками життєдіяльності її соціально-економічних підсистем різних рівнів і призначення необхідності та доцільності змін саме тих ментальних чинників,

які виступають вкрай необхідними складовими сучасного становлення та розвитку як множини підсистем місцевого самоврядування [70], так і системи публічного управління та адміністрування держави Україна загалом [186; 86].

Необхідно також врахувати, що головним джерелом будь-яких ризиків проявів і наслідків впливу залишків застарілих менталітету і ментальності в більшості випадків залишаються, на нашу думку, їх носії – представники органів влади, оскільки саме попередні «стандарти поведінки, усталені традиції втрачають свою конструктивність і породжують хаос думок і дій» [94].

При цьому, цілком очевидно, що нова система інтелектуальних, моральних і ментальних орієнтирів та цінностей громадян України в сучасних умовах перебуває в стані радикальної ломки і перебудови, обумовлених зломом створюваних і насаджуваних протягом тривалого часу радянських ідеологем централізму влади, комунітарності в поведінці і відсутності конкурентності в економіці.

Тому проблема доцільності та необхідності радикальних трансформацій ментальності людських ресурсів самих різних категорій соціально-економічних систем і їх підсистем як обов'язкового етапу в процесах цільової трансформації останніх уже тривалий час була, є і буде об'єктом та предметом наукових досліджень.

Однак, за незначними виключеннями, потреби цільового управління змінами ментальності людських ресурсів ТГ, а також готовності до таких процесів кадрового наповнення персоналу їх ОМС почала розглядатись практично тільки кілька років тому.

Сьогодні потреба у цілеспрямованих змінах як у ментальності керівного складу і функціонерів ОМС, так і населення підпорядкованих їм територіальних громад на основі використання цінностей і моральних імперативів ментальності більшості населення країн Європейського Союзу є важливим кроком у сприянні процесу євроінтеграції шляхом доцільних трансформацій національної ментальності сучасного українського соціуму на рівні його базових соціально-економічних підсистем.

В цьому контексті поняття «менталітет» і «ментальність» часто трактують як тотожні концепту, що описує систему вірувань, цінностей, традицій та поведінки певної культури або нації, слід погодитись з тим, що саме перше визначення є фундаментальною характеристикою типу мислення великих спільнот (народу, нації, населення, великих груп), тоді як друге в трактуванні проф. Р. Голика – спосіб світобачення або «конструкція / архітектура мислення» як сукупність інтелектуальних навичок і духовних орієнтирів або окремої людини, або їх невеликих груп які складає їх світобачення [196].

При цьому, якраз ментальність, інтегруючи індивідуальні і суспільне начала, формує менталітет народу, нації, великих чи малих груп людей у вигляді результуючої ментальності множини окремих осіб у відповідному ментальному просторі. У просторі, в якому менталітет виступає тією константою, яка визначає лінію поведінки, ціннісні орієнтири та ціннісно-нормативні установки як окремішньої особистості, їх різних груп, соціально-економічних підсистем та системи суспільства загалом.

Враховуючи те, що менталітет і ментальність населення України тривалий час піддавався впливам ідеологем т. зв. східної інституціональної Х-матриці (редистрибутивна економіка, унітарний політичний порядок, комунітарна ідеологія) з ієрархією органів централізованого управління, вертикально підпорядкованими виконавчими апаратами і множиною об'єктів командно-адміністративних методів управління, надважливим завданням сьогодні слід вважати морально-ментальне переорієнтування населення ТГ і, в першу чергу, керівництва та персоналу ОМС на притаманні країнам – учасникам Європейського Союзу – організаційні та операційні доміанти євроадміністративних і європравничих вимог, які відображаються фундаментальними ідеологемами західної інституціональної Y-матриці.

Згідно цих домінант, ОМС українських ТГ слід трансформувати в множину суб'єктів місцевого самоврядування із завданнями і функціями пошуку, виявлення, обговорення і встановлення цілей належної (активної,

результативної і ефективної) життєдіяльності з використання спільних ресурсів, необхідних для вирішення колективних проблем і досягнення колективних цілей.

Прикладами нових організаційних рішень та інструментів спільного управління вирішенням місцевих проблем, які уже сьогодні з'являються як результати децентралізації, можна вважати виникнення консультативних рад і форумів, громадських організацій, громадських обговорень і круглих столів, місцевих референдумів, створення і активізація діяльності всіх можливих видів державно-громадівських, громадівсько-приватних і державно-приватно-громадівських партнерств, експертних і молодіжних рад з місцевого розвитку тощо.

Всі названі вище утворення, структури і механізми прямої демократії посилюють прямий вплив мешканців не тільки на місцеві виборчі процеси, а й на результати управлінської діяльності обраних ними людей через посилення механізму підзвітності місцевих органів влади перед громадянами-виборцями. При цьому, ефективність управління в ЄС забезпечується належним врядуванням з дотриманням наступного переліку умов реалізації цього процесу: забезпечення громадської участі, відкритість у прийнятті рішень; прозорість адміністрування; якість і рівень професійності працівників; ефективні бюрократичні процедури, мінімізація адміністративних витрат; використання цифрових технологій у місцевому самоврядуванні.

Комплексна взаємодія всіх цих елементів здатна забезпечити і забезпечує загальну ефективність моделі як місцевого самоврядування, так і державного управління в ЄС, що сприяє економічному зростанню та досягненню належних результатів використання соціально-економічного потенціалу кожною громадою та об'єднуючих їх країн. Досягнення цієї мети вимагає першочергової і радикальної переорієнтації менталітету і ментальності керівників та персоналу вітчизняних ОМС ТГ на формування і удосконалення їх здатності мислити, аналізувати, аргументувати, генерувати, ухвалювати і

втілювати в реалії ефективні і результативні управлінські рішення щодо життєдіяльності ТГ на основі сучасного комплексу знань, досвіду і технологій.

В основу морально-ментальних змін людських ресурсів вітчизняних ТГ і їх ОМС необхідно закладати притаманні країнам і органам місцевого самоврядування ЄС ідеологеми т. зв. західної інституціональної Y-матриці, (ринкова економіка, федеративний політичний устрій, ідеологія субсидіарності), на ідеологемах якої і були сформовані сучасні цінності об'єднаної Європи, менталітет і ментальність, традиції і звичаї населення 27 країн ЄС, які повинні нами в цьому процесі повинні бути вивченими, доведеними, усвідомленими і сприйнятими нашими громадянами.

Порівняння певних розбіжностей між цінностями та ідеалами, на яких базується менталітет європейців і українців, отриманих в результаті опитування експертами видання «Євробарометр» [244] та інституту Горшеніна [191] станом на 2017 рік, показано в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1. Порівняння результатів опитування громадян ЄС і України щодо цінностей та ідеалів в основі їх менталітету і ментальності

Зміст	Європейці	>, ≈, <	Українці
Права людини	37%	>	23,2%
Мир	35%	<<	61,2%
Демократія	34%	>	27,4%
Верховенство закону	22%	>	18,2%
Повага до інших культур	17%	>>	6,2%
Солідарність	15%	<	16,4%
Цінність життя людини	14%	<<	29,9%
Рівність	13%	≈	12,4%
Особиста свобода	11%	<	19,2%
Толерантність	10%	≈	10,2%
Самовираження	4%	<<	12,3%

Джерело: [73; 74]

Зауважимо, що коли до тріади головних цінностей респондентів із країн ЄС включено права людини, мир і демократію, то трьома головними пріоритетами громадян України є мир, цінність людського життя та демократія.

Тобто за ціннісними орієнтирами миру, демократії, орієнтованості на інтереси особистості, рівності та толерантності громадяни України вже готові до євроінтеграційного процесу. Водночас наявність певних проблем у сферах дотримання верховенства права, захисту прав людини, поваги до інших культур тощо слід вважати тими стратегічними завданнями, які мають бути розв'язані шляхом трансформації та вдосконалення ментальності українців під час адаптації до вимог ЄС.

Слід також вказати, що, починаючи з перших років незалежності, ментальність громадянського суспільства України внаслідок розширення співпраці з країнами ЄС та впливу європейських традицій і досвіду вже почала активно змінюватися, набуваючи необхідних для цього нових рис та характеристик.

При цьому з урахуванням перспектив і потреб процесу євроінтеграції України саме ця складова робить доцільним і необхідним не тільки розв'язання проблем економічного й політичного характеру, а й вимагає визначення та досягнення цілей за відповідними соціальними і культурними критеріями. Вони передбачають потребу сповідування нашими громадянами та дотримання ними цінностей й ідеалів, притаманних європейським народам. Тільки в такому випадку Україна та її громадянське суспільство стануть не просто носіями, а й послідовниками та виразниками європейських соціальних, економічних і політичних стандартів, що забезпечить інтеграцію нашої держави у спільний соціокультурний простір на засадах єдиних цивілізаційних орієнтирів.

Якщо ж ми, як українське суспільство (окремі громадяни, їх спільноти, службові особи, органи управління, Україна) за визначенням М. Требіна «і далі будемо не поважати Закон, права і свободи людей, не діяти відповідно до правових норм, то і наша мета буде недосяжною, тому що рівень правової

культури, точніше кажучи, ті види її деформації, що панують сьогодні в Україні, лишають нас можливості стати членом європейської спільноти» [189].

Усі документи Європейського Союзу надають чітке розуміння того, що має відбутися в країнах кандидатах перед їх приєднанням до цієї спільноти. До числа цих вимог належать і професійне навчання публічних службовців та працівників органів місцевого самоврядування, і децентралізація, і вимоги субсидіарності щодо громад, і доступність та якість адміністративних послуг, і ефективна взаємодія державної та місцевих влад із структурами громадянського суспільства, окремими громадянами тощо.

Цілком очевидно, що в основі гарантованого виконання низки зазначених для вступу в ЄС вимог лежать належним чином орієнтоване професійне навчання, перепідготовка та постійний розвиток людських ресурсів у вітчизняній системі публічного управління та адміністрування. Ось чому особливої уваги й творчого підходу вимагають розробка та впровадження інноваційних освітніх програм для підготовки європейськоорієнтованого покоління фахівців ОМС ТГ. Це стосується і створення курсів підвищення кваліфікації, проведення тренінгів та семінарів для теперішніх працівників, а також розв'язання проблеми формування нових орієнтирів задля збереження базових і цільової трансформації деструктивних цінностей національного менталітету.

У спектрі досліджень щодо необхідних і доцільних трансформацій у менталітеті та ментальності людських ресурсів системи вітчизняних органів державного врядування та органів місцевого самоврядування домінуючі позиції мають посісти як теоретичні проблеми, так і цілком практично орієнтовані рекомендації. Вони спрямовані на поширення вже усталених у багатьох країнах Європи парадигм, принципів, норм, правил і механізмів спільного управління взаємодією учасників ТГ з різним статусом (державним, муніципальним, приватним), що для України буде корисним та ефективним як в економічному вимірі, так і в соціально значущих процесах модернізації місцевого самоврядування.

Тому започатковані в колективі кафедри публічного управління та адміністрування Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу дослідження доцільності морально-ментальних змін у процесах професіоналізації персоналу слід посилити в напрямі пошуку, ідентифікації та розробки рекомендацій щодо умов результативної взаємодії наявного інтелектуального капіталу людських спільнот. Це забезпечить раціональне врядування процесами життєдіяльності та сталого природокористування в межах територіальних громад [53; 97; 98; 99; 100].

В основу продовження цих досліджень цілком доцільно покласти уже розроблені, апробовані і рекомендовані багатьма авторами процеси, процедури, механізми і технології інтелектуалізації публічного управління та адміністрування. Це, для прикладу, як загальнотеоретичні обґрунтування доцільності інтелектуалізації в нових умовах [64; 35; 88; 165], так і рекомендації щодо використання цього підходу в публічному управлінні [52; 217; 218], які слід впроваджувати, використовувати і розвивати, починаючи з рівня територіальних громад.

Таким чином, хоча виконаний нами порівняльний аналіз та оцінка ментальної готовності людських ресурсів територіальних громад України до інтеграції з життєдіяльністю країн Європейського Союзу та системи управління їх спільною активністю у світовому масштабі і виявляє певні розбіжності в переліку цінностей та ідеалів цих людських спільнот, це дозволяє формулювати і реалізовувати завдання з поступового нівелювання розбіжностей і наближення до їх спільного розуміння і дотримання шляхом змін ментальності українців в процесі євроінтеграції нашої країни.

Ідентифікація необхідних і доцільних змін у менталітеті громадян для забезпечення успішної інтеграції вітчизняної системи публічного управління та адміністрування з інституційним простором ЄС (за обов'язкової умови збереження і розвитку національних пріоритетів) обґрунтовує доцільність розробки аналітичної моделі інтелектуально-ментального стану соціально-

економічної системи базового рівня нашого суспільства – окремої територіальної громади.

Адже наявність такої моделі дозволить виявити наявні проблеми, пов'язані з подоланням ефекту «залежності від минулого шляху» (*path dependence problem*), та забезпечити вихід із колії традицій і звичок східної інституціональної матриці до її західної альтернативи або їхніх комплементарних варіантів. Крім того, це допоможе оцінити завдання та здатність до розв'язання зазначених проблем шляхом інтелектуалізації насамперед керівного й функціонального персоналу органів місцевого самоврядування ТГ, а за потреби – і всього населення, через їхню інтенсивну підготовку та перепідготовку до життєдіяльності за спільними законами, нормами й правилами країн Європейського Союзу.

Створення ж такої моделі вимагає переходу в процесах управління до аналізу і врахування інтелекту та ментальності кожного жителя територіальної громади, що стає можливим тільки в результаті її інтерпретації як певної множини N правочинних елементарних носіїв інтелекту, частина з яких в результаті виборів і наступних призначень стає органом місцевого самоврядування – суб'єктом управління, де c – голова громади, m – депутатський корпус, n – функціональний персонал, а $N-(c+m+n)$ – людськими ресурсами множини суб'єктів господарювання в громаді, кожен з яких є елементарним носієм і володарем індивідуального і/або групового інтелекту.

Інтерпретація поділу людських ресурсів ТГ за виконуваними ними в процесі життєдіяльності громади функціями (Рис. 1.1) відкриває можливості для розгляду процесів вироблення, прийняття і реалізації стратегічно важливих для територіальної громади управлінських рішень не тільки обраними для цього населенням громади головою і депутатами як представникам населення, та призначеними ними персоналом – функціонерами ОМС.

Така диференціація людських ресурсів ТГ, де управлінські рішення ОМС ($УР_{ОМС}$) уже є не традиційним результатом використання суб'єктом управління $(c+m+n)$ тільки інтелектуального ресурсу керівництва, персоналу управління і

представницьких органів, а й потреб та пропозицій ($\Pi\Pi_{\text{ЛРТГ}}$), генерованих інтелектом всіх інших людських ресурсів громади, які наділені правом участі в управлінні і мають для цього бажання.

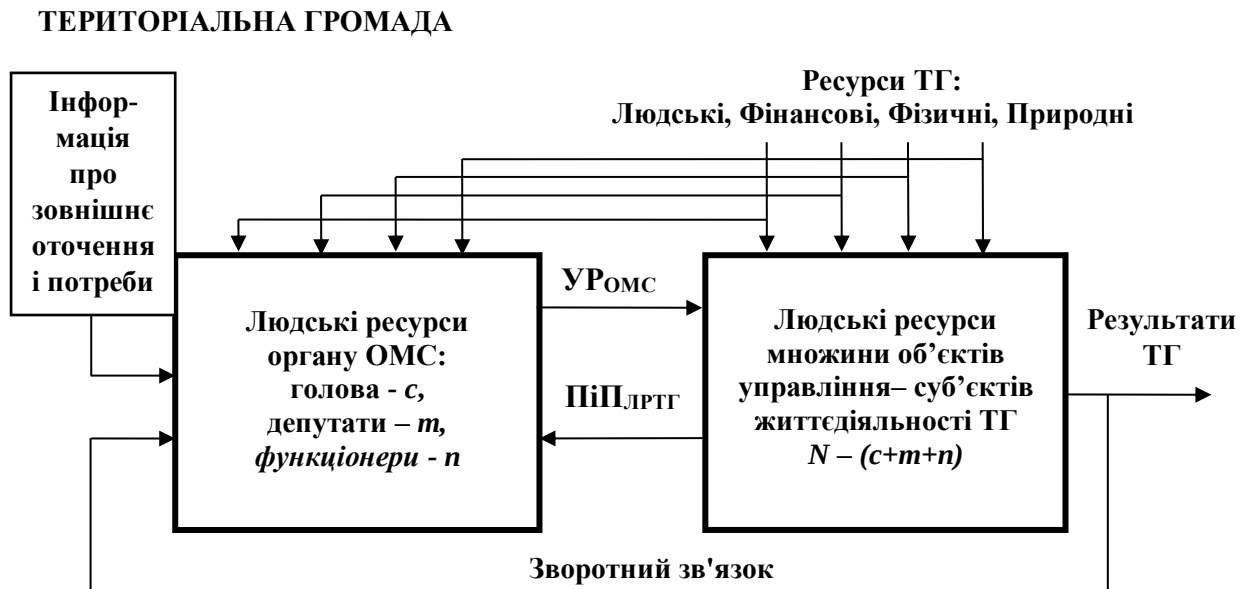


Рис. 1.1 Інтерпретація функціонального поділу населення територіальної громади між складовими структурно-функціональної пари
(інтерпретація автора)

Для цього, однак, виникає необхідність визначення потрібних суспільству змін в інтелектуальних навичках, ментальності та морально-духовних орієнтирах як в інтелекті кожної окремої людини, так і будь-яких їх функціональних груп в рамках ОМС ТГ. Змін, які повинні стати наслідком професійно орієнтованої інтелектуалізації людських ресурсів.

1.3. Формулювання мети, цілей і завдань інтелектуалізації і професіоналізації кадрового наповнення органів місцевого самоврядування територіальних громад України

У комплексі державних документів України, якими визначено систему, гарантії, основні поняття, засади діяльності, правовий статус і відповідальність органів управління та посадовців місцевого самоврядування, прописано всі

необхідні для результативної та ефективної діяльності цих органів, їхніх посадових осіб і керованого ними об'єкта – територіальної громади – принципи й настанови. Поступове усунення наявних недоліків шляхом внесення (з 1997 р. і до кінця 2024 р.) змін задля їх удосконалення надає всі підстави та можливості сучасним ОМС ТГ для результативного врядування життєдіяльністю базових соціально-економічних систем територіальних громад як складників загальнодержавного організму України.

Проте аналітичні оцінки результатів діяльності цих муніципальних утворень засвідчують існування діаметрально протилежних і значною мірою небажаних тенденцій на шляху їхнього сталого соціально-економічного розвитку.

Для прикладу, низка сучасних досліджень, присвячених аналізу впливу правових і економічних чинників децентралізації на досягнуті результати та ефективність процесів управління функціонуванням множини ТГ [46] тощо, дала підстави констатувати наявність таких недоліків, як «недостатній рівень підготовки місцевих посадовців та недостатність ресурсів для забезпечення належного функціонування нових систем управління», а також «недостатній рівень кваліфікації місцевих адміністрацій» [88].

Все це мотивує виконання досліджень з пошуку, детермінації, обґрунтування доцільності генерування, апробації і реалізації ефективних пропозицій щодо заходів з нівелювання або повної ліквідації причин таких результатів. Оскільки ж «відповідальність за ефективність системи місцевого самоврядування несуть не лише органи управління, які утворюють відповідну систему, але і члени територіальної громади» [93] ми вважаємо за доцільне дослідити і інші можливості удосконалення їх спільної діяльності.

Ось чому головною метою інтелектуалізації керівництва, персоналу ОМС та населення ТГ слід визначити посилення ролі інтелекту людських ресурсів громад і використання їхнього інтелектуального потенціалу в процесі повоєнної відбудови та подальшого сталого соціально-економічного розвитку України.

Цілком очевидно, що серед численної низки різноманітних можливостей удосконалення процесів публічного управління та адміністрування на рівні територіальних громад можна і варто назвати належне професійне навчання і розвиток персоналу органів місцевого самоврядування з переорієнтацією на людиноцентричність діяльності, а також співпрацю з населенням, інтелектуалізацію, інформатизацію та цифровізацію.

Зазначений науковий напрям, що охоплює обґрунтування практичних рекомендацій, апробацію та імплементацію професіоналізації й інтелектуалізації персоналу (а також взаємодії органів влади з мешканцями в практику муніципального менеджменту), вимагає чіткого визначення місії, цілей та завдань процесу їхнього досягнення.

В цьому контексті звернемось до практичного досвіду і прикладу інтелектуалізації публічного управління на загальнодержавному рівні шляхом залучення до розробки таких загальнодержавних документів як «Стратегія розвитку вищої освіти» [180], «Стратегія людського розвитку» [181], «Стратегія національної безпеки України. Безпека людини – Безпека країни» [179], «Національна економічна стратегія» [123], «Державна стратегія регіонального розвитку» [40] тощо не тільки інтелекту людських ресурсів відповідних урядових структур, а і цілої армії керівників установ та підприємств відповідних галузей національного господарства, науковців, експертів, неурядових громадських організацій тощо. При цьому, процес поступового поширення позитивного досвіду розробки таких документів до рівня територіальних громад, розпочатий внаслідок децентралізації, уже дає свої результати.

Хоча процедури стратегічного планування (стратегування) і стали сьогодні обов'язковим атрибутом практичного управління більшістю утворених в Україні територіальних громад, якраз на рівні громад з процесу їх розробки в багатьох випадках традиційно продовжують виключатися наявні в них інтелектуальні ресурси. Тому, в якості прикладу збільшення частки інтелектуальної праці в процесах управління розвитком Івано-Франківської області та її 62-х територіальних громад доцільно привести приклади залучення до участі в

процесах обґрунтування, розробки, наукового і консультативного супроводу реалізації цих документів органами управління життєдіяльністю, як це було зроблено для всієї області [208], що принесло певні позитивні результати для розвитку її економіки [69], а отриманий досвід використання цієї технології було використано на рівні територіальної громади обласного центру та багатьох інших міських, селищних і сільських громад [181; 142; 65].

Нові виклики і проблеми, обумовлені агресією РФ і пов'язані з цим порушеннями нормального режиму творчої і розбудовчої життєдіяльності, ракетними обстрілами і бомбардуванням промислових і виробничих цивільних об'єктів, соціальної інфраструктури міст і сіл, моральні, психологічні, людські і матеріальні втрати, зміни в умовах, обставинах і потребах управління територіальними громадами, формують перед органами місцевого самоврядування нові і нетрадиційні завдання, виконання яких вимагає термінових і адекватних цим новим потребам змін в управлінні їх життєдіяльністю.

Нові виклики та проблеми, зумовлені військовою агресією РФ і пов'язані з порушеннями нормального режиму творчої та розбудовчої життєдіяльності (зокрема ракетними обстрілами цивільних об'єктів і соціальної інфраструктури міст і сіл, морально-психологічними, людськими та матеріальними втратами), формують перед органами місцевого самоврядування нетрадиційні завдання. Їх виконання вимагає термінових та адекватних змін у системі муніципального менеджменту.

Цілком очевидно, що в умовах війни та зумовлених нею нових потреб, керівники і персонал ОМС мають опанувати й перейти до використання таких моделей врядування, які б гарантували максимально ефективне використання обмежених воєнним станом фінансових і матеріальних ресурсів завдяки інтенсифікації наявного інтелектуального потенціалу. Це, своєю чергою, вимагає теоретичного й практичного обґрунтування, апробації та впровадження інноваційних моделей співпраці між суб'єктами управління життєдіяльністю громад та множиною інститутів їхньої ділової, політичної і громадської активності.

Оскільки в процесі інтелектуалізації управління головним чинником його реалізації виступають інтелектуальні ресурси ОМС як суб'єкта врядування та потенціал множини об'єктів їхнього впливу (суб'єктів життєдіяльності), виникає незаперечна необхідність пошуку дієвих інструментів для здійснення таких трансформацій.

Свого часу директор Центру інноваційного простору університету Вікторії у Велінгтоні (Австралія), професор С. Каммінгс (Stephen Cummings) у своїй книзі «Відновлення стратегії» («ReCreating Strategy») [273] довів, що не тільки представники керівного органу, а й ті люди, майбутнє яких планується, також володіють певним досвідом і знаннями, системою поглядів і прагнень, ідеями і бажаннями їх втілювати. Тому без найменшого сумніву корисними в процесах управління можуть і повинні бути як одні, так і інші.

На цій підставі авторами уже згаданої вище публікації [208] було встановлено, що головною умовою радикального удосконалення процесів управління громадами є врахування думок, ідей і пропозицій не тільки керуючої верхівки системи, а й тих, на кого її управлінські пропозиції, проєкти і рішення спрямовані та тих, хто реально буде втілювати їх в життя – людських ресурсів всіх наявних в громадах категорій суб'єктів їх життєдіяльності.

Запропонована в цій праці інтерпретація такої взаємодії всіх управлінських рівнів системи публічного управління в масштабах держави представлена на рисунку 1.2 як традиційна піраміда організаційної ієрархії «керівництво–виконавці».

Така інтерпретація їх взаємодії дозволяє керівництву громади використовувати пропозиції інших учасників для формування, а потім і реалізації спільних рішень зацікавлених в цьому суб'єкта і множини об'єктів управління.

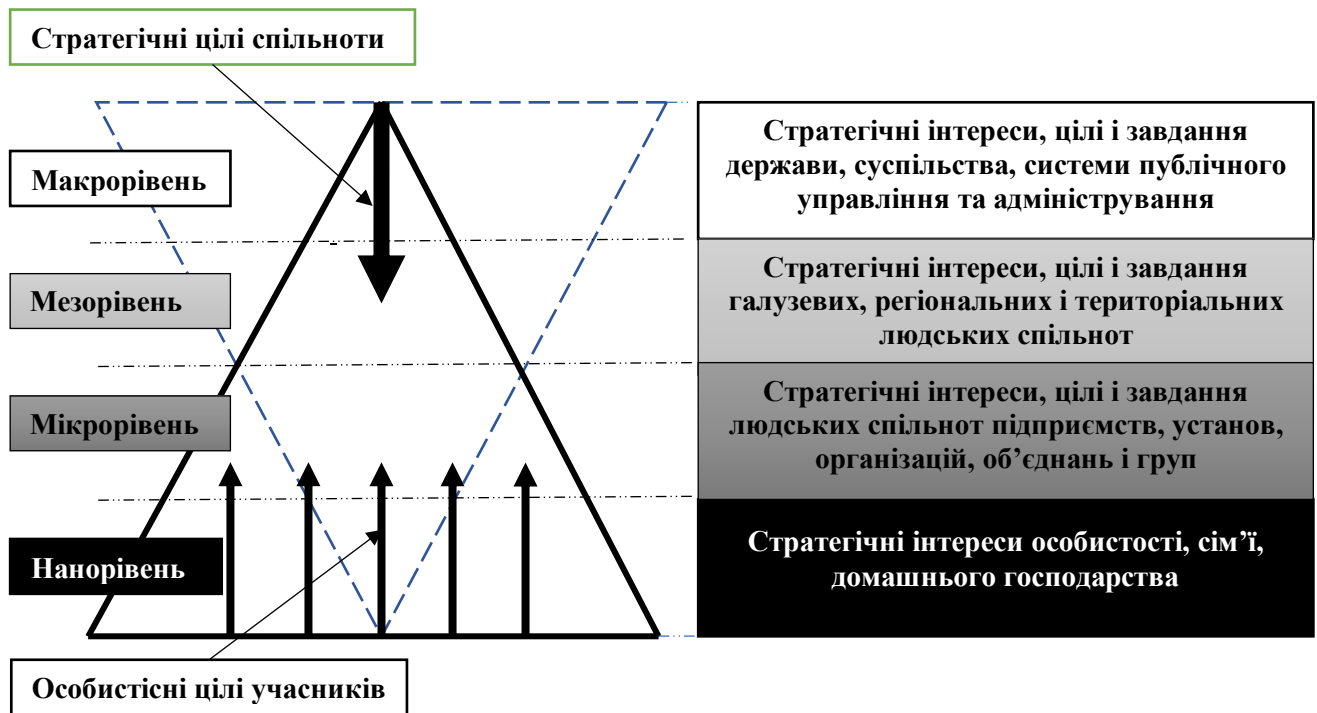


Рис. 1.2 Модель процесу стратегічного планування за участю людських ресурсів різних рівнів ієрархії загальнодержавної системи публічного управління та адміністрування [111].

Проте, для територіальної громади інтерпретація рівнів взаємодії між всіма категоріями об'єктів її життєдіяльності та їх людських ресурсів матиме вигляд, представлений на рисунку 1.3, хоча рекомендований порядок їх взаємодії залишається без змін.

При цьому, диференціювавши людські ресурси територіальної громади за наявними в ній ієрархічними рівнями управлінських взаємин, отримаємо таку ієрархію структури:

- вищий рівень – орган місцевого самоврядування як суб'єкт управління територіальною громадою (Рада, Голова ради, Виконавчий комітет, профільні підрозділи);
- мезорівень – галузеві (освіта, охорона здоров'я, культура тощо) та територіальні (старостинські округи / старостати) підрозділи;
- мікрорівень – підприємства, установи й організації всіх сфер діяльності та форм власності, а також різноманітні об'єднання громадян;

- нанорівень – окрема особистість та малі групи індивідів (сім'я, домогосподарство).

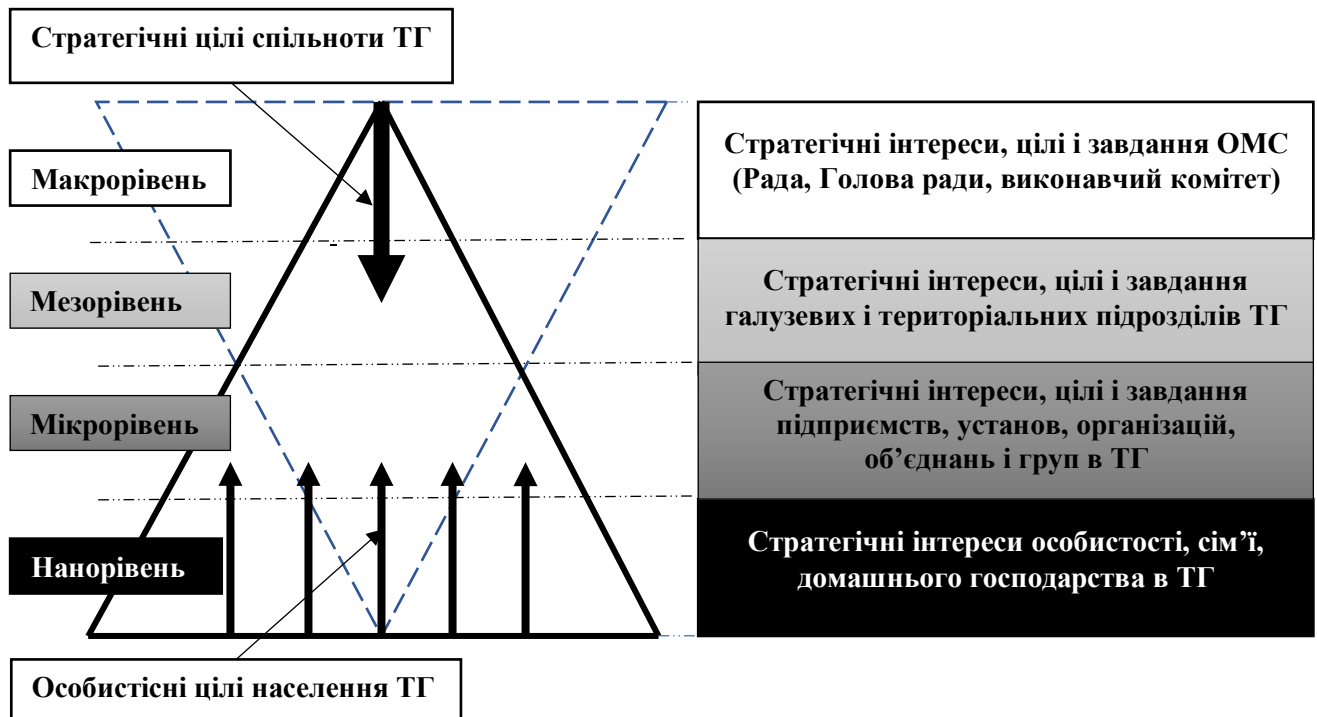


Рис. 1.3 Модель процесу стратегічного планування за участю людських ресурсів різних рівнів ієрархії базової територіальної підсистеми загальнодержавної системи публічного управління та адміністрування (реінтерпретовано автором)

Таким чином, саме на рівні ТГ виникає можливість реалізації сучасної концепції т. зв. багаторівневого врядування (multi-level governance), яка передбачає взаємодію і спільне прийняття рішень між різними рівнями прийняття рішень на основі заміни традиційної ієрархічної вертикалі підпорядкування координацією взаємин, де орган управління виступає координатором, а не диктатором, що підвищує гнучкість, результативність та ефективність взаємодії суб'єктів різних рівнів. Використання цієї технології в Україні тільки започатковується Всеукраїнською Асоціацією ОТГ спільно з Конгресом місцевих і регіональних влад Ради Європи [123] для

впровадження механізмів спільного врядування між українськими партнерами, що зміцнюють демократію та відкрите врядування на місцевому рівні.

З цієї позиції слід звернути увагу на ту обставину, що, якщо на вершинах обернених пірамід ієрархії ТГ знаходяться тільки окремі особистості, то в області їх перетину на мезо- і мікрорівні присутні тільки партнерські групи. Це дає можливість стверджувати, що стратегічно важливі цілі і завдання, інтереси і поведінка людей стосовно загальної для всієї громади стратегії на різних рівнях ієрархії системи є і будуть різними, але найбільша кількість людей, зацікавлених у їх вірному визначенні і забезпеченні досягнення, є сконцентрованою якраз у партнерських групах і спільнотах, які сконцентровані саме на середніх рівнях будь-якої ієрархічної системи.

З цієї позиції слід звернути увагу на ту обставину, що коли на вершинах обернених пірамід ієрархії ТГ перебувають лише окремі особистості, то в зоні їхнього перетину на мезорівні та мікрорівні присутні тільки партнерські групи. Це дозволяє стверджувати, що стратегічно важливі цілі й завдання, інтереси та поведінка людей щодо загальної стратегії на різних щаблях ієрархії системи є і будуть відмінними. Проте найбільша кількість громадян, зацікавлених у їхньому правильному визначенні та забезпеченні досягнення, зосереджена якраз у партнерських групах і спільнотах на середніх рівнях будь-якої ієрархічної структури.

При цьому якщо за комплекс пропозицій стосовно встановлення стратегічних цілей і завдань ТГ, за їхнє належне формування та управління досягненням відповідає безпосередньо персонал органів місцевого самоврядування, то за визначення реальних, обґрунтованих і конкретних цілей для всіх підсистем-учасників мезорівня та мікрорівня є відповідальними керівники й колективи керованих ними об'єктів — аж до рівня домашніх господарств та окремих індивідів.

Оскільки ж відповідно до започаткованих у 2014–2015 роках процесів реформування системи публічного управління та адміністрування України передбачалася радикальна активізація залучення широких верств населення до

управління розвитком держави шляхом утворення територіальних громад, то модернізація відповідних інститутів громадянського суспільства, яка б забезпечила кардинальні зміни в результативності органів місцевого самоврядування, полягає в інституційному сприянні залученню останніми інтелектуального капіталу всіх наявних у громадах людських ресурсів та досягненні нової якості врядування на основі їхньої професіоналізації та інтелектуалізації.

Отже, якщо вважати, що професіоналізація є процесом, під час якого особа набуває необхідних знань, навичок та досвіду, щоб стати фахівцем у певній сфері, а «професіоналізм є інтегрованою характеристикою якостей працівника, який переважно відповідає вимогам робочого місця, професійної діяльності» [61], то головною умовою досягнення позитивного результату виступає наявність у особи природного інтелекту. Тому, нерозривний зв'язок між професіоналізацією та інтелектуалізацією в пергу чергу має бути притаманним сфері публічного управління та адміністрування в якості головної умови забезпечення життєдіяльності українського суспільства та його базової чарунки – територіальної громади.

Якщо проблеми інтелектуалізації суб'єктів управління як умови удосконалення діяльності їх кадрового наповнення почали аналізуватись і виявлятись тільки кілька років тому в працях представлених на Р. 1.2, то проблема прямого впливу цього складника на рівень професіоналізації нового персоналу органів місцевого самоврядування в мережі новоутворених громад, її цілі, проблеми і виклики, завдання і шляхи їх досягнення шляхом створення і реалізації програми масштабної інтелектуалізації людських ресурсів ОМС вивчалась і обґрунтовувалась явно недостатньо, чому і залишається актуальною для науки державного управління.

Адже раніше відомі інтерпретації терміну «інтелектуалізація», який трактується тлумачними словниками як «збільшення, посилення в чому-небудь духовних, розумових, інтелектуальних засад» або проникання інтелектуалізму в життя людей, насичення його розумовою діяльністю, не розкривають зв'язку

цього поняття з рівнем професійності їх об'єктів за рахунок «збільшення», «посилення» і «насичення» [170]. Тому виглядає цілком доцільним проаналізувати зміст самого процесу «інтелектуалізації» такого об'єкту, як людські ресурси ОМС, так і рівень та значення його вкладу у формування рівня професіоналізму керівного і функціонального персоналу.

В законі України «Про вищу освіту» (Ст. 1, п. 13) терміном «компетентність» визначено «здатність особи успішно соціалізуватися, навчатися, провадити професійну діяльність, яка виникає на основі динамічної комбінації знань, умінь, навичок, способів мислення, поглядів, цінностей, інших особистих якостей» [30].

Тобто, здатність особи провадити професійну діяльність і будь-який рівень її професіоналізму «виникають» на основі певної множини характеристик особи носія інтелекту, а проблема професіоналізації управління «починає пов'язуватися зі здатністю всіх суб'єктів управлінської діяльності до інтелектуальної взаємодії» [148].

Якщо ж погодитись із ствердженням, що об'єктом інтелектуалізації у будь-якій людській спільноті є і повинні бути всі, без виключення, суб'єкти управлінської діяльності (як керівники, так і функціонери), які інтерпретовані нами як «елементарні носії інтелекту» (ЕНІ), то тоді такі організаційні утворення, як група, підрозділ, колектив, апарат, установа, організація тощо є нічим іншим як певними сукупностями або множинами ЕНІ. В зв'язку з цим, обґрунтування доцільності і необхідності інтелектуалізації управління територіальними громадами шляхом всебічної інтелектуалізації трудової діяльності персоналу їх ОМС вимагає звернення до відомих визначень змісту інтелектуалізації як окремих ЕНІ, так і їх групових утворень.

Не можна не погодитись із твердженням, що професіоналізація управління (в т. ч. і в рамках ОМС) вимагає забезпечення останніх «підготовленими до інтелектуальної взаємодії не тільки управлінцями-керівниками, але й управлінцями-підлеглими, здатними аналітично мислити і творчо підходити до прийняття та реалізації управлінських рішень» [221].

Якщо узагальнити все вищевказане в контексті постановки завдань з інтелектуалізації персоналу ОМС ТГ (як і будь-якої іншої спільноти людей), то з необхідністю приходимо до висновку, що процес інтелектуалізації в цьому контексті слід вважати комплексним процесом з насичення інтелекту управлінського і функціонального персоналу інтелектуально-знаннєвими активами, стимулювання їх інтелектуально-творчого і критично-незалежного мислення, а також застосування передових інформаційно-комунікаційних технологій.

У такому разі результатом інтелектуалізації мають стати якісні зміни в структурі, нормах поведінки, технологіях та інструментах урядування, а їх використання персоналом ОМС ТГ повинно постійно вдосконалюватися, набувати нових властивостей, ставати професійнішим, результативнішим та ефективнішим.

Отже, поняття «інтелектуалізація» та «професіоналізація» персоналу ОМС (як сукупності керівників і функціональних службовців) є нерозривними та перебувають у стані постійної взаємодетермінації. Адже цілком очевидно, що ні інтелектуал-теоретик чи видатний мислитель без відповідних прикладних знань і досвіду, ні професіонал-практик, якому бракує необхідної теоретичної бази та вміння мислити творчо, критично й незалежно, не зможуть діяти як повноцінні складники будь-якої системи чи підсистеми управління та забезпечувати досягнення необхідних результатів її діяльності.

З огляду на це незаперечним і цілком обґрунтованим фундаментом професіоналізму слід вважати інтелект його індивідуального носія – працівника ОМС, здатного не лише накопичувати додаткові знання через навчання, а й прагнути до постійного саморозвитку, узагальнення досвіду та вдосконалення управлінських практик. Саме це у праці «Професіоналізм у сфері публічного управління у контексті цілей вищої освіти» цілком слушно було названо «ціллю вищої освіти» [161] в публічному управлінні.

При цьому, існуючі точки зору деяких дослідників, які, для прикладу, вважають, що основою розвитку кадрів публічної служби є професіоналізм

системи публічного управління [2; 150; 171; 133] можна вважати не зовсім коректними, оскільки саме професіоналізм є наслідком інтелектуалізації, яка формує рівень професіоналізму шляхом постійного навчання і саморозвитку особистості чи їх груп, а не навпаки.

Таким чином, рівень професіоналізму персоналу ОМС ТГ як сукупності елементарних носіїв інтелекту є і повинен бути наслідком їх інтелектуалізації в процесі неперервного навчання і розвитку. В такому разі, стає цілком доцільним і необхідним визначитись з основними складовими цього процесу. Адже, просто наявність природного інтелекту у його елементарного носія ($I_{ЕН}$), а також його «збільшення», «посилення» і «насичення» не можуть гарантувати останньому необхідного рівня професіоналізму ($РП_{ЕН}$).

Оскільки ж професіоналізм «виникає», на нашу думку, внаслідок оволодіння ЕНІ технологічними, процесуальними, операційними та інструментальними прийомами, спрямованими на постійний розвиток і використання в першу чергу власного інтелекту, відповідно цілям і завданням, функціям і вмінням його посади в системі, то слід зауважити, що цей процес було чудово інтерпретовано ще у 1637 р. Р. Декартом у його праці «Міркування про метод, щоб правильно спрямувати свій розум і відшукати істину в науках» [39]. Сформульоване Р. Декартом ствердження про те, що «недостатньо просто мати добрий розум, головне – це добре його використовувати» робить цілком очевидним той факт, що сучасні дослідження і рекомендації з використання елементарними носіями (в даному випадку, публічними службовцями) різноманітних технологій використання інтелекту (T_M) елементарного носія ($T_{МЕН}$), до числа яких слід віднести множину таких уже існуючих, добре відомих і поширених технологій, як конвергентне, дивергентне, латеральне, критичне, дизайнерське, мікс-мислення [44; 136] тощо, якими уже удосконалено процеси мислення і прийняття результативних та ефективних управлінських рішень з метою сприяння формуванню та підвищенню рівня професіоналізму.

Однак, тільки вміння використовувати власний інтелект не можна вважати єдиною умовою забезпечення професійного управління іншими людьми, кожен з яких також виступає елементарним носієм інтелекту. Відомий вислів 28-го Президента США В. Вілсона «я не тільки використовую весь мозок, який я маю, але й всі ті, які я можу позичити» [282] ілюструє ще одну незаперечно важливу складову професіоналізму сучасного публічного службовця – технологію залучення (*ТЗЕН* – партисипація, інклюзія, синархія тощо) до процесу прийняття управлінських рішень інтелекту інших людей. Якраз вміння приваблювати, залучати до спільного мислення, утримувати і використовувати для прийняття досконалих рішень інтелект певної множини інших елементарних носіїв, які працюють поруч, мають знання, досвід і можуть запропонувати керівнику альтернативні варіанти рішень, і повинні формуватися як обов’язкова професійна риса сучасних керівників [44; 107].

На додаток до виявлення критично необхідних знань і вмінь персоналу в епоху цифровізації, вагомим складником підвищення рівня професіоналізму публічних службовців є опанування новітніх цифрових технологій та інструментів. Їхнє застосування покликане посилити результативність та ефективність використання фахівцями власних інтелектуальних можливостей [107]. Адже використання в процесах і процедурах публічного управління та адміністрування потенціалу цифрових технологій і технічних засобів штучного інтелекту (*ТВШІ*) [151] дозволяє примножити інтелектуальний потенціал множини тандемів носіїв природного і штучного інтелекту в системі управління ТГ, який у повній мірі визначатиметься наявністю у окремих елементарних носіїв інтелекту спеціальних цифрових знань, вмінь та навичок, якими вони повинні оволодівати попри всі існуючі ризики і можливості його використання [79; 44; 219].

Якщо ж при цьому, ще й врахувати той факт, що в якості головної мети схваленого розпорядженням Кабінету Міністрів України документа «Стратегія розвитку вищої освіти в Україні на 2022–2032 роки» (№ 286-р від 23 лютого 2022 р.) було задекларовано «інтелектуальний, культурний і професійний

розвиток особистості» [180], то ми з необхідністю приходимо до висновку, що в узагальненому вигляді залежність між рівнем професіоналізму (PP) елементарного носія PP_{EH} та рівнем його інтелектуалізації можна і слід відобразити у вигляді виразу логічного добутку наступних чотирьох обов'язкових складових

$$PP_{EH} = I_{EH} \& T_{MEH} \& T_{ZEN} \& T_{VSH}, \quad (1.1)$$

де рівень професіоналізму особи ($PP_{EH}=1$) є результатом тільки одночасної наявності у неї природного інтелекту і необхідних професійних знань ($I_{EH}=1$), володіння різноманітними технологіями мислення ($T_{MEH}=1$), технологіями залучення до ефективної співпраці множини інших елементарних носіїв природного інтелекту ($T_{ZEN}=1$), а також технологіями і технікою використання цифрових засобів та штучного інтелекту ($T_{VSH}=1$).

При цьому, усі змінні виразу (1.1) є нормалізованими за шкалою $[0, +1]$, тобто $I_{EH}, T_{MEH}, T_{ZEN}, T_{VSH} \in [0, +1]$, коли будь-яке низьке значення хоч однієї з них (наприклад, невміння взаємодіяти з людьми або цифрова неграмотність), перетворює рівень професіоналізму особистості PP_{EH} у 0.

Таким чином, логічний вираз (1.1) можна вважати оригінальною моделлю рівня професіоналізму PP_{EH} (окрім багатьох інших традиційних і загальновідомих характеристик інтелекту особи та її професійної освіченості I_{EH}), який визначатиметься сформованими у неї в процесі інтелектуалізації з метою наступного використання таких трьох обов'язкових складових, як технології мислення T_{MEH} , технології приваблення (залучення, інтеграції) і використання інтелекту інших його носіїв T_{ZEN} , а також використання сучасних цифрових технологіями і технічних засобів, включаючи цифровий штучний інтелект T_{VSH} .

Тобто, сучасний професійний посадовець у сфері публічного управління і місцевого самоврядування повинен обов'язково володіти всіма складовими моделі (1.1) і уміло їх використовувати, оскільки навіть видатні досягнення в якійсь одній складовій моделі професіоналізму можуть нівелюватися недоліками в інших.

Графоаналітичний варіант інтерпретації формалізованої моделі (1.1) професіоналізму працівника ОМС ТГ $РП_{ЕН}=I_{ЕН}\&T_{МЕН}\&T_{ЗЕН}\&T_{ВШІ}$ представлено на рисунку 1.4, з якого очевидно, що відсутність у особи хоча б однієї із названих складових відразу зменшує рівень професіоналізму особистості, а уміле їх поєднання одним носієм інтелекту за рахунок навчання, отриманні досвіду, співпраці з іншими людьми і використання сучасних цифрових засобів і технологій його підвищує.

Такий підхід до формування рівня професіоналізму керівних і функціональних працівників ОМС ТГ дозволить запровадити в публічній службі України на рівні ТГ нову модель професіоналізму, головна мета якої полягає у неперервному розвитку інтелекту персоналу системи публічного управління та адміністрування на основі особистісно-орієнтованого підходу до інтелектуалізації їх праці з врахуванням індивідуального інтелекту кожної окремішньої особистості та озброєності останньої сучасними технологіями формування професійної придатності, компетентності і досвідченості.

На цілком слушне, на нашу думку, переконання експертів консалтингової компанії Aptitude Research аналогічний підхід за останні 5 років слід вважати значним досягненням в сфері HR-технологій, оскільки в ньому «поєднується досвід, особистісні характеристики, навички та ІІІ» і пропонується така система інтелектуальної взаємодії, яка «зосереджена на навичках і таланті, а не на роботах і посадах» [265].

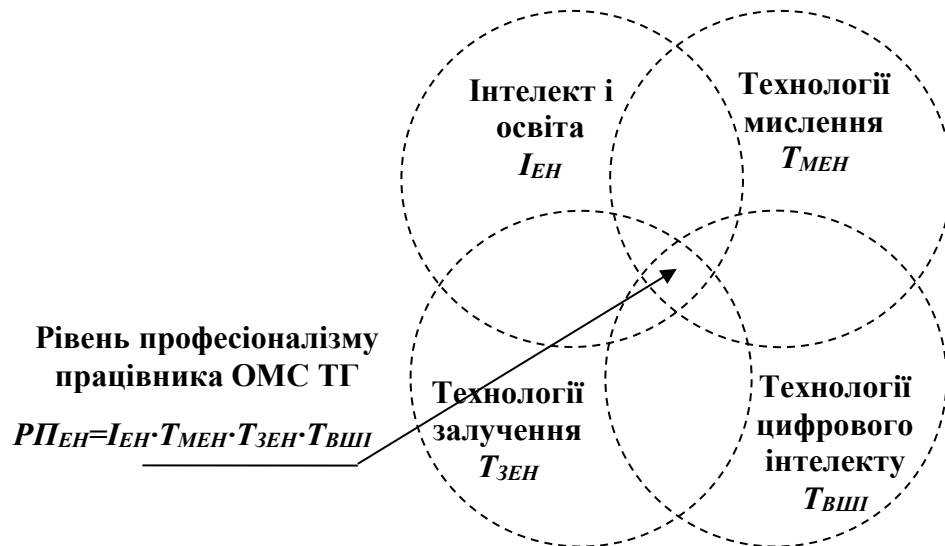


Рис. 1.4 Графоаналітичний варіант моделі рівня професіоналізму $РП_{ЕН}$ працівника органу місцевого самоврядування як елементарного носія інтелекту, який повинен оволодіти і використовувати сучасні технології мислення і залучення до цього інтелекту інших людей цифрових засобів (розробка автора)

Отже, в основі розвитку професіоналізму працівників ОМС ТГ лежить їх особистісний природний інтелект і постійна інтелектуалізація праці через забезпечення неперервного оволодіння новими технологічними парадигмами мислення, розвитку і підтримки вміння налагоджувати міжособистісні інтелектуальні стосунки з множиною інших людей в колективі та вмінь оволодівати та ефективно використовувати сучасні цифрові технології включно із штучним інтелектом.

Висновки до розділу 1

Визначивши процес інтелектуалізації як головну потребу сучасного суспільства та дослідивши специфічні проблеми цього процесу в соціальних групах (пов'язані з необхідними змінами в ментальності індивідуальних носіїв природного інтелекту), ми дістали можливість дійти висновку, що формування мети, цілей і завдань з інтелектуалізації та професіоналізації кадрового

потенціалу системи публічного управління та адміністрування має відбуватися з урахуванням таких положень:

1. Накопичений у науці досвід та результати інтелектуалізації управління функціонуванням різноманітних галузевих і виробничих структур національного господарства України не можуть бути безпосередньо перенесені й використані в системі публічного управління та адміністрування. Специфіка менеджменту промислових підприємств не відповідає цілям, завданням, процедурам і функціям врядування як на загальнодержавному рівні, так і на різних щаблях ієрархічної структури влади, аж до базового рівня – територіальних громад.

2. Виявлені в процесі аналізу розбіжності в переліку цінностей та ідеалів людських спільнот різних рівнів в ієрархічній системі України та країн Європейського Союзу засвідчують доцільність реалізації завдань з поступового нівелювання цих розходжень. Це забезпечується шляхом управління змінами ментальності громадян у процесі євроінтеграції. Ідентифікація таких трансформацій у менталітеті дозволить успішно інтегрувати вітчизняну систему публічного управління та адміністрування в інституційний простір країн ЄС за умов збереження і розвитку національних пріоритетів. Цей процес має починатися з базового рівня самодостатніх підсистем нашого суспільства – окремих територіальних громад, що вимагає пріоритетних зрушень у ментальності та професіоналізмі як керівного й функціонального персоналу органів місцевого самоврядування, так і всього місцевого населення.

3. Створення та аналіз логіко-математичної і графоаналітичної моделі рівня професіоналізму працівників органів місцевого самоврядування дозволили визначити такі мету, цілі та завдання з інтелектуалізації та професіоналізації кадрового потенціалу системи публічного управління та адміністрування України на рівні ТГ:

мета – посилення ролі колективного інтелекту людських ресурсів територіальних громад та використання їхнього інтелектуального капіталу в процесі сталого соціально-економічного розвитку України;

ціль – забезпечення такого рівня інтелектуалізації та професіоналізації персоналу органів місцевого самоврядування, який гарантуватиме результативне й ефективне залучення в процеси врядування місцевим розвитком усіх наявних у громаді інтелектуальних ресурсів;

завдання, які необхідно розв'язати в процесі подальшого дослідження:

- виявити ключові проблеми, що на сучасному етапі виникають у процесах інтелектуалізації персоналу органів місцевого самоврядування та населення громад;

- проаналізувати наявні моделі й технології мислення у професійній інтелектуальній активності кадрів управління та мешканців територіальних громад задля пошуку шляхів їхньої модернізації;

- обґрунтувати підходи до вдосконалення традиційних та розробити інноваційні професійні моделі мислення в середовищі персоналу органів врядування життєдіяльністю ТГ і місцевого населення.

РОЗДІЛ 2

ОГЛЯД І АНАЛІЗ ТЕОРЕТИЧНИХ ОСНОВ ІНТЕЛЕКТУАЛІЗАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ, МОДЕЛЕЙ І МЕХАНІЗМІВ ЙОГО МИСЛЕННЯ В УПРАВЛІННІ ГРОМАДАМИ

2.1. Територіальна громада і проблема інтелектуалізації управління її життєдіяльністю і природокористуванням

У відомому творі І. Франка «Що таке громада і чим би вона повинна бути?» дана вичерпна відповідь щодо управління цією спільнотою людей у наступному вигляді «кожда держава складається з громад – сільських чи міських то все одно – то перша і найголовніша видача тих, що управляють державою, країнами, повітами повинна би бути така, щоб добре упорядкувати і мудрими правами як найліпше забезпечити ту 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, краєвий і державний не може бути тривкий» [200]. Можна вважати, що «найголовніша видача тих, хто управляють», (в контексті нашого дослідження – суб'єкта управління або органу місцевого самоврядування ТГ) є необхідність «упорядкувати і мудрими правами як найліпше забезпечити» діяльність «найменшої, але основної одиниці», тобто – сформулювати і прийняти такі управлінські рішення щодо життєдіяльності громади і множини об'єктів управління (підприємств, установ, організацій, домогосподарств, окремих особистостей тощо), реалізація яких цими об'єктами забезпечить як громаді, її населенню і кожному жителю кращий добробут та майбутній розвиток.

Цілком очевидно, що управління життєдіяльністю громад часів І. Франка і епохи штучного інтелекту кардинально відрізняються як в контексті ідеології, бачення цілей і завдань життя та розвитку, так і в засобах їх досягнення зі сторони «тих, що управляють» і тих ким управляють – людських ресурсів ТГ, інтелект яких є носієм знань і досвіду, цінностей і переконань, ментальності і

технологій мислення, вмінням створювати і використовувати сучасні технічні і технологічні засоби для можливості їх реалізації.

Всі види природних ресурсів, якими володіє і наділено правом використання населення утвореної в рамках держави ТГ повинні шляхом їх «мудрого» використання населенням за планами, рішеннями, порадами і дозволами ОМС трансформуватись в результати, корисні для всього загалу громади, району, регіону і держави.

При цьому, ідеї і пропозиції щодо забезпечення бажаного рівня добробуту і безпеки населення разом з прагненням зберегти гармонічні відносини з навколишнім середовищем і оточенням можуть генеруватися інтелектом кожного жителя, їх групами і спільнотами, що вимагає від ОМС фокусування уваги на завданнях пріоритетного, результативного і ефективного використання в першу чергу наявних в громаді інтелектуальних ресурсів. Авторами публікації [141] це завдання було сформульовано і вирішено у вигляді необхідності «раціоналізації» управлінських рішень щодо глобального природокористування шляхом інтелектуалізації «тих, хто управляє».

Тут слід зауважити, що цілком доцільною і необхідною треба вважати одночасну інтелектуалізацію і тих, ким управляють, оскільки тільки гармонізовані за цілями і потребами продукти спільного мислення людей будуть успішно ними ж і втілюватись у реалії співпраці та співжиття.

Якщо використати рекомендації авторів названої вище публікації для організації процесів управління природокористуванням не на глобальному рівні, а на рівні окремо взятої ТГ, то цілком очевидно, що саме інтелектуальні ресурси громади і їх професійне використання персоналом її органу управління повинні стати першоджерелом всіх наступних рішень в процесах і процедурах природокористування кожної окремої ТГ.

Вітчизняними науковцями звернення саме до інтелекту людських ресурсів громад, їх знань і досвіду, інтелектуального, людського і соціального капіталу тощо було започатковано в зв'язку з усвідомленням пріоритетної ролі і важливості організації належного управління саме цією категорією ресурсів

місцевого самоврядування [127] в контексті належного використання їх людського капіталу [44] і потенціалу [190], знань і досвіду [101], підготовки та управління [33; 55] для реалізації різноманітних можливостей і варіантів трансформування всіх інших видів природних ресурсів громад за відомими моделями і критеріями їх сталого розвитку [280].

Таким чином, будь-які процеси природокористування в ТГ повинні бути проаналізовані, обґрунтовані, сплановані і реалізовані внаслідок забезпечення керівним органом належного використання колективного інтелекту громади (інтелектокористування) для генерування таких інтелектуальних продуктів (управлінських ідей і планів), які творчо вишукують можливості, напрями, способи і цілі використання будь-яких належних громаді ресурсів, а також прийняття всебічно обґрунтованих рішень щодо їх реалізації для отримання соціально обґрунтованих, економічно виправданих та екологічно і матеріально нешкідливих результатів.

Не навчивши персонал органу місцевого самоврядування мистецтву раціонального використання інтелекту інших людей з громади буде неможливо належно сформулювати вірні цілі сталого розвитку на основі активізації процесів мислення в напрямку пошуку економічно ефективних способів суспільного природо-виробництва.

Саме про зростання ролі та активізацію процесів мислення свідчить триваючий перехід людства до використання концепцій економіки сталого розвитку, економіки знань, інтелектуальної або інформаційної економіки, формування мережевого суспільства та ін. з використанням відповідних управлінських технологій та інструментів, орієнтованих на першочергову активізацію і мотивацію інтелектуальної активності (індивідуальної, групової, колективної, синтетичної, інтегральної тощо) для функціонування в нових умовах і потребах ресурсозбереження та пошуку ефективних інноваційних та природоохоронних форм життєдіяльності людини в природі.

Позитивні приклади генерування і практичної апробації таких підходів існували завжди, існують і сьогодні на різних рівнях світової ієрархії держав і

міждержавних об'єднань, регіонів і їх територій, транснаціональних і трансрегіональних компаній, окремих підприємств та їх кластерів тощо. Проте, для перенесення і використання уже існуючих на даний час рекомендацій з інтелектуалізації людських ресурсів на рівень ТГ з одночасним виділенням значимості професіоналізації управління її життєдіяльністю, стає доцільним реінтерпретувати відому структурну схему процесу забезпечення цих вимог у вигляді, представленому на рисунку 2.1.

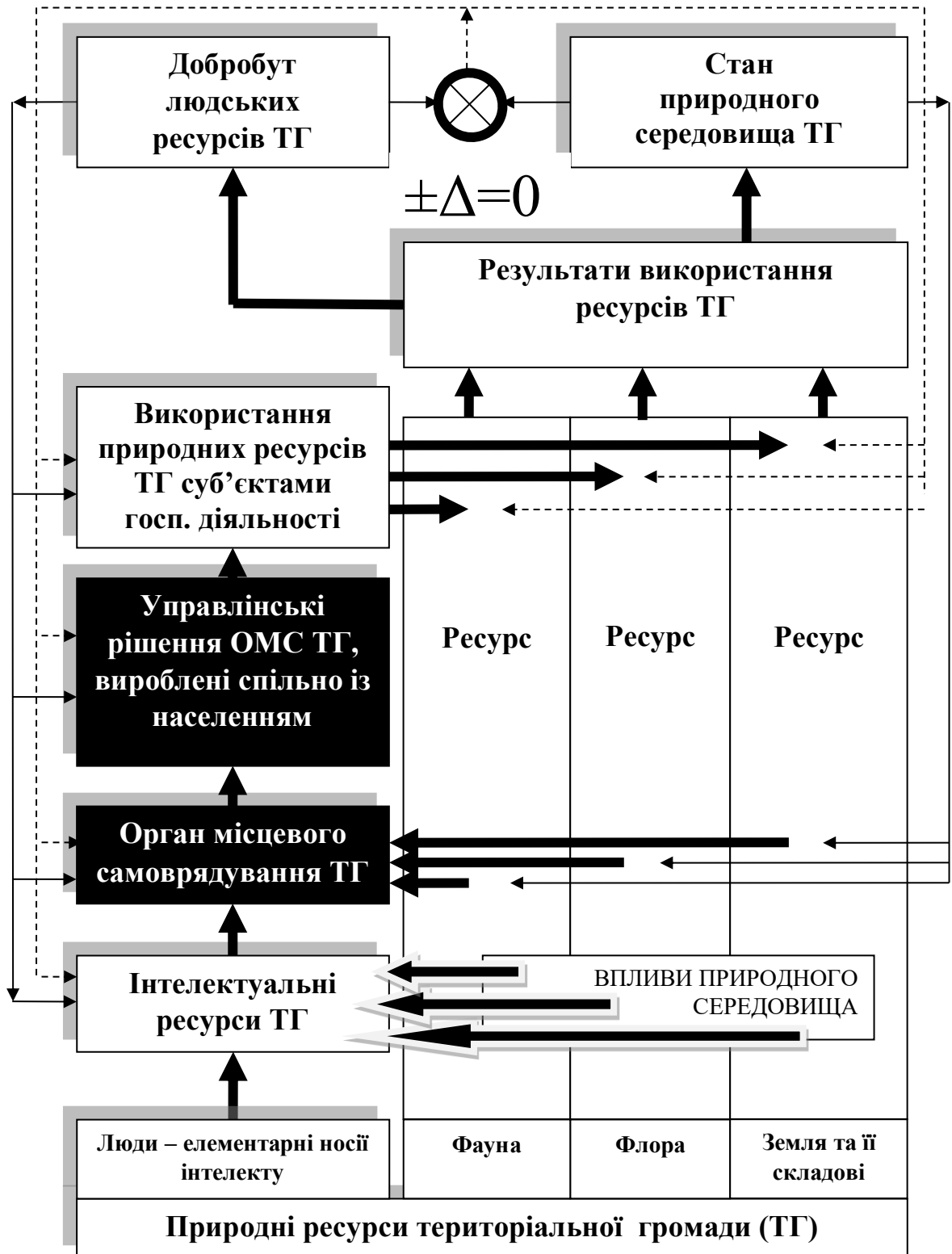


Рис. 2.1 Схема процесу життєдіяльності і природокористування людських ресурсів територіальної громади та роль інтелектуалізації і професіоналізації працівників ОМС в залученні до прийняття важливих соціально-економічних рішень інтелекту людських ресурсів громади (реінтерпретовано автором)

Рационалізація використання людськими ресурсами ТГ наявних на її території будь-яких інших природних багатств стає можливою лише за умови встановлення пріоритету інтелектуального забезпечення цих процесів шляхом запровадження в практику муніципального менеджменту процедур належного інтелектокористування. Іншими словами, йдеться про випереджальну інтелектуалізацію та професіоналізацію врядування громадою.

Отже, очевидним є те, що всі доступні для раціонального використання природні ресурси ТГ характеризуються певним потенціалом корисності (економічної, екологічної, соціальної тощо) для громади та її населення. Водночас управління життєдіяльністю ТГ і множини її суб'єктів господарювання здійснюється керівництвом і персоналом органів місцевого самоврядування. Саме рівень особистої інтелектуалізації та професіоналізму цих кадрів, а також їхнє вміння використовувати на благо ТГ не лише власний, а й залучений у населення громади інтелектуальний капітал (ідеї, пропозиції, інновації), визначатиме соціально-економічний добробут мешканців і екологічний стан середовища.

Цілком очевидно, що використанню необхідних управлінських технологій за критеріями сталого розвитку має бути навчена насамперед муніципальна еліта – обраний керівник, представники народу в раді та призначені ними посадові особи ОМС. Дотримання умов сталого розвитку в кожній ТГ може бути досягнуто за такого використання її природно-ресурсного потенціалу, коли інтегральний розум її людських ресурсів забезпечує ефективну інтеграцію економічних, соціальних та екологічних аспектів задля високої якості життя як сучасного, так і майбутніх поколінь. При цьому досягнення необхідного добробуту людей не має відбуватися внаслідок порушення екологічного балансу чи виснаження навколишнього природного середовища ($\Delta=0$).

У такому разі, якщо в основу сталого розвитку ТГ закладено екологічно відповідальну поведінку суб'єктів муніципального менеджменту, підприємницьких структур та всього населення, досягнення вагомих

економічних і соціальних результатів можливе лише завдяки належному рівню інтелектуалізації природокористування. Як слушно зазначає Н. Степанюк, соціально-економічна діяльність ТГ не може суперечити законам збереження довкілля та призводити до негативних і незворотних процесів його деградації [176].

Тобто для гарантованого формування результуючого вектора «сталого розвитку» ТГ через забезпечення в ній «належного природокористування» необхідно доцільно налагодити процеси «належного інтелектокористування». Це вимагає виконання низки пріоритетних заходів із забезпечення «інтелектуалізації управління», що є реалізованим лише за відповідного рівня професіоналізму окремого індивіда (1.1) або їхньої групи.

Тоді вираз (1.1) для визначення рівня професіоналізму окремого носія інтелекту можна інтерпретувати для випадку групи людей числом N (для прикладу ОМС ТГ) у вигляді суми їх особистих інтелектів:

$$\Sigma P_{ЕН} = \Sigma_1(I_{ЕН1}) + \dots + \Sigma_i(I_{ЕНi}) + \dots + \Sigma_N(I_{ЕНN}), \quad (2.1)$$

де $\Sigma P_{ЕН}$ – рівень професіоналізму групи людей числом N .

Забезпечення розумної рівноваги між соціальними, економічними та екологічними інтересами (умова $\Delta=0$) досягається комплексом управлінських рішень органу управління ТГ, генерованих на основі використання інтелекту всіх зацікавлених і професійно готових для цього учасників. Саме вміння професійно володіти і використовувати процеси, технології та інструменти інтелектокористування керівниками і функціонерами ОМС ТГ, також і більшістю її активного населення виступає необхідною умовою будь-яких процесів належного і ефективного природокористування з отриманням в результаті необхідних соціальних, економічних і екологічно безпечних результатів.

Однак, окрім наявності у кожного i -го члена управлінської команди ОМС його персонального інтелекту $I_{ЕНi}$ на рівень професіоналізму впливають ще й інші можливі складові виразу (2.1), які у кожного працівника ОМС необхідно сформувати і навчити належно використовувати.

Тому для уникнення наслідків некомпетентного, хижацького або свідомо деструктивного природокористування в ТГ її колективний інтелект під керівництвом ОМС має концентруватися на інноваційному пошуку, обґрунтуванні, впровадженні та практичному застосуванні в процесах врядування технологій із високим потенціалом ефективного використання насамперед інтелектуальних ресурсів.

При цьому ініціаторами й провідниками впровадження таких інструментів оптимізації людського потенціалу мають виступати насамперед керівники та посадові особи ОМС. Саме їхні морально-ціннісні орієнтири, професійність, інноваційність і якість управлінських рішень визначатимуть економічні й соціальні результати та екологічні наслідки життєдіяльності громади.

Глобальна проблема раціоналізації використання природних ресурсів кожної ТГ, регіону та людства загалом зумовлена передусім нераціональною поведінкою спільнот – керованого органами місцевого самоврядування населення як множини N індивідуальних носіїв власного чи групового інтелекту. На сучасному етапі результати їхніх інтелектуальних зусиль замість генерації добробуту часто спричиняють руйнацію, матеріальні втрати, екологічні загрози, шкоду та конфлікти.

Оскільки встановлений нами вище зв'язок між «інтелектокористуванням» і «природокористуванням» цілком обґрунтовано вимагає обов'язкової «інтелектуалізації управління», невід'ємним атрибутом якого виступають процеси мислення тих, хто управляє, і тих, ким управляють, то слід зауважити, що в пошуку відповіді на сформульоване ним же питання «Як встановити партнерські відносини з Природою, якщо мислити її тільки як джерело ресурсів?» український філософ і публіцист С. Дацюк в статті «Ультиматум мислення» [37] висловив думку, що «в нашому суспільстві вже немає місця для мислення» і, що «мислення допускається тільки там, де воно не зачіпає основ суспільного устрою».

Проте, такий радикальний висновок автора щодо «немає місця для мислення» дещо пізніше ним же було спростовано в іншій публікації «Інакший світ» [37] його ж ствердженням, що «мислення важливіше ідей. Хороше мислення з поганими ідеями краще хороших ідей з поганим мисленням».

На нашу думку, цей висновок філософа прямим чином підтверджує необхідність і доцільність пріоритетного забезпечення належного інтелектокористування шляхом організації належної мисленнєвої активності людських ресурсів підсистемами управління будь-якими людськими спільнотами в системі управління державою Україна. Адже, повертаючись до попередньої статті цього автора «Ультиматум мислення», в якій він стверджує, що «гідне місце України в новому постглобальному світі» відкриють тільки «інакше мислення та інакша освіта», а також «думаючі люди» [37], неважко прийти до висновку, що якраз «інакше мислення» та «думаючі люди» без найменшого сумніву і в першу чергу потрібні базовим спільнотам елементарних носіїв інтелекту, а точніше – територіальним громадам України. Тільки їх інтелект і їх мислення, а також продиктовані їх інтелектуальними результатами (рішеннями) дії з використання всіх інших природних ресурсів громад ставатимуть джерелом позитивних результатів їх життєдіяльності.

Таким чином, інтерпретація людського інтелекту в якості найважливішого ресурсу, який знаходиться в розпорядженні громади, робить цілком очевидним факт того, що процес мислення будь-якої наділеної інтелектом особистості чи їх груп (домогосподарство, установа, організація, вся громада) слід також вважати використанням природного інтелектуального ресурсу N елементарних носіїв інтелекту. При цьому, кожен із носіїв відрізняються як за рівнем особистого інтелекту, так і за професійними, ідеологічними, політичними чи економічними і т. п. інтересами, способами мислення, ментальністю тощо.

Авторами низки зарубіжних [257; 277; 203] і вітчизняних [99] публікацій робилось припущення, що в характеристиці інтелекту I_i будь-якого окремішнього елементарного i -го носія є одночасно присутніми всі 4 виділених

в роботі К. Чіполла (С. Cipolla) [229] складові розуму, добра, схильності до злочинних дій і, нарешті, тупості, а характеристика інтелекту I_i окремішньої i -тої особистості визначається сумою відповідних складових

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

де I_{iSMART} – інтелектуальний пріоритет досягнення спільної вигоди, I_{iKIND} – інтелектуальний пріоритет забезпечення вигоди для інших, $I_{iBANDIT}$ – інтелектуальний пріоритет власної вигоди за рахунок її втрати іншими, $I_{iSTUPID}$ – інтелектуальний пріоритет, а поведінка людини в суспільстві, отримані нею результати і наслідки визначатимуться тими складовими інтелекту, які є домінантними на даний час.

Тоді організацію належного використання інтелекту особи чи їх групи слід вважати фундаментальною умовою і обов'язковою функцією процесу управління життєвою активністю будь-якої множини людей N – процесу, який прийнято доручати тим спеціально відібраним або обраним, кваліфікованим і досвідченим людям керівної підмножини $(c+m+n)$ із загального числа людських ресурсів громади N , які повинні бути навченими використовувати в процесах прийняття управлінських рішень не тільки власний інтелект (тобто I_c , I_m і I_n підмножин n і m), а й головного ресурсу територіальної громади – колективного інтелекту I_N множини людей N .

Якщо ця умова не буде виконуватись, то інтелектуальна диференційованість людських ресурсів ТГ стає головною причиною того, що, за відсутності єдиних управлінських впливів зі сторони керівної підмножини n (ОМС) на всю множину N носіїв I_i , цією генеральною множиною учасників будуть генеруватися і реалізовуватися самі різноманітні і різноспрямовані інтелектуальні продукти (ідеї, наміри, плани, програми тощо), різноспрямованість яких може принести ТГ як добробут і сталий розвиток (за умови дотримання $\pm \Delta = 0$, рис. 2.1), так і шкоду довкіллю та знищення природи з незворотним вичерпанням ресурсів, втратою добробуту і комфортного (з порушенням $\pm \Delta \neq 0$) існування цієї ж спільноти N людей.

Пояснення природи і причин виникнення такої ситуації криється у відомій моделі «Квадрант К. Чіполла» [229], яка описує орієнтованість інтелекту та способу мислення окремішньої i -тої особистості із всієї множини людських ресурсів N в координатах використання нею свого особистого інтелекту та способу мислення для отримання вигід і благ або тільки «для себе», або тільки «для інших», або «для себе та інших», або «ні для себе, ні для інших».

Використавши запропоновану Р. Куліковським, В. Петренком та Г. Хамчуком [99] інтерпретацію спільноти з N особистостей у вигляді моделі, в якій кожна i -та особистість в ТГ може бути інтерпретована за її приналежністю до якоїсь домінуючої складової, отримаємо модель, представлену на рисунку 2.2.

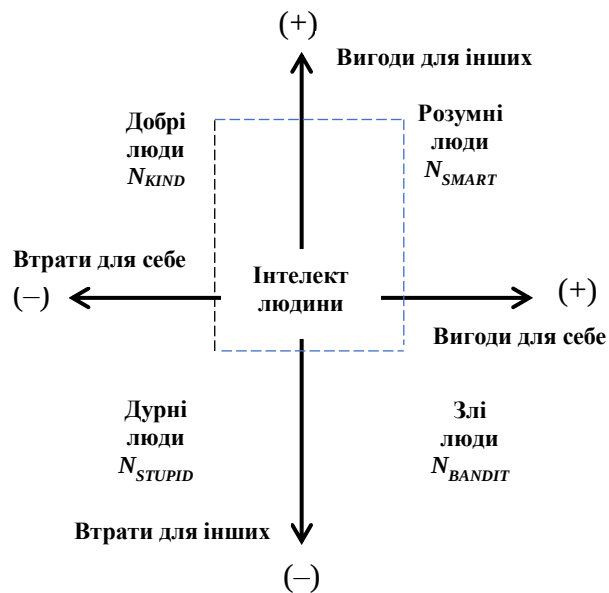


Рис. 2.2 Модель розподілу людських ресурсів ТГ числом N за їх інтелектуальною орієнтованістю на розум (N_{SMART}), доброту (N_{KIND}), зловживання (N_{BANDIT}) і дурість (N_{STUPID})

Можемо припустити, що будь-яка множина з N людських ресурсів (в т. ч. населення громади) буде складатися із наступних підмножин

$$N = N_{SMART} + N_{KIND} + N_{BANDIT} + N_{STUPID}, \quad (2.2)$$

де N_{SMART} – кількість в ТГ людей з домінантною складовою розуму, які, згідно припущень моделі IDRLabs.com, «роблять добро для інших, водночас роблячи добро для себе (виграш-виграш). Вони економічно розумні та роблять усе краще для всіх» [229];

N_{KIND} – кількість людей з домінантною складовою доброти, які «Роблять добро для інших, нехтуючи тим, щоб робити добро для себе (виграш-програш), є щедрими, але занадто гарними для цього світу» [229];

N_{BANDIT} – кількість людей з домінуючою схильністю до злочинних дій, які «Роблять зло іншим, одночасно роблячи добро для себе. Є нечесними і посягають на права інших для особистої вигоди» [229];

N_{STUPID} – кількість нерозумних людей, які «наносять збитки, не отримуючи вигоди. Блага знищуються, суспільство бідніє» [229].

Умова раціональної, результативної і ефективної співпраці множини N і налагодження сталого розвитку спільноти людей ТГ визначатиметься домінуючою орієнтованістю колективного інтелекту цієї спільноти на ті ідеологеми, вірування, переконання і цілі, які через належне управління участю громадян, оцінкою і врахуванням їх пропозицій керівництвом і функціонерами ОМС сприятимуть належному і очікуваному більшості N елементарних носіїв інтелекту використанню інтелектуального ресурсу, колективного мислення і способів використання природних багатств громади.

При цьому, на нашу думку, кількісний розподіл N елементарних носіїв інтелекту за їх домінуючими інтелектуальними орієнтирами мав би виглядати наступним чином:

$$N = N_{SMART} > N_{KIND} > N_{BANDIT} > N_{STUPID}, \quad (2.3)$$

або,

$$N = N_{SMART} + N_{KIND} >> N_{BANDIT} > N_{STUPID}, \quad (2.4)$$

або, в найкращому випадку,

$$N = N_{SMART} + N_{KIND} \quad (2.5)$$

Якщо керуватись відомим висловом Платона «рішення слід приймати на основі знання, а не більшістю голосів», буде цілком логічним припустити, що із

множини N (більшість) стає цілком доцільним виділення частки $(c+m+n)$ людей (влада), яким всі інші N тим чи іншим чином делегують право управляти і приймати рішення про раціональне використання інших природних ресурсів (включаючи і людський інтелект) для результативного і ефективного продукування та розподілу благ з вигодою для всіх N .

Якщо ж представниками підмножин N_{BANDIT} і N_{STUPID} інтереси і вигоди для інших людей навіть не розглядаються, стає цілком очевидним факт, що в процесі добору і виборів населенням громади індивідуумів до підмножини $(1+m+n)$ представники підмножин N_{BANDIT} і N_{STUPID} в ідеалі не повинні навіть приймати участь.

Тоді обрання із загального числа N (населення ТГ) підмножини $(c+m+n)$ людей (голову і депутатів ТГ, які призначають ще й функціонерів ОМС) і їх навчання належному використанню наявних в громаді інтелектуальних ресурсів забезпечить виконання першої складової рівняння (1.1) необхідного рівня професіоналізму (PP_{EH}) $(c+m+n)$ людей з числа N , які повинні бути навченими використовувати в процесах прийняття управлінських рішень не тільки власного інтелекту (тобто I_{c+m+n} підмножини $c+m+n$), а і всіх інших зацікавлених учасників із числа населення ТГ.

Усвідомлення цієї можливості уже привело до появи у світовій практиці низки управлінських технологій залучення в процеси і процедури управління соціально-економічними системами окрім інтелекту людей підмножини $(c+m+n)$ ще й інтелекту людей з множини N , які уже відомі і в Україні під назвами колективного [211], партисипативного [165], інклюзивного [83], синархічного [17; 45] та ін. підходів і технологій управління виробленням і прийняттям важливих рішень в управлінні громадами.

Зауважимо, що в рівнянні (1.1) рівня професіоналізму працівників ОМС ТГ окрім врахування їх інтелекту і професійної освіченості (I_{EH}) присутні ще й такі технологічні складові, як $T_{МЕН}$, $T_{ЗЕН}$ і $T_{ВШІ}$, якими повинні бути озброєні всі інтелектуальні і освічені носії інтелекту.

При цьому $T_{МЕН}$ – це знання і досвід використання персоналом інноваційних технологій особистісного мислення, $T_{ЗЕН}$ - знання технології, вміння і обов'язок залучати до процесів управління інших людей і $T_{ВШИ}$ – знання і вміння залучати та використовувати в процесах управління громадою сучасних технологій цифровізації і штучного інтелекту.

Слід також зауважити, що, якщо знанням і досвіду умілого використання складових залучення і організаційного гуртування людей $T_{ЗЕН}$, а також знанням і вмінням використовувати сучасну комп'ютерну техніку і останні досягнення штучного інтелекту в процесах управління $T_{ВШИ}$ сьогодні активно навчають всіх працівників системи, то щодо вміння ефективного і результативного використання елементарним носієм професійного інтелекту у певній соціально-економічній системі належного не тільки йому, а й іншим співробітникам системи інтелекту технологій особистого і спільного мислення $T_{МЕН}$ з отриманням потрібних інтелектуальних продуктів (ідей, рішень, обґрунтувань, програм, планів тощо) досліджень явно недостатньо.

В зв'язку з цим стає цілком доцільним теоретично дослідити можливості удосконалення процесів особистісного і спільного мислення елементарних носіїв професійного інтелекту в системі та підсистемах публічного управління і адміністрування з метою формування практичних рекомендацій щодо їх ефективного використання в роботі персоналу ОМС ТГ.

2.2 Аналіз моделей і технологій мислення персоналу органів управління життєдіяльністю територіальних громад України

Сучасний стан децентралізації влади та ресурсів із переходом системи публічного управління до функціонування за світовими й європейськими стандартами врядування зумовлений наявністю та одночасним впливом на суспільство таких вагомих чинників:

- повномасштабна російсько-українська війна та потреби захисту країни від військової агресії, руйнівні наслідки для вітчизняної промисловості й

інфраструктури життєзабезпечення, завдання з ліквідації шкоди довкіллю та вимушене вилучення з економічного обігу значної частини природних ресурсів;

- тривалий вплив застарілого досвіду і традицій централізованого управління державою, її територіями та природно-ресурсним потенціалом, центроорієнтована ментальність, а також поширені серед людських ресурсів патерналістські та споживацькі настрої;

- брак на всіх рівнях системи державного управління (і насамперед на рівні ОМС ТГ) необхідних знань і прикладного досвіду інтелектуалізації публічної влади з орієнтацією на цілі сталого розвитку.

Усе згадане вище вимагає від органів місцевого самоврядування ТГ – як найбільш наближеного до громадян елемента влади – пошуку, ухвалення та реалізації дієвих рішень щодо раціонального використання місцевих природних ресурсів із мінімізацією «екологічного сліду» людської діяльності. Це передбачає ініціювання змін у свідомості мешканців, формування мотивів поведінки, спрямованої на виконання визначених світовою спільнотою законів і норм щодо підвищення рівня добробуту, захисту екосистем та збереження середовища проживання.

Отже, доходимо обґрунтованого висновку, що ключовою основою сталого розвитку ТГ стають сформовані керівництвом і посадовими особами ОМС (за активного залучення населення) стратегічні цілі та завдання. Рівень інтелекту, освіченості, досвіду й раціональності мислення всіх учасників цього процесу виступають головними чинниками розробки та реалізації стратегії використання природних ресурсів, що гарантуватиме сучасному населенню та майбутнім поколінням добробут і процвітання. Водночас, на думку науковців, за будь-яких обставин провідна роль в організації раціонального природокористування за критеріями сталого розвитку незаперечно залишається за управлінським складником людських ресурсів спільноти [273; 251].

У зв'язку з цим в умовах війни, високої складності, невизначеності та непрогнозованості ситуації значення належного публічного управління

процесами природокористування, де такою пріоритетною складовою є використання інтелектуальних ресурсів, суттєво зростає [55].

Тому керівництво та весь персонал органів публічного управління життєдіяльністю ТГ мають стати пріоритетними об'єктами трансформації ментальності й мислення. Це передбачає формування у них компетенцій щодо розроблення та ухвалення рішень у сфері управління сталим соціально-економічним розвитком громади на засадах партисипації (спільно із зацікавленим населенням), що вже слугувало підґрунтям для низки наукових досліджень і практичних рекомендацій [183; 89; 280; 47].

Адже саме ментальність і процеси мислення, будучи укоріненими в свідомості людей поняттями і узагальненнями, прямим чином впливають на сприйняття ними оточуючого світу, а значить їх дії та результати можуть і повинні допомогти сформувати таку поведінку останніх у встановленні підходів до виконання завдань і вирішення проблем, яка б повністю відповідала критеріям спільності, сталості і соціально-економічного розвитку людських спільнот громад. Якраз тут, стає цілком доречно пригадати відомий вислів Альберта Ейнштейна (Albert Einstein) «світ, яким ми його створили, є процесом нашого мислення. Його не можна змінити без зміни нашого мислення». До цілком аналогічного висновку прийшов і відомий письменник, д-р Дж. Мерфі в книзі «The Power of Your Subconscious Mind»: змінити повністю своє життя можна тільки одним шляхом – змінивши своє мислення, що засвідчує доцільність звернення до аналізу теоретичного і практичного потенціалу т. зв. технології трансформативного навчання – цілеспрямованого впливу на людей з метою зміни їх мислення.

Дж. Мезіров – провідний теоретик навчання, яке трансформує (або змінює) мислення, закликає навчати спільноти людей тому, як їм жити і діяти згідно спільно встановлених цілей, цінностей, почуттів і смислів сучасних цілей сталого розвитку, а не поширених в сучасному суспільстві споживацьких критеріїв політики пріоритетного задоволення власних потреб без спроб врахування можливих наслідків і потреб майбутніх поколінь [258; 259].

Не дивлячись на очевидну залежність позитивних результатів життєдіяльності ТГ від рівня професійного та умілого мислення її керівництва і персоналу в процесах управління використанням інтелектуальних ресурсів населення громади, питання і проблеми організації навчання належному управлінню розвитком і використанням інтелекту людських ресурсів територіальних громад як головної умови забезпечення раціонального використання всіх інших видів її ресурсів, в роботах як закордонних експертів, так і вітчизняних науковців, за окремими виключеннями [49; 239], практично не розглядались, а тому стає цілком доцільним більш ретельно дослідити цю проблему.

Можливість виконання такого аналізу і демонстрації на його результатах взаємозв'язку між процесами мислення керівництва і населення ТГ та її успішним існуванням, життєдіяльністю і сталим розвитком відкривається давно відомим висловом Рене Декарта «Я мислю, значить я існую». Хоча це ствердження і не викликає ніякого сумніву, проте його використання для обґрунтування удосконалення процесів управління людськими спільнотами вимагає суттєвого уточнення.

Це уточнення полягає в тому, що «Я» Р. Декарта у запропонованій нами вище моделі «мислю – існую» для пошуку можливостей удосконалення використання інтелекту множини N елементарних носіїв інтелекту уже слід інтерпретувати як N «Я» – множини людей, кожному з яких є притаманними самі різноманітні способи мислення.

Констатуючи факт існування і використання в спеціальній і популярній літературі незліченої кількості самих різноманітних назв та інтерпретацій процесів людського мислення, спробуємо привести до загального знаменника такі, для прикладу, широко вживані визначення видів мислення, як активне [220; 275], аналітичне [281; 4], винахідницьке (систематичне і структуроване) [263; 252] гнучке [119; 270], дивергентне [115; 224], дизайнерське [235], інтегративне [223], конвергентне [232], креативне [231], критичне [241], латеральне [240], наукове [271], панорамне [188], системне [260], стратегічне

[126], тактичне [201] і ще багато, багато інших дуже специфічних і, навіть, неочікуваних назв.

До прикладу, термін «реляційний інтелект» [75], який з'явився зовсім недавно як «здатність будувати і підтримувати якісні, довірливі, здорові взаємини з іншими людьми» [75], під іншою назвою демонструє спрямованість на ті ж цілі, які виникають перед керівництвом і персоналом ОМС ТГ і досліджуються в нашій роботі. Проте, слід звернути увагу, що процес мислення людини як правило не можна детермінувати і характеризувати виключно за однією із названих вище ознак, оскільки цей процес в більшості випадків інтегрує в собі відразу кілька ознак. О. Тихонов вважає, що панорамне мислення «включає мислення інших типів, в масі людям не властивих – таких як системне, латеральне, нестандартне, об'ємне, винахідництво, проривне, масштабне, повного спектру, паралельне, більш ніж одотрекове» [188], авторка публікації [255] прямо у заголовку задається питанням чи не є такі види мислення, як дизайнерське, системне і стратегічне однаковими, а автор статі [233] прямо у назві цієї статті об'єднує креативну, аналітичну і стратегічну складові єдиного процесу мислення людини.

Аналогічне припущення щодо можливості одночасного протікання різних процесів мислення в інтелекті однієї окремо взятої особистості сформувалось, для прикладу, і у авторів книги «Зростання творчості, творче мислення і творче вирішення проблем у 21 столітті» [247], якими «серцем креативного мислення» були названі дивергентне і конвергентне мислення, що цілком відповідає можливості співіснування і взаємного доповнення уже названих і ще невідомих нам видів та варіантів мислення як креативних.

Якраз тому, на нашу думку, дизайн-мислення, системне мислення та стратегічне мислення, попри відмінності у своєму інструментарії, наділені значним синергетичним потенціалом, де недоліки одного підходу нівелюються перевагами інших. Так, системний складник мислення, що дозволяє розглядати складні проблеми цілісно з урахуванням внутрішніх взаємозв'язків, логічно доповнюється стратегічним аналізом ширшої картини викликів та пошуком

рішень для досягнення довгострокових цілей. Водночас підключення інструментів дизайн-мислення забезпечує розв'язання управлінських завдань оригінальним шляхом через операції прототипування та ітерацій.

Тобто всі зазначені модифікації інтелектуальної діяльності, маючи унікальні ознаки й характеристики, інтегруються єдиним розумом індивідуального носія (суб'єкта мислення) в цілісний процес, здатний забезпечити синергетичний, максимально ефективний та проривний управлінський результат.

Повернувшись до уже згаданої вище статті С. Дацюка «Інакший світ», маємо звернути увагу на той факт, що автором процес мислення було розділено на т. зв. традиційні форми, коли будь-яка особистість мислить так як її вчили і навчили, визначивши це означенням «Мислити мислиме (так, як уже хтось мислив, Р. К.) це мислити нормативно». Натомість ним же було запропоновано нове визначення «Мислити об немислиме (так, як ще ніхто не мислив, Р. К.) це мислити ненормативно, спонтанно, спорадично, вільно» [36]. Тобто, мислити нестандартно, нестереотипно, оригінально, інноваційно тощо – це те, що на думку автора сьогодні і потрібно Україні не для виживання, а для змін, перетворень, трансформації.

Тоді стає цілком доцільним, відштовхуючись від твердження п. С. Дацюка про те, що «думаюче суспільство це не суспільство, де всі думають. Думаюче суспільство це таке, де є місце для спонтанного мислення і де є культ мислення, тобто де спонтанне мислення виступає як легітимне і значиме, а його результати соціалізуються» [36], сформулювати визначення думаючої ТГ.

Таким чином, думаючими ТГ можна і слід вважати такі громади, в яких є місце для спонтанного мислення, де є культ мислення, де спонтанне мислення виступає як легітимне і значиме, а його результати соціалізуються відповідними службами ОМС, які не є скованими традиціями «мислимого», а вміють виходити за його рамки, думати «про немислиме» та заохочуються до цього своїми керівниками і населенням. При цьому автор цілком слушно зауважує, що «лише багатоманітно множинне мислення, здатність мислити

різне по-різному вберігає від стихії, агресії, ресентименту, деградації, архаїзації, руйнування», оскільки, на його цілком слушну думку, «вислення важливіше ідей. Хороше мислення з поганими ідеями краще хороших ідей з поганим мисленням» [36].

Якраз про доцільність і рекомендації з використання моделі «множинного» мислення йшлося в дослідженнях з вирішення проблеми приваблення і утримання талантів у системі публічного управління та адміністрування [54], а в дослідженні умов ефективної взаємодії інтелектуальних ресурсів людських спільнот у процесі забезпечення раціонального природокористування [53] головною умовою їх успішної співпраці було названо здатність суб'єкта управління об'єднання самих різноорієнтованих і по-різному мислячих носіїв інтелекту з числа активного населення ТГ до раціоналізації використання ресурсів через організацію належного інтелектокористування [99].

До таких же висновків і рекомендацій прийшов психолог П. Сиротюк, який на своїй сторінці «Психолог Онлайн» наголосив на тому, що «кожен вид мислення, чи то критичне, творче, аналітичне або інтуїтивне, є унікальним інструментом для взаємодії зі світом і вирішення різноманітних завдань», а «усвідомлення різноманітності мисленнєвих процесів дозволяє < ... > обирати найбільш відповідний вид мислення залежно від ситуації, що значно підвищує нашу адаптивність та ефективність у різних сферах життя» [167].

При цьому рекомендована цим же автором «здатність гнучко перемикається між різними видами мислення» [167] може і повинна, на наше переконання, стати «ключовою навичкою» професійного публічного управлінця, для якого оволодіння набором сучасних когнітивних технологій, спеціально орієнтованих на розвиток його інтелектуальних здібностей, уяви і мислення, а також уміле та ефективне їх використання в процесі виконання службових обов'язків повинні стати професійною нормою.

Таким чином, можна дійти висновку, що орієнтація працівників кадрового корпусу органів публічної влади та місцевого самоврядування ТГ на

опанування й застосування різноманітних когнітивних технологій у межах покладених повноважень має стати фундаментом для формування множинного мислення. Саме воно забезпечує спроможність до творчого пошуку, що так влучно охарактеризовано в науковій літературі як здатність «мислити немислиме».

Оскільки критично важливою основою сталого розвитку будь-якої ТГ у межах сформульованих сучасною цивілізацією, світовою спільнотою та державою законів, правил і норм є розроблені посадовими особами ОМС та населенням стратегічні, тактичні й оперативні цілі життєдіяльності громад, стає очевидним, що професійний інтелект, раціональність мислення, практичний досвід та володіння інструментами когнітивістики всіх учасників цього процесу є головними чинниками раціонального врядування процесами використання муніципального природно-ресурсного потенціалу.

Оскільки ж всі, без виключення, закони, правила, норми і управлінські рішення є продуктами мислення людей, то доцільність удосконалення процесів і процедур інтелектуальної активності персоналу ОМС і населення уже сьогодні багатьма авторами вбачаються у належному використанні інтелекту не окремих осіб чи їх груп в громадах, а в умілому формуванні і використанні їх органами управління т. зв. інтегрального (колективного, спільного тощо) інтелекту громад для «системного», «критичного системного» чи будь-якого іншого із перерахованих вище але обов'язково «креативного», раніше «немислимого» мислення, яке «веде до генерації цінних та оригінальних ідей» [225] та створює організаційні умови для проявів творчості [243].

Таким чином, на перший план виходить питання визначення і обґрунтування тих змін, які повинні відбутися в інтелекті кожної окремішньої людини, групи або спільноти людей в ТГ, де прояви мислення слід вважати наслідком створення та існування у її середовищі такої ментальності і моралі, таких потреб і мотивів, які вимагають від них пошуку творчих рішень, створюють умови для мислення, пошуку і реалізації нових і обов'язково

корисних для цього середовища результатів мислення – ідей з успішного управління її життєдіяльністю.

При цьому виникає цілком закономірне питання щодо того які із відомих моделей і технологій мислення можна і слід рекомендувати для поширення, оволодіння та використання в процесах управління керівниками, персоналом ОМС і населенням ТГ, а також які зміни в уже відомих моделях можна обґрунтовано рекомендувати для цього.

2.3. Про модель професійного мислення працівників органів управління життєдіяльністю територіальних громад України

Попри цілком очевидну залежність як деструктивних, так і позитивних результатів життєдіяльності ТГ від умілого використання її органів місцевого самоврядування (керівництва та посадових осіб) усього наявного природно-ресурсного потенціалу (див. рис. 2.1), головною умовою забезпечення сталого розвитку, на думку міжнародних експертів, залишається пріоритетна організація ефективного й продуктивного управління людськими ресурсами [266; 245].

Роль і значення рівня професіоналізму публічного управління у належному впорядкуванні процесів управління територіальними громадами в умовах зовнішньої агресії і спричинених цим невизначеністю і хаотичністю змін і ситуацій, обмеженістю ресурсів і зростанням непродуктивних потреб, необхідністю гармонійної співпраці органів державного управління і місцевого самоврядування в подоланні наслідків війни і розробці планів повоєнного відновлення непомірно зростає [96; 129; 77; 28], а необхідність трансформації ментальності їх управлінських людських ресурсів в напрямку створення суспільства раціонально мислячих і соціально відповідальних людей, які володіють технологіями спільного з населенням вироблення, ухвалення і реалізації рішень з управління розвитком ТГ уже стали предметом аналізу низки досліджень і рекомендацій [53; 280; 51].

Обґрунтувавши в 2.2 можливість і доцільність поширення в середовищі персоналу публічного управління і місцевого самоврядування моделі множинного мислення через організацію відповідного навчання і оволодіння спеціально розробленою технологією, слід усвідомити, що такий перехід буде вимагати і уже вимагає виконання в множині 1 469 територіальних громад, утворених в процесі децентралізації, радикальних змін в рівні професіоналізму їх кадрового наповнення не тільки тому, що цього вимагають цілком нові взаємини між системою публічного управління і її самоврядними базовими одиницями, між керівництвом і персоналом органу управління ТГ та населенням, в першу чергу керівництво і персонал ОМС повинні усвідомити, що рівень сталого розвитку цієї соціально-економічної системи і добробуту її людських ресурсів визначатиметься саме їх спільним творчим мисленням і результатами використання генерованих ними оригінальних ідей щодо такої організації життя і спільної праці, результати якої перетворили б громаду в спільноту людей, які «... мають навички розуміння зв'язків між нашим мисленням, діями та впливом на наш світ» [276].

Однак, це «вимагає надзвичайного керівництва, інтелектуального внеску, підтримки та координації» [278] і «може бути досягнуто лише шляхом безпрецедентної трансформації технологій, економіки та суспільства в усьому світі» [278], що вимагає радикальних змін в ментальності і мисленнєвій активності персоналу системи публічного управління і місцевого самоврядування. Це є необхідним тому, що, за загальною згодою експертів світового рівня, якраз щодо цієї складової у всіх створених і процитованих вище документах відсутні навіть згадки про необхідність розробки і реалізації заходів з трансформації мислення персоналу як системи публічного управління та органів місцевого самоуправління, так і всього населення.

Нагадаємо, що якраз на цій важливій для майбутнього розвитку України проблемі ще у 2018 р. наголошував голова представництва ЄС в Україні Хюг Мінгареллі (Hugues Mingarelli), який в інтерв'ю інформаційному агентству «Главком» наголосив, що «процес зміни ментальності займає дуже багато часу,

і зараз іде жорстока боротьба між тими, хто дійсно намагається змінити Україну, змінити цю ментальність, реформувати країну, і тими, хто хоче, щоб все лишилося таким, як було в період між 1992 та 2014 роком» [214].

Хоча вітчизняними науковцями така необхідність декларувалась уже більше як 20 років тому, для прикладу [106], а пізніше проблемам необхідності змін ментальності людських ресурсів України присвячувались, для прикладу, як наукові монографії [76; 177] і дисертаційні дослідження [131; 195], так і багато необхідних для продовження і завершення процесу децентралізації змін статей з проблем публічного управління і місцевого самоврядування [13; 132; 70; 204; 6], слід визнати, що особливу цінність для успішного публічного управління процесами життєдіяльності територіальних громад України в умовах війни та повоєнного відновлення будуть мати знання і навички ефективного і результативного використання інтелектуальних ресурсів населення. Для цього, однак, є необхідною ментальна і моральна адаптація всього персоналу ОМС до оновлених потреб суспільства в процесах і процедурах вироблення і ухвалення важливих управлінських рішень, а також їх реалізації для отримання необхідних результатів соціально-економічного розвитку.

На необхідності такої ментальної і моральної адаптації низкою вітчизняних науковців, починаючи з 2000-х років, неодноразово наголошувалось, а також розроблялись, пропонувались і поширювались вимоги, умови і рекомендації щодо їх обов'язкової реалізації [70; 239; 204; 98].

Водночас уперше про необхідність пріоритетної ментальної адаптації персоналу системи публічного врядування та місцевого самоврядування було наголошено в дослідженні щодо модернізації публічного управління природокористуванням в територіальних громадах України в умовах війни й повоєнного відновлення. Автори цієї праці запропонували інтерпретувати мислення конкретного індивіда як послідовність чотирьох диференційованих субпроцесів:

1. «Я – мислю»;

2. «Я існую та розвиваюся / не розвиваюся» (у часі, просторі, освіті, добробуті тощо);
3. «Я – змінююся / не змінююся» (навчаюся, опановую технології, здобуваю досвід);
4. «Я – мислення змінюю / не змінюю».

При цьому відсутність динаміки в когнітивній матриці особистості залишає її на колишніх позиціях та консервує досягнуті в минулому результати, спонукаючи лише до збереження наявного статусу, що, на жаль, блокує подальший розвиток.

Тоді, звернувшись до запропонованої нами в Р.1.3 формули (1.1) для визначення рівня професіоналізму особи $РП_{ЕН} = I_{ЕН} \& T_{МЕН} \& T_{ЗЕН} \& T_{ВШІ}$, виявимо, що, окрім інтелекту і спеціальної освіти $I_{ЕН}$, їх носію необхідно додатково оволодіти, ще й технологіями ефективного мислення $T_{МЕН}$, вміннями залучати до спільної роботи (інтеграції) інших людей $T_{ЗЕН}$ і вміннями використовувати технічні засоби комп'ютеризації управлінських процесів, включаючи штучний інтелект $T_{ВШІ}$.

Тоді, за аналогією із запропонованою в [39] ідентифікацією процесу мислення особистості публічного службовця, процес мислення працівника ОМС можна інтерпретувати у вигляді послідовності субпроцесів, представленої на рисунку 2.3.

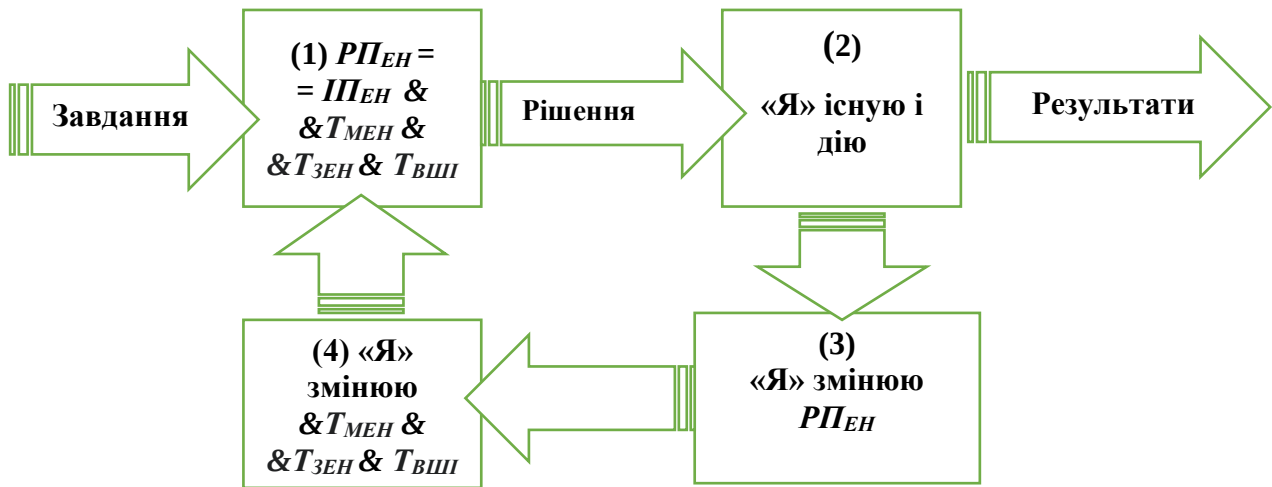


Рис. 2.3 Процес мислення «Я» професійного працівника органу місцевого самоврядування

Тобто, в процесі професійного виконання особистістю функціональних обов'язків працівника ОМС її особистісний інтелектуальний потенціал I_{EH} трансформуватиметься в професійні управлінські рішення, виконання яких приведе до отримання задуманого результату, завдячуючи її вмінням мислити T_{MEH} , залучати до співпраці інших людей T_{ZEH} та використовувати цифрові технічні засоби і технології T_{VSHI} .

Стосовно належного спрямування мислення T_{MEH} керівників і персоналу ОМС, а також взаємодіючого з ними населення в русло необхідних розвитку громади змін, то слід зауважити, що ця складова професіоналізму повністю відповідає відомій рекомендації Р. Декарта «недостатньо просто мати добрий розум, головне – це добре його використовувати» [39], а сформульоване в дослідженні завдання «добре використовувати» інтелект певної кількості $I_{N\langle Я \rangle = \langle МИ \rangle}$ (населення громади) повинно стати критично важливим професійним обов'язком та вмінням як керівництва, так і персоналу органу місцевого самоврядування.

Керівною ланкою системи управління ТГ утворюється уже т. зв. «колективний інтелект» або інтелектуальний ресурс громади, який розглядається як спосіб концентрації інтелекту груп людей для створення кращих управлінських рішень, ніж рішення, запропоновані окремими учасниками.

Хоча походження ідеї колективного інтелекту $I_{N\langle Я \rangle = \langle МИ \rangle}$ ховається ще в текстах Арістотелю, в сучасному розумінні цю ідею було сформульовано у 1997 році П'єром Леві (Pierre Lévy) в книзі «Колективний інтелект: людський світ, що з'являється у кіберпросторі» [268], який констатував необхідність розробки інструментів для обміну людськими ресурсами їх розумовими здібностями, сприяючи таким чином створенню колективної творчості та уяви.

На нашу думку, масштабне впровадження в практику публічного управління і місцевого самоврядування саме таких інструментів може надати необхідний імпульс для удосконалення і поширення нових моделей результативної і ефективної діяльності їх персоналу, адекватних вимогам та умовам війни і повоєнного відновлення.

Таким чином, якщо знання і вміння використання особою різноманітних технологій мислення $T_{МЕН}$, як це уже продемонстровано в Р. 2.2, є важливим, то в контексті управління «добрим використанням» інтелекту інших людей із числа населення ТГ ($N\langle Я \rangle = \langle МИ \rangle$) не менш важливою складовою її професіоналізму виступає ще й володіння нею технологіями залучення до процесів управління зацікавлених в його результатах людей $T_{ЗЕН}$.

Згідно з цими технологіями працівники ОМС повинні вміти залучати і мотивувати до участі у виробленні і ухваленні важливих для громади рішень інтелектуальний потенціал всіх своїх зацікавлених працівників і всього населення, коли всі $N\langle Я \rangle$ мислять над рішенням однієї проблеми, але кожен по своєму, використовуючи притаманні тільки йому технологію мислення. Для цього є важливою здатність керівників і функціонерів змінювати мислення, тобто уже згадана вище «здатність гнучко перемикатися між різними видами мислення» [169] в залежності від характеру поточних завдань, яка була

виділена авторами в якості основної ознаки професійності особи і можливості працювати в системі публічного управління.

Тоді схему процесу мислення «Я» слід трансформувати в схему процесу мислення $N\langle\text{Я}\rangle=\langle\text{МИ}\rangle$ (Рис. 2.4) за наступними диференційованими субпроцесами:

1. «Я – мислю»;
2. «Я – існую та розвиваюся / не розвиваюся» (у часі, просторі, освіті, добробуті тощо);
3. «Я – змінююся / не змінююся» (навчаюся, опановую технології, здобуваю досвід);
4. «Я – мислення змінюю / не змінюю».

При цьому, слід зауважити, що в множині $N\langle\text{Я}\rangle=\langle\text{МИ}\rangle$ всі «Я» володіють, як правило, різними мисленнєвими компетенціями і здібностями, а їх залучення працівниками ОМС до процесу колективного мислення прямим чином сприятиме виробленню, ухваленню таких управлінських рішень, реалізація яких приведе до отримання кращих результатів.

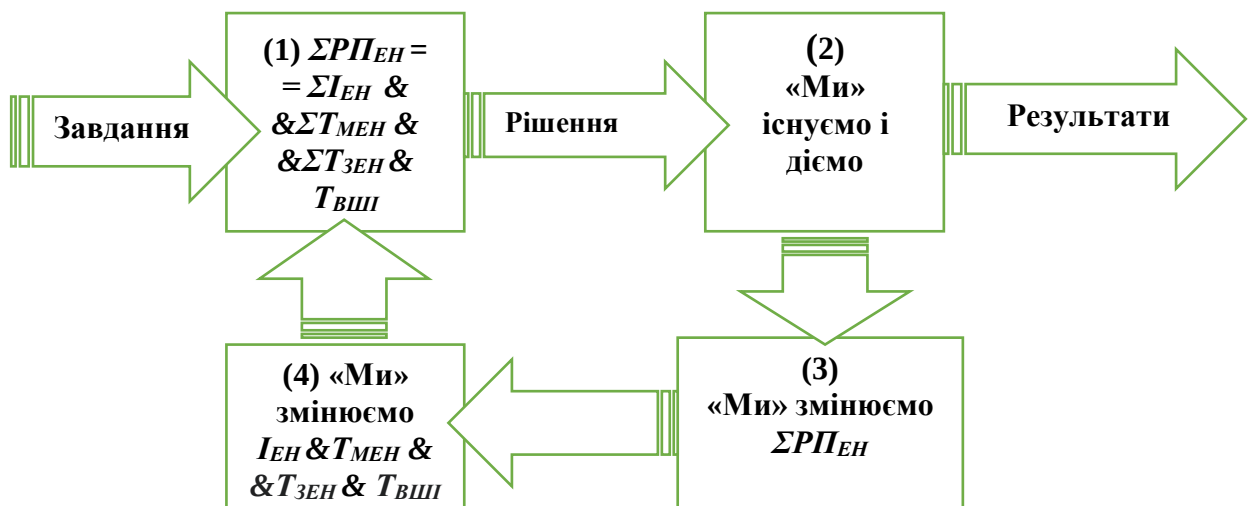


Рис. 2.4 Процес колективного мислення $N\langle\text{Я}\rangle=\langle\text{МИ}\rangle$ професійного колективу працівників органу місцевого самоврядування

До того ж, слід розуміти, що вибирати, використовувати і змінювати моделі мислення в будь-якій множині носіїв інтелекту N простіше тоді, коли в цій спільноті присутні люди з різноманітними видами мислення. Однак, для цього в ОМС ТГ слід вибирати і призначати людей із здібностями до оволодіння і використання самих різноманітних видів колективного, спільного мислення, яким створюються умови для розвитку у них здатності комбінованого використання різних технологій мислення з виникненням синергетичних ефектів, «коли спільні зусилля різних секторів публічного управління призводять до результатів, які були б недосяжними при діяльності кожного з них окремо» [207], головною умовою чого є наявність «компетентностей, у тому числі емоційного інтелекту; критичного мислення; креативного мислення; вміння самонавчатися» [207].

Отже, якраз «вміння навчатися» і відкриває можливість оволодіння будь-якою людиною будь-якими із відомих технологій ефективного мислення, а поповнення їх арсеналу за рахунок навчання і саморозвитку персоналу ще й за рахунок використання їх можливих комбінацій гарантувати ОМС ТГ необхідний рівень інтеграції всіх наявних в громадах інтелектуальних ресурсів, знань та зусиль в процесах управління досягненням спільних цілей їх життєдіяльності.

В цьому контексті виглядає цілком доцільним розробити, провести експериментальну апробацію і рекомендувати для поширення в середовищі персоналу системи публічного управління та адміністрування інноваційної навчальної програми для підвищення кваліфікації «Технології управлінського мислення і їх практичне використання» для навчання як уже діючих, так і майбутніх працівників системи публічного управління та адміністрування України з перспективою масштабного її поширення за отриманням позитивних результатів в навчальному процесі і практичному використанні в територіальних громадах.

Четверта складова, яка в сучасних умовах покликана забезпечити необхідний рівень професіоналізму публічного службовця, є вміння професійно

оволодіти і використовувати сучасні цифрові технології, інструменти і технічні засоби їх реалізації *Твші*.

Проблема т. зв. цифровізації праці в сфері публічного управління в процесі переходу персоналу системи від звичних методів паперового документообігу до використання цифрових технологій і технічних засобів в першу чергу полягає в належному оволодінні персоналом цими технологіями і засобами, а також у створенні таких систем і процедур управління, в яких ІТ-технології є ключовими у забезпеченні ефективності, якості, інформаційної відкритості і комунікативної взаємодії населення з органами влади.

Інформаційний вибух, спричинений науковими, науково-популярними і медійними публікаціями щодо можливостей, потреб та існуючих проблем з використанням засобів цифровізації у всіх сферах життєдіяльності суспільства, включаючи і всі можливі процеси і процедури у сфері публічного управління як на загальнодержавному, так і на регіональному і територіальному рівнях, демонструє можливості практично повного покриття цими засобами завдань і цілей управління персоналом, фінансами і податками, галузями і підприємствами, регіонами і територіальними громадами, освітою і медициною тощо.

В контексті завдань і цілей використання цифрових технологій на рівні ТГ за даними, оприлюдненими на сайті «Decentralization», «середній показник Індексу цифрової трансформації регіонів в Україні становить 30 балів зі 100 можливих», а за напрямками цифровізації публічних послуг, розвитку цифрової інфраструктури та навчання цифровим навичкам цифровізація територіальних громад і цифрова економіка залишаються слабшими місцями на регіональному рівні.

У зв'язку з цим, станом на середину 2025 року, із 1 469 ТГ тільки 939 подали свої дані до Індексу цифрової трансформації територіальних громад.

При цьому слід зауважити, що для масштабного поширення цифрових технологій на рівні ОМС ТГ сьогодні є в наявності всі необхідні ресурси, починаючи від чисельних науково-теоретичних обґрунтувань, аналізів та

оцінок та продовжуючи всіма необхідними методичними і практичними рекомендаціями щодо процесів цифровізації і використання штучного інтелекту присутні у відкритому доступі для освоєння і використання.

Однак, для того, щоб цифрові рішення і штучний інтелект змогли значно підвищити ефективність роботи персоналу органів місцевого самоврядування ТГ, забезпечили автоматизацію виконання рутинних завдань, спростили роботу з документами, прибрали мовні бар'єри, зменшили витрати часу на виконання адміністративних процедур і мінімізували негативний вплив на їх результати ментальної і моральної недосконалості людського чинника, необхідно активізувати процеси оволодіння необхідними знаннями і досвідом їх використання, тобто складовою *Твші*.

Оскільки всі чотири розглянуті складники запропонованої моделі професіоналізму працівника системи публічного управління та місцевого самоврядування є обов'язковими, модернізація цієї сфери має здійснюватися шляхом інтенсивного впровадження в середовище управлінського персоналу (починаючи з ОМС ТГ) технологій множинного, спільного та творчого мислення задля їхньої подальшої інтеграції в діяльність усього місцевого населення.

Одночасне з цим залучення потенціалу цифровізації та інструментів штучного інтелекту (ШІ) як допоміжного ресурсу для посадових осіб ОМС дозволить акумулювати результати когнітивної синергії носіїв природного та штучного інтелекту. Це забезпечить збереження й раціональний розподіл тих муніципальних ресурсів, які безпосередньо необхідні для підвищення якості життя та добробуту громадян у процесах повоєнної відбудови й подальшого сталого розвитку.

Таким чином, фундаментальним природним ресурсом, уміле управління яким гарантуватиме в процесах повоєнного відновлення України успішне та ефективне функціонування всіх інших видів національного багатства, є інтелектуальний капітал людських ресурсів держави. Інтенсифікація обов'язкового навчання керівників та посадових осіб ОМС інноваційним

технологіям інтеграції процесів спільного мислення, підсилених можливостями ІІІ, є єдиним дієвим шляхом, що забезпечить панування в країні, її регіонах та територіальних громадах «диктатури розуму» [20].

На жаль, діюча в країні система професіоналізації кадрового наповнення як органів публічної влади, так і органів місцевого самоврядування ще не приділяє належної уваги потребі і проблемам радикальних змін ментальності, інтелектуалізації і оптимізації використання інтелектуального капіталу кадрового наповнення системи, а продовжує фокусуватися на характеристиках і оцінках результативності та ефективності діяльності, інформації про наявність у особи професійної освіти, її готовності до взаємодії і комунікацій, морально-етичних засад і саморегуляції тощо.

Однак, не дивлячись на те, що проблема професіоналізації публічних службовців в контексті невідкладних потреб уже тривалий час є об'єктом і предметом досліджень вітчизняної науки, методології і практики публічного управління, результати і рекомендації яких представлені, для прикладу, у вигляді наукових дисертацій [25; 31], монографій [71; 19], статей [92; 174; 166; 171], конференцій [162; 153; 198] та круглих столів [152], вимоги до професіоналізму кадрового корпусу з часом змінюються, а перелік компетентностей і кваліфікацій зростає.

У більшості традиційних рекомендацій щодо професіоналізації публічного управління не вирішується основна проблема – детермінація, діагностика і розвиток таких характеристик, здібностей і вмінь публічних службовців, які і сьогодні, і завтра, і в майбутньому будуть потрібні нашій державі на рівні ОМС ТГ.

Сьогодні у ОМС ТГ залишається очевидною проблема із недостатнім рівнем професіоналізму посадових осіб місцевого самоврядування. До цього додається ще й існуюча проблема добору управлінців внаслідок низької конкурентоспроможності органів місцевого самоврядування на ринку праці, зниження рівня престижності роботи в органах місцевого самоврядування.

Однак, експертні дослідження і документи [118], а також десятки присвячених цьому питанню наукових статей, для прикладу, професійну модель і підготовку державних службовців залишають до останнього часу на традиційних позиціях.

Адже, якщо звернутись до навчальних посібників, за якими традиційно навчають майбутніх або підвищують кваліфікацію діючих державних службовців, то «жорсткими вимогами» є вік, стан здоров'я, освіта, кваліфікація, стаж, психічні властивості або вік, володіння державною мовою і вища освіта, передбачені статтею 19 «Право на державну службу» Закону України «Про державну службу» тощо.

Проте, усвідомлення того факту, що інтелектуалізованому суспільству необхідні нові підходи до інтелектуалізації публічного управління за встановленими в моделі (1.1) вимогами ще не сформовано. Традиційні ж заходи із забезпечення необхідного рівня професіоналізму кадрового корпусу системи публічної влади і, особливо, місцевого самоврядування без додаткових заходів із інтелектуалізації персоналу, методів та інструментів його роботи не забезпечать належного функціонування системи і не приведуть до позитивних змін.

Не заперечуючи необхідності подальшого використання рекомендацій наведених вище навчальних посібників, урядових документів та інших подібних їм вимог до кваліфікації сучасних і майбутніх службовців системи публічної влади, останні слід, на нашу думку, доповнити запропонованими вимогами моделі отриманого в результаті інтелектуалізації рівня професіоналізму елементарного носія інтелекту *РПЕН* (1.1).

Однак, для можливості використання моделі рівня професіоналізму особи з метою його підвищення шляхом її інтелектуалізації, слід зауважити, що процеси практичного управління інтелектуалізацією персоналу ОМС ТГ необхідно забезпечити певним інструментарієм, який дозволить досліджувати, аналізувати, оцінювати і, за необхідності, розробляти та реалізовувати заходи з удосконалення рівня професіоналізму особи шляхом її

інтелектуалізації та формування у неї належних вмінь і навиків використання з ефективного використання всіх складових моделі *I_{ЕН}*, *T_{МЕН}*, *T_{ЗЕН}* і *T_Ш*.

Для цього необхідно детермінувати можливі і обґрунтувати необхідні напрями та засоби інтелектуалізації персоналу ОМС ТГ.

2.4. Обґрунтування напрямів і засобів інтелектуалізації персоналу органів місцевого самоврядування

Аналізи та оцінки сучасного стану місцевого самоврядування в Україні й тенденції розвитку національної економіки засвідчують, що пріоритетними завданнями вітчизняної системи публічного управління мають стати формування на базовому рівні середовища активного інтелектокористування, стимулювання творчої активності населення, його залучення до дискусій та креативного пошуку під час розроблення інноваційних управлінських продуктів на засадах використання новітніх моделей мислення керівників і посадових осіб ОМС.

Ось чому Україна потребує нового покоління професійних кадрів ОМС – інтелектуальних, кваліфікованих, креативних, готових до цільових трансформацій та постійного саморозвитку. Це, своєю чергою, вимагає нових підходів до підготовки й раціонального використання людського потенціалу ТГ їхніми органами врядування шляхом залучення в структуру такого персоналу, який орієнтований на безперервне навчання критично необхідним знанням, умінням, навичкам і компетенціям упродовж усього життя (*lifelong learning* або *long life education*).

Адже в дослідженнях вітчизняних авторів, існуючі в нинішній ситуації реальні протиріччя між вимогами до публічних службовців і «тим типом працівника, який перебуває сьогодні на публічній службі» засвідчують факт того, що «Істотного коригування потребують їх соціальні, моральні, професійні та ціннісні установки» [175] і, що все це обумовлює необхідність та доцільність

вдосконалення професійного рівня службовців шляхом розвитку необхідних знань, вмінь та навичок [66; 104].

В цьому контексті цілком слушно виникає питання щодо того які знаннями, вміннями та навичками необхідно озброїти працівника ОМС ТГ згідно запропонованої нами моделі для забезпечення ним професійного рівня ($РП_{ЕН}=1$), який, окрім наявності природного інтелекту і необхідних професійних знань, вимагає додатково оволодіти:

- технологіями мислення ($T_{МЕН}=1$),
- технологіями залучення до співпраці множини інших людей ($T_{ЗЕН}=1$),
- технологіями цифровізації і штучного інтелекту ($T_{ВШІ}=1$).

Графічна інтерпретація просторової моделі рівня професіоналізму працівника ОМС ТГ, у якого за результатами процесу інтелектуалізації шляхом навчання, перепідготовки і підвищення кваліфікації будуть сформовані вміння володіти певною множиною різних технологій мислення, розвинуте вміння залучати і об'єднувати для співпраці інших людей, а також ефективно використовувати в робочих процесах і процедурах технічні засоби цифровізації і ШІ, представлена на рисунку 2.5.

Ця просторова модель наглядно демонструє доцільність узгодженого або гармонізованого оволодіння всіма трьома технологічними складовими рівня професійного розвитку особистості ($РП_{ЕН}=1$) в процесі її інтелектуалізації шляхом навчання за певною програмою і яка покликана забезпечити оволодіння ними та втрати професійності у випадку відсутності хоча-б однієї з них.

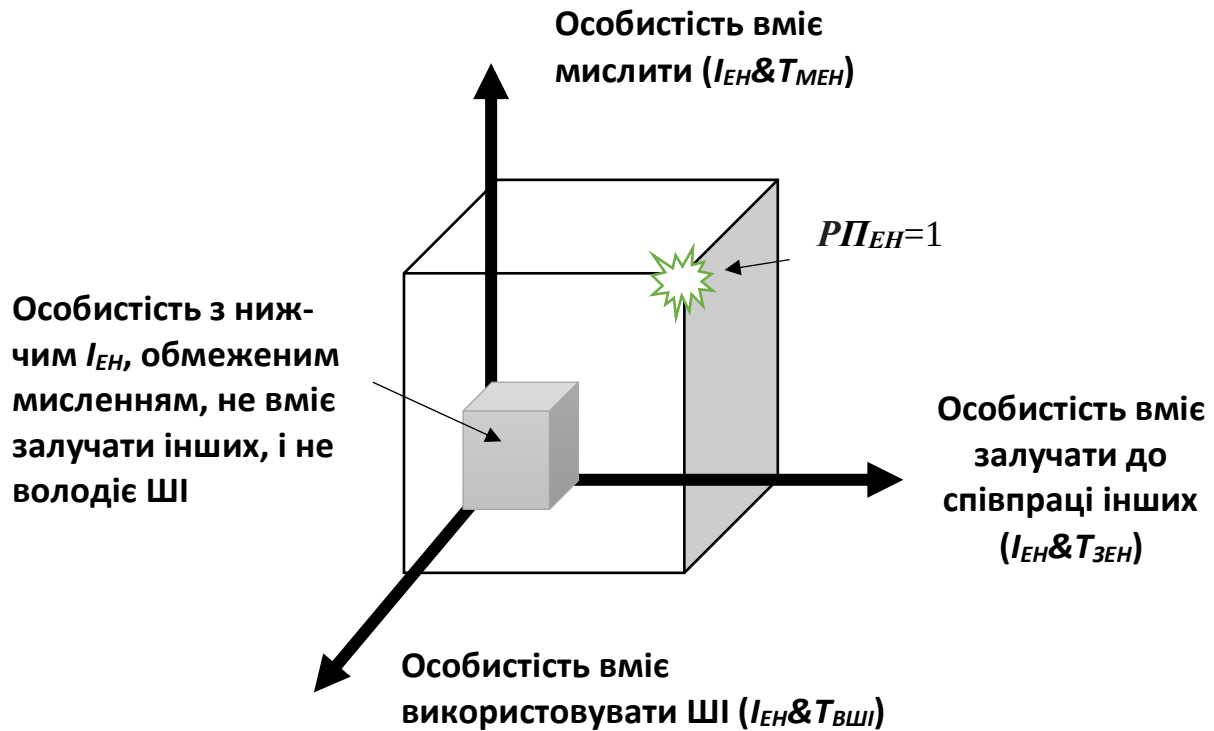


Рис. 2.5 Графічна інтерпретація моделі особистості професійного працівника ОМС ТГ

Тоді будь-яка програма інтелектуалізації персоналу ОМС ТГ повинна включати як вивчення теоретико-аналітичних характеристик за відповідними видами технологічних змін особистості професійного працівника, так і практичні рекомендації з їх використання.

При цьому визначальною складовою рівня професіоналізму слід, без сумніву, вважати володіння особою множиною технологій мислення, оскільки саме їх наявність сприятиме формуванню знань за двома іншими складовими цієї моделі [105]. Саме з цієї визначальної складової і повинна починатися будь-яка Програма інтелектуалізації працівників ОМС ТГ.

T_{MEH} – технологія мислення. Слід відразу зауважити, що авторами публікації [208] було цілком обґрунтовано доведено, що множину будь-якого числа можливих видів мислення у публічному управлінні доцільно об'єднати під єдиною назвою «стратегічне мислення», оскільки останнє «концентрує і використовує всі наявні види активного мислення (аналітичне, дивергентне,

конвергентне, креативне, критичне, наукове, системне та ін.) [208]. На цілком слушну думку цих авторів, тільки стратегічне мислення зобов'язує працівників системи публічного управління оволодівати відповідними знаннями та вмінням їх використовувати в процесах генерування багатьох альтернатив, всебічного аналізу, обґрунтування і ухвалення правильних управлінських рішень.

У процесах інтелектуалізації доцільно використовувати рекомендовану модель стратегічного або множинного мислення, графічна інтерпретація якої приведена на Рис. 2.6.



Рис. 2.6 Графічна інтерпретація рекомендованої моделі стратегічного (множинного) мислення [202].

Для формування множинного мислення у слухачів навчальних заходів (семінар, вебінар, тренінг, конференція, консультація, ділова гра, змагання тощо) доцільно використовувати технологію організації і проведення наукових диспутів, в процесі яких учасниками буде самостійно вибудовуватись система з множини найбільш притаманних і необхідних публічному управлінню відомих на час проведення навчання технологій мислення.

ТЗЕН – технологія залучення до співпраці інших. Незаперечно важливою характеристикою будь-якої особи (незалежно від соціального чи

організаційного статусу) є її особиста здатність до співпраці із собі подібними та вміння мотивувати до цього інших. Адже, якраз у процесі співпраці виникає можливість об'єднати інтелект учасників, поділитися знаннями і обмінятися досвідом, об'єднати вміння і навички для спільного генерування кращих, тобто результативніших і ефективніших ідей та управлінських рішень.

При цьому варто наголосити, що в зазначеному контексті не йдеться про інструменти налагодження співпраці між органами влади й організаціями громадянського суспільства, між громадами, містами, інституціями чи підприємствами тощо. Тут особливе концептуальне значення має спроможність до взаємодії на рівні окремих індивідів та їхніх організованих груп. Доцільно зауважити, що важливість застосування технологій залучення громадян до участі в житті громад було продемонстровано ще у 2010 році авторами публікації [3; 187]. Слід, однак, усвідомити, що ініціаторами і головними агентами процесів залучення та інтеграції повинні виступати як керівництво, так і всі функціонери ОМС, орієнтуючись на уже існуючі в країнах ЄС стандарти і практики [192], а також на множину уже існуючих прикладів кращих практик, які масово оприлюднюються в публікаціях різноманітних громадських організацій, освітньо-консультаційних платформах і в соціальних мережах.

Однак, володіння мистецтвом або технологією об'єднання людей для співпраці слід вважати однаково обов'язковим і керівництва, і для функціонерів ОМС, у яких цільовим чином необхідно формувати комплекс тих вмінь і навичок, що мають забезпечити згуртування певної множини людей для досягнення спільної мети, вмотивувати їх на спільні дії із спільного досягнення потрібних всім результатів. Це вимагає володіння цілою палітрою таких обов'язкових складових єдиної управлінської технології, яка включає:

- **лідерство** як вміння надихати і вести за собою, визначати спільну мету, формувати спільне бачення, створювати атмосферу взаємної підтримки,
- **емпатію** як готовність і здатність розуміти емоції, почуття, прагнення і потреби інших людей, формувати на цьому міцні і довірливі взаємостосунки,

- **довіру** як здатність створювати у людей відчуття безпеки, можливості відкрито генерувати, пропонувати і відстоювати власні ідеї, позиції і прагнення,

Однак володіння мистецтвом та технологією об'єднання людей задля синергетичної взаємодії є однаково обов'язковим як для керівництва, так і для посадових осіб ОМС. У кадрового корпусу необхідно цілеспрямовано формувати комплекс умінь і навичок, що забезпечують згуртування мешканців для досягнення спільної мети та мотивують їх до солідарних дій задля отримання суспільно значущих результатів. Це вимагає володіння широкою палітрою складників єдиної управлінської технології, яка охоплює:

- **лідерство** – як уміння надихати й вести за собою, визначати стратегічні орієнтири, формувати єдине бачення та створювати атмосферу взаємопідтримки;
- **емпатію** – як готовність і здатність розуміти емоції, прагнення та потреби інших людей, вибудовуючи на цій основі міцні й довірчі взаємини;
- **довіру** – як здатність створювати у громадян відчуття безпеки, можливості відкрито генерувати, пропонувати й аргументувати власні ідеї чи позиції;
- **мотивацію** – як мистецтво ефективно виявляти індивідуальні або групові стимули та застосовувати їх для досягнення інтегральних цілей ТГ;
- **вплив** – як здатність трансформувати переконання людей на основі використання раціональних аргументів, емоційного інтелекту та спільного бачення;
- **організованість** – як здатність планувати, розподіляти й координувати обов'язки та дії кожного з учасників, забезпечуючи їхній продуктивний діалог;
- **конфліктологічну компетентність** – як вміння запобігати суперечкам або конструктивно розв'язувати їх шляхом пошуку компромісів чи досягнення консенсусу за умов збереження психологічної та функціональної стабільності сторін;

- **взаємодію** – як здатність ефективно працювати в команді, поважати та враховувати альтернативні думки інших учасників процесу.

Отже, технологія інтеграції людських ресурсів для їхньої результативної співпраці, будучи складним і динамічним процесом, вимагає безперервного розвитку у працівників ОМС зазначених компетенцій для застосування у різних управлінських ситуаціях, а також їхнього постійного оновлення відповідно до мінливих умов середовища.

При цьому, технологією залучення $T_{ЗЕН}$ повинні першочергово оволодіти і використовувати як керівництво, так і весь персонал ОМС, оскільки саме вони виступатимуть тією множиною функціональних центрів впливу на життєдіяльність ТГ, навколо яких будуть об'єднуватись і всі інші інтелектуальні ресурси громади.

На жаль, за напрямом залучення громадян до активної участі в роботі органів управління окрім уже названих вище окремих публікацій [187] теоретичні дослідження практично відсутні, а практичні поради та інструменти аналізу і оцінки взаємодії місцевої влади із суспільством на рівні методичних порад почали з'являтися тільки у другій половині 20-х років [84; 85] та, для прикладу, аж у другій половині 2024 року [116].

Отже, для оволодіння комплексом виділених вище складових технології об'єднання у слухачів навчального процесу (семінар, тренінг, конференція, консультація, ділова гра, змагання тощо) по кожній із цих складових доцільно організувати і провести міні-лекції з відповідними практичними заняттями, проходженням слухачами тестів для оцінки стану цих складових перед заняттями та по їх закінченню з аналізом і формулюванням персональних рекомендацій для подальшого удосконалення і розвитку.

$T_{ВИИ}$ – технології використання ІІІ. На даний час в світі уже існує величезна кількість прикладів ефективного використання цифрових інформаційно-комунікаційних технологій і застосунків для управління самим різноманітними аспектами і процесами в системі публічного управління.

Протягом 20-х років XXI століття значна кількість публікацій загально-теоретичного, аналітичного і практичного характеру щодо специфічних завдань використання ІІІ в публічному управлінні уже згенерована і вітчизняними науковцями, для прикладу [79; 125; 213; 24], в яких констатується, що в Україні уже отримано знаний теоретичний і практичний досвід використання ІІІ для надання публічних послуг і взаємодії із всіма можливими галузевими і територіальними суб'єктами національної економіки всіх форм власності та для забезпечення активної життєдіяльності громадянського суспільства. В них же наводяться і приклади використання ІІІ в діяльності органів публічної влади, які засвідчують, що концептуальні засади застосування ІІІ в системі публічного управління поступово втілюються як в законодавстві, так і практиці публічного управління в Україні.

При цьому, піонером в напрямку використання ІІІ «як інструмента професіоналізації публічної служби» в Україні стала Вища школа публічного управління, яка 22 березня 2024 року організувала і провела конференцію з метою інтеграції «зусиль науковців та практиків у пошуку дієвих підходів до розв'язання актуальних теоретичних, методологічних та практичних проблем використання штучного інтелекту як інструмента професіоналізації публічної служби» [231].

Через рік Національним агентством України з питань державної служби, Вищою школою публічного управління і Національним технічним університетом України «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського» також було організовано і проведено науково-практичну конференцію за міжнародною участю «Використання штучного інтелекту в публічному управлінні: виклики, можливості, перспективи» [21], з встановленням освітніх траєкторій формування нових компетентностей публічних службовців в епоху впровадження і використання ІІІ в процесі ухвалення управлінських рішень в публічному управлінні.

Слід зауважити, що в контексті ОМС територіальних громад за участю науки публічного управління в Україні для ІІІ уже визначена ціла низка

завдань і сформульовано рекомендації як щодо самих загальних аспектів публічного управління їх розвитком [29; 5; 111;], так і для таких окремих складових цього процесу, як інвестиційна діяльність [144], охорона здоров'я [172], готельний бізнес [1] тощо.

Позитивними кроками в цьому напрямку слід вважати організацію і проведення навчальних заходів з використання ІІІ в процесах цифровізації і удосконалення функціонування ОМС громад [21; 160], видання Міністерством цифрової трансформації України, НАДС, ВШПУ України poradnika з відповідального використання ІІІ, підготовку і захист дисертаційних досліджень тощо.

В контексті ж нашого дослідження слід акцентувати увагу на існуванні загального усвідомлення того факту, що використання ІІІ як важливого «інструменту професіоналізації» і обов'язкової складової запропонованої нами моделі професіоналізму (1.1) є цілком виправданим, оскільки і сьогодні, і в майбутньому відсутність у персоналу ОМС необхідних знань і досвіду буде вважатись вагомим недоліком.

На завершення слід зауважити, що головною рекомендацією дослідження з оцінки стану використання ІІІ в ОМС стала фіксація його авторами необхідності і доцільності створення відповідних «програм підвищення кваліфікації», які мають бути орієнтовані на практичне застосування технологій, щоб працівники ОМС не лише знали про інструменти, а й ефективно використовували їх у щоденній роботі, що поряд з іншими складовими моделі (1.1) є головним завданням інтелектуалізації та професіоналізації як керівництва, так і функціонерів ОМС.

Вагомим підтвердженням цього можуть також служити і висновки статті авторства групи експертів McKinsey&Company «Ми всі зараз технарі: розвиток цифрових навичок для майбутнього» про необхідність активного оволодіння всіма працівниками такими технологічними навичками, до яких «належать такі галузі, як штучний інтелект та машинне навчання, хмарні технології, управління продуктами, кібербезпека та архітектура» [227].

Слід також вказати і на те, що, за здійсненими ще у 2019 році дослідженнями з оцінки потреб в навчанні представників ОМС, в числі першочергово необхідних компетентностей більшістю респондентів також називались такі вміння, як «Стратегічне мислення/планування» (обов'язкова складова $T_{МЕН}$), «управління персоналом» (до складової $T_{ЗЕН}$) і «використання інформаційних технологій» (обов'язкова складова $T_{ВШІ}$). Тобто, формування і постійний розвиток всіх трьох складових запропонованої нами моделі (1.1) в комплексі із природним інтелектом і професійними знаннями ($I_{ЕН}$) будь-якої особистості роблять її здатною забезпечити професійне виконання функцій сучасного працівника системи публічного управління.

Висновки до розділу 2

Усвідомлення важливості належного формування кадрового корпусу системи публічного управління та адміністрування присутнє як на рівні профільних органів державної влади, так і в чисельних працях вітчизняних науковців і практиків. Проте проблема недостатнього професіоналізму залишається актуальною на всіх без винятку рівнях ієрархії системи впродовж десятиліть розбудови незалежної України. З огляду на це, розглянувши територіальну громаду та її ОМС як об'єкт інтелектуалізації персоналу задля підвищення якості муніципального менеджменту, а також здійснивши теоретичний аналіз наявних моделей і технологій мислення кадрів управління та визначивши можливості традиційних тестових інструментів оцінювання й забезпечення належного рівня кваліфікації особи, ми дійшли таких висновків:

1. При тому, що необхідні теоретичні знання і практичний досвід сучасного персоналу системи публічного управління України в сфері менеджменту і управління іншими людьми, а також і умілого використання таких складових моделі, як залучення і організаційне гуртування людей $T_{ЗЕН}$, а також знань і умінь використання сучасних комп'ютерних технологій і техніки в процесах управління $T_{ВШІ}$ сьогодні навчають всіх працівників системи, така

важлива складова моделі як вміння ефективно і продуктивно мислити *T_{МЕН}* і використовувати професійний інтелект інших людських ресурсів соціально-економічної системи для отримання інтелектуальних продуктів (ідей, рішень, обґрунтувань, програм, планів тощо) досліджені недостатньо, а рекомендації щодо їх впровадження в практику управління на рівні територіальних громад взагалі відсутні.

2. Традиційні підходи до управлінських процесів, коли керівник виступав єдиним суб'єктом і генератором рішень, у сучасному світі мають бути змінені у напрямі вдосконалення технологій належного використання колективного інтелекту всієї громади як синергії окремих індивідів, їхніх груп і колективів. Це вимагає трансформації свідомості кожного мешканця ТГ шляхом формування такої ментальності й моралі, які активізують когнітивний пошук та впровадження нових, суспільно корисних ідей і творчих рішень для успішного врядування життєдіяльністю громади.

3. Наявні на сучасному етапі пропозиції щодо розв'язання проблеми забезпечення необхідного рівня професіоналізму кадрового корпусу, включаючи органи місцевого самоврядування ТГ, не здатні кардинально змінити ситуацію без додаткових заходів із цілеспрямованої інтелектуалізації кадрового потенціалу. Зазначене вимагає оновлення традиційних та створення інноваційних навчальних планів підготовки майбутніх фахівців за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування», а також інтенсифікації підвищення кваліфікації наявного персоналу ОМС через систему тематичних семінарів і тренінгів.

4. Усі чинні моделі та методи професіоналізації працівників системи публічного врядування на рівні ТГ, реалізовані шляхом інтелектуалізації їхньої праці, покликані оптимізувати результати розвитку цих базових соціально-економічних підсистем. Проведення таких реформ вимагає виявлення чіткої залежності між інтелектуалізаційними заходами та інтегральними оцінками ефективності життєдіяльності громад. Встановлення цього зв'язку дозволить дійти обґрунтованого висновку щодо дієвості запропонованих моделей і

рекомендацій стосовно зрушень у ментальності та кваліфікації муніципальних службовців.

У цьому контексті постає доцільним здійснення пошуку, добору й обґрунтування репрезентативного тестового інструментарію. Його застосування необхідне для отримання об'єктивних оцінок рівнів професіоналізму, проведення експериментальних зрізів та порівняльного аналізу різних категорій майбутнього й діючого персоналу органів місцевого самоврядування територіальних громад Прикарпаття, а також для детермінації очікуваних від інтелектуалізації результатів.

РОЗДІЛ 3

ІНТЕЛЕКТУАЛІЗАЦІЯ ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД НА ОСНОВІ МОДЕЛІ РІВНЯ ПРОФЕСІОНАЛІЗМУ

3.1. Обґрунтування тестового інструментарію для оцінки, аналізу і забезпечення належного рівня професіоналізму посадової особи ОМС

Для інтелектуалізації людських ресурсів системи публічного управління та місцевого самоврядування не тільки ТГ, а в перспективі і організованими людськими спільнотами всіх можливих категорій і масштабів, необхідно почати з процесів навчання, добору, залучення і використання інтелектуального потенціалу керівного складу і функціонального персоналу на всіх рівнях будь-якої системи, яких необхідно і доцільно трансформувати в досвідчених і активних учасників процесу управління. Для цього всі названі агенти управлінських впливів повинні володіти певним інструментарієм з детермінації, аналізу, оцінки і впливу на процеси інтелектуалізації та професіоналізації підпорядкованих їм людей, навчання і постійний розвиток яких, в свою чергу, сприятимуть отриманню кращих результатів від реалізації спільно згенерованих управлінських рішень щодо використання громадівських ресурсів.

Теорія і практика використання тестових інструментів для визначення, формування і розвитку самих різноманітних особистісних професійно важливих управлінських і лідерських характеристик і здібностей людини, яка претендує на посаду керівника чи функціонера у вітчизняній системі публічного управління і органів місцевого самоврядування, отримала певне поширення в Україні завдяки дослідженням і розробкам В. Ковбасюка, В. Федоренка, Ю. Ірхіна, С. Григорєвої, С. Кушніра та ін.

В контексті вивчення інтелекту претендентів на ці посади як основи формування їх професійності, незаперечними лідерами були роботи

представників західних шкіл менеджменту, якими запропоновано багато інструментів призначених для визначення таких характеристик, як рівень інтелекту (IQ) або здібність і здатність особи мислити логічно [274], диференціації інтелекту особи за її схильністю до множини можливих вподобань і видів інтелектуальних складових [234], а також за такими притаманними кожному елементарному носієві внутрішніми і зовнішніми характеристиками, які з позицій пошуку, виявлення, добору і формування команд талановитих працівників широко відомі під комплексом емоційного інтелекту (EQ) [262], соціального інтелекту (SQ) [249], адаптивного інтелекту (AQ) [279], за схильністю до використання інтелекту [229] та ін.

Якщо виходити з припущення, що всі названі види інтелекту тією чи іншою мірою уже є притаманними публічному службовцю, як його елементарному носію – $I_{ЕН}$, звернемось до можливості детермінації інших характеристик носія, які певним чином уже відображатимуть результативність і ефективність володіння ним множиною уже відомих технологій мислення, залучення з цією метою інтелекту цього інших людей із свого оточення, а також здатність використовувати для цього цифрову техніку і технології.

Свого часу гурту північноамериканської школи менеджменту д-р П. Друкер (Peter F. Drucker) прийшов до висновку, що ефективний керівник повинен відповідати 4-м таким характеристикам, як «людина-думка» / «людина-дія» / «людина-людина» / «людина-передовик» (the «thought man» / the «action man» / the «people man» / the «front man»), тобто повинен уміти думати, діяти, підтримувати людські стосунки і вести за собою [265].

Дуже близькою до цих 4-х характеристик можна вважати і т. зв. «модель мислення керівника», запропоновану д-ром П. Костенбаумом (Peter Koestenbaum), відому під назвою «Діамант лідерства» [265], в якій її автор говорить про необхідність належно орієнтованого формування і розвитку лідерського мислення за такими 4-ма складовими, як «етика» (ethics – Be of Service) , «бачення» (vision – Thing Big and New), «сміливість» (courage – Act with Sustained Initiative) і «реальність» (reality – Have No Illusion) [242], в якій

наявність у керівника інтелекту і вміння його належним чином використовувати розумілось як «усталене налаштування».

Важливою перевагою цієї моделі є розроблений і широко апробований тест, з допомогою якого можна отримати реальні числові оцінки всіх 4-х складових моделі професійного службовця і який успішно використовувався в Україні для дослідження, оцінок і планування заходів з інтелектуалізації діючих та майбутніх працівників системи публічного управління.

Відома модель «розблокованого менеджера» М. Вудкока (Mike Woodcock) і В. Френсіса (Dave Francis) у вигляді переліку характеристик, необхідних професійному керівнику людськими спільнотами, також використовувалась в Україні як в процесі навчання майбутніх і діючих публічних управлінців, так і для їх оцінювання [54] з метою внесення відповідних коректив за рахунок саморозвитку.

На нашу думку, найближчою моделлю керівника, здатного до належної реалізації функцій управління людськими спільнотами, широко рекомендованою і використовуваною для підбору персоналу, розвитку та удосконалення управління в бізнесі, є модель керівника, менеджера, лідера, запропонована Інститутом д-ра Іцхака К. Адізеса (Ichac Kalderon Adizes) [74].

Цією моделлю для виявлення і оцінювання здатності до управління і стилю менеджменту особи було запропоновано описувати виконанням таких 4-х функцій, як виробництво (Producing, **P**), адміністрування (Administering, **A**), підприємливість (Entrepreneurship, **E**) та інтеграція (Integrating, **I**), які фактично відтворюють характеристики П. Друкера, де **P** – людина-дія, **A** – людина-передовик, **E** – людина-думка, **I** – людина-людина. При цьому, загальна формула, яка описує стиль поведінки керівника, в ідеалі має вигляд **PAEI**, відображаючи однаково ідеальне виконання особою всіх вказаних функцій.

В дійсності формула моделі І. Адізеса може виглядати як **PAei**, **pAei**, **paEi** або **paEI**, в кожній з яких у вигляді домінуючої складової присутня виключно якась одна або більше робочих функцій [74].

Для практичного використання цієї поширеної моделі Інститутом І. Адізеса (Adizec@Institute) було запропоновано використовувати діагностичний інструмент «Оцінювання лідерства PAEI», результати якого дозволяють за отриманими респондентом оцінками та рекомендованими заходами і діями «підвищити свою продуктивність як на професійному, так і на особистому рівні» [74].

Хоча авторами тесту і стверджується, що «жодна людина не може одночасно бути чудовою в усіх чотирьох ролях» [74], авторами дослідження [82], присвяченому використанню цієї моделі для формування людського капіталу персоналу системи публічного управління України, було виявлено, що в результатах експериментального опитування слухачів магістратури публічного управління та адміністрування з використанням тесту І. Адізеса були присутні окремі слухачі, комплекси управлінських характеристик яких були представлені формулами з двома (для прикладу *PaeI*) і, навіть, трьома рівнозначними домінантами *PAeI*.

Слід погодитись із автором цієї системи, який стверджує, що людини з однаково високим рівнем розвитку всіх чотирьох функцій *PAEI*, а значить і ідеального керівника, не існує, проте формувати публічного управлінця шляхом навчання і професійного розвитку цілком доцільно якраз за варіантом досягнення максимально однакового забезпечення ним/нею якщо не всіх, то принаймні більшості із цих 4-х функцій.

В цьому контексті стає цілком доречним порівняти опис функцій менеджменту у тесті д-ра І. К. Адізеса з чотирма складовими професійно необхідних вимог до запропонованої і обґрунтованої нами вище моделі інтелектуалізованого працівника ОМС (Р. (1.1)).

Отже, якщо в основі виконання всіх 4-х функцій менеджера за моделлю І. К. Адізеса є інтелект, наявність якого «за усталеним налаштуванням» [74] забезпечує можливість виконання тією чи іншою мірою всіх функцій *PAEI*, то аналогічна вимога присутня і у запропонованій нами моделі професійного держслужбовця як елементарного носія *I_{EH}*, який шляхом інтелектуалізації

своїєї праці повинен бути здатним якісно забезпечити виконання всіх інших технологічно необхідних професійних функцій $T_{МЕН}$, $T_{ЗЕН}$, $T_{ВШ}$.

Якщо функція виробника (P) полягає у продуктивній і ефективній роботі керівника над досягненням запланованого результату з розумінням специфіки, суті і закономірностей цієї роботи, то цілком очевидно, що частка цієї функції з необхідністю присутня і у всіх інших діях службовця, який виступає виробником множини необхідних управлінських рішень за рахунок використання притаманного йому природного і професійно зорієнтованого в процесі навчання інтелекту, тобто – $I_{ЕН}$.

Аналогічним чином можна інтерпретувати і функцію адміністрування (A), яка призначена для планування і регулювання керівником належного протікання процесів виконання рішень, їх моніторингу і оцінювання, згідно плану, заданих завдань і цілей роботи множини співпрацівників, що також вимагає від керівника або службовця його особистої і напруженої інтелектуальної праці – $I_{ЕН}$.

Якщо функції (P) і (A) вимагають використання уже наявного у особи природного, а також шляхом навчання професійно зорієнтованого інтелекту $I_{ЕН}$, а під функцією підприємливості (E) автор моделі розуміє здатність особи генерувати різноманітні ідеї та різноманітні варіанти рішень різних проблем і питань з особистої мотивації та мотивування інших на втілення їх в реальність, то цілком очевидно, що без здатності до творчого мислення завдяки професійному володінню особою певною множиною різноманітних технологій мислення $T_{МЕН}$ цього не відбудеться.

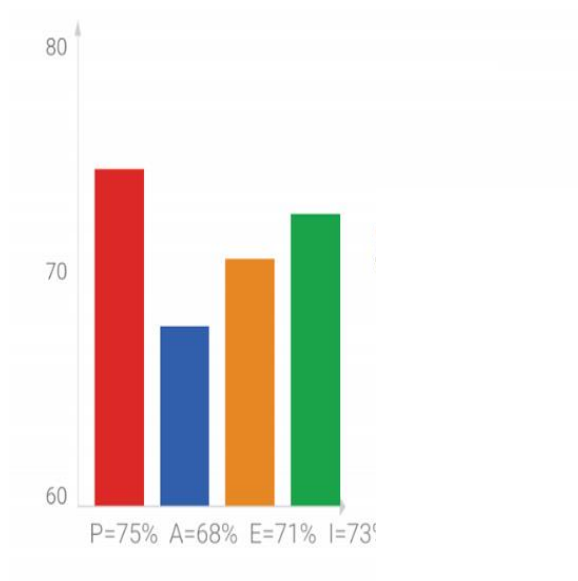
Нарешті, функція інтегратора (I) полягає в залученні і об'єднанні керівником чи службовцем у невизначеному середовищі певної множини людей, носіїв $I_{ЕН}$ з їх особистими планами та ідеями, а також у налагодженні між ними стосунків приємної, позитивної і безконфліктної атмосфери із досягнення компромісів або консенсусу щодо вироблення, прийняття і реалізації спільних рішень, без сумніву, також відповідає володінню і

належному використанню ним відповідних прийомів і технологій залучення $T_{ЗЕН}$.

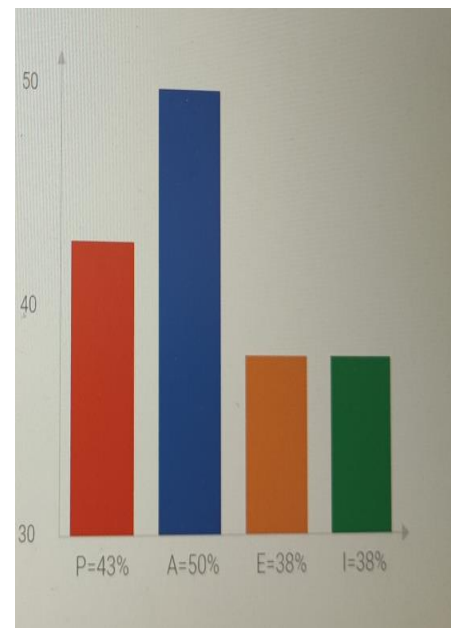
Можна цілком обґрунтовано стверджувати, що інформація, отримана з допомогою тесту інституту І. К. Адізеса, при визначенні формули притаманного індивідууму стилю управління $PAEI$ в першому наближенні може одночасно характеризувати і наявність у особи респондента ненульових значень $I_{ЕН}$, $T_{МЕН}$, $T_{ЗЕН}$ і $T_{ВШІ}$ у формулі (1.1), якими і визначається рівень професіоналізму службовця $PP_{ЕН}$.

На підставі викладених вище міркувань, результати дистанційного проходження тесту на сайті Adizec@Institute для виявлення притаманних респондентам стилів виконання управлінських функцій, отримані у травні 2022 р. здобувачами ступеня бакалавра за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування», можна інтерпретувати таким чином, що у формуванні складових формули $PAEI$ беруть участь як інтелект особи респондента $I_{ЕН}$, так і спеціально сформовані у неї в процесі навчання технології мислення $T_{МЕН}$, технології залучення до співпраці інтелекту інших людей $T_{ЗЕН}$ включно із штучним інтелектом $T_{ВШІ}$.

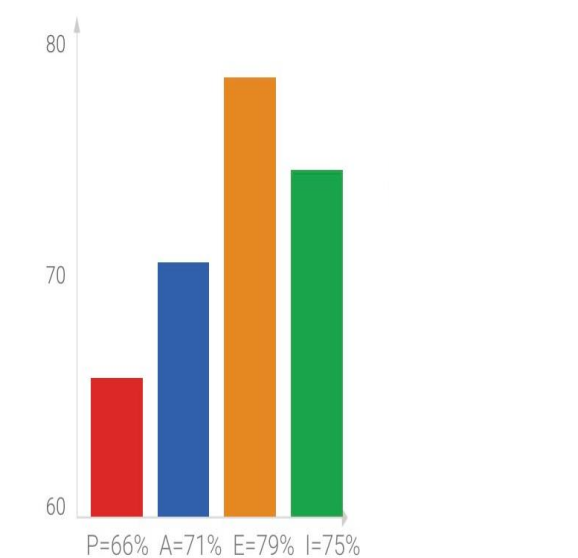
Результати тесту дають можливість не тільки виявляти домінуючу складову кожного респондента, а й одночасно здійснювати порівняльні оцінювання цих складових у певної множини респондентів. На рис. 3.1 представлено приклади результатів реального тестування здобувачів ступеня бакалавра на сайті Adizec@Institute за різними домінуючими складовими $PAEI$.



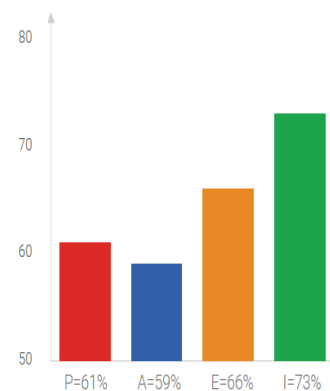
а)



б)



в)



г)

Рис. 3.1 Приклади (скріншоти) результатів тестування на предмет визначення домінуючих складових формули стилю управління:

а) Виробник (*P*), б) Адміністратор (*A*), в) Генератор ідей (*E*),
г) Інтегратор (*I*).

На рис. 3.2 приведені приклади результатів тестування респондентів, які засвідчують можливість існування, а, значить, і вирівнювання певних

складових формули стилю управління за рахунок навчання, розвитку і отримання досвіду.

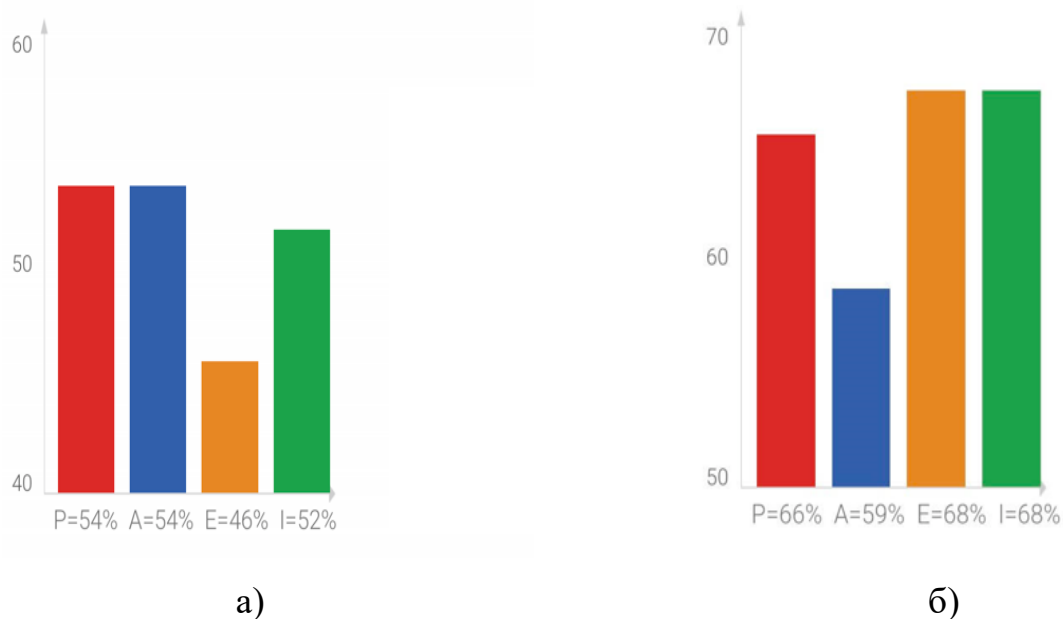


Рис. 3.2 Приклади результатів тестування, які демонструють можливість вирівнювання складових формули стилю управління в результаті оволодіння здобувачами в процесі навчання технологіями мислення $T_{МЕН}$ і залучення людей $T_{ЗЕН}$: а) $PAei$, б) $paEI$

Рис. 3.2а демонструє характеристику респондента з двома домінуючими ознаками «Виробник» і «Адміністратор» та дуже близькою до них за значенням характеристикою «Інтегратор», а на рис. 3.2 б показано результат іншого респондента з парою домінуючих характеристик «Генератор ідей» та «Інтегратор» з майже аналогічною за значенням третьою складовою «Виробник».

Існування індивідумів з кількома однаковими або дуже близькими за значеннями домінуючими характеристиками у формулі їх стилю управління стає незаперечним. Тому ідеальним (за моделлю І. Адізеса) випадком розподілу характеристик працівника системи публічного управління та адміністрування ми пропонуємо вважати модель, представлену на рисунку 3.3, де всі складові

здатності виконувати необхідні функції повинні бути сформованими приблизно однаковими за рахунок відповідного навчання і розвитку їх виконавця.

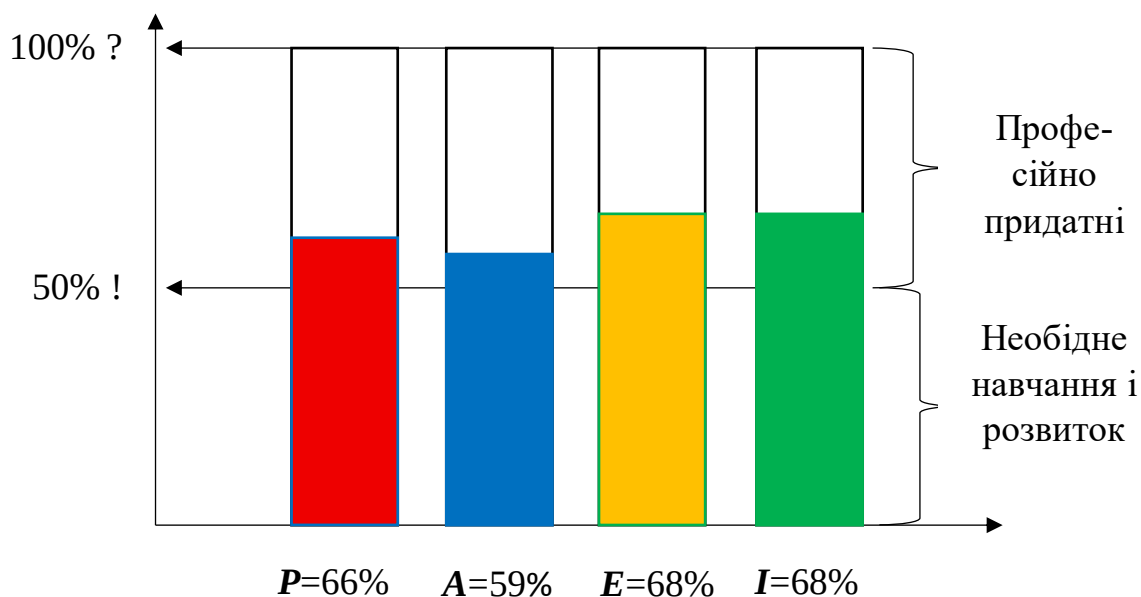


Рис. 3.3 $PAEI=4 \approx 100\%$ – формула та модель ідеального працівника органу управління ТГ; $PAEI=4 > 50\%$ – модель реального працівника органу управління за результатами тесту Adizes@Institute (запропоновано і обґрунтовано автором)

Цілком очікувані відхилення від ідеальної моделі реальних оцінок опитуваних працівників системи публічного управління слід оцінювати як за рівнями задоволення ними вимог окремих складових моделі, так і за кількістю і рівнем їх співпадінь, віддаючи перевагу тим, у кого як число співпадінь рівнів задоволення окремих складових є найвищими, так і ці значення цих рівнів є максимальними.

Наприклад, з рисунка 3.1б видно, що за результатами відповідей респондента на запитання тесту Adizec@Institute навіть домінуюча складова моделі (A) оцінена тільки на 50%, а всі інші складові отримали значно нижчі оцінки ($P=43\%$, $E=38\%$, $I=38\%$). Це може свідчити про необхідність професійного навчання і розвитку особи респондента.

Резюмуємо, що результати тестування претендентів на посади в системі управління ТГ за всіма характеристиками формули $PAEI$ повинні

перевищувати рівень 50%, тобто $PAEI = 4 > 50\%$, а досягнуті ними значення повинні бути хоча б приблизно однаковими, тобто $P \approx A \approx E \approx I$.

Не дивлячись на те, що всіма респондентами, які брали участь в експериментальній апробації цієї моделі, в більшості інших прикладів були продемонстровані значно вищі оцінки, простір і завдання з можливого удосконалення всіх складових цієї моделі керівника чи посадовця за рахунок їх навчання, оволодіння і використання публічними службовцями ОМС (як елементарними носіями інтелекту) технологіями $T_{МЕН}$, $T_{ЗЕН}$ і використання $T_{ВШІ}$ до останнього часу продовжує залишатися невикористаним.

Запропоновану модель професійної інтелектуалізації $РП_{ЕН} = I_{ЕН} \& T_{МЕН} \& T_{ЗЕН} \& T_{ВШІ}$ можна використовувати для відслідковування змін у професійному рівні публічних службовців ОМС з допомогою тестового інструментарію Adizes@Institute.

Для цього треба провести порівняння усіх можливих змін у рівнях виконання вимог моделі професіоналізму різних категорій як майбутніх публічних службовців на різних стадіях їх професійної підготовки, так і уже практикуючих працівників ОМС до і після проходження ними дисциплін ОПП «Публічне управління та адміністрування», в програми яких за результатами проведених і опублікованих науковцями кафедри низки досліджень були включені рекомендації та вимоги щодо інтелектуалізації керівного складу і персоналу з метою удосконалення функціонування ОМС територіальних громад [55; 98].

Управління процесами удосконалення та розвитку персоналу ОМС шляхом впровадження в практичну діяльність пропонованих нами рекомендацій і моделей вимагає попереднього виявлення, оцінки та аналізу уже сформованих і діючих в реальному середовищі працівників ОМС територіальних громад Прикарпаття зразків і моделей врядування.

З цією метою стає цілком виправданою організація дослідження і порівняльного аналізу характеристик моделі $P \approx A \approx E \approx I$ на прикладі майбутніх

працівників – здобувачів ступеня бакалавра, діючих працівників – здобувачів ступеня магістра за спеціальністю «Публічне управління та адміністрування».

3.2. Дослідження, аналіз і оцінка діючих в середовищі персоналу органів місцевого самоврядування територіальних громад Прикарпаття зразків виконання функцій інтелектуалізованою посадовою особою

Визначення спрямованості, типу або стилю управління та когнітивної діяльності будь-якої особистості є складним процесом аналізу її думок, реакцій та поведінки у різноманітних ситуаціях. Проте саме усвідомлення наявності різних типів мислення, які здатні змінюватися й удосконалюватися упродовж життя, залишаючись прихованими у внутрішньому світі кожного носія інтелекту, ставить перед нами завдання ідентифікації не стільки внутрішніх когнітивних процесів, скільки зумовлених ними зразків робочої поведінки кадрів та досягнутих результатів муніципального менеджменту.

Тому, виходячи з того, що, згідно із моделлю І. К. Адізеса [74], множина особистостей керівників і функціонерів ОМС буде демонструвати певні зразки мікс-поведінки у вигляді детермінованих тестом значень складових формули ***PAEI***, а також досягнутих внаслідок цього результатів (які мають бути найкращими для як для неї, так і для найближчого оточення), вважаємо за доцільне і необхідне:

- дослідити, проаналізувати результати і оцінити існуючі в середовищі як майбутніх, так і діючих працівників органів місцевого самоврядування територіальних громад Прикарпаття функції з використанням ***PAEI*** моделі керівника;

- виявити можливості впливу на удосконалення виконання функцій ***PAEI*** шляхом навчання майбутніх і перепідготовки діючих працівників за запропонованою в цьому дослідженні моделі професійної інтелектуалізації ***РПЕН=ІЕН&ТМЕН&ТЗЕН&ТВШІ***;

- ідентифікувати можливі зміни в рівні професіоналізму працівників і (за можливості) в результатах їх діяльності та життєдіяльності ТГ в контексті отриманих в процесі інтелектуалізації нових знань і досвіду;
- обґрунтувати і запропонувати короткострокову навчальну Програму (тренінг, семінар) інтелектуалізації працівників за моделлю професіоналізації.

Виконання цього комплексу практичних досліджень стає можливим на основі сформульованого вище припущення (див. рис. 2.6) стосовно того, що модель уже інтелектуалізованого професіонала ОМС, здатного виконувати на належному рівні всі функції *PAEI*, повинна цілком адекватно відображатися приблизно однаковими результатами вимірювання складових $P \approx A \approx E \approx I$ за умови, що всі ці складові формули повинні бути $> 50\%$.

Наголошуємо на існуванні в середовищі сучасних дослідників всіх існуючих видів, типів, стилів і технологій мислення загального переконання, що поганих або хороших видів, стилів, типів і варіантів мислення не буває, оскільки кожному із них є притаманними свої сильні та слабкі сторони, а найбільш бажаним варіантом є оволодіння і синхронізація використання різних видів [167].

При цьому будь-якою окремішньою особистістю, як правило, поєднуються кілька стилів (мікс-мислення), один або кілька з яких є домінуючими.

Слід зауважити, що, згідно з оприлюдненими в дослідженні [82] результатами, задоволення вимог ідеальної моделі працівника органу управління ТГ (рис. 2.6) потоку слухачів очної (бакалаврат) і заочної (магістратура) форми навчання, було виявлено, що для 48,0% здобувачів ступеня бакалавра була домінуючою функція виконавця (*P*) з мінімальною кількістю схильних до адміністрування (*A*) та генерування ідей та інновацій (*E*).

На противагу цим показникам, в середовищі уже практикуючих працівників найбільшу вагу (37,4%) отримала функція об'єднання людей і

гармонізації відносин між ними (*I*) з мінімальною кількістю людей із нахилом до генерування нових ідей та інновацій (*E*).

Загальний висновок, до якого прийшли автори цього дослідження полягав у тому, що запропоновані ними модель та інструмент аналізу слід рекомендувати для використання в процесах добору кадрів, однак з виявленням «можливостей урахування в оцінках не тільки панівних складників моделі особистості, а й її субдомінантних характеристик вищих рівнів» [82].

При цьому слід зауважити, що цими дослідженнями не враховувались кількісні оцінки рівня забезпечення респондентами вимог виконання складових формули $P \approx A \approx E \approx I$, кожна із яких, згідно із запропонованою нами моделлю реального працівника ОМС повинна бути $> 50\%$.

З цією метою нами за аналогічною схемою були заплановані і проведені опитування, отримані і проаналізовані результати проходження тесту Adizes@Institute слухачами цих же категорій але набору уже двох наступних навчальних (2023/24 і 2024/25) років.

Результати опитувань слухачів бакалаврату і магістратури, які навчаються за спеціальністю «Публічне управління та адміністрування» зведені в таблицях 3.1, 3.2 і 3.3.

Таблиця 3.1 Результати проходження тесту Adizes@Institute здобувачами ступеня бакалавра очної форми навчання (1-й курс)

№ учасника і код І. Адізеса	Р – виробник, %	А - адміністратор, %	Е – підприємець, %	І – інтегратор, %
1 – <i>paelI</i>	60	40	35	64
2 – <i>Paei</i>	56	37	30	53
3 - <i>paelI</i>	55	36	49	59
4 – <i>Paei</i>	58	34	37	54
5 – <i>pAei</i>	52	54	33	40

Таблиця 3.2 Результати проходження тесту Adizes@Institute здобувачами ступеня бакалавра очної форми навчання (2-й курс)

№ учасника і код І. Адізеса	Р – виробник, %	А - адміністратор, %	Е – підприємець, %	І – інтегратор, %
1 – <i>pael</i>	52	52	50	64
2 – <i>Paei</i>	53	55	33	43
3 – <i>paEi</i>	49	51	51	53
4 – <i>paEi</i>	44	33	49	47
5 – <i>Paei</i>	53	42	51	49
6 – <i>pael</i>	50	37	52	64
7 – <i>Paei</i>	58	47	55	54
8 – <i>Paei</i>	53	46	33	50
9 – <i>Paei</i>	57	55	46	52

Таблиця 3.3. Результати проходження тесту Adizes@Institute здобувачами ступеня магістра заочної форми навчання(1-й курс)

№ учасника і код І. Адізеса	Р – виробник, %	А - адміністратор, %	Е – підприємець, %	І – інтегратор, %
1 – <i>pAei</i>	54	57	52	55
2 – <i>pAei</i>	63	64	63	62
3 – <i>paEi</i>	57	55	59	57
4 – <i>Paei</i>	66	63	54	63
5 – <i>paEi</i>	59	61	64	63
6 – <i>Paei</i>	63	52	61	57
7 – <i>pael</i>	61	63	55	64
8 – <i>paEi</i>	66	71	79	75
9 – <i>pael</i>	50	54	54	64
10 – <i>pael</i>	68	64	59	71
11 – <i>pael</i>	61	56	59	65

12 – <i>Paei</i>	75	68	71	73
13 – <i>Paei</i>	57	53	44	49
14 – <i>Paei</i>	70	57	63	61
15 – <i>PaeI</i>	65	60	60	65
16 – <i>pael</i>	64	55	64	73
17 – <i>pael</i>	60	63	52	65
18 – <i>pael</i>	49	52	54	65
19 – <i>PAei</i>	76	76	65	54
20 – <i>pAei</i>	68	70	54	60
21 – <i>paEi</i>	65	70	77	76
22 – <i>pAEi</i>	64	76	76	62
23 – <i>Paei</i>	70	66	74	64
24 – <i>paEI</i>	66	56	76	76
25 – <i>pael</i>	58	66	68	70
26 – <i>pAei</i>	64	66	60	65
27 – <i>pAei</i>	53	64	53	60
28 – <i>paEi</i>	52	50	59	49
29 – <i>Paei</i>	66	63	54	60
30 – <i>PaEi</i>	59	51	59	53
30 – <i>Paei</i>	64	50	51	57
31 – <i>pael</i>	59	60	55	64
32 – <i>pAei</i>	66	71	70	65
33 – <i>pael</i>	50	50	54	68
34 – <i>pael</i>	64	60	56	71
35 – <i>PaeI</i>	65	52	50	65
36 – <i>Paei</i>	70	63	66	68
37 – <i>PAei</i>	57	57	46	50
38 – <i>Paei</i>	70	56	60	61

39 – <i>PAei</i>	67	67	60	60
40 – <i>pael</i>	60	55	66	74
41 – <i>paEi</i>	60	62	65	52
42 – <i>pael</i>	49	54	54	65
43 – <i>Paei</i>	56	44	40	50
44 – <i>pael</i>	48	56	54	60
45 – <i>PAei</i>	54	54	49	50
46 – <i>Paei</i>	50	48	38	48
47 – <i>pael</i>	50	50	52	58
48 – <i>pAel</i>	50	70	49	58
49 – <i>PAei</i>	54	54	52	50
50 – <i>pAei</i>	56	64	60	62
51 – <i>PaEi</i>	69	55	69	60
52 – <i>Paei</i>	76	63	64	63
53 – <i>paEi</i>	49	51	64	60
54 – <i>Paei</i>	73	62	61	57
55 – <i>pael</i>	60	54	55	67
56 – <i>paEi</i>	64	75	79	64
57 – <i>pael</i>	50	54	55	74
58 – <i>pAei</i>	68	70	69	57
59 – <i>pael</i>	50	56	59	65
60 – <i>Paei</i>	75	65	60	53
61 – <i>Paei</i>	57	55	53	50
62 – <i>PAei</i>	70	70	53	51
63 – <i>Paei</i>	77	70	60	70
64 – <i>pael</i>	56	50	37	73
65 – <i>pael</i>	60	60	52	65
66 – <i>pael</i>	52	52	54	65

67 – <i>Paei</i>	77	64	54	64
68 – <i>Paei</i>	66	55	50	65
69 – <i>paEi</i>	50	50	77	70
70 – <i>Paei</i>	76	64	54	50
71 – <i>PAei</i>	70	70	54	50
72 – <i>Paei</i>	66	60	56	60

Узагальнені результати порівняльного аналізу задоволення вимог ідеальної моделі працівника органу управління ТГ, виявлення домінуючих і однакових за значенням складових характеристик приведено в таблиці 3.4:

Таблиця 3.4 Результати розподілу функціональних характеристик між різними категоріями учасників тестового опитування за моделлю І. Адізеса

Число учасників у групі	Р – виробник, %	А - адміністратор, %	Е – підприємець, %	І – інтегратор, %
Здобувачі ступеня бакалавра (1 курс)				
5	2	1	-	2
%	<i>P</i> =40,0%	<i>A</i> =20,0%	-	<i>I</i> =40,0%
Кількість слухачів з рівнозначними функціями 0				
Здобувачі ступеня бакалавра (2 курс)				
9	5	-	2	2
%	<i>P</i> =55,6%	-	<i>E</i> =22,2%	<i>I</i> =22,2%
Кількість слухачів з рівнозначними функціями: 0				
Здобувачі ступеня магістра (1 курс)				
72	32	17	13	25
%	<i>P</i> =44,4%	<i>A</i> =23,6%	<i>E</i> =18,0%	<i>I</i> =34,7%
Кількість слухачів з рівнозначними функціями: 11				
<i>Заувага: різниця у сумі відсотків % пояснюється появою слухачів з рівнозначним виконанням 2-х і 3-х функцій керівника</i>				

Порівняльний аналіз змін в розподілі схильності респондентів до виконання функцій моделі $P \approx A \approx E \approx I$ між їх складовими засвідчує факт впливу зростаючої освіти та отриманого досвіду, завдяки змінам яких і відбувається певний перерозподіл.

Так, із табл. 3.4 стає очевидним факт того, що у практикуючих управлінців присутня здатність до виконання всіх 4-х функцій, в той час, як у слухачів бакалаврату усвідомленість обов'язковості виконання деяких функцій (A і E , див. Табл. 3.4) взагалі відсутнє при концентрації інтелекту носіїв на функціях виробництва P (тобто, «виконання завдань» - 40,0% і 55,6%) та інтеграції I (тобто, об'єднання в студентській групі – 40,0% і 22,2%).

При цьому, звертає на себе увагу перерозподіл функцій, який відбувся у середовищі уже практикуючих працівників ОМС, у професійній поведінці яких уже є задіяними і всі інші функції управління ($P=44,4\%$, $A=23,6\%$, $E=18,0\%$ і $I=34,7\%$) як результату уже отриманої раніше вищої освіти і досвіду практичної роботи.

Ця переорієнтація за функціями управління, яка відбувається між двома категоріями респондентів дозволяє припустити, що в результаті інтелектуалізації персоналу ОМС внаслідок спеціалізованого навчання відбуватиметься поглиблення процесу та результатів перерозподілу в напрямку вирівнювання функцій моделі $P \approx A \approx E \approx I$, про що свідчить поява у 11 (15,3%) уже практикуючих управлінців другої і третьої рівнозначної функції – тенденція, яка може свідчити про зростання рівня їх професіоналізму.

Прямим підтвердженням цього припущення можна вважати і той факт, що у 15 (20,8%) респондентів з раніше отриманою вищою освітою відхилення між оцінками виконання всіх 4-х функцій не перевищують 10%.

Якщо ж навчання такого контингенту майбутніх і діючих службовців здійснювати згідно завдань і цілей складових елементів запропонованої нами моделі професійного рівня $РПЕН = I_{ЕН} \& T_{МЕН} \& T_{ЗЕН} \& T_{ВШІ}$, то можна прийти до висновку, що одночасне звернення уже сформованого професійного інтелекту $I_{ЕН}$ до оволодіння перевагами інноваційних технологій особистого множинного

мислення $T_{МЕН}$, створення і належного використання потужного колективного інтелекту через оволодіння спеціальними технологіями залучення (інтеграції) інтелекту інших людей $T_{ЗЕН}$, а також сучасних комп'ютерних технологій з використанням спеціальних програм-агентів штучного інтелекту $T_{ВИШ}$, має високий потенціал корисності та здатне привести до радикального підвищення рівня професійності управління життєдіяльністю сучасних територіальних громад в Україні.

При цьому необхідно констатувати, що впровадженню рекомендацій з інтелектуалізації персоналу ОМС може і повинно сприяти поширене використання тесту Adizes@Institute для контролю, аналізу та оцінки змін в результатах діяльності їх персоналу, які можуть і повинні бути отримані внаслідок радикального підвищення рівня їх професіоналізму шляхом навчання і саморозвитку.

Як було наголошено у зовсім недавній рекламній публікації цього інституту «The Traps of DevelopING Nations» [221], чотири функції або «управлінські ролі» РАЕІ повинні виконуватися не тільки колективом ОМС і кожним окремим управлінцем, як це демонструвалось вище, а й сумарним рівнем виконання цих «ролей» домогосподарствами, суб'єктами ділової активності і, загалом, всієї громади. Тому, в контексті такої людської спільноти, як сучасна українська територіальна громада, ролі доктора І. Адізеса можна перефразувати в наступному вигляді:

- роль (Р), яка характеризує «продуктивність», робитиме громаду ефективною в короткостроковій перспективі;
- роль (А), «адміністрування», робитиме громаду ефективною в короткостроковому періоді за рахунок систематизації процесів;
- роль (Е), «підприємливість» робитиме громаду ефективною в довгостроковій перспективі за рахунок змін, які слід здійснити, щоб залишитися ефективною в майбутньому;
- роль (І) «інтеграція» робить громаду ефективною в довгостроковій перспективі, оскільки її люди підтримують одне одного [74].

На переконання д-ра І. Адізеса, «потреби в управлінні і управлінському розвитку та розвитку лідерства в країнах, що розвиваються, суттєво відрізняються від потреб у управлінському розвитку розвинених країн» [74], а сучасні територіальні громади знаходяться саме на тому стадії свого розвитку, коли їм слід в першу чергу розвивати у персоналу підприємливість і дотримання системного порядку, що вимагає змін в управлінській освіті і підготовці лідерів з наголосом на вміннях і здібностях виконання ролей (Е) та (А), оскільки останні уже володіють певним досвідом у виконанні ролей (Р) та (І).

На користь цього ствердження говорять і результати проведеного тестування здобувачів ступеня магістра за спеціальністю «Публічне управління та адміністрування» (Табл. 3.4), в якій складові підприємливості (Е – 18,0%) і адміністрування (А – 23,6%) виявились суттєво нижчими від значень Р (44,4%) та І (34,7%).

Зроблені нами припущення та експериментально підтверджені рекомендації щодо необхідності інтелектуалізації шляхом навчання як майбутнього, так і уже діючого персоналу органів публічного управління життєдіяльністю територіальних громад, підтверджують доцільність використання з цією метою комплексу інтелектуальних і технологічних складових, запропонованих нами в моделі професіоналізму публічного службовця.

На цьому етапі дослідження виникає необхідність виявлення і пояснення природи виникнення тих результатів управління життєдіяльністю громади, до генерування яких можуть і повинні привести впровадження в практику управління наших рекомендацій щодо інтелектуалізації і технологізації шляхом навчання і саморозвитку керівництва та персоналу ОМС, що може служити підтвердженням можливості забезпечення більш ефективного і результативного використання всіх інших видів належних громадам природних ресурсів для досягнення необхідного рівня їх сталого розвитку і показників доброти їх населення.

В цьому контексті стає доцільним виявити і оцінити залежність результатів життєдіяльності територіальних громад від стану професійності і орієнтованості на використання вимог інноваційних технологій управління керівництвом і персоналом їх ОМС.

3.3. Про очікувані результати інтелектуалізації персоналу органів публічного управління життєдіяльністю територіальних громад Прикарпаття

Об'єктивним критерієм оцінювання рівня професіоналізму працівників ОМС територіальних громад є результати їхнього сталого розвитку, а також рівень життя, добробут і безпека населення. Водночас очевидним залишається той факт, що на сучасному етапі рівень професіоналізму персоналу муніципальних органів в Україні варіюється в широкому діапазоні від високих до незадовільних показників. Це зумовлено недостатньою підготовкою кадрового потенціалу ОМС, певними недоліками профільного законодавства, повномасштабною військовою агресією російської федерації, а також управлінською, інституційною та фінансовою неспроможністю окремих громад – на мінімізацію впливу яких і спрямовано результати цього дослідження.

Оцінювання результатів життєдіяльності 62-х громад Прикарпаття здійснювалось також і робочою групою проєкту ULEAD з розмежування повноважень місцевого самоврядування та оцінки спроможності територіальних громад [199] для «оцінювання ефективності функціонування територіальних громад та аналізу їхньої спроможності забезпечити виконання наданих їм повноважень» [199].

Отримані за результатами цих досліджень аналітичною групою проєкту ULEAD з Європою [128] оцінки спроможності територіальних громад Івано-Франківської області [9], засвідчують факт того, що у 2023 році із 62 громад 24,2% продемонстрували високу спроможність, 11,3% – оптимальну, 12,9% – задовільну, 29,0% – низьку, а 22,6% – критичну.

За результатами ж 2024 року тільки 17,7% громад продемонстрували високу спроможність (–6,5%), 6,5% – оптимальну (–4,8%), 11,3% – задовільну (– 1,6%), а 37,1% - низьку (+ 8,1%), 27,4% (+ 4,8%) – критичну.

Слід зауважити, що автор дослідження [9] за результатами розрахунку запропонованого ним коефіцієнта ефективності управління K_{EUTG} окремішньою громадою її ОМС ще у 2022 році також прийшов до висновку, що тільки у 43,5% ТГ Івано-Франківської області управління можна вважати ефективним, що практично відповідає рівням оцінок їх спроможності (48,4% за методикою ULEAD у 2023 році і 35,5% у 2024 році).

Однак, ці оцінки залишаються традиційними, оскільки при їх отриманні авторами досліджень ніяким чином не враховувались характеристики і стан людських ресурсів у територіальних громадах, а значення обраховувались за статистичними показниками уже отриманих результатів, які не підлягають виправленню.

Деталізована інформація про такі характеристики ТГ Прикарпаття, як кількість населення N , число персоналу ОМС n , навантаження на працівників N/n , податкові надходження і рівень дотаційності бюджету, а також оцінки показників у вигляді коефіцієнтів ефективності управління K_{EUTG} , спроможності K_{CG} , рейтингу Центру Економічних досліджень $R_{ЦЕД}$ ТГ та кількості співробітників, які навчались n_{ed} , приведена в таблиці в Додатку 1, складеної з використанням інформації з джерел [42; 46; 155].

В цьому контексті стає доцільним виконати порівняння раніше визначених незалежними дослідженнями оцінок основних об'єктивних характеристик і результатів, досягнутих територіальними громадами Івано-Франківської області, з оцінками характеристик і стану взаємин людських ресурсів у їх органах місцевого самоврядування.

Отже, якщо такі показники, як кількість людських ресурсів в територіальній громаді N , кількість персоналу ОМС n , навантаження на 1 службовця N/n , податкові надходження до місцевого бюджету, коефіцієнт фінансової спроможності і коефіцієнт ефективності управління K_{EUTG} , отримані

раніше іншими дослідниками і уже опубліковані, то така важлива характеристики як стан згуртованості персоналу ОМС $K_{ЗЕН}$ та інших людських ресурсів, які є обов'язковим підґрунтям всіх інших потенційних досягнень громад, до цього часу ще не досліджувався, не оцінювався і не використовувався в процесах управління ними.

Тому цілком доцільною виглядає спроба комплексного аналізу приведених в таблиці Додатку 1 показників з метою виявлення рівня їх залежності від стану згуртованості людських ресурсів персоналу ОМС $K_{ЗЕН}$ як наслідку удосконалення їх професійної ментальності, вміння мислити, залучати до цього процесу інших людей та звернення до навчання *ned*.

Навіть з первинного порівняльного аналізу показників таблиці (Додаток 1) стає очевидною наявність певного зв'язку між результатами ділової активності та рівнем сплати податків в територіальних громадах з коефіцієнтом ефективності управління $K_{ЕУТГ}$ і коефіцієнтом спроможності $K_{СГ}$, які побічно відображають або є наслідком професійної готовності і характеристик керівників і персоналу їх ОМС, а також їх взаємна відповідність.

Так, простий підрахунок показує, що кількість значень $K_{ЕУТГ} \approx 1$ або $K_{ЕУТГ} > 1$, які співпадають із високими, оптимальними і задовільними значеннями $K_{СГ}$ становить 43,55%, кількість значень $K_{ЕУТГ} < 1$, які співпадають із низькими і критичними значеннями $K_{СГ}$, становить 30,6%, а кількість неспівпадаючих значень цих коефіцієнтів складає 25,8%.

Отже, кількість співпадінь незалежних оцінок управлінського впливу на досягнуті громадами результати складає 74,15%, що підтверджує достатньо високий рівень їх валідності за умови повної відсутності врахування цими методиками будь-яких характеристик людських ресурсів як ОМС, так і населення громад.

Звертає також на себе увагу факт відставання в показниках розвитку сільських громад від міських і малих від великих, що також є підтвердженням виявлених нещодавніх дослідженнях та оцінках потреб територіальних громад

для стійкості, відновлення та розвитку, виконаних Міжнародним фондом «Відродження» і Альянсом Українських Університетів [38].

Результати комплексного опитування керівництва, працівників ОМС і населення вибраних для цього ТГ виявили, що значною частиною респондентів наголошується на існуванні у персоналу ОМС дефіциту «розвитку комунікацій, зокрема вміння налагоджувати довготривалі партнерства», в зв'язку з чим вони продовжують відчувати потребу у «збільшенні людського ресурсу та розвитку проактивних лідерів» для специфічних напрямків життєдіяльності [203], тобто якраз тих важливих управлінських характеристик моделі професіоналізму персоналу органів управління, які передбачені нами в (1.1).

Виконане раніше автором дисертаційного дослідження [203] оцінок окремих керівників і функціонерів ОМС Прикарпаття щодо рівня їх залученості до участі в роботі команд управління, які на думку автора «... мають вирішальне значення для успіху їх колективів, керівництва, персоналу і, цілком очевидно, керованих ними територіальних громад» [203], продемонструвало загалом незадовільний стан залученості у взаємодію персоналу ОМС, оскільки тільки 50,54% працівників органу місцевого самоврядування визнали його задовільним, а 49,46% недостатнім, що засвідчило існуючу на той час практичну відсутність партнерських стосунків і командної роботи у значної частини місцевих органів управління.

Проте, більш ретельні дослідження аналогічного характеру в розрізі окремих громад в Україні взагалі ще не проводились. Тому, виглядає цілком доцільним провести дослідження на предмет виявлення і оцінки рівня (коефіцієнту) залученості і згуртованості персоналу колективів ОМС територіальних громад різного типу (сільська, міська) і з різними результатами досягнень (позитивні, негативні), а також виявлення можливого впливу згуртованості управлінських команд на такі незалежно виявлені іншими дослідниками показники, як коефіцієнт ефективності управління K_{EUTG} і коефіцієнт спроможності K_{CG} .

На нашу думку, результати цих оцінок дозволять підтвердити або заперечити наше припущення про те, що на результати і показники життєдіяльності громад суттєво впливає ще і рівень або коефіцієнт згуртованості ($K_{ЗЕН}$) персоналу їх ОМС, який, в свою чергу, є результатом його інтелектуалізації та професіоналізму.

Тоді, порівняння оцінок $K_{ЗЕН}$ і n_{ed} керівництва і персоналу ОМС ТГ із досягнутими результатами, які отримані внаслідок прийнятих і реалізованих тим чи іншим органом управління відповідною територіальною громадою рішень, може стати матеріалом для виявлення залежності досягнень і невдач окремих громад із відповідними показниками генерування ними податкових надходжень з раніше визначеними іншими дослідниками оцінками коефіцієнта ефективності управління їх ОМС $K_{ЕУТГ}$, або визначеними в іншому дослідженні показниками їх спроможності $K_{СГ}$ чи рейтингу $R_{ЦЕД}$.

В переліку характеристик ТГ, які використовувались дослідниками проекту ULEAD для визначення своїх оцінок спроможності і ефективності громад, окрім чисельності населення N і території також відсутні будь-які інші характеристики і оцінки стану людських ресурсів громад, включаючи як керівний, так і функціональний персонал їх ОМС.

Оскільки як позитивні (високі, оптимальні та задовільні), так і негативні (низькі та критичні) оцінки спроможності $K_{СГ}$, а також високі (>1) чи низькі (<1) значення коефіцієнта ефективності управління $K_{ЕУТГ}$ можна вважати виключно наслідком діяльності людських ресурсів ТГ, то постає питання про виявлення та оцінку спроможності та готовності людських ресурсів цих спільнот до такої спільної діяльності персоналу ОМС і населення громад, яка б гарантувала прогнозоване отримання позитивних оцінок.

Використання з цією метою таких відомих оцінок людських ресурсів, як індекс людського розвитку (ІЛР), який до 2013 року був відомий як індекс розвитку людського потенціалу (ІРЛП) [72] і людський капітал (ЛК) [67; 44] як комплекс інтелекту, знань і здоров'я особистості та її якісна і продуктивна життєдіяльність, можуть надати можливість визначити, наскільки добре живуть

люди у громаді, які аспекти життя потребують покращення, а також порівняти рівень людського розвитку різних громад між собою або з іншими територіальними одиницями.

Оскільки в Україні ІЛР розраховується за трирівневою методикою обрахунку аж 94-х базових показників за такими 9-ма блоками, як стан демографічного розвитку, ринку праці, матеріального добробуту населення, умов його проживання, охорони здоров'я, рівня освіти, соціального середовища, екологічної ситуації і фінансування людського розвитку, то ця складність унеможливорює використання цього інструментарію в процесах оперативного управління життєдіяльністю ТГ.

При цьому ІЛР так як і аналогічні показники ЛП та ЛК для рівня територіальних громад в Україні взагалі ще не розраховувались, а можливість їх використання не аналізувалась, оскільки це вимагає удосконалення методики їх розрахунку і додаткових даних, які наразі не публікуються.

У процесах практичного управління сталим розвитком ТГ використання цих інструментів є можливим тільки для аналізу і порівняльних оцінок досягнутих результатів за минулі періоди часу. При цьому слід зауважити, що при визначенні оцінок ІЛР, ЛП і ЛК за названими вище методиками взагалі не враховуються будь-які характеристики якості та стану людських ресурсів громад, включаючи керівництво та функціонерів ОМС і населення.

На цілком слушну думку авторів уже названої статті «Людський капітал як визначальний чинник розвитку територіальних громад України», саме «індивідуальний людський капітал лежить в основі людського капіталу суб'єкта господарювання та територіальної громади», а будь-який її житель «є цінним інтелектуальним ресурсом і суб'єктом життєдіяльності громади та вносить свій вклад у сталий розвиток територіальної громади» [44], слід підтримати висновок анонімних авторів публікації сайту «Міжнародний фонд відродження» про те, що «стійка громада – та, де люди стійкі, мають можливість працювати та розвиватися, спільно приймати рішення» [215].

У багатьох публікаціях на тему завдань і якості публічного управління на рівні окремих ТГ їх авторами дуже часто наголошується на незадовільній якості персоналу ОМС, а тому «низький компетентнісний рівень голів органів місцевого врядування та їх виконавчих комітетів, особливо в частині використання сучасних механізмів публічного управління» [173] мотивує та диктує необхідність пошуку і використання можливостей прискореного формування і розвитку людського капіталу як основи професійності в першу чергу керівників і персоналу органів місцевого самоврядування, а з ними і населення ТГ [193].

Цілком нераціонально заперечувати факт того, що будь-які досягнуті позитивні і негативні результати життєдіяльності ТГ залежать в першу чергу від якісних і кількісних оцінок належного професійного виконання керівництвом і персоналом ОМС усіх функцій управління, які, в свою чергу, визначаються станом їх індивідуального і групового ЛК, включаючи всі складові його формування і використання. Детермінація і оцінка стану ЛК персоналу ОМС і здатності керівників та функціонерів ОМС ТГ на професійному рівні та кваліфіковано виконувати комплекс управлінських функцій $P \approx A \approx E \approx I$ моделі І. Адізеса щодо доручених їм ділянок відповідальності дає можливість припустити, що активність людських ресурсів всіх інших категорій в соціально-економічній системі ТГ (Рис. 1.2) буде об'єднаною, вмотивованою і націленою на успішне виконання спільно встановлених завдань і цілей сталого розвитку як всієї громади загалом, так і кожного її жителя зокрема.

Першочергово важливим результатом належного управління ОМС ми пропонуємо вважати залучення, об'єднання, мотивацію і використання органом управління людського капіталу людських ресурсів ТГ для ефективного і результативного встановлення цілей і завдань спільної діяльності з належного використання всіх інших видів наявних в громаді ресурсів, а також забезпечення їх спільного досягнення і споживання для подальшого розвитку.

Якщо рівень сформованих ментальних пріоритетів і згуртованості людських ресурсів всієї громади, будучи результатом професійних управлінських впливів керівництва і персоналу ОМС, стає тим вирішальним чинником, який забезпечує досягнення стратегічно важливих цілей і завдань будь-якої ТГ, то попередньо визначенні рівні професійності персоналу ОМС та рівня інтегрованості населення громади можуть пояснити як отримані в минулому, так і потенціал майбутніх економічних та соціальних успіхів або невдач, які відображаються показниками спроможності громад та ефективності управління ними.

Таким чином, якщо використати для визначення рівня професійності персоналу ОМС запропоновану в статті [82] модель формування людського капіталу працівників системи публічного управління України у вигляді множини індивідуальних оцінок рівня виконання складових $P \approx A \approx E \approx I$ кожним посадовцем та інтерпретувати груповий людський капітал ОМС у вигляді простої суми індивідуальних ЛК всіх членів підсистеми управління $\Sigma(P_i \approx A_i \approx E_i \approx I_i)$, то отримана оцінка може служити певною гарантією успіху або попередженням про можливість невдачі.

Для створення множини індивідуальних і групових портретів професійної готовності до виконання управлінських функцій персоналу окремих ОМС ТГ Прикарпаття цілком доцільно використати уже наведений нами вище тестовий інструментарій І. Адізеса [74].

Оскільки індивідуальні і групові портрети значною мірою визначаються станом персоналу, який формується в процесі інтелектуалізації кожного носія $I_{ЕН}$ та оволодіння ним спеціальними управлінськими технологіями $T_{МЕН}$, $T_{ЗЕН}$ і $T_{ВШН}$ шляхом професійного навчання, то стає цілком доцільним дослідити та оцінити звернення керівництва і персоналу ОМС ТГ до отримання необхідних сьогодні знань і досвіду. Адже усвідомлення того, що «Сучасному українському керівнику недостатньо бути лише ефективним адміністратором» (А) насправді підкреслює необхідність кожному працівнику ставати професіоналом, оскільки «державна спроможність починається з підготовки

тих, хто ухвалює рішення...», а її стійкі інституції, починаючи з територіальних громад, «виростають з освіти, культури управління та стратегічного мислення» [124].

Процес децентралізації і адміністративної реформи в Україні було започатковано ще у 2015 році, тому об'єктом аналізу в контексті забезпечення необхідного для цього рівня професіоналізму може також послужити оцінка та аналіз звернення кадрового складу новостворюваних територіальних громад до послуг професійної освіти у сфері публічного управління та адміністрування за період часу після започаткування процесів децентралізації.

Результат виконання такого аналізу за наданими кафедрою Публічного управління та адміністрування ІФНТУНГ даними журналів реєстрації кількості поданих протягом 2015-2013 років заяв щодо бажання пройти курс професійного навчання за спеціальність «Публічне управління та адміністрування», приведено в таблиці Додатку 2.

Протягом аналізованого періоду із 17 ТГ (27%) заяви від їх персоналу для навчання взагалі не подавались. Тому, цілком виправданим і закономірним є виникнення інтересу щодо виконання порівняльного аналізу та оцінки таких уже відомих оцінок результатів життєдіяльності множини громад Прикарпаття, як $K_{ЕУТГ}$, $K_{СГ}$ і $R_{ЦЕД}$, представлених в Таблиці Додатку 1.

В першу чергу увагу в ній привертає можливість порівняльного аналізу показників коефіцієнта ефективності управління ОМС $K_{ЕУТГ}$ в контексті його диференціації за територіальними громадами в залежності від їх типу (сільські, селищні і міські), що дало наступні результати (Див. Табл. 3.5).

Таблиця 3.5. Результати поділу ТГ Прикарпаття за значенням коефіцієнта ефективності управління ОМС $K_{ЕУТГ}$

Тип територіальних громад	Відсоток ефективно керованих ТГ, $K_{ЕУТГ} > 1$	Відсоток задовільно керованих ТГ, $K_{ЕУТГ} \approx 1$	Відсоток незадовільно керованих ТГ, $K_{ЕУТГ} < 1$
Сільські ТГ	29,2%	12,5%	58,3%
Селищні ТГ	26,1%	30,4%	51,2%
Міські ТГ	53,3%	26,7%	20,0%

Цілком очевидна перевага в ефективності управління ОМС життєдіяльністю міських громад (80,0% – ефективне і задовільне управління) в порівнянні із забезпеченням ефективності управління на рівні 56% селищними та 41,7% сільськими ТГ засвідчує, що проблеми з організацією належного управління життєдіяльністю громад зростають із пониженням статусу останніх.

Результати аналогічного поділу громад області за значеннями визначеного незалежними дослідниками коефіцієнта спроможності приведені в таблиці 3.6 і є дуже близькими до розподілу в таблиці 3.5, що також засвідчує падіння оцінок в залежності від статусу громад.

Таблиця 3.6. Результати поділу ТГ Прикарпаття за значенням коефіцієнта спроможності ТГ K_{CF}

Тип територіальних громад	Відсоток ТГ з оптимальним і високим значенням K_{CF}	Відсоток ТГ із задовільним значенням K_{CF}	Відсоток ТГ із низьким і критичним значенням K_{CF}
Сільські ТГ 24	29,2%	17,4%	62,5%
Селищні ТГ 23	26,1%	17,4%	56,5%
Міські ТГ 15	60,0%	13,3%	26,7%

Таку залежність оцінок K_{EUTG} і K_{CF} від статусу територіальних громад можна пояснювати лише тим, що на рівні базових структурних одиниць нашої країни на рівні селищ і сіл ще відсутні в достатній кількості необхідні для належного управління їх життєдіяльністю професійно освічені людські ресурси з відповідною освітою, досвідом і бажанням працювати на сталий розвиток громад.

В той час, як ТГ міського і, навіть частково, селищного типу залишаються осередками концентрації людських ресурсів завдяки кращим можливостям працевлаштування, доступу до соціальних та ін. видів послуг, у сільській місцевості спостерігається міграція населення з першочерговим відтоком людей із спеціальною освітою до територіальних громад вищих категорій, що

певним чином обмежує організаційну спроможність у формуванні колективів ОМС з комплексом знань, вмінь і навичок для їх професійного використання у процесах результативного і ефективного виконання доручених функцій.

Слід зауважити, що ця проблема знаходиться в полі зору і уваги як української економічної науки, так і науки державного управління. Так, на цілком слушну думку авторів дослідження оскільки економічне зростання України залежить від того, наскільки громади займаються місцевим розвитком. Тому громади мають стати суб'єктами управління для забезпечення своєї спроможності.

Однак, для цього «представники місцевої влади мають розуміти особливості сучасного розвитку, володіти необхідними знаннями, інформацією, навичками та досвідом» [33], а «розв'язання наявних проблем у забезпеченні людськими ресурсами в органах місцевого самоврядування лежить у площині професіоналізації служби в органах місцевого самоврядування, запровадженні дієвих програм підвищення кваліфікації працівників органів місцевого самоврядування, забезпеченні престижності служби в органах місцевого самоврядування та можливості кар'єрного зростання, реформуванні системи оплати праці» [33]. Тобто, саме професіоналізація персоналу ТГ шляхом його інтелектуалізації та оволодіння запропонованим нами переліком технологічних навичок із залучення і використання власного інтелекту, а також інтелекту інших людей та комп'ютерів, стане вирішальним фактором в удосконаленні управління життєдіяльністю вітчизняних територіальних громад.

Коефіцієнт згуртованості елементарних носіїв інтелекту *К_{ЗЕН}* відображатиме зв'язок між рівнем професійності управління керівного складу і апарату ОМС та забезпеченої ними єдності в середовищі людських ресурсів громади як наслідку їх залучення до процесів управління її життєдіяльністю.

Цей інструмент останнім часом активно рекомендується і поширюється у бізнес-середовищі України [216], проте в середовищі взаємодії людських ресурсів системи публічного управління і місцевого самоврядування продовжує

залишатися невикористаним, хоча така можливість і доцільність уже була рекомендована ще у 2020 році для використання проф. С. Зелінським.

Отримання і порівняння реальних оцінок персоналу ОМС ТГ у вигляді $\Sigma(P \approx A \approx E \approx I_i)$ з реальними оцінками рівня інтегрованості персоналу ОМС і населення ТГ $K_{ЗЕН}$ дозволить судити про очікувані результати життєвої активності всіх жителів громади, оскільки ці результати для їх ефективного досягнення вимагають в першу чергу професійного управління і забезпечення єдності в середовищі її людських ресурсів.

Для визначення і оцінки рівня згуртованості $K_{ЗЕН}$ як управлінської команди персоналу ОМС, так і населення ТГ вважаємо за доцільне використати відомий тестовий інструмент Інституту Геллапа Gallup Q12 [274], який, цілком слушно, вважають потужним інструментом для вимірювання та управління станом залученості людських ресурсів до такої спільної діяльності, яка приводить до загального успіху [237].

Зміст опитувальника тесту Q12 наведено в таблиці Додатку 3.

Отже, якщо кількість «ТАК» < 8, а, тим більше, < 4, керівництву ОМС ТГ слід звернути увагу на незадовільність стану управління співпрацею співробітників у групі, підрозділі чи загалом очолюваного органу публічного управління.

Слід зауважити, що результати проходження тесту Q12 можуть і повинні допомогти у виявленні слабких місць у залученості до процесу управління в першу чергу персоналу ОМС, оскільки саме від взаємин між працівниками і керівництвом, від рівня задоволеності роботою і співпрацею з колегами залежить кількість і якість надання послуг працівниками ОМС населенню громади, а також позитивні зміни в ефективності їх роботи, добробуті та кадровій стабільності.

Виходячи з того, що для визначення такого показника людських ресурсів ТГ, як коефіцієнт згуртованості $K_{ЗЕН}$, вимагаються значні фінансові і часові витрати, вважаємо за доцільне обмежити ці дослідження людськими ресурсами

не тієї чи іншої громади загалом, а тільки управлінським та функціональним персоналом їх ОМС.

Для експериментального дослідження, оцінки та аналізу можливого впливу коефіцієнта згуртованості $K_{ЗЕН}$ людських ресурсів ОМС на результати життєдіяльності ТГ нами спільно з Місцевою Асоціацією органів місцевого самоврядування «Агенція розвитку ОТГ Прикарпаття» (див. Додаток 3) було підготовлено і спрямовано керівництву всіх 62-х ТГ Прикарпаття опитувальник на основі тесту Q12, результати опрацювання якого представлені в Додатку 4.

Аналіз результатів нашого звернення продемонстрував, що із 62 територіальних громад Прикарпаття до опитування, запропонованого з метою отримання інформації про згуртованість персоналу ОМС, долучились учасники тільки 23 громад. Це уже засвідчує факт відсутності у більшості діючих керівників і персоналу ОМС ТГ зацікавленості у здобутті та використанні необхідних сьогодні на цьому рівні інноваційних професійних знань і навичок персоналу.

Результат загального оцінювання рівня організації співпраці і стану взаємин в середовищі працівників ОМС тих територіальних громад Прикарпаття, які прийняли участь в опитуванні показав, що стан згуртованості можна вважати задовільним, оскільки середній бал відповідей з максимально можливих 12 балів склав понад 9,3 бала (див. рис. 3.4).

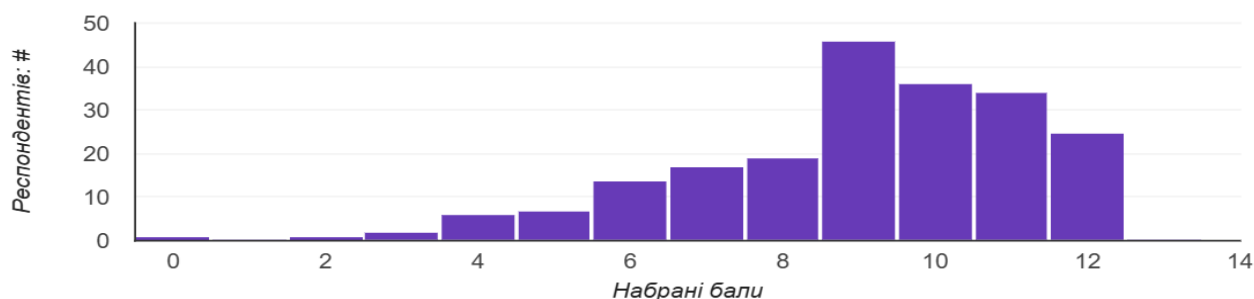


Рис. 3.4. Результати експериментального оцінювання загального рівня згуртованості персоналу ОМС територіальних громад Прикарпаття

Результати порівняння окремих оцінок і характеристик низки громад виявляє значні розбіжності в організації їх роботи та у оцінках результатів, наведених в таблиці Додатку 1.

Група ТГ, у яких $9 < K_{ЗЕН} < 23$ (2 міські, 3 селищні і 1 сільська):

- Городенківська ТГ при штаті 139 співробітників та навантаженості на кожного з них ≈ 318 громадян і $K_{ЗЕН} = 10,21$, коефіцієнт $K_{СГ}$ є оптимальним, $K_{ЕУ} = 1,08$, а місце в рейтингу $R_{ЦЕД} - 25$;

- Ланчинська ТГ при штаті 83 і навантаженості 133,6 громадян на працівника $K_{ЗЕН} = 10,2$, коефіцієнт $K_{СГ}$ є критичним, $K_{ЕУ} = 0,30$, а місце в рейтингу $R_{ЦЕД} - 28$;

- Нижньовербізька ТГ із штатом 59 працівників і навантаженістю на кожного $\approx 223,4$ громадян $K_{ЗЕН} = 10,2$, коефіцієнт $K_{СГ}$ є низьким, $K_{ЕУ} = 1,29$, а місце в рейтингу $R_{ЦЕД} - 12$;

- Верховинська ТГ при штаті 63 працівників і навантаженості у 315 громадян $K_{ЗЕН} = 9,5$, коефіцієнт $K_{СГ}$ є низьким, $K_{ЕУ} = 1,1$, а місце в рейтингу $R_{ЦЕД} - 34$;

- Делятинська ТГ при штаті 68 співробітників і навантаженості $\approx 313,4$ громадян на працівника $K_{ЗЕН} = 9,40$, коефіцієнт $K_{СГ}$ є оптимальним, $K_{ЕУ} = 0,71$, а місце в рейтингу $R_{ЦЕД} - 14$;

- Калуська ТГ при штаті 114,8 та більш як у двічі більшій навантаженості на працівників (768,2) спостерігається $K_{ЗЕН} = 9,23$, коефіцієнт $K_{СГ}$ є оптимальним, $K_{ЕУ} = 2,24$, а місце в рейтингу $R_{ЦЕД} - 1$.

Група ТГ, у яких $K_{ЗЕН} < 9$ (1 міська, 3 селищних і 1 сільська) з дещо пониженою інтегрованістю працівників колективу ОМС у роботі над спільними цілями, яке потенційно впливає на можливе погіршення результатів:

- Солотвинська ТГ при штаті 111 співробітників і відчутно меншій навантаженості у 234,5 громадян на працівника ОМС $K_{ЗЕН} = 8,62 < 9$, коефіцієнт $K_{СГ}$ є критичним, $K_{ЕУ} = 0,58$, а місце в рейтингу $R_{ЦЕД} - 61$; 3

- Вигодська ТГ із штатним розкладом 83 працівників і навантаженням 219,5 громадян на кожного з них $K_{ЗЕН}=8,60$, коефіцієнт $K_{СГ}$ є задовільним, $K_{ЕУ}=0,96$, а місце в рейтингу $R_{ЦЕД}-19$;
- Бурштинська ТГ за кількості штатного персоналу в ОМС 135 службовців і меншому навантаженні громадян на кожного з них (179) $K_{ЗЕН}=8,26$, коефіцієнт $K_{СГ}$ є задовільним, $K_{ЕУ}=0,81$, а місце в рейтингу $R_{ЦЕД}-5$;
- Більшівцівська ТГ при штаті 46 працівників і навантаженості 166,8 громадян на кожного з них $K_{ЗЕН}=6,5$, коефіцієнт $K_{СГ}$ є критичним, $K_{ЕУ}=1,04$, а місце в рейтингу $R_{ЦЕД}-23$;
- Пасічнянська ТГ при штаті 54 працівників і навантаженості 386,1 громадян на кожного з них $K_{ЗЕН}=7,90$, коефіцієнт $K_{СГ}$ є оптимальним, $K_{ЕУ}=1,66$, а місце в рейтингу $R_{ЦЕД}-35$.

Очевидна розбіжність між двома групами полягає в тому, що в групі з 6-ти громад, у яких $K_{ЗЕН}>9$, у 3-х громад $K_{СГ}$ – оптимальний, у 2-х – низький, і тільки у однієї критичний. Однак до навчання протягом останніх 9 років звернулось $n_{ed}=73$ особи (див. Табл. Додаток 2).

Угрупі з 5-ти громад, у яких $K_{ЗЕН}<9$, тільки при 1 оптимальному, 2-х задовільних і 2-х критичних значеннях $K_{СГ}$ до навчання звернулись тільки $n_{ed}=14$ працівників.

Тобто, в першому наближенні можна стверджувати, що рівень інтелектуалізації, сформований в процесі навчання персоналу ОМС ТГ першої групи та її вплив на отримані їх громадами результати має, цілком очевидно, потужніший позитивний вплив на згуртованість, ніж повна відсутність процесу інтелектуалізації і необхідних змін в ментальності персоналу інших ОМС.

Такий попередній висновок вимагає підтвердження результатами виконання більш масового і ретельного сканування, оцінювання та аналізу характеристик керованості персоналу ОМС. Саме тому, хоча результати тесту Q12 і можуть використовуватись для узагальненої оцінки рівня професійності управління керівництвом ОМС її персоналом і людськими ресурсами територіальної громади, сформованим в результаті їх інтелектуалізації та змін в

ментальності, отримані внаслідок цього результати життєдіяльності громади (податки, фінансова, інвестиційна, інноваційна спроможність тощо) вимагають виявлення і врахування багатьох додаткових, незалежних від ОМС чинників зовнішнього оточення.

Отримання додаткових інструментів наповнення органів управління ТГ насправді талановитими і професійно готовими до сучасних вимог взаємодії з людськими ресурсами працівниками системи публічного управління та адміністрування на рівні ТГ, а також комплекс рекомендацій щодо оволодіння і використання нами технологічних знань і вмінь (згідно з моделлю професійного працівника ОМС) з обґрунтованими аналітичними підходами та інструментами здатні покращувати процес наповнення ОМС інтелектуалізованим персоналом із пріоритетною концентрацією на його людських якостях, орієнтованості і готовності до співпраці в процесах управління з багатьма іншими людьми, що і слід було встановити в якості головних орієнтирів відбору працівників ОМС у сучасних процесах, умовах і потребах управління територіальними громадами України.

На переконання колишнього генерального директора «Bank of America» С. Х. Армакоста (Samuel H. Armacost) саме використання методології Інституту І. К. Адізеса, запропонованої для споживачів його рекомендацій, має високий потенціал удосконалення управління, оскільки «покращує внутрішні комунікації, заохочуючи звички партисипативного управління та допомагаючи нам сприймати зміни як норму та постійну можливість» [74], що слід вважати цілком доцільним і для використання в процесах управління сучасними вітчизняними територіальними громадами.

Найбільш очікуваними результатами процесів інтелектуалізації, змін ментальності і технологізації персоналу органів управління територіальними громадами стануть зміни в характеристиках і показниках їх життєдіяльності у вигляді зростання доходів місцевих бюджетів і податків державі, сталого розвитку та рівня життя населення, а, також будь-яких зовнішніх незалежних

оцінок всіх категорій як прямого наслідку вирівнювання професіоналізму керівництва і персоналу ОМС ТГ всіх категорій.

Простий підрахунок з використанням даних таблиці з Додатку 1 демонструє, що тільки зменшення відсотків неефективно керованих сільських (58,3%) і селищних (51,2%) ТГ Прикарпаття з критичною та низькою спроможністю K_{CG} і дотуванням державою щонайменше від 1,0% аж до 61,1% їх бюджету має високий потенціал для використання цих коштів за іншими потребами як у самих громадах, так і держави загалом.

Висновки до розділу 3

Таким чином, у результаті обґрунтування тестового інструментарію для оцінювання та аналізу рівня професіоналізму осіб відповідно до чинної моделі керівника в середовищі персоналу ОМС, а також визначення напрямів і засобів інтелектуалізації та професіоналізації кадрів муніципального менеджменту з одночасним виявленням можливостей оцінювання їхнього впливу на результати врядування, сформульовано такі висновки:

1. Доведено, що складові запропонованої моделі професійної інтелектуалізації посадової особи ОМС (РПЕН = ІЕН & ТМЕН & ТЗЕН & ТВШП) можуть бути інтерпретовані, з певними допущеннями, через зміст компонентів відомої моделі менеджера І. К. Адізеса. Це дозволяє використовувати тестовий інструментарій Adizes Institute для дослідження та оцінювання рівня професіоналізму персоналу ОМС територіальних громад.

2. Обґрунтовано створення на основі моделі та формули РАЕІ І. Адізеса графічної інтерпретації моделі «ідеального працівника органу управління ТГ» у вигляді $РАЕІ = 4 \times 100 \%$ та її використання для формування й оцінювання моделі «реального працівника» ($РАЕІ = 4 > 50 \%$). За умови відповідності зазначеним критеріям претендентів на посади доцільно:

- допускати до виконання посадових обов'язків службовця ОМС ТГ;

- відмовляти у призначенні на посаду у разі невідповідності встановленим кваліфікаційним вимогам і неспроможності належно виконувати службові функції;
- забезпечувати постійне підвищення рівня їхнього професіоналізму шляхом навчання та професійного розвитку впродовж усього періоду діяльності в ОМС ТГ.

3. Доведено необхідність постійної та комплексної професіоналізації працівників системи публічного управління на рівні територіальних громад через інтелектуалізацію їхньої праці шляхом безперервного навчання і розвитку за такими складовими: особистий інтелект і професійна освіта (ІЕН), технології мислення (ТМЕН), технології залучення до співпраці інших людей (ТЗЕН), а також технології цифровізації та штучного інтелекту (ТВШ). Зазначені складові інтерпретовано у вигляді просторової моделі професіоналізму працівника ОМС ТГ як результату узгодженого розвитку всіх компонентів професійного становлення особистості ($РПЕН = 1$).

4. Доведено, що здатність керівників і функціонерів ОМС ТГ професійно та кваліфіковано виконувати комплекс управлінських функцій ($P \approx A \approx E \approx I$) відповідно до моделі І. Адізеса визначається людським капіталом персоналу ОМС ТГ як сукупністю індивідуальних людських капіталів усіх членів підсистеми управління $\Sigma(P_i \approx A_i \approx E_i \approx I_i)$. Така система спрямована на активізацію, об'єднання та мотивацію інтелектуального потенціалу всіх людських ресурсів громади задля успішного досягнення спільно визначених цілей сталого розвитку як територіальної громади загалом, так і кожного її жителя зокрема.

5. Експериментально підтверджено можливість і доцільність застосування критеріїв моделі І. Адізеса для оцінювання рівня професіоналізму керівництва та персоналу ОМС територіальних громад Прикарпаття. Доведено, що запропонований підхід дає змогу об'єктивно визначати ступінь згуртованості місцевих людських ресурсів у процесі врядування життєдіяльністю громади з метою досягнення стратегічних орієнтирів

добробуту населення та сталого розвитку. Крім того, у дослідженні визначено конкретні джерела очікуваних результатів від практичного впровадження розроблених рекомендацій

ВИСНОВКИ

Виконані у дослідженні аналіз та оцінювання результатів реформи децентралізації в Україні засвідчили наявність у цьому процесі системних проблем. Вони зумовлені браком достатнього для перехідного періоду теоретичного й практичного досвіду муніципального врядування такими інноваційними утвореннями, як територіальні громади. Оскільки домінуючим викликом сучасного світу є налагодження належної взаємодії між людськими ресурсами, більшість дослідників бачить розв'язання цієї проблеми в інтелектуалізації суспільства. Це вимагає цільових змін у ментальності індивідуальних носіїв інтелекту шляхом професіоналізації як кадрового потенціалу системи публічного управління, так і людських ресурсів об'єктів їхнього спрямованого впливу. Зазначене стає можливим за умови врахування таких висновків і рекомендацій:

1. Обґрунтовано, що наявні у вітчизняній науці та практиці позитивні результати інтелектуалізації менеджменту галузевих і виробничих суб'єктів національної економіки не можуть бути безпосередньо перенесені й використані у сфері публічного управління та адміністрування. Специфіка корпоративного управління промисловими підприємствами докорінно відрізняється від умов, цілей, процедур та функцій врядування як на загальнодержавному рівні, так і в межах базових суб'єктів ієрархічної структури влади – самоврядних територіальних громад.

2. Виявлено, що суттєві розбіжності в ціннісно-ідеологічних орієнтирах людських спільнот різних рівнів в ієрархічній системі врядування України та країн Європейського Союзу обґрунтовують необхідність детермінації та реалізації в процесі євроінтеграції завдань із нівелювання цих розходжень. Зазначене досягається через цілеспрямовану трансформацію ментальності громадян, що є передумовою успішної інтеграції вітчизняної системи публічного управління в інституційний простір ЄС. Це стосується й підсистем базового рівня – окремих територіальних громад, де ментальні моделі та

кваліфікаційні характеристики керівного й функціонального персоналу органів місцевого самоврядування усе ще залишаються традиційними.

3. Запропоновано інноваційні аналітичний і графоаналітичний варіанти моделі професіоналізму муніципальних службовців. На цій основі сформульовано завдання з інтелектуалізації та професіоналізації кадрового потенціалу ОМС ТГ задля посилення ролі інтелекту людських ресурсів у забезпеченні сталого соціально-економічного розвитку територій. Обґрунтовано, що оптимізація використання інтелектуального потенціалу громад гарантуватиме результативне та ефективне залучення в управлінські процеси всього наявного місцевого інтелектуального капіталу.

4. Встановлено, що ключовою проблемою, яка виникає у процесі інтелектуалізації та професіоналізації муніципальних кадрів, є те, що навіть за наявності необхідних теоретичних знань і практичного досвіду у сфері традиційного менеджменту, вмінь мобілізувати населення та застосовувати сучасні інформаційно-комунікаційні інструменти, у цьому середовищі фіксується брак володіння інноваційними когнітивними технологіями. Це унеможливорює самостійну генерацію релевантних управлінських продуктів – оригінальних ідей, стратегічних рішень, обґрунтувань, програм та планів розвитку.

5. Запропоновано інноваційний підхід до врядування територіальною громадою, який передбачає створення посадовими особами ОМС таких організаційних умов та інтерактивного режиму взаємодії з населенням, де головним джерелом і генератором рішень виступає колективний інтелект місцевих людських ресурсів. У межах цієї моделі ОМС концентрується на інституційному забезпеченні, формуванні мотивів та стимулів для солідарного когнітивного пошуку, а також на виявленні й практичній імплементації суспільно корисних результатів спільного мислення.

6. В результаті аналізу відомих моделей і технологій мислення у інтелектуальній активності людських ресурсів доведено, що знання, вміння та навички, які є необхідними для забезпечення належного професійного рівня

працівника ОМС ТГ, згідно запропонованої аналітичної моделі потрібного рівня професіоналізму ($PP_{EH}=1$) забезпечується наявністю у особи необхідних професійних знань (I_{EH}) та володінням нею технологіями мислення ($T_{MEH}=1$), залучення до співпраці інших людей ($T_{ZEN}=1$), цифровізації і штучного інтелекту ($T_{VSHI}=1$). При цьому встановлено, що найбільш ефективною технологією мислення є множинне стратегічне мікс-мислення, яке формується у персоналу в результаті спільного практичного використання різних технологій.

7. Продемонстровано і доведено, що складові запропонованої в роботі моделі професійної інтелектуалізації посадової особи ОМС $PP_{EH}=I_{EH}\&T_{MEH}\&T_{ZEN}\&T_{VSHI}$ з певними допущеннями і корективами трактування змісту можуть бути інтерпретованими відповідними складовими відомої моделі менеджера Інституту І. Адізеса, що дозволяє використовувати тестовий інструментарій Adizes@Institute для дослідження, оцінки і управління удосконаленням рівня професіоналізму персоналу ОМС ТГ.

8. Удосконалено модель менеджера Інституту І. Адізеса у вигляді формули і графічної інтерпретації моделі «ідеального працівника органу ОМС ТГ» $PAEI= P\approx A\approx E\approx I\approx 100\%$ та сформульовано умови їх використання для отримання і оцінки моделі «реального працівника» $PAEI=4>50\%$, за відповідністю якої слід приймати рішення щодо допуску особи до виконання службових обов'язків посадовця-функціонера ОМС ТГ, рекомендувати для належного виконання службових функцій на посаді оволодіти в процесі саморозвитку відповідними знаннями та вміннями або направити для навчання і підвищення рівня професіоналізму у відповідні навчальні заклади.

9. З'ясовано, що постійна і всебічна професіоналізація працівників системи публічного управління на рівні територіальних громад через інтелектуалізацію їх праці шляхом постійного навчання і розвитку їх професійного інтелекту (I_{EH}), мислення (T_{MEH}), залучення до співпраці інших людей (T_{ZEN}), цифровізації та штучного інтелекту (T_{VSHI}) як наслідку

узгодженого розвитку всіх трьох складових професійного розвитку особистості ($PPEH=1$) за просторовою моделлю рівня професіоналізму працівника ОМС ТГ.

10. Доведено, що здатність керівників та функціонерів ОМС ТГ професійно та кваліфіковано виконувати комплекс управлінських функцій $P \approx A \approx E \approx I \approx 100\%$ визначається людським капіталом ОМС ТГ як простої суми індивідуальних ЛК всіх членів підсистеми управління $\Sigma(P_i \approx A_i \approx E_i \approx I_i)$, яка забезпечує активізацію, об'єднання і мотивацію інтелекту всіх інших людських ресурсів громади на успішне виконання спільно встановлених завдань і цілей сталого розвитку як громади загалом, так і кожного її жителя зокрема.

11. Експериментально підтверджено пряму залежність між рівнем людського капіталу (як результату професіоналізму та згуртованості персоналу ОМС ТГ) і показниками життєдіяльності, цільового добробуту та сталого розвитку громад. Доведено, що покращення цих інтегральних параметрів досягається завдяки трансформації ментальності й цілеспрямованому впровадженню інноваційних когнітивних технологій у діяльність посадових осіб місцевого самоврядування України.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Албещенко О., Вейц А. Формування системи управління розвитком готельного підприємництва в територіальних громадах. *Сталий розвиток економіки*. 2024. № 3 (50). С. 358–364. <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-50-52>
2. Алюшина Н. Політика сталого розвитку неможлива без професіоналізації публічної служби. *Національне агентство України з питань державної служби*. 27.05.2021 р. URL: <https://nads.gov.ua/news/nataliya-alyushina-politika-stalogo-rozvitku-nemozhliva-bez-profesionalizaciyi-publichnoyi-sluzhbi>
3. Амоша О. І., Залозна Ю. С., Брюховецька Н. Ю., Булеєв І. П. Інтелектуалізація підприємств реального сектору як перспективний напрям розвитку сучасної економіки (висновки та рекомендації за результатами проведення науково-практичної онлайн-конференції). *Вісник економічної науки України*. 2021. № 2 (41). С. 218–222.
4. Аналітичне мислення це. *Український психологічний ХАБ: вебсайт*. URL: <https://www.psykholoh.com/post/аналітичне-мислення-це>
5. Аспірян С. Р. Використання штучного інтелекту під час виборів, практика, загрози виборчому праву громадян та шляхи подолання. *Науковий вісник Ужгородського Національного Університету. Серія: Право*. 2023. Вип. 77. Ч. 2. С. 17–22.
6. Баран М. П. Врахування ментальності людських ресурсів при реалізації державної освітньої політики. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2018. № 11. URL: http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/11_2018/23.pdf
7. Баткалов А., Дубно О., Забловський А. та ін. Поради з відповідального використання штучного інтелекту публічними службовцями. *Міністерство цифрової трансформації України, Національне агентство України з питань державної служби, Вища школа публічного управління*. Березень 2025. 45 с. URL:

https://thedigital.gov.ua/storage/uploads/files/page/community/docs/Porady_z_vykorystannya_AI.pdf

8. 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.

9. Блаженко І. Хто бідний, а хто багатий: експерти оцінили фінансову спроможність прикарпатських громад. *GalkaIF.UA*: вебсайт. 06.04.2024. URL: <https://galka.if.ua/khto-bidnyy-a-khtobahatyy-eksperty-otsinyly-finansovu-spromozhnist-prykarpatyskykh-hromad/>

10. Богач Ю. Цифровізація діяльності органів місцевого самоврядування як інструмент забезпечення сталого розвитку територіальних громад. *Економічний простір*. 2025. № 201. С. 45–51.

11. Богиня Д. Гуманістичні орієнтири управління конкурентоспроможністю людського розвитку. *Регіональні проблеми людського та соціального розвитку: тези доп. і повідом. наук.-практ. конф. Донецьк : НАН України, Ін-т економіки промисловості*. 2008. Т. 2. С. 41–51.

12. Богиня Д. Трудовий менталітет в системі стратегічного розвитку України. *Стратегія економічного розвитку України*. 2001. № 7. С. 42–53.

13. Бойко З. В. Особливості менталітету українського народу та менталітетів інших народів. *Міжнародний вісник: культурологія, філологія, музикознавство*. 2015. Вип. 2. С. 76–80.

14. Болотіна Є. В., Шубна О. В. Інституціональні матриці суспільства та трансформаційна економіка України. *БізнесІнформ*. 2016. № 10. С. 14–21.

15. Бородін Є., Піскоха Н., Демошенко Г. Проблеми і переваги цифровізації місцевого самоврядування. *Аспекти публічного управління*. 2021. Т. 9. № 4. С. 95–103.

16. Брюховецька Н. Ю., Богуцька О. А. Інтелектуалізація підприємств: підходи, сутність, структура. *Економічний вісник Донбасу*. 2020. № 1 (59). С. 92–100.

17. Варцаба В. І. Синергетична парадигма гармонізованого управління людськими ресурсами соціально-економічних систем. *Проблеми економіки*. 2015. № 2. С. 247–252.
18. Василенко Н. В., Матохнюк О. Д. Структурно-компонентна модель розвитку лідерства в контексті професіоналізації публічної служби. *Науковий вісник Вінницької академії безперервної освіти. Серія «Екологія. Публічне управління та адміністрування»*. 2023. № 4. С. 58–64.
19. Ващенко К. О. Професійна підготовка державних службовців: теорія, методологія, практика: монографія. Івано-Франківськ: Місто НВ, 2017. 416 с.
20. Вісімнадцять цікавих фактів про Вернадського. *Факти про все на світі*. URL: https://faktypro.com.ua/page/18-czikavikh-faktiv-pro-vernadskogo#google_vignette (дата звернення: 23.05.2026).
21. Використання штучного інтелекту в публічному управлінні: виклики, можливості, перспективи: матеріали міжнародної конференції Київ: ВШПУ, НАДС, НТУУ «КПІ ім. Ігоря Сікорського», 2025. URL: <https://drive.google.com/file/d/1BLWghDXFRigPoJy0Ri2PyL4HnwDqLWIT/view>
22. Волкова Г. У процесі децентралізації найважливіший – людський фактор. Укрінформ. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-regions/3261310-irina-balibina-kerivnica-poltavskogo-regionalnogo-ofisu-programi-ulead-z-evropou.html>
23. Воронов О. Характеристики та особливості сучасного розуміння публічної служби: виклики в умовах потреби інтелектуалізації. *Теоретичні та прикладні питання державотворення*. 2024. № 32. С. 108–115.
24. Воронов О., Остапенко О., Яценко В. Вплив штучного інтелекту на прийняття управлінських рішень у публічному управлінні. *Теоретичні та прикладні питання державотворення*. 2024. № 32. С. 177–187.
25. Газарян С. В. Професіоналізація служби в органах місцевого самоврядування: зміст, форми та методи: автореф. дис. ... д-ра наук з держ. упр. : спец. 25.00.03. Київ, 2011. 36 с.

26. Гасюк І. А. Професійна модель державного службовця в галузі фізичної культури і спорту. *Інвестиції: практика та досвід*. 2011. № 15. С. 88–91. URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/15_2011/24.pdf

27. Голова НАДС: Публічна служба потребує застосування алгоритмів ІІІ для оптимізації управлінських процесів та забезпечення нової якості послуг для громадян. Національне агентство України з питань державної служби: офіц. вебсайт. 22.03.2024. URL: <https://nads.gov.ua/news/holova-nads-publichna-sluzhba-potrebuie-zastosuvannia-alhorytmiv-shi-dlia-optymizatsii-upravlinskykh-protsesiv-ta-zabezpechennia-novoi-iakosti-posluh-dlia-hromadian>

28. Гончарук Н., Чередниченко А. Модернізація публічного управління в Україні в умовах війни та в поствоєнний період у контексті європейських цінностей. *Аспекти публічного управління*. 2022. № 6. С. 46–54. <https://doi.org/10.15421/152243>

29. Горбата Л. П. Використання технологій штучного інтелекту в управління розвитком територіальних громад в Україні. *Публічне управління та митне адміністрування*. 2024. № 4 (43). С. 31–35.

30. Горбатюк М. В. Проведення реформи децентралізації в Україні в умовах суспільної кризи: досягнення і проблеми (2014–2020). *Політичне поле України у ситуації суспільної кризи: влада, опозиція, політичні партії, громадські організації* / за ред. О. М. Майбороди. Київ: Інститут політичних і етнонаціональних досліджень ім. І. Ф. Кураса НАН України, 2020. 264 с.

31. Григор'єва С. М. Еволюція професійної підготовки державних службовців в Україні: дис. ... канд. наук з держ. упр. Дніпро, 2019. 311 с.

32. Григор'єва С. М. Підготовка фахівців з державного управління на основі компетентнісного підходу як необхідна умова професіоналізму державних службовців. *Економіка та держава*. 2010. № 2. С. 100–102.

33. Гринчишин І. М., Перетятко Л. А. Управління людськими ресурсами в органах місцевого самоврядування: сучасні тренди та виклики. *Ефективна економіка*. 2021. № 11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9555>

34. Гриценко В. І., Бажан Л. І. Інтелектуалізація управління сталим розвитком соціально-економічної системи в умовах глобалізації та процесів, що динамічно відбуваються. Економіко-математичне моделювання соціально-економічних систем: зб. наук. пр. Київ : МННЦІТС НАН та МОН України, 2014. Вип. 19. С. 5–38.

35. Дацій Н. В. Управління інтелектуальним потенціалом як нова парадигма сталого розвитку публічного управління. Інвестиції: практика та досвід. 2021. № 16. С. 64–69.

36. Дацюк С. Інакший світ. *Українська правда: блог*. 27 серпня 2021 р. URL: <https://blogs.pravda.com.ua/authors/datsuk/612876a4ac24f/>

37. Дацюк С. Ультиматум мислення // *Українська правда: блог*. 30 вересня 2019 р. URL: <https://blogs.pravda.com.ua/authors/datsuk/5d91bc5c1c51b/>

38. Дейнека О., Засадко В., Колісник Л. та ін. Методологія досліджень з визначення потреб територіальних громад для стійкості, відновлення та розвитку. Київ: Міжнародний фонд «Відродження», Альянс Українських Університетів, 2024. 76 с. URL: https://auu.com.ua/wp-content/uploads/2024/05/metodologiya-doslidzhen_web.pdf

39. Декарт Р. Міркування про метод, щоб правильно спрямувати свій розум і відшукати істину в науках / пер. з фр. В. Адрушка і С. Гатальської. Київ: Тандем, 2001. 101 с.

40. Державна стратегія регіонального розвитку на 2021-2027 роки та план заходів з її реалізації : затверджено постановою Кабінету Міністрів України від 5 серпня 2020 р. № 695. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/695-2020-%D0%BF#Text>

41. Децентралізація дає можливості. Івано-Франківська область. 21 листопада 2024. URL: <https://decentralization.gov.ua/areas/0342/gromadu>

42. Децентралізація – це у першу чергу про готовність бути відповідальним господарем свого життя та життя громади // Український кризовий медіа-центр. 09.11.2016. URL: <https://uacrisis.org/uk/49261-glibotska-gromada-bukovini>

43. Дзєга В. Д. Сучасні виклики публічного управління щодо зростання професіоналізму посадових осіб місцевого самоврядування // Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Державне управління. 2019. Т. 30 (69). № 6. С. 33–38.

44. 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.

45. 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.

46. Дзвінчук Д. І., Лютий О. В., Петренко В. П. Інтелект людини – природний ресурс, який людство повинно навчитись уміло використовувати. *International Journal of Innovative Technologies in Social Science*. 2018. № 2 (60). С. 35–45.

47. Дзвінчук Д. І., Лютий М. О., Петренко В. П. Штучний інтелект у публічному управлінні та адмініструванні України: ризики, загрози і виклики. *Розвиток публічного управління в контексті європейської інтеграції України: матер. наук.-практ. конф. (28 квітня 2023 р.)*. Львів: НУ «Львівська політехніка», 2023. С. 81–84.

48. Дзвінчук Д. І., Лютий М. О. Про оцінювання ефективності публічного управління територіальними громадами. *Публічне врядування*. 2022. Т. 29. №1. С. 42–51.

49. Дзвінчук Д. І., Мазак А. В., Панасюк Р. В., Петренко В. П. Про використання технології трансформативного навчання Дж. Мезірова для розвитку людських ресурсів об'єднаних територіальних громад України. *Навчання публічних службовців: нові тенденції та технології: матер. наук.-практ. конф. (30 жовтня 2019 року)*. Київ : НАДУ, 2019. С. 52–54.

50. Дзвінчук Д. І., Петренко В. П. Мета, цілі і критерії інтелектуалізації підготовки корпусу державних службовців і працівників органів місцевого

самоврядування. *Вивчення та впровадження в Україні іноземного досвіду удосконалення діяльності органів влади: матер. VI-ї Всеукр. науково-практичної конференції за міжнародною участю* (22 листопада 2011 р.). Полтава: ПолтНТУ, 2011. С. 167–169.

51. 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* / red. D. Dzvinchuk et al. Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, 2024. 634 s.

52. Дзвінчук Д. І., Петренко В. П. Поведінкова економіка та доцільність інтелектуалізації публічного управління і адміністрування. Публічне управління та публічна служба в Україні: стан проблем та перспективи розвитку / за заг. ред. В. С. Куйбіди, М. М. Білинської, В. Л. Федоренка. Київ: Видавництво Ліра-К, 2018. С. 152–155.

53. Дзвінчук Д. І., Петренко В. П., Хамчук Г. П. Ідентифікація умов ефективної взаємодії інтелектуальних ресурсів людських спільнот у процесі забезпечення раціонального природокористування. *Вчені записки Таврійського національного університету ім. В. І. Вернадського. Серія: Публічне управління та адміністрування*. 2022. Т. 33 (72). № 6. С. 85–95. URL: https://pubadm.vernadskyjournals.in.ua/journals/2022/6_2022/6_2022.pdf

54. Дзвінчук Д., Баран М., Петренко В., Хамчук Г. Щодо проблеми приваблення і утримання талантів у системі публічного управління та адміністрування. *Публічне управління та регіональний розвиток*. 2022. № 16. С. 383–406.

55. Дзвінчук Д., Петренко В., Лопушинський І. 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>

56. Драган О. І. Управління талантами як складник інтелектуального капіталу підприємства в умовах інтелектуалізації економіки. *Інтелект ХХІ*. 2020. № 3. С. 139–143.

57. Європейський кодекс поведінки представників, для всіх осіб, які залучені до місцевого та регіонального врядування. URL: <https://rm.coe.int/168071b2e5>

58. Євсюкова О. В. Цифрова спроможність територіальних громад в Україні: проблеми та перспективи. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2021. № 6. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=2084>.

59. Євченко Д. М., Хожило І. І. Публічне управління територіальним розвитком громад в умовах цифрового суспільства у соціальній сфері. *Дніпровський науковий часопис публічного управління, психології, права*. 2022. Вип. 6. С. 13–18.

60. Єфімова Г., Павлова М. Територіальні громади в умовах воєнного стану: економічна резистентність для зміцнення незалежності. *Modeling the development of the economic systems*. 2023. № 3. С. 177–185.

61. Енциклопедичний словник з державного управління / за ред. Ю. Ковбасюка, В. Трощинського, Ю. Сурміна. Київ: НАДУ, 2010. 820 с.

62. Жуковська Н. Міністр Михайло Федоров: «Стрімкий розвиток штучного інтелекту змінює світ, але ШІ не замінить людину». *Sestry*. 10.06.2025. URL: <https://www.sestry.eu/statti/ministr-mihaylo-fedorov-strimkiy-rozvitok-shtuchnogo-intelektu-zminyuie-svit-ale-ne-lyudinu>

63. Закон України «Про вищу освіту» зі змінами 2024 рік № 1556-VII від 01.07.2014. URL: https://urst.com.ua/download_act/pro_vyshchu_osvitu

64. Запорожець Т. В. Інтелектуальне управління: джерелознавчий аналіз дискурсного поля. *Публічне управління і адміністрування в Україні*. 2018. Вип. 8. С. 32–35.

65. Зварич І. Т., Прокопенко О. Ю., Петренко В. П. Щодо доцільності використання інноваційних технологій стратегічного планування місцевого соціально-економічного розвитку на рівні сільських громад. *Науковий вісник*

Чернівецького торговельно-економічного інституту КНТЕУ. Чернівці : АНТ ЛТД, 2004. Вип. IV. С. 247–256.

66. Звіт про результати визначення загальних потреб у професійному навчанні державних службовців, голів місцевих держадміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування на 2020–2022 роки. URL:

<https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/DIYALNIST/PROFF%20NAVCHANJA/zvit%20pro%20rezultati%20vznach%20potreb/zvit-pro-rezultati-viznsch-potreb.pdf>

67. Звонар В. П. Людський капітал // Енциклопедія Сучасної України / редкол.: І. М. Дзюба [та ін.] ; НАН України, НТШ. Київ : Інститут енциклопедичних досліджень НАН України, 2017 (оновл. 2023). URL: <https://esu.com.ua/article-59916>

68. Івано-Франківська область у трійці лідерів за кількістю затверджених стратегій розвитку громад. Офіційний вебсайт Івано-Франківської обласної державної адміністрації. 15 березня 2024 р. URL: <https://www.if.gov.ua/news/ivano-frankivska-oblast-u-triitsi-lideriv-za-kilkistiuzatverdzhenykh-stratehii-rozvytku-hromad>

69. «Івано-Франківщина – поступ в майбутнє»: матер. науково-практичної конференції (Івано-Франківськ, 17 лютого 2004 року). Івано-Франківськ: ІФНТУНГ, 2004. 57 с.

70. Іванов М. С. Ментальні чинники процесу становлення та розвитку системи місцевого самоврядування в Україні: регіональний аспект. *Наукові праці ЧДУ ім. Петра Могили. Серія: Політологія*. Вип. 302, т. 314. С. 34–39. URL: <https://journals.indexcopernicus.com/api/file/viewByFileId/678663.pdf>

71. Іжа М., Попов С., Пахомова Т. Сучасні аспекти професіоналізації державної служби в Україні: монографія / за заг. ред. М. М. Іжі. Одеса: ОРІДУ НАДУ, 2009. 220 с.

72. Індекс людського розвитку. Вікіпедія: вільна енциклопедія. URL: https://uk.wikipedia.org/wiki/Індекс_людського_розвитку#Індекс_людського_розвитку_України

73. Інтелектуалізація. *Словник. Портал української мови та культури*. URL: <https://slovnyk.ua/index.php?swrd=інтелектуалізація>
74. Іцхак Адізес. Ідеальний керівник. Чому це не ви. Київ: Наш формат, 2017. 288 с.
75. Кадя Н. Що таке реляційний інтелект і як його розвивати. NV Блоги.life. 23 липня 2025. URL: <https://nv.ua/ukr/blogs/relyaciyniy-intelekt-shcho-ce-i-yak-yogo-rozvivati-50532002.html>
76. Калакура Я. С., Рафальський О. О., Юрій М. Ю. Ментальний вимір української цивілізації. Київ: Генеза, 2017. 560 с.
77. Камардіна Ю. В., Чінчін К. І. Розвиток територіальних громад в умовах воєнного стану. *Вісник Маріупольського державного університету. Серія: Право*. 2023. № 25. С. 85–93.
78. Каракай Д., Москотіна Р., Савісько М. Узагальнюючий звіт по дослідженню потреб 12 територіальних громад для стійкості, відновлення та розвитку. Київ : Міжнародний фонд «Відродження», Альянс Українських Університетів, 2024. 25 с. URL: https://auu.com.ua/wp-content/uploads/2024/05/finalnyy-zvit.-alyans_web.pdf
79. Карпенко О. В., Карпенко Ю. В. Штучний інтелект як інструмент публічного управління соціально-економічним розвитком: смарт-інфраструктура, цифрові системи бізнес-аналітики, та трансфери. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2021. № 10. URL: http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/10_2021/4.pdf
80. Качан Я. В. Професіоналізація публічних службовців у сучасних умовах державотворення. *Дніпровський науковий часопис публічного управління, психології, права*. 2021. № 6. С. 54–59. URL: <https://chasopys-ppp.dp.ua/index.php/chasopys/article/view/142>
81. Кісь С. Я. Наукові основи інтелектуалізації діяльності підприємств: автореф. дис. ... д-ра екон. наук: спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами». Івано-Франківськ: ІФНТУНГ, 2016. 40 с.

82. Кісь С., Колісник М., Кісь Г., Петренко В., Пукаляк В. Про модель формування людського капіталу працівників системи публічного управління України. *Координати публічного управління*. 2024. № 2 (3). С. 251–270.

83. Кобко Є. В. Роль органів місцевого самоврядування в забезпеченні інклюзивного публічного управління. *Правова позиція*. 2023. № 2 (39). С. 85–88.

84. Ковшун Л. Рівні співпраці влади і громади: шість типологій громадянської участі. MISTOSITE: вебсайт. 17.03.2016. URL: <https://mistosite.org.ua/uk/articles/rivni-spivpraczi-vlady-i-gromady-shist-typologij-gromadyanskoyi-uchasti>

85. Ковшун Л. Як оцінювати громадянську участь: шість інструментів // MISTOSITE : вебсайт. 15.11.2016. URL: <https://mistosite.org.ua/uk/articles/yak-otsiniuvaty-hromadiansku-uchast-shist-instrumentiv-fbc651a8-234c-41f2-8f17-12cf69064301>

86. Кожина А. В. Підходи та принципи до формування моделі публічного управління інклюзивним місцевим розвитком. *Sciences of Europe*. 2020. № 59. С. 25–32.

87. Козловець М. А. Процеси державотворення versus ментальність українців. *Вісник Національного університету «Юридична академія України імені Ярослава Мудрого»*. Серія: Філософія, філософія права, політологія, соціологія. 2017. № 2 (33). С. 273–278.

88. Колесник О., Доброва Н., Подмазко О. Інтелектуалізація як ключовий фактор сталого розвитку в Україні. *Журнал європейської економіки*. 2024. Вип. 22, № 4. С. 578–596.

89. Колтун В. С., Бурик З. М. Загрози сталому розвитку територіальних громад та забезпеченню якості публічних послуг в Україні в умовах урбанізації. *Публічне управління і адміністрування в Україні*. 2023. Вип. 36. С. 100–106.

90. Комарова К. В. Моделі формування та розвитку професійної компетентності державних службовців та посадових осіб місцевого

самоврядування. *Публічне управління та місцеве самоврядування*. 2020. № 2. С. 184–195.

91. Корж І. Ф. Європейські принципи партисипативної демократії та їх впровадження в Україні. *Інформація і право*. 2020. № 1 (40). URL: <http://ippi.org.ua/korzh-if-%D1%94vropeiski-printsipi-partisipativnoi-demokratii-ta-ikh-vprovadzhennya-v-ukraini-st-35-45>

92. Кошова Т. Професійний розвиток персоналу органів місцевого самоврядування як складова розвитку громадянського суспільства. *Вісник НАДУ*. 2002. № 2. С. 135.

93. Красников Є. В. Оцінка ефективності діяльності органів публічної влади у вирішенні проблем місцевих громад. *Публічне управління та митне адміністрування*. 2023. № 3 (38). С. 95–101.

94. Кривошеїн В. В. Ментальні ризики в структурі простору влади. *Вісник Національного університету «Юридична академія України імені Ярослава Мудрого»*. Серія: Філософія, філософія права, політологія, соціологія. 2017. № 2 (33). С. 278–281.

95. Криштанович М. І. Вплив інтелектуалізації на систему управління в діяльності публічної служби в умовах суспільства 5.0. *Socio-Economic Relations in the Digital Society*. 2024. № 4 (54). Р. 71–79.

96. Куйбіда В. С., Куйбіда С. В., Теличко В. С. Модернізація публічного управління в умовах війни і першочергові його завдання. *International Partnership and Cooperation of Ukraine in Wartime: collective monograph* / ed. by D. Nascimento, G. Starchenko. University of Coimbra, Portugal; Chernihiv: REICST, 2022. С. 272–287. URL: <https://reicst.com.ua/asp/issue/view/monograph-02-2022>

97. Куліковський Р. І. Інтелектуалізація публічного управління на рівні територіальних громад України як необхідний крок професіоналізації місцевого самоврядування. *Державна політика щодо місцевого самоврядування: стан, проблеми та перспективи: зб. матер. 13-ї Всеукр. науково-практичної*

конференції / за наук. ред. проф. О. В. Чепелюк, І. П. Лопушинського, Р. М. Плюща. Хмельницький: ХНТУ, 2022. С. 32–34.

98. Куліковський Р., Петренко В. Про потребу змін у ментальності керівництва та функціонерів органів місцевого самоврядування територіальних громад України. Координати публічного управління. 2024. № 1. С. 67–76.

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

100. Куліковський Р., Петренко В. Проблема професіоналізації персоналу органів публічного управління та адміністрування України на засадах інтелектуалізації. *Публічне управління та адміністрування в Україні: євроінтеграційний поступ: матер. II-ї Всеукр. науково-практичної конференції за міжнародною участю (Івано-Франківськ, 30 травня 2025 р.)* / за наук. ред. проф. І. І. Чудика, Д. І. Дзвінчука, І. П. Лопушинського. Івано-Франківськ: ІФНТУНГ, 2025. Т. 1. С. 410–413.

101. Куц Б. Децентралізація публічної влади в Україні як чинник демократичного розвитку сільських територій. *Аспекти публічного управління*. 2023. Т. 11, № 2. С. 40–46.

102. Куц Ю. О., Сінченко В. М., Мамонова В. В., Газарян С. В. Територіальна громада: знаннєвість, дієвість: монографія / за заг. ред. Ю. О. Куца. Харків: Віровець А. П. «Апостроф», 2011. 340 с.

103. Лагутов Ю. Зняти країну з «ручника». LB.ua: вебсайт. 09.04.2019. URL: https://lb.ua/blog/yuriy_lagutov/424125_znyati_krainu_z_ruchnika.html

104. Липовська Н. А., Атаманчук П. П. Професійне навчання публічних службовців як умова реалізації професійного проєкту. *Державне управління та місцеве самоврядування*. 2019. Вип. 4 (47). С. 93–104.

105. Лисянська Т. Типи мислення як дії у процесі формування знань. *Психологічний часопис*. 2020. Т. 6, № 6. С. 75–83.
106. Лопушинський І. Формування національного менталітету – нагальне завдання сучасної української держави. *Вісник Національної академії державного управління при Президентові України*. 2006. № 3. С. 207–213.
107. Лютий М. О. Інтерпретація процесів взаємодії носіїв природного і штучного інтелекту в публічному управлінні та адмініструванні. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Державне управління*. 2020. Т. 31 (70), № 3. С. 145–154.
108. Лютий М. О. Дослідження механізму і процесів взаємодії складових управлінської пари «суб'єкт-об'єкт» як основи удосконалення професійного лідерства в публічному управлінні: дис. ... д-ра філософії: спец. 281 «Публічне управління та адміністрування». Івано-Франківськ: ІФНТУНГ, 2025. 230 с.
109. Малишівський Т. В. Управління розвитком інституційної спроможності органів місцевого самоврядування територіальних громад Прикарпаття щодо залучення інвестицій: дис. ... д-ра філософії: спец. 281 «Публічне управління та адміністрування». Івано-Франківськ: Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника, 2024. 322 с.
110. Мареха І. С. Ресурсозбереження як форма раціоналізації природокористування в умовах сучасних економічних відносин. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2014. Вип. 2. С. 905–909.
111. Мацерук А. Застосування штучного інтелекту в контексті сталого розвитку громад. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2024. № 2. С. 114–120.
112. Мельников О. Ф. Проблеми професійної підготовки державних службовців та перспективи їх вирішення. *Публічне управління*. С. 40–44. URL: <https://openarchive.nure.ua/server/api/core/bitstreams/052601b5-335d-4dd9-8334-0d0be18dc719/content>
113. Менталітет. Простір Психологів: Психопедія. URL: <https://psychology.space/psypedia-post/mentalitet/>

114. Методологія оцінки громадянської участі у прийнятті політичних рішень на рівні територіальних громад / Проєкт USAID («ГОВЕРЛА»), Громадська організація «Європейський діалог». Львів, 2024. URL: <https://dialog.lviv.ua/wp-content/uploads/2024/07/Metodologiya-otsinki-gromadyanskoyi-uchasti.pdf>

115. Міненко О. О., Мамчур І. В. Дивергентне мислення як складова особистісно-професійних якостей управлінського консультанта. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Психологія*. 2023. Т. 34 (73). № 4. С. 26–32.

116. Місніков Ю. Путівник із залучення кращих практик е-участі громадян / Програма ООН із відновлення та розбудови миру. 2022. 22 с. URL: <https://www.undp.org/uk/ukraine/publications/putivnyk-iz-zaluchennya-krashchykh-praktyk-e-uchasti-hromadyan>

117. Місцеве самоврядування Прикарпаття: від витоків до Європейської перспективи. Івано-Франківськ: Місто-НВ, 2025. 432 с.

118. Місцеві ініціативи та залучення громадськості до здійснення місцевого самоврядування. Навчальний посібник для посадових осіб місцевого самоврядування / Карий О. І., Панас Я. Асоціація міст України Київ: «ВІ ЕН ЕЙ», 2015. 176 с.

119. Млодінов Л. Гнучкість. Пластичне мислення в епоху змін. Київ: КМ-БУКС, 2019. 272 с.

120. Мовчан У. І. Децентралізація в українській неопатримоніальній демократії: переваги, недоліки та шлях до потенційного миру. *Політикус*. 2021. Вип. 6. С. 44–48.

121. Моделі підвищення рівня професійної компетентності державних службовців у зарубіжних країнах: порівняльний аналіз : експертний документ ЄС, ВРУ, ПРООН. 2021. 13 с. URL: <https://komsamovr.rada.gov.ua/uploads/documents/42498.pdf>

122. Мосора Л. С., Федорищак Х. І. Практичні аспекти організації підвищення рівня професійної компетентності державних службовців.

Експерт: парадигми юридичних наук і державного управління. 2020. № 4 (10). С. 184–195.

123. Національна економічна стратегія на період до 2030 року: затверджено постановою Кабінету Міністрів України від 3 березня 2021 р. № 179. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/179-2021-%D0%BF#Text>

124. Новіченко Н. В. Цифрові компетентності публічних службовців : дис. ... д-ра філософії: спец. 281 «Публічне управління та адміністрування». Дніпро: НТУ «Дніпровська політехніка», 2023. 232 с.

125. Оболенський О., Косицька В., Рвач Ф. Штучний інтелект у публічному управлінні: вимоги, проблеми та ризики. С. 121–137. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/8f740b46-5a48-41d8-b5e0-5e2f24eff3d2/content>

126. Овчаренко Є. І., Держак Н. О., Білоус Я. Ю. Формування стратегічного мислення як професійної компетентності працівників органів місцевого самоврядування в об'єднаних територіальних громадах. *Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля*. 2020. № 1 (257). С. 54–58.

127. Ольшанський О. В. Теоретико-методологічні засади ресурсного забезпечення розвитку місцевого самоврядування: автореф. дис. ... д-ра наук з держ. упр.: спец. 25.00.04. Запоріжжя: КПУ, 2021. 43 с.

128. Оцінювання фінансової спроможності територіальних громад: оновлені підходи. Децентралізація: вебсайт. 04.12.2023 р. URL: <https://decentralization.ua/news/17407>

129. Павлович-Сенета Я. П., Лепіш Н. Я. Територіальні громади в умовах воєнного стану в Україні: адміністративно-правове забезпечення та особливості функціонування. *Аналітично-порівняльне правознавство*. 2022. № 4. С. 209–214.

130. Павловський М. О. Формування професіоналізму публічних службовців у системі їхнього професійного розвитку. *Публічне управління та*

адміністрування в Україні. 2024. Вип. 40. С. 201–205. URL: <https://pag-journal.iei.od.ua/archives/2024/40-2024/35.pdf>

131. Панасюк Р. В. Публічне управління використанням спільних ресурсів територіальних громад України: дис. ... д-ра філософії: спец. 281 «Публічне управління та адміністрування». Івано-Франківськ: ІФНТУНГ, 2020 (оновл. 2021). 271 с.

132. Панасюк Р. В., Петренко В. П., Попова Х. О., Ясінська Й. Реінжиніринг менталітету людських ресурсів – обов’язкова складова процесу успішного управління змінами в соціально-економічних системах. *International Journal of Innovative Technologies in Economy*. 2018. Vol. 1, № 5 (17). С. 60–68.

133. Пасемко Г. П., Таран О. М., Бабак Д. Е. Професіоналізм у системі публічного управління як основа розвитку персоналу публічної служби. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 42. С. 67–70.

134. Пеліванова Н. Аналітична записка «Правове регулювання участі громадськості у формуванні місцевої політики: проблеми та напрями реформування». Національний Інститут Стратегічних Досліджень. 22.05.2012. URL: <https://niss.gov.ua/doslidzhennya/gromadyanske-suspilstvo/pravove-regulyuvannya-uchasti-gromadskosti-u-formuvanni>

135. Петренко В. П. До ідентифікації основних проблем інтелектуалізації та інтелектуально-інноваційного розвитку українського суспільства. *Платформа GISAP*. URL: <http://gisap.eu/ru/node/1131>

136. Петренко В. П. Інновації, інтелектокористування і технології мислення: аналіз та синтез. *Управління інноваційним процесом в Україні: розвиток співпраці: тези доп. VIII Міжнар. науково-практичної конференції*. Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2020. С. 140–142.

137. Петренко В. П. Ментальний реінжиніринг як обов’язкова складова процесу управління змінами в соціально-економічних і галузевих системах. *Теорія і практика стратегічного управління розвитком галузевих і регіональних суспільних систем: матер. VI-ї Міжнар. наук.-практ. конференції (м. Івано-Франківськ, 11-13 жовтня 2017 року)*. 2017. С. 28–30.

138. Петренко В. П. Управління використанням інтелектуальних ресурсів суспільства – головний чинник сталого розвитку. *Регіональні Перспективи*. 2003. № 2-3. С. 165–167.

139. Петренко В. П. Управління використанням інтелектуальних ресурсів соціально-економічних систем: автореф. дис. ... д-ра екон. наук : спец. 08.00.03. Львів, 2009. 38 с.

140. Петренко В. П. Управління процесами інтелектокористування в соціально-економічних системах: наукова монографія. Івано-Франківськ: Нова Зоря, 2006. 352 с.

141. Петренко В. П., Кісь С. Я., Швидкий Е. А. Управління діяльністю підприємств нафтогазового комплексу на засадах інтелектуалізації та інтелектокористування: монографія / за заг. ред. проф. В. П. Петренка. Івано-Франківськ, 2013. 278 с.

142. Петренко В. П., Кушлик О. Ю. Формування стратегічного набору економічного розвитку як інтелектуального капіталу сільської громади. *Моделювання регіональної економіки*. 2009. № 2 (14). С. 208–224.

143. Петренко В. П., Турчак О. О. Про умови раціонального використання інтелектуальних ресурсів регіону. *Наукові вісті Інституту менеджменту і економіки «Галицька Академія»*. 2004. № 1 (5). С. 22–27.

144. Пивовар П., Тарасович Л., Присяжна Т. Діджиталізація інвестиційної діяльності територіальних громад: концептуальні основи, механізм управління та стратегічні орієнтації. *Київський економічний науковий журнал*. 2023. № 1. С. 60–68.

145. Пивовар М. Використання платформ на базі AI для управління громадами. *Public Administration*. 2022. № 12. С. 40–48.

146. Піскоха Н. І. Цифрове врядування в органах місцевого самоврядування: дис. ... д-ра філософії: спец. 281 «Публічне управління та адміністрування». Дніпро: НТУ «Дніпровська політехніка», 2023. 225 с.

147. Поліщук І. О. Історичний громадоцентризм української ментальності як підґрунтя дієспроможності територіальних громад.

Територіальна громада: засоби забезпечення спроможності: колективна монографія / за заг. ред. Ю. О. Куца. Харків: Магістр, 2020. С. 351–369.

148. Попович Н. Г. Консенсус дискурсів як ресурс державного управління на сучасному етапі модернізації України. *Науковий вісник Академії муніципального управління. Серія: Управління*. 2013. Вип. 2. С. 207–212.

149. Поради з відповідального використання штучного інтелекту публічними службовцями / Міністерство цифрової трансформації України, НАДС, Вища школа публічного управління. Київ, 2024. 45 с.

150. Приліпко С. М. Необхідність професіоналізації керівних кадрів органів місцевого самоврядування. *Від теорії до практики в управлінні та врядуванні: матер. Всеукр. круглого столу / за заг. ред. С. М. Приліпка, О. В. Ковальової*. Київ: НУБіП, 2021. С. 114–116.

151. Про схвалення Концепції розвитку штучного інтелекту в Україні : розпорядження Кабінету Міністрів України від 02.12.2020 р. № 1556-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-2020-%D1%80#Text>

152. Професіоналізація державної служби: вітчизняні виклики та європейські орієнтири: матер. Міжнар. круглого столу до Дня державної служби (Київ, 20 черв. 2023 р.) / за заг. ред. Л. Г. Комахи, Н. М. Корчак, Н. Б. Ларіної. Київ: ННІ ПУДС КНУ, 2023. 200 с.

153. Публичне управління в Україні: історичний досвід та перспективи розвитку: матер. *Всеукр. наук.-практ. конф. (Київ, 18 лют. 2025 р.)* / за заг. ред. Л. Г. Комахи, Н. М. Корчак, Л. В. Гонюкової. Київ : ННІПУДС КНУ імені Тараса Шевченка, 2025. 517 с.

154. Ревега К. Г. Особливості співвідношення категорій «професіоналізм», «професіоналізація» та «компетентність» у контексті реалізації процесу професійного навчання державних службовців в Україні. *Економіка та держава*. 2012. № 12. С. 128–130.

155. Режими цифровізації регіонів і громад: перші вимірювання 2025 року. *Decentralization*: вебсайт. 14.05.2025. URL: <https://www.decentralization.ua/en/news/19603>

156. Рекомендація Конгресу місцевих і регіональних влад Європи 113 (2002) про відносини між громадськістю, місцевою радою й виконавчою владою в місцевій демократії (інституційні рамки місцевої демократії) від 4 червня 2002 року. URL: <https://rm.coe.int/relations-between-the-public-the-local-assembly-and-the-executive-in-l/16807191c1>

157. Рекомендація Конгресу місцевих і регіональних влад Європи 182 (2005) про участь громадськості у справах місцевого значення і виборах від 17 травня 2005 року. URL: <https://rm.coe.int/public-participation-in-local-affairs-and-elections-rapporteur-a-knape/168071884e>

158. Рекомендація 19 Комітету Міністрів Ради Європи «Про участь громадян у місцевому публічному житті»: ухвалено Комітетом Міністрів від 6 грудня 2001 року. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994_739#Text

159. Регіональний центр склав рейтинг громад Прикарпаття (список). *РепортеР*. 31.01. 2022 . URL: <https://report.if.ua/socium/regionalnyj-centr-sklav-rejtyng-gromad-prykarpattya-spysok/>

160. Результати вебінару про те, як цифрові рішення і штучний інтелект можуть підвищити продуктивність ОМС. BDO Україна: вебсайт. 27.10.2024. URL: <https://www.bdo.ua/uk-ua/news-2/2024/digital-solutions-for-local-governments>

161. Рибкіна С. О. Професіоналізм у сфері публічного управління у контексті цілей вищої освіти. *Public Administration and Regional Development (Публічне управління та регіональний розвиток)*. 2021. № 2. С. 476–492.

162. Розвиток компетентності в публічному секторі: європейські стандарти та перспективи: матер. Міжнародної науково-практичної конференції (Івано-Франківськ, 30 вересня 2021 р.) / за ред. Д. І. Дзвінчука. Івано-Франківськ: ІФНТУНГ, 2021. 229 с.

163. Рудан В., Письменний В. Звіт за результатами опитування щодо використання штучного інтелекту, чат-ботів і хмарних технологій в органах місцевого самоврядування. Тернопіль: ФОП Рудан В. Я., 2025. 16 с. URL: <https://books.google.com.ua/books?id=jnA-EQAAQBAJ>

164. Савайда О. І. Українська ментальність поміж ментальностей народів світу. *Соціально-правові студії*. 2020. Вип. 2 (8). С. 161–165.

165. Семяновський В. М. Партисипативне управління як модель управління територіальними громадами. *Статистика та суміжні галузі досліджень*. 2018. № 1. С. 47–51.

166. Сидорова К. Г. Особливості співвідношення категорій «професіоналізм», «професіоналізація» та «компетентність» у контексті реалізації процесу професійного навчання державних службовців в Україні. *Економіка та держава*. 2012. № 12. С. 128–130.

167. Сиротюк П. Види мислення: від інтуїції до аналітики. *Психолог*. 21.09.2024. URL: https://psihologonline.pro/yaki-buvayut-vydy-myslennya-pryklady/#Логічне_та_аналітичне_мислення

168. Ситник Й. С. Інтелектуалізація систем менеджменту підприємств: концепція, системний моніторинг та моделювання. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2017. 379 с.

169. Ситник Й. С. Інтелектуалізація систем менеджменту промислових підприємств: автореф. дис. ... д-ра екон. наук : спец. 08.00.04. Львів: НТУ «ЛП», 2018. 40 с.

170. Словник української мови: в 11 т. / АН УРСР, Інститут мовознавства ; за ред. І. К. Білодіда. Київ: Наукова думка, 1970-1980. Т. 4. С. 36. URL: <https://slova.com.ua/word/інтелектуалізація>

171. Слоньовський М. В. Професіоналізм у системі публічного управління як основа розвитку кадрів публічної служби в Україні: методологічний аспект. *Теорія та практика державного управління*. 2018. № 1 (60). С. 1–7.

172. Соколенко Я. В., Харченко Ю. П. Аспекти цифрової трансформації територіальних громад у системі охорони здоров'я. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: право, публічне управління та адміністрування*. 2023. № 10. <https://doi.org/10.54929/2786-5746-2023-10-02-24>

173. Сокольська Т., Джегур Г., Поліщук С., Лобачова С. Значення людського капіталу у формуванні спроможних об'єднаних територіальних громад України. *Аспекти публічного управління*. 2021. Т. 9, № 5. С. 36–46.

174. Сороко В. М. Побудова механізму оцінки ділових і професійних якостей державних службовців. *Вісник державної служби України*. 2003. № 1. С. 65–75.

175. Сорокіна Н. Професійно-етичне навчання публічних службовців як необхідна умова налагодження морально-етичного клімату на публічній службі. *Аспекти публічного управління*. 2022. Т. 10, № 1. С. 5–11.

176. Степанюк Н. А. Економічні аспекти екологізації виробництва в контексті формування господарського механізму оптимального природокористування. *Науковий вісник Національного лісотехнічного університету України*. 2005. Вип. 15. С. 357–360.

177. Стражний О. Український менталітет: ілюзії – міфи – реальність. Київ: Дух і літера, 2017. 456 с.

178. Стратегія людського розвитку: затверджено Указом Президента України від 02.06.2021 р. № 225/2021. URL: <http://surl.li/foasnh>

179. Стратегія національної безпеки України «Безпека людини – Безпека країни»: Указ Президента України від 14 вересня 2020 року № 392/2020. URL: <https://www.president.gov.ua/>

180. Стратегія розвитку вищої освіти в Україні на 2022-2030 роки: схвалено розпорядженням Кабінету Міністрів України від 23 лютого 2022 р. № 286-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/286-2022-%D1%80#Text>

181. Стратегія розвитку міста Івано-Франківська на період до 2028 / Проєкт ПРОМІС. 2018. 88 с. URL: <http://pleddg.org.ua/wp-content/uploads/2018/09/Strategiya-IF.pdf>

182. Струк Н. П. Особливості забезпечення економічної спроможності територіальних громад України в умовах воєнного стану. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: Економіка та управління*. 2023. № 7. С. 234–238.

183. Сяська О. В. Публічне управління природокористуванням: актуальні проблеми та напрями їх розв'язання. *Modern Economics*. 2021. № 30. С. 185–190.

184. Територіальна громада: засоби забезпечення спроможності : монографія / за заг. ред. Ю. О. Куца. Харків: Магістр, 2020. 475 с.

185. Територіальні громади в умовах децентралізації: ризики та механізми розвитку: монографія / за ред. В. С. Кравціва, І. З. Сторонянської. Львів: ДУ «Ін-т регіон. дослідж. ім. М. І. Долішнього НАН України», 2020. 531 с.

186. Терент'єва О. Л. Менталітет як чинник розвитку державотворення в Україні: автореф. дис. ... канд. наук з держ. упр.: спец. 25.00.01. Харків: ХарПІДУ, 2010. 18 с.

187. Технологія залучення громадян до участі в житті громади. Інститут Соціокультурного Менеджменту (ISCM): вебсайт. 11.10.2010. URL: <https://iscm.org.ua/uk/2010/10/11/tehnologiya-zaluchennya-gromadyan-do-ucha/>

188. Тимохов О. В. Панорамне мислення у розвитку свободи особистості та у формуванні новітніх концептів суспільного буття в Україні. Репозитарій ДЗ «Південноукраїнський національний педагогічний університет імені К. Д. Ушинського». URL: <http://dspace.pdpu.edu.ua/bitstream/123456789/4752/1/Timokhov%20%D0%9E.%20V..pdf>

189. Требін М. П. Правова ментальність європейців. *Вісник Національного університету «Юридична академія України імені Ярослава Мудрого»*. Серія: Політологія. 2017. № 2 (33). С. 298–305.

190. Управління розвитком людського потенціалу територіальної громади в інноваційно-знаннєвому суспільстві / уклад.: Ю. О. Куц, В. В. Мамонова, С. В. Газарян. Київ: НАДУ, 2012. 44 с.

191. Українське суспільство і європейські цінності / Gorshenin Institute, Friedrich Ebert Stiftung. 2017. 25 с. URL: https://gorshenin.ua/wp-content/uploads/2017/07/zennosti_ebert_gorshenin.pdf

192. Участь громадськості в процесі прийняття рішень. Огляд стандартів та практик у країнах - членах Ради Європи. ECNL. URL: http://ecnl.org/wp-content/uploads/2016/08/Overview-of-participation-standards_Ukr.pdf

193. Федюк В. Розвиток людських ресурсів територіальної громади в умовах війни та повоєнного відновлення. Інститут Громадянського Суспільства : вебсайт. 15.07.2025. URL: <https://www.csi.org.ua/news/rozvytok-lyudskyh-resursiv-terytorialnoyi-gromady-v-umovah-vijny-ta-povoyennogo-vidnovlennya/>

194. Федорук Ф. Україна є джерелом натхнення для всього вільного світу: [Інтерв'ю з Френсісом Фукуямою]. Українська правда. 21 вересня 2022. URL: <https://www.pravda.com.ua/columns/2022/09/21/7368435/>

195. Філіпова Т. В. Професійний менталітет державних службовців в Україні: технологія формування: автореф. дис. ... канд. держ. упр. : спец. 25.00.03. Дніпропетровськ, 2006. 23 с.

196. Філоненко О. Причина, чому ми такі, чи привід, щоб не змінюватись: що таке менталітет та якою є ментальність українців. *Galinfo: агенція інформації та аналітики*. 28 листопада 2023. URL: <https://galinfo.com.ua/articles/prychyna-chomu-my-taki-chy-pryvid-shchob-ne-minyuvatys-shcho-take-mentalitet-ta-yakoyu-ie-mentalnist-ukraintsiv-409916.html>

197. Фоміна Є. В. Інтелектуалізація економіки: еволюція в контексті світового розвитку. *Вісник ХНУ імені В. Н. Каразіна. Серія «Міжнародні відносини. Економіка. Країнознавство. Туризм»*. 2016. № 5. С. 112–115.

198. Форсайт розбудови України: стратегічні імпульси сталого розвитку в економіці, менеджменті, маркетингу та публічному управлінні: матеріали III Міжнародної науково-практичної конференції (27 травня 2025 р.). Запоріжжя: Таврійський державний агротехнологічний університет імені Дмитра Моторного, 2025. 505 с.

199. Формування критеріїв та методики оцінювання спроможності територіальних громад (аналітичне дослідження) / ULEAD з Європою, ЦППР. Київ, 2023. 123 с.

200. Франко І. Що таке громада і чим вона повинна бути? Зібрання творів: у 50 т. Київ, 1985. Т. 44. Кн. 1. 175 с.

201. Флоркін Ж. Тактичне мислення: 7 важливих аспектів, щоб розкрити силу свого розуму. *Самовдосконалення. Особистісний розвиток*. URL: <https://julienflorkin.com/uk/самовдосконалення/особистісний-розвиток/тактичне-мислення/>

202. Фукуяма Ф. Україна є джерелом натхнення для всього вільного світу. *Українська правда*. 21 вересня 2022. URL: <https://www.pravda.com.ua/columns/2022/09/21/7368435/>

203. Хамчук Г. П. Партнерство як основа управління територіальними громадами України: дис. ... д-ра філософії: спец. 281 «Публічне управління та адміністрування». Івано-Франківськ : ІФНТУНГ, 2024. 297 с.

204. Харитонюк О. Роль українського менталітету в процесі реалізації реформи децентралізації влади в Україні. *Політичні інститути та процеси (Міжнародні відносини, суспільні комунікації та регіональні студії)*. 2020. № 1 (7). С. 230–237.

205. Хмельницький А. В. Цифрова модернізація публічного управління в Україні: роль штучного інтелекту у формуванні суспільної цінності та забезпеченні керованості: дис. ... д-ра філософії: спец. 281 «Публічне управління та адміністрування». Харків: ХНУ імені В. Н. Каразіна, 2025. 260 с.

206. Христина Марчук: Децентралізація: підсумки та нові завдання. *Буковинський вісник державної служби та місцевого самоврядування*. 08 лютого 2021 р. URL: <http://buk-visnyk.cv.ua/miscveve-samovryaduvannya/1678/>

207. Цигилик Н. В. Синергетичні засади розвитку людських ресурсів в публічному управлінні: дис. ... д-ра наук з держ. упр.: спец. 25.00.01. Львів: НУ «Львівська політехніка», 2024. 464 с.

208. 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.

209. 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.

210. ІІІ для органів місцевого самоврядування 1.0: безкоштовний курс. Facebook. URL: <https://www.facebook.com/events/1228958425426838/>

211. Шиманська О. Елінор Остром: доведення ефективності колективного управління. *Вісник Тернопільського національного економічного університету*. 2017. Вип. 1. С. 127–139.

212. Шкільняк М., Мельник А., Монастирський Г. та ін. Управління життєдіяльністю територіальних громад в умовах воєнного стану: виклики й механізми реагування. *Вісник Економіки*. 2022. № 2. С. 197–206.

213. Штучний інтелект у публічному управлінні: поради, факти і практичні рішення. Реформа державного управління. 08.04.2025. URL: <https://par.in.ua/information/publications/420-shtuchnyi-intelekt-u-publichnomu-upravlinni-porady-fakty-i-praktychni-rishennia>

214. Штучний інтелект як інструмент професіоналізації публічної служби // Вища школа публічного управління: офіц. вебсайт. 22.03.2024 р. URL: <https://hs.gov.ua/shtuchnij-intelektyak-instrument-profesionalizacziyi-publichnoyi-sluzhbi/>

215. Як зберегти людський капітал для стійкості громад: виклики та рішення. Міжнародний фонд «Відродження»: вебсайт. 06.01.2025. URL: <https://www.irf.ua/yak-zberegty-lyudskyj-kapital-dlya-stijkosti-gromad-vyklyky-ta-rishennya/>

216. Як виміряти та підвищити залученість персоналу: Gallup Q12. HURMA / SURVISE. 12.11.2024. URL: <https://hurma.work/blog/zaluchenist-personalu-gallup-q12-spisok-pitan/>

217. Якобчук В. П., Тищенко С. В., Пугачова Н. С. Інноваційні підходи до публічного управління в контексті інтелектуалізації суспільства. *Інвестиції: практика та досвід*. 2018. № 6. С. 84–87.

218. Якобчук В. П., Тищенко С. В., Захаріна О. В. Управління територіальними громадами в умовах інтелектуалізації економіки. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2018. № 3. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1200>

219. Яровий Т. С. Можливості та ризики використання штучного інтелекту в публічному управлінні. *Economic Synergy*. 2023. № 2. С. 36–47.

220. Active Thinking: Turning the Brain on for Better Grades. OXFORD LEARNING. December 13, 2011. URL: <https://oxfordlearning.com/active-thinking-turning-the-brain-on-for-better-grades/>

221. Adizes Institute Worldwide. URL: <https://www.adizes.com/>

222. Adetunji Israel, Andrew Price, Paul Fleming, Pam Kemp. The application of systems thinking to concept of sustainability. *Proceedings 19th Annual ARCOM Conference*, 3-5 September 2003, Brighton, UK. Association of Researchers in Construction Management, Vol. 1. P. 161–170.

223. Banerjee J. Integrating Multi-capital Thinking into Business Decisions. *The Oxford Handbook of Food, Water and Society*. Oxford University Press, Oxford, 2019. Pages 760–776.

224. Beachboard C. 5 Techniques to Promote Divergent Thinking. *Edutopia*. April 12. 2023. URL: <https://www.edutopia.org/article/divergent-thinking-fosters-creativity/>

225. Best Creative Thinking Books of All Time. *Bookauthority*. URL: <https://bookauthority.org/books/best-creative-thinking-books>

226. Bringezu S., Potočnik J., Schandl H., Lu Y., Ramaswami A., Swilling M., Suh S. Multi-Scale Governance of Sustainable Natural Resource Use – Challenges and Opportunities for Monitoring and Institutional Development at the National and Global Level. *Sustainability*. 2016. Vol. 8. P. 778.

227. Brooke Weddle, Bryan Hancock, Maisha Glover, Heather Stefanski, Emily Rizzi. We're all techies now: Digital skill building for the future. *McKinsey&Company*. July 14, 2025. URL: <https://www.mckinsey.com/>

228. Carlos Loch. Systemic thinking in environmental management: support for sustainable development. *Journal of Cleaner Production*. 2005. № 13. P. 1197–1202. URL: <https://www.academia.edu/56238021/>

229. Cipolla Carlo M. The Basic Laws of Human Stupidity. *Whole Earth Review*. Spring 1987. P. 2–7.

230. Cipolla Temperament Test. *IDRLabs.com*. URL: <https://www.idrlabs.com/cipolla-temperament/test.php>

231. Chris Griffiths, Melina Costi, Caragh Medlicott. *The Creative Thinking Handbook: Your Step-by-Step Guide to Problem Solving in Business*. Kogan Page. 2nd ed. 2022. 264 p.

232. Convergent Thinking. *Interaction Design Foundation*. URL: <https://www.interaction-design.org/literature/topics/convergent-thinking>

233. David Hussey. Creative strategic thinking and the analytical process: critical factors for strategic success. *Strategic Change*. 2001. Volume 10, Issue 4. P. 183–240.

234. Davis K., Christodoulou J., Seider S., Gardner H. The theory of multiple intelligences. In R.J. Sternberg & S.B. Kaufman (Eds.), *Cambridge Handbook of Intelligence*. Cambridge, UK; New York: Cambridge University Press, 2011. P. 485–503.

235. Design Thinking (DT). *Interaction Design Foundation*. URL: <https://www.interaction-design.org/literature/topics/design-thinking>

236. David Koestenbaum. *Leadership: The Inner Side of Greatness, A Philosophy for Leaders*. Jossey-Bass Inc Pub. New and Revised Edition, 2002. 384 p.

237. Dominic Monkhouse. Why the Gallup Q12 is the best tool for growth. *Monkhouse & Company*. URL: <https://www.monkhouseandcompany.com/resources/tools/why-the-gallup-q12-is-the-best-tool-for-growth/>

238. Dmytro Dzvinchuk, Iryna Ozminska, Mariana Orliv, Victor Petrenko. Information Potential of the Leadership Diamond Model: Conditions of Its Detection

and Use in Public Administration. *International Journal of Innovative Technologies in Social Science*. 2021. № 1 (29). doi:10.31435/rsglobal_ijitss/30032021/7451

239. Dzvinchuk D. I., Mazak A. V., Ozminska S. D., Orliv M. S., Petrenko V. P. Targeted change in the mentality of communities through transformative adult learning. *Advanced Education*. 2020. Issue 16. P. 9–17. DOI: <https://doi.org/10.20535/2410-8286.194771>

240. Edward De Bono. *The Use of Lateral Thinking*. Penguin Books, 1971. 140 p.

241. Edward M. Glaser. *An Experiment in the Development of Critical Thinking*. New York: Bureau of Publications, Teachers College, Columbia University, 1941. 212 p.

242. Eileen Coskey Fracchia, Peter Koestenbaum. *The Leadership Diamond Participant Guide*. El Camino Group, LLC, 2015. 9 p. URL: <https://elcaminogroup.com/>

243. Ekvall G. Organizational conditions and levels of creativity. *Creativity and Innovation Management*. 1997. V. 6. pp. 195–205.

244. Eurobarometer. Public Opinion in the European Union. Autumn 2017. Publication Reports. URL: <https://europa.eu/eurobarometer/surveys/detail/2143>

245. Fei-fei Chen, Qiu-Su Wang, Muhammad Umar, Liya Zheng. Towards sustainable resource management: The role of governance, natural resource rent and energy productivity. *Resources Policy*. Vol. 85, Part A, August 2023. <https://doi.org/10.1016/j.resourpol.2023.104026>

246. Garrity E. J. Using systems thinking to understand and enlarge mental models: helping the transition to a sustainable world. *Systems*. 2018. № 6. P. 15–31.

247. Gerard J. Puccio, Marie Mance, Laura Barbero Switalski, Paul D. Reali. *Creativity Rising, Creative Thinking and Creative Problem Solving in 21st Century*. ICSC Press, 2012. 148 p.

248. Heinberg R. *Systems Thinking, Critical Thinking, and Personal Resilience*. Post Carbon Institute. 2018. URL:

<https://www.resilience.org/stories/2018-05-24/systems-thinking-critical-thinking-and-personal-resilience/>

249. Hunt Thelma. The measurement of social intelligence. *Journal of Applied Psychology*. 1928. № 12 (3). P. 317–334.

250. Introduction to systems thinking. Report of GSE and GORS seminar Civil Service Live Tuesday, 3 July 2012. *Government Office for Science*. URL: <https://assets.publishing.service.gov.uk/>

251. Jennifer Bansard, Mika Schröder. The Sustainable Use of Natural Resources: The Governance Challenge. *Earth Negotiations Bulletin*. International Institute for Sustainable Development. April 15, 2021. URL: <https://www.iisd.org/system/files/2021-04/still-one-earth-natural-resources.pdf>

252. Jimmy Jain. Reimagining Strategy: Systematic Inventive Thinking. *Society of Design Thinking Professionals*. July 20, 2024. URL: <https://sdtpro.co.uk/reimagining-strategy-systematic-inventive-thinking/>

253. Kiś S., Humeniuk V., Jasińska J., Petrenko V. *Naukowe i praktyczne podejście do potrzeb oceny, realizacji i przewidywania skutków zmian na podstawie intelektualizacji: monografia*. Katowice: Wydawnictwo Naukowe Sophia, 2018. 154 s.

254. Leluk V. Intellectualization as an opportunity to increase the efficiency of the work of state authority bodies. *GLOBAL PROSPERITY*. 2021. Vol. 1. Issue 3. P. 152–158.

255. Lynch Cecilia. Design Thinking, Systems Thinking, Strategic Thinking: All the same? *Focused momentum*. URL: <https://www.focusedmomentum.com/blog/design-thinking-systems-thinking-strategic-thinking-all-the-same>

256. Madeline Laurano. Demystifying talent intelligence: unlocking the potential with skills & AI. *Aptitude Research*. URL: <https://eightfold.ai/wp-content/uploads/demystifying-talent-intelligence.pdf>

257. Marc F. Bellemare. The Five Basic Laws of Human Stupidity. URL: <https://marcfbellemare.com/wordpress/about>

258. Mezirow J. Transformative learning and social action: A response to Collard and Law. *Adult Education Quarterly*. 1989. № 39 (3). P. 169–175. doi:10.1177/0001848189039003005

259. Mezirow J. Transformative learning theory to practice. *New directions for adult and continuing education*. 1997. № 74. P. 5–12. <https://doi.org/10.1002/ace.7401>

260. Michael D. Watkins. How to Think Strategically. *Harvard Business Review*. April 21, 2007. URL: <https://hbr.org/2007/04/how-to-think-strategically-1>

261. Murphy J. *The Power of Your Subconscious Mind. Unlock Your Master Key To Success*. 222 p. URL: <https://trendculprit.com/power-of-the-subconscious-mind.pdf>

262. O'Connor P. J., Hill A., Kaya M., Martin B. The measurement of emotional intelligence: A critical review of the literature and recommendations for researchers and practitioners. *Frontiers in psychology*. 2019. № 1116. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.01116>

263. Orloff M. *Inventive Thinking through TRIZ. A Practical Guide*. Springer Berlin, Heidelberg, 2006. 2nd edition. DOI: <https://doi.org/10.1007/978-3-540-33223-7>

264. P. Romero-Lankao, N. Frantzeskaki, C. Griffith. Sustainability transformation emerging from better governance. T. Elmqvist et al. (Eds.), *Urban planet: Knowledge towards sustainable Cities*. Cambridge University Press, 2018. P. 263–280. <https://doi.org/10.1017/9781316647554.015>

265. Peter F. Drucker. *Management. Tasks, Responsibilities, Practices*. Truman Talley Books / E. P. Dutton. New York, 1986. 553 p. URL: <https://ia8407.us.archive.org/>

266. Petrenko V., Kis S., Kalambet Ya. The Process of Intelligence Usage as a Fundamental Problem of Rationalizing the Human Use of Earth's Natural Resources. *International Interdisciplinary Scientific Journal CZ-WNS*. 2019. № 1. P. 20–30. URL: <http://internationalscientificjournalnews.eu/index.php/view-of-articles/2019-2/>

267. Petrenko V., Dmytro Dzvinchuk, Mark Liutyi, Iryna Ozminska. 3S-leadership model as a tool of using design thinking in the system of public governance. *International Journal of Innovative Technologies in Social Science*. 2022. № 3(35). URL: https://doi.org/10.31435/rsglobal_ijitss/30092022/7852

268. Pierre Lévy. *Collective intelligence : mankind's emerging world in cyberspace*. Cambridge, Mass: Perseus Books, 1997. 320 p. URL: <https://archive.org/details/collectiveintell0000levy>

269. Politics. Aristotle. Translated by Benjamin Jowett. Batoche Books, Kitchener, 1999. URL: <https://historyofeconomicthought.mcmaster.ca/aristotle/Politics.pdf>

270. Reagan Pannell. An Introduction To Agile Thinking and Agile Principles. June 18, 2021. URL: <https://leanscape.io/introduction-to-agile-thinking/>

271. Robert MacCoun, Saul Perlmutter, Stephanie d’Arc Taylor. Author Talks: How scientific thinking can help us tackle our toughest societal problems. *McKinsey & Company*. May 29, 2024. URL: <https://www.mckinsey.com/>

272. Smith T. Using critical systems thinking to foster an integrated approach to sustainability: a proposal for development practitioners. *Environ Dev Sustain*. 2011. № 13. P. 1–17. <https://doi.org/10.1007/s10668-010-9243-y>

273. Stephen Cummings. *ReCreating Strategy*. SAGE Publications Ltd. 1st edition (September 12, 2002). 368 p.

274. The Q 12: The World's Leading Employee Engagement Survey. *GALLUP*. URL: <https://www.gallup.com/q12-employee-engagement-survey/>

275. Thorold (Thor) May. Understanding Active Thinking. *Academia.edu*. 2016. URL: https://www.academia.edu/20367171/Understanding_Active_Thinking

276. Tilbury D. *Education for Sustainable Development. An Expert Review of Processes and Learning*. UNESCO, Paris, France, 2011. 136 p. URL: <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000191442>

277. Tomas Wagner. The 5 Basic Laws of Human Stupidity. *Bon Pote*. 16.11.2019. URL: <https://bonpote.com/en/the-5-basic-laws-of-human-stupidity/>

278. TWI2050 - World in 2050. Transformations to Achieve the Sustainable Development Goals. Report prepared by World in 2050 initiative. *International Institute for Applied Systems Analysis (IIASA)*, Laxenburg, Austria, 2018. 157 p. URL: <https://pure.iiasa.ac.at/id/eprint/15347/>

279. Understanding the different types of intelligence: IQ, EQ, SQ and AQ. *CAMBRILEARN*. February 12, 2025. URL: <https://cambrilearn.com/blog/understanding-types-intelligence-iq-eq-sq-aq>

280. Victor Petrenko, Andriy Mazak, Iryna Ozminska, Vitalii Malimon, Oleg Serniak. 3D Model of Managing the Sustainable Development Process of a Territorial Community. *International Journal of Sustainable Development and Planning*. Vol. 18. No. 4, April, 2023. P. 1129–1135. DOI: <https://doi.org/10.18280/ijstdp.18041>

281. What Is Analytical Thinking and How Can You Improve It? *Coursera*. 27.05.2025. URL: <https://www.coursera.org/articles/analytical-thinking>

282. Woodrow Wilson Quotes. *Brainy Quote*. URL: https://www.brainyquote.com/quotes/woodrow_wilson_161750

ДОДАТКИ

Додаток А

СПИСОК ПУБЛІКАЦІЙ ЗДОБУВАЧА ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ:

*Статті у наукових виданнях, включених
до Переліку наукових фахових видань України:*

1. Арабчук Я. І., **Куліковський Р. І.**, Колісник М. О., Хамчук Г. П. Інтелектуалізація персоналу органів місцевого самоврядування територіальних громад України як необхідна складова їх професіоналізації. *Координати публічного управління*. 2023. №1. С. 34-55. DOI: <https://doi.org/10.62664/cpa.2023.01.02>

2. **Куліковський Р. І.**, Петренко В. П. 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>

3. Арабчук Я. І., **Куліковський Р. І.**, Марич. В. Ф., Петренко В. П. Ноосфера В. І. Вернадського і умова забезпечення в людських спільнотах територіальних громад України «диктатури розуму». *Координати публічного управління*. 2024. №2 (3). С. 72-94. DOI: <https://doi.org/10.62664/cpa.2024.02.04>

4. **Куліковський Р.** Про інтелектуалізацію і зміни в ментальності персоналу органів державної влади і місцевого самоврядування для повоєнної відбудови України. *Координати публічного управління*. 2025. №1 (3). С. 280-302. DOI: <https://doi.org/10.62664/cpa.2025.01.13>

5. Ковалів Я. Б., **Колісник М. О.**, Куліковський Р. І., Лютий М. О., Петренко В. П. Про інтелектуалізацію і технологізацію як інструменти професіоналізації сучасного публічного службовця. *Таврійський науковий вісник. Серія: Публічне управління та адміністрування*. 2025. №4. С. 50-60. DOI: <https://doi.org/10.32782/tnv-pub.2025.4.6>

які підтверджують апробацію результатів дисертації:

6. **Куліковський Р. І.,** Петренко В. П., Хамчук Г. П. Інтелектокористування як головна умова раціонального використання ресурсів природи. *Сталий розвиток країни в рамках Європейської інтеграції: матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції* (м. Житмир, 30 листопада 2022 р.). м. Житомир, 2022. С. 94-96.

7. **Куліковський Р. І.** Інтелектуалізація публічного управління на рівні територіальних громад України як необхідний крок професіоналізації місцевого самоврядування. *Державна політика щодо місцевого самоврядування: стан, проблеми та перспективи: матеріали 13-ї Всеукраїнської науково-практичної конференції* (м. Хмельницький, 7 грудня 2022 р.). м. Хмельницький, 2022. С. 32-34.

8. Петренко В. П., **Куліковський Р. І.,** Марич В. Ф. Про сучасні орієнтири в розвитку методів, технологій та інструментів менеджменту і публічного врядування. *Детермінанти соціально-економічного відновлення держави, регіонів та суб'єктів господарювання: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції* (м. Рівне, 10 листопада 2023 р.). Рівне, 2023. С. 264-266.

9. **Куліковський Р. І.** Щодо мінімізації впливу когнітивних упереджень на персонал органів місцевого самоврядування територіальних громад України. *Публічне управління та адміністрування в Україні: євроінтеграційний поступ: матеріали I Всеукраїнської науково-практичної конференції за міжнародною участю* (м. Івано-Франківськ, 31 травня 2024 р.). м. Івано-Франківськ, 2024. С. 562-564.

10. **Куліковський Р.,** Петренко В. Проблема професіоналізації персоналу органів публічного управління та адміністрування України на засадах інтелектуалізації. *Публічне управління та адміністрування в Україні: євроінтеграційний поступ: матеріали II Всеукраїнської науково-практичної конференції за міжнародною участю* (м. Івано-Франківськ, 30 травня 2025 р.). м. Івано-Франківськ, 2025. С. 410-413.

Додаток Б



76010, м. Івано-Франківськ,
вул. Незалежності, 4/8/01
тел: +380(0)795 184080
e-mail: development@smad.com
код ЄДРПОУ 41940000

вих. №18 від 27.02.2026

Сільським, селищним, міським
головам територіальних громад
Прикарпаття

Шановний (а) пане (і) голово!

Місцева асоціація органів місцевого самоврядування «Агенція розвитку ОТГ Прикарпаття», висловлює Вам свою повагу, та інформує про наступне.

Асоціація утворена місцевими громадами Прикарпаття з метою розширення можливостей до розвитку громад, через передову експертизу, діалог, обмін досвідом, співробітництво та кращу спільну доступність до інструментів розвитку.

У співпраці з кафедрою публічного управління та адміністрування в рамках дослідження групою експертів Науково-дослідного центру «ЛІДЕР» Інституту гуманітарної підготовки і державного управління (Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу) проводиться аналіз соціально-психологічного стану людських ресурсів Прикарпаття загалом і його територіальних громад зокрема.

Отримані і опрацьовані результати, висновки і рекомендації будуть використані для удосконалення навчального процесу з підготовки бакалаврів і магістрів за спеціальністю «Публічне управління та адміністрування», а також будуть надіслані Вам з важливими висновками і рекомендаціями.

Просимо персонал (працівників виконавчого комітету) очолюваного Вами органу місцевого самоврядування (бажано 10-20 учасників всіх категорій і посад) дати відповіді на ствердження тесту Q12 (Інститут Геллмана, США), який надіслано Вам у вигляді Google-форми.

<https://docs.google.com/forms/d/1uypdWvDqjVVzYca97CINYGbKq3LeTb7FWMsx8MRxcWw/edit>



Заповнення і надіслання даних є анонімним, не вимагає і не фіксує ні прізвищ, ні електронних адрес учасників опитування, окрім фіксації приналежності до тієї чи іншої громади.

З повагою
Виконавчий директор

Ігор МЕЛЬНИЧУК

Додаток В



УКРАЇНА
ІВАНО-ФРАНКІВСЬКА МІСЬКА РАДА
ВИКОНАВЧИЙ КОМІТЕТ

вул. Грушевського, 21, м. Івано-Франківськ, 76608, тел. (0342) 55-65-15, факс (0342) 55-60-20
e-mail: mvk@mvk.if.ua код ЄДРПОУ 04054346

№ _____

На № _____ від _____

20.05.2026 № 600/01-20/23в

ДОВІДКА

**про впровадження результатів дисертаційного дослідження,
аспіранта кафедри публічного управління і адміністрування Івано-
Франківського національного технічного університету нафти і газу
Куліковського Романа Ігоревича**

Цим засвідчуємо, що теоретичні результати та моделі, а також висновки і практичні рекомендації дисертаційної роботи Куліковського Р. І. «Інтелектуалізація публічного управління: зміна ментальності та технологій мислення посадових осіб органів місцевого самоврядування», виконаної під керівництвом проф. Петренка В. П. з метою здобуття наукового ступеня доктора філософії в галузі знань 28 «Управління та адміністрування» за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування», використовуються як керівним складом, так і персоналом виконавчого комітету Івано-Франківської міської ради для виявлення потреб та організації навчання і службового розвитку керівників та персоналу підрозділів органу місцевого самоврядування для удосконалення їх професійних вмінь та навичок у процесах управління життєдіяльністю громади.

Отримані в дослідженні Р. Куліковського теоретичні моделі диференціації людських ресурсів ТГ за приналежністю до суб'єкта і множини об'єктів управління, рівня професіоналізму і технологічних навичок працівників, а також практичних рекомендацій щодо шляхів і можливостей їх удосконалення були використані як для рішень щодо розвитку працівників ОМС шляхом спрямування для навчання і підвищення кваліфікації як в ЗВО, так для організації їх саморозвитку в процесах управління та адміністрування життєдіяльністю громади.

При цьому, здійснене за рекомендаціями дослідження експериментальне оцінювання згуртованості колективу ОМС продемонстрували позитивний стан і оцінки персоналу в його залученні до «спільного управління», «спільного мислення» і «використання цифрових технологій» за запропонованою автором моделлю професіоналізму особи публічного службовця та визначили подальші завдання і необхідні кроки з удосконалення процесів управління життєдіяльністю Івано-Франківської громади.

Керуючий справами
виконавчого комітету міської ради



Виконавчий комітет ІОМР
ВІХ № 600/01-20/23 в.д. 20.05.2026



Додаток Г



Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу
**ІНСТИТУТ ГУМАНІТАРНОЇ ПІДГОТОВКИ
 ТА ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ**

вул. Короля Данила, 13, м. Івано-Франківськ, 76010
 (0342) 75-47-41 fuid@nung.edu.ua

21.05.2026 № 63

ДОВІДКА

про впровадження результатів дисертаційного дослідження,

видана аспіранту кафедри публічного управління і адміністрування Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу Куліковському Роману Ігоровичу про те, що результати його дисертаційної роботи на тему «Інтелектуалізація публічного управління: зміна ментальності та технологій мислення посадових осіб органів місцевого самоврядування», виконаної з метою здобуття наукового ступеня доктора філософії в галузі знань 28 «Публічне управління та адміністрування» за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування» під керівництвом проф. Петренка В. П. в рамках тематики наукових досліджень кафедри публічного управління та адміністрування Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу відповідно до наукової теми кафедри у 2019-2022 роках «Публічне врядування в Україні в умовах європейської інтеграції та децентралізації» (номер державної реєстрації 0119U003586) і 2023-2026 роках «Публічне управління та адміністрування в Україні в умовах глобальних викликів і загроз» (номер державної реєстрації 0122U200825).

Отримані в дослідженні результати аспірантом було апробовано під час роботи 5-ти вітчизняних і міжнародних конференцій, а також опубліковано в 5-ти наукових статтях.

Теоретичні положення, моделі, висновки і практичні рекомендації дисертації Куліковського Р. І. використовуються в навчальному процесі кафедри публічного управління, адміністрування і національної безпеки при викладанні таких дисциплін освітньо-професійних програм бакалаврів і магістрів спеціальності 281 «Публічне управління і адміністрування», як «Теорія організацій», «Економічне врядування та публічні фінанси», а також дисципліни освітньо-наукової програми докторів філософії галузі знань 28 «Публічне управління та адміністрування» «Механізми і технології публічного управління і адміністрування», «Проблеми економіки та управління сучасними організаційними структурами».

Директор ІТГДУ



[Handwritten signature]

Богдан ГРИВНАК

Додаток Г

ДОВІДКА

**про впровадження результатів дисертаційного дослідження,
аспіранта кафедри публічного управління і адміністрування
Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу
Куліковського Романа Ігоревича**

Даною довідкою засвідчується факт того, що теоретичні результати і висновки, а також практичні рекомендації, отримані Куліковським Р. І. в його дисертаційному дослідженні «Інтелектуалізація публічного управління: зміна ментальності та технологій мислення посадових осіб органів місцевого самоврядування» з метою здобуття наукового ступеня доктора філософії в галузі знань 28 «Управління та адміністрування» за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування», використовувались і будуть використовуватись в подальшому керівництвом та персоналом всіх підрозділів виконавчого комітету Лисецької територіальної громади. З їх допомогою були виявлені потреби в організації навчання і неперервного професійного розвитку керівників та персоналу підрозділів і визначені заходи для удосконалення професійних вмінь та навичок в процесах управління життєдіяльністю громади.

Теоретичні моделі диференціації людських ресурсів ТГ за приналежністю до органу місцевого самоврядування (ОМС) як суб'єкта і множини об'єктів управління, а також для оцінювання рівня професіоналізму і технологічних навичок працівників та практичні рекомендації щодо доцільності їх удосконалення використовувались для рішень щодо спрямування працівників ОМС для навчання і підвищення кваліфікації в ЗВО, а також для організації саморозвитку в процесах управління та адміністрування функціонування підрозділів та життєдіяльністю всієї громади.

Здійснене за рекомендаціями роботи експериментальне дослідження і оцінка згуртованості колективу ОМС продемонстрували позитивний стан і оцінки персоналу в його залученні до процесів управління згідно із запропонованою автором моделлю професіоналізму особи і дозволили визначити завдання з удосконалення процесів управління життєдіяльністю Лисецької територіальної громади.

**Селищний голова,
Голова Івано-Франківського
РВ Всеукраїнської асоціації громад,
кандидат наук**



Анатолій ЛУЩАК

Додаток Д

**Кількість звернень персоналу ОМС ТГ Прикарпаття до можливості
отримати вищу освіту за спеціальністю 281 «Публічне управління та
адміністрування»**

Назва територіальної громади	Кількість зареєстрованих заяв працівників ОМС та ін., поданих для навчання в магістратурі									Σ <i>n_{ed}</i>
	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	
Білоберізька	1				1		2			4
Більшівцівська										-
Богородчанська	3	1					1			5
Болехівська	2				1				1	4
Брошнів-Осадська				1	3				2	6
Букачівська								1		1
Бурштинська				5					1	6
Верхнянська				1		3				4
Верховинська	6	4			3			3	2	18
Вигодська					2	3				5
Витвицька										-
Войнилівська								1		1
Ворохтянська	1									1
Галицька		1	3	1			1	1		7
Гвіздецька										-
Городенківська		1	3			1		1		6
Делятинська	2		1		3		1	1	1	9
Дзвиняцька				2	1					3
Долинська	4	2	3	1			5	5	2	22
Дубівська										-
Дубовецька										-
Єзупільська										-
Заболотівська				1			2			3
Загвіздянська				1	1					2
Зеленська	1							1		2
Івано-Франківська										
Калуська	6	5	4	6	2	2		4	4	33
Коломийська	1	3	2							6
Коршівська				2						2
Косівська	4	2	1		1	1	2	1		12
Космацька		2	1							3
Кутська										-
Ланчинська			1	1	2	3				7

Лисецька				1			3	1	1	6
Матейвецька			3							3
Надвірнянська	5	1	3	1	1			1	1	13
Нижньоверб.										-
Новицька										-
Обертинська										-
Олешанська										-
Отинійська										-
Пасічнянська										-
Перегінська						1			1	2
Переріслянська		1			1					2
Печеніжинська	2		2	1					1	4
Підгайчицька										-
Поляницька								2		2
П'ядицька				1						1
Рогатинська						1	1	3		5
Рожнівська			2	1	1			1		5
Рожнятівська	1	2	1		1	1	1			7
Снятинська	4	2								6
Солотвинська							1	1	1	3
Спаська					2			1	1	4
Старо-Богородчанська		1		1						3
Тисменицька	2	2	3	2						9
Тлумацька	3	1	2		1	1				8
Угринівська										-
Чернелицька										-
Яблунівська					1					1
Ямницька			1							1
Яремчанська										-
Σ	48	32	37	28	28	17	20	29	19	258

Зауваги: (створено автором на основі журналів реєстрації заяв вступників на заочну форму здобуття ступеня магістра за спеціальністю «Публічне управління та адміністрування» у Івано-Франківському національному технічному університеті нафти і газу)

Додаток Е

Зміст опитувальника Q12 для оцінки рівня згуртованості в колективах

Зміст стверджень опитувальника Q12		Кількість відповідей	
		«ТАК»	«НІ»
Характеристика респондента: стать - ; вік - ; освіта -			
Q1	Я знаю чого від мене чекають на роботі.		
Q2	У мене є все необхідне для правильної роботи.		
Q3	У мене є можливість кожен день виконувати на роботі те, що я умію найкраще.		
Q4	Протягом останнього тижня мене хвалили або заохочували за добрі результати.		
Q5	На роботі мій керівник або ще хтось турбуються про мене як про особистість.		
Q6	На роботі є хтось, хто заохочує мене до розвитку.		
Q7	На роботі з моїми думками рахуються.		
Q8	Призначення і цілі нашого колективу створюють у мене відчуття, що моя робота є важливою.		
Q9	Мої колеги прагнуть виконувати свою роботу якісно.		
Q10	На роботі у мене є найкращий друг (подруга)		
Q11	За останні півроку на роботі хтось говорив про мої успіхи.		
Q12	Протягом минулого року я мав(ла) можливість навчатись і розвиватись.		

Заувага: при отриманні кількості відповідей «Так» від 9 до 12 рівень залученості окремої особистості або їх певної множини (організації, підрозділу тощо) до взаємодії вважається достатнім; отримання оцінки в межах від 5 до 8 відповідей «ТАК» засвідчує, що індивідуальність стосунків між працівниками, які слід покращувати; оцінки від 0 до 4 відповідей «ТАК» повну відсутність співробітництва або мінімальне бажання співробітників до співпраці в колективі) засвідчує або мінімізацію в організації відчуття партнерства, або повну відсутність останнього.

Додаток Є

**Результати опитування представників персоналу ОМС Прикарпаття
станом на 10.03.2025 р.**

	Територіальна громада Івано-Франківської області	Число персоналу ОМС <i>n</i> , душ	Наван- таження на 1 праців- ника <i>N/n</i> ОМС, душ	Навча- лись з 2016 по 2024 рік, <i>n_{ed}</i> , душ	Кіль- кість учас- ників опиту- вання, душ	Показ- ник згуртов- аності <i>K_{ЗЕН}</i> ОМС у 2025 році, <i>Q₁₂</i>
1	2	3	4	5	6	7
1	Білоберізька	85	105,0	4	-	
2	Більшівцівська	46	166,8	-	11	7,90
3	Богородчанська	89	318,6	5	-	
4	Болехівська	51	385,6	4	-	
5	Брошнів-Осад.	72	155,0	6	1	
6	Букачівська	38	125,7	1	-	
7	Бурштинська	135	179,2	6	23	8,26
8	Верхнянська	42	242,9	4	-	
9	Верховинська	63	315,0	18	12	9,50
10	Вигодська	83	219,5	5	10	8,60
11	Витвицька	48	119,7	-	-	
12	Войнилівська	44	235,8	1	-	
13	Ворохтянська	28	214,4	1	-	
14	Галицька	96	204,5	7	-	
15	Гвіздецька	37	192,6	-	-	
16	Городенківська	139	317,9	6	14	10,21
17	Делятинська	68	313,4	9	10	9,40
18	Дзвиняцька	44,5	186,3	3	-	
19	Долинська	270,75	179,7	22	-	
20	Дубівська	50	139,2	-	1	
21	Дубовецька	66	110,8	-	1	

22	Єзупільська	46	162,8	-	-	
23	Заболотівська	109	181,2	3	-	
24	Загвздянська	40	144,4	2	-	
25	Зеленська	38	50,4	2	-	
26	Івано-Франків.	509	564,9		-	
27	Калуська	114,75	768,2	33	17	9,23
28	Коломийська	287	259,6	6	3	9,0
29	Коршівська	52	159,1	2	-	
30	Косівська	81	402,5	12	-	
31	Космацька	30,25	268,6	3	-	
32	Кутська	70	227,4	-	-	
33	Ланчинська	83	133,6	7	5	10,2
34	Лисецька	40	183,7	6	-	
35	Матеївецька	45	178,3	3	-	
36	Надвірнянська	215	200,3	13	-	
37	Нижньоверб.	59	223,4	-	10	10,2
38	Новицька	57	244,5	-	-	
39	Обертинська	63	141,5	-	-	
40	Олешанська	52	169,1	-	-	
41	Отинійська	58,5	343,6	-	2	10,0
42	Пасічнянська	54	386,1	-	2	6,50
43	Перегінська	83	285,8	2	1	
44	Переріслянська	53	173,3	2	-	
45	Печеніжинська	68	250,1	4	-	
46	Підгайчиківська	38	129,7	-	-	
47	Поляницька	38	125,3	2	-	
48	П'ядицька	68,25	161,1	1	1	
49	Рогатинська	124	254,0	5	1	
50	Рожнівська	73	164,3	5	-	
51	Рожнятівська	59	341,7	7	-	

52	Снятинська	134	305,6	6	-	
53	Солотвинська	111	234,5	3	8	8,62
54	Спаська	53,25	109,0	4	-	
55	Старобогородч.	40	148,1	3	4	9,35
56	Тисменицька	140	203,6	9	-	
57	Тлумацька	86	319,1	8	-	
58	Угринівська	49	68,7	-	-	
59	Чернелицька	51	128,2	-	-	
60	Яблунівська	119	132,8	1	-	
61	Ямницька	70	132,5	1	-	
62	Яремчанська	74	186,0	-	1	

Заувага: 1. Оцінка коефіцієнта згуртованості однією особою не приймалась до уваги;

Додаток Ж

**Зведена таблиця показників результатів управління життєдіяльністю територіальних громад
Івано-Франківської області у 2021-2023 р. р.**

№/ №	Територіальна громада Івано- Франківської області	Насе- лення громади, <i>N</i> душ	Число персо- налу ОМС, <i>n</i> душ	Наван- таження на 1 пра- цівника <i>N/n</i> ОМС, душ/місц е	Обсяг податкових надходжень до місцевого бюджету ТГ у 2023 році, грн.	Дота- цій- ність бюд- жету у 2023 році, %	Коефіці- єнт спро- можності громади <i>K_{сг}</i> у 2023 році	Коефіці- єнт ефек- тивності управлін- ня <i>K_{еутг}</i> ОМС у 2021 році	Рейтинг <i>R_{цед}</i> у 2021 р., бали / місце	Навча- лись з 2016 по 2024 рік, <i>n_{ед}</i> , душ
1	2	3	4	5	6	7	8	9	11	10
1	Білоберізька	8 926	85	105,0	83 457 935,78	-5,2%	Високий	0,94	29,16 / 17	4
2	Більшівцівська	7 673	46	166,8	21 962 438,61	44,7%	Критич.	1,04	20,31 / 23	-
3	Богородчанська	28 358	89	318,6	174 269 634,3	5,9%	Оптим.	1,56	29,30 / 16	5
4	Болехівська	19 666	51	385,6	69 271 022,61	36,4%	Низький	0,86	16,75 / 29	4
5	Брошнів-Осад.	11 160	72	155,0	65 635 389,53	16,7%	Оптим.	0,87	5,45 / 59	6

6	Букачівська	4 776	38	125,7	18 449 473,77	38,5%	Низький	4,04	9,96 / 41	1
7	Бурштинська	24 195	135	179,2	251 579 586,3	5,1%	Високий	0,71	80,74 / 5	6
8	Верхнянська	10 203	42	242,9	30 644 880,16	44,4%	Критич.	0,66	22,58 / 20	4
9	Верховинська	19 845	63	315,0	69 982 524,76	30,4%	Низький	1,10	13,72 / 34	18
10	Вигодська	18 215	83	219,5	101 001 086,1	16,5%	Задов.	0,96	23,02 / 19	5
11	Витвицька	5 748	48	119,7	9 301 633,72	62,8%	Низький	0,25	10,93 / 38	-
12	Войнилівська	10 375	44	235,8	23 437 749,64	53,1%	Критич.	0,68	6,41 / 58	1
13	Ворохтянська	6 003	28	214,4	62 645 727,91	7,9%	Високий	1,35	18,45 / 26	1
14	Галицька	19 631	96	204,5	94 195 498,7	24,1%	Низький	1,04	26,86 / 18	7
15	Гвіздецька	7 126	37	192,6	63 121 621,6	-3,3%	Високий	1,23	8,36 / 50	-
16	Городенківська	44 191	139	317,9	178 287 680,3	30,4%	Оптим.	1,08	19,30 / 25	6
17	Делятинська	21 312	68	313,4	26 617 040,43	16,8%	Оптим.	0,71	31,92 / 14	9
18	Дзвиняцька	8 291	44,5	186,3	26 617 040,43	40,4%	Критич.	0,56	8,60 / 49	3
19	Долинська	48 644	270,75	179,7	428 192 208,5	2,4%	Високий	1,65	102,6 / 2	22
20	Дубівська	6 958	50	139,2	28 724 030,44	37,3%	Низький	1,38	12,28 / 36	-
21	Дубовецька	7 311	66	110,8	78 506 791,14	-24,5%	Високий	0,99	15,46 / 32	-
22	Єзупільська	7 491	46	162,8	26 256 026,21	43,0%	Низький	1,08	9,13 / 46	-
23	Заболотівська	19 752	109	181,2	53 831 995,56	49,0%	Низький	0,97	8,94 / 48	3
24	Загвздянська	5 766	40	144,4	16 260 853,97	45,2%	Задов.	1,31	9,62 / 43	2

25	Зеленська	1 915	38	50,4	16 681 623,39	13,1%	Оптим.	0,97	15,74 / 31	2
26	Івано-Франк .	287 533	509	564,9	3 207 956 444	-3,8%	Високий	3,17	Не дем.	
27	Калуська	88 154	114,75	768,2	661 464 159,9	2.1%	Високий	2,24	105,00 / 1	33
28	Коломийська	74 497	287	259,6	1 063 872 832	-18,5%	Високий	1,21	87,16 / 3	6
29	Коршівська	8 273	52	159,1	18 752 941,95	54,7%	Низький	0,64	8,11 / 51	2
30	Косівська	32 600	81	402,5	129 884 759,7	27,5%	Задов.	0,97	15,09 / 33	12
31	Космацька	8 125	30,25	268,6	10 972 229,32	68,1%	Критич.	0,43	9,40 / 45	3
32	Кутська	15 917	70	227,4	81 237 894,55	35,5%	Задов.	0,55	7,76 / 55	-
33	Ланчинська	11 092	83	133,6	16 659 378,04	65,5%	Критич.	0,30	16,95 / 28	7
34	Лисецька	7 347	40	183,7	90 865 944,24	-15,3%	Високий	0,90	11,27 / 37	6
35	Матеївецька	8 022	45	178,3	21 515 263,73	48,7%	Низький	0,86	21,38 / 22	3
36	Надвірнянська	43 065	215	200,3	412 631 611	1,0%	Високий	1,81	83,51 / 4	13
37	Нижньоверб.	13 182	59	223,4	26 721 126,04	57,2%	Низький	1,29	38,84 / 12	-
38	Новицька	13 937	57	244,5	24 980 232,36	61,0%	Низький	0,69	7,64 / 57	-
39	Обертинська	8 914	63	141,5	26 096 186,74	47,0%	Критич.	0,90	10,67 / 40	-
40	Олешанська	8 796	52	169,1	20 954 355,27	52,6%	Низький	0,83	9,76 / 42	-
41	Отинійська	20 098	58,5	343,6	43 819 890,76	55,5%	Критич.	1,35	7,83 / 54	-
42	Пасічнянська	20 848	54	386,1	112 768 005,7	24,6%	Оптим.	1,66	12,29 / 35	-
43	Перегінська	23 795	83	285,8	70 542 271,31	43,5%	Низький	0,96	10,74 / 39	2

44	Переріслянська	9 185	53	173,3	18 941 929,92	57,1%	Критич.	0,42	7,74 / 56	2
45	Печеніжинська	17 005	68	250,1	30 593 922,16	59,3%	Критич.	0,51	45,90 / 8	4
46	Підгайчицька	4 928	38	129,7	12 608 891,56	51,7%	Критич.	0,90	7,94 / 53	-
47	Поляницька	4 760	38	125,3	115 711 903,5	-4,4%	Високий	1,40	64,39 / 6	2
48	П'ядицька	10 994	68,25	161,1	38 228 143,22	34,0;	Задов.	0,64	8,10 / 52	1
49	Рогатинська	31 499	124	254,0	167 385 950,7	19,8%	Оптим.	1,43	40,84 / 10	5
50	Рожнівська	11 994	73	164,3	21 533 956,29	61,5%	Низький	0,79	21,97 / 21	5
51	Рожнятівська	20 162	59	341,7	69 327 331,37	34,1%	Низький	1,07	40,67 / 11	7
52	Снятинська	40 954	134	305,6	165 451 414,5	30,3%	Задов.	2,05	16,36 / 30	6
53	Солотвинська	26 033	111	234,5	53 505 714,5	56,3%	Критич.	0,58	-1,25 / 61	3
54	Спаська	5 807	53,25	109,0	20 297 473,5	38,0%	Критич.	0,33	35,48 / 13	4
55	Старобогородч.	5 926	40	148,1	15 616 635,98	51,2%	Критич.	0,50	17,12 / 27	3
56	Тисменицька	28 505	140	203,6	100 019 609,6	36,4%	Низький	0,64	2,84 / 60	9
57	Тлумацька	27 446	86	319,1	82 120 872,23	40,7%	Низький	1,02	43,70 / 9	8
58	Угринівська	3 366	49	68,7	44 703 889,35	8,9%	Високий	1,30	20,09 / 24	-
59	Чернелицька	6 540	51	128,2	22 057 162,54	41,8%	Задов.	0,74	9,48 / 44	-
60	Яблунівська	15 801	119	132,8	48 156 421,87	18,9%	Задов.	0,94	8,98 / 47	1
61	Ямницька	9 273	70	132,5	205 391 320,2	-10,2%	Високий	1,62	31,10 / 15	1
62	Яремчанська	13 674	74	186,0	215 441 227,7	0,0	Високий	1,20	49,92 / 7	-