

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

Кваліфікаційна наукова
праця на правах рукопису

БОРИНСЬКИЙ Тарас Миколайович

УДК 352:005.21:005.41(477)

ДИСЕРТАЦІЯ
РОЗВИТОК ІНСТИТУЦІЙНОЇ СПРОМОЖНОСТІ ОРГАНІВ
МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ:
ВИКОРИСТАННЯ МЕТОДОЛОГІЇ ДИЗАЙН-МИСЛЕННЯ

281 – Публічне управління та адміністрування

28 – Публічне управління та адміністрування

Подається на здобуття ступеня доктора філософії

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

Науковий керівник

Дзвінчук Дмитро Іванович,
доктор філософських наук, професор

АНОТАЦІЯ

Боринський Т. М. Розвиток інституційної спроможності органів місцевого самоврядування: використання методології дизайн-мислення. – 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, 2025.

Дисертацію присвячено науково-теоретичному обґрунтуванню доцільності й умов розвитку інституційної спроможності органів місцевого самоврядування територіальних громад України, що відбувається через інноватизацію процесів, технологій та інструментів управління їх життєдіяльністю як під час війни, так і в період повоєнного відновлення територій. У результаті аналізу наукових джерел встановлено, що інституційною спроможністю органів місцевого самоврядування є його здатність результативно й ефективно здійснювати свої повноваження із забезпечення належного надання жителям громади адміністративних послуг у різноманітних сферах їх життєдіяльності, а також використовувати для розвитку територіальних громад усю множину суб'єктів життєдіяльності територіальної громади. При цьому інституційна спроможність системи «органи місцевого самоврядування – суб'єкти життєдіяльності територіальної громади» є результатом їх функціональної взаємодії в процесі трансформації всіх наявних ресурсів.

Відзначено, що кожен із етапів становлення й розвитку інституційної спроможності органів місцевого самоврядування характеризувався певними якісними змінами, проте на жодному з етапів не впроваджувалися інноваційні методи в управлінні процесами вирішення питань місцевого значення. Саме тому для підвищення ефективності діяльності органів місцевого самоврядування в Україні проаналізовано здобутки як світового, так і вітчизняного досвіду публічного менеджменту з метою виявлення інноваційних

управлінських моделей, методологій, технологій та інструментів, що мають використовуватися персоналом органів місцевого самоврядування. Зокрема, продемонстровано відсталість традиційних концепцій публічного управління, що не враховували визначальної ролі взаємодії з жителями громади, інституційних спроможностей пари «органи місцевого самоврядування – суб'єкти життєдіяльності територіальної громади», емпатичне відношення до потреб громадян, можливість використання в роботі інноваційних методів і технологій, зокрема технології дизайн-мислення.

Обґрунтовано потребу й доцільність адаптування схеми процесу дизайн-мислення відповідно до сучасних умов розвитку взаємодії органів влади та жителів громади та її доповнення елементом емпатії учасників передвиборчого і виборчого процесу, коли нові керівники органу місцевого самоврядування і персонал матимуть здібності до емпатичного ставлення до громадян / клієнтів, що зумовлює інтерес і можливість останніх до співучасті в усіх етапах процесу дизайн-мислення з метою ефективного вирішення місцевих проблем. Доведено, що емпатія є як характеристикою міжособистісної взаємодії, так і фундаментальною умовою організації належного й результативного управління життєдіяльністю територіальної громади. Відповідно до отриманих результатів експериментального дослідження індивідуальні та групові оцінки рівня емпатичності персоналу органів місцевого самоврядування мають перевищувати аналогічні оцінки суб'єктів життєдіяльності територіальної громади, що дозволяє персоналу краще розуміти потреби і проблеми жителів і дозволяє трансформувати формальні управлінські відносини в людиноцентричні.

Проаналізовано приклади точкового використання дизайн-мислення і наближених до нього рішень органів місцевого самоврядування в умовах воєнного стану в Україні, що спричинив низьку інституційну спроможність територіальних громад, різке зменшення ресурсів на всіх рівнях їх життєдіяльності, недостатність персоналу – як кількісну, так і якісну. У таких умовах відзначено випадки використання саме інноваційних можливостей і

технологій, зокрема й дизайн-мислення. Це відповідає й курсу держави на євроінтеграцію, де має бути ефективне місцеве самоврядування та активність громадян в управлінських процесах. Серед таких прикладів відзначено Херсонщину, де проблеми, що хвилюють громадян, обговорюються на спеціальній вебплатформі й у соціальних мережах; Закарпаття, де відбувається співпраця з громадами щодо захисту екосистеми, підготовки до опалювального сезону, підтримки збройних сил; Тернопільщина, де місцеві громади надають допомогу переміщеним підприємствам і громадянам, а молодіжні організації створюють благодійні фонди для допомоги збройним силам.

Зроблено висновок, що одним із головних чинників застосування дизайн-мислення в управлінській діяльності органів місцевого самоврядування є наявність відповідних компетенцій у службовців і посадовців, які набуваються під час навчання, перепідготовки та підвищення фахової кваліфікації. Відповідний комплекс умінь і навичок дозволить використовувати дизайн-мислення в процесі управління громадою. Зазначено відповідні напрямки підготовки та самопідготовки керівних і службових кадрів, серед яких – оновлення особистих компетенцій у сфері дизайн-мислення, адаптованих до сучасних потреб місцевого самоврядування; консультування з упровадження дизайн-мислення запрошеними фахівцями, зокрема й зарубіжними, стимулювання працівників, які використовують дизайн-мислення; просвіта жителів громади щодо вирішення їх проблем, зокрема в умовах війни, із метою виховання свідомих громадян, які бажають брати участь у заходах із розвитку громади, усвідомлюють інноваційну сутність дизайн-мислення, а також важливість партнерської взаємодії з персоналом і керівництвом органу місцевого самоврядування, що наближає всю країну до реальної демократії.

Відзначено роль емпатичного управління в принциповій трансформації відносин між людськими ресурсами органів місцевого самоврядування та суб'єктами життєдіяльності територіальної громади на основі обґрунтованої модифікації структурної схеми суб'єкт-об'єктних взаємин та доповненого етапу двоскладової емпатичної взаємодії під час формування нового складу органів

місцевого самоврядування, що забезпечить підвищення рівня їх інституційної спроможності, яка, зрештою, сприятиме розвитку громади й загалом держави в її євроінтеграційній перспективі.

Ключові слова: публічне управління, децентралізація, місцеве самоврядування, інституційна спроможність, територіальна громада, суспільство, публічна служба, воєнний стан, військова адміністрація, людський розвиток, компетенція, система, рішення, держава, міжнародний досвід.

ABSTRACT

Borynskyi T. M. Development of institutional capacity of local self-government bodies: use of design thinking methodology. – Qualification scientific work in the form of a manuscript.

Dissertation for the degree of Doctor of Philosophy in specialty 281 «Public Management and Administration». Ivano-Frankivsk National Technical University of Oil and Gas, Ivano-Frankivsk, 2025.

The dissertation is devoted to the scientific and theoretical substantiation of the feasibility and conditions for the development of the institutional capacity of local self-government bodies of territorial communities of Ukraine, which occurs through the innovation of processes, technologies and tools for managing their vital activities both during the war and during the period of post-war reconstruction of territories. As a result of the analysis of scientific sources, it was established that the institutional capacity of local self-government bodies is their ability to effectively and efficiently exercise their powers to ensure the proper provision of administrative services to community residents in various spheres of their vital activities, as well as to use the entire set of subjects of the territorial community's vital activities for the development of territorial communities. At the same time, the institutional capacity of the system «local self-government bodies – subjects of the territorial community's vital activities» is the result of their functional interaction in the process of transforming all available resources.

It is noted that each of the stages of the formation and development of the institutional capacity of local governments was characterized by certain qualitative changes, but at none of the stages were innovative methods introduced in the management of processes for resolving issues of local importance. Therefore, to increase the efficiency of local governments in Ukraine, the achievements of both global and domestic experience in public management were analyzed in order to identify innovative management models, methodologies, technologies and tools that should be used by the staff of local governments. In particular, the backwardness of traditional concepts of public management was demonstrated, which did not take into account the determining role of interaction with community residents, the institutional capabilities of the pair «local governments – subjects of life of the territorial community», an empathetic attitude to the needs of citizens, the possibility of using innovative methods and technologies in their work, in particular design thinking technologies.

The need and feasibility of adapting the design thinking process scheme in accordance with the modern conditions for the development of interaction between authorities and community residents and supplementing it with an element of empathy for participants in the pre-election and election process is substantiated, when new heads of local government bodies and staff will have the ability to empathize with citizens / clients, which determines the interest and opportunity of the latter to participate in all stages of the design thinking process in order to effectively solve local problems. It is proven that empathy is both a characteristic of interpersonal interaction and a fundamental condition for organizing proper and effective management of the life of a territorial community. According to the results of the experimental study, individual and group assessments of the level of empathy of staff of local government bodies should exceed similar assessments of subjects of life of a territorial community, which allows staff to better understand the needs and problems of residents and allows transforming formal management relations into people-centered ones.

The analysis includes examples of the specific use of design thinking and similar decisions by local governments under martial law in Ukraine, which led to a low institutional capacity of territorial communities, a sharp reduction in resources at all levels of their life, and a shortage of personnel – both quantitative and qualitative. In such conditions, cases of the use of innovative capabilities and technologies, including design thinking, were noted. This also corresponds to the state's course towards European integration, where there should be effective local self-government and the activity of citizens in management processes. Among such examples, the Kherson region was noted, where problems of concern to citizens are discussed on a special web platform and in social networks; Transcarpathia, where cooperation with communities is taking place to protect the ecosystem, prepare for the heating season, and support the armed forces; Ternopil region, where local communities provide assistance to displaced enterprises and citizens, and youth organizations create charitable funds to assist the armed forces.

It was concluded that one of the main factors in the application of design thinking in the management of local government bodies is the presence of appropriate competencies among employees and officials, which are acquired during training, retraining and professional development. An appropriate set of skills and abilities will allow the use of design thinking in the process of community management. Relevant areas of training and self-training of managerial and service personnel are indicated, including updating personal competencies in the field of design thinking, adapted to the modern needs of local government; consulting on the implementation of design thinking by invited specialists, including foreign ones, stimulating employees who use design thinking; education of community residents on solving their problems, in particular in war conditions, in order to educate conscious citizens who wish to participate in community development activities, realize the innovative essence of design thinking, as well as the importance of partnership with the staff and leadership of the local government body, which brings the entire country closer to real democracy.

The role of empathetic management in the fundamental transformation of relations between human resources of local government bodies and subjects of life of the territorial community is noted on the basis of a substantiated modification of the structural scheme of subject-object relationships and an additional stage of two-component empathetic interaction during the formation of a new composition of local government bodies, which will ensure an increase in the level of their institutional capacity, which will ultimately contribute to the development of the community and the state as a whole in its European integration perspective.

Keywords: public administration, decentralization, local government, institutional capacity, territorial community, society, public servant, martial law, military administration, innovation, competence, system, decision, state, international experience.

СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ:

Статті у наукових виданнях, включених

до Переліку наукових фахових видань України:

1. Боринський Т. Європейська Хартія місцевого самоврядування як основа діяльності органів управління територіальними громадами в Україні. *Координати публічного управління*. 2024. № 1 (2). С. 28-59. DOI: <https://doi.org/10.62664/cpa.2024.01.02>

2. Боринський Т. М. Підходи до оцінювання інституційної спроможності органів місцевого самоврядування. *Державне управління: удосконалення та розвиток* : електронний журнал. 2024. № 3. DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2156.2024.3.30>

3. Орлів М. С., Боринський Т. М. Формування Моделі розвитку інституційної спроможності муніципалітетів. *Публічне урядування*. 2022. № 4 (32). С.38-47. DOI: [https://doi.org/10.32689/2617-2224-2022-4\(32\)-5](https://doi.org/10.32689/2617-2224-2022-4(32)-5)

4. Боринський Т. М. Використання методології дизайн-мислення в розвитку інституційної спроможності органів місцевого самоврядування в

умовах війни. *Національні інтереси України*. 2025. № 5 (10). С. 1033-1044. DOI: [https://doi.org/10.52058/3041-1793-2025-5\(10\)-1033-1044](https://doi.org/10.52058/3041-1793-2025-5(10)-1033-1044)

5. Боринський Т. М. Методологія дизайн-мислення: теорія та практика. *Координати публічного управління* : електронне наукове фахове видання. 2025. № 1 (4). С. 75-93. <https://doi.org/10.62664/cpa.2025.01.04>

Праці, які засвідчують апробацію матеріалів дисертації:

6. Боринський Т. М. Дизайн-мислення як спосіб професіоналізації влади. *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. 512–516.

7. Боринський Т. М. Інституційний розвиток місцевого самоврядування. *Розвиток територіальних громад: правові, економічні та соціальні аспекти*: матеріали III Міжнародної науково-практичної конференції (м. Миколаїв, 2-3 листопада 2023 р.). м. Миколаїв, 2023. С. 47–48.

8. Боринський Т. М. Інституційна спроможність органів місцевого самоврядування в Україні. *Проблеми та перспективи сучасної науки та освіти*: матеріали IX Міжнародної науково-практичної конференції (м. Львів, 14-15 вересня 2023 р.). м. Львів, 2023. С. 9–11.

9. Орлів М. С., Боринський Т. М. Удосконалення внутрішнього навчання посадових осіб 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. 103–106.

10. Дзвінчук Д. І., Боринський Т. М. Впровадження дизайн-мислення у сферу управління територіальними громадами як чинник підвищення ефективності роботи органів місцевого самоврядування. *Міське самоврядування в Україні та світі: теорія і практика*: матеріали V Міжнародної науково-практичної конференції (м. Полтава, 5 листопада 2025 р.). м. Полтава, 2025. С. 141–143.

ЗМІСТ

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ, СКОРОЧЕНЬ І ТЕРМІНІВ.....	12
ВСТУП.....	13
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-ПРАВОВІ ОСНОВИ ІНСТИТУЦІЙНОЇ СПРОМОЖНОСТІ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ В УКРАЇНІ.....	21
1.1. Інституційна спроможність органу місцевого самоврядування: аналіз поняття, сутності і стану	21
1.2. Орган місцевого самоврядування територіальної громади як суб'єкт інституційної спроможності	34
1.3. Про генезу розвитку інституційної спроможності органів місцевого самоврядування в Україні	57
Висновки до розділу 1.....	69
РОЗДІЛ 2. ДИЗАЙН-МИСЛЕННЯ ЯК ТЕХНОЛОГІЯ ІННОВАЦІЙНИХ ЗМІН В УПРАВЛІННІ ЖИТТЄДІЯЛЬНІСТЮ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД.....	72
2.1. Традиційні та інноваційні технологічні підходи до вирішення органами місцевого самоврядування проблем життєдіяльності і розвитку територіальної громади.....	72
2.2. Інноваційний розвиток суспільства і роль дизайн-мислення в його інтенсифікації	85
2.3. Можливості й умови модифікації та очікувані результати впровадження дизайн-мислення в практику управління органів місцевого самоврядування	100
Висновки до розділу 2.....	115

РОЗДІЛ 3. ПІДВИЩЕННЯ ІНСТИТУЦІЙНОЇ СПРОМОЖНОСТІ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ ЧЕРЕЗ ПРИЗМУ ДИЗАЙН- МИСЛЕННЯ.....118

3.1. Феномен емпатії як ключовий елемент дизайн-мислення в процесах
ухвалення управлінських рішень органів місцевого самоврядування
територіальних громад118

3.2. Формування напрямків і рекомендацій щодо масштабного поширення
й використання комплексу дизайн-мислення і штучного інтелекту в
практичному управлінні життєдіяльністю територіальних громад131

3.3. Приклади й результати сучасної практики впровадження методології
дизайн-мислення в управління територіальними громадами в умовах війни
і повоєнного відновлення150

Висновки до розділу 3.....163

ВИСНОВКИ.....166

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....171

ДОДАТКИ.....204

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ, СКОРОЧЕНЬ І ТЕРМІНІВ

ВПО – внутрішньо переміщені особи

ЗСУ – Збройні сили України

ДВ – державна влада

ДМС – Державна міграційна служба України

ДСНС – Державна служба з надзвичайних ситуацій України

ІФНТУНГ – Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу

МДМ – методологія дизайн-мислення

ОМС – органи місцевого самоврядування

ОСББ – об'єднання співвласників багатоквартирного будинку

СЖТГ – суб'єкти життєдіяльності територіальної громади

ТДМ – технологія дизайн-мислення

ТГ – територіальна громада

ЦНАП – центр надання адміністративних послуг

CAF – Common Assessment Framework («загальна схема оцінювання»)

OPM – Old Public Management («старе публічне управління»)

NPM – New Public Management («нове публічне управління»)

ВСТУП

Обґрунтування вибору теми дослідження. У складних і важких умовах воєнного стану в переліку пріоритетів вітчизняної системи публічного управління мають перебувати не лише захист територій держави Україна і громадян, які на них перебувають, але й підтримання й відтворення їхньої мирної життєдіяльності, що передбачає відбудову, перебудову і розвиток інфраструктури, налагодження конструктивної взаємодії органів влади всіх рівнів і громадянського суспільства, а також трансформацію інтелекту та ментальності людських ресурсів країни в напрямку євроінтеграції та самоврядування. Налагодження такої взаємодії вимагає ретельного вивчення й усвідомлення потреб кожної територіальної громади (масштабів руйнувань, демографічних проблем тощо), а трансформація інтелектуально-ментального стану їх людських ресурсів – усвідомлення й розумінні визначальної ролі органів місцевого самоврядування у формуванні та реалізації відбудовних проєктів на основі людиноцентричного управління з використанням сучасних інноваційних моделей і технологій.

При цьому і державна стратегія відбудови в умовах децентралізації владних повноважень, що триває, має враховувати й локальні ініціативи з орієнтацією на наявні та чинні в країнах ЄС документи та досвід формування інституційної спроможності саме локальних органів влади з урахуванням наявних уразливих об'єктів критичної інфраструктури, механізмів оцінювання ризиків, пов'язаних із їх функціонуванням, існування демографічних викликів, оскільки війна зумовила масові переміщення населення як на безпечні території в Україні, так і за її кордон. З цими ж переміщеннями пов'язані й проблеми інтеграції внутрішньо переміщених осіб (ВПО) і їх життєдіяльність у ТГ, які їх прийняли, з урахуванням можливостей, потреб і перспектив дальшого повернення й відновлення раніше залишених територіальних громад і суб'єктів усіх видів людської активності в них.

Цілком очевидно, що належне вирішення означених проблем є пріоритетними завданнями ОМС, які в умовах воєнного стану певним чином обмежені та пересікаються з повноваженнями сільських, селищних та міських військових адміністрацій та мають вирішуватися за наявного кадрового дефіциту з потрібними для роботи в таких умовах компетенціями й досвідом людиноцентричного управління з наданням адміністративних послуг населенню та забезпеченням його прав і можливостей брати безпосередню участь у вирішенні місцевих проблем.

У контексті процесів децентралізації та умов євроінтеграції України на систему її ОМС покладається вирішення завдань у всіх сферах життєдіяльності ТГ (житловій, побутовій, економічній, трудовій, освітній, охорони здоров'я, екології тощо), до належного виконання яких працівники цих органів мають бути не лише відповідно підготовленими і володіти відповідними компетенціями, але й здатними до сприйняття та використання інноваційних методів, технологій та інструментів публічного управління, які б удосконалювали інституційну спроможність як ОМС, так і ТГ. До таких методів і технологій останнім часом почала проникати і раніше відома бізнес-технологія під назвою «дизайн-мислення» (ДМ), що передбачає виконання глибокої аналітичної роботи з вивчення як проблем, так і потреб з урахуванням думок, ідей і позицій їх споживачів – населення громад, і яка ще не набула потрібного поширення в управлінні життєдіяльністю ТГ.

У сфері теорії і практики публічного управління та адміністрування вищезначеним питанням надається чимало уваги, оскільки реформування цієї сфери декларовано в багатьох законах України і державних стратегіях у контексті процесу децентралізації, а принципи, пов'язані з домінуванням людських прав і прозорістю управлінських рішень, зазначено в Конституції України. Назвемо тих учених, чиї праці ми використовуємо в нашому дисертаційному дослідженні. Так, статус і функції ОМС досліджують О. Алтуніна, П. Біленчук, О. Вольська, А. Заєць, В. Кравченко,

М. Підмогильний, В. Куйбіда, В. Чушенко, Б. Мельниченко, М. Мідик, М. Примуш, М. Руденко, О. El-Taliawi, Z. Van Der Wal.

Питання формування інституційної спроможності ОМС і ТГ вивчають І. Гринчишин, В. Грובה, О. Дмитренко, І. Дробуш, Г. Єфімова, М. Павлова, М. Колісніченко, М. Войновський, Л. Куліш, Н. Обушна, С. Омельченко, К. Петренко, Х. Плещан, А. Помаза-Пономаренко, М. Савчин, В. Соколов, М. Соколова, О. Стахів, М. Сусак, О. Чемерис, R. Commons, M. Howlett, K. Saguin. Проблеми функціонування громад під час війни та після неї розглядають В. Безгін, О. Биков, В. Самань, Н. Гавкалова, А. Зілінська, А. Миколюк, В. Потапенко, В. Баранник, Н. Бахур, А. Мунько, Д. Лі, М. Тагачін, Я. Павлович-Сенета, Н. Лепіш, І. Пирога, М. Пирога.

Специфіку МДМ досліджують Х. Беспалюк, Н. Захарченко, К. Процак, Д. Дзвінчук, І. Лопушинський, М. Орлів, В. Петренко, М. Лютий, Р. Панасюк, В. Grzegorz, M. Lewandowski, T. Brown, J. Kolko, R. Razzouk, V. Shute. Практику застосування інноваційних технологій, зокрема МДМ, у публічному управлінні вивчають і фіксують С. Білий, Л. Горбата, Г. Дзюба, О. Євтушевська, Г. Зубко, Ю. Каплан, В. Кремень, Н. Удріс, І. Шавкун, Я. Дибчинська, А. Corallo, L. Fortunato, M. Matera, M. Alessi, A. Camillò, V. Chetta, E. Giangreco, D. Storelli. Європейський досвід місцевого самоврядування та використання МДМ у ньому вивчають В. Величко, В. Козіна, М. Пухтинський, К. Ровинська, Т. Masiya, Y. Davids, M. Mangai, Ch. Müller-Roterberg.

Попри такий широкий спектр досліджень, нами не було виявлено праць, які б комплексно поєднували питання вдосконалення інституційної спроможності ОМС ТГ з питаннями використання з цією метою інноваційних управлінських методологій, технологій та інструментів забезпечення розвитку громад в ускладнених умовах воєнного стану, а також раніше небачених проблем і завдань з повоєнного відновлення їх життєдіяльності.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами темами. Дисертаційну роботу виконано в межах загальної теми досліджень науковців кафедри публічного управління та адміністрування Івано-Франківського

національного технічного університету нафти і газу «Публічне управління та адміністрування в Україні в умовах глобальних викликів і загроз» (номер державної реєстрації 0122U200825).

Мета і завдання дослідження. Метою дисертаційної роботи є науково-теоретичне обґрунтування доцільності й умов розвитку інституційної спроможності органів місцевого самоврядування територіальних громад України шляхом інноватизації процесів, процедур, технологій та інструментів управління їх активною життєдіяльністю як під час війни, так і в період повоєнного відновлення.

Для досягнення сформульованої мети потрібно вирішити такі наукові завдання:

- проаналізувати поняття, сутність, стан і важливість розвитку інституційної спроможності ТГ і її ОМС;
- інтерпретувати ОМС як суб'єкт інституційної спроможності ТГ і як множину об'єктів його управлінських впливів;
- дослідити генезу розвитку феномену інституційної спроможності ОМС в Україні в контексті зростання його ролі та значення;
- здійснити порівняльний аналіз сутності традиційних та інноваційних технологічних підходів до належного управління ОМС вирішенням проблем життєдіяльності і розвитку ТГ;
- дослідити роль технології дизайн-мислення в розвитку інноваційного суспільства;
- дослідити можливості та детермінувати умови модифікації технологій ДМ із метою їх використання для підвищення інституційної спроможності ОМС і ТГ;
- дослідити й оцінити феномен емпатії як ключовий елемент дизайн-мислення у процесі ухвалення управлінських рішень в ОМС територіальних громад із метою його модифікації під їх умови;

- проаналізувати і сформулювати напрямки та рекомендації щодо поширення модифікованого ДМ у практичному управлінні життєдіяльністю територіальних громад;

- продемонструвати на прикладах сучасної практики використання модифікованого комплексу дизайн-мислення і штучного інтелекту управління територіальними громадами в умовах війни і повоєнного відновлення.

Об’єктом дослідження є суспільні відносини, що виникають у процесі формування та реалізації інституційної спроможності органів місцевого самоврядування територіальних громад України.

Предмет дослідження є вдосконалення й розвиток інституційної спроможності ОМС і ТГ унаслідок оволодіння технологіями дизайн-мислення та їх застосування в практичному управлінні кадровим наповненням ОМС і людськими ресурсами ТГ.

Методи дослідження. Методологічну основу дисертаційного дослідження складають загальнонаукові і спеціальні методи. Так, метод системного аналізу використано під час розгляду за науковими напрямками, що відповідають предмету дослідження, літературних джерел, законів і нормативно-правових актів України, підзаконних документів Міністерства регіонального розвитку, офіційних вебсайтів ОМС, методичних рекомендацій від міжнародних організацій; метод компаративного аналізу використано під час аналізу й порівняння зарубіжного та вітчизняного досвіду місцевого самоуправління у сфері соціально-економічного розвитку територій; методи аналізу й синтезу використано для формування висновків до підрозділів і головних висновків дослідження; емпірично-статистичний метод залучено в аналізі сучасної ситуації в громадах України, коли відбувається масова міграція людських ресурсів; метод абстрактно-логічних узагальнень використано в пропозиціях можливих напрямків використання ДМ в процесі відновлення територій України.

Наукова новизна отриманих результатів полягає в тому, що дисертація є комплексним дослідженням у галузі знань публічного управління та

адміністрування, у якому системно, логічно й послідовно розкрито засади, сутність, змістовні характеристики і доцільні доповнення дизайн-мислення при використанні його переваг для посилення інституційної спроможності ОМС в Україні в умовах воєнного стану і повоєнного відновлення.

У результаті цього в дослідженні отримано такі нові наукові результати:

уперше:

- запропоновано використати феномен емпатії для формування складу органу місцевого самоврядування через вибір голови і членів ради на основі врахування кандидатами у своїх програмах емпатично усвідомлених і задекларованих ними проблем, потреб і цілей життєдіяльності населення територіальної громади із зобов'язанням підтримувати емпатійні взаємини з населенням упродовж усієї каденції;

- сформульовано поняття групової та міжгрупової емпатії з метою її використання для вдосконалення процесів взаємодії між різними соціальними групами;

- запропоновано застосовувати технологію дизайн-мислення у вирішенні проблем ОМС, пов'язаних із відбудовою територій від наслідків збройної агресії росії, за запропонованою модифікацією послідовності етапів ДМ;

- запропоновано в контексті впровадження ДМ у діяльність ОМС увести до переліку потрібних компетенцій службовців, які будуть використовувати цю технологію, уміння використовувати інноваційні методи, налагоджувати суб'єкт-об'єктні відносини за схемою ДМ із доданим етапом емпатії;

удосконалено:

- технологію дизайн-мислення для забезпечення інституційної спроможності ОМС результативно й ефективно управляти життєдіяльністю територіальної громади, у якій, на відміну від раніше відомих прикладів її використання, стартовий етап емпатії доповнено додатковим етапом емпатії виборців, а також умовою обов'язкового залучення до всіх етапів процесів використання дизайн-мислення інтелектуальних ресурсів населення ТГ;

– навчальну програму і процес оволодіння посадовими особами ОМС компетентностями спеціальності D4 Публічне управління та адміністрування, у яких, на відміну від відомих зразків, компетенція «здатність упроваджувати і ефективно використовувати інноваційні технології» додатково формується тематичними воркшопами, тренінгами, участю в науково-практичних семінарах і конференціях за тематикою ДМ;

отримали подальшого розвитку:

– напрямки вдосконалення інституційної спроможності ОМС, до яких, на відміну від наявних, запропоновано додати напрямок обов’язкового навчання членів громади вміння брати участь у процесах і процедурах управління її розвитком через пропонування, обговорення й ухвалення рішень, спрямованих на забезпечення належного добробуту жителів і сталого розвитку громади.

Практичне значення одержаних результатів. Сформульовані у дослідженні теоретичні положення та розроблені на їх основі практичні рекомендації були впроваджені під час організації освітнього процесу на кафедрі публічного управління, адміністрування і національної безпеки Інституту гуманітарної підготовки і державного управління Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу (довідка ІФНТУНГ № 25-66-154 від 28.10.2025 р.), а також у практичній діяльності Івано-Франківської міської територіальної громади (довідка № 382 від 26.09.2025 р.) та Городенківської міської територіальної громади (довідка № 722 від 20.10.2025 р.).

Особистий внесок здобувача. Дисертація є самостійно виконаним науковим дослідженням. Усі отримані в процесі виконання дослідження й винесені на захист результати у формі теоретичних узагальнень, методологічних обґрунтувань, практичних пропозицій і висновків здобуті автором самостійно.

Апробація результатів дисертації. Основні теоретичні положення дисертації, сформульовані в ній практичні рекомендації, результати їх апробації

та впровадження оприлюднено автором на таких науково-практичних всеукраїнських і міжнародних конференціях: 1) Всеукраїнська науково-практична конференція за міжнародною участю «Публічне управління та адміністрування в Україні: євроінтеграційний поступ» (Івано-Франківськ, 31 травня 2024 р.); 2) 13-та Всеукраїнська науково-практична конференція «Державна політика щодо місцевого самоврядування: стан, проблеми та перспективи» (Хмельницький, 7 грудня 2022 р.); 3) III Міжнародна науково-практична конференція «Розвиток територіальних громад: правові, економічні та соціальні аспекти» (Миколаїв, 2-3 листопада 2023 р.); 4) IX Міжнародна науково-практична конференція «Проблеми та перспективи сучасної науки та освіти» (Львів, 14-15 вересня 2023 року); 5) V Міжнародна науково-практична конференція «Міське самоврядування в Україні та світі: теорія і практика» (Полтава, 5 листопада 2025 р.).

Публікації. За темою і результатами дослідження опубліковано 10 наукових праць: 5 статей у наукових фахових виданнях категорії «Б» за спеціальністю 281 Публічне управління та адміністрування (1 у співавторстві), а також 5 тез доповіді у матеріалах всеукраїнських та міжнародних науково-практичних конференцій.

Структура та обсяг дисертації. Дисертація складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків. Загальний обсяг дисертації становить 209 сторінок, із них 154 – обсяг основного тексту роботи. Дисертація містить 3 таблиці, 7 рисунків, 4 додатки. Список використаних джерел містить 252 назви, із яких 53 – іноземними мовами.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-ПРАВОВІ ОСНОВИ ІНСТИТУЦІЙНОЇ СПРОМОЖНОСТІ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ В УКРАЇНІ

1.1 Інституційна спроможність органу місцевого самоврядування: аналіз поняття, сутності і стану

У сучасних умовах воєнного стану, коли Українська держава перебуває на найбільш складному етапі свого розвитку з невизначеними перспективами закінчення бойового протистояння, питання про збереження, зміцнення й удосконалення державотвірних органів як фундаменту існування демократичної та незалежної держави є критично важливим і гострим, оскільки тільки сама наявність сформованих органів не гарантує їх належного функціонування та позитивного впливу на реалізацію державної, регіональної чи місцевої політики, а наявність належного нормативно-правового регулювання діяльності цих органів не означає здатність останніх реально й належно виконувати функції та повноваження відповідно до наявної спроможності.

Спроможність як загальне явище визначено в Академічному словнику української мови: по-перше, як наявність умов, сприятливих для чого-небудь, обставин, які допомагають чомусь; по-друге – як здатність до здійснення чого-небудь; по-третє – як можливість [22]. Спроможність також розуміють як здатність людей, організацій та систем виконувати свої функції ефективно, результативно та стабільно, як сукупність організаційних, технічних можливостей, взаємовідносин і цінностей, що дозволяють країнам, організаціям, групам осіб та окремим громадянам на будь-якому суспільно-політичному рівні виконувати функції та досягати визначених цілей розвитку впродовж певного часу [106].

Методикою формування спроможних територіальних громад закріплено визначення спроможної громади як такої, що здатна самостійно або через свої

ОМС забезпечити належний рівень надання публічних послуг у таких життєво потрібних сферах діяльності людських спільнот відповідної адміністративно-територіальної одиниці, як освіта, культура, охорона здоров'я, соціальний захист, житлово-комунальне господарство, з урахуванням кадрових ресурсів, фінансового забезпечення та розвитку інфраструктури [140].

Водночас, Концепцією реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні (2014) визначено, що реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади здійснюється з дотриманням принципів правової, організаційної та фінансової спроможності місцевого самоврядування [154].

Виходячи з тематики нашого дослідження, увагу доцільно зосередити на такому похідному понятті спроможності, як «інституційна спроможність», тобто більш важливому, складному й багатогранному з позицій публічного управління явищі.

Термін «інституція» у соціальному значенні було введено до наукового обігу представниками так званого «старого інституціоналізму», американськими економістами Т. Вебленом (T. Veblen) і Дж. Р. Коммонсом (J. R. Commons). Перший зв'язував систему господарювання з дією психологічного чинника й визначав інституцію як «...поширений спосіб думки в тому, що стосується окремих відносин між суспільством та особистістю й окремих виконуваних ними функцій», а також як «систему життя суспільства, що складається з сукупності чинних у певний час або в будь-який момент розвитку будь-якого суспільства інституцій і може з психологічного боку бути схарактеризована в загальних рисах як домінантна духовна позиція або поширене уявлення про спосіб життя в суспільстві» [255].

Дж. Коммонс натомість уважав, що суспільство є системою правових норм та інституцій. Відповідно він визначав інституцію як колективну дію з контролю, звільнення та розширення індивідуальної дії, а серед інституцій колективної дії виняткове значення надавав праву [212].

Розвиваючи зазначені наукові позиції, неоінституціоналіст Д. Норт (D. North) визначив «інституції» як розроблені людьми формальні (закони, конституції) та неформальні (угоди та добровільно прийняті кодекси поведінки) обмеження, а також чинники примусу, що структурують їх взаємодію, та виокремив «інституції» як організації, тобто державні органи, політичні партії, профспілки тощо. Тобто для Д. Норта перші – це правила, що визначають спосіб «гри», другі ж – суто актори, межі компетенції яких – лише формування стратегії та майстерність [240].

Поняття «інституція» («інститут» - від лат. *institutum*) означає «установлення, запровадження, звичай» [163].

На думку Н. Колісніченко та М. Войновського, під цим поняттям варто розуміти як загальноприйняті норми та правила, що створені й підтримуються відповідними органами, яким делегувало таке повноваження суспільство, а також систематизовані, свідомі об'єднання людей для досягнення певних цілей [83],

Н. Обушна трактує це поняття як стійкі (довготривалі) соціально-економічні відносини в суспільстві, що віддзеркалюють його нормативно-ціннісні й культурні характеристики й передбачають ефективний розподіл функцій у процесі спільної діяльності та ґрунтуються на формальних і неформальних інституціях [114], якими постають органи публічної влади, зокрема представницькі ОМС.

Виходячи із зазначеного вище, основоположною визначаємо думку О. Рось про те, що термін «інституційна спроможність» (англ. *institutional capacity*), який стосується інституцій, характеризує діяльність зокрема й представницьких ОМС, а відповідно може бути виявлено їх інституційну спроможність [163].

На підтвердження цієї позиції можна навести закордонні першоджерела походження термінів «інституція», «інституційна спроможність» у цій сфері, зокрема документи Європейської комісії [218], Організації економічного співробітництва та розвитку [242], Світового банку [241], що трактують названі

терміни між собою взаємозалежно та розглядають їх у контексті систем, структур, органів та об'єднань людей.

Отже, наявність інституції як органу, установи, системи (частини підсистеми) або ж як згаданого вище систематизованого, свідомого об'єднання людей для досягнення певних цілей є обов'язковою умовою для можливості визначення спроможності як інституційної. Крім того, потрібно при цьому розглянути питання щодо змісту інституційної спроможності, зокрема як властивості, приналежної ОМС.

Це питання активно розглядають українські вчені – як на рівні місцевого управління, так і загальнодержавного. Так, О. Дмитренко досліджує інституційну спроможність неурядових організацій як первинного осередку управління [60], К. Петренко – громадських об'єднань в Україні [125], В. Соколов і М. Соколова – інституційну спроможність у системі вищої освіти [175], С. Тундаєв – у правоохоронних органах України щодо протидії злочинним угрупованням [186], С. Филь – у діяльності вітчизняних митниць [189]. Загалом інституційну спроможність державних інституцій розглядає Г. Зубко [73], зокрема як інструмент діяльності органів виконавчої влади – О. Серняк [170], органів публічного управління України – А. Помаза-Пономаренко [135], національних конкурентних відомств – Л. Куліш [92].

Суголосно з об'єктом нашого дослідження Н. Колісніченко та М. Войновський аналізують інституційну спроможність місцевого самоврядування [83], О. Рось – представницьких ОМС через призму нормативно-правового забезпечення цієї сфери [163], Е. Мулеса – загалом регіону в контексті його економічного розвитку [106]. До таких досліджень долучилися й ми, надавши уваги розробленню моделей розвитку інституційної спроможності муніципалітетів [117]. Крім того, потрібно відзначити дослідження правових аспектів інституційної спроможності органів управління – від кореляції з правами людини (М. Савчин) [167] до середовища політичної безпеки в державах демократичного транзиту (С. Омельченко) [115].

З аналізу викладених у науковому середовищі позицій, на нашу думку, можна виокремити два підходи до визначення змісту інституційної спроможності ОМС. Перший із них полягає в означенні набору характеристик, складників, спроможностей, що не іменуються «інституційною спроможністю», проте за своєю сутністю є її утворювальними частинами, складниками.

У зв'язку з цим підходом одні закордонні вчені (зокрема E. Domorenok, P. Graziano, L. Polverari, M. Howlett, K. Saguin) використовують терміни «спроможність урядування» (governance capacity), «спроможність політики» (policy capacity), коли йдеться про вирішення проблем політичної, економічної, демографічної кризи, сталий розвиток тощо [215; 222]), а інші (O.G. El-Taliawi, Z. Van Der Wal, G. Dai, J. De Vries, M. Wassem, S.A. Baig та ін.) – також «організаційна спроможність» (organizational capacity), «адміністративна спроможність» (administrative capacity) – у контексті забезпечення ефективності реалізації реформ і політик [217], використання органами публічної влади ресурсів, розвитку територій та інфраструктури [214], навчання й розвитку персоналу [255].

Крім того, як убачається з аналізу, проведеного Чиказькою агенцією з планування, дослідження дають різні визначення спроможності муніципалітету чи громади. Деякі дослідження оцінюють спроможність через участь громадян і структуру громади, інші вивчають спроможність, пов'язану з управлінням. Саме тому муніципальну спроможність можна визначити як здатність муніципалітету забезпечити надання послуг на стабільній основі для досягнення місцевих і регіональних цілей [237].

Використовуючи це визначення, Чиказька агенція розподіляє спроможність на категорії її політики та впровадження та операційну ефективність. Політика та впровадження спроможності стосується процесу ухвалення й аналізу рішень місцевим органом влади, а також його здатності виконувати рішення, ухвалені від імені муніципалітету. Операційна ефективність включає економічну ефективність і якість послуг, що надаються мешканцям муніципалітету, підприємствам і відвідувачам [237].

Водночас, спроможність муніципалітетів – це не тільки їх здатність якісно надавати публічні послуги, а й, за словами Т. Masiya, Y.D. Davids, M.S. Mangai, «досягати конкретних результатів за допомогою встановлених внутрішніх функціональних можливостей і процесів, що роблять люди, а також систем і структур, які існують у муніципальній організації» [233].

Тенденція до вивчення спроможності як різносторонньої властивості спостерігається й у вітчизняному науковому середовищі. Зокрема, І. Гринчишин вважає, що спроможність ТГ – це наявність умов (фінансових, інфраструктурних і кадрових), на основі яких у процесі функціонування визначається здатність ТГ надавати публічні послуги, а також можливість задіяти невикористаний та прихований потенціал (інвестиційний, економічний, людський, управлінський, фінансовий, громадської участі) задля розумного, сталого та інклюзивного розвитку громади [43].

Е. Мулеса, розглядаючи спроможність регіону як першооснови, зазначає, що доцільним є застосування підходів, згідно з якими спроможність розглядається не як окрема характеристика цієї території та її громади, а як комплекс взаємопов'язаних складників, як-от конкурентоспроможність, інституційна спроможність, інвестиційна, організаційна, податкова спроможність, а також фінансова спроможність. На її думку, узагальнювальними показниками, що віддзеркалюють дієвість усього комплексу механізмів господарювання ТГ (фінансова, податкова, інвестиційна та інституційна спроможності), є показники організаційної спроможності та конкурентоспроможності [106].

І. Гринчишин, оперуючи терміном «функціональна спроможність», доходить висновку, що варто розрізняти бюджетну спроможність, інфраструктурну та кадрову спроможність ТГ, комплексне врахування яких становить собою їх функціональну спроможність. Загалом функціональна спроможність ТГ визначається сукупністю ресурсів, процесів і результатів, що в підсумку дозволяє зробити висновок про рівень досягнення спроможності, а також спроможність чи неспроможність ТГ [43].

У контексті наведеного вище згадані науковцями різновиди спроможності врядування – адміністративна, функціональна, інвестиційна, організаційна, політична, операційна, податкова, інфраструктурна, кадрова, економічна, фінансова, конкурентна та інші – постають якісними показниками діяльності, зокрема, ОМС та є своєрідними індикаторами їх здатності досягати поставлених цілей.

Крім того, основною метою діяльності ОМС, метою їх створення та функціонування в системі управління державою як інституцій є вирішення питань місцевого значення в межах Конституції та Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні», тобто належне виконання своїх функцій і повноважень. Своєю сукупністю чи окремо кожна із зазначених спроможностей може безпосередньо впливати на здатність реалізації цієї інституційної мети ОМС, а отже може бути розглянута як складник його інституційної спроможності.

Другий підхід розглядає інституційну спроможність не через призму окремих спроможностей, що незалежно одна від іншої або сукупно здійснюють вплив на інституційну спроможність, а як окрему властивість, що характерна виключному суб'єкту – інституції, оскільки інституційна спроможність є поняттям комплексним і може вивчатися самостійно.

Досліджуючи аспекти діяльності певного органу чи системи, чимало науковців аналізували зміст та елементи їх інституційної спроможності. Зокрема, колектив дослідників (Є. Балджи, І. Драч, С. Калашнікова, О. Коваленко та ін.), досліджуючи розвиток інституційного потенціалу університетів у контексті глобального лідерства, доходять висновку, що інституційна спроможність закладів вищої освіти – це якісна характеристика університету як інституції та його спільноти здійснювати ефективну діяльність і забезпечувати динамічний розвиток відповідно до визначених корпоративних місії, візії та цінностей [161].

О. Стахів у процесі дослідження інституційного забезпечення управління системним розвитком закладів охорони здоров'я виокремлює стратегічну,

функціональну та ресурсну компоненти інституційного забезпечення управління системним розвитком медичних підприємств [177]. Х. Плецан, вивчаючи інституційну діяльність креативних індустрій в Україні, розглядає інституційну спроможність як систему організаційних, законодавчих, структурних, технічних систем для розвитку креативних секторів, а також підготовки конкурентоздатних фахівців відповідно до вимог культурно-креативного середовища [132]. С. Филь, досліджуючи інституційну спроможність вітчизняних митниць у сфері захисту інтелектуальної власності, констатує, що для посилення інституційної спроможності митниць у виконанні їх основних завдань варто надавати послуги з навчання працівників митниць [189].

О. Чемерис, вивчаючи інституалізацію спроможності влади до взаємодії з громадськістю, пропонує розглядати її як систему, що складається зі стратегії, структури, процесів і шаблонів, умінь і навичок персоналу та має за мету поліпшення якості публічної політики за допомогою залучення громадськості до її формування [190].

О. Дмитренко, розглядаючи фінансовий аспект інституційної спроможності неурядових організацій України, визначає фінансову забезпеченість як складник їх інституційної спроможності [60].

К. Петренко в дослідженні щодо особливостей інституційної спроможності громадських об'єднань в Україні робить висновок, що така спроможність є результатом їх взаємодії з державою, яка виявляється в здатності громадських організацій виконувати покладені на них функції (як приклад – надавати соціальні послуги) у визначених державою нормативних межах [125].

В. Соболев і М. Соболева, аналізуючи інституційну спроможність системи вищої освіти та чинники її забезпечення, під інституційною спроможністю розуміють здатність певної сукупності інститутів забезпечувати безперешкодне довготривале виконання нею своїх функцій та повну реалізацію мети (сукупності цілей) існування відповідної соціально-економічної системи

або її окремої підсистеми. За такої нездатності виникають обґрунтовані підстави для визнання інституційної системи як неспроможної [175].

У контексті інституційної спроможності держави та прав людини М. Савчин висловлює думку, що інституційна спроможність держави, проголошена в статті 3 Конституції України («Утвердження і забезпечення прав і свобод людини є головним обов'язком держави») [167], що доводить її нормативний компонент.

Л. Куліш, вивчаючи інституційну спроможність національних конкурентних відомств, під нею розуміє здатність реалізувати конкурентну політику, спрямовану на розвиток ефективного конкурентного середовища, стимулювання чесної та сумлінної конкуренції в контексті досягнення задекларованих цілей економічного та соціального виміру [92].

С. Тундаєв у дослідженні поняття та сутності інституційної спроможності правоохоронних органів України доходить висновку, що до найголовніших ознак (елементів) такої спроможності щодо протидії діяльності злочинних спільнот та осіб, які перебувають у статусі підвищеного злочинного впливу, потрібно відносити: 1) нормативно-правове забезпечення діяльності правоохоронних органів; 2) завдання, функції, обсяг повноважень, структурно-функціональну побудову, організацію внутрішньосистемної та позасистемної взаємодії, професійну (фахову) компетентність кадрового складу та ресурсні можливості до його вдосконалення; 3) фінансове та матеріально-технічне забезпечення [186].

О. Серняк у науковій роботі щодо аудиту як інструменту підвищення інституційної спроможності вважає, що її посилення передбачає підвищення здатності до сталого, послідовного та надійного виконання визначених цілей і завдань. На практиці це означає поліпшення системи управління організацією, зокрема ухвалення рішень, фінансового менеджменту, процесів управління людським ресурсом, налагодження ефективної внутрішньої та зовнішньої комунікації тощо [170].

Попри різні сфери та об'єкти зазначених досліджень, при їх узагальненні можна виокремити такі варіанти розуміння змісту інституційної спроможності: ефективна діяльність і забезпечення динамічного розвитку, здатність виконувати покладені функції та повноваження, забезпечувати їх безперешкодне довготривале виконання й повну реалізацію мети, реалізовувати політику, мати здатність до сталого, послідовного та надійного виконання визначених цілей і завдань.

Щодо інституційної спроможності в публічному управлінні, то Організація економічного співробітництва та розвитку (OECD Public Management Reviews) визначила її сутність як «сукупність організаційних, структурних і технічних систем, а також індивідуальних компетентностей, що створюють і впроваджують політику як відповідь на суспільні потреби» [242].

На думку Е. Мулеси, у широкому розумінні інституційну спроможність доцільно розглядати як ефективну діяльність всіх складників організаційного механізму регіонального управління, що здатні забезпечувати здійснення реального моніторингу ситуацій та проблем на місцях, і на його основі – розроблення та впровадження заходів, спрямованих на підтримку сталого, збалансованого, соціально орієнтованого розвитку території та формування єдиних соціальних стандартів життя її населення і контроль за їх виконанням [106].

Як вважають Н. Колісніченко та М. Войновський, інституційна спроможність означає формування спроможності органів публічної влади в управлінні фінансами, поліпшенні ефективності управління, розробленні та моніторингу дотримання етичних стандартів, посиленні лідерських спроможностей керівників. Отже, її результатом можна вважати підвищення рівня етичних стандартів, підвищення ефективності управління фінансами, поліпшення якості публічних послуг, підвищення рівня компетентності посадовців [83].

Щодо елементів (складників) інституційної спроможності канадські експерти в Програмі розвитку муніципальної спроможності (Municipal Capacity

Development Program) запропонували інтегрований підхід, що передбачає визначення індивідуальної, інституційної та середовищної (або ресурсної) спроможностей. Відповідно до методичних рекомендацій, розроблених у межах цієї Програми, інституційна спроможність включає потенціал і компетентність, наявні в муніципалітеті, а саме людські ресурси (об'єднані індивідуальні можливості); фінансові ресурси та управління; фізичні ресурси (інфраструктуру); стратегічне лідерство та планування; організаційну мету та орієнтацію; інституційну пам'ять, довіру і партнерство; повноваження та функції; політики та регуляторні акти; структури; операційні процеси та системи планування, проєктування, закупівлі, управління, фінансування, документування, впровадження, звітування; системи управління результативністю; ІТ-системи тощо) [198].

Такий підхід до визначення елементів інституційної спроможності корелює з рекомендаціями Єврокомісії (European Commission), відповідно до яких для розвитку спроможності органів публічної влади, виконуючи їх функції, потрібно фокусуватися на таких аспектах: 1) на індивідах – їх навичках і компетентностях; 2) на органах – процесах (відповідно до правил, процедур, інструментів, методів роботи), організації/структурі (відповідно до структури та організації підрозділів, функцій тощо), а також ресурсах [219].

Згідно з позиційним документом Світового банку (Position Paper) розвиток інституційної спроможності здійснюється за трьома видами діяльності: 1) підвищення кваліфікації (хто); 2) вдосконалення процедур (як); 3) організаційне зміцнення (яка система) [241].

Із наведеного вбачається, що інституційну спроможність ОМС варто розглядати комплексно з урахуванням сукупності всіх доступних до використання відповідним органом елементів. Місія, візія, цінності, стратегії, фінансове та матеріально-технічне забезпечення, завдання, функції та повноваження, ресурси, структури, процеси й шаблони, професійна (фахова) компетентність, нормативно-правове регулювання, взаємодія та комунікація

тощо є свого роду інструментами, що дозволяють розвивати інституційну спроможність.

Крім того, зрозумілим є й той факт, що сама по собі сукупність усіх складників інституційної спроможності автоматично не призводить до підвищення її рівня, а лише синергія, поєднання «правильних» елементів може спричинити позитивні зрушення в становленні інституційної спроможності. Із цією метою, аналізуючи аспекти інституційної спроможності, науковці також досліджують чинники її розвитку, розробляючи відповідні моделі.

Так, модель «Розвиток людської та інституційної спроможності» (Human and institutional capacity development, HICD) було розроблено експертами Бюро економічного зростання, сільського господарства та торгівлі (США) 2010 року для дальшого впровадження в програмах USAID. На її основі USAID/Georgia розробила модель «HICD 2020» для посилення спроможності систем 37 стратегічних партнерів програми на місцевому рівні, у якій було запропоновано 6 чинників розвитку інституційної спроможності, а саме: інформація, ресурси та інструменти, знання і навички, стимули, мотиви, індивідуальна спроможність [223].

Привертає увагу модель муніципальної інституційної спроможності Л. Шиперс (L. Scheepers), щодо двох сфер – первинної (лідерства) та вторинної (інновацій). Умовами розвитку спроможності за цією моделлю є розуміння природи швидкозмінних технологічних, соціальних, економічних, політичних і природних впливів, яким піддається муніципалітет, а також готовність розглядати нові засоби вирішення проблем, зумовлених такими швидкими змінами. Основними елементами інституційної спроможності муніципалітету згідно з цією моделлю визначено візію та довгострокове планування, управління фінансами, участь громадськості та людські ресурси [245].

Ключовими елементами розробленої на основі збалансованої системи показників (Balanced scorecard) моделі розвитку інституційної спроможності муніципалітетів визначаються такі: 1) стратегії та програми; 2) навчання й розвиток людських ресурсів; 3) взаємодія з жителями ТГ та іншими

стейкхолдерами; 4) управління фінансами; 5) розвиток внутрішніх систем і процесів [23].

Показовим є той факт, що переважна кількість чинників розвитку інституційної спроможності, визначених за результатами формування зазначених моделей, стосується саме людських ресурсів. Не дарма, за твердженням С. Mutyambizi, Т. Mokhele, С. Ndinda та С. Hongoro, продуктивність посадових осіб ОМС найбільшою мірою зумовлює якість та ефективність надання послуг населенню [238].

Ми також вважаємо, що кадрове забезпечення, лідерство, побудова організаційних структур і систем, спрямованих на ефективну діяльність, є тими дієвими чинниками, які безпосередньо впливають на формування інституційної спроможності ОМС [117].

Усі ці приклади, доведені результатами й висновками проведених досліджень, виокремлюють основні аспекти розвитку інституційної спроможності ОМС, які мають:

- забезпечувати здатність якісно надавати публічні послуги (муніципальні й делеговані державні), а також реалізовувати інші повноваження, передбачені законодавством;

- основний вплив спрямовувати на розвиток людських ресурсів, серед інших пріоритетів – стратегічне планування й довгострокова візія, залучення громадськості та взаємодія з іншими стейкхолдерами; управління фінансами;

- здійснюватися на трьох рівнях – індивідуальному (потенціал та компетентність), організаційному (системи та структури) та процесному (процедури та регулювання);

- поєднувати цільовий та системно-ресурсний підходи, що передбачає не тільки орієнтацію на досягнення цілей, а також ефективне використання ресурсів середовища;

- сприяти змінам в організаційній культурі, інформаційному забезпеченні та лідерстві, орієнтованих на впровадження інновацій і сталого розвитку [117].

У такому ж контексті варто звернути увагу на результати дослідження міжнародної мережі компаній «Price Waterhouse Coopers», які підтверджують, що інноваційно орієнтована поведінка, культура та ефективне лідерство керівників вищого рівня є важливішими навіть за бюджет організації [248]. Підтвердити це можуть результати глобального дослідження «Лідерство та інновації», проведеного McKinsey ще 2007 року, які свідчать, що, на думку 94% респондентів із понад 1450 керівників вищого й середнього рівнів, людські ресурси і корпоративна (організаційна) культура є найбільш важливими рушіями інновацій [201].

Підсумовуючи результати аналізу наукових досліджень феномену інституційної спроможності ОМС, сутність обов'язкової послідовності його складників варто сформулювати таким чином: здійснення ефективної діяльності та забезпечення динамічного розвитку; здатність виконувати доручені функції, мету, завдання й повноваження, досягати задекларованих цілей; поліпшувати результати діяльності і забезпечувати сталий розвиток.

Щодо складників інституційної спроможності, то до таких більшість дослідників традиційно відносять місію, візію, цінності, стратегії, фінансове та матеріально-технічне забезпечення, завдання, функції і повноваження, ресурси, структури, процеси і шаблони, професійну (фахову) компетентність, нормативно-правове регулювання, взаємодію та комунікацію.

Отже, стає цілком доцільним здійснити детальний аналіз ОМС як суб'єкта результативного й ефективного використання як наданої, так і самостійно сформованої інституційної спроможності в процесах управління життєдіяльністю ТГ.

1.2 Орган місцевого самоврядування територіальної громади як суб'єкт інституційної спроможності

Оскільки метою нашого дослідження є теоретичне обґрунтування й практичне підтвердження можливості й доцільності розвитку інституційної

спроможності органів місцевого самоврядування, то обов'язковим етапом на шляху її досягнення є визначення ОМС і аналіз його місця та ролі в системі місцевого самоврядування відповідно до чинного в Україні концептуального розуміння, понятійно-категорійного апарату, а також функцій і повноважень як ключових елементів інституційної спроможності.

Цим питанням присвячено праці багатьох українських учених, якими досліджувалися різні аспекти проблем місцевого самоврядування.

Так, О. Алтуніна вивчає адміністративно-правовий статус ОМС [3], а також їх функції [4], які більш докладно розглядає М. Примуш [138], загальні питання муніципального права досліджують П. Біленчук, В. Кравченко та М. Підмогильний [8], В. Куйбіда з'ясовує принципи й методи діяльності ОМС [90], Л. Наливайко та Ю. Ковбаса – зокрема принцип субсидіарності як один із головних принципів такої діяльності [109], а С. Іщук – правові проблеми щодо забезпечення принципу субсидіарності в процесі децентралізації влади [75].

Проблемні питання статусу громадян досліджено О. Калашніковою [76], а О. Биков і В. Самань аналізують проблеми функціонування місцевого самоврядування в період режиму воєнного стану [7]. Важливий для України європейський досвід у цій сфері з'ясовують В. Величко [23], К. Ровинська (на основі принципів Європейської Хартії місцевого самоврядування [160] та М. Пухтинський (у площині європейських стандартів адміністративного контролю за діяльністю ОМС) [156].

Одночасно варто звернутися й до аналізу саме ТГ як інституційного об'єкта управлінських впливів ОМС. Так, Я. Павлович-Сенета та Н. Лепіш, проаналізувавши праці дослідників правового статусу ТГ, виокремили такі основні її ознаки, як-от спільна територія існування (територіальна ознака) – простір, у межах якого жителі громади можуть вирішувати питання місцевого значення; наявність населення (жителів) – мешканців визначеної території (інтегративна ознака); існування колективної свідомості та спільних інтересів

жителів (інтелектуальна ознака); спільна комунальна власність, якою громада може користуватися (майнова ознака) [123].

Крім того, ТГ характеризується за такими критеріями:

- територіальний (сформованість громади на певній території, її жителі – фізичні особи, які проживають на цій території або працюють тут, або мають тут нерухоме майно);
- соціально-психологічний (існування громади базоване на усвідомленні кожним жителем громади своєї приналежності до неї та спільності відповідних інтересів-цінностей);
- історико-культурний (психологічний клімат у громаді базується на врахуванні історичної еволюції спільноти, її культурних і звичаєвих особливостей);
- політичний (усвідомлення громадянина себе суб'єктом правовідносин і представником громади на політичній арені);
- економічний (усвідомлення, що громада є власником майна, розташованого на її території, а тому її жителі є платниками податків до місцевого бюджету);
- природний (усвідомлення потреби самоорганізації, соціальної та економічної активності й постійного розвитку як основи громадської спільноти);
- організаційно-функціональний (усвідомлення, що громада функціонує на основі насамперед демократичних принципів розвитку, зокрема участі її жителів-членів у процесі вирішення проблем життєзабезпечення).

Проаналізувавши такі критерії функціонування (існування) ТГ, можна помітити загальну їх рису – обов'язкову усвідомленість кожним жителем (членом) громади своїх прав, обов'язків, а також цінностей усієї громади, її генези та історії. Тобто, як і в разі національної ідентичності, маємо аналогічну потребу, умову й вимогу ідентифікації себе зі своєю спільнотою, за виконання якої громада може бути ефективною, стабільною та конкурентоспроможною.

Основоположними нормативно-правовими актами, що встановлюють основу місцевого самоврядування в Україні, є Конституція України, Європейська Хартія місцевого самоврядування та Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні». Саме тому концептуальне розуміння місця й ролі ОМС в загальній системі варто розкривати саме з визначення понять, що викладені в цих актах.

Зауважимо також, що, відповідно до положень статті 140 Конституції України, місцеве самоврядування є правом ТГ – жителів села чи добровільного об'єднання в сільську громаду жителів кількох сіл, селища та міста – самостійно вирішувати питання місцевого значення та може здійснюватися громадою як безпосередньо, так і через ОМС – сільські, селищні, міські ради та їх виконавчі органи [85]. Натомість, як убачається зі статті 3 Європейської Хартії місцевого самоврядування, місцеве самоврядування означає право і спроможність ОМС в межах закону здійснювати регулювання та управління суттєвою часткою публічних справ, під власну відповідальність, в інтересах місцевого населення [63].

Тобто, якщо Конституція України чітко декларує громаду як базовий суб'єкт місцевого самоврядування, а ОМС – як результат причинно-наслідкового зв'язку діяльності й волі громади, то Європейська Хартія місцевого самоврядування акцентує увагу на ОМС як основному суб'єкті реалізації права на місцеве самоврядування, зокрема їх спроможності реалізовувати свої повноваження в інтересах жителів громади. Принагідно зазначимо, що в новому Законі України від 2 травня 2023 року № 3077-IX «Про службу в органах місцевого самоврядування» (ще не набув чинності) ці поняття не визначаються, але в дефініції поняття «служба в органах місцевого самоврядування» йдеться про «забезпечення реалізації територіальними громадами права на місцеве самоврядування» [152].

Отже, існування і протиставлення двох підходів до розуміння місця й ролі ОМС, що простежується з аналізу визначень, які містяться в Конституції України та Європейській Хартії, у певний спосіб відносить до метафізичного

питання причинності, яке загалом сформульовано таким чином: «Що є основним – громада чи орган місцевого самоврядування?». Така суперечність має історичне коріння, пов'язане з існуванням теорій (концепцій) місцевого самоврядування, на яких ґрунтується визначення сутності місцевого самоврядування та його елементів, якими прийнято вважати теорію вільної громади, громадівську теорію, державницьку теорію, теорію муніципального дуалізму й теорію соціального обслуговування (належного врядування).

Теорія вільної громади основну роль у системі місцевого самоуправління віддає ТГ, як головному та єдиному носію місцевої влади, відмінної та самостійної від ДВ. Ця теорія базується на ідеї природного права та недержавній природі місцевого самоврядування. Вона виходить із того, що право ТГ самостійно вирішувати свої справи має такий самий природний і невідчужуваний характер, як і права та свободи людини. Згідно з цим ТГ визнається незалежною від держави органічною корпорацією, що склалася природним способом, відповідно її право на місцеве самоврядування виводиться з природи ТГ. Тобто згідно з цією теорією місцевого самоврядування, за словами В. Кравченка, є автономною відносно до ДВ публічною владою – владою ТГ [88].

До того ж, за положеннями Закону України від 5 лютого 2015 року № 157-VIII «Про добровільне об'єднання територіальних громад», сусідні місцеві ради можуть об'єднуватися в одну громаду з єдиним центром місцевого самоврядування, якщо ця територія є нероздільною, розташована в межах однієї області, ураховано спільні історичні, культурні, етнічні чинники, що впливають на соціально-економічний розвиток об'єднаної громади; якість надання адміністративних послуг не погіршується [70].

Групою вчених (П. Біленчук, В. Кравченко, М. Підмогильний) цілком слушно зауважено, що основні положення громадівської теорії збігаються з концептуальними положеннями теорії вільної громади, якою на перший план висувається не природний характер прав ТГ, а недержавна, переважно господарська природа діяльності ОМС [8].

Свою чергою, державницька теорія визначає ОМС основним носієм влади на місцях як продовження ДВ, розглядаючи місцеве самоврядування не як автономну форму публічної влади і природне право ТГ на самостійне вирішення питань місцевого значення, а як одну із форм організації місцевого управління, як один зі способів децентралізації ДВ на місцевому рівні. Тобто, як стверджує В. Кравченко, усі повноваження ТГ, її органів своїм джерелом мають ДВ [88].

Розбіжність у підходах до розуміння місця й ролі ОМС і безпосередньо громад у системі місцевого самоврядування, що виникає з цих концепцій, може бути викликано історично різними способами формування державних утворень у світовій практиці. Як приклад, більш сильні позиції громад як першооснови місцевого самоврядування спостерігаються в державах, де історично формування публічної влади розпочиналося з місцевого самоврядування. Держави, які місцеву владу створювали через децентралізацію державної (центральної влади), передумовою права на місцеве самоврядування схильні визнавати наявність відповідних органів. Саме тому Хартія місцевого самоврядування як документ, створений свого часу Радою Європи на базі досвіду країн, які мали історично сильну державну централізовану управлінську традицію, наголошує на визначальній ролі в системі місцевого самоврядування саме ОМС.

Проте згідно із сучасним нормативним регулюванням більш виправданим можна вважати використання теорії муніципального дуалізму та теорії соціального обслуговування (належного врядування).

Теорія муніципального дуалізму виходить з подвійного характеру муніципальної діяльності – самостійного вирішення місцевих справ і здійснення на місцевому рівні певних державних функцій і наділяє ОМС як власними (наданими громадою), так і делегованими державою повноваженнями. При цьому щодо делегованих державою повноважень місцеве самоврядування вважається продовженням ДВ, оскільки такі повноваження стосуються загальнодержавних завдань і функцій, які передані ТГ.

Теорія ж соціального обслуговування, своєю чергою, акцентує увагу на здійсненні органами місцевого самоуправління завдань і функцій, пов'язаних з організацією обслуговування та надання соціальних послуг населенню [88].

Наведені вище теорії є співзвучними з положеннями статті 6 Закону України від 21 травня 1997 року № 280/97-ВР «Про місцеве самоврядування в Україні» (зі змінами від 18.05.2024 р.), яким зазначено, що первинним суб'єктом місцевого самоврядування, основним носієм його функцій і повноважень є ТГ села, селища, міста, а стаття 2 цього ж Закону визначає ОМС своєрідним «інструментом», який забезпечує реалізацію цих функцій і повноважень [146].

Що ж до безпосереднього закріплення поняття ОМС в нормативно-правових актах, варто зазначити, що, відповідно до статті 5 Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні», система місцевого самоврядування включає в себе: 1) територіальну громаду; 2) сільську, селищну, міську раду; 3) сільського, селищного, міського голову; 4) виконавчі органи сільської, селищної, міської ради; 5) районні та обласні ради, що представляють спільні інтереси ТГ сіл, селищ, міст; 6) органи самоорганізації населення [146].

Проте зауважимо, що в цьому Законі, як базовому вузькоспрямованому нормативному акті, визначаються засади організації та діяльності, правового статусу і відповідальності органів та посадових осіб місцевого самоврядування, не даючи прямого визначення терміну «орган місцевого самоврядування». Це зумовлено насамперед тим, що в розумінні законодавства про місцеве самоврядування «орган місцевого самоврядування» є поняттям множинним. Так, відповідно до частини другої статті 2 цього Закону місцеве самоврядування здійснюється через сільські, селищні, міські ради та їх виконавчі органи, а також через районні та обласні ради, що представляють спільні інтереси ТГ сіл, селищ, міст [146].

Наведемо нормативне визначення кожного із зазначених видів ОМС.

Сільські, селищні, міські ради є ОМС, що представляють відповідні ТГ та здійснюють від їх імені та в їх інтересах функції і повноваження місцевого

самоврядування, визначені Конституцією України, цим та іншими законами [146].

Виконавчі органи рад – органи, що відповідно до Конституції України та цього Закону створюються сільськими, селищними, міськими, районними в містах (у разі їх створення) радами для здійснення виконавчих функцій і повноважень місцевого самоврядування у межах, визначених цим та іншими законами [146].

Обласні та районні ради є ОМС, що представляють спільні інтереси ТГ сіл, селищ, міст, у межах повноважень, визначених Конституцією України, цим та іншими законами, а також повноважень, переданих їм сільськими, селищними, міськими радами [146].

Обласні та районні ради мають дещо іншу, ніж сільські, селищні, міські ради, природу. Вони не є представницькими органами обласних та районних громад. Конституція України не визнає наявності таких громад і не розглядає населення області, району як суб'єкти місцевого самоврядування, а обласні, районні ради конституюються як ОМС, що представляють спільні інтереси ТГ сіл, селищ, міст у межах повноважень, визначених Конституцією України [8].

Крім того, як убачається із Закону, основною об'єднувальною ознакою всіх ОМС, а разом із тим і відмінністю від інших елементів системи місцевого самоврядування є те, що ОМС є юридичними особами, що мають установлені Законом функції та наділяються повноваженнями, у межах яких діють самостійно і несуть відповідальність за свою діяльність [146].

Водночас, варто зазначити, що першопричиною утворення ОМС є наявність ТГ із множиною її жителів, домогосподарств, суб'єктів всіх видів і форм життєдіяльності (установи, організації, підприємства тощо).

Отже, саме з функціональних позицій та з урахуванням норм Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні», «систему місцевого самоврядування» цілком доцільно подати у вигляді структурно-функціональної пари таких обов'язкових елементів соціально-економічної системи ТГ, як ОМС

– СЖТГ, де ОМС – орган місцевого самоврядування, а СЖТГ – множина суб’єктів життєдіяльності територіальної громади (Рис. 1.1).

Таблиця 1.1. Органи місцевого самоврядування та їх функції

Органи МС	Визначені функції
Сільські, селищні, міські ради	– функції і повноваження місцевого самоврядування, визначені Конституцією України, цим та іншими законами
Виконавчі органи рад	– функції і повноваження місцевого самоврядування, визначені цим та іншими законами
Обласні та районні ради	– повноваження, визначені Конституцією України, цим та іншими законами, а також передані їм сільськими, селищними, міськими радами

Укладено за: [130]

При цьому ОМС і СЖТГ не можуть існувати поза єдиною соціально-економічною системою територіальної громади, покликаною забезпечити її належне існування і сталий розвиток шляхом генерування таких результатів діяльності (Рез. ТГ) з використання людських (ЛР), фінансових (ФінР), фізичних (ФізР) і природних (ПрР), які б задовольняли як її населення з персоналом ОМС, так і органи влади вищих рівнів системи, якими ОМС були делеговані повноваження і ресурси.

У цьому контексті дослідження й деталізація визначення поняття «орган місцевого самоврядування» приводить вітчизняних науковців до відповідних результатів.

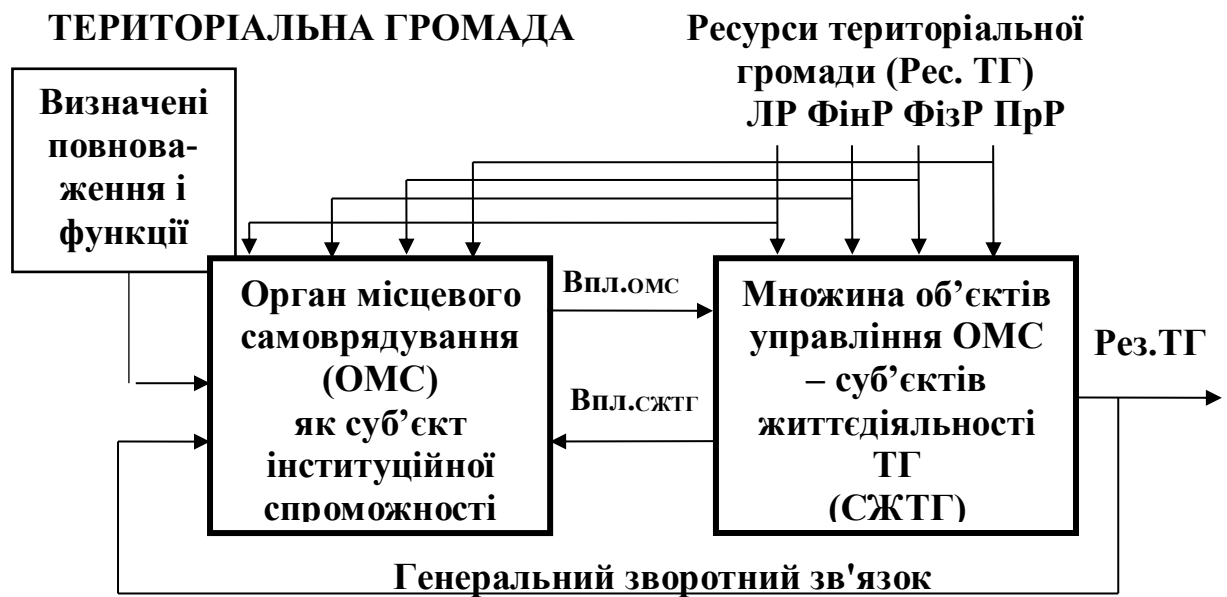


Рис. 1.1. Інтерпретація територіальної громади у вигляді структурно-функціональної пари «ОМС-СЖТГ»
(інтерпретація автора)

Якщо, на думку В. Кравченка, ОМС можна визначити як організаційно самостійний елемент системи місцевого самоврядування, що утримується за рахунок коштів бюджетів місцевого самоврядування, районних, обласних бюджетів, становить собою колектив громадян України – депутатів місцевої ради або службовців ОМС, заснований у встановленому Законом порядку для виконання завдань і функцій місцевого самоврядування, наділений з цією метою відповідними владними повноваженнями, що реалізуються у визначених законом правових та організаційних формах в інтересах відповідної ТГ (громад) [88], то колектив науковців (С. Серьогіна, І. Бодрова, С. Болдирєв, В. Величко) вважає, що представницькі органи є: базовим елементом системи місцевого самоврядування в Україні, виборним колегіальним органом, що виражає волю і представляє інтереси всієї ТГ та має право ухвалювати від її імені рішення, які діють на певній території. При цьому, провідну роль серед представницьких ОМС виконують місцеві ради, які обираються членами громади, сформовані на найближчому до населення рівні і є системами, які побудовані і діють на засадах автономії та самоврядування [48].

У дослідженні й аналізі адміністративно-правового статусу ОМС, здійсненому О. Алтуніною, зазначається, що такі органи є суб'єктами публічного управління та наділені владними повноваженнями, які вони реалізують згідно із метою їх утворення та діяльності, завдань та функцій, які на них покладені щодо вирішення питань місцевого значення, а також несуть юридичну відповідальність за результати своєї діяльності [4].

На переконання В. Гробої, під ОМС варто розуміти організаційно самостійний елемент системи місцевого самоврядування, що не належить до системи ОМС, створений відповідно до законодавства України та від імені та в інтересах ТГ уповноважений на виконання завдань і функцій місцевого самоврядування [44].

В. Куйбіда дає функціональну характеристику ОМС як системи, що в той же час є підсистемою системи місцевого самоврядування. ОМС функціонують, взаємодіючи з довколишнім середовищем, причому це функціонування спирається на їх певну впорядкованість та на впорядкованість відношень і зв'язків як між ними самими, так і між ними і середовищем [90].

Одночасно М. Примуш пропонує своє визначення, зазначаючи, що ОМС є інституцією громадянського суспільства для управління місцевою політикою під державні гарантії. [138], а на думку М. Козюбри, Ю. Барабаш, О. Бориславської, В. Венгер і А. Мелешевич, діяльність муніципальної влади пов'язана, по-перше, із регулюванням певної частини питань, що належать до компетенції муніципальної влади (тобто з ухваленням підзаконних правових актів), і, по-друге, з управлінням місцевими справами, зокрема комунальною власністю і фінансовими ресурсами з ключовими функціями місцевого самоврядування двох видів – представницьких (ради, збори, асамблеї) та виконавчих (адміністрації, виконавчі комітети) [84].

Отже, з усієї різноманітності наявних визначень можна і варто дійти висновку, що всім ОМС є властиві такі обов'язкові спільні ознаки, як організаційна самостійність та наявність функцій і повноважень місцевого самоврядування, які вони реалізують в інтересах своїх ТГ.

Тоді, визначаючи сільську, селищну й міську ради, їх виконавчі органи, районні й обласні ради як ОМС, виникає питання щодо можливості віднесення до цього переліку органів самоорганізації населення.

Як зазначалося вище, окремі науковці (як приклад – І. Бодрова, С. Болдирєв, В. Величко та ін.) доходять висновку, що представницькі органи, до яких належать місцеві ради й органи самоорганізації населення, варто вважати базовим елементом системи місцевого самоврядування в Україні [48].

Профільним Законом органи самоорганізації населення визначаються як представницькі органи, що створюються жителями, які на законних підставах проживають на території села, селища, міста або їх частин, для вирішення завдань, передбачених цим Законом, та мають власні й делеговані повноваження [148]. Легалізація такого органу може відбуватись у формі реєстрації, за умови здійснення якої він набуває статусу юридичної особи. У такий спосіб орган самоорганізації населення може де-факто набувати ознак ОМС.

Натомість, В. Грובה критично ставиться до можливості віднесення органу самоорганізації населення до ОМС, підтримуючи позицію щодо того, що орган самоорганізації населення є складним органом, і законодавець при формулюванні терміна «орган самоорганізації населення», яке закріплено в статті 1 Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні» визначає його як представницький орган, що створюється частиною жителів, які тимчасово або постійно проживають на відповідній території в межах села, селища, міста, та не визначає органи самоорганізації населення як представницькі органи саме місцевого самоврядування [44].

На підтримку такої позиції вбачається положення статті 27 Закону України «Про органи самоорганізації населення», яке зазначає про те, що ОМС сприяють здійсненню органами самоорганізації населення їх повноважень і координують їх діяльність, а також ОМС та їхні посадові особи не мають права втручатися в діяльність органу самоорганізації населення, крім випадків, передбачених законом [148]. Отже, визначення в наведеному тексті статті

порядку взаємодії ОМС й органів самоорганізації населення як двох незалежних між собою суб'єктів, унеможливилося ототожнення їх юридичного статусу.

Водночас, ураховуючи надану законом органам самоорганізації населення можливість приймати делеговані повноваження відповідних місцевих рад і діяти в інтересах частини ТГ, таким чином набуваючи ознак ОМС, доцільним є законодавчо більш чітко розмежувати ці два суб'єкти.

Крім того, у межах цього наукового дослідження варто звернути увагу на те, що елементами інституційної спроможності ОМС є їх функції та повноваження. Ці два елементи безпосередньо встановлюють вектор руху й поточної діяльності цих органів, визначають їх місце і роль у системі устрою держави та впливають на рівень інституційної спроможності. Так, функції відповідають основним напрямкам діяльності певного органу в контексті мети його створення. Великий тлумачний словник сучасної мови характеризує слово «функція» як призначення, роль чого-небудь [22].

Функції можна визначити як об'єктивно зумовлені основні напрямки діяльності ОМС, що виникають і розвиваються відповідно до цілей і завдань державного механізму, забезпечують поділ праці всередині нього, характеризуються певною стійкістю, віддзеркалюють сутність і соціальне призначення ОМС [48].

У науковому середовищі напрацьовано різні підходи до класифікації функцій місцевого самоврядування, зокрема І. Дробуш серед функцій органів місцевого самоврядування розрізняє політичні, економічні, соціальні, культурні та екологічні функції. Також науковець розрізняє їх за суб'єктами, тобто органами, що здійснюють муніципальну діяльність на функції сільських, селищних рад, міських рад, районних та обласних рад і залежно від способів, засобів і методів муніципальної діяльності, які перебувають у певній послідовності та є потрібними для реалізації функцій місцевого самоврядування [62].

В. Чушенко й В. Куйбіда називають такі незаперечно важливі функції ОМС: забезпечення оптимального соціально-економічного та культурного розвитку відповідних ТГ; забезпечення реальної участі жителів ТГ у вирішенні суспільних та державних справ; формування і остаточне вираження волі та інтересів ТГ; контрольну функцію [90], а В. Борденюк виокремлює такі три основні функції ОМС: 1) підтримка демократії; 2) забезпечення права громадян на участь в управлінні державними справами на місцевому рівні; 3) надання послуг місцевому населенню [12]. Водночас, В. Погорілко, О.Фрицький та М. Баймуратов до загальних функцій ОМС відносять: політичну, представницьку, нормотворчу, фінансово-бюджетну, контрольну, матеріально-технічну [107].

Що ж до визначення поняття повноважень, то повноваження – це конкретні права й обов'язки ОМС, які закріплено в Конституції України й інших нормативно-правових актах, виходячи з його функцій. Повноваження органу є похідними від функцій і не можуть поширюватись на сфери, що не визначені функціями. Однак, як передбачено статтею 19 Конституції України, органи ДВ та ОМС, а також їх посадові особи зобов'язані діяти лише на підставі, у межах повноважень та в спосіб, які передбачені Конституцією й законами України [85].

Ураховуючи, що законом визначено порядок роботи ОМС виключно в межах визначених повноважень, що є нормативно закріпленим віддзеркаленням функцій цих органів, варто окремо зосередити увагу на цьому питанні. Більше того, конкретно визначені права та обов'язки, реалізовані у формі повноважень, дають можливість більш предметно підійти до характеристики ОМС як суб'єкта інституційної спроможності. Відповідно до частини третьої статті 10 Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні» представницькі ОМС, виконавчі ОМС діють за принципом розподілу повноважень у порядку і межах, визначених цим та іншими законами [146]. Згаданим нормативно-правовим актом окремо визначено повноваження сільських, селищних, міських рад; їх виконавчих органів; районних і обласних рад.

Окрім цього, статтею 26 Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні» встановлено виключні повноваження сільської, селищної, міської ради, що можуть реалізовуватися винятково через пленарні засідання відповідної ради, які можна умовно розподілити за напрямками аж на вісім груп повноважень які:

- 1) пов'язані з реалізацією населенням форм волевиявлення та визначення статусу органів самоорганізації населення добровільних об'єднань органів самоврядування, вирішення питань територіального та міжнародного співробітництва, затвердження статуту і символіки ТГ;
- 2) забезпечують виконання контрольних функцій ради;
- 3) пов'язані з організацією роботи ради та утворюваних нею органів;
- 4) забезпечення програмування, планування, енергоменеджменту, бюджету і фінансів;
- 5) управління комунальною власністю;
- 6) охорони природи, використання землі та інших природних ресурсів;
- 7) здійснення благоустрою та забудови населених пунктів;
- 8) забезпечують соціальний захист населення під час надзвичайних ситуацій, оборони, дотримання законності, правопорядку, охорони прав, свобод і законних інтересів людини і громадянина [146].

На відміну від представницьких органів – рад, виконавчі органи сільських, селищних, міських рад через закон наділені як власними, так і делегованими повноваженнями. Так, статтею 143 Конституції України передбачено, що ОМС можуть надаватися законом окремі повноваження органів виконавчої влади [85], а в статті 1 Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні» наявне визначення згаданих вище делегованих повноважень як повноважень органів виконавчої влади, наданих ОМС законом [146].

Утім, необхідно обов'язково звернути увагу на диференціацію понять «власні» і «делеговані» повноваження, щодо яких В. Погорілко, О. Фрицький і М. Баймуратов вважають, що «делегування повноважень» є нічим іншим, як

тимчасовим переданням своїх повноважень одними органами ДВ іншим органам ДВ або ОМС, підприємствам, установам чи організаціям [107].

При цьому, досліджуючи теорію делегування державних повноважень, С. Шевчук дійшов висновку, що юридична природа делегування владними структурами повноважень полягає в тому, що делегуватися можуть тільки ті окремі повноваження, які складають частину компетенції відповідного органу публічної влади. Проте, після делегування повноважень компетенція органу, що їх делегував, не змінюється, а компетенція органу, якому вони делеговані, тимчасово розширюється за рахунок делегованих повноважень, які можуть у будь-який час бути відкликаними тим органом, який їх делегував [194].

Власні ж повноваження – це самоврядні повноваження щодо вирішення питань місцевого значення, які віднесено безпосередньо до компетенції ОМС. Тобто основними характерними відмінностями делегованих повноважень від власних є їх тимчасовість, частковість, відсутність впливу на зміну компетенції органу, який надає, а також можливість зворотного відкликання. Водночас, принципова відмінність делегованих повноважень убачається також зі згаданої вище в дослідженні теорії муніципального дуалізму, що делеговані повноваження вважає продовженням ДВ, оскільки такі повноваження стосуються загальнодержавних завдань і функцій.

Отже, виконавчі органи рад відповідних рівнів відповідно до закону наділяються власними і делегованими повноваженнями у сфері соціально-економічного й культурного розвитку, планування та обліку, у галузі бюджету, фінансів і цін, щодо управління комунальною власністю, у галузі житлово-комунального господарства, побутового, торговельного обслуговування, громадського харчування, транспорту і зв'язку, у галузі будівництва, у сфері освіти, охорони здоров'я, культури, молодіжної політики, фізкультури і спорту, утвердження української національної та громадянської ідентичності, у сфері регулювання земельних відносин та охорони навколишнього природного середовища, у сфері соціального захисту населення, у галузі зовнішньоекономічної діяльності, у галузі оборонної роботи, щодо організації

та забезпечення цивільного захисту, щодо вирішення питань адміністративно-територіального устрою, у сфері реєстрації місця проживання фізичних осіб, щодо забезпечення законності, правопорядку, охорони прав, свобод і законних інтересів громадян, у сфері надання безоплатної первинної правничої допомоги, щодо відзначення державними нагородами України та інших [146].

Що ж до повноважень районних і обласних рад, які можна реалізовувати винятково на пленарних засіданнях відповідних рад, то закон також чітко регламентує їх розподіл на кілька груп за такими напрямками: організаційні, контрольні, соціально-економічні та фінансово-бюджетні, управління комунальним майном, земельні, охорони навколишнього середовища, забезпечення законності і правопорядку тощо.

Однак, оскільки законом, на відміну від сільських, селищних, міських рад, не передбачено утворення виконавчих органів районними та обласними радами, то важливою особливістю повноважень районних і обласних рад є те, що стаття 44 Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні» визначає окремим перелік повноважень, які ці ради делеguють відповідним місцевим державним адміністраціям [146].

Отже, законодавцем передбачено два можливих варіанти делегування повноважень у процесі створення і функціонування ОМС. Перший – делегування повноважень органами виконавчої влади виконавчим комітетам місцевих рад, а другий – делегування повноважень від районних або обласних рад до відповідних місцевих державних адміністрацій.

Тоді загальну схему системи делегування повноважень ОМС можна інтерпретувати у вигляді схеми їх формування, як це подано на рисунку 1.2.



Рис. 1.2. Система побудови повноважень ОМС
(інтерпретація автора)

Одночасно, щодо делегованих повноважень, потрібно зауважити таке: Європейська Хартія місцевого самоврядування встановлює, що публічні повноваження, як правило, здійснюються переважно тими органами публічної влади, що мають найтісніший контакт із громадянином. Наділяючи певними повноваженнями інший ОМС, потрібно враховувати обсяг і характер завдання, а також вимоги досягнення ефективності та економії. В основу такого положення С. Шевчук покладає класичний принцип субсидіарності, відповідно до якого саме на нижчих рівнях управління варто вирішувати ті питання місцевого значення, що не має сенсу передавати догори [194].

Потрібно зазначити, що безпосередньо поняття субсидіарності в українському законодавстві відсутнє, натомість його втілення відбувається через поділ усіх повноважень ОМС на власні й делеговані. На думку О. Скакуна, відсутність законодавчого закріплення принципу субсидіарності

значною мірою пояснюється складністю визначення його точного правового змісту, неможливістю його формулювання у твердих виразах. Гнучкість цього принципу виявляється в тому, що будь-яка система, яка передбачає розподіл повноважень, має припускати, що самоврядні органи всіх адміністративно-територіальних одиниць одного й того самого рівня не обов'язково мають однакову правоздатність у здійсненні повноважень через залежність від об'єктивності розподілу фінансових і людських ресурсів між різними рівнями [172].

З огляду на те, що делегування повноважень здійснюється з метою найбільш якісної організації їх виконання, проте передбачає їх збереження без виключення з компетенції суб'єкта делегування, виникає питання щодо відповідності законодавчо встановленої форми делегування повноважень ОМС реальному змісту принципу субсидіарності. На думку К. Ровинської, при закріпленні повноважень місцевого самоврядування принципу субсидіарності не дотримано, зокрема значна частина повноважень отримала статус «делегованих», а характер розподілу повноважень призвів до виникнення «конкуренції компетенцій» [160].

Л. Наливайко, Ю. Ковбаса звертають увагу на те, що принцип субсидіарності може бути втілений тільки в разі децентралізації державного управління на всіх рівнях адміністративно-територіального поділу держави [109], що наразі не відбувається. Більше того, на рівні нормативно-правових актів встановлено контроль за здійсненням ОМС делегованих повноважень органів виконавчої влади, що, своєю чергою, унеможлиблює будь-яку самостійність у цьому питанні.

С. Іщук зауважує, що при цьому побудова діяльності місцевого самоврядування на принципі субсидіарності вимагає від держави віддати повноваження ТГ тим обсягом, що вони можуть виконати, забезпечити їх матеріальну базу та наділити потрібними і достатніми правотворчими функціями; законодавчо забезпечити участь різних рівнів місцевого самоврядування у визначенні власних повноважень; чітко, на законодавчому

рівні, установити власну юрисдикцію органів (посадових осіб) місцевого самоврядування та загальмувати обсяг делегованої правотворчості адекватно зменшенню делегованих повноважень [75].

А. Заєць називає межею компетенції місцевої влади за умови впровадження принципу субсидіарності невтручання в питання, які віднесені до компетенції інших влад [68], що в принципі не можна досягнути при делегуванні повноважень. Зазначене підтверджується думкою О. Скакун, яка вважає, що принцип субсидіарності набув офіційного термінологічного позначення щодо автономності внутрішньодержавних ОМС завдяки тому, що виходить з погляду на місцеве самоврядування як рівноправний рівень публічної влади [172].

Поряд із цим, зважаючи на відсутність інституційної самостійності, рівноправності, реального передання при здійсненні ОМС делегованих повноважень, а також потенційно непостійний характер такого здійснення, не можливо гарантувати щодо делегованих повноважень повноцінного забезпечення дотримання принципу субсидіарності у сфері компетенції ОМС, що закріплений в Європейській Хартії місцевого самоврядування.

У контексті розгляду повноважень потрібно схарактеризувати й особу службовця місцевого самоврядування, який (яка) відповідно до Закону України від 2023 року № 3077-IX «Про службу в органах місцевого самоврядування» (не набув чинності) обіймає посаду в ОМС й виконує встановлені для цієї посади обов'язки, що полягають у підготовленні проєктів актів ОМС, у реалізації таких актів і контролюванні їх виконання; у наданні визначених адміністративних послуг; в управлінні комунальним або майном спільної власності ТГ; в управлінні персоналом ОМС; у здійсненні інших завдань і функцій місцевого самоврядування [71].

У статті 4 названого Закону зазначаються й принципи, яких мають дотримуватися у своїй діяльності службовці ОМС, що має засадниче значення для існування всієї системи місцевого самоврядування, оскільки безпосередньо стосується виконання ними головної своєї місії – служіння людям, які

складають населення ТГ. Так, принцип верховенства права як узагалі основоположний у сучасній правовій державі (декларований у Конституції України) гарантує пріоритетність людських прав і свобод, що й становить сутність і спрямованість управлінської діяльності, зокрема у сфері місцевого самоврядування; принцип законності є похідним від першого й означає обов'язок службовця діяти лише в межах повноважень, що визначені Конституцією й законами України; принцип патріотизму означає вимогу відданого служіння Українському народові, що сьогодні як ніколи актуально на всіх рівнях суспільства, і представники цих рівнів доводять невід'ємність і обов'язковість такої засади; принцип служіння ТГ орієнтований на реалізацію й захист права ТГ на незалежне місцеве самоврядування й гарантоване забезпечення законних інтересів громадян; принцип поєднання місцевих і державних інтересів передбачає обов'язкове врахування під час виконання службовцем своїх обов'язків на місцевому рівні врахування ним засад державної політики в загальному та галузевому вимірах; принцип доброчесності передбачає уникання у фаховій діяльності ситуацій, коли приватні інтереси стають вищими за публічні; принцип ефективності означає, що наявні ресурси для здійснення повноважень місцевого самоврядування мають використовуватися раціонально та ефективно [71].

Крім того, Законом визначаються такі принципи місцевого самоврядування, як:

- рівний доступ до служби в ОМС (проти будь-якої дискримінації чи необґрунтованих обмежень або преференцій у межах прийому на службу та її проходження);
- професіоналізм (наявність відповідної компетентності та постійне підвищення фахового рівня);
- політична неупередженість (неприпустимість ситуацій, коли політичні погляди впливають на управлінські рішення або демонструється відношення до політичних сил);

- прозорість і відкритість (відкрите інформування громадян про діяльність ОМС, вільний доступ до такої інформації, залучення громадян до обговорення місцевих управлінських питань й ухвалення місцевих рішень);
- стабільність (безстрокова діяльність службовців незалежно від зміни керівника та політичного керівництва країни); самостійності управління (невтручання органів ДВ у здійснення ОМС їх повноважень);
- відповідальність (персональна юридична відповідальність службовців за неналежне виконання чи невиконання їхніх посадових обов'язків) [71].

Однак, у такому разі робити висновок про інституційну спроможність виключно за характеристиками ОМС буде неправильно, оскільки в усіх процесах життєдіяльності системи беруть участь і людські ресурси множини суб'єктів життєдіяльності – СЖТГ. Саме тому в публікації [116] нами була обґрунтовано запропоновану модель розвитку інституційної спроможності, що в контексті її використання для ТГ, подано на рисунку 3.

Подана на рисунку схема демонструє залежність розвитку інституційної спроможності в парі ОМС-СЖТГ як від дій самого ОМС (стратегії та програми, навчання і розвиток людських ресурсів, взаємодія з жителями ТГ та іншими стейкхолдерами, управління фінансами, розвиток внутрішніх систем і процесів), так і належних до СЖТГ людських ресурсів (жителів громади і стейкхолдерів).

Отже, підбиваючи підсумки аналізу визначень поняття та видів ОМС, їх функцій, повноважень і принципів функціонування як суб'єктів інституційної спроможності, з потребою доходимо висновку, що ОМС є тими суб'єктами, які згідно з Європейською Хартією місцевого самоврядування є наділеними інституційною спроможністю здійснювати управління в інтересах місцевого населення (жителів і стейкхолдерів як суб'єктів життєдіяльності громади), тобто, хоча ОМС постають самостійними суб'єктами інституційної спроможності, для реалізації цієї спроможності є потрібною наявність множини СЖТГ.

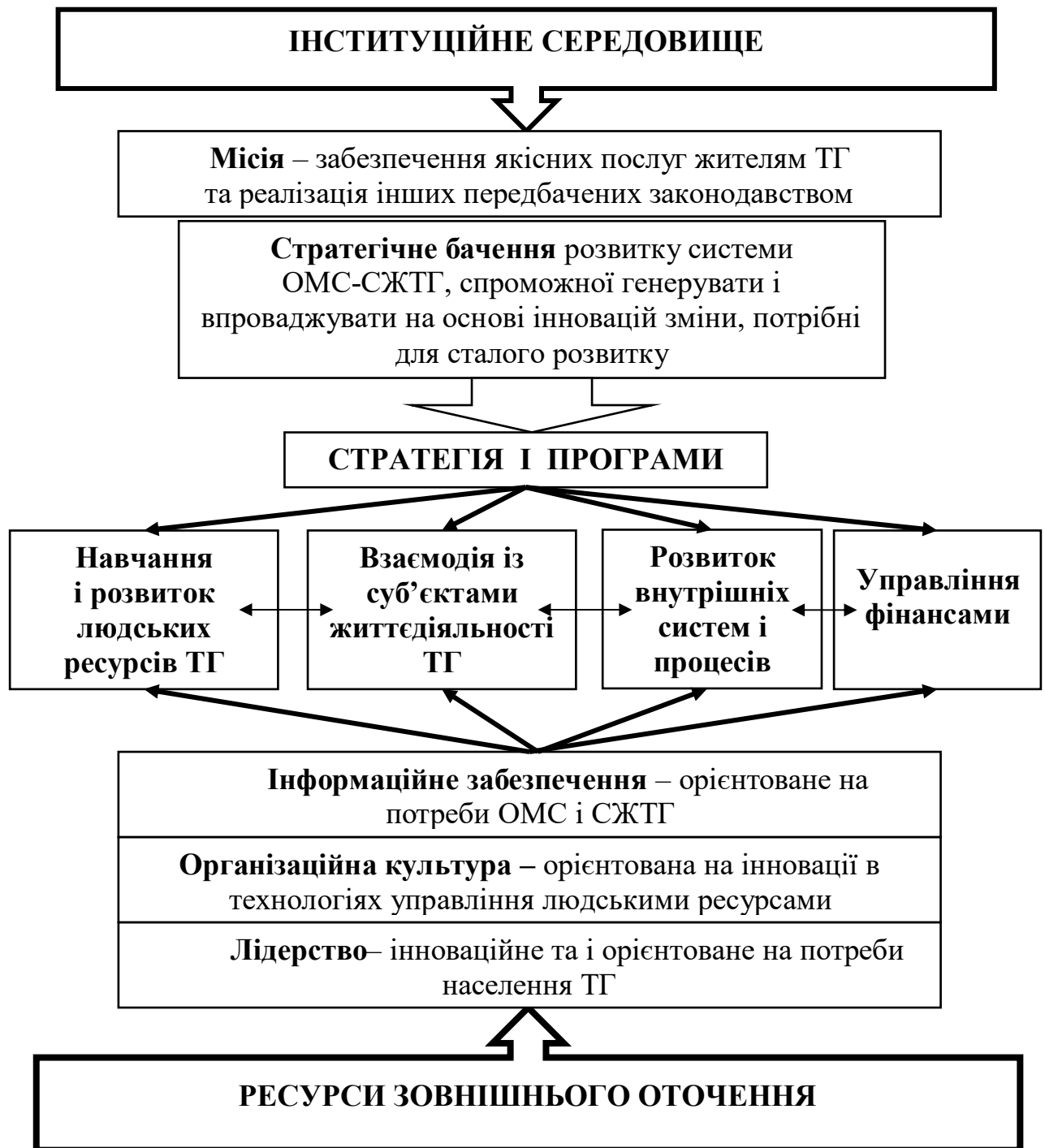


Рис. 1.3. Модель розвитку інституційної спроможності системи
ОМС-СЖТГ територіальної громади
(реінтерпретація автора)

Для усвідомлення того, як така взаємодія пари елементарних складників системи ОМС-СЖТГ як самоврядної соціально-економічної системи реалізовувалася раніше і які зміни в цих процесах відбулися на цей час і

повинні відбутися в майбутньому, вважаємо за доцільне виконання аналізу генезису такого поняття, як інституційна спроможність органів місцевого самоврядування в Україні.

1.3 Генезу розвитку інституційної спроможності органів місцевого самоврядування в Україні

Ураховуючи визначення поняття «генеза» (від лат. genesis – «походження, виникнення; процес утворення») [30], вважаємо за доцільне і можливе інтерпретувати процес утворення, формування і розвитку поняття інституційної спроможності ОМС в Україні у вигляді послідовності таких етапів:

- 1) зародження інституційної спроможності ОМС – від давніх часів до відновлення незалежності України;
- 2) становлення інституційної спроможності ОМС в Україні;
- 3) реформування ОМС як суб'єкта інституційної спроможності;
- 4) функціонування інституційної спроможності ОМС в умовах воєнного стану.

При цьому, до першого етапу варто віднести й проаналізувати час перебування всіх територій України у складі СРСР. Хоча місцеве самоврядування в Україні має значно давнішу історію започаткування і діяльності, однак більш як 70-річне перебування України в складі СРСР повністю і безповоротно стерло інституційну пам'ять органів місцевої влади, що функціонували в окремі періоди до того. Зазначимо, що модель місцевого самоврядування в Радянському Союзі, формально допускаючи самостійність ОМС, насправді була жорстко централізована. Створені на місцях ради народних депутатів керувалися партійним керівництвом згори, а їх виконавчі комітети мали подвійну підпорядкованість. Декларативний характер функціонування підтверджувався також тим, що добір кандидатів до відповідних рад був контрольований із боку партійних органів, що, своєю чергою, виключало будь-які ознаки демократичного процесу.

Тобто спроможність ОМС, зокрема інституційна, не була пріоритетом радянської системи державного управління. Більше того, політику партійного керівництва в часи СРСР було спрямовано на те, щоб принципово не допустити інституційної спроможності органів влади на місцях з метою уникнення загрози функціонування комуністичного режиму, що боявся децентралізації влади в будь-яких її проявах, зокрема й у формі ефективного та дієвого місцевого самоврядування.

Ухвалена Верховною Радою Української РСР Декларація про державний суверенітет України (1990) хоч і мала певний формальний характер, проте була першим кроком до створення відмінної від комуністичної системи місцевого самоврядування. Як зазначено в преамбулі, метою ухвалення цього документа було, зокрема, утвердити суверенітет і самоврядування народу України, а закріплене в тексті положення про те, що повновладдя народу України реалізується на основі Конституції Республіки як безпосередньо, так і через народних депутатів, обраних до Верховної і місцевих Рад Української РСР [46], закріплювало принцип організації влади на демократичних засадах.

З урахуванням положень означеної Декларації того ж року було ухвалено Закон «Про місцеві Ради народних депутатів Української РСР та місцеве самоврядування», який уводив до нормативно-правового обігу поняття системи та принципів місцевого самоврядування, комунальної власності, фінансово-економічної бази, а також порядок формування, функції, повноваження та компетенцію рад народних депутатів і їх виконавчих комітетів [147].

Ухвалені дещо пізніше в цей часовий період нормативно-правові акти, зокрема Закон України «Про представника Президента України», Закон України «Про формування місцевих органів влади і самоврядування», Указ Президента України «Про забезпечення керівництва структурами державної виконавчої влади на місцях», знаменувалися спробами уточнити поняття місцевого самоврядування, установити контроль над діяльністю ОМС через запровадження посади Представника Президента, розділити функції місцевого

самоврядування та органів ДВ, зокрема через уведення до нормативного обігу поняття «делеговані повноваження».

Такий нормативно-правовий процес становлення системи місцевого самоврядування в Україні був ознакою невідворотних змін у засадах діяльності місцевих органів влади, однак не мав остаточного характеру, оскільки відбувався за чинної на той час редакції Конституції УРСР 1978 року, що закріплювала принципи діяльності ще радянської моделі місцевого самоврядування.

Отже, на цьому етапі можна констатувати лише зародження інституційної спроможності ОМС, оскільки вона переважно характеризувалася декларативною здатністю до виконання покладених функцій і повноважень, невизначеністю співіснування з органами ДВ, відсутністю належних фінансових ресурсів, місії, візії та стратегії дальшого розвитку, а також старим кадровим ресурсом, який не був орієнтований на розвиток фахової компетенції, зокрема вмінь і навичок.

Другий етап – становлення інституційної спроможності ОМС в Україні. Так, 28 червня 1996 року відбулася надзвичайно важлива подія у становленні інституційної спроможності ОМС. Верховною Радою України було ухвалено Конституцію України, що визначила базові засади здійснення місцевого самоврядування в Україні. Зокрема, місцевому самоврядуванню було присвячено окремий розділ, у якому зафіксовано поняття місцевого самоврядування, його основні принципи і систему. Також нормами Конституції було встановлено, що в Україні визнається й гарантується місцеве самоврядування (стаття 7), а також проголошено, що носієм суверенітету і єдиним джерелом влади в Україні є народ. Народ здійснює владу безпосередньо і через органи ДВ та ОМС [85].

На виконання означених положень Конституції України 21 травня 1997 року було ухвалено Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні», яким визначено систему та гарантії місцевого самоврядування в Україні, засади організації та діяльності, правового статусу й відповідальності органів та

посадових осіб місцевого самоврядування [146]. Одразу після цього, 15 липня 1997 року, Верховною Радою України ратифіковано Європейську Хартію місцевого самоврядування, якою встановлювались основні принципи та основи діяльності самоврядних органів влади в державах-членах Ради Європи [63].

Ці три нормативно-правові акти стали основою для становлення інституційної спроможності ОМС незалежної Української держави, своєрідною базою, на якій ті могли функціонувати всі наступні роки. Зазначений етап вирізнявся кардинально іншим, порівняно з минулим радянським перехідним періодом, підходом до розуміння місцевого самоврядування як явища, якому стали властиві такі ознаки-принципи, як демократичність, законність, гласність, виборність, самостійність, субсидіарність.

Нормативно-правові чинники, а також реальне прагнення до побудови якісно нової системи місцевого самоврядування в Україні спричинили значний вплив на інституційну спроможність ОМС. Щодо функцій і повноважень як ключових елементів інституційної спроможності відбулося розмежування функцій місцевого самоврядування й місцевих органів виконавчої влади, що позитивно сприяло чіткій регламентації внутрішніх і зовнішніх процесів і процедур у діяльності ОМС. Крім того, нормативне закріплення отримало положення про матеріальну й фінансову основу місцевого самоврядування, до складу якої ввійшли рухоме й нерухоме майно, доходи місцевих бюджетів, позабюджетні цільові (зокрема валютні) та інші кошти, земля, природні ресурси, що є в комунальній власності ТГ сіл, селищ, міст, районів у містах, а також об'єкти їх спільної власності, що перебувають в управлінні районних і обласних рад [146].

Щодо фінансових ресурсів, уперше було введено поняття бюджету розвитку як доходів і видатків місцевого бюджету, що утворюються й використовуються для реалізації програм соціально-економічного розвитку, зміцнення матеріально-фінансової бази [146]. Сутність запровадження такого виду бюджету полягала в тому, щоб дозволити ОМС акумулювати кошти, які будуть спрямовуватися не на «проїдання», а призначатимуться для капітальних

вкладень, програм соціально-економічного розвитку тощо. Це дозволило нагромаджувати фінансовий ресурс для фінансування інвестиційних та інноваційних проєктів місцевого самоврядування.

Уперше, з ухваленням 2001 року нового Земельного кодексу України, з'явилося таке поняття, як право комунальної власності на землю. На попередньому етапі такої форми власності на землю не існувало в принципі, а ОМС були лише суб'єктами права державної власності на землю. Натомість тепер ТГ отримали можливість реалізовувати права власника на землю, тобто володіти, користуватись і розпоряджатись землями комунальної власності. Це, своєю чергою, дозволило залучати додатковий ресурс через продаж земельних ділянок комунальної власності, використання їх у спільній інвестиційній діяльності, розміщення об'єктів інфраструктури та ін.

Кадрова політика ОМС також набула обрисів фаховості та професійності з ухваленням Закону України «Про службу в органах місцевого самоврядування» (2001) та Закону України «Про статус депутатів місцевих рад» (2002). Зокрема, було запроваджено класифікацію посад, а також ранги посадових осіб місцевого самоврядування, що присвоювалися відповідно до займаної посади, рівня професійної кваліфікації та результатів роботи [152] та давали право на надбавку в оплаті праці. Крім цього, було встановлено обмеження, пов'язані з прийняттям на службу в ОМС і передбачено атестацію посадових осіб місцевого самоврядування і граничний вік перебування на службі. З метою добору кадрів для служби в ОМС надано можливість формувати кадровий резерв. Стосовно депутатів місцевих рад, то було врегульовано їхній правовий статус, повноваження, права та гарантії діяльності.

У питаннях взаємодії та комунікації ключовою подією стало ухвалення 1996 року Закону України «Про звернення громадян», який гарантував право звертатися до органів влади, зокрема ОМС та обов'язок останніх на такі звернення реагувати. Також було передбачено участь місцевого населення в питаннях місцевого самоврядування через створення органів самоорганізації

населення та можливість ОМС об'єднуватись в асоціації та добровільні об'єднання. Водночас, такий спосіб комунікації з населенням, як місцевий референдум, не був реалізований ні в цей період, ні в наступних через відсутність законодавчого врегулювання цієї процедури.

Загалом зазначений етап став основою для формування здатності ОМС в Україні на належному рівні виконувати свої функції та повноваження, при цьому основна увага зосереджувалася на нормативно-правовому регулюванні діяльності, забезпеченні базового ресурсного потенціалу, формуванні кадрового складу. Відповідно до моделей інституційна спроможність базувалася на індивідах (посадових особах місцевого самоврядування та депутатах місцевих рад), органах (їх структурі, функціях, правилах та інструментах роботи) та ресурсах. Водночас, багато ОМС залишалися дотаційними й неспроможними здійснювати власні повноваження.

Третій етап – реформування ОМС як суб'єкта інституційної спроможності.

З ухваленням 2014 року Концепції реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні в системі місцевого самоврядування розпочався процес глибоких і структурних змін, що очевидно вплинули на зміну стану інституційної спроможності ОМС.

Ресурсна неспроможність більшості ОМС здійснювати власні й делеговані повноваження, відсутність достатньої взаємодії та комунікації як усередині ТГ, так і у відносинах з місцевими органами виконавчої влади, зниження рівня професіоналізму посадових осіб місцевого самоврядування, зокрема внаслідок низької конкурентоспроможності ОМС на ринку праці, зниження рівня престижності посад, що призводило до низької ефективності управлінських рішень [153], стали вимушеними каталізаторами до підвищення інституційної спроможності ОМС.

Ухвалений Верховною Радою України Закон «Про добровільне об'єднання територіальних громад» став основою та заклав фундамент майбутньої реформи. Громади отримали можливість об'єднуватися та

отримувати додаткові інструменти для розвитку. Основна ідея так званої «реформи децентралізації» передбачала передання фінансового ресурсу й повноважень з державного рівня на місцеві.

У зв'язку із внесенням відповідних змін до Податкового та Бюджетного кодексів громадами було отримано додатковий фінансовий ресурс для реалізації своїх завдань. Як приклад, на початку процесу децентралізації доходи місцевих бюджетів в Україні зросли майже втричі – від 68,6 млрд грн 2014 року до 192,7 млрд грн 2017-го [253]. Також для забезпечення виконання окремих повноважень місцевого самоврядування передбачалось освітню, медичну та інфраструктурну субвенцію, а також кошти державного фонду регіонального розвитку. Результатом реформи стало підвищення зацікавленості ОМС у збільшенні надходжень до місцевих бюджетів, пошуку резервів їх наповнення, поліпшенні ефективності адміністрування податків і зборів. Щодо використання коштів увага акцентувалася на потребі формування найбільш оптимальної структури бюджетних видатків, створенні ефективного не надто чисельного управлінського апарату, здійсненні постійного аналізу витрачання бюджетних коштів й упередженні випадків їх нерационального витрачання [253].

Саме значний фінансовий ресурс, що був переданий на місця, став одним із основних елементів, який надав можливість підвищити інституційну спроможність ОМС на цьому етапі. Водночас, варто зауважити, що обов'язковою умовою надання фінансового ресурсу було передання повноважень, що мали ним забезпечуватись, зокрема з управління закладами і об'єктами, що раніше перебували в державній власності.

Крім фінансів, з метою реалізації прав ТГ у сфері земельних відносин було передано в комунальну власність близько 2 млн. га земель сільськогосподарського призначення, що перебували до цього в державній власності. Такий крок дозволив ОМС отримувати додаткові надходження від плати за користування цими земельними ділянками та використовувати їх як фізичний ресурс. Більше того, у межах реформи громади отримали

повноваження щодо розпорядження земельними ділянками за межами населених пунктів.

Не менш важливою в контексті таких елементів інституційної спроможності, як взаємодія і комунікація, стала реалізація ще однієї мети децентралізації – наблизити владу до мешканців, а мешканців – до влади. Це відбулося завдяки створенню мережі центрів надання адміністративних послуг (ЦНАПів), через які жителі громад змогли отримувати основні послуги, що раніше надавалися лише державними структурами (це, як приклад, реєстрація місця проживання, нерухомості, оформлення соціальної допомоги, паспортні та інші послуги тощо).

У цій площині Т. Слободенюк визначає вдосконалення організаційно-правових механізмів надання владою адміністративних послуг як основу політики партнерства та взаємодії між державою й суспільством в Україні. Для цього й працюють відповідні інституції з надання таких послуг – ЦНАПи, а також посередники, зокрема з надання е-послуг, телекомунікаційних технологій. Зрештою, е-урядування полегшує доступ громадянам до адміністративних послуг і запобігатиме корупційним схемам у постачанні послуг. Своєю чергою, відносини виконавчої влади та президентської, за прикладом США, можуть підпадати під небезпеку через посилення контролю над діяльністю службовців і загрозу для демократичних і національних цінностей, через домінування президентських інтересів над суспільними [173, с. 60].

При цьому введено в систему ОМС посаду старости, на нашу думку, можна пов'язати одразу з кількома елементами інституційної спроможності. З одного боку, ця посадова особа представляє інтереси жителів села та здійснює комунікацію і взаємодію між владою та громадою села, з іншого – вона наділена окремими функціями, що реалізує з метою здійснення місцевого самоврядування.

Із проведеного аналізу випливає, що саме цей етап увійшов в історію розвитку інституційної спроможності ОМС як «етап розквіту» ОМС у зв'язку з

децентралізованим наділенням таких органів потрібними ресурсами для реалізації їх повноважень і функцій.

Також варто відзначити, що цей процес відбувається вже в контексті переформатування ДВ на сервісний тип, принципами якого Т. Слободенюк називає такі: 1) управління (потрібно обмежити уряду коло надання адміністративних послуг із метою максимального наближення їх до споживачів); 2) самостійності (надання споживачам можливості обирати послуги на власний вибір й відповідно до оцінки їх якості); 3) конкуренції (держава має дозволити приватному сектору боротися за споживача послуг); 4) конкретності результату (потреба інвестування в конкретні результати, а не в оголошені наміри); 5) клієнтоорієнтованості (потреба зосередження на потребах й інтересах громадян як споживачів адміністративних послуг); 6) упровадження орієнтованих на ринок механізмів; 7) децентралізації влади (потреба перенесення фокусу ухвалення рішень на нижній рівень влади [173, с. 58].

Четвертий етап розвитку інституційної спроможності ОМС – це їх функціонування в умовах воєнного стану.

Відповідно до Указу Президента України від 24 лютого 2022 року №64/2022 у зв'язку з військовою агресією російської федерації проти України від 05 години 30 хвилин 24 лютого 2022 року в Україні було введено воєнний стан [139]. Від того моменту й до нині режим воєнного стану неодноразово продовжувався, і відповідно ТГ України перебувають під дією певних обмежень, що ним спричинені.

Крім того, оскільки інституційна спроможність в широкому розумінні – це здатність ОМС виконувати покладені функції й повноваження, стає очевидним, що запровадження воєнного стану спричинило певні особливості та нові умови роботи ОМС під час воєнного стану, що, своєю чергою, безпосередньо впливає на інституційну спроможність цих органів.

Так, зокрема:

- можливість оголошення простою для працівників ОМС на період воєнного стану може мати двозначний вплив на інституційну спроможність, оскільки, з одного боку, її спрямовано на економію фінансового ресурсу в умовах його обмеженості під час воєнного стану, з іншого – виведення працівників у простій може мати наслідком відтік кадрового ресурсу та зменшення його потенціалу;

- надання повноважень призначати осіб на посади в ОМС та в підпорядкованих установах без конкурсного добору прямо пропорційно має вплив на якість, потенціал, уміння, навички і професійну компетентність кадрових ресурсів;

- можливість відчуження комунального майна під час воєнного стану зменшить ресурсний потенціал відповідного ОМС в разі її застосування, що негативно впливатиме на його інституційну спроможність тощо.

Водночас, потрібно визнати, що в умовах воєнного стану будь-які обмеження, спрямовані на відвернення загрози, відсічі збройної агресії, усунення загрози небезпеки державній незалежності України, її територіальній цілісності, є виправданими та не можуть оцінюватись однобічно – із погляду їх негативного впливу.

Крім того, істотну частину впливу на інституційну спроможність ОМС в умовах воєнного стану складають фактичні обставини, що склалися через воєнні дії. Так, від початку повномасштабного вторгнення громадяни стали залишати свої домівки на небезпечних територіях в пошуках захисту, що спричинило масове переміщення населення. Нині, за даними Міністерства соціальної політики України, кількість офіційно зареєстрованих ВПО у країні досягає 4,9 млн осіб [103]. Ці люди переїжджають на нове місце та інтегруються в життя громад, де перебувають, зокрема знаходять там житло, працевлаштовуються, створюють бізнес, віддають дітей до навчальних закладів, лікуються в місцевих медичних установах, отримують різноманітну допомогу та послуги.

Водночас, реальна залученість ВПО до життя в нових громадах є низькою та недостатньо врегульованою. Експерти програми «Єднання заради дії», що впроваджується міжнародною організацією IREX в Україні, разом з українським благодійним фондом «Послуги стабілізаційної підтримки» («Stabilization Support Services») та за підтримки Державного департаменту США презентували масштабне дослідження локальних політик і програм, що ілюструє дотримання прав ВПО та їхню залученість до життя нових громад. Результатом дослідження встановлено, що ВПО мають обмежені можливості для участі в місцевому самоврядуванні та не отримують деяких соціальних пільг [10].

Зрозуміло, що така неврегульованість безпосередньо впливає на інституційну спроможність громади, оскільки, витрачаючи ресурсний складник на забезпечення належних умов проживання, інфраструктури для означених осіб, ОМС не завжди може отримати взамін людські ресурси таких осіб (об'єднані індивідуальні можливості), їхні навички та компетентності.

Варто також зазначити, що негативні наслідки для ОМС спричинила й масова міграція громадян України за кордон. За твердженням групи українських учених (Л. Червінська, І. Каліна, Т. Червінська, Ю. Сафонов та ін.), це впливає на фінансово-економічну стабільність країни, але ще гірше впливає на стан ринку праці, споживання, виробництво та формування загального валового внутрішнього продукту [191].

Не менш вагомою обставиною, що впливає на інституційну спроможність ОМС, є забезпеченість фінансовим ресурсом. На час воєнного стану бюджети країни переорієнтовано на військові цілі та здійснення найбільш потрібних соціальних видатків, спрямованих на підтримку життєдіяльності населення. Від початку повномасштабної війни країна відмовилася від усіх видатків, що мали піти на капітальне будівництво чи розвиток, натомість витрати державного та місцевих бюджетів, за словами О. Піхоцької та Ю. Ющик, зростають під тиском військових і соціальних видатків, зростає й обсяг бюджетного дефіциту [131]. Крім цього, війна в Україні безумовно негативно позначилася на процесі

децентралізації, оскільки виник значний соціально-економічний та політичний розрив між громадами, зумовлений близькістю до лінії фронту, перебуванням на окупованій території, ступенем руйнувань інфраструктури тощо. У багатьох громадах, як зазначає М. Руденко, не можливо проводити збори місцевих рад через відсутність кворуму [164].

При цьому важливо, що частина відзначених проблем залишається перед ОМС і ТГ і після війни. Тому вони вже враховуються в концепціях і планах відбудови. Так, на зустрічі Європейського альянсу міст і регіонів для відбудови України Європейського комітету регіонів, що відбулася 08.12.2023 року, було озвучено Концепцію відновлення місцевого самоврядування нашої країни, яка була створена за пропозицією Г. Мільбрата – спеціального посланника уряду ФРН з питань децентралізації, належного врядування та публічної служби, Н.-К. Хлепаса – віцепредседателя групи незалежних експертів з питань Європейської Хартії місцевого самоврядування Конгресу місцевих і регіональних влад Ради Європи, а також Ради європейських муніципалітетів та регіонів. У Концепції визначено досягнення розвитку системи місцевого самоврядування в Україні від 2014 року: на рівні держави – ратифікацію Європейської Хартії місцевого самоврядування, ухвалення базових державних нормативно-правових актів, на рівні громад – створення належних умов для надання жителям адміністративних послуг, отримання повноважень і фінансових ресурсів, адміністративно-територіальне реформування (зокрема створення 1470 сільських, селищних, міських громад), що за висновком Європейської Комісії від червня 2022 року стало однією з найефективніших і найуспішніших реформ, проведених в Україні [86].

Усі наведені вище обставини як окремо, так і сукупно, звичайно, спричинили значний вплив на рівень інституційної спроможності ОМС у бік його зниження. Це зумовлює науковий інтерес до напрацювання механізмів зменшення або нівелювання негативного впливу воєнного стану на ОМС та їх інституційну спроможність.

Отже, кожен із представлених вище етапів становлення вітчизняних ОМС характеризується переліком відповідних функцій та повноважень, які певним чином (негативний або позитивно) впливали на їх інституційну спроможність. При цьому, досвід навіть спорадичного і часткового впровадження інноваційних методів людиноцентрованого спрямування для вирішення проблем, питань і завдань місцевого значення засвідчує перспективу підвищення інституційної спроможності ОМС.

Висновки до розділу 1

Отже, за результатами виконання аналізу поняття, сутності і стану інституційної спроможності такого базового державоутворювального елемента, як орган місцевого самоврядування територіальної громади, а також його інтерпретації як суб'єкта інституційної спроможності та дослідження генези її розвитку в Україні, маємо можливість сформулювати такі висновки:

1. У результаті аналізу наукових джерел щодо наявних визначень поняття і суті терміна «інституційна спроможність», встановлено, що інституційною спроможністю ОМС є його здатність результативно й ефективно здійснювати доручені чинним законодавством України повноваження і функції із забезпечення належного надання населенню громади адміністративних послуг у сферах освіти, культури, охорони здоров'я, соціального захисту, житлово-комунального господарства з використанням для сталого і стабільного розвитку територіальної спільноти людей всього наявного в громаді управлінського, економічного, кадрового, фінансового, громадянського і природно-ресурсного потенціалу.

2. Доведено, що ТГ, як множина суб'єктів життєдіяльності громади (СЖТГ), характеризується наявністю спільної території існування, наявністю жителів, існуванням колективної спільної свідомості й інтересів жителів, наявністю спільної комунальної власності, самоусвідомлення громадян як суб'єктів правовідносин і представників громади на політичній арені, є

об'єктом управлінської діяльності ОМС, функції і повноваження якого є елементами його інституційної спроможності, а інституційна спроможність громади як пари інституційних елементів системи ОМС-СЖТГ є результатом їх функціональної взаємодії в процесі трансформації всіх видів ресурсів в результати життєдіяльності, які забезпечують належне існування населення і сталий розвиток громади.

3. Продemonстровано, що процес розвитку інституційної спроможності ОМС в Україні, започаткований в час відновлення її незалежності, триває і нині та включає етапи: 1) зародження інституційної спроможності ОМС на початку відновлення незалежності; 2) становлення інституційної спроможності ОМС в Україні; 3) реформування ОМС як суб'єкта інституційної спроможності; 4) функціонування інституційної спроможності ОМС в умовах воєнного стану. При цьому, уже навіть здобуті в процесі становлення і розвитку інституційної спроможності ОМС позитивні зміни в удосконаленні взаємодії і комунікації між рівнями влади, між місцевою владою і населенням, в наближенні послуг до жителів ТГ тощо, а також досягнуті внаслідок цього результати в зв'язку з агресією і запровадженням в країні військового стану потрапили під певні обмеження, хоча і є тимчасовими та цілком виправданими.

Отже, інституційна спроможність ОМС, будучи нічим іншим як його здатністю до ефективної діяльності і виконання покладених функцій з управління в інтересах жителів громади з належного забезпечення її сталого розвитку, вимагає наявності в його персоналу професійної компетентності, нормативного регулювання, уміння взаємодії і комунікації з людськими ресурсами множини суб'єктів всіх видів її життєдіяльності.

Однак, хоча кожний з етапів становлення і розвитку інституційної спроможності ОМС і характеризується певними змінами у їх функціях та повноваженнях, які впливали на інституційну спроможність цих органів, цілком очевидним залишається факт того, що на жодному з цих етапів у практику здійснення цих функцій і повноважень не впроваджувалися новітні інноваційні методології управління процесами вирішення питань місцевого

значення, що гальмувало підвищення інституційної спроможності ОМС в Україні.

Тому виглядає цілком виправданим в продовження нашого дослідження здійснити аналіз наявних можливостей використання з метою підвищення інституційної спроможності ОМС в Україні сучасних здобутків як світового, так і вітчизняного досвіду публічного менеджменту у сфері інноваційних управлінських моделей, методологій, технологій та інструментів, що можуть і повинні почати використовуватися персоналом вітчизняних ОМС.

Із цією метою вважаємо за потрібне:

- за допомогою аналізу сучасних методологій і технологій публічного управління виявити, обґрунтувати доцільність використання, а в разі потреби адаптувати й удосконалити їх для інноваційного вирішення проблеми підвищення інституційної спроможності ОМС;
- дослідити вплив вибраної технології на інституційну спроможність ОМС і ТГ, а також розробити та апробувати рекомендації щодо її поширення в практичному управлінні життєдіяльністю територіальних громад в Україні.

РОЗДІЛ 2

ДИЗАЙН-МИСЛЕННЯ ЯК ТЕХНОЛОГІЯ ІННОВАЦІЙНИХ ЗМІН В УПРАВЛІННІ ЖИТТЄДІЯЛЬНІСТЮ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД

2.1. Традиційний та інноваційні технологічні підходи до вирішення органами місцевого самоврядування проблем життєдіяльності і розвитку ТГ

Перелік проблем, на які мають реагувати і які вирішувати ОМС, і завдань, виконання яких варто забезпечувати в сучасних умовах, вимагає високого професіоналізму в реалізації наявних методів, моделей, технологій та інструментів управління від усього персоналу. Однак, наявні реалії засвідчують факти застосування у вітчизняних ОМС переважно традиційних моделей управління і, водночас, традиційних підходів до вирішення проблем з домінуючим використанням прийомів доброго «старого менеджменту».

«Старий публічний менеджмент» (Old Public Management) є класичною бюрократичною формою організації, описаною М. Вебером (Max Weber) як ідеальний тип раціональної форми правління на основі принципу правотворчості, що відрізняється високим рівнем прогнозованості як для політики загалом, так і для громадян зокрема [179, с. 47]. Сутність цієї фундаментальної форми розвитку науки управління, запропонованої М. Вебером, В. Вільсоном, А. Файолем, Г. Саймоном, розкривається таким переліком положень, коли:

- поділ праці ґрунтується на функціональній спеціалізації;
- ієрархію авторитетності чітко зафіксовано;
- права й обов'язки посадових осіб встановлюються за допомогою системи правил;
- подолання робочих ситуацій здійснюється відповідно до системи способів і стандартизації процесів;
- характер відносин між людьми знеособлений;

– заохочення або просування по службі відбуваються на основі професійної компетентності та принципів службової кар’єри;

– ведення ділової документації повинно відповідати встановленим вимогам [179, с. 47].

Зазначимо, що для такого бюрократичного підходу є характерними консерватизм, нечутливість до потреб громади та її жителів, невиправдана зосередженість не на досягненні потрібних результатів, а на дотриманні процесів і процедур. При цьому якість послуг, що надаються ОМС, або залишається незмінною, або тільки погіршується, оскільки персонал ОМС при вирішенні проблем із застосуванням наведених вище правил є «неповоротким» і вмотивованим скоріше на їх дотримання, а не пошуки можливостей вирішення.

Однак, поширеність використання традиційних підходів для вирішення проблем ОМС із застосуванням моделі управління Old Public Management, можна пояснити навіть з нормативного погляду, оскільки правовий порядок в Україні, як і в більшості держав світу, побудовано на принципі народовладдя, який полягає в тому, що народ здійснює владу як безпосередньо, так і через ОМС, а правову основу діяльності органів місцевого самоуправління складають, зокрема, Конституція України 1996 року, Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні» 1997 року (з останніми змінами, внесеними 2024 року) та Закон України «Про службу в органах місцевого самоврядування» від 2001 року (новий Закон, ухвалений 2023 року, ще не набув чинності), а також інші закони та підзаконні нормативно-правові акти.

Згідно з цими документами і відповідно до статті 19 Конституції України ОМС, їх посадові особи зобов’язані діяти лише на підставі, у межах повноважень та в спосіб, що передбачені Конституцією та законами України [85].

Наведене положення означає, що суб’єкт владних повноважень зобов’язаний діяти лише на виконання закону, за умов і обставин, визначених ним, учиняти дії, не виходячи за межі прав та обов’язків, дотримуватись

установленої законом процедури, обирати лише встановлені законодавством України способи правомірної поведінки під час реалізації своїх владних повноважень.

Оскільки ж діяльність органів управління здійснюється відповідно до спеціального дозвільного типу правового регулювання, що побудоване на основі принципу «заборонено все, крім дозволеного законом», то застосування такого принципу забезпечує введення владних функцій у законні межі і тим самим істотно обмежує як можливі зловживання з боку ОМС, так і спроби пошуку інновацій [136].

Однак, передбачене Конституцією України та судовою практикою імперативне положення про обов'язок ОМС діяти лише на підставі, у межах повноважень та в спосіб, що передбачені Конституцією і законами України, жодним чином не означає заборону використання інноваційних форм вирішення проблем, що виникають у повсякденній діяльності ОМС при виконанні ними передбачених законодавством функцій.

Проте, варто зазначити, що результати третього Всеукраїнського дослідження загальних потреб у професійному навчанні посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад, проведеного 2023 року в межах Програми Ради Європи «Посилення належного демократичного врядування і стійкості в Україні» дозволили визначити та оцінити ключові проблеми в діяльності місцевого самоврядування. До їх переліку було включено такі проблеми, як брак професійної компетенції посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад, недостатній рівень фінансування делегованих повноважень, обмеження, запроваджені під час воєнного стану, пасивність жителів ТГ, нестабільність законодавства, що регулює діяльність ОМС, безпекові чинники в умовах воєнного стану і брак доходів місцевого бюджету [82].

Додатковими проблемними чинниками погіршення функціонування ОМС, на думку Г. Дзюби, є надмірна бюрократія, недостатня відповідальність,

відсутність результативності та низька якість публічних послуг, які в підсумку ускладнюють розвиток країни та задоволення потреб громадян [57, с. 143].

На нашу ж думку, до переліку проблем місцевого самоврядування варто також віднести й відсутність як стимулів, так і мотивів щось змінювати. Так, у більшості випадків органи місцевої влади є єдиними постачальниками унікальних і часто обов'язкових для громадян послуг, у зв'язку з чим у персоналу цих органів немає мотивації для радикального переосмислення своїх послуг і функцій з їх ефективного надання споживачам в контексті забезпечення їхньої задоволеності від цього.

На цей час варто констатувати, що в ОМС є абсолютно відсутньою і мотивація до реалізації ними повноважень з використанням і за допомогою нових сучасних методів і технологій. Схарактеризувати цей традиційний підхід до реалізації повноважень може широковживаний вислів: «Ми завжди так робили».

Окрім того, за нашими особистими спостереженнями, удосконаленню результативності й ефективності ОМС не сприяють й інші результати використання відомих підходів до «керівництва», у числі яких такі «традиційні», як:

- графік роботи «від години до години» і відсутність мотивації до вирішення проблем в інший час задля підвищення ефективності ухвалених рішень;

- контроль часу приходу на роботу й відходу з роботи. Покарання працівників за запізнення на роботу. У працівника через це виникає й пояснення відсутності мотивації – «якщо карають за запізнення на роботу, то чому я маю залишатись працювати після роботи?»;

- понеділкові ранкові наради, що мають винятково статистичну функцію, однак забирають корисний час працівника, та інші чинники.

У підсумку можна стверджувати, що використання таких традиційних методів і підходів до вирішення проблем управління функціонуванням ОМС (і не тільки) стали однією із причин того, що за рейтингом Worldwide Governance

Indicators показників ефективності рівня урядування (управління), що формується структурами Світового банку, Україна за підсумками 2023 року посіла аж 134 місце із загальним індексом – 0,35, посівши в рейтинговій таблиці місце між Камбоджею та Кот-д’Івуаром [259].

Отже, варто констатувати, що застосування в ОМС України традиційних підходів до інноватизації процесів і процедур вирішення як рутинних, так і проблемних питань не відповідає стратегічному курсу нашої держави, спрямованого на адаптацію національної системи публічного управління до європейських стандартів демократичного врядування, оскільки є неефективним, схильним до корупції та нечутливим до потреб громадянина.

Використання більш сучасних підходів до вирішення наявних проблем ОМС з використанням колись інноваційних концепцій управління «Новий публічний менеджмент» (New Public Management) (НПМ) і «Належне врядування» (Good Governance) (ДВ), на думку уже згаданого автора Г. Дзюби, передбачає перегляд традиційних підходів до управління та впровадження нових, ефективніших методів інноваційного управління в публічному секторі [57, с. 142].

Можна погодитися з тим, що сутність НПМ полягає в упровадженні в роботу системи публічного управління всіх найкращих теорій та методів діяльності, які застосовуються в бізнесі.

Однак, основна відмінність НПМ від традиційної моделі полягає в застосуванні бізнес-процесів у публічному секторі технологій управління, що розроблялися для приватних компаній і передбачали: скорочення масштабів і ресурсів муніципального управління, делегування повноважень ОМС ринковим структурам, зменшення витрат на муніципальний апарат за рахунок його скорочення, удосконалення механізмів управління місцевими фінансами та бюджетом через застосування тендерних процедур тощо. При цьому, головним атрибутом концепції НПМ залишився т. зв. менеджеризм – філософія або практика ведення справ організованої групи через планування та керівництво професійними менеджерами, що на думку І. Шавкун та Я. Дибчинської,

впливають на результати й ефективність у здійсненні службовцями публічної діяльності; застосування інструментів і технологій сучасного менеджменту; сприйняття службовців як менеджерів та укладання з ними відповідних контрактів [193, с. 198].

М. Сьомич також зауважує, що в моделі НПМ відсутній догматичний і завершений перелік заходів, однак передбачено реалізацію таких:

- усунення надмірного рівня регулювання;
- виведення за межі єдиної структури або автономізацію окремих адміністративних підрозділів;
- уведення елементів конкуренції в адміністративну діяльність, а також запозичення методів менеджменту зі сфери приватної економіки в сектор громадського управління [179, с. 47].

Варто наголосити, що ця нова модель управління є підприємницькою за своєю сутністю й передбачає використання ресурсів новими способами задля максимізації продуктивності й ефективності. «Дух підприємництва» трансформує публічний сектор довкола низки уявлень. Зокрема, це інтенсивна орієнтація на споживача, можливість вибору на засадах конкуренції, організація через постановку завдань, а не формулювання правил, інвестування в результати, а не в наміри, перевага заохочення як результату замість бюрократичних витрат.

Іншими словами, на відміну від традиційного підходу вирішення питань ОМС, новий інноваційний підхід зміщує акцент із реалізації функцій на виконання завдань, а бюрократія та ієрархія поступається мультипрофесійним командам із повноваженнями ухвалювати рішення та здійснювати контроль згідно з реалізованим проєктом. Критерієм економії та ефективності є саме задоволення споживача.

Відповідно до означеної та проаналізованої вище нової моделі управління вирішення проблем має здійснюватися на професійній основі з використанням кращих методологій та ефективних концепцій. Тобто підхід до вирішення проблем органами місцевого самоврядування має бути орієнтований на

запровадження інноваційної методології з її основними принципами та підходами, якими зокрема є орієнтація на громадянина та врахування його досвіду, стимулювання творчості та інновацій, розвиток організаційної культури та горизонтальних зв'язків в управлінні.

Отже, такі українські вчені, як О. Воробйова розкривають сутність НПМ як упровадження в роботу ОМС найкращих теорій та методів діяльності, що застосовуються у бізнесі [34, с. 231], Г. Дзюба – як використання гнучких і децентралізованих структур управління (заохочення осіб приватного права, громадських організацій, створення *ad hoc* груп для виконання конкретних проєктів тощо) [57, с. 144], а І. Шавкун і Я. Дибчинська – як використання ресурсів новими способами задля максимізації продуктивності й ефективності [193, с.198].

Саме тому, ураховуючи досвід країн, де вже було впроваджено концепцію НПМ, можна стверджувати, що позитивний потенціал її використання для змін в роботі ОМС в Україні в напрямку їх переходу від централізованої та бюрократичної системи до більш гнучкого, результативного й інноваційного підходу очевидно існує.

Проте, таким потенціалом володіє і концепція управління ОМС на основі «Належного врядування» (Good Governance – GG або ДВ), що з'явилася на порядку денному 1992 року на Щорічній конференції Світового банку у сфері економічного розвитку. Аналізуючи цю концепцію, О. Воробйова стверджує, що запропонована нею модель управління означає тісну співпрацю органів влади, соціально відповідального бізнесу і громадянського суспільства та формування партнерських відносин учасників, згідно з якими важливі управлінські рішення ухвалюються службовцями спільно із представниками суспільства. Таким чином, концепцію ДВ було зорієнтовано на подолання таких властивих НПМ недоліків, як другорядність вирішення соціальних проблем і зниження ролі службовців в суспільних відносинах [34, с. 232].

Отже, концепція і модель ДВ передбачає побудову управління на засадах реалізації народовладдя, виборності й змінюваності вищих посадових осіб, а, на

відміну від практики публічного управління на основі ієрархії та функціонального виконання наказів, її визначальними особливостями стає пошук умов порозуміння і досягнення угод у відносинах між громадянським суспільством й органами влади.

Тобто, з одного боку, модель ДВ базується на широкому залученні представників громадянського суспільства до процесу управління, центральною ланкою якого є процес підготовки та ухвалення рішень, а з іншого – передбачає забезпечення ефективного управління досягненням поставлених цілей у потрібні терміни і з мінімальними витратами ресурсів. Таким чином, можна стверджувати, що ДВ (як «добре», «ефективне», «належне» управління) має високий потенціал удосконалення процесів і процедур управління, оскільки є проєктним принципом організації влади та вирішення проблем відповідних органів.

Ще однією інноваційною технологією публічного управління, елементи якої НАДС України рекомендує для поширення і використання і в ОМС при вирішенні місцевих, проблем може стати методологія Загальної схеми оцінювання (ЗСО) Європейської моделі поліпшення публічних організацій через самооцінювання [219]. Ця модель належить до сім'ї моделей загального менеджменту (TQM) і є «компасом» для «... керівників, які шукають шляхи для досконалості» [60, с. 5].

Загальна оцінювальна рамка (ЗСО) (Common Assessment Framework – CAF) є першим європейським інструментом, запропонованим для публічного сектору управління з метою поліпшення ефективності діяльності з надання послуг громадянам, допомогти керівникам віднайти шляхи її вдосконалення і є першим європейським інструментом, запропонованим для публічного сектора управління з метою поліпшення ефективності надання послуг громадянам та допомоги керівникам у пошуку шляхів вдосконалення їх організацій.

Варто зауважити, що свого часу НАДС України отримало статус спостерігача, а Центр адаптації державної служби до стандартів Європейського Союзу – статус Українського національного ресурсного центру CAF [110] і є

важливою частиною програм реформування місцевого самоврядування в Україні.

Модель ЗСО (CAF) (Рис. 2.1) включає 9 блоків – чинників, що сприяють інноваціям (лідерство, стратегія та планування, люди, партнерства та ресурси, процеси), та фіксують отримані результати інновацій і навчання (орієнтований на громадянина/клієнта результат, результати людей, результати соціальної відповідальності, ключові результати виконання). Кожен з цих критеріїв включає ще додаткові підкритерії, якими визначаються основні питання, потрібні для врахування в процесі оцінювання публічних організацій [216].



Рис. 2.1. Модель ЗСО (CAF)
(авторська інтерпретація)

При цьому варто звернути увагу на той факт, що головним чинником, який сприяє впровадженню інновацій, постає належне лідерство (1), що визначає стратегічний напрямок організації та створює організаційні основи. Лідерство використовує інструменти стратегії та планування (2), управління людськими ресурсами (3), а також співпрацює з партнерами та управляє ресурсами (4), як-от бюджет, знання та інформаційні технології. На цій основі визначаються й постійно розвиваються внутрішні процеси (5), що покликані забезпечити для своїх споживачів (6), персоналу (7) і суспільства (8) відмінні, ключові результати (9).

Отже, чотири критерії ЗОР (CAF), що вимірюють результати роботи будь-яких організованих утворень, є такими:

1) результати опитування клієнтів/громадян (як приклад, наскільки задоволені громадяни роботою ОМС, як сприймається доступність, які години роботи центру обслуговування громадян;

2) результати діяльності працівників ОМС (як приклад, наскільки задоволені працівники своєю роботою в організації, які курси підвищення кваліфікації відвідуються);

3) обрані критерії і результати соціальної відповідальності ОМС;

4) результати ключових показників ефективності за обраними критеріями, досягнуті результати і їх наслідки забезпечує ОМС у ключових сферах діяльності (громадський транспорт, охорона навколишнього середовища, соціальні послуги тощо).

Згідно з цією технологією принципи досконалості діяльності організації формуються на основі дотримання: 1) орієнтації на результати; 2) орієнтації на громадян / клієнтів; 3) лідерства і сталості мети; 4) управління процесами та фактами; 5) розвитку людей та їх участі; 6) неперервних інновацій та поліпшеннях; 7) розвитку партнерства; 8) соціальній відповідальності [224].

Тобто в основі моделі САФ є процес самооцінювання організації, результати якого і стають основою всебічного процесу поліпшення. Однак, попри те, що модель САФ є зосередженою на оцінюванні ефективності й управлінні для можливості поліпшення, її остаточною метою є сприяння організації належного управління, що розпочинається зі спільних принципів і цінностей, які варто враховувати під час оцінювання. Оскільки використання САФ здійснюється за трьома етапами, завершальним етапом є складення плану вдосконалення діяльності організаційного утворення.

Саме тому з урахуванням означеного вище можна вважати, що метою і потребою в застосуванні САФ органами місцевого самоврядування є поліпшення обслуговування громадян, оскільки це допомагає підвищити кількісні та якісні показники обслуговування населення, орієнтованого на людину та її потреби, а отже – задоволеність громадян.

Окрім цього, варто звернути увагу на факт того, що застосування такого інструменту оцінювання результатів вирішення проблем ОМС за критеріями САФ є корисним інструментом у контексті адаптації публічного управління до практики ЄС та досягнення нашої державою прагнень щодо майбутнього членства в ЄС.

Тобто саме людиноцентрована методика є перспективним інноваційним підходом, що має стати основним для впровадження ОМС при вирішення місцевих проблем.

Отже, оцінювання результативності вирішення проблем місцевого самоврядування за допомогою застосування інноваційних підходів, а також виявлення таких проблем може здійснюватися ще й з використанням Загальної схеми оцінювання (CAF) Європейської моделі поліпшення публічних організацій через самооцінювання [219].

Не вдаючись до порівняльного аналізу розглянутих як приклади технологій публічного управління, виокремимо спільний і загальний недолік усіх проаналізованих нами концепцій. На нашу думку, таким недоліком варто вважати їх переважну орієнтованість винятково на оцінку функціонування і поліпшення внутрішніх характеристик та інституційної спроможності організаційних утворень ОМС.

При цьому той факт, що, окрім внутрішніх характеристик цього органу, у запропонованій нами в Р.1.1 інтерпретації структурно-функціональної схеми спільноти ОМС-ОЖТГ є наявними ще й їх взаємовпливи і взаємодія, від стану яких залежать результати (Рез.ТГ) спільної діяльності ОМС і СЖТГ цими концепціями не враховується.

Однак, навіть ці концепції забезпечення професійного врядування в умовах, що є характерними для поточного стану України і її системи публічного управління, коли вона бореться із загарбниками і безліччю зумовлених цим проблем, які постають перед ОМС і є пов'язаними зі змінами ситуації у внутрішній та зовнішній політиці, зростанням соціальних потреб корінних жителів відповідних ТГ і ВПО, змінами в законодавстві, з

розширенням повноважень ОМС, військовими діями і збройною агресією росії щодо України тощо, не є в стані активізувати інституційну спроможність громад для їх вирішення. У зв'язку з цим перелік і вагомість проблем перед ОМС стає дедалі більшим, а їх вирішення з використанням ні традиційних ні, навіть, більш сучасних підходів до організації управління в ОМС усе частіше не приносить бажаних і ефективних результатів.

Саме тому в контексті виникнення безлічі нових проблем виникає потреба пошуку або створення і впровадження нових підходів до їх вирішення, а ОМС, як зазначають О. Биков і В. Самань, є саме тими організаціями, на базі яких ідеально впроваджувати ці нові підходи, оскільки місцеве самоврядування не є ієрархічним, не має вертикалі, характеризується децентралізованим управлінням і прив'язане до певної території [7, с. 267].

Підбиваючи підсумки, доходимо висновку, що саме за умов використання будь-якої із вищеописаних моделей інноваційного управління для будь-якої з них можна і варто рекомендувати комплексне застосування ДМ, оскільки останнє за своєю природою протистоїть надмірній бюрократії, браку відповідальності, недостатній результативності та низькій якості надання адміністративних послуг громадянам, а також принципово відрізняється від традиційних підходів менеджменту, оскільки ключова особливість ДМ полягає в людиноцентрованості, що передбачає орієнтацію на реальні потреби й інтелектуальний та емоційний досвід споживачів та, на відміну від класичних управлінських стратегій, надає перевагу емпіричному дослідженню над теоретичними припущеннями [225].

При цьому варто обов'язково відзначити, що не існує певної стандартної моделі, яка б працювала однаково в усіх країнах, оскільки кожна країна шукає свої способи їх реалізації відповідно до власних проблем.

Саме тому пошук нових шляхів вирішення проблем ОМС способами, які б були дієвими для кінцевих споживачів, потрібно і для України, коли діяльність ОМС має відійти від роботи за функціями до роботи за проєктами, від підзвітності керівнику – до підзвітності користувачу послуг місцевого

самоврядування, від ієрархії – до посиленої координації всередині команд ОМС.

Оскільки ОМС – це органи, які відповідно до Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні» вирішують питання місцевого значення відповідних ТГ, а ключовою особою відповідної ТГ є її житель, то й вирішення всіх питань ОМС має здійснюватися зі спрямуванням на цього жителя.

Чинниками, що впливають на результат вирішення місцевих проблем, є, зокрема, показник «інноваційного обслуговування» жителя, настроїв жителя, який отримує послугу від ОМС, зручність отримання послуг, зрозумілість правил для жителя при отриманні ним послуги, користувацький комфорт, мінімізація стресу жителя при отриманні послуги тощо.

Крім того, варто звернути увагу, що інноваційний підхід не завжди може бути людиноцентрованим. Межа між задоволеністю користувачів та новими ідеями інноваційного підходу дуже тонка, на що ОМС мають звертати увагу при вирішенні проблем. Так, нині значна кількість послуг місцевого самоврядування надається через застосування інноваційної цифровізації процесів за допомогою запровадження електронного врядування, створення електронних додатків і платформ. Однак, у таких новітніх підходах можуть міститися ризики для порушення принципу людиноцентрованості.

Зокрема, проблемою може стати неоднаковий доступ до технологій у деяких категорій користувачів послуг (людей похилого віку, із вадами здоров'я, представників інших уразливих груп), особи можуть не володіти комп'ютерними технологіями, мобільними пристроями, не мати доступу до Інтернету, цифрових каналів, сервісів і платформ тощо, що призводить до незадоволення їхніх потреб і виключення з адміністративних процесів.

Саме тому інноватизація підходів до вирішення уже наявних і майбутніх проблем, що потрібно буде вирішувати ОМС як нині, так і в процесах повоєнної відбудови громад, потребуватимуть не тільки гнучких і швидких, а й якісних професійних рішень, рушійною силою яких може стати інноваційна активність персоналу на основі оволодіння і використання ДМ.

У цьому контексті вважаємо за потрібне проаналізувати можливості використання в процесах інноватизації методів, моделей, технологій та інструментів управління територіальними громадами на основі використання ДМ.

2.2 Інноваційний розвиток суспільства і роль дизайн-мислення в його інтенсифікації

Динамічний розвиток сучасного, демократизованого, інтелектуалізованого й глобалізованого світу мотивує і стимулює населення більшості країн генерувати та використовувати новітні креативні ідеї та технологічні досягнення, що, на переконання лауреата Премії А. Нобеля 2025 р. з економіки Дж. Мокіра (Joel Mokyr), «... і надалі будуть перевершувати наші найсміливіші мрії та стимулюватимуть зростання», а також «... створять потужний поштовх для найрозвиненіших економік світу» [226].

Відомо, що суспільство загалом, як і будь-які його складники, перебуває в процесі постійних змін, починаючи від змін особистісних до змін світового порядку, глобальної та місцевих політик, змін у кількості ресурсів (демографічних, сировинних, фінансових), клімату, рівня добробуту, знань, технологій.

Посилення інтенсивності цього процесу спостерігається, розпочинаючи з початку другої половини ХХ століття і стало можливим виключно завдяки значному розвитку науки і знань та появі небачених до того можливостей у поширенні інформації. Це, своєю чергою, зумовило перехід від суспільства індустріального до його постіндустріальної модифікації, яку сьогодні називають інноваційним суспільством, що, за визначенням М. Дмитренка та Г. Клімова, знаменує собою трансформацію суспільства, заснованого на індустріальних технологіях, до суспільства, основним змістом якого є розвиток знань, науки, виробництва, інформації та інновації [62; 79].

Згідно з позицією Г. Клімової, інноваційне суспільство є суспільством, що постійно шукає, розробляє, упроваджує інновації, за рахунок яких постійно рухається вперед, стаючи суспільством, яке не просто відкрите для інновацій, а саме неперервно генерує інновації різних видів і рівнів [79, с. 148]. Тут варто додати, що в інноваційному суспільстві джерелом переваг і конкурентоспроможності є людські ресурси, здатність до розвитку яких є заснованим на нагромадженні минулих і нових знань, наукових ідей та збереження і примноження інформації. У такому суспільстві яскраво виражена орієнтація на інновації, на поступальний, нециклічний соціальний розвиток, у якому інновації домінують над традицією і постають головним чинником, що дозволяє народжуватись і відбуватися позитивним змінам суспільного буття. Тобто інновації є тим інструментом, без якого були б неможливими будь-які зміни й розвиток, які є «... головним індикатором соціального прогресу» [79, с. 153].

Більшість різноманітних аспектів інноваційного суспільства розкриваються численними дослідженнями українських учених, які, зокрема, досліджують філософський вимір інноваційності (В. Кремень) [89], її універсальну суспільну природу (М. Дмитренко) [59], роль у розвитку суспільства (О. Євтушевська) [65], домінанту сучасності (Г. Клімова) [79], вирішальне значення для розвитку економіки (В. Тебенко) [180] і економіки України зокрема (В. Рассихіна) [158], а також пріоритетність упровадження інновацій на державній службі (Орлів М. С.) [119].

У сучасній економічній інноватиці виокремлюється два основні підходи до аналізу поняття «інновація»:

1) її розгляд як процесу впровадження нововведень, доведення наукової ідеї або технічного винаходу до стадії практичного використання, що приносить прибуток;

2) її розгляд як результату творчого процесу, реалізації нових ідей і знань з метою їх практичного використання для задоволення певних потреб споживачів [79, с.149].

Окрім того, нині проблема інтерпретації інновації не вичерпується тільки економічним контекстом. Цей феномен зруйнував традиційні межі економічної теорії й набув загальносоціального характеру.

Отже, інноваційне суспільство знаменує собою перехід від суспільства, заснованого на індустріальних технологіях, до суспільства, основним змістом якого є інновації, що набувають статус головного індикатора соціального прогресу. Через це вони є основним імперативом соціального розвитку й визначають становлення суспільства нового типу. В. Кремень додає до цього, що визначальна риса інновації у трансформаціях сучасності – глобалізація світу, у якому неупинно розширюються взаємозв'язки і взаємозалежність індивідів, держав, націй. Це зумовлено трансформацією ринкової економіки, її переходом від екстенсивного до інтенсивного розвитку, появою принципово нової технологічної, соціальної і культурної основи буття людей [89].

Походячи від англійського *innovation* («нововведення»), інновації розуміються як ідеї, новітні продукти в галузі техніки, технології, організації праці, управління, а також в інших сферах наукової та соціальної діяльності, засновані на використанні досягнень науки та передового досвіду [74]. При цьому, на відміну від традиційного терміна «нововведення», що передусім фіксує творчий аспект, термін «інновація» безпосередньо пов'язаний із протиставленням традиційним формам дії, мислення та поведінки, які М. Дмитренко визначає їх як такі, що виходять за межі традиції і звичаю, і є інновацією [59].

На початку XX ст. у працях Р. Тарда, Й. Шумпетера, Н. Кондратьєва було виявлено зв'язок між феноменом інновації та економічною динамікою суспільства, і це поняття зазнало серйозної смислової трансформації, у результаті чого Г. Клімова робить висновок, що воно втратило своє первинне культурологічне значення та наповнилося насамперед техніко-технологічним і економічним змістом [71, с. 148-149].

Попри це, співлауреатами Премії А. Нобеля 2025 р. з економіки Ф. Агіоном (Philippe Aghion) і П. Говіттом (Peter Howitt) в роботі [243] т. зв.

парадигма Шумпетерівського зростання, що пояснює довгострокове економічне зростання через інновації, технологічні зміни та конкуренцію, було розвинуто як потужне теоретичне підґрунтя інноватизації не тільки в техніці і технологіях, а у всіх інших видах життєдіяльності суспільства.

Вітчизняні дослідники В. Тебенко та В. Рассихіна під інноваціями розуміють винахід або відкриття нових можливостей для вирішення проблеми та досягнення цілей [158; 180]. При цьому М. Дмитренко зазначає, що інновація вривається в реальність, порушуючи звичні, «затишні» для суспільства відносини, а щоб насмілитися на новизну потрібно мати відповідний талант, потрібні насамперед зухвалість, мужність і неоглядна впевненість у собі [59].

Зрештою, процеси глобалізації, інформатизації та інтелектуалізації зумовлюють те, що гуманітарні знання, рівень освіти, її практична орієнтація стають життєво важливими складниками будь-якого суспільства й мають розглядатися як потрібне джерело для вироблення інноваційних стратегій дальшого розвитку суспільства та держави [59].

Саме тому публічні службовці й посадовці повинні бути зобов'язаними до постійного інноваційного оновлення методів, технологій та інструментів своєї діяльності, розробляти їх або вдосконалювати чинні, ініціювати їх упровадження в практику управління, ділитись успішним досвідом таких впроваджень зі своїми колегами, розвивати ініціативи, пов'язані з пошуком інноваційних рішень, брати участь у заходах із розгляду різноманітних методологій із постановленням і відповідями на запитання, що виникають під час цього процесу, консультуватися з фахівцями, які використовують ці інноваційні методології, створювати сприятливе середовище для їх упровадження в публічному управлінні [27, с. 33-35].

Як убачається з визначення, наявного в нормативних документах, а саме в Законі України «Про інноваційну діяльність», інновації – це новостворені (застосовані) і (або) вдосконалені конкурентоздатні технології, продукція або послуги, а також організаційно-технічні рішення виробничого, адміністративного, комерційного чи іншого характеру, що істотно поліпшують

структуру та якість виробництва і (або) соціальної сфери [145]. Тобто від інновацій залежить і конкурентоспроможність.

Звичайно, сутність інновацій у сучасному світі найбільш яскраво можна висвітлити на прикладі економіки, бізнесу, нових комерційних продуктів тощо, оскільки такі напрямки дають можливість оцінювати ефективність інновацій з погляду причинно-наслідкового зв'язку між упровадженням нововведень, витраченим ресурсом та отриманим результатом (наприклад, прибутком). Г. Клімова зауважує, що разом із тим це лише один із підходів до визначення сутності інновацій, що побутує в сучасній науковій думці. Інший підхід передбачає інновацію як процес творчої діяльності, результат застосування знань та ідей задля вирішення окремих, не завжди матеріальних, потреб людини. Прихильники такого підходу не обмежують теоретичний аналіз інновації тільки техніко-економічним аспектом, а пов'язують її безпосередньо з розвитком інших сфер суспільного життя і стверджують, що інновації охоплюють увесь соціальний простір, їх природа універсальна, і вони виявляються в кожній функціональній підсистемі суспільства – економічній, політичній, соціальній і духовно-культурній [79, с. 150].

Таке віддзеркалення інновацій підтверджується в Законі України «Про інноваційну діяльність», де серед об'єктів інноваційної діяльності зазначено як виробниче обладнання та процеси, інфраструктуру виробництва й підприємництва, сировинні ресурси, засоби їх видобування і перероблення, товарну продукцію, механізми формування споживчого ринку і збуту товарної продукції, так й інноваційні програми та проєкти, нові знання та інтелектуальні продукти, організаційно-технічні рішення виробничого, адміністративного, комерційного або іншого характеру, що істотно поліпшують структуру і якість виробництва і (або) соціальної сфери [145].

Погляд на інновації як результат згенерованих ідей, отриманих знань та інформації підтверджує згаданий вище перехід від екстенсивного до інтенсивного розвитку та абсолютно нову якість суспільства, яке їх упроваджує. На думку більшості вітчизняних авторів, відмінними ознаками

інноваційного суспільства постає високоорганізована та добре фінансована наука й освіта; розвинена інфраструктура поширення знання; орієнтація на творчий потенціал особистості, групи людей та організації [71, с.151].

При цьому сам по собі інноваційний розвиток у такому суспільстві неможливий без переважального прагнення до пошуку нових ідей і цінностей на противагу залишенню наявного стану речей. Саме тому єдиним засобом задоволення реальних потреб кінцевих споживачів, що постійно змінюються, є пошук, розроблення, упровадження інновацій та постійний рух вперед.

Ця теза підтверджується дослідженнями відомої американської компанії CB Insights, що впроваджує комплексну платформу, яка відстежує розвиток галузей бізнесу, стартапи і інвестиційні тенденції та одним із напрямків своїх досліджень має причини закриття нових бізнес-проектів. За результатами таких досліджень компанія на регулярній основі пропонує звіт, який символічно називає «некрологами» стартапів [209]. У ньому віддзеркалюються причини й передумови, що сприяли припиненню їх діяльності.

Проаналізувавши станом на травень 2024 року близько 483 таких «кейсів», CB Insights узагальнила причини невдалих запусків стартапів та виокремила в рейтинговому порядку 12 причин, що на це вплинули. Звичайно, серед них зазначено такі, як недостатнє фінансування, непорозуміння в команді, регуляторні зміни, неправильно вибрана бізнес-модель та багато інших. Однак, як чільне друге місце в переліку невдалих стартапів було зазначено відсутність потреб ринку в задекларованих їх авторами товарах чи послугах, оскільки останні не знали правдивих потреб ринку і споживачів.

Отже, вирішення тільки тих проблем, що цікаві тільки інтелекту новатора, а не тих, які задовольняють новосформовані потреби ринку, і було названо причиною невдачі 35% стартапів. Тобто, як стверджується в [209], найпростішим шляхом гарантування невдачі – не робити те, що потрібно людям.

На думку Т. Брауна (T. Brown), виконавчого директора IDEO – компанії, що надає консультаційні послуги у сфері інновацій, дизайну й менеджменту,

тільки технологічний підхід до вдосконалення бізнесу та інновацій уже не здатний забезпечувати стабільний розвиток. Забезпечення ж довгострокового успіху вимагає від людського інтелекту таких нових рішень та продуктів, що будуть ураховувати потреби індивідумів та суспільства загалом, а отже і нового підходу до мислення в процесах пошуку та впровадження інновацій, який зможе інтегрувати всі аспекти ділової та суспільної сфер для створення проривних ідей, що мають змінити життя людей [208].

На сучасному етапі інновації у формі нового чи вдосконаленого продукту, послуги, процеси мають бути наповнені не просто технологічним змістом, а й брати до уваги інтереси та емоції кінцевого споживача – людини. Саме тому окремі науковці, визначаючи сутність інновацій, наділяють їх такими значеннями, як соціальність (В. Рассихіна) [158, с. 128], творчий процес (В. Кремень) [89], виявлення культури різноманітних суспільств і цивілізацій (О. Євтушевська) [65, с.16], тобто тими, що стосується людини живої, а не бездушного предмета чи технології.

Так, у сфері публічного управління, що навіть у розвинутих країнах залишається доволі консервативною в зв'язку з прив'язаністю до чинних і консервативних законів, підзаконних нормативних актів і бюрократичних процедур, можна отримати імпульс до позитивного розвитку тільки за допомогою інноваційних заходів і технологій, спрямованих на актуалізацію інтелектуального розвитку управлінців шляхом інтенсифікації процесів генерування персоналом управлінської системи таких рішень, які повинні відзначатися інноваційністю та нестандартністю [216].

Працівники компанії Doblin (підрозділ інноваційного консалтингу Deloitte) після проведення ґрунтовного дослідження як один із стандартів інновацій назвали їх залученість до життя клієнта, у результаті чого відбувається врахування його прихованих очікувань та емоцій й отримується споживчий досвід, що дозволяє стати частиною життя клієнта [229].

Виходячи з цього, т. зв. «антропоцентрований», «людиноцентрований» і разом з тим – творчий підхід до мислення і процесі створення і використання

інновацій стає рушійними чинником у створенні та впровадженні інновацій у всіх сферах життєдіяльності сучасного суспільства, включаючи й публічне управління.

Якраз у цьому контексті за результатами низки досліджень й обґрунтувань авторами публікації [80] і було запропоновано використати «інтелектуалізацію і технологізацію як інструменти професіоналізації» персоналу вітчизняної системи публічного управління та місцевого самоврядування у вигляді формули логіко-математичного добутку таких обов'язкових складників професіоналізму, як

$$PP_{EH} = I_{EH} \& T_{MEH} \& T_{ZEN} \& T_{VSH},$$

де PP_{EH} – рівень професіоналізму особи; I_{EH} – природний інтелект і професійно орієнтовані знання; T_{MEH} – володіння технологіями мислення; T_{ZEN} – володіння технологіями залучення і використання інтелекту інших людей; T_{VSH} – володіння сучасними цифровими технологіями і технічними засобами комп'ютеризації, включаючи штучний інтелект.

Уключені до цієї формули складники є нічим іншим, як уже згаданими вище «індивідуальними компетентностями» персоналу, які, згідно з документом OECD [242], сукупно з організаційними, структурними і технічними засобами забезпечують можливість створювати і реалізувати потрібні суспільству рішення.

Зауважимо при цьому, що в числі перелічених групою авторів цієї публікації відомих технологій мислення, саме дизайн-мислення було відзначено як один із можливих варіантів мислення особистості, що забезпечує важливе професійне вміння залучати інтелект інших людей до спільного мислення, вироблення і ухвалення рішення, оскільки вони володіють потрібними знаннями й досвідом для генерування і пропозиції інноваційних варіантів рішень, що в комплексі із володінням сучасними цифровими технологіями і технічними засобами комп'ютеризації, включаючи штучний

інтелект може радикальним чином сприяти підвищенню інституційної спроможності ТГ.

Отже, ця публікація дає відповідь на логічне запитання про головні складники процесу розроблення та впровадження в процеси управління ТГ інноваційних продуктів, що характеризуватимуться їх орієнтованістю на людину, на потреби, емоції та інтереси.

Цілком очевидно, що одним із таких системних методів, технологій та інструментів генерації і впровадження інновацій, орієнтованих на задоволення потреб сучасних людей, варто вважати і застосування методу, методології, моделей, технології і процесу дизайн-мислення (Method, Methodology, Model, Technology and Process Design Thinking). Саме під такими визначенням інформація про використання дизайн-мислення (ДМ) сьогодні циркулює в науково-теоретичному і консалтинго-практичному інформаційному просторі.

При цьому такі поняття, як метод, методологія, модель, так і технологія мислення з префіксом дизайн- є нічим іншим, як різними інтерпретаціями процесів генеруванням ідей, на основі ствердження, що «... шлях до поліпшення — це генерувати більше ідей» [258].

Таким чином, саме процес дизайн-мислення, орієнтований на вирішення проблем людини чи людей, включає п'ять або шість основних етапів: емпатія, визначення проблеми, генерація ідей, прототипування, тестування або впровадження, у процесі виконання яких знаходяться інноваційні й ефективні рішення проблем споживача чи споживачів, завдячуючи концентрації їхніх авторів на їхніх конкретних потребах. Це робить дизайн-мислення потужним інструментом не звичайної рефлексивної адаптації до запропонованих кимось змін, а активного формування таких змін, що цілком очевидно є потрібними суспільству [225].

Означена методологія з'явилася ще в 60-х роках минулого століття в Стенфордському університеті, коли під керівництвом Р. Макнамари група науковців створила міждисциплінарний курс «Design Thinking», спрямований на вирішення проблем людства. В основу курсу було покладено ідеї

американського психолога А. Маслоу, який розробив теорію людських потреб та підходи до самореалізації особистості [224].

Н. Захарченко, вивчивши історію цього питання зазначає, що перше письмове формулювання ідеї дизайн-мислення здійснено лауреатом Нобелівської премії з економіки Г. Саймоном у 1970-х роках у книзі «Науки про штучне» (The Sciences of the Artificial). Зокрема, учений говорив про швидке прототипування і тестування продуктів, заснованих на спостереженнях [72, с. 54].

Автори навчально-методичного посібника «Використання методології дизайн-мислення для розвитку компетентності працівників публічного сектору» у межах екскурсу в генезу її створення і використання визначають, що вона від початку свого введення американськими вченими сполучає сфери бізнесу, інженерії та креативності як інноваційний спосіб мислення в науці та дизайн-інженерії, передбачала сприйняття старої потреби по-новому для її інноваційного вирішення з меншими витратами коштів і з отриманням вищої продуктивності. Принагідно, ними ж надано і визначення відповідних термінів: «креативність» (генерування нових ідей, нових поглядів на чинні проблеми, інше бачення можливостей з використанням нових технологій); «інновація» (успішне застосування нових ідей, розроблення нових продуктів і послуг); «дизайн» (перетворює ідеї в практику й нові пропозиції) [27, с. 6].

У сучасних умовах дизайн-мислення постає як технологія, що може бути використана для підвищення ефективності процесів реалізації проєктів будь-якої функціональної спрямованості. Саме тому, для прикладу, Н. Захарченко цитує думку О. Кемпкнеса про те, що «дизайн-мислення швидше працює всередині управління проєктами, установлюючи межі співробітництва та створення інновацій командою проєкту» [72, с. 55].

Таким чином, на загально сформовану думку, поняття «дизайн-мислення» означає комплексний підхід, що забезпечує створення нового продукту чи послуги через визначення й аналізування потреб споживачів, генерування й розвиток креативних ідей, їх візуалізацію та тестування для впровадження

якісних змін. Ця бізнесова модель/методологія/технологія поступово почала впроваджуватися для вдосконалення процесів ухвалення управлінських рішень в публічному управлінні для вирішення численних проблем, що стоять перед суспільством і його складовими [27, с. 5].

Це відбувається тому, що дизайн-мислення заохочує мислити нестандартно, формує потребу уяви нового простору і встановлення його нових параметрів для створення належного досвіду і потенційних змін у сприйнятті та значенні суспільної служби [219].

З цих позицій цікавим є погляд на дизайн-мислення Дж. Колко (J. Kolko), який виокремлює в ньому підхід «знизу догори», де розрив між дизайнерами, а в нашому разі – керівниками – та громадянами скорочується завдяки рішенням, що ухвалюються на основі спільно набутої інформації [228].

Сутність такого підходу полягає в розгляді відповідної проблеми з різних боків і використанні для її вирішення нестандартних, нерутинних, нестереотипних, а інноваційних підходів, спрямованих на бажання, прагнення і поліпшення життя користувачів, залучення їх користувацького досвіду. Це засвідчує орієнтованість процесів і процедур дизайн-мислення на потреби людини (Human-centered design) з їх фокусуванням на вирішенні проблем інноваційним способом з пріоритетним врахуванням проблем, потреб і вимог користувачів.

Отже, якщо використовувати ДМ для вирішення потреб споживачів управлінських рішень, то ці рішення мають бути соціально, технічно і технологічно реальними, що трансформуються в результати; економічно перспективними, щоб їх можна було вигідно втілити; бажаними для споживачів послуг, щоб відповідати їх реальним потребам. Тобто ідеї матеріалізуються, продукти – тестуються, а сама методологія за допомогою креативності впроваджується в реально і мінливе життя з орієнтацією на вирішення проблем громадян. Якраз для цього персонал системи публічного управління і місцевого самоврядування повинен володіти емпатією, активно генерувати ідеї, бути розкутими та сміливими у своїх рішеннях [27, с. 7].

Варто також зауважити, що Р. Раззук і В. Шут визначають дизайн-мислення як певний як аналітичний і творчий процес, що залучає людей до можливості генерувати пропозиції, експериментувати, створювати прототипи, а також отримувати відгуки для дальшого їх перепроєктування [244]. На процесну природу дизайн-мислення вказує також і Т. Браун, який наголошує, що дизайн-мислення – це насамперед пошуковий процес, що включає низку несподіваних відкриттів, і тому не можна дати йому лінійну структуру для виконання вказівних дій. Однак, він це робить, не обмежуючи своє розуміння дизайнерського мислення тільки вузькими межами процесу або простими, схематичними методами, а навпаки – вкладаючи його в ширші межі підходу чи відношення до творчої роботи. Учений описує дизайн-мислення як методологію, що поєднує повний спектр інноваційних дій з дизайном, орієнтованим на іншу людину чи людей [207, с. 86].

Одночасно Х. Беспалюк, К. Процак розглядають дизайн-мислення як ефективний метод адаптації до змін, особливо в умовах кризи та карантинних обмежень і за можливості – застосування його в умовах війни там, де це можна зробити [6, с. 128], оскільки це відповідає твердженню Т. Брауна про те, що в певній ситуації саме потреба зумовлює виникнення і впровадження інновації [208]. Недаремно нині в Україні відкриваються значні, на нашу думку, перспективи для використання ДМ, оскільки за умов війни він може не тільки спростити повсякденне буття користувачів, а й безпосередньо врятувати життя.

Т. Слободенюк розглядає використання концепції дизайн-мислення в контексті функціонування сервісної держави через відповідні моделі та виявлені закономірності. Ця дослідниця, узагальнивши здобутки зарубіжних учених з цього питання, відзначає такі стратегії для більш ефективного реформування публічного управління, як ефективність (потреба збільшення обсягу послуг у межах фіксованих або малих державних витрат), маркетингізація (потреба запровадження ринкових стимулів для усунення зайвої бюрократизованості), орієнтація на надання адміністративних послуг (потреба створення альтернативних систем надання послуг клієнтам), децентралізація

(потреба переміщення центру реалізації різних державних програм на нижчі рівні управління), відповідальність держави за результати (потреба встановлення функції управління як надання адміністративних послуг, де держава стає обслуговувальною – сервісною) [173, с. 59].

Автори уже згаданого вище навчально-методичного посібника «Використання методології дизайн-мислення для розвитку компетентності працівників публічного сектору» навели низку прикладів і пропозицій щодо впровадження такої інноваційної технології у вітчизняній системі публічного управління. Рекомендації цього посібника наголошують на потребі враховувати особисті та фахові якості публічних службовців, а також певні особливості публічного сектору, у якому наявні і діють критерії не лише якості та ефективності, а й рівності, дотриманням регламентів, орієнтації на споживача адміністративних послуг, наданням платних і безоплатних послуг тощо [27].

Саме тому стає дуже важливим урахування наявних в Україні проблем у сфері надання публічних послуг, з якими стикається персонал самої системи. Це, зокрема бюрократизація, неготовність до змін, низький рівень мотивації службовців, недостатнє фінансування, відсутність потрібних знань, досвіду, відсутність достатнього числа лідерів і функціонерів, які володіють сучасними знаннями, технологіями і, головне, досвідом їх використання.

Вирішуючи ці проблеми, керівник органу публічного управління – державного органу чи органу місцевого самоврядування – має усвідомлювати й розуміти сутність ДМ як ефективного засобу залучення всіх здатних і зацікавлених учасників до пошуку рішень проблем; як інструменту для вирішення проблем; як засобу міждисциплінарного вирішення проблем; як засобу налагодження співпраці між різними рівнями управління; як засобу підвищення креативності та інноваційності їх персоналу [27, с. 33].

Тобто в евристичній площині публічного управління ДМ реалізується в різних ситуаціях, які можна визначити таким чином:

1) більш точне узгодження потреб отримувачів сучасних послуг, щоб обмежених управлінських ресурсів вистачило для задоволення різноманітних запитів численної маси громадян;

2) стимулювання персоналу до навчання в умовах онлайн-режиму та, інколи, негативного впливу Інтернету й соціальних мереж через визначення їх професійних інтересів як у використанні ДМ, так і у сфері інформаційно-комунікаційних технологій;

3) полегшення отримання адміністративних послуг людям старшого віку через просторове наближення їх до споживачів, а також вивчення потреб останніх;

4) поліпшення умов для відпочинку громадян усіх вікових категорій (багатофункціональні дитячі центри, оздоровчий і спортивний простір на свіжому повітрі, функціональність публічної бібліотеки, центри співпраці для місцевих творчих організацій) [27, с. 34-35].

Цілком очевидним є завдання з інтенсифікації використання ДМ і ШІ в процесі підготовки публічних службовців – у навчальному процесі підготовки бакалаврів, магістрів і докторів філософії за спеціальністю D4 Публічне управління та адміністрування, як і в їхній майбутній діяльності.

У цьому контексті варто зазначити, що вченими в галузі публічного управління та адміністрування наголошується, що нині впровадженням ДМ займаються як бізнес-школи при закладах освіти, так і різноманітні консалтингові центри з використанням новітніх курсових програм, тренінгів, семінарів, вебінарів тощо. При цьому до останнього часу державні заклади поступаються останнім у розробленні рекомендацій щодо інноваційних змін у публічному управлінні на основі синергії наукової думки і дизайн-мислення, у розвитку людських ресурсів та організаційної управлінської культури, у функціональному дизайн-лідерстві, у вдосконаленні кадрової політики галузі, у генеруванні управлінських інновацій, у навчальних тренінгах, вебінарах і стажуваннях [52].

Отже, використання дизайн-мислення на сучасному етапі змін у вітчизняній системі державного управління і місцевого самоврядування повною мірою сприятиме інноваційному розвитку суспільства, формуючи при цьому нові тенденції в процесах створення і впровадження креативних ідей, моделей, технологій, норм і цінностей у всіх можливих сферах виконання системою її функцій у забезпеченні сталого розвитку країни.

І хоча такі тенденції нині вже переважають традиційні для попередньої епохи авторитаризм, комунітарність і бюрократичний централізм командно-адміністративного управління з характерними для неї пасивністю і байдужістю персоналу, сучасний службовець вітчизняної публічної служби повинен мати і вміння ефективно використовувати потрібні знання та компетенції щодо інноваційних методів, технологій та процесів при ухваленні потрібних для вирішення проблем громадян управлінських рішень.

Саме тому вже згаданими вище співлауреатами Премії А. Нобеля 2025 р. одночасно доведено потребу створення і використання таких «технологічних змін», що, на їхнє обґрунтоване переконання, стають «творчо руйнівними» [243] та сприяють ліквідації застарілих і традиційних, але ще достатньо поширено чинних у вітчизняних ОМС управлінських технологій, сфокусованих не на джерелах і причинах економічного зростання сучасності через впровадження інновацій, технологічні зміни та конкуренцію, а на слухняному виконанні директив вищих владних структур.

Таким чином, завдання «творчого руйнування» традиційних порядків і впровадження на їх місце інноваційних методів публічного управління може і повинно бути успішно вирішеним шляхом запровадження в наявну практику управління територіальними громадами використання їх персоналом сучасних досягнень і переваг використання дизайн-мислення, для чого стає доцільним визначити та дослідити можливості й умови його успішного використання.

2.3 Можливості й умови модифікації та очікувані результати впровадження дизайн-мислення в практику управління органів місцевого самоврядування

Відповідно до положень Європейської Хартії місцевого самоврядування та Концепції відновлення місцевого самоврядування в Україні головною метою є відновлення на всій території України місцевого самоврядування задля забезпечення жителям громад якісних адміністративних послуг, можливостей самореалізації, зокрема участі у вирішенні місцевих проблем, а також економічного, культурного розвитку ТГ.

Ця мета вирішується за таким переліком напрямків:

- забезпечення ОМС повномірними повноваженнями щодо управління наданням адміністративних послуг;
- гарантування працівникам ОМС можливостей кар'єрного зростання, професійної підготовки, урахуванням особистих якостей та фахової компетентності;
- обмеження адміністративного нагляду за діяльністю ОМС;
- наділення ОМС винятковими повноваженнями щодо встановлення розмірів місцевих податків і зборів;
- гарантування обов'язкового погодження з ОМС питань, пов'язаних із місцевими проблемами з можливістю ОМС захищати свої права в суді [86].

Виконання цих завдань має гарантувати умови належного забезпечення потреб жителів громад за всіх їх освітніх, вікових, релігійних, гендерних тощо особливостей. Сюди входить і можливість брати участь в ухваленні місцевих рішень, і створення громадських організацій та інших інституцій місцевого самоврядування, і досягнення достатнього рівня інституційної та фінансової спроможності ОМС, а також їх самостійності у вирішенні проблем місцевого значення. Цілком очевидно, що ці аспекти мають бути враховані в нових законодавчих актах та імплементовані в практику життєдіяльності місцевого самоврядування.

При цьому забезпечення вирішення наявних сьогодні проблем управління ОМС з отриманням потрібних результатів для населення громади та раціонального й ефективного функціонування самого органу не можна здійснити без упровадження у взаємини між ОМС і СЖТГ нових інноваційних форм і методів роботи.

Отже, якщо, для прикладу, Б. Гжегош (B. Grzegorz) і М. Левандовські (M. Lewandowski) в роботі [200] зазначають, що в протистоянні проблемам, що постають перед ОМС, останні мають відшукувати і використовувати нові інструменти, то саме в цьому контексті однією із ключових пропозицій буде включення і використання в процесах управління потенціалу дизайн-мислення. У цьому зв'язку М. Орлів визначає, що дизайн-мислення є тим комплексним підходом, який забезпечує створення нового концепту продукту, послуги чи управлінського рішення щодо вдосконалення системи через визначення та аналіз потреб споживачів (зокрема прихованих); генерування й розвиток креативних ідей; їх візуалізацію та тестування для формування готовності впроваджувати зміни [119].

Тобто застосування ДМ і ШІ в ОМС може і повинно стати тим перспективним інноваційним інструментом, що допоможе сформувати кращі рішення для вирішення проблем місцевого самоврядування шляхом концентрації уваги персоналу ОМС на потребах користувачів послуг і функцій ОМС, у забезпеченні яких існують чи виникають певні проблеми.

У зв'язку з цим стає зрозуміло, чому тема ДМ викликає непересічну увагу в середовищі науковців. Так, українськими вченими дизайн-мислення визначається як вимога й ефективний метод адаптації до змін (Х. Беспалюк, К. Процак) [6], як перспективний напрямок в управлінні бізнесом та інноваціями (Н. Захарченко) [72], як основа сучасних управлінських моделей (О. Воробйова, Г. Дзюба) [34; 57], а також описуються її організаційні (Д. Дзвінчук, І. Лопушинський, М. Орлів, В. Петренко) [52], методичні (використання на державній службі – М. Орлів) [119] та досягнуті в місцевому самоврядуванні (М. Орлів і В. Петренко) [118]) здобутки.

Загалом у дослідженнях українських учених досягнення їх закордонних колег дизайн-мислення аналізуються з позицій пріоритетності принципу субсидіарності для функціонування системи місцевого самоврядування. Так, відомими дослідниками в цій сфері Т. Брауном (T. Brown) [207], Б. Гжегожем (B. Grzegorz) і М. Левандовські (M. Lewandowski) [200], М. Берзелеєм (M. Barzelay) і Ф. Томпсоном (F. Thompson) [202], К. Бейсоном (C. Bason) [203], К. Мюллер-Ротенбергом (Ch. Müller-Roterberg [235], Р. Резуком (R. Razzouk) і В. Шутем (V. Shute) [244] та ін. ДМ розглядається через призму гуманістичного підходу як орієнтовану на людину технологію.

Як приклад, на сайті IDEO (компанії, якій приписують значну участь у популяризації підходу дизайнерського мислення) ми можемо прочитати, що такий дизайн – це те, що може зробити сучасні організації більш конкурентоспроможними в творчий спосіб, який допомагає лідерам і компаніям розвиватися та зростати, адаптуючись до потреб людей [224].

Тобто в дизайнерському мисленні людина є основною цінністю, і це визначає специфіку й надзвичайну гуманістичну привабливість цього підходу, а також інші елементи відношення до проблем і намічених рішень. Дії, орієнтовані більшою мірою на людину, також особливо важливі для громадського управління на основі гуманістичних принципів.

Задоволення цілей та інтересів людей як основа гуманістичного підходу до управління обговорювалося Я. Коцяткевичем (J. Kociatkiewicz) і М. Костерою (M. Kostera), які зауважують, що ДМ – це «внутрішньо узгоджена дослідницька програма, спрямована на дослідження та поліпшення людської долі у світі організацій» [227, с. 13].

Уже згаданий Т. Браун (T. Brown) також відзначає гуманістичну спрямованість дизайн-мислення як одну з його парадигматичних основ: «Дизайн мислення – не тільки людиноцентроване, а глибоко людське саме по собі» [207, с. 87].

Ось чому Б. Гжегож і М. Левандовські зазначають, що окреслені вище функції дизайн-мислення мають потенціал для розв’язання проблем місцевого

самоврядування [207, с. 129]. Щодо важливості запровадження дизайн-мислення в органах влади пишуть М. Берзелей (M. Barzelay) та Ф. Томпсон (F. Thompson), які зазначають, що уряди почали експериментувати з використанням ДМ як способом переосмислення політики, генерування і тестування таких нових рішень для суспільних проблем, які відповідають вимогам впровадження інновацій у публічному секторі [202].

Отже, якщо уряди починають шукати рішення нагальних проблем в умовах неминучих фінансових обмежень, з якими вони стикаються дедалі більше, вони звертаються до ідеї «інновації», а наука і вчені намагаються їм допомогти впоратися із цим, як це, для прикладу, було зроблено групою авторів в [231].

На користь такого єднання практики з наукою свідчить створення багатьох лабораторій інновацій у публічному секторі на різних рівнях влади в окремих країнах, а також у міжнародних організаціях, як-от ОЕСР з її Обсерваторією інновацій у державному секторі (OPSI), яку було створено 2014 року [231].

Проте для застосування цієї інноваційної методології вирішення проблем на зазначеному рівні управління на початковому етапі потрібно, принаймні, з'ясувати позиції об'єктів їх запровадження щодо доцільності інноваційних змін у їх роботі, як це уже почали здійснювати в Україні на рівні державних органів.

Так, для прикладу, запропонований алгоритм використання ДМ у вирішенні проблеми низької ефективності системи навчання й розвитку персоналу окремого державного органу було запропоновано для обговорення із працівниками Міністерства юстиції України під час проведення вебінарів з питань запровадження змін та управління персоналом (3-4 та 14-15 вересня 2020 р.), коли після завершення навчання слухачам було запропоновано висловитися щодо доцільності запровадження ДМ для запровадження змін із використанням онлайн-опитувальника Mentimeter.

В опитуванні взяли участь 96 осіб (державні службовці, посади яких віднесено до категорій «Б» та «В»), з яких 79 осіб (82,3%) зазначили, що дизайн-мислення доцільно використовувати в органах влади, 17 осіб (17,7%) вагалися та не змогли дати однозначної відповіді (оскільки дистанційний формат дозволяє лише ознайомитись із методологією). Варто зауважити, що негативної відповіді не було дано жодним із респондентів, якими серед основних бар'єрів запровадження ДМ в державних органах були названі бюрократія, низький рівень мотивації і готовності державних службовців до змін, відсутність лідерів, потрібних знань, брак часу і недостатність фінансування [120, с. 80].

Саме тому, до персоналу будь-якого ОМС потрібно спочатку донести сутність ДМ та розкрити користь від його застосування для вирішення місцевих проблем на новому рівні їх інституційної спроможності, як це було ініційовано для формування в лідерів, секторальних спеціалістів і провідних фахівців ОМС ТГ таких стратегічних і проєктних компетентностей, які забезпечать використання ДМ в процесах запровадження змін, розроблення нових, актуалізації і реалізації чинних стратегій на основі аналізу потреб жителів громад (споживачів управлінських послуг ОМС) і моніторингу досягнутих результатів [118].

Усвідомлення потреби такого кроку привело до створення 2021 року на базі Інституту гуманітарної підготовки та державного управління і кафедри публічного управління та адміністрування (зараз – кафедра публічного управління, адміністрування і національної безпеки) ІФНТУНГ дизайн-лабораторії «LIDER» (Laboratory of Intellectual Development for Empowering Regions – «Лабораторія інтелектуального розвитку для посилення спроможності регіонів»), що стала першою в Україні університетською лабораторією для проведення досліджень, створення, тестування й поширення інноваційних продуктів, процесів, процедур і послуг для користувачів публічних послуг [216].

Лабораторію «LIDER» було започатковано співпрацю групи дослідників кафедри публічного управління, адміністрування і національної безпеки Івано-Франківського національного технічного університету й аналогічної групи з питань освіти та публічного врядування Каунаського технологічного університету (Литва). Їх взаємодію на основі Угоди між Урядом України та Урядом Литовської Республіки про співпрацю в галузі освіти, науки й культури було спрямовано на виконання проєкту «Розвиток компетентності працівників литовського та українського публічних секторів з використанням методології дизайн-мислення», визнаного 2022 року переможцем конкурсу за пріоритетним напрямком «Соціальні та гуманітарні науки» [9, 36].

Ідеологія проєкту полягала в обґрунтуванні використання ДМ для розвитку компетентності публічних службовців, створення з цією метою дизайн-лабораторії, розроблення й апробації науковцями низки навчально-методичних матеріалів з їх поширенням серед мережі ОМС і закладів системи професійного навчання публічних службовців, а також надання послуг навчально-консультативного характеру для всіх охочих оволодіти відповідними професійними компетенціями, спрямованими на інноватизацію публічного управління [1].

За результатами виконання групою науково-педагогічних працівників кафедри у співпраці з експертами Каунаського технологічного університету низки передбачених проєктом завдань у лабораторії впродовж 2020-2023 років було проведено навчальний тренінг для 16 працівників апарату Івано-Франківської обласної ради та виконавчого комітету Івано-Франківської міської ради з виданням сертифікатів Муніципального тренінгового центру (Municipal Training Center, Kaunas, Lithuania) про отримання кваліфікації у використанні дизайн-мислення, що стало важливим стартовим кроком для започаткування застосування ДМ у вирішенні проблем ОМС як рушійної сили підвищення їх інституційної спроможності територіальних громад Івано-Франківської області.

Як зазначено ідеологами створення лабораторії «LIDER», результати роботи колективу кафедри можна і потрібно вважати створенням стартового майданчика для продовження й масштабного розширення її діяльності, а перші результати надають упевненості в можливості та доцільності інтенсифікації і розширення масштабів її функціонування для практичного використання результатів у майбутньому поширенні потенційних інновацій та основ процесів інноватизації вітчизняної системи публічного управління загалом і зокрема в ОМС) [54, с. 21].

При цьому, оскільки лабораторія «LIDER» функціонує в межах університету і має значний потенціал організації та виконання завдань з поширення цієї технології через підвищення кваліфікації працівників ОМС та забезпечення аналітично-консультаційним супроводом розроблення і впровадження стратегічних змін у ТГ, то потенціал радикальної інтенсифікації генерування кадровим наповненням ОМС ТГ нестандартними, творчими, інноваційними управлінськими рішеннями з вагомими економічними, соціальними й екологічними наслідками є досить високим.

До того ж, з погляду підготовки до майбутнього входження держави Україна до Європейського Союзу з відповідними компетентнісними характеристиками персоналу публічних служб країн ЄС, стає очевидним, що саме такі можливості підвищення спроможності, які ДМ може і буде додавати персоналу ОМС і є потрібними для нарощування інституційної спроможності ОМС щодо задоволення потреб всіх можливих користувачів [54, с. 23].

Для виявлення можливостей й умов успішного використання ДМ у вирішенні проблеми розвитку інституційної спроможності ОМС звернемося до опису традиційних етапів, що сукупно і складають основу цієї креативної і людиноцентричної технології та ще 2021 року в контексті потреб вітчизняного публічного управління були інтерпретованими в навчально-методичному посібнику «Використання методології дизайн-мислення для розвитку компетентності працівників публічного сектора» [27].

Для визначення можливостей й умов належного використання ДМ звернемося, для прикладу, до можливості його імплементації для вдосконалення і розвитку внутрішніх процесів (5) уже наявної і чинної в ЄС моделі управління ЗОР (CAF) (Рис. 4). При цьому, блок розвитку внутрішніх процесів організації, а в нашому разі – ОМС (5), доцільно доповнити виконанням таких традиційних шести кроків чи етапів процесу ДМ, як:

- 1) емпатія – занурення в проблемне питання та досвід інших залучених учасників;
- 2) спостереження – фокусування уваги на визначених на першому етапі проблемах і спостереження за їх розвитком;
- 3) фокусування – формулювання конкретного, значущого завдання, що можливо вирішити;
- 4) генерація ідей – генерування ідей та вибір рішення;
- 5) прототипування – створення моделі для тестування визначених рішень;
- 6) тестування – отримання зворотного зв'язку та визначення найкращого рішення.

В Україні вперше аналіз і певну адаптацію етапів ДМ для публічного управління було здійснено авторами навчально-методичного посібника «Використання методології дизайн-мислення для розвитку компетентності працівників публічного сектора» ще 2021 року [27].

Однак варто зауважити, що донині всі відомі вітчизняні дослідження можливостей використання ДМ для вдосконалення процесів і результатів управління ТГ (для прикладу [31, 96, 169] в питаннях занурення в проблему і вивчення досвіду та потреб користувачів (а в нашому разі – населення громади) продовжують залишатися на традиційних позиціях, згідно з якими стартовий етап емпатії (1) процедури ДМ автори залишають винятковою функцією персоналу ОМС ТГ.

Проте, якщо в бізнесі, на виробництві, в науці, освіті тощо ДМ використовується групами виконавців завдань, проєктів і планів на основі вивчення потреб і бажань користувачів, утвореними за добровільною угодою

партнерів у бізнесі, наказом чи розпорядженням в організаціях та установах для продовження етапів (2, 3, 4, 5 і 6) використання ДМ для формування результату (рішень), то в разі ОМС його голова і представницький складник населення спочатку обираються людськими ресурсами (з правом голосу) множини суб'єктів її життєдіяльності (СЖТГ).

При цьому навіть процес підготовки і проведення виборів, а також їх результат уже стає частиною стартового процесу формування емпатії ДМ в громаді, оскільки населення обирає таких представників, які в ідеалі уже розуміють, формулюють і висловлюють їхні побажання і оприлюднюють відповідні програми на підставі опитувань, спілкування, проведення зустрічей і т. п.

Тобто можна вважати, що процес емпатії починається ще на етапі підготовки і проведення виборів, результат яких повинен бути спрямованим на створення умов для розвитку і процвітання всієї громади якраз за рахунок використання бажань, переконань і прагнень трансформувати в результат не тільки інтелект обраних населенням голови, членів ради і призначених ними функціонерів ОМС, а й більшості зацікавлених в цьому членів громади.

Саме тому, на відміну від традиційного етапу «емпатії» (1) або занурення в проблемне питання та досвід користувачів, як «... основи дизайн-мислення у підприємництві» [192], у більшості дослідників ДМ як «... категорії публічного управління» [55, 93, 95, 120] цей стартовий етап процесу управління ОМС ТГ не піддавався аналізу, не оцінювався і, цілком очевидно, не вдосконалювався.

Зважаючи на це етап – «Зрозумій» (або «Емпатія»), метою якого є виявлення, формулювання і початковий аналіз якоїсь проблеми, варто вирішувати шляхом отримання максимально можливого обсягу інформації про неї. Не потрібно при цьому забувати, що для максимально глибокого усвідомлення і зрозуміння проблеми варто, використовуючи як уже широко відому і доступну інформацію («усвідомлені знання»), так і до цього моменту невідому але корисну інформацію («неусвідомлене знання») [27] з одночасним

пошуком і виявленням прихованого, або, за визначенням К. Мюллера-Ротерберга (Ch. Müller-Roterberg), «неусвідомленого незнання» [235].

Ось чому, саме цей етап у процесі вирішення будь-якої множини проблем в життєдіяльності ТГ повинен формувати підґрунтя розуміння проблем споживачів послуг ОСМ. При цьому, саме цей етап, започаткований досягненням певного рівня взаєморозуміння сторін у процесі виборів, не повинен припинятись із їх закінченням, а повинен бути залишеним і розвинутим обраними головою, членами ради ТГ і функціонерами її виконавчої гілки як обов'язковий елемент взаєморозуміння і взаємодії представниками ОМС-СЖТГ упродовж усієї каденції обраної влади, трансформуючись не просто в постійний збір та аналіз фактичної інформації про те, як населення бачить проблеми, можливості і шляхи її вирішення, оскільки тільки повне усвідомлення цього може сформувати в персоналу ОМС розуміння того, яким вимогам має відповідати винайдене в дальших кроках інноваційне вирішення проблеми тієї чи іншої із множини проблем, оскільки для цього, за ствердженням К. Бейсона (C. Bason) «... потрібно зрозуміти світ і бажання користувача» [203].

Саме тому етап емпатії ДМ у контексті його використання персоналом ОМС для управління життєдіяльністю ТГ має стати ключовим елементом використання цієї інновації в публічному управлінні на рівні територіальних громад, головною умовою реалізації якої постає забезпечення достовірної і повної інформації шляхом налагодження функціонування генерального зворотного зв'язку (Рис. 1.1) який забезпечує ОМС інформацією про те, які думки та побажання щодо обраного керівництвом і функціонерами громади шляху вирішення множини проблем має її населення. Тобто, фактично на етапі емпатії і здійснюється перевірка того, як населенням ТГ сприймаються напрацьовані ОМС ідеї вирішення проблем через презентацію, отримання відгуків та рефлексії від користувачів для їх використання з метою вдосконалення ідей з вирішення проблем. Тільки цей етап забезпечує перевірку обраних ідей з вирішення проблем щодо їх ефективності та або уже отриманих

результатів для пошуку можливостей вдосконалення рішень перед реальним запуском процесу їх реалізації.

Варто зазначити, що закордонними експертами у цій сфері уже робилися спроби збільшення кількості етапів ДМ шляхом додавання ще й фази обміну новими ідеями, які виявили свою ефективність і дозволили досягнути більш високих результатів у розвитку місцевої громади [249]. При цьому стверджувалося, що кожна людина з позитивним досвідом повинна мати можливість розповісти про нього таким чином, щоб переконати інших учасників процесу випробувати ідею на собі (сторителінг).

Ураховуючи опис вищезазначених етапів дизайн-мислення, варто сформулювати принципи цієї методології, якими є:

- людиноцентрованість, глибокий аналіз потреб людей;
- інкрементальне запровадження змін;
- орієнтація на досягнення SMART-цілей;
- мультидисциплінарність проєктних команд;
- спеціальне середовище для роботи команд;
- орієнтація на пошук нових альтернативних рішень;
- інтерактивність дизайн-процесів;
- розроблення максимально спрощених, але змістовних прототипів для швидкого тестування нових ідей та рішень [119, с. 7].

Однак наголосимо, що застосування ДМ зможе бути успішним й ефективним винятково за умови інноваційного підходу до вирішення проблем ОМС.

З урахуванням думки Х. Беспалюк та К. Процак, для порівняння варто продемонструвати відмінності дизайн-мислення на відповідних етапах під час вирішення проблем за традиційним та інноваційним підходами [6].

Таблиця 2.2. Етапи ТДМ та їх характеристики

Етапи	Традиційний підхід	Інноваційний підхід
Емпатія	Характерною є послідовність. Потрібний логічний аналіз проблеми. Добір лише релевантної інформації (що безпосередньо стосується проблеми)	Характерною є непослідовність. Дослідження проблеми з різних позицій. Широке коло добору інформації (можливий взаємозв'язок різних галузей)
Фокусування, синтез	Класифікація, використання категорій. Використання стійких моделей, схем	Пошук фактів, що дають змогу об'єднувати речі. Різнобічний підхід. Відхід від стереотипів, зміна моделей, схем
Вибір ідеї	Використання інформації, щоб дійти до якогось рішення. Немає методів, що дають змогу виходити за межі адекватності	Використання інформації як поштовху, що спонукає до пошуку нової ідеї. Є методи, що дають змогу виходити за межі адекватності
Прототипування	Базис мислення – заперечення. Наявність одного варіанту вирішення проблеми	Немає заперечень. Наявність багатьох альтернативних варіантів вирішення проблеми
Випробовування	Кожен крок має бути правильним. Помилки виключені. Негайне оцінювання	Кожен крок не має бути правильним. Важливий лише результат. З оцінюванням не поспішають

Інтерпретація автора

Із наведеного можна зробити висновок, що ДМ в інноваційному підході, на відміну від традиційного (згідно з яким передбачено отримання єдиного логічного ефективного результату), призводять до багатьох рішень, стимулюючи творчість і креативність учасників цього процесу.

При цьому дизайн-мислення принципово відрізняється від відомих способів мислення, оскільки ґрунтується не на стандартних аналітичних підходах до аналізу проблем і побудові ментальних моделей, а на глибокому і, саме головне, спільному зануренні в досвід споживачів і користувачів (клієнтів). Тобто до вирішення будь-яких завдань ОМС на основі використання ДМ буде залучено ще й інтелект, досвід і розуміння потреб певної множини людей – людських ресурсів як ОМС, так і СЖТГ.

Отже, урахування того факту, що феномен емпатії в ТГ проявляється ще в період виборів, а також сформовану нами рекомендацію щодо потреби її збереження у відносинах між людськими ресурсами пари ОМС-СЖТГ упродовж усього часу взаємодії населення з обраним органом управління, використання ДМ вимагає модифікації цього процесу за схемою, поданою на рисунку, де традиційний стартовий етап «Емпатія» або «Зрозумій» (1) доповнено додатковим етапом «Емпатія» (0) під час передвиборчої боротьби за прихильність і голоси населення шляхом вивчення кандидатами в ОМС його потреб, бажань і прагнень та формування ними відповідних передвиборчих програм, пропозицій, планів й обіцянок з метою формування для їх виконання місцевої влади.

І хоча за наявних на цей час умов використання традиційного підходу ДМ до використання в управлінській діяльності ОМС та побоювання або навіть несприйняття будь-яких новацій під час реалізації повноважень, запровадження технології ДМ в процеси і процедури вироблення й ухвалення управлінських рішень щодо вирішення наявних в ТГ проблем без попередньої підготовки всіх потенційних учасників може отримати певний спротив як з боку керівництва, так і персоналу ОМС.

Проте, у разі зміни в ОМС традиційного підходу на інноваційний та вирішенні проблем із застосуванням ДМ через призму розуміння проблеми окремого «жителя» ТГ через застосування інструментів емпатії, експериментування, прототипування і, найголовніше, відкритість і можливість долучення «жителя» до будь-якого етапу процесу тощо, ОМС стане здатним вирішувати проблеми значно ефективніше завдяки вдосконалення і розвитку своєї інституційної спроможності.

У такому разі як проміжний висновок варто зазначити: якщо члени ТГ усвідомлять, що процедури ДМ орієнтовані на поліпшення умов їх життєдіяльності, у них почне формуватися відчуття довіри до ОМС та мотивація стати активним учасником процесу місцевого самоврядування.

Як ми бачили вище, під час застосування ДМ потрібно враховувати розумно обґрунтовані інтереси та пропозиції всіх жителів громади, оскільки люди мають як різні потреби, так і різні можливості їх задовольнити, а публічні послуги ОМС повинні бути доступними незалежно від статі, віку, стану здоров'я та інших члена громади. У цьому контексті явище емпатії на стартовому етапі процедури ДМ потрібно вважати найбільш важливим елементом дизайн-мислення, а рівень розвитку емпатії як у персоналу ОМС, так і в населення громади варто оцінювати як умову забезпечення інституційної спроможності громади та її органу управління, виконання якої допомагає зробити послуги більш якісними та доступними, а рішення – результативними і ефективними.

Отже, запропонована нами модифікація схеми етапів ДМ і організація генерального зворотного зв'язку між СЖЕГ і ОМС здатна забезпечити розвиток емпатії в більшості активних й усвідомлених людей громади, доповнюючи і посилюючи тим самими її інституційну спроможність за рахунок залучення до цього етапу «колективного розуму» населення.

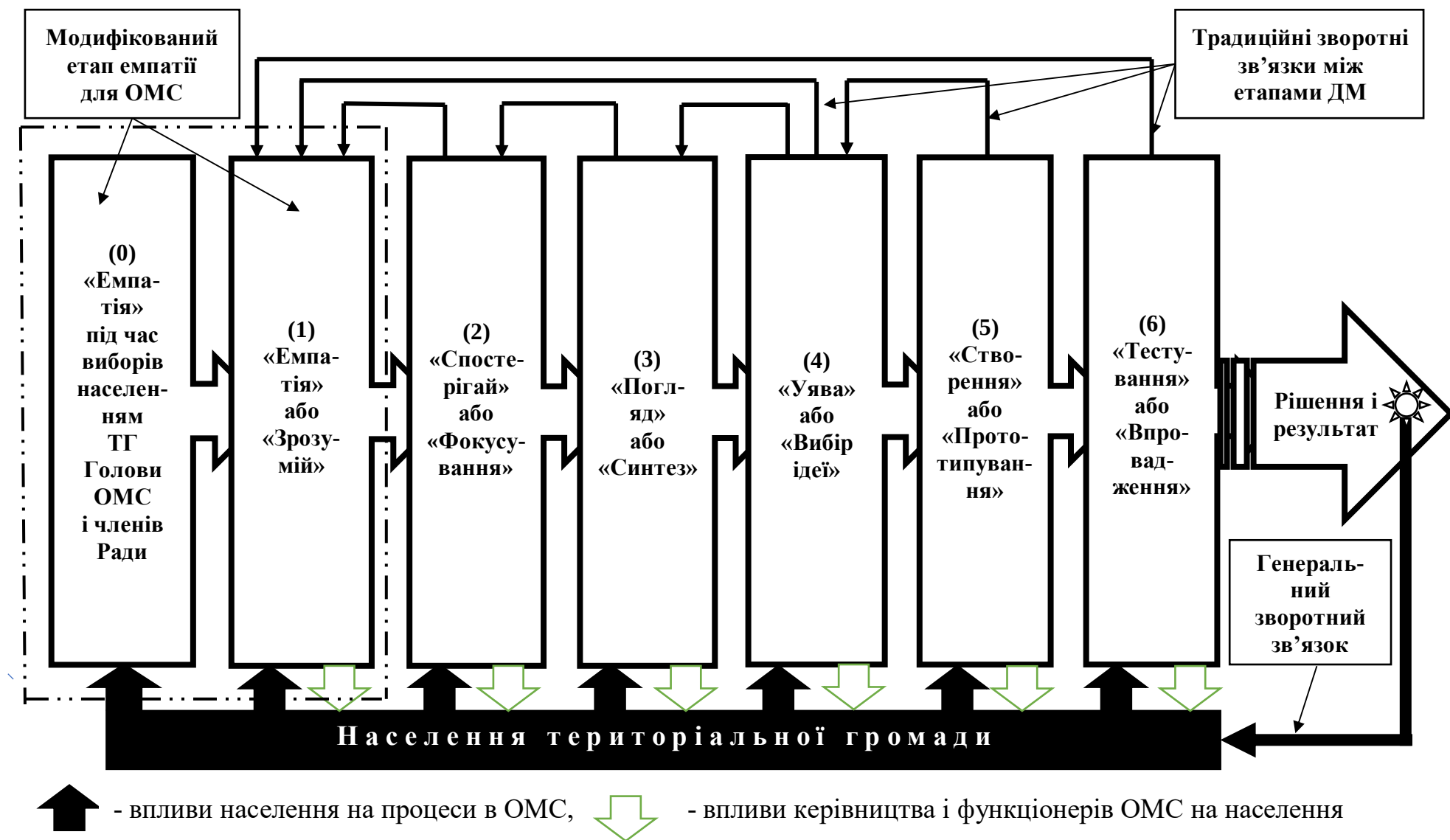


Рис. 2.1. Модифікація процесу дизайн-мислення для вдосконалення інституційної спроможності органів місцевого самоврядування територіальних громад України

Для цього потрібно й достатньо налагодити генеральний зворотний зв'язок між населенням ТГ і керівництвом та функціонерами ОМС, яке за результатами управління ОМС діяльністю множини СЖТГ та досягнутими ними внаслідок цього результатами сформує оцінку сприятиме визначенню функціонерами найкращих варіантів вирішення місцевих проблем. Тобто, в основі генерування цих управлінських рішень ОМС буде лежати розуміння його персоналом як проблем окремого жителя, так і їх різноманітних груп як суб'єктів життєдіяльності ТГ, що приведе до зміцнення інституційної спроможності відповідного органу місцевого самоврядування за рахунок впровадження модифікованої схеми ДМ, у якій інтелектуальні ресурси населення і функціонерів ОМС взаємодіятимуть як єдиний ресурс громади.

Такій спільній творчій діяльності ОМС і СЖТГ буде сприяти й використання в процесах їх відносин сучасних цифрових технологій і технічних засобів комп'ютеризації, уключаючи ІІІ, над чим почали активно працювати як вітчизняні автори низки досліджень, так і ОМС територіальних громад [для прикладу, 35, 41, 42, 47, 112, 157, 168].

Висновки до розділу 2

Порівняльний аналіз відомих традиційних та нині чинних інноваційних технологічних підходів органів місцевого самоврядування до вирішення проблем життєдіяльності і розвитку ТГ, а також визначення місця і ролі інноваційного використання дизайн-мислення для підвищення інституційної спроможності ОМС в інтенсифікації цього розвитку, дослідження можливостей, визначення умов, потрібних змін й очікуваних результатів від впровадження ДМ в практику управління ОМС, дозволило отримати такі результати:

1. У результаті порівняльного аналізу відомих прикладів свого часу інноваційних технологій публічного управління в ТГ встановлено, що

загальним недоліком проаналізованих концепцій публічного менеджменту варто вважати панівну в цих технологіях орієнтованість тільки на оцінку результатів функціонування і поліпшення внутрішніх характеристик організаційних утворень ОМС та їх персоналу без врахування можливості формування і використання їх взаємовпливів і взаємодії з населенням, нехтування якими знижує інституційну спроможність пари ОМС-СЖТГ, оскільки в цих процесах продовжують демонструватись елементи бюрократії, консерватизму, авторитаризму, слухняне виконання директив вищих владних структур і нечутливості до потреб громади та її жителів, що суттєво знижує інституційну спроможність забезпечення сталого розвитку громад.

2. Продемонстровано, що збереження в практичному управлінні керівництвом і персоналом ОМС традиційних порядків та властивих їм недоліків знижує інституційну спроможність громади, а тому вимагає пошуку і впровадження сучасних практик управління територіальними громадами на основі створення, апробації, оволодіння і використання інноваційних методів і технологій публічного управління таких «технологічних змін», які можуть і повинні стати «творчо руйнівними» для ліквідації традиційних порядків і застарілих технологій, а також доведено, що сучасні досягнення і переваги технології дизайн-мислення в комплексі із використанням потенціалу комп'ютеризації і штучного інтелекту є найбільш відповідними цілям та завданням управління територіальними громадами.

3. Обґрунтовано потребу та доцільність для врахування особливостей управління ОМС життєдіяльністю ТГ здійснення часткової модифікації й адаптації схеми процесу дизайн-мислення шляхом доповнення стартового етапу «Емпатія» додатковим елементом емпатії учасників передвиборчого і виборчого процесу, організації ОМС генерального зворотного зв'язку із забезпеченням можливості і доступу громадян громади до співучасті в усіх етапах множини процесів дизайн-мислення з вирішення наявних у громаді проблем, а також одночасного використання з цією метою сучасних комп'ютерних технологій, уключаючи потенціал штучного інтелекту.

Очевидна потреба підтвердження обґрунтованих і сформованих нами вище передумов, потреб, можливостей і пропозицій з удосконалення процесів і процедур управління життєдіяльністю ОМС територіальних громад на засадах комплексного використання інноваційних технологій дизайн-мислення і штучного інтелекту вимагає виконання такого комплексу досліджень, аналізу й оцінок:

- дослідити і здійснити порівняльну оцінку поточного стану використання в процесах управління територіальними громадами феномену емпатії людських ресурсів ОМС і СЖТГ в комплексі з використання функціонерами ОМС технологій ШІ;

- дослідити й оцінити сучасний стан впровадження технологій дизайн-мислення і штучного інтелекту в процеси і процедури управління територіальними громадами Прикарпаття;

- сформулювати рекомендації щодо напрямків, цілей і завдань з підвищення інституційної спроможності органів місцевого самоврядування в сучасній практиці з використанням методології дизайн-мислення.

РОЗДІЛ 3

ПІДВИЩЕННЯ ІНСТИТУЦІЙНОЇ СПРОМОЖНОСТІ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ ЧЕРЕЗ ПРИЗМУ ДИЗАЙН-МИСЛЕННЯ

3.1. Феномен емпатії як ключовий елемент дизайн-мислення у процесах вироблення й ухвалення управлінських рішень органів місцевого самоврядування територіальних громад

Потреба дослідження й оцінки поточного стану використання в процесах управління територіальними громадами України феномену емпатії в середовищі людських ресурсів ОМС і СЖТГ як важливого складника процесу ДМ зумовлена тим, що цим стартовим елементом визначається глибина проникнення керівництва і персоналу ОМС в реальні потреби, бажання і запити громадян, які варто враховувати в процесах формування управлінських рішень щодо вирішення множини проблем життєдіяльності і розвитку громади.

Поняття «емпатія», уведене до наукового обігу американським психологом Е. Тітченером (Edward Teatcherner) ще 1909 року як характеристики особи, яка визначала її здатність розглядати ситуацію чи проблему з позиції іншої людини, нині узагальнено визначається різними джерелами як здатність особистості усвідомлювати емоційний стан іншої людини чи інших людей та розуміти її/їх почуття, думки та переживання, уявляючи себе на її/їхньому місці.

Проте, як стверджує колишня державна службовиця, а нині британська експертка і «каталізатор інновацій у державному секторі» В. Гамільтон (Virginia Hamilton) у статті «Чи можуть уряди бути емпатичними?», опублікованій на сайті «Про аполітичність», яким для спілкування і навчання користуються понад 250 тис. державних службовців у понад 160 країнах, «Більшість людей вважають емпатію особистою рисою і часто описують її як «поставити себе на місце наших клієнтів». Авторка ж, навпаки, наголошує на

доцільності і потребі «...розширити поняття емпатії від особистої риси до роздумів про те, як її можна використовувати для опису державної установи» [257].

Такої ж думки є й автори зовсім недавньої статті «Якою є роль емпатії у врядуванні?» Л. М. Коузінс (Lorne Michael Cousins) і П. П. Залєвські (Piotr Paweł Zalewski), які доказують потребу «... інтеграції цього розуміння (маючи на увазі емпатію – Т. Б.) до самих структур та процесів управління», оскільки «у світі, що стає все більш взаємопов'язаним та взаємозалежним, емпатичне управління пропонує шлях до більш справедливих, сталих і людиноцентричних суспільств» [211].

Навіть простий перелік достоїнств використання емпатії в управлінні організацією належних взаємин та позитивної взаємодії людини з іншими людьми демонструє, що володіння ними цією можливістю є дуже важливою з низки наслідків для будь-якої особистості, оскільки це і: емоційний зв'язок, який дозволяє краще і глибше розуміти інших людей, що дозволяє будувати або зміцнювати добрі відносини; і співпраця в команді, коли розуміння та правильна оцінка думок інших підвищує згуртованість і допомагає спільно досягати встановленої разом цілі; і мінімізація та вирішення конфліктів унаслідок здатності ефективного спілкування і пошуку рішень на основі взаєморозуміння; і здатність лідирування завдяки навичкам емпатичного розуміння та задоволення потреб послідовників, що мотивує їхню ефективну групову співпрацю; і соціальна згуртованість, гармонізація відносин, зміцнення соціальних відносин та добробуту; і мінімізація соціальної ізоляції з підвищенням залученості до спільних дій.

Цей узагальнений нами перелік засвідчує незаперечну доцільність і потребу звернення до емпатії не тільки в повсякденному житті і відносинах людей, а насамперед у відносинах між людьми при владі і людьми, які цю владу обирають.

Однак, вітчизняними дослідниками заслуженої уваги використанню як дизайн-мислення загалом, так й емпатії як його обов'язкового складника, в управлінні життєдіяльністю ТГ до останнього часу не надавалося.

Якщо дизайн-мислення й емпатію вважають важливим професійним складником управління в підприємницьких утвореннях [для прикладу, 192], в закладах освіти [для прикладу, 21, 36], в управлінні проєктами [для прикладу, 81] і командами [133, 165], а поширенню і розвитку емпатії в бізнес-середовищі покликані сприяти організація численних курсів, тренінгів, вебінарів тощо [для прикладу 100, 126, 162], то в контексті ТГ ці такі складники процесу управління, як дизайн-мислення й емпатія до останнього часу в Україні не розглядалася взагалі.

Проте саме емпатичний складник управління на основі дизайн-мислення, що передбачає пошук і врахування різних думок співгромадян, визнання їхнього потенційного впливу на ухвалення рішень через співпрацю, прозорість і підзвітність, сприяє формуванню в системі ОМС – СЖТГ почуття спільної відповідальності та колективним діям для сталого розвитку майбутнього.

Водночас, як було наголошено в роботі [171], «... внутрішньо-організаційні наслідки застосування дизайн-мислення в контексті організаційного навчання і впливу на розвиток індивідуальної та організаційної компетентності залишаються мало дослідженими...», що повною мірою відноситься до сучасного стану ДМ у ТГ.

Якщо ж наслідки у вигляді індивідуальної та організаційної компетентності персоналу ОМС до останнього часу «залишаються мало дослідженими», то потреба дослідити, проаналізувати та оцінити стан емпатії в середовищі персоналу ОМС і населення на прикладі реальних територіальних громад виглядає цілком доцільною, а її результати стануть основою запровадження дизайн-мислення за модифікованою нами схемою.

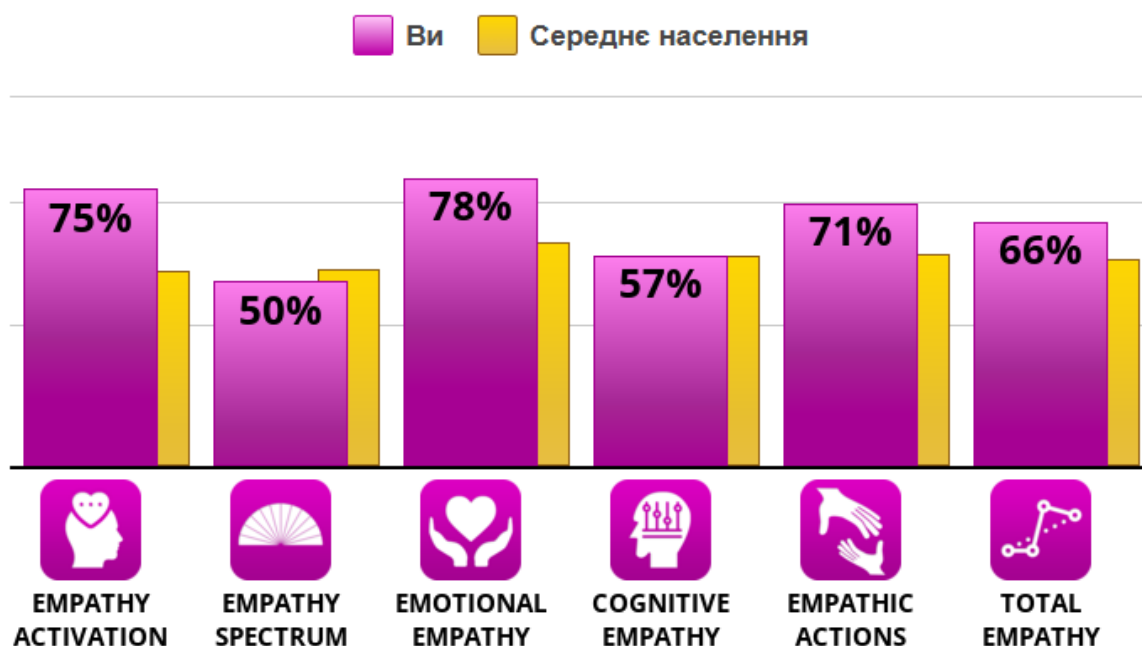
Із цією метою нами використано створений на основі робіт д-ра Д. Гоулмана (Daniel Goleman – американський психолог і науковий журналіст) багатовимірний тест на емпатію [236], що віддзеркалює досвід емпатії будь-

якої особистості за кількома емпіричними вимірами, які визначають не тільки схильність особи до емпатії, а й окремі її складники, що, своєю чергою, уточнюють її соціальний стиль у відносинах з іншими людьми.

Тест IDRILabs відрізняється від інших відомих і поширених тестів [для прикладу, 181 або 182] більшою кількістю складників цієї важливої характеристики, що дозволяють детальніше диференціювати стан емпатичних здібностей особистості.

У результаті проходження респондентами цього тесту кожним із них буде отримано індивідуальний портрет особистої емпатії у вигляді, приклад якого подано на рисунку 3.1.

Ваші результати:



Це робить вас на 10,07% більш емпатичними, ніж середньостатистична людина.

Рис. 3.1. Приклад результату проходження багатовимірного тесту на емпатію

Авторська інтерпретація

На рисунку загальну емпатію особи інтерпретовано у вигляді таких шести складників:

- EMPATHY ACTIVATION (EA) - активність як характеристика швидкості виникнення та активації емпатії людини у відносинах з іншою людиною;

- EMPATHY SPECTRUM (ES) - спектр як характеристика ступеня і широти умов, що викликають емпатичну реакцію в людини в найрізноманітніших ситуаціях;

- EMOTIONAL EMPATHY (EE) - емоційність як здатність відчувати емоції інших людей та відповідно реагувати на них, переймаючи емоційний стан і досвід іншої людини та беручи участь у її почуттях;

- COGNITIVE EMPATHY (CE) - когнітивність як інтелектуальне знання, розуміння й усвідомлення того, що переживає інша людина без їх обов'язкового відчування але ставлячи себе на місце інших і добре передбачаючи, як інші почуватимуться або реагуватимуть, потрапляючи до тієї чи іншої ситуації;

- ACTIONS EMPATHY (AE) - дієвість як схильність до здійснення конкретних дій з допомоги, служіння, підтримки і турботи про іншу людину шляхом виходу за межі слів чи розмов унаслідок розумового усвідомлення того, через що проходить інша людина і дій з полегшення цього;

- TOTAL EMPATHY (TE) - загальна емпатія як показник загальної схильності особи до емпатії.

При цьому в неведеному прикладі оцінка емпатії респондента на 10,07% перевищує середньостатистичне значення.

Отже, якщо традиційно трактувати управління як те, яким чином ухвалюються рішення в ОМС, то насамперед на пам'ять приходять такі його складники, як орієнтація на процес і процедуру, зосередження на законах, правилах та системах. У такому разі тільки дизайн-мислення і такий його обов'язковий елемент, як емпатія здатні перетворити ці закони, правила, систему і процеси на людиноцентричні рішення. Коли керівництво ОМС, усі його інституції та їх персонал діятимуть з емпатією і будуть враховувати вплив

своїх рішень на окремих осіб, на їхні групи, на суб'єктів ділової і громадської активності, ухвалені ними рішення будуть спрямованими на користь громади.

Саме тому використання результатів тестування на предмет аналізу й оцінки стану емпатії у виділених для експерименту індикативних групах людських ресурсів ТГ (керівники і персонал ОМС, керівники і персонал стейкхолдерів, населення) може продемонструвати їхню готовність до спільного використання в процесах управління різних варіантів технології дизайн-мислення, у т. ч. і модифікованого нами варіанту, у якому емпатія проявляється і працює як в процесі місцевих виборів, так і в процесі взаємодії цих груп людей в життєдіяльності громади.

При цьому варто припустити, що всереднені оцінки різних індикативних груп людських ресурсів різних територіальних громад можуть і будуть відрізнятись, але, з позицій делегованих повноважень та інституційної спроможності щодо забезпечення належного управління громадою, усереднена загальна оцінка емпатії (TOTAL EMPATHY) індикативної групи людських ресурсів керівного і функціонального персоналу ОМС повинна перевищувати усереднену загальну оцінку емпатії людських ресурсів інших груп, а такі її складники, як когнітивна (COGNITIVE EMPATHY), емоційна (EMOTIONAL EMPATHY) і дієва (EMPATHY ACTIONS) в обов'язковому порядку повинні перевищувати аналогічні показники представників населення територіальної громади.

Загальні результати проведення багатовимірного тесту на емпатію, запланованого і здійсненого в ОМС як анонімне опитування чинного персоналу ОМС на предмет оцінки рівня особистої емпатії, у якому взяли участь респонденти з Івано-Франківської МТГ, Галицької і Городенківської ТГ загальною кількістю 70 учасників, подано в таблиці 3.1.

Із 70 респондентів 6 надіслали відповіді без оцінок IDRILabs щодо порівняння їхніх результатів із рівнем середньостатистичних відповідей. Із 64 оцінок у 12 (18,75%) загальний показник емпатії результатів суттєво вищий, а в 57,62% – вищий середньостатистичного показника.

При цьому в 19 (30,64%) респондентів загальний показник емпатії, водночас, демонструє значення нижче середньостатистичного показника.

**Таблиця 3.1. Результати багатовимірного тесту на емпатію персоналу
ОМС (відповіді респондентів)**

№ № респондента	TE, %	CE, %	EE, %	AE, %	EA, %	ES, %	<, =, >
Персонал ОМС 3241							
1	58	60	67	50	60	53	2,21>
2	54	53	71	50	57	39	2,07<
3	69	53	89	57	71	75	12,93>
4	57	46	71	60	60	46	0,78>
5	62	50	67	53	67	71	5,78>
6	57	57	60	64	54	50	0,78>
7	67	53	89	67	60	64	10,78>
8	55	46	57	60	60	53	0,65<
9 5058	58	60	67	50	60	53	2,21>
10	53	55	72	50	55	41	2,07<
11	57	67	64	57	64	35	1,5>
12	70	52	88	53	75	76	12,93>
13	68	75	75	67	64	60	12,21>
14	56	42	75	67	52	42	?
15	59	46	67	75	67	39	2,93>
16	66	57	78	71	75	50	10,07>
17	84	64	89	85	96	85	27,93>
18	67	60	71	71	67	64	10,78>
19	55	46	67	60	64	39	0,64<
20	60	67	71	57	42	60	3,64>
21	54	64	53	60	46	46	?

22	60	50	71	67	64	46	3,64>
23	59	42	75	67	57	53	2,93>
24	59	60	78	64	57	35	2,92>
25	59	60	78	64	57	35	?
26	62	64	75	60	53	60	6,5>
27	48	50	60	46	39	46	7,79<
28	68	57	85	57	75	67	?
29	60	71	64	64	60	39	3,64>
30	72	64	100	96	60	39	15,78>
31	62	60	71	78	46	53	5,78>
32	64	53	75	64	64	53	5,78>
33	62	53	75	64	64	53	5,78>
34	65	71	78	53	67	57	9,35>
35	62	53	75	64	64	53	5,78>
36	57	42	75	60	71	39	1,5>
37	57	53	67	60	60	46	?
38	49	53	60	53	53	25	7,08<
39	53	53	60	60	46	46	2,79<
40	56	46	60	57	60	57	0,07>
41	59	57	75	85	53	25	2,92>
42	51	53	60	46	42	53	4,93<
43	52	45	60	50	39	64	4,22<
44	50	53	42	60	53	42	5,65<
45	54	57	57	60	57	39	2,08<
46	59	53	64	75	57	46	2,93>
47	54	67	50	53	50	50	2,07<
48	62	60	71	67	60	50	5,78>
49	63	64	82	60	82	28	7,21>
50	55	32	57	67	60	60	0,65<

51	59	53	64	75	57	46	2,93>
52 2246	55	32	57	67	60	60	0,65<
53	59	53	64	75	57	46	2,93>
54	55	60	46	60	53	53	1,36<
55	67	53	75	75	67	67	11,5>
56	62	42	64	78	60	64	5,78>
57	61	64	85	57	42	57	5,07>
58	40	39	28	42	53	35	???
59	55	60	60	53	53	46	1,36<
60	51	67	35	67	42	42	4,93<
61	55	46	57	60	60	53	0,65<
62	60	39	64	75	60	64	4,36>
63	60	32	78	78	60	53	4,35>
64	62	64	75	53	71	50	6,5>
65	84	64	89	85	96	85	27,93>
66	62	53	75	64	64	53	5,78>
67	62	53	75	75	60	46	5,78>
68	55	32	57	67	60	60	0,65<
69	56	46	67	57	64	46	0,07>
70 995	75	60	85	78	75	75	18,64>
Σ/70		54,01	67,38	64,01	59,47	53,5	3,89>

Авторська інтерпретація

$249,2 / 64 = 3,89>$ середньостатистичний

$3781 / 70 = 54,01$ когнітивна емпатія

$4717 / 70 = 67,38$ емоційна емпатія

$4481 / 70 = 64,01$ активна емпатія

$3745 / 70 = 53,5$

Унікально низькі показники майже всіх складників емпатії продемонстровано тільки одним респондентом (1,6%), п'ять із шести

показників якого є набагато нижчі навіть від 50% середньостатистичної норми, а унікально високий показник емоційної емпатії в 100% продемонстровано також тільки одним респондентом (1,6%).

Таким чином, 77,4% респондентів продемонстрували рівень когнітивної емпатії вище середнього значення, а усереднений показник перевищення середньостатистичного рівня емпатії дослідженої групи становить +3,89%.

Це свідчить про те, що впровадження ДМ у процеси і процедури управління ОМС вимагає суттєвого поліпшення стану емпатії в їх кадрового наповнення шляхом навчання, самонавчання, цільового підвищення кваліфікації за спеціально розробленими програмами.

З метою порівняння рівнів емпатії множини представників персоналу системи місцевого самоврядування із емпатією пересічних громадян Івано-Франківської міської територіальної громади, які не належать до категорії державних службовців, а є об'єктами надання послуг і службових турбот останніх. З цією метою нами було проведено тестування випадково обраних для цього людей, які не мають відношення до роботи в органах державного управління та органах місцевого самоврядування, у числі яких були здобувачі вищої освіти (4) і науково-педагогічні працівники (4) інженерних спеціальностей, працівники студентських самоврядних організацій (5) ІФНТУНГ.

Результати тестування цієї групи респондентів наведено в таблиці 3.2.

У 50% респондентів контрольної групи показник емпатії перевищує середньостатистичний показник, а в 50% цей показник є нижчим. При цьому середнє значення перевищення цього показника контрольної групи складає тільки 1,99%.

Порівняння усередненого показника емпатії групи посадовців ОМС з аналогічним показником контрольної групи демонструє перевищення на 1,90% показника емпатії працівників ОМС (3,89%) над аналогічним показником контрольної групи (1,99%). При цьому, усереднена когнітивна емпатія групи

урядовців (CE=54,01%) на 4,99% нижча від контрольної групи (58,5%), а емоційна (EE=67,38%) також нижча на 7,05% від (71,16%).

Таблиця 3.2. Результати багатовимірного тесту на емпатію персоналу випадково обраних респондентів з множини споживачів публічних послуг

№№ об'єкта	TE, %	CE, %	EE, %	AE, %	EA, %	ES, %	<, =, >
Контрольна група							
1	61	78	89	42	42	53	5,07>
2	55	57	64	60	46	46	1,36<
3	51	57	60	60	53	25	4,94<
4	55	64	60	67	53	32	0,65<
5	63	60	75	60	64	57	7,21>
6	49	42	57	67	50	28	7,07<
7	55	39	82	35	67	50	1,36<
8	70	64	78	71	75	64	14,36>
9	59	50	67	67	75	35	2,93>
10	59	53	64	60	50	67	2,93>
11	61	78	89	42	42	53	5,07>
12	61	60	71	64	46	65	5,07>
13	55	39	82	35	67	50	1,36<
Σ/13		58,5	71,16	57,91	56,15	48,07	1,99>

Авторська інтерпретація

Проте емпатична активність (діяльність) посадовців ОМС, що демонструє їхню здатність до емпатичної турботи про іншу людину та конкретні дії або акти служіння на користь іншим, має на 6,19% вище значення (EA=64,1% проти 57,91%).

Таким же перевищенням посадовці ОМС можуть похвалитися за показником швидкості активації їх емпатії у відносинах з іншими (59,47%) проти (56,15%), тобто з перевагою у 2,97%.

Таким чином, наявний загальний вищий колективний показник емпатії групи працівників ОМС формується під впливом потреби обов'язкового виконання ними передбачених службових активностей, а не їхніми інтелектуальними та емоційними характеристиками. У зв'язку з цим виглядає цілком доцільним запровадити до вітчизняного управлінського обігу таке поняття, як «емпатія групи» та «міжгрупова емпатія» – феномен, що до останнього часу «... був відносно нехтуваний дослідниками, а його механізми недостатньо добре вивчені» (... until lately, relatively neglected by researchers and its mechanisms are not well understood) [254].

Для цього нами запропоновано такі формулювання цих важливих характеристик:

Емпатія групи – здатність учасників детермінованої групи людей шляхом спільної діяльності, співпереживання, активного слухання та розуміння переконань, потреб і цілей кожного учасника формувати спільне розуміння та відчуття емоцій, переконань, потреб, цілей і станів один одного.

Міжгрупова емпатія – здатність однієї групи людей розуміти переконання та відчувати емоції, потреби й цілі іншої групи людей, що знижує напругу між групами, формує довіру та поліпшує взаємодію між цими групами.

Якщо ж узяти до відома, що ОМС в структурі системи управління ТГ (Рис. 1) є однією групою об'єднаних спільними цілями і завданнями людей – професійних публічних службовців, а множина людських ресурсів СЖТГ – іншою групою людей, які є споживачами послуг ОМС (клієнтами), то внутрішні характеристики й оцінки емпатії в обох цих групах і характеристика міжгрупової емпатії можуть і повинні стати важливими індикаторами відносин як між людьми в цих, групах, так і генерованих при цьому результатів.

Тоді, з урахуванням, цілком обґрунтованої думки авторів poradnika [211] на предмет того, що «управління може отримати більше користі від розвитку когнітивної емпатії, що дозволяє ухвалювати раціональні рішення, обґрунтовані розумінням різних поглядів, а не винятково емоційними реакціями» (Governance may benefit more from cultivating cognitive empathy, which allows for rational decision-making informed by understanding diverse viewpoints, rather than being solely driven by emotional responses.), стає очевидним факт того, що управління на основі дизайн-мислення з використанням спеціально розвинутих таких складників емпатії людських ресурсів системи ОМС-СЖТГ, як когнітивна, емоційна й діяльнісна може гарантувати перетворення абстрактної політики інституційної спроможності ОМС на людиноцентричні рішення.

Саме тоді у формуванні групової емпатії персоналу ОМС шляхом розвитку складників когнітивної емпатії всіх працівників, аналогічних дій щодо розвитку групової емпатії людських ресурсів громади (СЖТГ) та налагодження міжгрупової емпатії і криється значний потенціал удосконалення інституційної спроможності територіальних громад.

Так вважають і багато інших експертів, називаючи когнітивну емпатію «... ментальним GPS, що допомагає орієнтуватися на складній місцевості чужих думок і почуттів» («...a mental GPS that helps you navigate the complex terrain of someone else's thoughts and feelings») шляхом «... створення простору для різних поглядів, сприяння взаєморозумінню та будівництво мостів там, де колись стояли стіни» («... creating space for different perspectives, fostering understanding, and building bridges where walls once stood») [211].

Саме тому очевидною умовою досягнення такого стану взаєморозуміння між керівництвом і персоналом ОМС та населенням ТГ є виконання тих потрібних інституційних змін у структурі і процесах організації роботи ОМС, що покликані забезпечити для його керівництва і персоналу можливість і бажання отримувати, вислуховувати, реагувати та адаптуватися до потреб усіх верств населення громади з обов'язковим включенням генерального зворотного

зв'язку з населенням (Рис. 5). Зауважимо, що частина таких уже добре відомих процедур, як партисипативне бюджетування, бюджети участі, залучення до співпраці аналітичних і консалтингових структур, проведення громадських зборів і слухань, фокусних груп, опитувань, анкетування населення тощо вже нині наявні в практичному управлінні громадами.

Тоді емпатію, що в повсякденному житті окремих людей є просто бажаною характеристика в їхньому міжособистісному спілкуванні, в умовах війни і повоєнного відновлення країни варто вважати фундаментальною вимогою для справедливого та ефективного управління взагалі і, особливо, в процесах впровадження і використання ДМ на рівні ОМС.

При цьому, цілком очевидно, що ДМ повинна поєднуватися з іншими етичними принципами публічної служби, такими як справедливість, неупередженість та підзвітність.

У цьому контексті вважаємо за потрібне перейти до виявлення й аналізу як можливих, так і вкрай потрібних для вирішення проблемних напрямків упровадження ДМ в ОМС територіальних громад України на прикладі їх реальних проблем і потреб в умовах, що склалися на цей час.

3.2. Першочергові напрями, проблеми і результати впровадження методології дизайн-мислення в управління територіальними громадами України в умовах війни і повоєнного відновлення

Увесь світ нині спостерігає, як Українська держава та її народ ведуть героїчну боротьбу проти потужного й віроломного ворога, що не одне сторіччя намагається нівелювати український чинник у розвитку своєї імперії, що переживає нині новий етап. У цьому контексті терміни «реваншизм», «імперіалізм» і навіть «фашизм» (у його агресивному значенні) певною мірою уніфікувалися в новий – «рашизм», під яким варто розуміти комплекс історично-генетичних ознак населення російської імперії (як псевдофедерації), що включають агресивність, войовничість, авторитаризм.

Загарбницька війна призвела до значних втрат у сфері української економіки головним чином на рівні ТГ, де відбулося не лише фізичне руйнування інфраструктури, забруднення ґрунтів, екологічні негаразди і низка соціальних проблем.

У цих умовах архіважливим є збереження всіх державотворчих органів, включаючи їх базові складники – органи місцевого самоврядування як фундамент існування демократичної держави, інституційна спроможність яких повинна повноцінно реалізовуватися як під час дії правового режиму воєнного стану, так і в подальшому – у повоєнній відбудові й розбудові народного господарства України.

Однак цілком очевидно, що ні сам факт існування ОМС, ні наявність належної нормативно-правової бази їх діяльності ще не гарантують забезпечення ними належного рівня виконання функцій і позитивного впливу на місцеву політику, а також якісного виконання управлінських функцій і повноважень відповідно до вимог законів і традицій європейського демократичного простору, за право стати його повноправним учасником нині воює Україна.

Президентом України з моменту вторгнення російського війська о 5.30 ранку 24 лютого 2022 року було видано Указ про введення правового режиму воєнного стану [139], дія якого постійно продовжується. Передбачені цим Указом правові обмеження повинні бути чітко усвідомлені громадянами України як потрібні в надзвичайних умовах і стосуються як прав людини, так і функціонування органів влади – державної та місцевої.

Таким чином, ОМС у процесі виконання своїх повноважень з належного обслуговування громадян і громад у нових умовах діяльності з одного боку зобов'язані надавати адміністративні послуги громадянам, а з іншого – мусять дотримуватися правових обмежень, зумовлених режимом воєнного стану і породженими цим проблемами, що постали перед органами місцевої влади.

Це і залишення громадянами домівок на небезпечних територіях, де вони зустрілися з небезпекою окупації з реальними фізичними і моральними

утисками, постійними обстрілами і руйнуваннями фізичної інфраструктури, масової міграції за кордон і на території для розселення внутрішньо переміщених осіб (ВПО), яких офіційно фіксується близько 5 млн [103].

Намагання останніх на новому місці проживання інтегруватися в місцеві територіальні громади шляхом отримання роботи, створення власного бізнесу, отримання можливостей шкільної освіти дітей, медичного обслуговування в місцевих медичних установах, адміністративних послуг тощо є одночасно викликом і для них, і для громад, і для їх ОМС.

Зазначені режимні обмеження спрямовано на організацію відвернення воєнної небезпеки, на відсіч збройної агресії росії, на усунення загроз державній незалежності і територіальній цілісності України, є цілком виправданими, але одночасно і такими, що безпосередньо обмежують інституційну спроможність ОМС. Саме тому використання потенціалу ДМ з його обов'язковою умовою розширеного використання людськими ресурсами ОМС і СЖТГ управлінської емпатії за запропонованою нами схемою, а також поширення останніх в середовищі ВПО варто вважати дуже вчасною і потрібною пропозицією.

Зазначені вище проблемні питання різноаспектно розглядаються українськими вченими. Так, А. Мунько, Д. Лі та М. Тагачін аналізують специфіку взаємодії ОМС зі своїми громадянами, що в умовах воєнного стану потребує особливої уваги, оскільки управлінці стають не лише надавачами адміністративних послуг, але й захисниками місцевих жителів [108].

О. Биков та В. Самань [7], а також А. Миколук [101] з'ясовують особливості функціонування місцевого самоврядування в контексті правового режиму воєнного стану, зважаючи на правові проблеми, зумовлені відповідними обмеженнями, М. Руденко аналізує інституційні та функціональні спроможності місцевого самоврядування в таких умовах, що передбачають загрозу знищення майна громадян і безпосередньо їхньому життю [164].

О. Піхоцька та Ю. Ющик більш конкретно розглядають фінансові питання забезпечення діяльності громад й органів управління, зокрема аналізують виконання місцевих бюджетів в умовах воєнного стану [131].

Так само аналізують конкретне питання вимушеної міграції Л. Червінська, І. Каліна, Н. Шуляр та ін., зважаючи на фінансово-економічні ризики, пов'язані з цим явищем [191].

Такими авторами, як І. Пирога та М. Пирога, досліджено перспективи розвитку місцевого самоврядування і питання відбудови місцевих господарств як в умовах воєнного стану, так і в повоєнний період [127].

Поряд із науковими працями дослідників потрібно відзначити аналітичний звіт Національної платформи стійкості та згуртованості, виконаний під керівництвом Ю. Каплана, у якому на основі статистичних показників узагальнено проблеми місцевих громад в Україні в умовах війни [77], аналітичні оцінки зумовлених воєнними подіями проблем українських територіальних громад, виконані такими громадськими організаціями, як Всеукраїнська асоціація об'єднаних ТГ [37].

На це спрямовано і відповідні державні нормативно-правові акти, у яких надано рекомендації що умов функціонування місцевого самоврядування в умовах війни. Так, після Указу Президента «Про введення воєнного стану в Україні» 2022 року [139] було ухвалено зміни до Закону України «Про правовий режим воєнного стану» [150], а, відповідно до них, і про потрібні зміни щодо функціонування місцевого самоврядування в умовах воєнного стану [24, 25], що передбачали чимало потенційних заходів саме за рекомендаціями ДМ, зокрема в напрямку підвищення інституційної спроможності ОМС в організаційній, правовій, фінансовій, освітній сферах життєдіяльності громади в умовах воєнного стану в Україні.

У Концепції відновлення місцевого самоврядування України 2023 року зазначено, що в умовах, коли в тимчасовій окупації перебуває близько 150 ТГ, 250 існують без сільського (селищного, міського) голови. У такому разі вводяться військові адміністрації навіть на неокупованих територіях, де не

відбуваються бойові дії, в зв'язку з чим варто навіть вести мову про призупинення реформи децентралізації (недарма в рейтингу Economist Intelligence Unit за 2023 рік Україна фіксується як країна гібридного режиму).

До цього ж варто додати і проблеми, пов'язані зі зруйнованою інфраструктурою та масштабною міграцією місцевого населення. При цьому не можна не звернути увагу і на той факт, що таке призупинення суперечить виконанню вимог Європейської Комісії «Україна 2023» щодо вступу України до ЄС [86].

Відповідно до воєнної ситуації, що складається в Україні, виникають й інші специфічні проблеми, які постійно постають перед ОМС як найбільш враженого війною складника публічного управління на рівні ТГ.

Відзначені вже нами в підрозділі 1.3, це і надання повноважень призначення на важливі і відповідальні посади осіб без будь-якого конкурсного добору, що може прямо пропорційно впливати на професійну компетентність/некомпетентність кадрів та на якість надання ними послуг жителям громади; це і можливість оголошення простою для певного числа самоврядних управлінців на період воєнного стану, що, хоча і дозволяє зекономити фінанси на їхнє утримання в умовах зрозумілих обмежень, з іншого – впливає на відтік кадрового ресурсу і падіння фахового потенціалу; це і можливість відчуження комунального майна під час воєнного стану з відповідними наслідками в падінні ресурсного потенціалу ОМС та негативного впливу на інституційну спроможність місцевої влади.

До цього додаються і проблеми фінансового забезпечення життєдіяльності ТГ, що безпосередньо впливає на інституційну спроможність їх ОМС, оскільки в умовах війни всі бюджети орієнтовано не тільки на підтримку життєдіяльності населення, але і на військові потреби. Оскільки ж витрати місцевих бюджетів під тиском додаткових військових і соціальних видатків зростають, то таким чином підвищується і рівень бюджетного дефіциту [131].

Уже згадана вище Всеукраїнська асоціація ТГ в переліку нагальних проблем воєнного часу називає проблеми безпеки громад, ментального здоров'я їх жителів, соціальну напруженість, недостатню комунікацію та взаємодію із владою, які є особливо актуальними як для вже деокупованих, так для і наближених до зони бойових дій територій, як обставини, що кожна зокрема і всі сукупно спричиняють погіршення рівня інституційної спроможності ОМС і, як наслідок – значний негативний вплив на результати життєдіяльності ТГ [37].

У вже згаданому вище аналітичному звіті «Засади стійкості та основні виклики для громад під час війни» Ю. Каплана ретельно досліджено і зазначене вище соціальне напруження в громадах, важливими чинниками якого постають:

1) отриманий населенням досвід, пов'язаний з подіями повномасштабної війни в контексті участі в бойових діях чи уникнення мобілізації, проявів колабораціонізму чи боротьба з цим явищем, перебування в окупації чи евакуація на неокуповані території, наявність в родині учасників бойових дій і загиблих як військових, так і цивільних родичів, сприйняття війни як особистої справи через волонтерську діяльність, донорство, збір і передача війську донатів тощо;

2) наявність і негативний вплив побоювань щодо мобілізації як особистої, так і дітей та рідні, проявів непрофесійного виконання завдань службовцями територіальних центрів комплектування, якими значною мірою ускладнюється загальний психологічний станом населення з порушеннями його ментального здоров'я [77].

Саме тому цілком слушними варто вважати пропозиції Н. Гавкалової та А. Зілінської щодо постійного моніторингу цих проблем як пріоритетного завдання місцевої влади. У числі цих обов'язкових до виконання завдань є вивчення потреб ВПО і релокованого бізнесу, яких диференціюють на:

- транзитних суб'єктів (хто зупинився в нових для себе громадах на період до кількох місяців, плануючи надалі переміститися в інші регіони країни чи за кордон);

- тимчасових (хто зупинився на період до одного року, плануючи по закінченні війни повернутися додому);
- постійних (хто планує залишитися тут постійно).

Цілком очевидно, що ОМС мають урахувати особливості кожної з цих категорій. Якщо першим варто створити прийнятні умови для проживання у вигляді побутового, продовольчого та інформаційного забезпечення, а другим забезпечити більш належні умови з розрахунком на зворотній вклад цих осіб і їх бізнес-потенціалу в економічний розвиток місцевої громади, то третім – виробити і запропонувати дальшу стратегію розгортання їхньої діяльності в межах ТГ з одночасним формуванням відповідної виробничої інфраструктури та побудовою нового житла [38].

Усе це вимагає оволодіння й застосування нетрадиційних підходів до вирішення множини проблем, а інноваційна та соціальна спрямованість ДМ є максимально прийнятною, оскільки в її основі знаходиться саме емпатичне управління з усвідомленням потреб й ухваленням рішень усіма учасниками процесу взаємодії ОМС і СЖТГ.

На користь цього твердження свідчать і результати дослідження, проведеного Національною платформою стійкості та згуртованості в березні-квітні 2024 року і презентованого на спільному форумі з Асоціацією об'єднаних територіальних громад, Навчально-науковим інститутом публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка. У цьому дослідженні було презентовано результати комунікації з ОМС та інституціями громадянського суспільства різних регіонів України з метою посилення спроможності ТГ, взаємодії місцевої влади та жителями, підтримки легітимного самоврядування в умовах правового режиму воєнного стану. Як результат, було визначено перелік основних проблем з акцентуацією уваги на питаннях безпеки, кадрової недостатності і, часто, некомпетентності, ментального здоров'я громадян, а як недоліки місцевої влади визначено такі сфери, як недосконале управління ресурсами та провалені комунікації з жителями громади, що особливо

актуально в умовах деокупованих та наближених до зони бойових дій територій [122]. Не викликає сумніву, що вирішенню цього переліку проблем також можуть посприяти поширення в середовищі людських ресурсів громади ідеології і вміння колективного використання відомих переваг ДМ.

У цьому ж контексті В. Безгін розглядає і перспективи повоєнних змін у регіональній політиці в Україні, акцентуючи увагу на процесах розосередження та адаптації релокованих підприємств та їх впливу на соціально-економічний розвиток тилових регіонів і ТГ з урахуванням потреб формування продовольчих резервів на території громади, уникнення загроз безпеці її громадян (можлива наявність вибухонебезпечних предметів, умисного замінування деокупованих територій, забруднення ґрунтів тощо). При цьому, дослідник вважає важливим і налагодження міжнародної співпраці в розбудові та модернізації інфраструктури уражених військовими діями громад, реалізації спільних проєктів їх повоєнного соціально-економічного розвитку, підготовки майбутніх управлінців для роботи в мирних умовах з налагодження адекватної комунікації та емпатичної взаємодії ОМС з місцевими громадянами [5], що, знову ж таки, може забезпечити тільки використання ДМ.

Варто звернути увагу й на вже наявні приклади реалізації цих пропозицій в українських громадах. Так, у зазначеному вище аналітичному звіті Ю. Каплана [77] приведено результати аналізу різних громад України, жителі яких розповідають про утворення 2023 року громадської організації з управлінців ОМС та ініціативних жителів у Киїнській сільській ТГ Чернігівської області з метою залучення коштів у громаду для відновлення і розбудови.

На прикладі Бобровицької міської ради продемонстровано, що через інститут старости забезпечується ефективна двобічна комунікація і взаємодія ОМС і СЖТГ, а також при безпосередньому виконанні ухвалених рішень, відповідей на звернення громадян і донесення їх проблем та пропозиції керівництву громади, членам виконкому та ін.

Звернено увагу і на той факт, що в громадах Вознесенського району Миколаївської області місцеві голови, голови військових адміністрацій продовжують монопольно ухвалювати рішення без будь-якої консультації з населенням, що є проблемою не лише у сфері комунікації, але й узагалі загрозою для місцевої демократії та інституційної спроможності місцевого самоврядування.

Натомість на Херсонщині громадські інституції проводять опитування громадян із проблем, що їх хвилюють. Питання сфер освіти, науки, бізнесу, повернення додому, перейменування вулиць обговорюються на спеціальній вебплатформі й у соціальних мережах [77].

Як приклад спільної роботи керівництва і населення громад Миколаївської області можна також навести інформацію Державної цифрової екосистеми управління відновленням DREAM, якою повідомлено, що на 01 квітня 2024 року вже було розроблено 98 проєктів з відбудови як м. Миколаєва, так і низки ТГ (Очаківська, Куцурубська, Чорноморська, Коблівська, Нечаянська, Снігурівська, Широківська, Воскресенська, Березнегуватська, Баштанська, Новобузька, Новоодеська, Вознесенська, Мигіївська) на загальну суму 6,77 млрд грн. При цьому, варто також відзначити і залучення до вирішення проблем ТГ міжнародної спільноти. Тільки Данія уже надала області близько 60% всієї допомоги, яку вона спрямувала до України, про що на форумі «Business & Legal Infrastructure Forum» повідомив посол Данії в Україні [188].

У цьому ж ключі працює і Проєкт USAID «ГОВЕРЛА», команда якого орієнтована на співпрацю з ТГ у сферах захисту екосистеми, допомоги релокованому бізнесу, підготовки до опалювального сезону, виховання в мешканців дбайливого ставлення до екосистеми, а також підтримки ЗСУ в умовах воєнного стану.

Прикладами можуть бути:

- Лубенська громада Полтавської області, у якій захист довколишнього середовища, установлення сортувальних контейнерів і скорочення

небезпечного сміття й викидів на звалищі стали результатом спільної турботи ОМС і населення;

- Копичинецька громада Тернопільської області за аналогічними рішеннями ОМС і громади було надано допомогу переміщеному з Харківщини підприємству з виготовлення меблів і благодійному фонду із Запоріжжя;

- Зборівська громада Тернопільської області, молодь якої активно підтримує ЗСУ, створила благодійний фонд і забезпечує воїнів медикаментами, одягом й автівками, організовуючи благодійні розважальні заходи для збору коштів:

- Меденицька громада Львівської області, у якій соціальні працівники ОМС допомагають самотнім людям поважного віку збирати врожай, робити консервацію, облаштовувати вікна на зиму, забезпечують їх медикаментами, одягом і харчовими продуктами;

- Циблівська громада (Київщина), у якій ОМС і населення переймаються підготовкою до опалювального сезону у школах і дитячих садках, встановлюють сучасні економні котли, заготовляють дрова [195].

Спільність й емпатичність в управлінні з використанням елементів ДМ уже проявляється як в контексті переважно соціальної та психологічної діяльності громад, так і в аспекті їх економічного розвитку. Так, Г. Єфімова та М. Павлова, проводячи паралелі між економічним розвитком і створенням конкурентоспроможного економічного середовища як елементів економічної спроможності і стійкості громад, убачають її коріння знову ж таки в здатності бізнесу і влади спільно протистояти негативному зовнішньому впливу, кризовим ситуаціям, зокрема змінам на ринках і чинити економічний опір загрозам [66].

Ще один аспект підвищення інституційної спроможності ОМС полягає в організації просвіти жителів ТГ у питаннях управління життєдіяльністю громад в умовах війни, оскільки тільки свідомі громадяни будуть як сумлінними виконавцями спільно виробленої місцевої політики, так і активними учасниками її формування і реалізації, для чого у громадських мережах

організуються і діють просвітницькі проекти та підкасти, у яких аналізується політика розвитку ТГ в умовах воєнного стану, висловлюються фахівці, викладаються аналітичні добірки щодо місцевого розвитку, децентралізації, впливу війни на громади, перспективи реінтеграції окупованих територій, наголошуючи на тому, що режим воєнного стану хоча в правовому сенсі і відновив централізацію влади, процеси децентралізації ТГ фактично не припинилися [105].

Зрештою жителі ТГ, добре обізнані в питаннях інституційної спроможності ОМС протистояти багатьом проблемам, які спричинені війною, серед яких – управлінські, фінансові, кадрові тощо, мають повну компетенцію вирішувати ці проблеми за допомогою чинної нормативно-правової бази місцевого самоврядування та інноваційних технологій, зокрема дизайн-мислення, що передбачає вивчення проблеми, її аналіз, пошук шляхів вирішення, а також моделювання (прототипування), проектування та інші методи.

Як приклад такого вирішення проблем деокупованих територій Я. Павлович-Сенета та Н. Лепіш наводять Харківську область, де у вересні 2022 року було звільнено від окупантів 90 % території, а ОМС повинні були оперативно забезпечити відновлення життєдіяльності звільнених ТГ. Проте, важливі для життєдіяльності громад рішення нагальних проблем уже ухвалювались не ними, а запровадженими на той час військовими адміністраціями (ВА), що також отримали завдання з відновлення послуг і гарантування безпеки життєдіяльності ТГ і населення. Тобто, на період дії правового режиму воєнного стану як одні, так й інші адміністрації покликані, знову ж таки, спільно виконувати повноваження ОМС у громадах наданням потрібної підтримки у формі інформаційної, освітньої, організаційної, методичної, фінансової допомоги та послуг [123].

Водночас, Б. Мельниченко та М. Мідик справедливо відзначають стійкість інституцій місцевого самоврядування, що демонструються на контрольованих Україною територіях, попри наявні і зумовлені воєнним

станом правові обмеження. Так, ОМС продовжують свою діяльність, співпрацюючи з військовими адміністраціями й погоджуючи з ними окремі повноваження. Більше того, ОМС засвідчили свою спроможність ефективно діяти в умовах війни, спільно із ВА займаючись громадськими й волонтерськими справами, підтримуючи ЗСУ та забезпечуючи життєдіяльність своїх громад [99].

Ця діяльність активізувалася з ухваленням Верховною Радою України Закону України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо засад державної регіональної політики та політики відновлення регіонів і територій» від 2022 року № 2389-IX, а далі – Закону України «Про внесення змін до деяких законів України щодо народовладдя на рівні місцевого самоврядування» від 09.05.2024 р. [69], що передбачає вирішення завдань із відновлення (відбудови) звільнених або вражених територій.

Цими законами громадськими інституціями визначаються різноманітні громадські об'єднання, професійні спілки (та їх об'єднання), творчі спілки, організації роботодавців (та їх об'єднання), благодійні організації, органи самоорганізації населення тощо. Аналогічні дії варто виконувати і в напрямку залучення до місцевого самоврядування молоді (стаття 13-5), коли жителі громад від 14 років отримують право ініціювати та брати участь у вирішенні питань місцевого значення через такі форми, як-от місцева ініціатива, громадські слухання, публічні консультації, у складі консультативно-дорадчого органу в межах місцевого самоврядування [69].

Сформовані на виконання цього ж Закону План відновлення та розвитку регіонів, а 18 липня 2023 р. і Порядок розроблення, реалізації та моніторингу плану відновлення та розвитку регіонів і планів відновлення територіальних громад [143] визначили механізми розроблення, реалізації та моніторингу планів розвитку ТГ, які мають на меті відновлення зруйнованих, пошкоджених об'єктів критичної та соціальної інфраструктури, житлового і громадського призначення, щоб ВПО якомога швидше повернулися до своєї громади, а

суб'єкти господарювання відновили свою роботу. При цьому, як пріоритетні напрямки відновлення і розвитку визначено:

1) житловий фонд (багатоквартирні житлові будинки, індивідуальні житлові будинки, гуртожитки);

2) об'єкти соціальної інфраструктури (заклади дошкільної освіти, заклади загальної середньої освіти, заклади вищої та професійної освіти, заклади охорони здоров'я, заклади й установи соціального захисту, заклади сфери культури, об'єкти культурної спадщини, спортивні споруди та об'єкти фізичної культури і спорту, молодіжні центри, центри національно-патріотичного виховання, об'єкти територіальних органів Національної поліції, ДСНС, ДМС, центрів безпеки громад, поліцейських станцій, пожежних депо, інших об'єктів інфраструктури сил безпеки, об'єкти закладів надання інших послуг – зокрема адміністративні будівлі ОМС, центрів надання адміністративних послуг);

3) об'єкти житлово-комунального господарства (об'єкти систем централізованого водопостачання, водовідведення, тепlopостачання);

4) енергетична інфраструктура (нафтопроводи, об'єкти газопостачання, виробництва, передання, розподілу та продажу електроенергії);

5) дорожньо-транспортна інфраструктура (автодороги, залізниця, аеродроми, портова інфраструктура, гідротехнічні споруди, інфраструктура електронної комунікації);

6) природне середовище і ресурси;

7) сільськогосподарські угіддя ;

8) місцева економіка [143].

У цьому ж напрямку стає можливим і потрібним залучення потенціалу транскордонної співпраці, оскільки нині воно вже є і залишатиметься ще довго актуальним для України та її територіальних громад в контексті планування діяльності, вирішення завдань і досягнення цілей з інтеграції до ЄС. З цим напрямком для ДМ в територіальних громадах також є непочате поле діяльності, що вимагає колективного здійснення аналізу можливостей і готовності певної громади брати участь у міжнародних економічних конкурсах

і грантах, а також організації взаємовигідної транскордонної співпраці із громадами дружніх країн, спільного планування участі громади і її населення в транскордонній співпраці, організації публічних комунікацій, акцій, навчань і тренінгів, обговорень, двосторонніх зустрічей, відрядження для продуктивної взаємодії з транскордонними партнерами та створення міжнаціональних об'єднань громад [104].

Що ж до внутрішньоорганізаційних питань у запровадженні ДМ, то ОМС ТГ мають першочергово турбуватися зміцненням згуртованості свого населення, без чого досягнення соціальної стабільності і залученості населення є неможливим. Залучення ж людських ресурсів ТГ до процесів управління шляхом поширення в їхньому середовищі знань, навичок і досвіду ДМ варто здійснювати через ініціювання таких заходів, як ініціювання комунікаційних кампаній, присвячених протидії виникненню міжетнічних і/або міжконфесійних конфліктів, які час від часу провокуються агентами кремля, поширенню в інформаційному просторі патріотичних гасел з пропагандою ідей згуртування громадян України довкола захисту незалежності та європейського вибору засобами відеопоказів, публікації статей, експертно-аналітичних коментарів і репортажів, інтерв'ю відомих людей, життєописи представників національних меншин – вояків ЗСУ і волонтерів, які допомагають ЗСУ, ВПО тощо, які потрібно поширювати засобами місцевих медіа, соціальних мереж, широко презентувати на сайтах місцевої влади [104].

Ще один аспект, який стосується забезпечення ефективної діяльності ОМС на основі ДМ, зокрема (і особливо) в умовах воєнного стану, полягає в правильному виборі і призначенні особи лідера/лідерки громад – проблеми важливості якої під час війни усвідомило суспільство, коли багатьма людьми було ініціативно взято на себе роль громадських волонтерів й організаторів допомоги населенню, органам влади, ЗСУ тощо. Проблема лідерів та їхніх послідовників з позицій ДМ є однією із найменш досліджених у контексті специфіки територіальних громад України. Одним із позитивних прикладів

можна вважати пропозицію модифікації відомої моделі «діамант лідерства», рекомендованої в [56, с. 8] для підготовки кадрів місцевого самоврядування.

Цією моделлю як критерії компетентності лідерів ОМС визначено знання та вміння:

- бачення (аналітичні навички, мислення на перспективу, натхнення, креативність);
- реалістичності (адекватне оцінювання певної ситуації, наявних фактів, цілеспрямованість та орієнтація на результати, сприйняття чужої думки);
- етичності (турботливе та співчутливе ставлення до людини-клієнта, готовність їй допомагати, дотримання етичних принципів);
- рішучості (справедливість у використанні влади, почуття відповідальності, ініціативність, незалежність).

Однак, незаперечною є й вимога того, щоб лідери, окрім названих вище чеснот, володіли вмінням і бажанням застосовувати ДМ, оскільки саме в його вимогах вони сформульовані у вигляді дієслів наказової форми – «зрозумій», «спостерігай», «вияви свій погляд», «уяви», «створи», «тестуй», «впроваджуй» – стимулюючи таким чином людину до активного вивчення проблеми, її осмислення та дій з вирішення. При цьому лідер і, цілком очевидно, усі його послідовники в колективі ОМС і в середовищі людських ресурсів громади, проявляючи емпатію в разі помічених недоліків, здатні реалізовувати цю процедуру, організовуючи співпрацю між всіма її учасниками на засадах партнерства і консенсусу, мати навички користування потрібними моделями, пристроями, приладдям і т. ін. для генерування і обміну ідеями [27, с. 8-9], про що свідчить і досвід залучення лідерами ОМС громадян до спільного вирішення проблем громад, описаний в [54, с. 255-279].

Цими посібниками рекомендовано перелік якостей і характеристик, яких повинні набути публічні службовці в процесах навчання і підвищення кваліфікації для використання ДМ, у числі яких:

- креативність мислення для генерування нових ідей, створення і апробації прототипів;

- здатність аналізувати, вибирати й ухвалювати найкращі й адекватні ситуації рішення ;
- здатність залучати, утворювати і працювати з міждисциплінарними командами з поширенням їх впливу на мислення і позицію населення ТГ;
- здатність застосовувати як у своїй роботі, так і в роботі персоналу ОМС та множини свої послідовників в ТГ інноваційні підходи в управлінні творчим та критичним ДМ у процесах визначення й вирішення проблем розвитку громади.

Отже, запропонована методологія сприяє пошуку нових рішень проблем, що спрямовані на діяльність з розроблення і надання адміністративних послуг у контексті реалізації прагнень й інтересів громадян [27, с. 33]. Іншими словами, ДМ стимулює інноваційну діяльність лідера в усіх потрібних громаді сферах і напрямках.

Варто зауважити, що це повністю відповідає вимогам до функцій голів ТГ, установлених Законом України «Про внесення змін до деяких законів України щодо функціонування державної служби та місцевого самоврядування у період дії воєнного стану», згідно з яким голови можуть самостійно ухвалювати рішення з питань:

- передання бюджетних коштів на потреби ЗСУ;
- надання безоплатної первинної правової допомоги;
- протистояння стихійному лиху чи епідемії;
- нейтралізації небезпечних відходів;
- звільнення земельних ділянок від незаконно розміщених на них споруд;
- обстеження будівель, пошкоджених через бойові дії;
- демонтажу споруд, які визнано аварійними, що становлять загрозу життю людей [69], впливаючи тим самим на ефективність, інституційну стійкість та спроможність.

Звернемо увагу також і на той факт, що всі зазначені вище аналітичні звіти і наукові статті використовують результати моніторингових досліджень внутрішнього і міжнародного рівнів. Так, у Концепції відновлення місцевого

самоврядування в Україні від 2023 року зазначалось, що від початку повномасштабної агресії РФ українськими територіальними громадами чинився активний спротив діям загарбників, що можна вважати найкращим доказом ефективності децентралізації влади в Україні – процесу, який було призупинено з початком війни, а інституційній спроможності громад та їх ОМС було завдано відчутного удару у вигляді масової міграції місцевого населення, зокрема й за кордон, куди перемістилися понад 6 млн громадян, із яких понад 2 млн – особи працездатного віку, руйнувань місцевої інфраструктури, збиток від яких складає 152 млрд доларів США, а відновлення всього господарства, згідно з висновками експертів ООН, Світового банку і Європейської комісії, коштуватиме біля 486 млрд доларів [86].

Отже, вирішення місцевих проблем під час війни вимагає використання нестандартних, інноваційних підходів для створення належних умов для безпечного проживання жителів громади, ВПО, забезпечення сталого розвитку, належного надання адміністративних послуг, безпеки жителів, побудови укриттів відповідної місткості й обладнання для освітніх закладів і лікарень, за декларовано в Концепції безпеки закладів освіти від 2023 року [153].

Отже, потреба в інноватизації підходів до вирішення наявних у ТГ проблем (навіть у складних умовах воєнного стану в державі) повинна залишатися в пріоритеті керівництва і персоналу ОМС, оскільки креативні, швидкі і ефективні рішення можуть бути отримані тільки шляхом масштабного застосування з цією метою ДМ як у процесах пошукачій, так і повоєнній відбудови громад, оновлення інфраструктури, створення робочих місць тощо.

Тобто дизайн-мислення може і повинно стати рушійною силою інноваційної активності в процесах управління повоєнним відновленням, підвищенням інституційної спроможності органів управління та рівнем життєдіяльності громад.

Саме тому, розглянувши й оцінивши стан інституційної спроможності ОМС в умовах агресії російської федерації в Україну, а також можливості

використання ДМ у вирішенні проблем, що постали перед місцевими громадами, можна дійти таких попередніх висновків:

1. Проблема підвищення інституційної спроможності вітчизняних ОМС після початку реформування і децентралізації публічного управління в умовах повномасштабної війни мотивує використання органами управління різноманітних інноваційних управлінських технологій, засобів та інструментів для захисту як прав громадян, так і їх життя від принесених війною небезпек, далішим етапом продовження чого стане повоєнна відбудова народного господарства й розвиток суспільства в контексті євроінтеграції.

2. Інституційна спроможність ОМС в умовах війни, воєнного стану і відповідного правового режиму потрапила під певні функціональні обмеження, зумовлені потребою виконання доручених їм функцій і повноважень за наявних обмежень (виправданих потребою відвернення небезпеки, відсічі збройної агресії, усунення загроз державній незалежності України та її територіальній цілісності), а також інших негативних чинників, серед яких: масові переміщення населення та його інтеграція в нових ТГ; наявні певні обмеження ВПО щодо їх участі роботі місцевого самоврядування; обмеження в отриманні певних соціальних пільг; дефіцит фахівців-управлінців, робочої сили, переважання в найбільш постраждалих ТГ найуразливіших категорій населення; масовий відтік населення громад за кордон, у т. ч. і молоді з можливістю залишитися там на постійне місце проживання.

3. Інституційна спроможність як загалом системи місцевого самоврядування, так і кожного із його складників – ОМС безпосередньо погіршуються існуванням таких незаперечних чинників, як недостатня професійна компетентність посадових осіб і персоналу, недостатній рівень фінансування делегованих повноважень, нестабільність законодавства, що регулює діяльність ОМС, а також уже згадані правові та функціональні обмеження воєнного стану, недостатність доходів місцевого бюджету, дуже сильно диференційований соціально-економічний і політичний стан громад.

4. Саме тому виконання завдань з вирішення посталою в цих умовах переліку проблем ОМС є неможливим без інноваційних змін їх діяльності. Оскільки ж традиційні методи, процеси і технології вже не приносять потрібного результату, інновації, зокрема і впровадження в практику управління ДМ, дозволять прискорити ефективне і результативне вирішення проблем у створенні умов для:

- належного проживання як жителів громад, так і внутрішньо переміщених осіб; надання їм належних адміністративних послуг;
- удосконалення і поліпшення комунікації та взаємодії в громадах ОМС і СЖТГ (особливо в деокупованих і наближених до зони бойових дій);
- зняття ментальної напруженості в середовищі людських ресурсів громад;
- креативного розгляду й оперативного вирішення звернень громадян;
- переоблаштування освітньої, спортивної, культурної інфраструктури потрібними укриттями (потрібної місткості, з евакуаційними виходами, водопостачанням, водовідведенням, вентиляцією, обігрівом, освітленням, засобами зв'язку, надання медичної допомоги тощо), засобами оповіщення про тривогу, протипожежної сигналізації, охорони.

Отже, в умовах російсько-української війни ОМС територіальних громад України повинні постійно шукати і віднаходити інноваційні можливості і рішення, щоб виявити і проявити нові грані своєї інституційної спроможності протистояти не лише негараздам, спричинених війною, а й гарантувати повне забезпечення виконання доручених і делегованих функцій та повноважень після закінчення війни в процесах повоєнної відбудови та успішної інтеграції в систему ЄС.

Вирішенню цих проблем може і повинно посприяти виявлення і використання таких інноваційних підходів і технологій управління життєдіяльністю соціально-економічних систем, серед яких нині одне із чільних місць якраз і посідає ДМ. Оскільки ж останнє ще не є достатньо поширеним у практичному управлінні на рівні ОМС вітчизняних

територіальних громад, то основні напрямки й рекомендації щодо його успішного й ефективного впровадження в Україні потрібно належним чином сформулювати і спланувати шляхи їх поширення й використання у відповідному середовищі.

3.3 Формування напрямів і рекомендацій щодо поширення й використання дизайн-мислення в практичному управлінні життєдіяльністю територіальних громад

В умовах нестійкості, невизначеності і непередбачуваності цілей і завдань розвитку ТГ в умовах російської військової агресії в населення країни, її регіонів і територіальних громад виникає органічна потреба в пошуку і реалізації таких зразків соціальної поведінки, які б вказували шлях і дії для ефективного досягнення сталості й стабільності. Цілком очевидно, що в цьому процесі надважливим завдання держави і ОМС варто вважати забезпечення керованості і єдності в діях як всього суспільства держави Україна, так і різноманіття його окремих частин.

Саме тому з метою забезпечення в наявних умовах належного функціонування таких важливих частин українського суспільства, як територіальні громади, як «... найближчого до людей елемента влади і джерела адекватних ситуації управлінських рішень,...» [53] їх керівникам потрібно звернутися до найкращих зразків світового і вітчизняного досвіду, моделей, технологій і засобів публічного управління та менеджменту, насамперед для навчання і поступової професійної трансформації персоналу ОМС за моделлю і в другу – населення ТГ.

Оскільки ж відповідно до запропонованої авторами роботи [80] моделі, професійний рівень публічного службовця $РП_{ЕН}$ формується його природним інтелектом і професійно орієнтованими знаннями $I_{ЕН}$, умінням використовувати різноманітні технології мислення $T_{МЕН}$ та залучати до співпраці інтелект інших людей $T_{ЗЕН}$ і ком'ютерів $T_{ВШІ}$, то управління на

основі використання дизайн-мислення за своєю суттю виявляється найближчим саме до цієї моделі, оскільки професійна вимога та готовність публічного службовця до індивідуально-групового мислення потрібна всім, починаючи від керівників і службовців ОМС і продовжуючи населенням ТГ, бо це майбутній стиль життя громад в Україні в умовах реальної децентралізації управління і майбутньої інтеграції та функціонування в межах вимог ЄС.

Ось чому як головний напрямок поширення і використання ДМ в практичному управлінні життєдіяльністю територіальних громад України варто рекомендувати запропоновану в [53] модель мислення, у якій спільнота людей «МИ» інтерпретована як *N«Я»* з передбаченою можливістю кожному учаснику використовувати всі можливі технології мислення «... для генерування корисних для всієї спільноти результатів».

При цьому потрібно звернути увагу на той факт, що традиційна процедура ДМ на етапах (2) – (6) (Рис. 2.1) генерації, обговорення і обґрунтованого вибору ідей, прототипування, тестування і впровадження не обмежує використання всіма учасниками для цього будь-яких інших відомих нині технологій мислення.

Саме тоді схему структурно-функціональної пари ОМС – СЖТГ (Рис. 1.1) після врахування «множини можливих видів мислення» людськими ресурсами ТГ і використання керівництвом ОМС дизайн-мислення як рамкової технології, що створює платформу і можливості для спільного вироблення рішень з управління життєдіяльністю ТГ всіма зацікавленими людськими ресурсами в громаді, матиме вигляд, поданий нами на рисунку 3.2, де генеральний зворотний зв'язок, сформований населенням ТГ, передбачає як можливість, так і обов'язок його впливу на всі етапи дизайн-мислення персоналу ОМС.

Оскільки в структурі ОМС ТГ існує можливість формування команд функціонерів із найрізноманітнішими видами мислення (включаючи і множинне, і штучне) то керівництву ОМС насамперед потрібно:

- навчитись основам дизайн-мислення і його використання в публічному управлінні самим;

- створити умови для навчання, розвитку й комбінованого використання в процесах вироблення й ухвалення важливих управлінських рішень на основі дизайн-мислення із пріоритетним залученням інтелекту і мисленнєвих здібностей депутатів і персоналу виконавчого комітету ОМС;

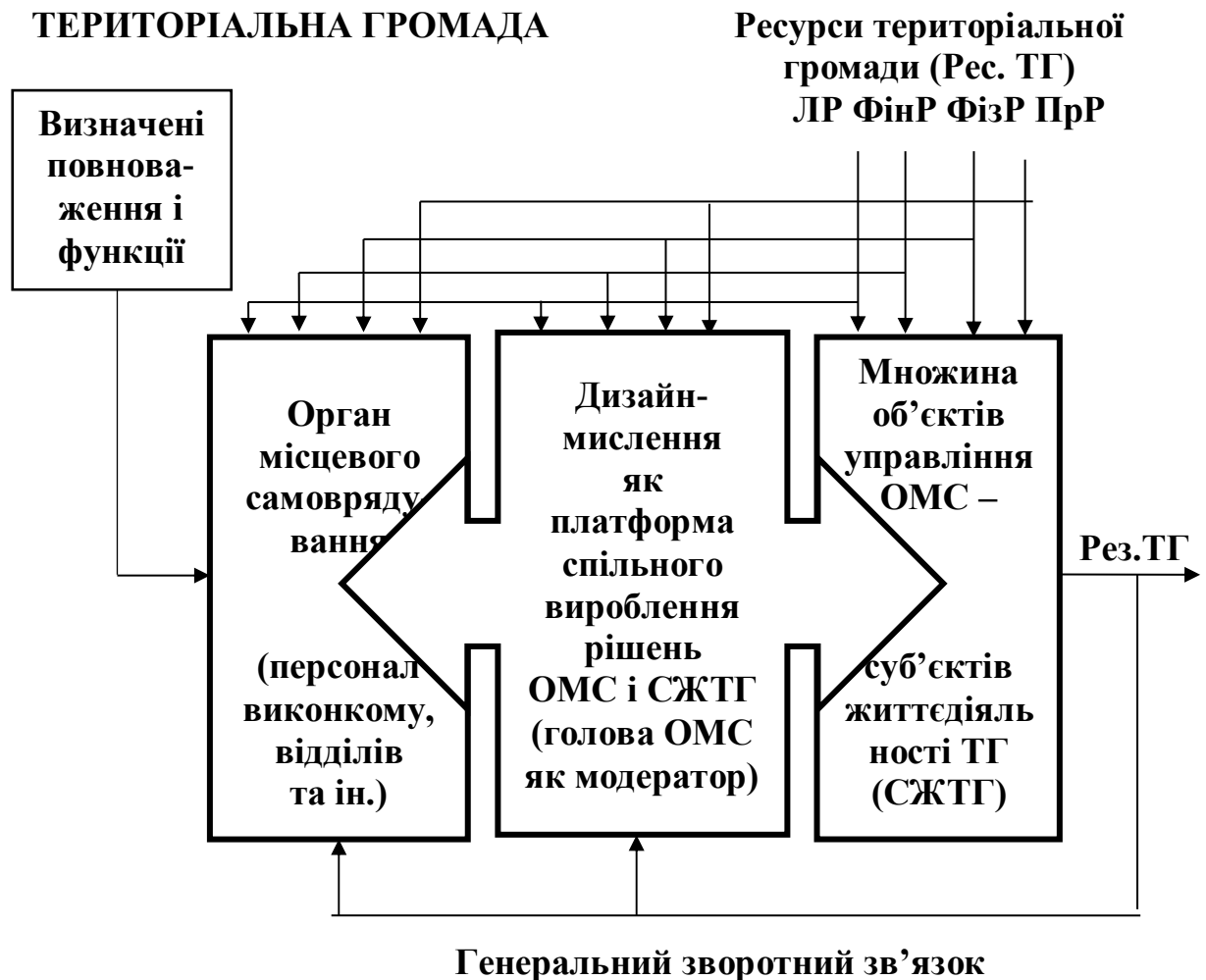


Рис. 3.2. Структурно-функціональна схема взаємодії пари «ОМС-СЖТГ» за умови використання в процесах управління дизайн-мислення (інтерпретація автора)

- створити умови для поширення основ дизайн-мислення і підготовки людських ресурсів СЖТГ до залучення для участі в процесах вироблення управлінських рішень ОМС.

Виконання цих завдань поступово відкриє можливості для виникнення внаслідок об'єднання спільних інтелектуальних зусиль людей з різним

досвідом та ідеями синергетичних ефектів при генеруванні таких управлінських рішень, виконання яких приведе до отримання кращих, якісніших і ефективніших результатів.

Саме тому найбільшу увагу в процесі поширення цієї технології варто надати насамперед підготовці для ОМС таких управлінців, які будуть креативними у використанні інноваційних методів саме тоді, коли цього буде потребувати управлінська ситуація, умітимуть використовувати для цього множини наявних технологій мислення, що може розвинути лише за умов наявного бажання самонавчатися і мотивації керівництва до навчання і розвитку. Цьому, зокрема, сприятиме апробація навчальної програми «Технології управлінського мислення та їх практичне використання», що потрібна не лише в освітньому процесі, але й у практичній діяльності працівників системи публічного управління, зокрема ОМС.

Саме тоді використання технології ДМ як засобу посилення інституційної спроможності ОМС мають бути не просто відомі професійно підготовленому публічному службовцю, але й засвоєні ним на рівні програмних знань, компетенцій і вміння їх використовувати в практичній діяльності. Потребу саме цих складників уже управлінської компетентності зафіксовано і вона стала предметом аналізу вітчизняних вчених. Так, для прикладу, ще 2012 року автор статті «Дизайн-мислення та дизайн-менеджмент» [187] Н. Удріс, узагальнивши погляди зарубіжних фахівців на дизайн-менеджмент, відзначив такі основні положення для вирішення проблем:

1) фокусуватися на вивченні поведінки, потреб і можливостей споживачів (клієнтів) товарів чи послуг;

2) використовувати мультидисциплінарний підхід шляхом залучення фахівців з різних галузей і досвіду (у випадку ТГ – економістів, будівельників, освітян, психологів, соціологів, медиків);

3) урахувати основні принципи дизайн-мислення – людиноцентрованість, інноваційність, взаємодії із жителями ТГ, візуалізувати стратегічні рішення для їх ухвалення [187].

Саме тоді місцевий лідер – керівник ОМС – у процесі застосування ДМ повинен виконувати роль професійного модератора платформи спільного вироблення рішень (Рис. 7) з функціями аналізу позицій учасників щодо вибору кращого варіанту прототипу, модерації процесу ухвалення спільного рішення щодо такого вибору і досягнення консенсусу вибору, концентруючи функції управлінця, психолога, економіста, дизайнера, конструктора і залишаючись комунікатором із забезпечення прямих і зворотних зв'язків між управлінцями-дизайнерами ОМС і отримувачами адміністративних послуг СЖТГ.

При цьому Н. Удріс, наголошуючи на явищі «міграції фахівців» з однієї галузі в іншу під час колективної роботи над вирішенням проблем на основі ДМ, виокремив як їх головну функцію додавання «стороннього» погляду на аналіз проблеми з «іншого» (нетрадиційного, нестандартного, інноваційного) боку, що стає додатковою компетенцією публічного службовця, потрібною для роботи в режимі ДМ [187].

Саме це й засвідчує очевидну потребу попередньої підготовки і керівництва і фахівців ОМС до використання ДМ в процесах управління життєдіяльністю, відновлення та розвитку громад як визначального чинника трансформації публічного управління в напрямку інноваційності.

Цьому можуть і повинні сприяти організація масового навчання і підвищення кваліфікації працівників ОМС, а також численні тренінги та воркшопи, спрямовані на вирішення завдань ОМС з відбудови і розвитку ТГ, приклади проведення яких у різних регіонах України вже реалізуються.

Так, для прикладу, в Черкаській області за програмою «Єднання заради дії», яка реалізується в 15 областях України, було організовано проведення тренінгу «Дизайн мислення. Проєкти для згуртованості громад» з метою об'єднання представників ОМС, жителів ТГ, ВПО, громадських організацій і медіа для спільного вирішення місцевих проблем, під час якого відбулося підвищення учасниками їхніх комунікаційних умінь, ознайомлення з основами ДМ і проєктної діяльності з вивчення потреб громадян, віднайдення креативних рішень і нестандартних виходів із кризових ситуацій [159].

Програма «Єднання заради дії» впроваджується в Україні Радою міжнародних наукових досліджень та обмінів за підтримки Державного департаменту США, а інструментами її реалізації є проведення семінарів, тренінгів, воркшопів і вебінарів «Дизайн-мислення» в Київській, Луганській, Львівській, Чернігівській та інш. областях забезпечила охоплення груп учасників спільного обговорення тих проблем, що можна і варто вирішувати із застосуванням ДМ, а для вирішення реальних проблем ТГ проводились опитування (інтерв'ю), аналізувалися новини, генерувалися ідеї та будувалися прототипи рішень (послуг) на основі поглядів клієнтів (громадян) з одночасним оволодінням навичками колективного аналізу й ухвалення рішень [33, 45].

Проведення в Київській області вебінару «Дизайн-мислення. Від проблеми до успішної дії», окрім набуття учасниками навичок з розроблення проєктів, взаємодії з бенефіціарами та громадянами, пошуку потрібних ресурсів, аналізу діяльності Erasmus+, House of Europe, Гете-Інституту, проєкту BUR:LAB, могли подати свої проєкти до програми BUR:LAB і виграти від неї грант [184].

На особливу увагу заслуговує досвід уже згаданої нами в підрозділі 2.3 лабораторії «LIDER» Інституту гуманітарної підготовки та державного управління Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу, що вже виконує функцію закладу освіти з навчання, визначення і реалізацію потреб у перепідготовці й підвищення кваліфікації, консультацій щодо діяльності з розвитку як окремих територіальних громад, так і регіону загалом, одночасно співпрацюючи з аналогічними підрозділами інших університетів як в Україні, так і за кордоном. Співпрацю упродовж 2020-2023 років українських учених з литовськими експертами при впровадженні ДМ у сферу публічного управління є важливим прикладом, достойним масштабного поширення в Україні.

До основних результатів цієї співпраці належать:

- дослідження специфіки використання ДМ для розвитку професіоналізму публічних службовців і формування потрібних для цього рекомендацій,

розроблення й апробацію для публічних службовців категорії посад «Б» і «В» двох програм з оволодіння основами ДМ;

- організація і проведення навчальних тренінгів для працівників апарату обласної ради та виконавчого комітету міської ради (м. Івано-Франківськ) з виданням сертифікатів тренінгового центру м. Каунас (Municipal Training Center, Kaunas, Lithuania);

- організація навчання викладачів університету, за результатами якого було розроблено рекомендації з удосконалення навчального процесу в контексті розвитку їх інновативної компетентності;

- підготовка і видання навчально-методичного посібника «Використання методології дизайн-мислення для розвитку компетентності працівників публічного сектору»;

- організація і проведення міжнародних науково-практичних конференцій – «18th International Conference on European Processes (23.04.2021 р., Kaunas University of Technology) та «Розвиток компетентності в публічному секторі: європейські стандарти та перспективи (30.09.2021 р., Івано-Франківськ, ІФНТУНГ) [27].

Варто також наголосити на тому, що результати отриманого досвіду за цим критично важливим освітнім напрямком поширення ДМ шляхом навчання і підвищення кваліфікації персоналу ОМС було подано на Всеукраїнський конкурс і визнані 2022 року найкращим прикладом упровадження освітньої інноваційної практики в системі навчання публічних службовців, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад України під назвою «Використання методології дизайн-мислення в навчанні публічних службовців для впровадження змін» [36].

Цілком очевидна орієнтованість цієї лабораторії на підвищення рівня компетентності публічних службовців, що складається з таких елементів, як креативність, комунікативна здатність і здатність сприймати інновації, поєднання творчих й аналітичних навиків, застосування інженерних методів у поєднанні з художніми, соціальними й бізнесовими ідеями, умінням

застосовувати неочікуваний досвід з інших сфер (етнографія, поведінкові науки, первинний дизайн тощо), що доцільно залучати і враховувати в сфері публічного управління [26, с. 6] і які можуть успішно використовуватися працівниками ОМС у процесі вирішення місцевих проблем у процесі управління виконанням громадами їх стратегічних планів.

У цьому ж контексті нами було проаналізовано перелік компетенцій, що, на нашу думку, повинні формуватися під час навчання за спеціальністю D4 «Публічне управління та адміністрування» згідно із відповідною освітньо-професійною програмою [121]. До їх числа віднесено ті складники, що стосуються сфери ДМ і пов'язані з аналізом людських відносин, інтересів, потреб, прагнень і поведінки населення громади та повинні віднайти задоволення через рішення працівників ОМС.

У загальному вимірі це варто виразити в такій інтегральній компетенції фахівця, як здатність розв'язувати практичні проблеми у сфері публічного управління та адміністрування на основі такого переліку загальних компетенцій:

- «здатність до адаптації та дії в новій ситуації» (передбачає сприйнятливість до інновацій у сфері управління);
- «здатність працювати в команді» (можливість колективного вирішення проблеми через вибір кращого варіанта серед запропонованих колегами);
- «уміння виявляти й вирішувати проблеми» (перші етапи ДМ);
- «здатність до пошуку, оброблення й аналізу інформації» (провідний чинник ДМ);
- «навички міжособистісної взаємодії» (важливий чинник у комунікаціях з громадянами);
- «здатність спілкуватися з представниками інших професійних груп (для вироблення правильного прототипу чи просвітницької роботи з громадою) [107].

Серед фахових компетенцій за цим же напрямком варто насамперед назвати:

- «здатність до соціальної взаємодії, до співробітництва й розв’язання конфліктів» (основні елементи ДМ у діяльності ОМС);
- «здатність забезпечувати належний рівень використання управлінських послуг чи процесів» (тестування вироблених за допомогою ДМ рішень);
- «здатність використовувати в процесі підготовки і впровадження управлінських рішень сучасні ІКТ» (співвідношення ДМ та цифровізації);
- «здатність готувати проекти управлінських рішень та їх упроваджувати» (результативний аспект використання ДМ);
- «здатність упроваджувати інноваційні технології» (загальна компетенція, що передбачає й знання ДМ) [121].

Серед визначених Програмою результатів навчання варто назвати такі:

- «використовувати базові знання з історичних, культурних, політичних, соціальних, економічних засад розвитку суспільства» (як приклад – під час пояснення жителям ТГ, ухвалених на рівні ОМС рішень);
- «знати стандарти, принципи та норми діяльності у сфері публічного управління», «знати основні нормативно-правові акти та положення законодавства у сфері публічного управління» (перші з провідних фахових компетенцій службовця);
- «уміти налагоджувати комунікацію між громадянами та ОМС» (провідна комунікаційна компетенція); «уміти коригувати професійну діяльність у разі зміни вихідних умов» (стосується актуальних умов воєнного стану, що примушує виявляти креативність і нестандартність у рішеннях) [121].

Додамо також, що у складі освітнього чинника та навчальної діяльності, спрямованих на впровадження ДМ в діяльність ОМС, варто звернути увагу ще і на інноваційні методи проектування і проєктного менеджменту, що починають використовуватися в практичному управлінні та спрямовуються на вирішення проблем ТГ через досягнення конкретної мети шляхом спільного розроблення і реалізації певних проєктів з урахуванням часової чи правової обмеженості (як в умовах воєнного стану).

Управління проєктами є настільки ж творчим за своїм характером процесом дизайнерського мислення, що, на думку Л. Мартинця, відкриває можливості особистої участі й усвідомлення своєї місії самостійного моделювання, проєктування [85]. Одночасно і О. Слободяник вважає цю діяльність створенням чогось зовсім нового [174], наголошуючи на використанні для цього властивих дизайн-мисленню функцій аналітики, прогнозування, конструювання, перетворення, вибору правильного рішення, залучення інноваційних засобів, нормування і реалізації – усіх рис, потрібних працівникам ОМС для якісного й ефективного вирішення місцевих проблем.

До того ж проєктна діяльність в управлінні передбачає як індивідуальну, так і групову участь у створенні певних творчих продуктів (прототипів послуг), які будуть використовуватися в практичній діяльності із застосуванням набутих працівниками ОМС знань і навичок для вирішення певних проблем обов'язковим поєднанням професійних освітніх, моральних та практичних умінь. Саме тому, для прикладу, Л. Козак називає проєктування конструктивною діяльністю, що має за головне завдання виконання і реалізацію проєкту з досягненням конкретного (передбаченого проєктом) кінцевого результату [81, с. 71-72], який Г. Бреславською вбачається в самостійно придуманому і розробленому продукті [20, с. 317].

Тобто присутність в процесах управління проєктами елементів ДМ, у складі яких можна трактувати такі складники, як обов'язковий виступ (доповідь) голови ОМС перед жителями ТГ з такими елементами, як: доповідь, презентація, мета, можливі результати і, головне, стиль спілкування з аудиторією, роблять абсолютно потрібним використання раніше зазначених нами етапів ДМ з вивченням аудиторії, урахування її психології, потреб й інтересів та пропозиції їй шляхів вирішення тієї чи іншої проблеми ТГ шляхом активізації пізнавальної діяльності учасників для самостійного пошуку таких шляхів.

Саме тому під час навчання майбутніх працівників ОМС їм потрібно надавати спеціальні знання, оволодіння якими сформує в них уміння

розв'язувати нові завдання, висувати гіпотези, робити висновки, розвивати комунікаційні та інформаційні здібності. У зв'язку з цим Л. Козак пропонує включити відповідні дисципліни з управління проєктами до освітньої програми як окремий курс [81, с. 72], що вже робиться розробниками освітньо-професійних програм за спеціальністю D4 Публічне управління та адміністрування.

Усе вищевказане варто реалізовувати з розрахунком на повоєнні часи, коли як ніколи знадобляться креативні та інноваційні ідеї, плани, програми і розробки для відновлення народногосподарського комплексу і кожної територіальної громади, а, відповідно, органів управління ними, оскільки стартовим етапом модифікованої нами під умови ТГ процедури дизайн-мислення (Рис. 2.1) є етап виборчої емпатії населення, яке для роботи в ОМС «... повинно обирати людей «розумової праці», здатних таким чином впливати на використання в межах ОТГ всіх видів ресурсів $Res < \dots >$, щоб генеровані громадою результати Rez забезпечували її населенню економічний, екологічний і соціальний добробут» [54, с. 220].

Усе вищезазначене визначає як передумови, так і можливості поширення ДМ у контексті розвитку професійної компетентності публічних службовців, зокрема завдань і програм для професійного навчання і розвитку персоналу системи ОМС з опануванням ними інноваційних професійних компетенцій, включаючи і мислення [48].

Наведені вище приклади демонструють факт залучення регіонів України і багатьох їх ТГ до започаткування впровадження ДМ в управління розвитком місцевих громад, що надає впевненості в повоєнній відбудові і розвитку тих територій, що найбільше постраждали від воєнної агресії росії, а запропонована нами модифікація ДМ, у якій процеси емпатії відіграють важливу роль у формуванні кадрового наповнення ОМС й об'єднують жителів ТГ у прагненні відбудувати Україну й успішно завершити її євроінтеграційний рух.

Отже, ми доходимо висновку, що нині саме освітній чинник здатний забезпечити можливості для набуття персоналом ОМС компетенцій ДМ,

потрібних для умілого використання у своїй професійній діяльності, а населенням ТГ усвідомлення доцільності своєї активної участі в цьому.

Тільки в такому разі запропоновані інноваційні підходи до трансформування професійного портрету публічного службовця і його вміння використовувати ДМ в подальшому зможуть трансформувати ментальність населення ТГ у дизайн-мислячу спільноту активного використання інноваційних технологій, зокрема і ДМ.

При цьому цілком очевидним є і факт того, що, окрім ТГ та ОМС, ДМ може і повинна отримати поширення та використання і в інших проблемних сферах публічного сектору, до розгляду специфіки яких можна буде перейти за результатами отриманими в практичному управлінні на рівні ТГ.

Отже, ДМ може бути успішно використаним для вирішення різноманітних проблем у публічному секторі за умови застосування запропонованої нами модифікації послідовності етапів широко відомої процедури.

Для цього керівникам ОМС потрібно насамперед самим оволодіти потрібними знаннями і переконаннями в корисності застосування інноваційних методів, а в контексті впровадження ДМ в практичне управління громадами передбачити такий перелік дій:

- 1) виділити час й організувати допомогу фахівцям, які будуть її впроваджувати;
- 2) увести до переліку потрібних компетенцій персоналу ОМС здатність працювати за інноваційними методами;
- 3) організовувати консультації та навчання для службовців з метою освоєння ними інноваційних методів;
- 4) організовувати тематичні зустрічі, обмін досвідом між службовцями, які зацікавлені у використанні ДМ;
- 5) стимулювати керівників органів влади в наданні допомоги працівникам, які використовують ТДМ у виконанні своїх службових обов'язків;

б) започаткувати публічні навчання населення з усвідомлення останнім інноваційного змісту ДМ та інших інновацій в радикальній трансформації відносин між людськими ресурсами ОМС і СЖТГ на основі модифікованих нами схем структури суб'єкт-об'єктних взаємин та схеми доповнених етапів ДМ з генеральним зворотним зв'язком і доданим етапом емпатії під час виборчого процесу.

Усе це відповідно до переліку завдань нашого дослідження, а також виконаний нами аналіз основних напрямків і можливостей успішного застосування ДМ для вдосконалення інституційної спроможності ОМС як в актуальний воєнний період з відповідними цьому періоду проблемами, завданнями і цілями, так і в близькій повоєнній перспективі не менш складних умов і завдань відбудови та розвитку України і множини її ТГ.

Як цілком обґрунтовано стверджують автори публікації «Функціонування місцевого самоврядування в Україні у період правового режиму воєнного стану» О. Биков і В. Самань, навіть у час надскладних завдань і наслідків війни місцеві питання повинні вирішуватися належним чином, а ОМС мають функціонувати на повну потужність [7, с. 266].

Відомо, що коли традиційні способи вирішення проблем місцевої влади в цих умовах не працюють, а оперативність і пріоритетність вирішення проблемних питань за зверненнями громадян з питань їх безпеки, захисту, евакуації, гуманітарної допомоги, збереження критичної інфраструктури тощо вимагає гнучкої, інноваційної організації роботи ОМС [108], то здатність і вміння влади «... конструктивно протистояти напрузі протилежних ідей і вибирати не одну на шкоду іншій, а генерувати творче вирішення напруженості у формі нової ідеї, що містить елементи тих протилежних ідей, але перевершує кожен з них» стає, на думку колишнього декана Школи управління Ротмана при Університеті Торонто Р. Мартіна (Roger L. Martin) «найнадійнішим джерелом креативних можливостей» [182].

Незаперечно важливим результатом удосконалення інституційної спроможності ОМС і ТГ України як фундаментального складника формування

сучасної соціально-економічної системи сталого розвитку базових чарунок українського суспільства стане динамічна інтеграція всієї системи публічного управління сталим розвитком національної економіки в систему країн Європейського Союзу.

Висновки до розділу 3

Результати дослідження феномену емпатії як ключового елемента процесу ДМ в управлінні функціонуванням ОМС територіальних громад, аналіз можливих напрямків, проблем й очікуваних результатів упровадження дизайн-мислення в практику управління територіальними громадами України в умовах війни і повоєнного відновлення, а також формування рекомендацій щодо поширення і використання ДМ у практичному управлінні життєдіяльністю ТГ дали можливість сформулювати такі висновки:

1. Дизайн-мислення і його критично важливий складник – емпатію, що в повсякденному житті окремих людей є просто бажаною характеристикою міжособистісної взаємодії, варто вважати фундаментальною вимогою й умовою організації належного, справедливого, результативного й ефективного управління ОМС життєдіяльністю ТГ. При цьому головною умовою формування в громаді належного емпатичного управління на основі ДМ є поширення в середовищі людських ресурсів ОМС і ТГ знань і досвіду інноваційних умов їх взаємодії, за яких згідно з отриманими результатами експериментальних досліджень індивідуальні і групові оцінки складників емпатії персоналу ОМС мають перевищувати аналогічні індивідуальні і групові характеристики суб'єктів життєдіяльності ТГ, що дозволяє керівництву та персоналу краще розуміти їхні потреби і проблеми та веде до ефективнішого управління й міцніших відносин у громаді із трансформацією формальних адміністративних процесів в людиноцентровану й ефективну взаємодію.

2. Аналіз відомих прикладів точкового використання ДМ і наближених до нього рішень ОМС територіальних громад України продемонстрував, що в

умовах російсько-української війни останні зобов'язані активно шукати, віднаходити й використовувати будь-які інноваційні можливості і рішення з виявлення та ефективного використання нових граней формування інституційної спроможності громад з орієнтацією не тільки на протистояння спричиненим війною негараздам, а й на гарантоване їх використання для повного забезпечення виконання доручених і делегованих державою функцій та повноважень в управлінні всіма можливими аспектами повоєнної відбудови ТГ як основи успішної інтеграції України в систему ЄС. При цьому інноватизація управління стає очевидною потребою насамперед на рівні керівництва і персоналу ОМС ТГ.

3. Керівникам і персоналу ОМС потрібно оволодіти знаннями і досвідом використання ДМ у практичному управлінні громадами, для чого керівництву варто передбачити обов'язкове виконання таких актів:

- здобуття або оновлення особистих знань, компетенцій і досвіду у сфері дизайн-мислення, адаптованих вітчизняними науковцями до сучасних умов і потреб функціонування ОМС;

- набуття або оновлення потрібних компетенцій обраних до ради депутатів і персоналу виконкому ОМС, організацію впровадження ДМ шляхом консультацій і навчання запрошеними фахівцями, проведення тематичних зустрічей, обмінів досвідом зацікавлених у використанні ДМ працівників, стимулювання і мотивації працівників, які освоюють і використовують ДМ у виконанні службових обов'язків;

- започаткування публічного поширення навчання і просвіти населення щодо життєдіяльності його громади в умовах російсько-української війни з метою виховання свідомих громадян, які бажають брати участь у формуванні й реалізації заходів з розвитку громади, усвідомлюють інноваційний зміст і переваги ДМ та емпатичного управління в радикальній трансформації відносин між людськими ресурсами ОМС і СЖТГ на основі обґрунтованої модифікації структурної схеми суб'єкт-об'єктних взаємин та доповненого етапу двоскладової емпатичної взаємодії ОМС і СЖТГ під час формування нового

складу ОМС через формування повноцінного генерального зворотного зв'язку за участю всього правочинного населення громади, що забезпечить підвищення рівня інституційної спроможності ОМС, яка сприятиме сталому розвитку громади.

ВИСНОВКИ

Реалізація сформульованого переліку завдань нашого дисертаційного дослідження за такими трьома напрямками, як аналіз теоретико-правових основ інституційної спроможності органів місцевого самоврядування територіальних громад в Україні, аналіз традиційних та інноваційних технологічних підходів і можливостей з удосконалення інституційної спроможності цих органів унаслідок використання інноваційних рішень, визначення умов упровадження в практику взаємодії персоналу цих органів з населенням громади дизайн-мислення, а також визначення шляхів й умов його запровадження та очікуваних наслідків від запропонованих рішень дозволили дійти такого переліку висновків за результатами дослідження:

1. Установлено, що на основі узагальнення наявних визначень поняття і сутності терміна «інституційна спроможність» інституційною спроможністю ОМС варто вважати здатність керівництва і персоналу цього органу здійснювати доручені чинним законодавством й органами влади України повноваження та функції із результативного й ефективного забезпечення належного надання населенню громади адміністративних послуг у сферах освіти, культури, охорони здоров'я, бізнесу, житлово-комунального господарства і всіх видів захисту на основі використання для сталого і стабільного розвитку територіальної спільноти людей усього наявного в громаді управлінського, економічного, кадрового, фінансового, громадянського і природно-ресурсного потенціалу.

2. Доведено, що ТГ як множина суб'єктів усіх видів життєвої активності громади (СЖТГ) характеризується наявністю спільної території існування, наявністю жителів, існуванням колективної спільної свідомості та інтересів жителів, наявністю спільної комунальної власності, самоусвідомлення громадян як суб'єктів правовідносин і представників громади на політичній арені, є об'єктом управлінської діяльності ОМС, функції і повноваження якого і є елементами інституційної спроможності, а інституційна спроможність

громади як пари інституційних елементів, що взаємодіють, ОМС-СЖТГ соціально-економічної системи є результатом їх функціональної взаємодії у процесі трансформації всіх видів наявних в їх розпорядженні ресурсів у такі результати життєдіяльності, що забезпечують належний рівень добробуту населення і сталий розвиток громади.

3. Доказово продемонстровано, що процес розвитку інституційної спроможності ОМС Україні, започаткований у час відновлення її незалежності, триває й нині та містить такі етапи: 1) зародження інституційної спроможності ОМС на початку відновлення незалежності; 2) становлення і розвиток інституційної спроможності ОМС в Україні; 3) реформування ОМС як суб'єкта вдосконаленої в результаті децентралізації інституційної спроможності; 4) функціонування інституційної спроможності ОМС в умовах воєнного стану, за якого здобуті в процесі становлення і розвитку інституційної спроможності ОМС позитивні зміни в удосконаленні взаємодії і комунікації між рівнями влади, між місцевою владою і населенням, у наближенні послуг до жителів ТГ тощо, а також досягнуті внаслідок цього результати були порушені, загрожено й обмежені в зв'язку з агресією росії та запровадженням в країні правового режиму воєнного стану, хоча обмеження є цілком виправдані й тимчасові.

4. За результатами порівняльного аналізу відомих прикладів традиційних та інноваційних технологій реалізації завдань і функцій публічного управління на рівні ТГ виявлено, що загальним недоліком аналізованих концепцій публічного менеджменту є домінантна в цих технологіях орієнтованість винятково на оцінювання результатів функціонування і поліпшення внутрішніх характеристик і персоналу ОМС без урахування можливостей удосконалення і позитивного використання процесів узаємовпливів і взаємодії персоналу з населенням ТГ, що суттєво впливає на зниження інституційної спроможності пари ОМС-СЖТГ, а також встановлено, що в цих процесах продовжують бути наявними елементи бюрократії, консерватизму, авторитаризму, традиціоналізму в підпорядкуванні директив вищих владних структур і

нечутливості до потреб громади та її жителів, що суттєво знижує інституційну спроможність забезпечення сталого розвитку громад.

5. Доведено доцільність пошуку і впровадження в практику управління територіальними громадами сучасних підходів до управління територіальними громадами на основі створення, апробації та експериментального використання таких «технологічних змін» у чинних нині методах і технологіях публічного управління, що можуть і мусять стати «творчо руйнівними» для ліквідації традиційних порядків і застарілих технологій, а також продемонстровано, що збереження в практичному управлінні керівництвом і персоналом ОМС традиційних порядків із притаманними їм недоліками знижує інституційну спроможність громади, а тому вимагає професіоналізації персоналу на основі його комплексної інтелектуалізації і технологізації за відомими приписами дизайн-мислення як найбільш відповідних цілям та завданням управління територіальними громадами.

6. Обґрунтовано й доведено потребу та доцільність здійснення часткової модифікації та адаптації відомих схем процесу дизайн-мислення з метою врахування специфіки завдань і функцій управління ОМС життєдіяльністю множиною СЖТГ через доповнення їх стартового етапу «Емпатія» додатковим елементом формування й використання колективної емпатії учасників передвиборчого і виборчого процесу в громаді, у результаті якого до ОМС громади потраплятимуть кандидати, рівень емпатії яких найбільш відповідає вивченим і сприйнятим потребам та надіям населення ТГ. При цьому після обрання керівництво і персонал ОМС мусить підтримувати емпатійний зв'язок з населенням через формування генерального зворотного зв'язку із забезпеченням можливості й мотивації доступу громадян до співучасті в усіх етапах множини процесів дизайн-мислення у вирішенні наявних у громаді проблем з одночасним використанням з цією метою сучасних комп'ютерних технологій, включаючи потенціал штучного інтелекту.

7. Досліджено феномен емпатії як критично важливого складника дизайн-мислення та встановлено, що емпатію, яка в житті окремих людей є просто

бажаною характеристикою міжособистісної взаємодії, варто вважати фундаментальною вимогою й умовою організації належного, справедливого, результативного й ефективного управління ОМС життєдіяльністю СЖТГ, а головною умовою формування в середовищі людських ресурсів громади належного емпатичного управління на основі ДМ є поширення знань і досвіду умов їх групової і міжгрупової емпатійної взаємодії. При цьому згідно з отриманими результатами експериментальних досліджень індивідуальні та групові оцінки складників емпатії групи працівників ОМС мають перевищувати аналогічні індивідуальні і групові характеристики суб'єктів життєдіяльності ТГ, унаслідок чого керівництво і персонал ОМС краще розумітиме потреби і проблеми інших груп, підвищуватиме ефективність управління, зміцнюватиме відносини в громаді і трансформуватиме формальні адміністративні управлінські процеси в людиноцентричну й ефективну інтелектуально-емпатичну взаємодію персоналу ОМС і населення ТГ.

8. За результатами аналізу відомих прикладів точкового використання ДМ і наближених до нього рішень ОМС у територіальних громадах України продемонстровано, що в умовах російсько-української війни ОМС зобов'язані активно шукати, віднаходити і використовувати будь-які інноваційні можливості й рішення з виявлення та ефективного використання нових граней формування інституційної спроможності громад з орієнтацією не тільки на протистояння спричиненим війною негараздам, а й на гарантоване їх використання для повного забезпечення виконання доручених і делегованих державою функцій та повноважень в управлінні всіма можливими аспектами повоєнної відбудови ТГ як основи успішної інтеграції України в систему ЄС. При цьому інноватизація управління стає очевидною потребою, насамперед на рівні обраного керівництва, депутатів і персоналу виконкому ОМС ТГ.

9. Доведено, що керівникам і депутатам ОМС, а також їх персоналу для оволодіння знаннями й досвідом використання ДМ у практичному управлінні громадами потрібно:

– здобути або оновити знання, компетенції та досвід дизайн-мислення, адаптовані вітчизняними науковцями до сучасних умов і потреб функціонування вітчизняних ОМС через організацію консультацій і навчання запрошеними фахівцями, проведення тематичних зустрічей, обмін досвідом працівників, стимулювання і мотивацію тих працівників, які за власною ініціативою освоюють і використовують ДМ під час виконання службових обов’язків;

– започаткувати публічне поширення інформації про потребу навчання населення громади діяльності в умовах війни з метою виховання свідомих громадян, які бажають і самі брати участь у формуванні й реалізації заходів з її розвитку, усвідомлюють інноваційний зміст і переваги ДМ та емпатичного управління в радикальній трансформації відносин між людськими ресурсами ОМС і СЖТГ на основі обґрунтованої модифікації структурної схеми суб’єкт-об’єктних взаємин і доповненого етапу двоскладової емпатичної взаємодії ОМС і СЖТГ під час виборчого процесу формування нового складу ОМС через формування повноцінного генерального зворотного зв’язку за участю всього правочинного населення громади, що забезпечить підвищення рівня інституційної спроможності ОМС, яка сприятиме сталому розвитку громади й загалом реформуванню публічного управління в Україні в контексті її євроінтеграції.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Агенція новин Firtka. В Івано-Франківську створено дизайн-лабораторію для навчання публічних службовців. URL: <https://firtka.if.ua/blog/view/v-ivano-frankivsku-stvoreno-dizain-laboratoriiu-dlia-navchannia-publichnikh-sluzhbovtsiv> (дата звернення: 15.08.2024).
2. Академічний тлумачний словник української мови (1970–1980). URL: <http://sum.in.ua/s/spromozhnosti>
3. Алтуніна О. М. Адміністративно-правовий статус органів місцевого самоврядування. *Право і Безпека*. 2010. № 4. С. 89-92.
4. Алтуніна О.М. Сутність та види функцій органів місцевого самоврядування. *Форум права*. 2009. №3. С.8-13.
5. Безгін В. Як війна змінить регіональну політику в Україні: децентралізація, громади, податки, економіка. 2022. URL: <https://agropolit.com/blog/503-yak-viyna-zminit-regionalnupolitiku-v-ukrayini-detsentralizatsiyagromadi-podatki-ekonomika>
6. Беспалюк Х.М., Процак К.В. Дизайн-мислення як ефективний метод адаптації до змін. *Journal of Lviv Polytechnic National University. Series of Economics and Management Issues*. 2021. Vol. 5, № 1. Р. 121-131. DOI: <https://doi.org/10.23939/semi2021.01.121>
7. Биков О.М., Самань В.В. Функціонування місцевого самоврядування в Україні у період правового режиму воєнного стану. *Право та державне управління*. 2022. № 3. С. 66-69. DOI: <https://doi.org/10.32782/pdu.2022.3.40>
8. Біленчук П.Д., Кравченко В.В., Підмогильний М.В. Місцеве самоврядування в Україні (муніципальне право). Навчальний посібник. Київ: Атіка, 2000. 304 с.
9. Білий С. В Івано-Франківську створено дизайн-лабораторію для навчання публічних службовців. *Агенція новин Firtka*. 01.10.2021. URL: <https://firtka.if.ua/blog/view/v-ivano-frankivsku-stvoreno-dizain-laboratoriiu-dlia-navchannia-publichnikh-sluzhbovtsiv>

10. Благодійна організація «Благодійний фонд “Послуги стабілізаційної підтримки”». Офіційний сайт. URL: <https://sss-ua.org/en/>
11. Благодійний фонд «Стабілізешен Суппорт Сервісез». URL: <https://sss-ua.org/news/chy-mozhut-vpo-vplyvaty-na-zhyttya-v-gromadah-i-korystuvatysya-lokalnymy-pilgamy-u-ternopoli-prezentuvaly-masshtabne-doslidzhennya/>
12. Борденюк В. Муніципальна реформа: що, як і задля чого. *Віче*. 1998. № 7. С. 63–79.
13. Боринський Т. М. Використання методології дизайн-мислення в розвитку інституційної спроможності органів місцевого самоврядування в умовах війни. *Національні інтереси України*. 2025. № 5 (10). С. 1033-1044. DOI: [https://doi.org/10.52058/3041-1793-2025-5\(10\)](https://doi.org/10.52058/3041-1793-2025-5(10))
14. Боринський Т. Дизайн-мислення як спосіб професіоналізації влади. *Публічне управління та адміністрування в Україні: євроінтеграційний поступ* : матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції за міжнародною участю (Івано-Франківськ, 31 травня 2024 р.); за наук. ред. проф. І. І. Чудика, Д. І. Дзвінчука, І. П. Лопушинського; упоряд. Л.С. Мосора. Івано-Франківськ : ІФНТУНГ, 2024. С. 512–516.
15. Боринський Т. Європейська Хартія місцевого самоврядування як основа діяльності органів управління територіальними громадами в Україні. *Координати публічного управління*. 2024. № 1 (2). DOI: <https://doi.org/10.62664/cpa.2024.01.02>
16. Боринський Т. Інституційний розвиток місцевого самоврядування. *Розвиток територіальних громад: правові, економічні та соціальні аспекти*: матеріали III Міжнар. наук.-практ. конф., 2-3 листопада 2023 р., Миколаїв : МНАУ, 2023. С. 47–48.
17. Боринський Т.М. Інституційна спроможність органів місцевого самоврядування в Україні. *Проблеми та перспективи сучасної науки та освіти*: матеріали IX Міжнародної науково-практичної конференції,

- м. Львів, 14-15 вересня 2023 року. Львів : Львівський науковий форум, 2023. С. 9–11.
18. Боринський Т. М. Підходи до оцінювання інституційної спроможності органів місцевого самоврядування. *Державне управління: удосконалення та розвиток* : електронний журнал. 2024. № 3. DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2156.2024.3.30>
 19. Боринський Т. М. Методологія дизайн-мислення: теорія та практика. *Координати публічного управління* : електронне наукове фахове видання. 2025. № 1 (4). С. 75-93. <https://doi.org/10.62664/cpa.2025.01>
 20. Бреславська Г. Б. Проектна діяльність як засіб формування професійної компетентності майбутнього вчителя. *Педагогіка вищої та середньої школи*. 2012. Вип. 36. С. 316-320.
 21. Брюховецька О. В. Формування управлінської емпатії як ключової професійно важливої якості керівників закладів загальної середньої освіти. Вісник післядипломної освіти. Випуск 13(42) «Серія «Соціальні та поведінкові науки» (психологічні 053, державне управління 281)(Категорія «Б»)). URL: [https://doi.org/10.32405/2522-9931-2020-14\(43\)](https://doi.org/10.32405/2522-9931-2020-14(43))
 22. Великий тлумачний словник сучасної мови. URL: <https://slovnyk.me/dict/vts>
 23. Величко В. О. Європейський досвід організації місцевого самоврядування та можливості його застосування в Україні. *Вісник Харківського національного університету імені ВН Каразіна. Серія «Право»*. 2015. Вип. 20. С. 59-64.
 24. Верховна Рада України. Проект Закону про внесення змін до Закону України «Про місцеві державні адміністрації» та деяких інших законодавчих актів України щодо реформування територіальної організації виконавчої влади в Україні. URL: https://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4_1?pf3511=70293 (дата звернення: 04.06.2024).

25. Верховна Рада України. Проект Закону про внесення змін до Закону України «Про правовий режим воєнного стану» щодо функціонування місцевого самоврядування у період дії воєнного стану. URL: <https://itd.rada.gov.ua/billInfo/Bills/CardByRn?regNum=7269&conv=9>
26. Верховна Рада України. Проект Закону про внесення змін до Конституції України (щодо децентралізації влади). URL: https://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4_1?pf3511=55812 (дата звернення: 04.06.2024).
27. Використання методології дизайн-мислення для розвитку компетентності працівників публічного сектора: навч.-метод. посіб. / Р. Петраускене та ін.; за ред. Д. Дзвінчука, М. Орлів. Каунас: Технологія. 2021. 58 с. DOI: 10.5755/e01.9786090217863
28. Висоцький А.А., Суріков О.О., Василюк-Зайцева С.В. Розвиток штучного інтелекту в сучасній медицині (2023). URL: <https://umj.com.ua/uk/publikatsia-241221-rozvitok-shtuchnogo-intelektu-v-suchasnijmeditsini>
29. Відшкодування шкоди, завданої внаслідок збройної агресії проти України / Банасько О. *Верховний Суд*. 2024. URL: https://court.gov.ua/storage/portal/supreme/prezentacii_2024/Prezent_Vidshkshkodu_war.pdf.
30. Вікіпедія. Генезис. URL: <https://uk.wikipedia.org/w/index.php?title=%D0%93%D0%B5%D0%BD%D0%B5%D0%B7%D0%B8%D1%81&oldid=43646415> (дата звернення: 30.10.2024).
31. Вішка І. С. Особливості застосування дизайн-мислення в публічному управлінні. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Публічне управління та адміністрування*. 2022. Том. 33(72). №4. С. 1-6. https://www.pubadm.vernadskyjournals.in.ua/journals/2022/4_2022/1.pdf

32. Вольська О. Сучасна парадигма публічного управління. *Таврійський науковий вісник. Серія: Публічне управління та адміністрування*. 2021. № 2. С. 8–16. DOI : <https://doi.org/10.32851/tnv-pub.2021.2.2>
33. Воркшоп «Дизайн мислення», 28.9.2023. Луганський національний університет. URL: <https://luguniv.edu.ua/?p=104151> (дата звернення: 09.05.25)
34. Воробйова О. П. Сучасні управлінські моделі New Public Management і Good Governance та їх запровадження в Україні. *Ефективність державного управління*. 2015. Вип. 42. С. 230–234.
35. Воробйов С. В., Бутрій А. П. Теоретико-методологічні засади впровадження штучного інтелекту в контексті інноваційного розвитку територіальних громад. *Статистика України*. 2024. №4. С. 24-29. <https://da.ecoukraine.org/wp-content/themes/ecoukraine/assets/ourdoc/ai-su.pdf>
36. Впровадження освітніх інновацій у системі професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад. Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу. Національне агентство України з питань державної служби. *Кращі практики управління персоналом*. 2022. С. 7-8. URL: https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/DIYALNIST/PROFF%20NAVCHANJA/кращі%20практики/_Кращі%20практики_2022.pdf
37. Всеукраїнська Асоціація ОТГ. Основні виклики для українських громад під час війни: результати аналітичного дослідження. URL: <https://hromady.org/rezultati-analitichnogo-doslidzhennya/>
38. Гавкалова Н. Л., Зілінська А. С. Територіальні громади в умовах воєнного стану: напрями вирішення проблемних питань. *Розвиток партнерства ЄС – Україна в публічному управлінні (в рамках реалізації Модулю «Демократична децентралізація влади як європейський досвід*

- державного управління» програми Erasmus+: Жан Моне): матеріали Міжнародної науково-практичної конференції, 25 листопада 2022 р. Харків : ТОВ «Константа», 2022. С. 322-327. URL: <https://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/28504>*
39. Галузі. Міністерство розвитку громад та територій України. 2025. URL: <https://mtu.gov.ua/content/struktura-ministerstva.html>. (дата звернення: 13.05.25)
 40. Гвоздь М. Я. Гендерна рівність у місцевому самоврядуванні: теоретико-методологічний аспект. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. Серія: Проблеми економіки та управління. 2023. Т.7. №2. С.91-101.
 41. Горбата Л. П. Використання технологій штучного інтелекту в управлінні розвитком територіальних громад в Україні. *Публічне управління та митне адміністрування*. 2024. № 4 (43). С. 31-35.. DOI: <https://doi.org/10.32782/2310-9653-2024-4.5>
 42. Грейда С. Чотири громади Прикарпаття ігнорують цифровізацію, ще сім ледве дотягують до 20% - ОДА. *GALKA IF.UA*. 22 жовтня 2025 року. URL: <https://galka.if.ua/chotyry-hromady-prykarpattia-ihnoruiut-tsyfrovizatsiiu-shche-sim-ledve-dotiahuiut-do-20/>
 43. Гринчишин І. М. Спроможність територіальних громад: теоретичний дискурс. *Територіальний розвиток та регіональна економіка*. 2018. №6 (134). С. 51-56.
 44. Грובה В. П. Органи місцевого самоврядування як інституціональна основа системи місцевого самоврядування. *Форум права*. 2011. № 4. С. 139-144.
 45. Громада 4.0. Дводенний воркшоп на тему «Дизайн мислення» для громад. *Кіптівська громада. Чернігівська область*. URL: <https://kiptivska-gromada.gov.ua/news/1679646480/> (дата звернення: 09.05.25)

46. Декларація про державний суверенітет України: від 16.07.1990р. № 55-ХІІ: станом на 16.07.1990р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/55-12#Text>
47. Демчишин Я. М., Монастирський Г. Л. Можливості використання штучного інтелекту у процесах управління медичним обслуговуванням територіальної громади: інновації та перспективи розвитку. *Міжнародний науковий журнал «Грааль науки»*. 2024. № 43. С. 206-209.
48. Державне будівництво і місцеве самоврядування в Україні : підручник / І. І. Бодрова, С. В. Болдирєв, В. О. Величко та ін. ; за ред. С.Г. Серьогіної. 2-ге вид. переробл. та доповн. Х. : Право, 2011. 360 с.
49. Децентралізація. Побачити конкретну людину та її потреби – як і для чого працює гендерна інтеграція в громадах. URL: <https://decentralization.ua/news/17647>
50. Деякі питання об'єктів критичної інфраструктури: постанова Кабінету Міністрів України від 9 жовтня 2020 року № 1109. *Урядовий кур'єр*, 17 жовтня 2020 року, № 223. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1109-2020-%D0%BF#Text>
51. Деякі питання фінансування робіт з відновлення зруйнованого майна та інфраструктури. Затверджено постановою Кабінету Міністрів України від 29 липня 2022 р. № 879. *Урядовий кур'єр*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/879-2022-%D0%BF#Text>.
52. Дзвінчук Д. І., Лопушинський І. П., Орлів М. С., Петренко В. П. Лабораторія «Lider»: синтез науки, дизайн-мислення та інновацій у публічному управлінні. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Публічне управління та адміністрування*. 2023. № 6. Том 34 (73). DOI: <https://doi.org/10.32782/TNU-2663-6468/2023.6/04>
53. Дзвінчук Д. І., Лопушинський І. П., Петренко В. П. Інтелект і модернізація публічного управління сталим розвитком територіальних громад в умовах війни та повоєнного відновлення України. *Post-War Reconstruction of Ukraine: Legal, Political and Economic Challenges in*

- Historical Perspective: scientific monograph.* Ed. By V. M. Stratonov. Riga, Latvia «Baltija Publishing», 2025. С. 112-135. DOI : <https://doi.org/10.30525/978-99-34-26-559-4-7>
54. 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.
 55. Дзвінчук Д., Лютий М. Дизайн-мислення для лідерів та їх послідовників в об'єднаних територіальних громадах України. *Інноваційні інструменти забезпечення інвестиційного та інфраструктурного розвитку об'єднаних територіальних громад : матеріали наук.-практ. конф. за міжнар. участю*, м. Дніпро, 27 листоп. 2020 р. / за заг. ред. І. А. Чикаренко. – Дніпро : ДРІДУ НАДУ, 2020. С. 92-93.
 56. Дзвінчук Д. І., Панасюк Р. В., Петренко В. П. Про доцільність використання модифікованої моделі «діамант лідерства» в процесах відбору, підготовки та розвитку кадрів для об'єднаних територіальних громад України. *Менеджер. Державне управління*. 2018. № 1 (78). С. 5-14.
 57. Дзюба Г. М. Концепція «New Public Management»: основні елементи. *Галицький економічний вісник*. Т.: ТНТУ, 2023. Том 83. № 4. С. 141–151.
 58. Дизайн-мислення: як застосовувати метод на практиці. *Beetroot*. 1 березня 2024. URL: <https://beetroot.academy/blog/dizayn-mislennya-yak-zastosovuvati-metod-na-praktici>
 59. Дмитренко М. Інновація як універсальна цінність суспільства. *Український науковий журнал «Освіта регіону: Політологія, психологія, комунікації»*. 2010. №1. URL: <https://social-science.uu.edu.ua/article/171> (дата звернення: 25.04.2024).
 60. Дмитренко О. Інституційна спроможність неурядових організацій України: фінансовий аспект. *Науковий часопис НПУ імені*

<https://enpuir.npu.edu.ua/handle/123456789/29599>

61. Дробуш І. В. Функції представницьких органів місцевого самоврядування в Україні : атореф. дис... канд. юрид. наук. К. : Інститут держави і права імені В.М. Корецького НАН України, 2002. 14 с.
62. Дробуш І.В. Інститут префекта в Україні: законодавчі перспективи. *Децентралізація публічної влади в Україні: здобутки, проблеми та перспективи*: матеріали III Всеукраїнської науково-практичної конференції, м. Львів, 21 травня 2021р. С. 44-48.
63. Європейська Хартія місцевого самоврядування: міжнародний документ від 15.10.1985р. №994_036: станом на 16.11.2009р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994_036#Text (дата звернення: 24.05.2024).
64. Європейський парламент схвалив проєкт, який ляже в основу майбутнього закону щодо правил регулювання штучного інтелекту. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-technology/3722920-evroparlament-shvalivplan-reguluvanna-stucnogo-intelektu.html>
65. Євтушевська О. В. Роль інноваційних технологій у розвитку суспільства. *Інвестиції: практика та досвід*. 2013. № 21. С.14-16.
66. Єфімова Г., Павлова М. Територіальні громади в умовах воєнного стану: економічний резистентність для зміцнення незалежності України. *Modeling The Development Of The Economic Systems*. 2023. № 3. С. 177–185. <https://doi.org/10.31891/mdes/2023-9-24>
67. Загальна система оцінювання САФ 2020: Європейська модель з удосконалення організацій державного сектору шляхом самооцінювання / Європейський ресурсний центр САФ при Європейському інституті державного управління; пер. з англ. А. Кукуля, ред. О. Бутенко; [М. Канавець (кер. авт. колективу); Г. Третяченко; за заг. ред. Н. Алюшиної]. Київ : Центр адаптації державної служби до стандартів Європейського Союзу. 2025. 206 с. URL:

https://drive.google.com/file/d/1_a7myZ46juINnwQZfUF6OY0XgdqViC9L/view

68. Заєць А. Новітній конституційний процес і реформа місцевого самоврядування. *Національна безпека і оборона*. 2015. № 4 – 5. С. 87-88.
69. Закон України «Про внесення змін до деяких законів України щодо народовладдя на рівні місцевого самоврядування». *Відомості Верховної Ради (ВВР)*. 2025. № 4. Ст. 8. *Верховна Рада України*. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3703-20#Text>
70. Закон України «Про добровільне об'єднання територіальних громад» від 4 вересня 2015 року № 676-VIII. Зі змінами і доповненнями. *Ліга Закон*. URL : <https://ips.ligazakon.net/document/T150157?an=1>
71. Закон України «Про службу в органах місцевого самоврядування». *Відомості Верховної Ради (ВВР)*. 2023. № 72. Ст. 249. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3077-20#Text>
72. Захарченко Н.В. Перспективи розвитку дизайн-мислення в управлінні бізнесом та інноваціями. *Академічний огляд*. 2022. № 1. С. 53-60. URL: <https://acadrev.duan.edu.ua/images/PDF/2022/1/7.pdf>
73. Зубко Г.Ю. Розвиток інституційної спроможності держави у сфері безпеки та стійкості життєво важливої інфраструктури. *Прикарпатський юридичний вісник*. 2019. № 2 (27). Т.2. С. 9–14.
74. Інновація. Вікіпедія. URL: <https://uk.wikipedia.org/w/index.php?title=%D0%86%D0%BD%D0%BD%D0%BE%D0%B2%D0%B0%D1%86%D1%96%D1%8F&oldid=42183050>
(дата звернення: 15.07.2024).
75. Іщук С.І. Правові проблеми забезпечення принципу субсидіарності місцевого самоврядування у процесі децентралізації влади та розвитку громадянського суспільства в Україні. *Часопис Національного університету «Острозька академія». Серія «Право»*. 2020. № 1(21).

76. Калашнікова О. Члени або жителі територіальної громади: як урегулювати статус та усунути дискримінацію? *Портал «Децентралізація»*. URL: <https://decentralization.ua/news/12140>
77. Каплан Ю. Аналітичний звіт «Засади стійкості та основні виклики для громад під час війни» / За заг. ред. Ю. Тищенко. Київ, *Національна платформа стійкості та згуртованості*. 2024. 26 с. URL: https://hromady.org/wp-content/uploads/2024/09/NP_Analitical_Report_1_UA_revII_.pdf
78. Кармазіна М., Шурбонова О. «Інститут» та «інституція»: проблема розрізнення понять. *Політичний менеджмент*. 2006. №4. 16–17 с.
79. Клімова Г. П. Інноваційне суспільство як імператив сучасності. *Сучасні проблеми розвитку права та економіки в інноваційному суспільстві*: зб. наук. пр. за матеріалами II Інтернет-конференції, 29 листопада 2019 р. Харків : НДІ ПЗІР НАПрНУ. С. 147-153.
80. 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. №00, С. 50-60. <https://journals.ksauniv.ks.ua/index.php/public/article/view/1001>
81. Козак Л.В. Підготовка майбутніх педагогів дошкільної освіти до організації проектної діяльності. *Молодий вчений*. 2018. № 8.1. С. 71-75.
82. Козіна В. Програма Ради Європи «Посилення доброго демократичного врядування і стійкості в Україні». *Узагальнені результати третього Всеукраїнського дослідження загальних потреб у професійному навчанні посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад*. URL: <https://rm.coe.int/summary-of-the-2023-report-of-the-training-needs-analysis-of-local-pub/1680b0633c>
83. Колісніченко Н.М., Войновський М.М. Інституційна та інституціональна спроможність місцевого самоврядування: сутність понять та особливості визначення. *Теоретичні та прикладні питання державотворення*. 2015.

84. Конституційне право: підручник / за заг. ред. М.І. Козюбри, Ю.Г. Барабаш, О.М. Бориславська, В.М. Венгер, М.І. Козюбра, А.А. Мелешевич. К.: Ваїте, 2021. 528 с.
85. Конституція України: Закон України від 28.06.1996 р. №254к/96-вр: станом на 01.01.2020 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text>
86. Концепція відновлення місцевого самоврядування України. *Асоціація міст України. Спільними зусиллями.* 2023. URL: https://auc.org.ua/sites/default/files/konceptsiya_vidnovlennya_ms_final.pdf (дата звернення: 09.05.25)
87. Котелевець Д. О. Державне регулювання розвитку інфраструктури цифрової економіки: сутність та особливості реалізації. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління.* 2022. № 3. URL: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2022-3-03-02>
88. Кравченко В.В. Конституційне право України: навчальний посібник. Вид. 3-тє, виправл. та доповн. К.: Атіка, 2004. 512 с.
89. Кремень В.Г. Інноваційність як вимога часу. Товариство «Знання» України. URL: <https://znannya.org.ua/index.php/novini-znannya/nauka-i-suspilstvo/56-filosofiya/286-innovatsijnist-yak-vimoga-chasu> (дата звернення: 17.09.2024).
90. Куйбіда В., Чушенко В. Система місцевого самоврядування в Україні. *Вісник УАДУ.* 1998. № 2. С. 186–194.
91. Куйбіда В. Принципи і методи діяльності органів місцевого самоврядування : монографія. К. : МАУП, 2004. 432 с.
92. Куліш Л. Інституційна спроможність національних конкурентних відомств. *Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право.* 2019. № 6. С. 66–78. URL : http://nbuv.gov.ua/UJRN/uazt_2019_6_8
93. Лютий М. Про необхідність і доцільність комплексного навчання лідерів територіальних громад України технологіям дизайн-мислення і 3S-лідерства. *Розвиток компетентності в публічному секторі: європейські*

- стандарти та перспективи: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції (Івано-Франківськ, 30 вересня 2021 р.)* / за ред. Д.І. Дзвінчука; упоряд. Л.С. Мосора. Івано-Франківськ: ІФНТУНГ, 2021. 229 с
94. Львівська обласна рада напрацювала Концепцію адаптації базових галузей економіки до умов воєнного стану та на післявоєнний період. *Львівська обласна рада*. URL : <https://lvivoblrada.gov.ua/news/lvivska-oblasna-rada-napracyuvala-koncepciyu-adaptaciji-bazovih-galuzei-ekonomiki-do-umov-vojenного-stanu-ta-na-pislyavojennii-period> (дата звернення: 09.05.25)
 95. Мальковська Ю. Інституційний дизайн як категорія публічного управління: теорія та практика застосування. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2022. № 3 (67). С. 114–123.
 96. Маматова Т., Борисенко В. Теоретичне підґрунтя дослідження процесів публічного управління у сфері забезпечення резильєнтності територіальних громад в Україні. *Публічне управління та місцеве самоврядування*. 2023. №2. С. 67-73.
<https://journals.politehnica.dp.ua/index.php/public/article/view/317/283>
 97. Мартинець Л.А. Проектна діяльність у навчально-виховному процесі загальноосвітнього навчального закладу. *Освіта та розвиток обдарованої особистості*. 2015. № 3 (34). С. 10-13.
 98. Мельниченко Б. Сучасна парадигма публічного управління: практичний вимір для України. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. Серія: «Юридичні науки». 2021. № 1 (29). С. 104-109.
 99. Мельниченко Б., Мідик М. Місцеве самоврядування в Україні в умовах воєнного стану. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. Серія: «Юридичні науки». 2023. Т. 10. № 2(38). С. 137-145.
<https://doi.org/10.23939/law2023.38.137>
 100. Методологія «Дизайн-мислення» (design thinking). *Wiki UCU. Вільна енциклопедія УКУ*. 03.06.2024. URL: https://wiki.ucu.edu.ua/design_thinking,

101. Миколук А. В. Робота органів місцевого самоврядування під час воєнного стану. *Таврійський науковий вісник*. 2022. № 24. С. 67–73.
102. Мінакова Є.В. Концепція інституту префекта як суб'єкта державного контролю за діяльністю органів місцевого самоврядування в Україні. *Електронне наукове видання «Аналітично-порівняльне правознавство»*. 2023. №3. С. 27-32. DOI: <https://doi.org/10.24144/2788-6018.2023.03.4> (дата звернення: 28.05.2024).
103. Міністерство соціальної політики України. URL: <https://www.msp.gov.ua/timeline/Vnutrishno-peremishcheni-osobi.html> (дата звернення: 18.04.2025).
104. Місцеве самоврядування як чинник стійкості тилу : аналіт. доп. / В.Г. Потапенко, В. О. Баранник, Н. В. Бахур та ін. ; за ред. В. Г. Потапенка. Київ : НІСД, 2023. 54 с. <https://doi.org/10.53679/NISS-analytrep.2023.02>
105. Місцеві громади в реаліях воєнного часу. Підкаст «Відбудова». *Укрінформ*. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-society/3913229-miscevi-gromadi-v-realiah-voennogo-casu.html> (дата звернення: 08.05.2025).
106. Мулеса Е.В. Теоретичні засади дослідження спроможності регіону. *Актуальні проблеми розвитку економіки регіону*. 2020. №16, Т1. С. 162-170.
107. Муніципальне право України : підручник / В.Ф. Погорілко, О.Ф. Фрицький, М. О. Баймуратов та ін. ; за ред. В.Ф. Погорілка, О.Ф. Фрицького. К. : Юрінком Інтер, 2001. 352 с.
108. Мунько А. Ю., Лі Д. В., Тагачін М. К. Особливості організації взаємодії органів місцевого самоврядування з громадянами в умовах воєнного стану в Україні. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: право, публічне управління та адміністрування*. 2024. (14). DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5746-2024-14-02-07>
109. Наливайко Л. Р., Ковбаса Ю. В. Принцип субсидіарності як один із головних принципів діяльності органів місцевого самоврядування.

Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Юридичні науки. 2015. №6 (1). С. 28-31.

110. Національне агентство України з питань державної служби. Оголошено підсумки конкурсу кращих практик впровадження освітніх інновацій в сфері професійного навчання публічних службовців. URL: <https://pdp.nacs.gov.ua/news/oholosheno-pidsumky-konkursu-krashchykh-praktyk-vprovadzhennia-osvitnikh-innovatsii-v-sferi-profesiinoho-navchannia-publichnykh-sluzhbovtziv> (дата звернення: 23.11.2024).
111. Національне агентство України з питань державної служби. Управління якістю (CAF). URL: <https://nads.gov.ua/diyalnist/mizhnarodna-spiivprasya/upravlinnya-yakistyu-caf> (дата звернення: 16.10.2024).
112. Новаковський А., Яловеха І. Впровадження генеративних технологій штучного інтелекту у творчу діяльність: розробка структурної моделі дизайн-мислення. *Інноваційні технології та наукові рішення для промисловості*. 2024. №2 (28). С. 108-120. <https://journals.uran.ua/itssi/issue/view/18248>,
113. Оболенський О., Косицька В., Рвач А. Штучний інтелект у публічному управлінні: вимоги, проблеми та ризики. *Вчені записки*. 2023. Вип. 33. С. 121–137. DOI : https://doi.org/10.33111/vz_kneu.33.23.04.10.068.074
114. Обушна Н. І. Особливості категоріального апарату інституціональної теорії у площині державного управління. *Менеджер. Вісник Донецького державного університету управління*. 2016. № 1. С. 40-48.
115. Омельченко С. В. Виміри інституційної спроможності в контексті формування середовища політичної безпеки в державах демократичного транзиту. *Регіональні студії*. 2023/ № 32. С. 76-80.
116. Орлів М.С., Боринський Т.М. Удосконалення внутрішнього навчання посадових осіб місцевого самоврядування. *Державна політика щодо місцевого самоврядування: стан, проблеми та перспективи*: збірник матеріалів 13-ї Всеукраїнської науково-практичної конференції / за наук.

- ред. проф. О.В.Чепелюк, І. П. Лопушинського, Р. М. Плюща. Хмельницький: ХНТУ, 2022. С. 103–106.
117. Орлів М. С., Боринський Т. М. Формування Моделі розвитку інституційної спроможності муніципалітетів. *Публічне урядування*. 2022. № 4 (32). С.38-47. DOI: [https://doi.org/10.32689/2617-2224-2022-4\(32\)-5](https://doi.org/10.32689/2617-2224-2022-4(32)-5).
 118. Орлів М. С., Петренко В. П. Технологія дизайн-мислення як основа стратегічного планування розвитку об'єднаних територіальних громад України. *Інноваційні інструменти забезпечення інвестиційного та інфраструктурного розвитку об'єднаних територіальних громад: м-ли наук.-практ. конф. (Дніпро, 27 лист. 2020 року)*. Дніпро: ДРІДУ НАДУ. URL:<https://drive.google.com/file/d/1TFOQixMDaltO1y24hinvIVJuEhZUmZih/view>
 119. Орлів М.С. Використання технології дизайн-мислення для впровадження змін та інновацій на державній службі. Київський національний університет імені Тараса Шевченка. ННІ Публічного управління та державної служби. URL: <https://ipacs.knu.ua/pages/dop/366/files/36c221b1-a28b-4bd9-9c69-aa5ea4e1b51f.pdf>
 120. Орлів М.С. Розвиток людських ресурсів та організаційної культури в державних органах: використання методології дизайн-мислення. *Публічне управління та адміністрування в Україні*. 2020. № 19. С. 76-81. URL: <http://pag-journal.iei.od.ua/archives/2020/19-2020/16.pdf>
 121. Освітньо-професійна програма за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування». 2023. *Портал управління знаннями*. URL: <https://pdp.nacs.gov.ua/courses/osvitno-profesiina-prohrama-za-spetsialnistiu-281-publichne-upravlinnia-ta-administruvannia>
 122. Основні виклики для українських громад під час війни: результати аналітичного дослідження (30 вересня, 2024 року). *ОТГ. Всеукраїнська асоціація*. URL: <https://hromady.org/rezultati-analitichnogo-doslidzhennya/>
 123. Павлович-Сенета Я. П., Лепіш Н. Я. Територіальні громади в умовах воєнного стану в Україні: адміністративно-правове забезпечення та

- особливості функціонування. *Аналітичне-порівняльне правознавство* / редкол.: Ю.М. Бисага (голов. ред.), Д. М. Бслов, С. Б. Булеца та ін.; ДВНЗ «УжНУ». Ужгород, 2022. №4. С. 209-214. URL <http://journal-app.uzhnu.edu.ua/article/view/267567/263393>
124. Первомайська селищна громада. Миколаївська область, Миколаївський район. URL <https://pervomayska.gromada.org.ua/> (звернення до файлу – 26.05.25)
 125. Петренко К. Особливості інституційної спроможності громадських об'єднань в Україні. *Наукові записки ІПіЕНД ім. І.Ф. Кураса НАН України*. 2018. Вип. 4 (78). С. 377-388.
 126. Петрова О. Емпатія як управлінська компетенція: суть, види способи розвитку. *Тренінгова компанія TARGET*. URL: <https://1target.com.ua/articles/empatija-jak-upravlinsjka-kompetencija-sutj-vidi-sposobi-rozvitku>
 127. Пирога І. С., Пирога М. І. Роль місцевого самоврядування у відбудові в умовах воєнного стану. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Право*. 2023. Вип. 77(1). С. 117-123. DOI: <https://doi.org/10.24144/2307-3322.2023.77.1.18>
 128. Питання Міністерства цифрової трансформації : постанова Кабінету Міністрів України; Положення від 18.09.2019 № 856. *Верховна Рада України*. 2024. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/856-2019-%D0%BF>.
 129. Питання Національної ради з відновлення України від наслідків війни. Указ Президента України від 21 квітня 2022 року №266. *Офіційне інтернет-представництво Президента України*. URL: <https://www.president.gov.ua/documents/2662022-42225>
 130. Підприємці Львівщини впродовж трьох днів опановували методику дизайн мислення. *Львівська обласна військова адміністрація*. URL: <https://loda.gov.ua/news/43959> (дата звернення: 09.05.25)
 131. Піхоцька О. М., Ющик Ю. В. Аналіз виконання бюджетів в період воєнного стану. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та*

- права*. 2022. Вип. 35. С. 25–32. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-107>
132. Плещан Х. В. Становлення та розвиток інституційної спроможності діяльності креативних індустрій в Україні: культурологічний аналіз. *Культурологічний альманах*. 2022. № 3. С. 236–254. <https://doi.org/10.31392/cult.alm.2022.3.30>
 133. Плига Н. Емпатія як ключовий фактор ефективного управління командою: роль HR-директора. *HURMA.3* липня 2025 р. URL: <https://hurma.work/blog/empatiya-yak-klyuchovij-faktor-upravlinnya-komandoyu/>
 134. Положення про Міністерство розвитку громад та територій України. Затверджено постановою Кабінету Міністрів України від 30 червня 2015 р. № 460 (у редакції від 17 грудня 2022 р. № 1400). *Законодавство України*. 2024. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/460-2015-%D0%BF#Text>.
 135. Помаза-Пономаренко А. Обшир інституційної й інституціональної спроможності системи публічного управління України. *Дніпровський науковий часопис публічного управління психології права*. 2023. № 6. С. 18-24.
 136. Постанова Верховного Суду у складі колегії суддів Касаційного адміністративного суду від 04 липня 2024 року по справі №520/16250/23. URL: <https://reyestr.court.gov.ua/Review/120186679>
 137. ПриватБанк запустив перші в Україні біометричні pos-термінали. URL: <https://privatbank.ua/news/2020/8/10/1270>
 138. Примуш М. В. Функції та форми діяльності органів місцевого самоврядування в Україні. *Правничий часопис Донецького університету*. 2018. № 1-2. С. 133-144.
 139. Про введення воєнного стану в Україні: Указ Президента України від 24.02.2022 р. №64, станом на 22.07.2024р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/64/2022#Text>

140. Про затвердження Методики формування спроможних територіальних громад: постанова Кабінету Міністрів України від 08.04.2015 року №214. *Офіційний вісник України*. 2015. №33. С.22.
141. Про затвердження плану дій органів виконавчої влади з відновлення деокупованих територій територіальних громад: розпорядження Кабінету Міністрів України від 30 грудня 2022 року № 1219-р. *Законодавство України*. 2022. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1219-2022-%D1%80>.
142. Про затвердження Положення про Державне агентство відновлення та розвитку інфраструктури України: постанова Кабінету Міністрів України від 10 вересня 2014 року № 439 (в редакції від 13 березня 2025 року). *Законодавство України*. 2025. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/439-2014-п#Text>.
143. Про затвердження порядків з питань відновлення та розвитку регіонів і територіальних громад : постанова Кабінету Міністрів України від 18 липня 2023 р. № 731. *Верховна Рада України*. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/731-2023-%D0%BF#Text>
144. Про затвердження Порядку контролю за здійсненням органами місцевого самоврядування делегованих повноважень органів виконавчої влади: постанова Кабінету Міністрів України від 09.03.1999 р. №339, станом на 21.02.2024 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/339-99-%D0%BF#Text> (дата звернення: 31.05.2024).
145. Про інноваційну діяльність: Закон України від 04.07.2002р. №40-IV: станом на 31.03.2023 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/40-15#Text>
146. Про місцеве самоврядування в Україні: Закон України від 21.05.1997р. №280/97-вр: станом на 18.05.2024р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80#Text>
147. Про місцеві Ради народних депутатів Української РСР та місцеве самоврядування: Закон Української Радянської Соціалістичної

- Республіки від 07.12.1990р. № 533-XII: станом на 07.12.1990 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/533-12/ed19901207#Text>
148. Про органи самоорганізації населення: Закон України від 11.07.2001р. №2625-III: станом на 25.06.2024р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2625-14#Text>
149. Про основні засади державної політики у сфері утвердження української національної та громадянської ідентичності: Закон України від 13 грудня 2022 року № 2834-IX. URL: <https://ips.ligazakon.net/document/t222834>
150. Про правовий режим воєнного стану: Закон України від 12.05.2015 р. №389-VIII: станом на 22.07.2024 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/389-19/ed20240727#Text>
151. Про реалізацію експериментального проекту щодо відновлення населених пунктів, які постраждали внаслідок збройної агресії Російської Федерації : постанова Кабінету Міністрів України від 25 квітня 2023 р. № 382. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/382-2023-%D0%BF#n16>
152. Про службу в органах місцевого самоврядування: Закон України від 07.06.2001 р. № 2493-III: станом на 07.06.2001 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2493-14/ed20010607#Text>
153. Про схвалення Концепції безпеки закладів освіти. Із змінами і доповненнями : розпорядження Кабінету Міністрів України від 7 квітня 2023 р. № 301-р. Зі змінами, внесеними розпорядженням КМУ від 7 березня 2025 року № 202-р. *Ліга Закон.* URL: <https://ips.ligazakon.net/document/KR230301?an=1>
154. Про схвалення Концепції реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні: розпорядження Кабінету Міністрів України від 01 квітня 2014 року №333-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/333-2014-%D1%80#Text>
155. Про схвалення Концепції розвитку штучного інтелекту в Україні: розпорядження КМУ від 2 грудня 2020 р. № 1556-р, Київ.

156. Пухтинський М. Становлення механізму адміністративного контролю за діяльністю органів місцевого самоврядування відповідно до європейських стандартів. *Вісник Академії праці, соціальних відносин і туризму*. 2018. № 1. С. 68-71.
157. Пшенична Т. В. Інтеграція технологій штучного інтелекту в публічне управління на місцевому рівні: нові горизонти та виклики. *Ефективність державного управління*. 2024. Вип. 3/4 (80/81). С. 94-103. <https://epa.nltu.edu.ua/Archive/80/15.pdf>
158. Рассихіна В.Є. Теоретико-методологічні проблеми визначення інновацій на сучасному етапі розвитку економіки України. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2009. №4,Т.3. С. 124-129.
159. Реєстрація на тренінг «Дизайн мислення. Проекти для згуртованості громади». *Портал Гурт*. <https://gurt.org.ua/news/trainings/107404/> (дата звернення: 29.05.25)
160. Ровинська К. І. Принципи Європейської хартії місцевого самоврядування як основа формування місцевого самоврядування в Україні. *Державне будівництво*. 2013. № 1. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeBu_2013_1_31
161. Розвиток інституційного потенціалу університетів у контексті глобального лідерства: монографія / авт. кол.: Є. Балджи, І. Драч, С. Калашнікова, О. Коваленко, С. Курбатов, Н. Невмержицька, О. Паламарчук, В. Рябченко, Л. Червона; за заг. ред. С. Калашнікової. Київ: Інститут вищої освіти НАПН України, 2017. 205 с.
162. Розвиток емпатії в професійному середовищі: практичні вправи для керівників. *ІЕС – Міжнародна школа психології*. <https://intereducercenter.net/psychology/rozvytok-empatiyi-v-profesijnomu-seredovyshhi-praktychni-vpravy-dlya-kerivnykiv/>
163. Рось О. Г. Поняття та сутність нормативно-правового забезпечення інституційної спроможності представницьких органів місцевого самоврядування. *Інвестиції: практика та досвід*. 2019. № 18. С. 97-100. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2019.18.97>.

164. Руденко М.В. Окремі питання функціонування місцевого самоврядування в Україні під час воєнного стану. *Актуальні проблеми права: теорія і практика*. 2023. №46. DOI: <https://doi.org/10.33216/2218-5461/2023-46-2-226-236>
165. Русан Н. І., Бушуєв С. Д. Застосування емпатії та емоційного інтелекту для різних видів команд в умовах пандемії. *Вісник Національного технічного університету "ХПІ". Сер. : Стратегічне управління, управління портфелями, програмами та проектами : зб. наук. пр.* Харків : НТУ "ХПІ", 2021. № 1 (3). С. 3-8. <https://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/52324>
166. Савченко Л.О. Застосування проектної діяльності в практиці вищої педагогічної школи. *Проектна діяльність у технологічній освіті: науково-методичний посібник / під заг. ред. проф. В.С. Пікельної*. Кривий Ріг, 2012. С. 29-44.
167. Савчин М. Інституційна спроможність держави та права людини. *Вісник Національної академії правових наук України*. 2029. № 26(3). С. 43–61.
168. Світлана Онищук: Цифровізація є пріоритетом державної політики та розвитку наших територіальних громад. *Офіційний вебсайт Івано-Франківської обласної державної адміністрації*. Управління інформаційної діяльності та комунікацій з громадськістю ОДА. 22 жовтня 2025 року. URL: <https://www.if.gov.ua/news/svitlana-onyshchuk-tsyfrovizatsiia-ie-priorytetom-derzhavnoi-polityky-ta-rozvytku-nashykh-terytorialnykh-hromad>
169. Сергієнко Є. О. Використання дизайн-мислення для підтримки соціально-економічного розвитку та резильєнтності територіальних громад в Україні. *Публічне управління і адміністрування в Україні*. 2024. Вип. 43. С. 172-178. <https://pag-journal.iei.od.ua/archives/2024/43-2024/28.pdf>
170. Серняк О.І. Інституційний аудит як інструмент підвищення інституційної спроможності органів виконавчої влади. *Ефективність державного*

- управління. 2021. Вип. 1 (66) : у 2 ч. Ч. 2. Львів : ЛРІДУ НАДУ. С. 217—228. (DOI: <https://doi.org/10.33990/2070-4011.66.2021.233489>).
171. Ситник Н. І., Пермінова С. А., Чупріна М. О. Дизайн-мислення як інструмент організаційного навчання. *Економічний простір*. 2022. №180. С. 148-153.
 172. Скакун О. Ф. Субсидіарність як принцип організації влади і управління в Україні і державах Європи: від Конституції Пилипа Орлика до Конституції України 1996 р. і європейської Брновської програми 2003 р. *Державне будівництво та місцеве самоврядування*. 2006. Вип. 11. Х.: Право. С. 69-78.
 173. Слободяник О. Аналіз поняття «проект», «проектна технологія», «педагогічне проектування» у дослідженнях зарубіжних та вітчизняних науковців. *Наукові записки Кіровоградського державного педагогічного університету імені Володимира Винниченка. Серія : Проблеми методики фізико-математичної і технологічної освіти*. 2015. Вип. 7(3). URL : http://nbuv.gov.ua/UJRN/nz_pmfm_2015_7%283%29_42
 174. Слободенюк Т. Актуальні проблеми функціонування моделі сервісної держави в Україні. *German International Journal of Modern Science. Social sciencies*. 2021. №19. С. 56-62.
 175. Соболев В.М., Соболева М.В. Інституційна спроможність системи вищої освіти та чинники її забезпечення. *Проблеми економіки*. 2021. № 2. С. 63-69. URL : http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pekon_2021_2_8
 176. Статистика у смартфоні. URL: https://www.ukrstat.gov.ua/document/pro_dodatok.pdf (дата звернення: 06.05.2025)
 177. Стахів О. В. Інституційне забезпечення управління системним розвитком закладів охорони здоров'я. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. Серія Економічна. Серія Юридична*. 2023. № 36. С. 180—188. <https://doi.org/10.5281/zenodo.7760405>

178. Сусак М. С. Принципи ефективного функціонування інфраструктури населеного пункту. *Актуальні проблеми вітчизняної юриспруденції*. 2023. № 4. С. 124-129. URL: <https://doi.org/10.32782/39221527>.
179. Сьомич М. Особливості сучасних моделей публічного управління. *Аспекти публічного управління*. 2019. 7(4), 44-52. DOI: <https://doi.org/10.15421/151922>
180. Тебенко В.М. Економіка та організація інноваційної діяльності: Електр. навч. посібн. 2 вид. 2018 р. URL: https://elib.tsatu.edu.ua/dep/feb/ptbd_1/page30.html (дата звернення: 12.08.2024).
181. Тест на емпатію. *A REAL ME*. URL: <https://www.arealme.com/uk>
182. Тест на емпатію. *IDRILabs.com*. URL: <https://www.idrlabs.com/4-empathies/test.php>
183. Тодощак О.В., Фролова Є.І. Оптимізація методів публічного адміністрування в умовах цифровізації. *Вісник права*. 2023. № 1. С. 15-23. DOI <https://doi.org/10.24144/2307-3322.2022.76.2.13>
184. 17 травня – безкоштовний вебінар БУР «Дизайн-мислення. Від проблеми до успішної дії». *Decentralization*. URL: <https://decentralization.gov.ua/en/news/16584> (дата звернення: 09.05.25)
185. Требик Л. П. Штучний інтелект для трансформаційних змін державних інституцій та розвитку цифрового суспільства. *Вісник національного університету цивільного захисту України. Серія «Державне управління»*. 2021. Вип. 1 (14) С. 372–380. URL: <http://repositc.nuczu.edu.ua/handle/123456789/13679>
186. Тундаєв С. М. Поняття та сутність інституційної спроможності правоохоронних органів України щодо протидії діяльності злочинних спільнот та осіб, що перебувають у статусі підвищеного злочинного впливу. *Юридичний науковий електронний журнал*. 2022. № 11. С. 684-689.

187. Удріс Н.С. Дизайн-мислення та дизайн-менеджмент (нові парадигми інноваційного ведення бізнесу). *Упаковка*. 2012. № 6. С. 57-60. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Upakovka_2012_6_20
188. У систему DREAM включили проєктів з відбудови Миколаївщини вже на ₪6,77 млрд. *МукВісті*. URL: <https://nikvesti.com/news/public/98-proektiv-z-vidnovlennya-mykolaivshchyny-u-systemi-dream-1-kvitnya> (дата звернення: 09.05.25)
189. Филь С. П. Інституційна спроможність вітчизняних митниць у сфері прав інтелектуальної власності. *Правоохоронна функція держави: теоретико-методологічні та історико-правові проблеми*. Харків, 2019.
190. Чемерис О. М. Інституалізація спроможності влади до взаємодії з громадськістю у контексті формування і реалізації державної політики. *Демократичне врядування*. 2015. Вип. 15. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeVr_2015_15_16.
191. Червінська Л., Каліна І., Червінська Т., Сафонов Ю., Ліщенко А., Шуляр Н. Вимушена міграція в умовах війни: виклики, фінансово-економічні ризики, напрями розв'язання проблем. *Financial and credit activity problems of theory and practice*. 2024. № 2 (55). С. 531-545. DOI: 10.55643/fcaptp.2.55.2024.4331
192. Чупир О. М. Емпатія як основа дизайн-мислення у підприємстві. *Вісник економіки транспорту й промисловості*. 2025. №89. DOI: <https://doi.org/10.18664/btie.89.330661>
193. Шавкун І. Г., Дибчинська Я.С. Новий публічний менеджмент як концепція публічного управління. *Гуманітарний вісник Запорізької державної інженерної академії*. ред. В. Г. Воронкова. Запоріжжя, 2017. Вип. 69 (2017). С. 195–201.
194. Шевчук С.В. Делегування державних повноважень: автореф. дис... канд. юрид. наук: 12.00.01. Нац. юрид. акад. Укр. Харків, 1997. 20 с.

195. Як громади з різних куточків України діють в умовах воєнного стану – відеоісторії. *Децентралізація*. <https://decentralization.ua/news/15676> (дата звернення: 01.05.2025)
196. Як штучний інтелект DOZORRO моніторить закупівлі. URL: <https://dozorro.org/blog/yak-shtuchnij-intelekt-dozorromonitorit-zakupivli> (дата звернення: 16.04.2025)
197. Abbate T., Bassano C., Coppola A., Miranda S., Rarità L. A knowledge-based decision support system for the service quality improvement in organizations. *7th International Workshop of Information Logistics and Knowledge Supply*, ILOG, 2014. Pp. 49–60.
198. A municipal guide to community resource inventory development: Identifying community assets and resources. *Municipal Capacity Development Program*. 2011. 68 p. URL: <https://sarm.ca/wp-content/uploads/2022/03/municipal-guide-to-community-resource-inventory-development-1.pdf>.
199. Artificial intelligence and its impact on public administration national academy of public administration. *Standing panel on technology leadership's working group on artificial intelligence and robotics and the impact on public administration*. URL: https://napawash.org/uploads/academy_studies/9781733887106.pdf
200. Baran Grzegorz, Mateusz Lewandowski. Design Thinking in Public Management. The Complex Identity of Public Management : Aims, Attitudes, Approaches, edited by Beata Jałocha, Regina Lenart-Gansiniec, Ewa Bogacz-Wojtanowska, and Grażyna Prawelska-Skrzypek, 2017. Kraków: Jagiellonian University Institute of Public Affairs. P. 119–34.
201. Barsh J., Cappelletti M., Davidson J. Leadership and Innovation. *The McKinsey Quarterly*. 2008. №1. URL: <https://www.immagic.com/eLibrary/ARCHIVES/GENERAL/MCKNSYUS/M080104B.pdf> (дата звернення: 13.01.2025).
202. Barzelay M., Thompson F. Back to the Future: Making Public Administration a Design Science. *Public Administration Review*. 2010. 70. P 295-297.

203. Bason C. Discovering co-production by design. Public and Collaborative: Exploring the Intersections of Design, Social Innovation and Public Policy, eds E. Manzini, E. Staszowski (New York: DESIS Network). 2013 pp viii–xvi.
204. Bason Christian. *Leading public sector innovation: Co-creating for a better society*. Bristol, 2010; online edn, Policy Press Scholarship Online. URL: <https://doi.org/10.1332/policypress/9781847426345.001.0001>
205. Beetroot Academy. Дизайн-мислення: як застосовувати метод на практиці. URL: <https://beetroot.academy/blog/dizayn-mislennya-yak-zastosovuvati-metod-na-praktici> (дата звернення: 02.08.2024).
206. Bode I., Huelss H. Autonomous weapons systems and changing norms in international relations. *Review of International Studies*. 2018. Pp. 1–21.
207. Brown T. Design Thinking. *Harvard Business Review*. 2008. № 86(6). P. 84–92.
208. Brown T. Zmiana przez design: Jak Design Thinking zmienia organizacje i pobudza innowacyjność. 2016. Wrocław: Instytut Dziennikarstwa i Komunikacji Społecznej Uniwersytetu Wrocławskiego.
209. CB Insights. URL: <https://www.cbinsights.com/research/startup-failure-post-mortem/>
210. Christensen T., Løgreid P. Balancing governance capacity and legitimacy: How the norwegian government handled the COVID-19 crisis as a high performer. *Public Administration Review*. 2020. № 80 (5). P. 774–779. DOI: [10.1111/puar.13241](https://doi.org/10.1111/puar.13241).
211. Cognitive Empathy: Understanding and Developing This Essential Skill. *NeuroLaunch. Gray Matter Matters!* January 14, 2025. URL: [Mastering Cognitive Empathy: Essential Skills for Understanding Others](#)
212. Commons R. John. Institutional Economics. *American Economic Review*. 1931. Vol. 21. P. 648–657.
213. Corallo A., Fortunato L., Matera M., Alessi M., Camillò A., Chetta V., Giangreco E., Storelli D. Sentiment analysis for government: An optimized

- approach. *International Workshop on Machine Learning and Data Mining in Pattern Recognition*. 2015. Pp. 98–112, Springer, Cham.
214. Dai G., De Vries J. Place making in Shanghai Hongqiao business district: An institutional capacity perspective. *Urban Policy and Research*. 2018. № 36 (1). P. 97–113. DOI: [10.1080/08111146.2017.1294536](https://doi.org/10.1080/08111146.2017.1294536).
 215. Domorenok E., Graziano P., Polverari L. Introduction: policy integration and institutional capacity: theoretical, conceptual and empirical challenges. *Policy and Society*. 2021. № 40:1. P. 1-18. DOI: [10.1080/14494035.2021.1902058](https://doi.org/10.1080/14494035.2021.1902058).
 216. Dzvinchuk D., Orliv M., Janiunaite B., Petrenko V. Creating innovative design labs for the public sector: A case for institutional capacity building in the regions of Ukraine. *Problems and Perspectives in Management*. 2021. № 19 (2). P. 320-332. DOI: [https://doi.org/10.21511/ppm.19\(2\).2021.26](https://doi.org/10.21511/ppm.19(2).2021.26)
 217. El-Taliawi O.G., Van Der Wal Z. Developing administrative capacity: An agenda for research and practice. *Policy Design and Practice*. 2019. № 2 (3). P. 243–257. DOI: [10.1080/25741292.2019.1595916](https://doi.org/10.1080/25741292.2019.1595916).
 218. European Commission. Monitoring and evaluation of European cohesion policy European social fund: *Guidance document on indicators of public administration capacity building*. 2014. Retrieved from. <https://ec.europa.eu/social/BlobServlet?docId=14144&langId=en>
 219. European Institute of Public Administration. Common Assessment Framework. *The European model for improving public organisations through self-assessment*. 2019. URL: https://www.eipa.eu/wp-content/uploads/2023/02/CAF_2020_English.pdf (дата звернення: 25.08.2024).
 220. Galaktica. Дизайн Мислення: Практичний путівник з реальними прикладами. URL: <https://galaktica.io/blog/shcho-take-dyzayn-myslennya/>
 221. Gavkalova N., Akimova L., Zilinska A., Lukashev S., Avedyan L., Akimov O. Functioning of United Territorial Communities and Identification of Main Problems of Organizational Support of Local Budget Management. Financial

- and credit activity: problems of theory and practice, 2022. Vol. 2 (43). DOI: 10.55643/fcaptp.2.43.2022.3708
222. Howlett, M., Saguin, K. Policy capacity for policy integration: Implications for the sustainable development goals. *Lee Kuan Yew School of Public Policy Working Paper Series*. 2018. № 18-06. DOI: [10.2139/ssrn.3157448](https://doi.org/10.2139/ssrn.3157448).
 223. Human and institutional capacity development handbook: A USAID model for sustainable performance improvement (2010). USAID: Bureau for Economic Growth, Agriculture and Trade.
 224. IDEO. A global design company. URL: <https://www.ideo.com/> (дата звернення: 25.06.2024).
 225. ІТЕЗ. Дизайн-мислення як інструмент інноваційного розвитку бізнесу. URL: <https://itez.com.ua/blog/design-thinking-business-transformation.html>
 226. Joel Mokyr. Is Our Economic Future Behind Us? *Project Syndicate. The World's Opinion Page*. Now. 29, 2016. URL: https://www.project-syndicate.org/commentary/technology-and-economic-growth-by-joel-mokyr-2016-11?utm_term=&utm_campaign=&utm_source=adwords&utm_medium=ppc&hsa_acc=1220154768&hsa_cam=22015387909&hsa_grp=172252323815&hsa_ad=724983174187&hsa_src=g&hsa_tgt=dsa-1456167871416&hsa_kw=&hsa_mt=&hsa_net=adwords&hsa_ver=3&gad_source=1&gad_campaignid=22015387909&gbraid=0AAAAADSFWgKAZf6T6Bd8v35zxQZgDKqoH&gclid=CjwKCAjwxrLHBhA2EiwAu9EdMzpPgdpxrz87dRZSB6J43dEFMn-xcIjNEiLD-TV_-ovA4y9NhmJmzhoCRM4QAvD_BwE
 227. Kociatkiewicz J., Kostera M. Zarządzanie humanistyczne: Zarys programu. *Problemy Zarządzania*. 2013. № 4. P. 9-19.
 228. Kolko J. The divisiveness of design thinking. *Interactions*, 2018. № 25(3). P. 28–34. DOI: <https://doi.org/10.1145/3194313>
 229. Kyiv-Mohyla business school. Павло Пластовець. Делойт. 10 стандартів інновацій. URL: <https://kmbs.ua/ua/article/10-ctandartiv-innovacij>

230. Kyivstar Business Hub. KMBS. Reviews. URL: <https://hub.kyivstar.ua/reviews/dizajn-mislennya-v-biznesi-vid-rozrobki-novich-produktiv-do-proektuvannya-biznes-modelej>
231. Lewis J. M., Ricard L. M., Klijn E. H., Figueras T. Y. *Innovation in City Governments: Structures, Networks, and Leadership*. 2017. New York: Routledge.
232. Lorne Michael Cousins, Piotr Pawei Zalewski. What Is the Role of Empathy in Governance? *Sustainability Directory*. 13 September 2025. URL: <https://lifestyle.sustainability-directory.com/question/what-is-the-role-of-empathy-in-governance/>
233. Masiya T., Davids Y.D., Mangai M.S. Factors affecting the performance of South African municipal officials: stakeholders' perspectives. *Commonwealth Journal of Local Governance*. 2021. № 25. P. 97–115. DOI: [10.5130/cjlg.vi25.7701](https://doi.org/10.5130/cjlg.vi25.7701).
234. Milen A. What do we know about capacity building: an overview of existing knowledge and good practice. Geneva: Department of Health Service Provision, World Health Organization, 2001. 29 p.
235. Müller-Roterberg, Christian. *Handbook of Design Thinking*. 2018.
236. Multidimensional Empathy Test. *IDRILabs.com*. *Individual Difference Research*. URL: <https://www.idrlabs.com/multidimensional-empathy/test.php>
237. Municipal Capacity: strategy paper. Chicago Metropolitan Agency for Planning. 2017. 51 p. URL: <https://www.cmap.illinois.gov/documents/10180/794571/Municipal+Capacity+Strategy+Paper+November+2017.pdf/923744b1-951a-ce16-609e-724c9e260fb7>
238. Mutyambizi, C., Mokhele, T., Ndinda, C., & Hongoro, C. (2020). Access to and satisfaction with basic services in informal settlements: results from a baseline assessment survey. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17. DOI: [10.3390/ijerph17124400](https://doi.org/10.3390/ijerph17124400).

239. Nadiia Rusan, Oleksandr Voitenko. Emotional-intellectual and Cognitive Factors of Success in Project Management. *Proceedings of the 2nd International Workshop IT Project Management (ITPM 2021), February 16-18, 2021, Slavsko, Lviv region, Ukraine*. URL: <https://ceur-ws.org/Vol-2851/paper8.pdf>
240. North D. Institutions, Institutional Change and Economic Performance. Cambridge University Press; 1990.
241. Odeck, J. Position Paper: Institutional Capacity Building. *World Bank Institute*. 2005. Retrieved from: <https://www.piarc.org/ressources/documents/559,3.3-Odeck-Due-Langaas-1005C13.pdf>
242. OECD. OECD Public Management Reviews: Ireland 2008. *Towards an Integrated Public Service*. Paris, 2008. DOI: [10.1787/9789264043268-en](https://doi.org/10.1787/9789264043268-en).
243. Philippe Aghion and Peter Howitt. A Model of Growth Through Creative Destruction. *Econometrica*. Vol. 60, No. 2 (Mar., 1992), pp. 323-351. URL: <https://www.jstor.org/stable/2951599>
244. Razzouk R., Shute V. What is design thinking and why is it important? *Review of Educational Research*. 2012. № 82(3). P. 330-348.
245. Scheepers L. The Municipal institutional capacity model (MICM). *Administratio Publica*. 2015. Vol. 23 (4). URL: <https://www.hessequa.gov.za/wp-content/uploads/2015/08/The-Municipal-Institutional-Capacity-Model-MICM--L.-Scheepers.pdf>
246. Skrypniuk Oleksandr, Tomkina Olena. Strengthening of the institutional capacity of the Constitutional Court of Ukraine in the conditions of modern society as a scientific and practical problem. *Journal of the National Academy of Legal Sciences of Ukraine*. 2021. № 28. P. 104-112. 10.37635/jnalsu.
247. Solidarity Fund PL in Ukraine. Застосування Загальної схеми оцінки (CAF) у публічному секторі України. URL: <https://solidarityfund.org.ua/spivpraczja-z-rozvytku/modernizacziya-derzhavy/zastosuvannya-zagalnoyi-shemy-oczinky-caf-u-publichnomu-sektori-ukrayiny/> (дата звернення: 15.07.2024).

248. Staack V., Cole B. Reinventing innovation: Five findings to guide strategy through execution. *Pricewaterhouse Coopers innovation benchmark*. 2017. URL: <https://www.pwc.com/gr/en/publications/assets/innovation-benchmark-report.pdf> (дата звернення: 20.01.2024).
249. The 7 Steps of the Design Thinking Process. URL: <https://www.ideo.com/blogs/inspiration/design-thinking-process> (Updated: April 4, 2025).
250. This Is Design Thinking. Redesigning Employment Pass Application in Singapore. URL: <https://thisisdesignthinking.net/2015/06/re-designing-employment-pass-application-in-singapore/>
251. Tsygankova T., Yatsenko O., Obolenska T., Gordieieva T., Osadchuk V. Influence of industry 4.0 on strategies of companies entering the global market of data integration services. *Науковий вісник Національного гірничого університету*. 2023. № 2. С. 141–148. DOI: <https://doi.org/10.33271/nvngu/2023-2/141>
252. Ubaldi B. et al. State of the art in the use of emerging technologies in the public sector. *OECD Working Papers on Public Governance*. 2019. No. 31. OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/932780bc-en>; OPSI
253. U-LEAD з Європою. Фінансова децентралізація: результати та перспективи. URL: https://decentralization.ua/uploads/library/file/169/%D0%A4%D1%96%D0%BD%D0%B0%D0%BD%D0%B0%D1%81%D0%BE%D0%B2%D0%B0_%D0%B4%D0%B5%D1%86%D0%B5%D0%BD%D1%82%D1%80%D0%B0%D0%BB%D1%96%D0%B7%D0%B0%D1%86%D1%96%D1%8F.pdf (дата звернення: 12.01.2025).
254. Vanman, E. J. The Role of Empathy in Intergroup Relations. *Current Opinion in Psychology*. Volume 11, October 2016, Pages 59-63. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S2352250X1630080X>
255. Veblen T. The Theory of the Leisure Class: An Economic Study of Institutions. New York: MacMillan, 1899. 400 p.

256. Wassem M., Baig S. A., Abrar M., Hashim M., Zia-Ur-Rehman M., Awan U., Amjad F., Nawab, Y. Impact of capacity building and managerial support on employees' performance. The moderating role of employees' retention. *SAGE Open*. 2019. Vol. 9(3). DOI: [10.1177/2158244019859957](https://doi.org/10.1177/2158244019859957).
257. Virginia Hamilton. Can a government be empathetic? *apolitical*. 3 October 2023. URL: <https://apolitical.co/home/>
258. What is design thinking and why should I care? Stanford Engineering Center for Global & Online Education. URL: <https://online.stanford.edu/what-design-thinking-and-why-should-i-care>
259. World Bank Group. Worldwide Governance Indicators. URL: <https://databank.worldbank.org/source/worldwide-governance-indicators/Series/GE.EST#>

ДОДАТКИ

Додаток А

СПИСОК ПУБЛІКАЦІЙ ЗДОБУВАЧА ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ:

Статті у наукових виданнях, включених

до Переліку наукових фахових видань України:

1. Боринський Т. Європейська Хартія місцевого самоврядування як основа діяльності органів управління територіальними громадами в Україні. *Координати публічного управління*. 2024. № 1 (2). С. 28-59. DOI: <https://doi.org/10.62664/cpa.2024.01.02>

2. Боринський Т. М. Підходи до оцінювання інституційної спроможності органів місцевого самоврядування. *Державне управління: удосконалення та розвиток* : електронний журнал. 2024. № 3. DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2156.2024.3.30>

3. Орлів М. С., Боринський Т. М. Формування Моделі розвитку інституційної спроможності муніципалітетів. *Публічне урядування*. 2022. № 4 (32). С.38-47. DOI: [https://doi.org/10.32689/2617-2224-2022-4\(32\)-5](https://doi.org/10.32689/2617-2224-2022-4(32)-5)

4. Боринський Т. М. Використання методології дизайн-мислення в розвитку інституційної спроможності органів місцевого самоврядування в умовах війни. *Національні інтереси України*. 2025. № 5 (10). С. 1033-1044. DOI: [https://doi.org/10.52058/3041-1793-2025-5\(10\)-1033-1044](https://doi.org/10.52058/3041-1793-2025-5(10)-1033-1044)

5. Боринський Т. М. Методологія дизайн-мислення: теорія та практика. *Координати публічного управління* : електронне наукове фахове видання. 2025. № 1 (4). С. 75-93. <https://doi.org/10.62664/cpa.2025.01.04>

Праці, які засвідчують апробацію матеріалів дисертації:

6. Боринський Т. М. Дизайн-мислення як спосіб професіоналізації влади. *Публічне управління та адміністрування в Україні: євроінтеграційний поступ*: матеріали І Всеукраїнської науково-практичної конференції за міжнародною

участю (м. Івано-Франківськ, 31 травня 2024 р.). м. Івано-Франківськ, 2024. С. 512–516.

7. Боринський Т. М. Інституційний розвиток місцевого самоврядування. *Розвиток територіальних громад: правові, економічні та соціальні аспекти*: матеріали III Міжнародної науково-практичної конференції (м. Миколаїв, 2-3 листопада 2023 р.). м. Миколаїв, 2023. С. 47–48.

8. Боринський Т. М. Інституційна спроможність органів місцевого самоврядування в Україні. *Проблеми та перспективи сучасної науки та освіти*: матеріали IX Міжнародної науково-практичної конференції (м. Львів, 14-15 вересня 2023 р.). м. Львів, 2023. С. 9–11.

9. Орлів М. С., Боринський Т. М. Удосконалення внутрішнього навчання посадових осіб 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. 103–106.

10. Дзвінчук Д. І., Боринський Т. М. Впровадження дизайн-мислення у сферу управління територіальними громадами як чинник підвищення ефективності роботи органів місцевого самоврядування. *Місьцеве самоврядування в Україні та світі: теорія і практика*: матеріали V Міжнародної науково-практичної конференції (м. Полтава, 5 листопада 2025 р.). м. Полтава, 2025. С. 141–143.

Додаток Б



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

вул. Карпатська, 15, м. Івано-Франківськ, 76019, тел./факс (0342) 54-71-39,
тел. (0342) 54-72-66 e-mail: admin@iung.edu.ua

Код ЄДРПОУ 02070855

28.10.2025 № 25-66-154

ДОВІДКА

про впровадження результатів дисертаційного дослідження,

видана аспіранту кафедри публічного управління та адміністрування Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу Тарасу Миколайовичу Боринському про те, що результати його дисертаційної роботи з теми «Розвиток інституційної спроможності органів місцевого самоврядування: використання методології дизайн-мислення», виконаної під керівництвом професора Дзвінчука Д.І., для здобуття наукового ступеня доктора філософії в галузі знань «Управління та адміністрування», були отримані у процесі наукових досліджень за держбюджетною темою кафедри публічного управління та адміністрування «Публічне управління та адміністрування в Україні в умовах глобальних викликів і загроз» (номер державної реєстрації 0122U200825) за розділом «Обґрунтування необхідності та ідентифікації завдань із змін ментальності і технологій мислення публічних службовців в умовах війни».

За результатами отриманих у процесі виконання наукових завдань дисертаційного дослідження аспірантом Т.М. Боринським самостійно і у співавторстві були опубліковані наукові праці за таким переліком:

1. Боринський Т. Європейська Хартія місцевого самоврядування як основа діяльності органів управління територіальними громадами в Україні. Координати публічного управління. 2024. № 1 (2). DOI: <https://doi.org/10.62664/cpa-2024-01-02>

2. Боринський Т. М. Підходи до оцінювання інституційної спроможності органів місцевого самоврядування. Державне управління: удосконалення та розвиток : електронний журнал. 2024. № 3. DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2156.-2024-3-30>

3. Орлів М. С., Боринський Т. М. Формування Моделі розвитку інституційної спроможності муніципалітетів. Публічне урядування. 2022. № 4 (32). С.38-47. DOI: [https://doi.org/10.32689/2617-2224-2022-4\(32\)-5](https://doi.org/10.32689/2617-2224-2022-4(32)-5)

4. Боринський Т. М. Використання методології дизайн-мислення в розвитку інституційної спроможності органів місцевого самоврядування в умовах війни. Національні інтереси України. 2025. № 5 (10). С. 1033-1044. DOI: [https://doi.org/10.52058/3041-1793-2025-5\(10\)](https://doi.org/10.52058/3041-1793-2025-5(10))

Аспірант узяв участь у роботі 4 науково-практичних конференцій з публікацією 4-х тез доповідей (самостійних).

Теоретичні положення, висновки та рекомендації дисертації Т. М. Боринського «Розвиток інституційної спроможності органів місцевого самоврядування: використання методології дизайн-мислення» реалізовано в освітньому процесі ІФНТУНГ упродовж 2022–2025 років. Зокрема, їх ураховано в процесі удосконалення компетенцій і знансєвих елементів Освітньої і робочих програм дисциплін, які сьогодні викладаються кафедрою публічного управління та адміністрування для здобувачів ступенів бакалавра і магістра за спеціальністю «Публічне управління та адміністрування». Окрім цього, пропозиції і рекомендації здобувача щодо використання модифікованих технологій дизайн-мислення поширюються для підвищення кваліфікації діючого персоналу органів публічної влади і місцевого самоврядування регіону при організації і проведенні кафедро. тренінгів, вебінарів і семінарів.

Проректор з наукової роботи



Олександр КОНДРАТ

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

20.09.25 № 382

На № _____ від _____

ДОВІДКА

**про впровадження результатів дисертаційного дослідження,
виконаного аспірантом кафедри публічного управління та
адміністрування Івано-Франківського національного технічного
університету нафти і газу Тарасом Миколайовичем Боринським**

Цим засвідчується, що висновки та пропозиції дисертаційного дослідження Т. М. Боринського «Розвиток інституційної спроможності органів місцевого самоврядування: використання методології дизайн-мислення», поданого для здобуття наукового ступеня доктора філософії в галузі знань «Управління та адміністрування», упроваджено і використовуються в діяльності персоналу виконавчого комітету Івано-Франківської міської ради.

Теоретичні положення та практичні рекомендації дисертації Т. М. Боринського були апробовані і сьогодні використовуються працівниками органу місцевого самоврядування для належної організації взаємодії з населенням, зокрема з метою оцінювання їх інтересів і потреб у процесі отримання громадянами адміністративних послуг, їх залучення до участі у процесах формування і прийняття стратегічно важливих для громади рішень, контролю за їх реалізацією тощо. Технологія дизайн-мислення активно використовується також з метою вдосконалення життєдіяльності внутрішньо переміщених осіб і відновлення релокованого бізнесу, для чого використовуються масштабні опитування, аналіз їх результатів, моніторинг і оцінка показників соціальних і економічних результатів.

Отже, рекомендації, отримані Т. М. Боринським в результаті виконання дисертаційного дослідження «Розвиток інституційної спроможності органів місцевого самоврядування: використання методології дизайн-мислення» дозволили реально підвищити рівень інституційної спроможності органу місцевого самоврядування Івано-Франківської міської територіальної громади.

Міський голова

Руслан МАРЦІНКІВ

Додаток Г



ГОРОДЕНКІВСЬКА МІСЬКА РАДА

вул. Шевченка Тараса, 77, м. Городенка, Коломийський район, Івано-Франківська область, 78103,
тел. (03430) 2 24 08, e-mail: gmr.if.ua@gmail.com

Код ЄДРПОУ 04054292

20.10.2025 № 422

ДОВІДКА

про впровадження результатів дисертаційного дослідження,

видана аспіранту кафедри публічного управління та адміністрування Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу Тарасу Миколайовичу Боринському про те, що результати його дисертаційної роботи з теми «Розвиток інституційної спроможності органів місцевого самоврядування: використання методології дизайн-мислення» для здобуття наукового ступеня доктора філософії в галузі знань «Управління та адміністрування», упроваджено в діяльність виконавчого комітету Городенківської міської ради.

Зокрема, окремі теоретичні положення, висновки та рекомендації дисертації Т. М. Боринського щодо удосконалення і підвищення інституційної спроможності органів місцевого самоврядування слід вважати дієвими і ефективними у використанні не лише для удосконалення поточних управлінських процесів виконавчого комітету Городенківської міської ради, а й залучення до співпраці при плануванні її повоєнного розвитку додаткових людських ресурсів та їх інтелектуального потенціалу. Так, згідно модифікованої здобувачем моделі технології дизайн-мислення щодо обов'язкового залучення до процесів вироблення, обговорення, прийняття і реалізації стратегічно важливих управлінських рішень думок і пропозицій широкого кола учасників, виконавчим комітетом, його підрозділами і персоналом використовувались процеси і процедури опитування, аналізу, узагальнення, моніторингу і оцінювання позицій і пропозицій жителів територіальної громади, керівників суб'єктів ділової активності, представників громадських організацій тощо.

Міський голова



Богдан КОБИЛЯНСЬКИЙ