



ІНТЕЛЕКТ

У

ПУБЛІЧНОМУ

УПРАВЛІННІ

РЕСУРСАМИ

ТЕРИТОРІАЛЬНИХ

ГРОМАД

УКРАЇНИ

Міністерство освіти і науки України
Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу
Інститут гуманітарної підготовки і публічного управління
Кафедра публічного управління і адміністрування
Лабораторія «LIDER»

ІНТЕЛЕКТ У ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ РЕСУРСАМИ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД УКРАЇНИ

Монографія

Івано-Франківськ
«Місто НВ», 2023

Рекомендовано Вченою радою Івано-Франківського національного
технічного університету нафти і газу
(протокол № 13/644 від 30 листопада 2022 року)

Рецензенти:

Лопушинський Іван Петрович — доктор наук з державного управління,
професор;

Орлів Мар'яна Степанівна — докторка наук з державного управління,
доцентка;

Радченко Олександр Віталійович — доктор наук з державного управління,
професор;

Руденко Ольга Мстиславівна — докторка наук з державного управління,
професорка.

Інтелект у публічному управлінні ресурсами територіальних
I 79 громад України: монографія / Д. І. Дзвінчук, М. О. Лютий, Р. В. Панасюк, В. П. Петренко // За заг. ред. проф. Дзвінчука Д. І. і проф. Петренка В. П. Івано-Франківськ: Місто НВ, 2023. 368 с.

ISBN 978-966-428-845-0

В монографії обґрунтовано доцільність, продемонстровано необхідність та запропоновано оригінальні моделі і технології з удосконалення управління використанням ресурсів територіальних громад України шляхом залучення до процесів і процедур управління їх життєдіяльністю інтелектуальних ресурсів населення.

Апробовані в практичному управлінні рекомендації з належного залучення як керівництвом, так і працівниками органів місцевого самоврядування інтелектуальних ресурсів населення громад до процесів вироблення, прийняття і реалізації важливих рішень сприятимуть сталому розвитку останніх.

Видання може бути корисним діючим працівникам всіх рівнів ієрархії системи публічного управління та адміністрування, чинним науковцям, здобувачам ступенів доктора філософії, магістра і бакалавра з публічного управління та адміністрування, посадовим особам органів місцевого самоврядування, а також всім, хто цікавиться проблемами результативного і ефективного становлення та розвитку територіальних громад в Україні.

УДК 352.075(477):159.925

ЗМІСТ

ПЕРЕДМОВА(В. ПЕТРЕНКО)	1
-------------------------------------	----------

Розділ 1. ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ: СВІТ І УКРАЇНА	10
--	-----------

1.1. Природні ресурси планети Земля	10
1.2. Людина як геологічний чинник	23
1.3. Сталій розвиток людства і природи	27
1.4. Про сучасні реалії природокористування в Україні.....	38
1.5. Інтелект людини і людства як природний ресурс.....	49

Розділ 2. ІНТЕЛЕКТОКОРИСТУВАННЯ

ТА ІНТЕЛЕКТУАЛІЗАЦІЯ	68
-----------------------------------	-----------

2.1. Інтелектокористування — функція життєвої активності соціуму	68
2.2. Проблеми інтелектокористування.....	85
2.3. Інтелектуалізація суспільства і управління.....	94

Розділ 3. ЕКОНОМІКА І УПРАВЛІННЯ	108
---	------------

3.1. Зміни в економіці і управлінні.....	108
3.2. Мораль і управління	123
3.3 Управління і економіка інтелектокористування.....	140

Розділ 4. ТЕРИТОРІАЛЬНА ГРОМАДА ЯК БАЗОВА ЧАРУНКА СУСПІЛЬСТВА І ЕКОНОМІКИ: ВИНИКНЕННЯ, СТАНОВЛЕННЯ ТА РОЗВИТОК	154
---	------------

4.1. Територіальна громада — базовий елемент ієрархічної структури публічного управління і адміністрування держави Україна.....	154
4.2. Світовий досвід децентралізації і залучення до управління громадянського суспільства.....	172
4.3. Наукове забезпечення створення, організації функціонування і розвитку системи ТГ	185

Розділ 5. ТЕРИТОРІАЛЬНА ГРОМАДА ЯК СУБ'ЄКТ ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ВИКОРИСТАННЯМ СПІЛЬНИХ ПРИРОДНИХ РЕСУРСІВ	197
5.1. Модифікація принципів Еліно́р Остро́м для удосконалення управління спільними ресурсами територіальної громади.....	197
5.2. Структурно-функціональна модель об'єднаної територіальної громади як первинного елемента системи місцевого самоврядування	210
5.3. Модель управління і менеджменту поведінкою людських ресурсів ТГ з метою оптимізації використання їх інтелектуального потенціалу.....	228
Розділ 6. ЛІДЕРСТВО І ПОСЛІДОВНИЦТВО В ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАДАХ.....	242
6.1. Проблеми з лідерством у світі і в Україні	242
6.2. Лідерство і лідери в територіальних громадах	255
6.3. Послідовництво і послідовники в територіальних громадах.....	279
6.4. Навчання дорослих в ТГ.....	291
Розділ 7. ЕФЕКТИВНІСТЬ УПРАВЛІННЯ ЖИТТЄДІЯЛЬНІСТЮ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД.....	312
7.1. Ефективність управління територіальними громадами.....	312
7.2. Аналіз та оцінка результатів управління використанням ресурсів органами місцевого самоврядування ТГ Прикарпаття.....	328
7.3. Рекомендації щодо змін у управлінні життєтворчістю вітчизняних територіальних громад	337
7.4 Проблема талантів у системі публічного управління життєтворчістю територіальних громад.....	347
ПІСЛЯМОВА (Д. І. ДЗВІНЧУК)	363

ПЕРЕДМОВА

Мотивація звернення до теми цієї монографії виникла після ознайомлення з інформацією, яка в найрізноманітніших інтерпретаціях активно поширюється в усіх складових вітчизняного медіа-простору, не завжди і не всіма трактується належним чином, у зв'язку з чим сприяє формуванню переважно негативних оцінок і не завжди правильних висновків і рекомендацій.

Це інформація про позиції України в Європі та Світі за порівняльними показниками забезпечення країни природними ресурсами, результатів їх використання та місця країни в різних світових рейтингах.

Для прикладу, в багатьох джерелах йде мова про те, що за наявними природними ресурсами Україна за різними оцінками займала/займає:

- 1-е місце в Європі за територією — 603 628 км²;
- 1-е місце в Європі за площею орних земель;
- 1-е місце в Європі за розвіданими запасами уранових руд;
- 2-е місце в Європі (10-е місце в світі) за запасами титанових руд;
- 2-е місце в світі за розвіданими запасами марганцевих руд (2,3 млрд. тонн або 12 % від світових запасів);
- 2-е місце в світі за запасами залізних руд (30 млрд. т);
- 2-е місце в Європі за запасами ртутних руд;
- 3-е місце в Європі (13-е в світі) за запасами сланцевого газу (22 трлн м.куб);
- 3-е місце в світі за площею чорнозему (25 % світового обсягу).

При цьому, Україна володіє інфраструктурними системами, які займають:

- 2-е місце в Європі і 4-е у світі за розвитком газотранспортної системи (пропускна потужність газотранспортної системи з країнами ЄС — 142,5 млрд. м³ газу);
- 3-е місце в Європі і 11-е в світі за довжиною мережі залізниць (21,7 тис. км);
- 3-е місце в Європі і 8-е у світі за встановленою потужністю атомних електростанцій.

Однак, за результатами ділової активності національної економіки країна займає/займала:

— 1-е місце в світі з експорту соняшника і соняшникової олії (4–6 млрд. лтр.);

— 1-е місце в Європі з виробництва аміаку;

— 2-е місце в світі з виробництва і 4-е місце за експортом ячменю;

— 3-е місце в світі по виробництву і 4-е місце з експорту кукурудзи;

— 3-е місце в світі (після США і Франції) з виробництва локаторів і локаційної техніки;

— 3-е місце в світі з експорту чавуну.

Не називаючи багатьох інших цілком достойних високих показників (4-х, 5-х і т. д. місць) і не вдаючись до порівняльного аналізу ресурсів і результатів їх використання для виробництва кінцевої продукції, перейду до щорічної появи публікацій, автори яких повідомляють, що «Україна стала найбіднішою країною Європи — дані МВФ»¹, «Список найбагатших та найбідніших країн Європи: Люксембург та Україна очолили топи»² або «Найбагатші та найбідніші країни Європи 2021: в якому рейтингу Україна»³ і т. п., автори яких справедливо задаються питанням: чому народ однієї із найбагатших за своїми природними ресурсами та можливостями країн світу живе і генерує результати неадекватні наявним ресурсам і можливостям.

Спроби деяких журналістів і аналітиків із залученням експертів пояснити це маніпуляціями зацікавлених сторін, використанням недосконалих методик, неврахуванням чи невідповідністю впливу багатьох ситуативних моментів в Україні^{4, 5} не є втішними, оскільки вони також не можуть пояснити розриву між рівнем ресурсного забезпечення країни і рівнем добробуту її народу.

Важко також пояснювати інформацію про те, що народ України, який за результатами 2020 року покращив свій Індекс людського розви-

¹ «Україна стала найбіднішою країною Європи — дані МВФ». *Економічна правда*. URL: <https://www.epravda.com.ua/news/2018/10/12/641571/>

² Вальд Б. Список найбагатших та найбідніших країн Європи: Люксембург та Україна очолили топи. *Український капітал*. URL: <https://ucap.io/list-of-richest-and-poorest-countries-in-europe/1/>

³ Зятюк С. Найбагатші та найбідніші країни Європи 2021: в якому рейтингу Україна. 24 Канал. URL: https://zakordon.24tv.ua/naybagatshi-naybidnishi-krayini-yevropi-2021-ukrayina-novini_n1664616

⁴ Беца О. «Україна — найбідніша країна Європи. Правда чи маніпуляція?» / ДМ media sapiens. URL: <https://ms.detector.media/mediaanalitika/post/27951/2021-08-08-ukraina-naybidnisha-kraina-ievropy-pravda-chy-manipulyatsiya/>

⁵ Обух В. «Україна — найбідніша країна Європи: чому, як, коли зміни. *Українформ*. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/2557789-ukraina-najbidnisa-kraina-evropi-comu-ak-koli-zmini.html>

тку на 14 позицій і посів 74 місце серед 189 країн⁶ (тобто значно вище середнього значення), у світовому рейтингу щастя *World Happiness Report*⁷ (який і так в Україні нижчий ніж у світі загалом) із 133 місця у 2019 році (із 152 країн) покращився тільки на 10 позицій (123 місце) у 2020 році, що в іншому рейтингу *Gallup International*⁸ під назвою Індекс щастя (41 країна) вона опинилась на 5 місці серед найбільш нещасливих країн, а в рейтингу якості життя *Numbeo*⁹ Україна опинилась на 65-й позиції з 80 (у всіх названих позиціях показники є набагато нижчими від їх середнього значення).

Пояснення звучать різноманітні, серед яких і ментальність українців, і недостатня підтримка економіки державою, і завищені податки, і соціальні зобов'язання; це і олігархи, і корупція, і нечесні силовики, і несправедливі судді, і тіньова економіка, це і т. д. і т. п.

Однак, все вищевказане є, на мою думку, не причинами, а наслідками однієї генеральної причини, яку класик північноамериканської школи менеджменту і управління Пітер Друкер свого часу сформулював наступним виразом «У світі немає слаборозвинених країн, але є тільки слабокеровані країни»¹⁰.

Зауважу, існування «слабокерованої країни» не можна вважати виною тільки влади. Значна частина вини належить і тим, хто цю владу створює на всіх передбачених їй ієрархічним устроєм рівнях, делегуючи повноваження керувати своєю життєдіяльністю і чекаючи, що керівництво буде успішно вирішувати всі проблеми.

Однак, влада покликана не вирішувати всі проблеми народу, а створювати умови за яких проблеми не будуть виникати ні у неї, ні у того народу, що її покликав і довірив управління державою, національним господарством, його галузями, регіонами, районами і територіальни-

⁶ Україна піднялася на 14 позицій в Індексі людського розвитку. ДП «Держзовніш-інформ». URL: <https://dzi.gov.ua/press-centre/news/ukrayina-pidnyalasya-na-14-pozytsij-v-indeksi-lyudskogo-rozvytku/>

⁷ Як змінювалося місце України у світовому рейтингу щастя. *Слово і діло*. URL: <https://www.slovoidilo.ua/2021/08/06/infografika/suspilstvo/yak-zminyuvalosya-misce-ukrayiny-svitovomu-rejtynhu-shhasty>

⁸ Бичек С. Індекс щастя: Україна опинилася у п'ятірці найбільш нещасливих країн світу. *Суспільне. Новини*. URL: <https://suspilne.media/95774-indeks-sasta-ukraina-opinilas-a-u-patirci-najbils-nesaslivi-krajin-svitu/>

⁹ Індекс якості життя: як змінювалося місце України в рейтингу. *Слово і діло*. URL: <https://www.slovoidilo.ua/2021/07/19/infografika/svit/indeks-yakosti-zhyttya-yak-zminyuvalosya-misce-ukrayiny-rejtynhu>

¹⁰ Афоризми — Влучні вислови — Цитати. URL: <https://www.facebook.com/aphorism.org.ua/photos/>

ми громадами, а також різноманітними підприємствами, установами і організаціями.

Адже слабоекерована держава складається із слабоекерованих, неуспішних і збанкрутілих державних підприємств, із дотаційних регіонів і районів, із неспроможних громад, а також із тих, хто перекладає вину за все це тільки на владу, а не шукає можливості і не використовує наявні ресурси та правильні рішення з їх реалізації.

Тому, проблема налагодження належного управління життєдіяльністю українського суспільства повинна починатися з розумного, кваліфікованого і професійного управління використанням інтелектуального ресурсу кожної окремішньої людини та інтегрального інтелекту кожної спільноти людей — окремишніх громад, в яких ці люди живуть і діють, гармонійно вирішуючи особисті, громадські і державні проблеми.

Започаткована у 2015 році реформа децентралізації є, на мою думку, найбільш успішно задуманою владою з численного переліку її попередніх рішень щодо ринково орієнтованих трансформацій суспільства, які до цього конфліктували з організаційними рамками командно-адміністративної системи державного управління радянського періоду.

Закладений в цій реформі потенціал включення в систему прийняття рішень з управління державою на її базовому рівні людини з її ідеями і проблемами, цілями і прагненнями, бажаннями і намірами відкриває широке поле для творчого використання інтелекту, знань, досвіду людей, які у попередні часи повинні були підпорядковуватись виключно ідеології і потребам державної надбудови, а не, як правило, дещо іншим потребам людини, родини, сільської чи міської громади, регіону і, загалом, держави чи світу.

У цій роботі зроблена спроба продемонструвати нові науково і теоретично обґрунтовані та на практиці апробовані пропозиції, моделі, технології та інструменти управління, які, маю надію, певним чином удосконалять низку відомих підходів до публічного управління і місцевого самоврядування, а також запропонують читачам оригінальні рішення, покликані сприяти переходу від т. зв. демократичного централізму до децентралізованого демократизму з перенесенням всіх функцій народовладдя на базовий рівень вітчизняного суспільства.

Запропоновані моделі, технології та інструменти мають, на моє переконання, високий потенціал трансформації ментальності людей для переходу до методів і технологій т. зв. партисипативної чи інклюзивної демократії в управлінні соціально-економічним розвитком територіальних громад, які здатні сприяти реалізації задекларованій 30 грудня 2021 року Ініціативною групою «Першого грудня» меті, учасники і підписанти якої заявили, що «...країну можна і треба консолідувати,

опанувавши якісно іншу методологію, до якої не звикла наша система державного управління, а саме: невтомного узгодження своїх дій з політичними партнерами й опонентами, пошуку спільної стратегії національного розвитку на основі спільної ціннісної платформи»¹¹.

P.S.

Уже після написання цієї передмови стались події, на які не можна не відреагувати в контексті намірів наших досліджень з удосконалення процесів і процедур управління життєдіяльністю людських спільнот, оскільки сучасна світська наука, на мою думку, дуже заборгувала людству своїми результатами і рекомендаціями за цим напрямом. Свого часу лауреат Нобелівської премії миру 1964 року, доктор філософії, пастор Мартін Лютер Кінг цілком обґрунтовано констатував, що «Наша наукова потуга обігнала нашу духовну силу. У нас є керовані ракети і некеровані люди» («Our scientific power has outrun our spiritual power. We have guided missiles and misguided men»)¹².

Це певною мірою розкриває причини навали не просто «некерованих», а керованих не тими людьми і не так людських ресурсів російської федерації, які засипають керованими і некерованими ракетами та снарядами землю України, залякані рашистським керівництвом, обдурені його пропагандою та хочуть «звільнити» українців від незалежності і свободи, волі, руйнують міста і села, грабують, вбивають і гвалтують жінок та дітей в намаганні залишити НАС у сфері впливу ідеологем східної інституціональної матриці (комунітарність, централізм і ридистрибутивна економіка). НАС — народ України, який бачить своє майбутнє в Європі і у вільному світі серед країн, що організовують свою життєдіяльність на еволюційно сформованих, апробованих і постійно удосконалюваних засадах і технологіях людиноцентричного управління на інституціональних основах демократії, індивідуальних свобод і ринкової економіки.

З цих позицій підняті нами питання доцільності і необхідності змін та удосконалення технологій, процесів і процедур управління вільними людьми у вільних громадах держави Україна видаються ще більш актуальними і потрібними нашій державі.

Д-р екон. наук, професор

В. Петренко

¹¹ Не змарнувати потенціал України! URL: <https://www.pravda.com.ua/columns/2021/12/30/7319041/>

¹² Martin Luther King, Jr. Quotes. URL: https://www.brainyquote.com/quotes/martin_luther_king_jr_102371

Розділ 1

ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ: СВІТ І УКРАЇНА

1.1. Природні ресурси планети Земля

Завданням цього розділу не є розкриття, аналіз та оцінка ресурсного потенціалу планети, який, по-перше, у неперервному процесі пізнання Людиною Природи є ще далеким від повного і досконалого вивчення та інтерпретації, а, по-друге — дуже ґрунтовно є представленим у багатьох фундаментальних, академічних дослідженнях учених всього світу. Виключна мета розділу — проста демонстрація ролі і стану ресурсного потенціалу Природи в житті людини і людства.

Адже, відповіді на низку питань: що таке ресурс, яке місце цього поняття в світобудові сучасної цивілізації, для кого він є важливим і необхідним, яке його призначення і т. п. покликані об'єктивізувати взаємозв'язки і взаємовпливи між всіма, без винятку, складовими частинами Природи планети як системи.

Слово «ресурс» (від франц. *ressource* — запас, засіб і, одночасно, джерело їх отримання), або (від англ. *source* — джерело, основа) в контексті нашого дослідження мотивує пошук відповідей на питання «ресурс для кого» і це, очевидно «для людини», а також «ресурс для чого» — для забезпечення людини життєво необхідними для її існування речовинами і матеріалами, предметами та умовами.

Адже із всіх відомих складових елементів живої природи мабуть тільки одна людина використовує всі інші елементи живої і неживої природи для створення для себе комфортних умов існування та забезпечення своїх потреб у речовинах, матеріалах і предметах — всього того, що ми сьогодні називаємо соціальним і економічним добробутом.

Тому саме холистичний підхід дослідження світу як певної системної цілісності, кожен елемент якої повинен розглядатися виключно у взаємодії з іншими, має високий потенціал поєднання сфер Суспільства і Природи, Духу і Матерії, Тонких і Щільних полів.

Адже всі відомі до цього часу релігійні і філософські вчення утверджують нас в доцільності і необхідності розвитку людства саме цим шляхом — шляхом поступового наведення порядку на планеті Земля, не вишукуючи проблеми в інших і не вказуючи іншим як їх вирішувати, а шукаючи їх в собі і вирішуючи їх спільними зусиллями із всіма іншими, зацікавленими елементами системи. Проте, якщо наша планета, більшість якої ще донедавна для людини була *Terra Incognita*, уже давно перестала бути такою, то сама людина, її поведінка на Землі і, тим більше, поведінка всієї людської спільноти у визначенні свого бачення шляхів формування майбутніх взаємовідносин в системі «людина — природа планети» продовжують залишатись *Terrae Incognitae*.

Незаперечним фактом слід вважати те, що будь-яка взаємодія Людини з Природою обов'язково формує наслідки, які в процесі беззастережної експлуатації Природи заради задоволення своїх безперервно зростаючих потреб і бажань можуть бути для обох сторін як позитивними, так і негативними.

Якщо протягом тривалого історичного періоду суспільство про це взагалі не замислювалось, то сьогодні воно тільки починає усвідомлювати складність і мультивекторність цієї проблеми. Адже в процесі нещадної експлуатації виснажуються підземні поклади мінеральних ресурсів, а на поверхні залишаються невиліковні шрами у вигляді кар'єрів, зсувів і проваль, зменшуються площі лісів, збільшуються площі пустель, забруднюються поверхневі і підземні води, починає формуватися дефіцит води, втрачається родючість ґрунтів, виникає загроза майбутньої нестачі продовольства і т. д., що є далеко неповним переліком «рефлексій» планети на нерациональне, бездумне і самовпевнене природокористування.

В зв'язку з цим, проблема уже навіть не раціоналізації, а радикальної інтелектуалізації взаємодії Людини і Природи стає не просто актуальною, а єдиною можливою для реалізації в сьогоdnішніх умовах їх тривалого і гармонізованого співіснування.

Ця проблема обумовлена тим, що протягом тисячоліть відомої історії існування людства Природа була, є і ще залишається джерелом ресурсів та середовищем, які в процесі життєдіяльності активно споживаються і використовуються людиною. Наслідки ж споживання ресурсів і використання середовища протягом всієї історії цих стосунків були різними.

Якщо на початку вплив прадавньої людини на природне середовище обмежувався територіально незначною частиною природи, вплив полювання на диких тварин, вилов риби, збирання їстівних дарів природи був мінімальний і не порушував баланс, то уже в кам'яному віці використанням нею таких природних ресурсів, як камінь, дерево, кістки тварин були започатковані видозміни в природі, які з розвитком землеробства, скотарства і облаштування житла тільки збільшувались.

Оволодіння вогнем, приручення, розведення і вирощування тварин, перехід до цільового обробітку землі і окультурення рослин привело до збільшення і покращання харчування, що в поемі «Природа речей» Тіта Лукреція Кара відображено словами:

*«Їжу й життя почали повертати на краще
ті, хто кмітливістю з поміж усіх вирізнявся і хистом»¹³.*

Тобто, і збільшення, і покращання, і урізноманітнення уже були спричинені використанням розуму і працездатності людей (тут і надалі підкреслено нами, автори).

Саме з тих часів людство починає активно змінювати середовище проживання, постійно пристосовуючи останнє до своїх потреб. Виникнення перших землеробських поселень, першої землеробської трипільської цивілізації, перших держав обумовлювало зростання масштабів трансформування ресурсів і середовища

¹³ Лукрецій, Тіт Кар Про природу речей: Поема: З латин. / Пер., передм. та приміт. А. Содомери. — К.: Дніпро, 1988. — 191 с. (с. 143).

у зведення міст і фортець, храмів і палаців, доріг і каналів, захоплення й освоєння нових земель замість виснажених, міграцію одних народів і витіснення інших шляхом воєн і конфліктів, зростання густини населення і підкорювання ним все нових і нових природних ареалів поступово збіднювало природу і зменшувало її потенціал задоволення зростаючих потреб людей.

Радикального прискорення ці процеси набули саме в зв'язку із динамічним зростанням кількості населення, технічною революцією і розвитком машинного виробництва, техніки, появи мануфактур, фабрик, індустріалізація і т. п. інтенсифікували процеси перетворення природи і максимізували використання її ресурсів.

Наука і творчість людини, її відкриття і винаходи обумовили науково-технічний і техніко-технологічний прогрес, що, в свою чергу, забезпечило можливість залучення в експлуатацію територій з ускладненими умовами — гори, ліси, пустелі і напівпустелі континентів, моря і океани, що посилювало конфліктність стосунків природи і людини, руйнівну «господарську діяльність» якої вчені почали порівнювати з дією геологічних сил Землі, а частину біосфери, в якій відбувається таке господарювання, назвали антропосферою.

Однак, процес освоєння людством планети вичерпав всі можливості подальших некерованих змін довкілля і природних умов, а також споживання ресурсів природи, різноманітність яких в найбільш узагальненому вигляді класифікована науковцями за комбінаціями ознак незворотної вичерпності і наявності можливостей їх відновлення.

При цьому, незворотно вичерпними, тобто невідновлюваними вважають ресурси неживої природи — мінерали, поклади яких утворювались впродовж усієї геологічної історії формування планети мільйонами років, а почали видобуватися і витрачатися людством тільки тисячі, сотні, а то і десятки років.

Вичерпними, однак з можливістю відновлення вважаються біологічні ресурси т. зв. живої природи — флора і фауна, які можуть бути відновлені людиною, або наділені здатністю до самовідновлення. За умов раціонального використання такі ресурси можуть

навіть зростати але з найрізноманітніших причин можуть і повністю зникнути.

До невичерпних ресурсів планети досить умовно можна віднести такі, як енергія сонця, вітру, води, які за певних умов здатні задовольнити постійно зростаючі потреби людей.

Тисячі років люди використовували всі види ресурсів з позитивною динамікою обсягів і темпів їх споживання, навіть не помічаючи загрози їх закінчення. Експерти стверджують, що з початку і до середини XX століття кількість видобутих і трансформованих мінеральних ресурсів перевищила ту, яку все людство спожило за весь попередній час свого існування. Зростання ж чисельності населення обумовлює відповідне зростання потреб в мінеральній сировині та всіх інших видів природних ресурсів, що цілком закономірно мотивує інтенсифікацію процесів їх використання і, як наслідок, — виснаження, що виводить на перше місце в списку пріоритетів сучасності проблему раціоналізації природокористування.

У контексті цього дослідження під цим терміном пропонуємо розуміти теоретичну і прикладну складові галузі науки, яка обґрунтовує і формує загальні принципи, закони і правила діяльності людини в процесах користування ресурсами природи.

При цьому, слід усвідомити, що суть цієї короткої дефініції є набагато глибшою за змістом, оскільки охоплює і всю палітру різноманітної діяльності людини з використання, охорони, збереження і відтворення ресурсів матінки природи.

Однак, на нашу думку, досить поширене сьогодні вживання терміну «раціоналізація природокористування», під яким у всі попередні часи вважалося розумне (від лат. ratio — розум) використання тих чи інших ресурсів з отриманням від цього використання вигоди (в першу чергу економічної), є не цілком адекватним. Ми ж не можемо звинуватити всі попередні покоління людей у відсутності розуму у процесах їх життєдіяльності і розвитку. Навпаки, саме такі досягнення людського розуму, як

*«...мореплавання, рільництво, закони, укріплення, вежі,
Зброя, одяг, дороги, та інші подібні здобутки,*

*Як і все те, що дарує нам радість життя, насолоду:
Вірші, малюнки, пісні та різцем одшліфовані твори —
Все почалося од потреби якоїсь, до всього багатий
Досвідом розум дійшов, уперед поступаючи мирно»¹⁴.*

Звернімо увагу на те, що в поемі «Природа речей» Тіта Лукреція Кара наголошено на тому, що саме «...розум дійшов уперед поступаючи мирно» до моменту настання часів, коли уже інтегральний або колективний розум людства і всіх можливих за масштабами та розташуванням людських спільнот повинен шукати й знаходити рішення щодо виходу із ситуації, за якої, інтенсивно експлуатуючи природу і використовуючи її ресурси, людина повинна одночасно здійснювати низку заходів з їх охорони, збереження і відтворення для майбутніх поколінь.

Це завдання є надзвичайно складним, особливо щодо тих видів ресурсів, які майже не поновлюються — ліси, ґрунти, всі види корисних копалин і т. ін.

Тобто, перед розумом, який, без сумніву, і раніше був основою всіх процесів використання людиною ресурсів природи, головною метою у всі часи було виключно задоволення тих чи інших її потреб. При цьому, знання і досвід людини в предковічних часах ще не були достатніми для усвідомлення необхідності захисту природи від себе, бо вона щиро вірила в могутність останньої, обожнювала і поклонялась цілому сонму богів — володарів і розпорядників всіх природних стихій і сфер.

З часом, однак, прогрес людства в пізнанні таємниць природних явищ, розвитку науки, техніки і технологій призвів до укорінення думки (цілком помилкової), що людина є «вінець» і «цар» природи, що вона є «володар» стихій, який «крокує по планеті» використовуючи її ресурси, безперешкодно і без ніякого супротиву змінюючи її під свої потреби.

Проте, останніми часами у людини підсвідомо формується таке важливе поняття, як «помста природи», а також навіть вини-

¹⁴ Лукрецій, Тіт Кар Про природу речей: Поема: З латин. / Пер., передм. та приміт. А. Содомери. — К.: Дніпро, 1988. — 191 с. (с. 149).

кають думки про можливість існування спротиву планетарного організму некерованому і неконтрольованому втручанням в його існування однієї із складових цього організму — людських ресурсів.

Людські ресурси — найважливіший вид ресурсів у світовому господарстві, оцінкою і вивченням структури, розміщенням, рухом і діяльністю яких займається наука демографія. При цьому будь-якій території (регіону, країни, континенту, земній кулі) є притаманною така характеристика, як народонаселення — сукупність населяючих певну територію людей з певними кількісними і якісними показниками, які, окрім демографії, вивчаються цілою низкою таких наук, як історія, географія, соціологія, антропологія, культурологія, етнографія та ін.

Якщо кілька тисяч років тому народонаселення всієї планети складало біля 200 млн. людей, то у XXI столітті це уже понад 8,0 млрд. людей (2022 р.), з яких в Азії проживає і діє > 4,7 млрд., > 0,75 в Європі, > 1,35 в Африці, > 1,02 в Америці і $\approx$ 0,042 в Австралії та Океанії. На їх розміщення впливали і будуть впливати такі чинники як комфортність кліматичних умов, різноманітність природних ресурсів, можливості розвитку транспортних комунікацій і товарообміну тощо.

Під впливом цих чинників формувалась щільність населення (кількість людей на 1 кв. км.), яка є найвищою в Азії (>125) та спадає у Європі ($\approx$ 70), Африці ($\approx$ 24), Америці ($\approx$ 18), Австралії та Океанії ($\approx$ 4). Зростання населення земної кулі навіть за сучасних систем землекористування і способів сільськогосподарського виробництва, створює перенавантаження в першу чергу земельних ресурсів, обумовлює обезліснення, ерозію ґрунтів, втрату біологічного розмаїття та ін.

У зв'язку з цим, у 1992 році у спільній доповіді Національної академії наук США і Королівського товариства Великобританії було сформульоване тривожне застереження: якщо існуючі оцінки приросту населення Землі виправдаються, а діяльність людини не буде скоригована, будь-які наукові і технічні досягнення людства не зможуть запобігти незворотному руйнуванню навколишнього середовища і зубожінню людей, а дестабілізація екологічної системи планети досягне таких величин, що остання не буде в змозі

самостійно відновлювати рівновагу між такими своїми складовими, як гідросфера, атмосфера й біосфера. При цьому, найбільш вразливою із них залишається біосфера і її органічна частина — людські ресурси.

Звернімо увагу читачів на той факт, що порівняльні глобальні оцінки освіченості, інтелектуальності, розумності і т. п. населення земної кулі на сьогодні є відсутніми. Така відома база даних, як *The World Factbook* (CIA)¹⁵ в розділі «Люди і суспільство» не наводить будь-яких порівняльних оцінок щодо населення тієї чи іншої країни окрім «Витрат на освіту» (*Education expenditures*), що не дає змоги судити про інтелектуальний потенціал, капітал їх людських ресурсів. Однак, щорічні дослідження і оцінки *Global Competitiveness Report*¹⁶ щодо рівня населення за освітою і навчанням (*Higher education and training*) показують, що із 138 країн (Україна — 33).

Для цього можуть служити і такі оцінки, як Міжнародний інноваційний індекс (*The International Innovation Index*) — узагальнений показник для вимірювання рівня інновацій в країні (де Україна — 39)¹⁷, Індекс людського розвитку^{18, 19} або оцінки усереднених значень коефіцієнта інтелекту (IQ) людей в різних країнах світу²⁰, щоправда об'єктивність і цінність яких викликають в науковому середовищі багато дискусій і пропозицій з удосконалення і використання.

Земельні ресурси (≈ 134 млн. га) з одного боку виступають територією розселення людей і розміщення їх продуктивних сил, а з іншого — площами для вирощування сільськогосподарських

¹⁵ The World Factbook. URL: <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/rankorder/2206rank.html>

¹⁶ 5th pillar: Higher education and training / [Електронний ресурс]. — Режим доступу : <http://reports.weforum.org/global-competitiveness-index/competitiveness-rankings/#series=GCI.B.05> (с.14).

¹⁷ The Global Innovation Index 2014. The Human Factor in Innovation. World Economic Forum. URL: https://ru.wikipedia.org/wiki/Международный_инновационный_индекс#cite_ref-3

¹⁸ Human Development Report 2014 — Work for Human Development. *Human Development Report United Nations Development*. URL : http://hdr.undp.org/sites/default/files/2015_human_development_report_1.pdf

¹⁹ Список країн за індексом людського розвитку. *Вікіпедія*. URL : https://ru.wikipedia.org/wiki/Список_стран_по_индексу_человеческого_развития

²⁰ Коефіцієнт інтелекту і багатство народів. *Вікіпедія*. URL : https://ru.wikipedia.org/wiki/Коэффициент_интеллекта_и_богатство_народов

і лісових культур, тваринництва. З першого погляду ці площі не зменшуються і не зникають, а мають тенденцію до розширеного освоєння. Однак, зауважимо, що родючі землі постійно вилучаються із сільськогосподарського використання під забудову, відбуваються процеси їх ерозії, опустелення, засолення і падіння родючості ґрунтів. Хоча на даний час під рілля і багаторічні насадження нині використовують лише 11 % земель, за прогнозами фахівців протягом наступних 25–30 років площа залучених до обробітку земель у світі буде розширюватись.

Рослинні ресурси. Це багата, різноманітна і найбільш беззахисна від людської діяльності складова живої природи, яка є дуже чутливою до стану довкілля і добрим індикатором стану біосфери. Рослинний світ трансформує сонячну енергію в енергію хімічних сполук, визначає стан газового складу атмосфери, клімат, фільтрує, очищає і зволожує повітря, виділяє в атмосферу корисні для живих організмів фітонциди, регулює поверхневі і ґрунтові води, протидіє ерозії і вивітрюванню, служить сировинно-ресурсною базою господарської діяльності, виступає основною ланкою в ланцюгу живлення всіх живих організмів включаючи людину і тваринний світ.

Рослинні степові і лісові ресурси з давніх-давен посідали і посідають перше місце за обсягами використання людьми деревини, трав'яної, листяної і хвойної маси, соку дерев, які є основою для виробництва сотень і тисяч найменувань продукції харчової, лісохімічної та целюлозно-паперової промисловості. Однак, якщо у більшості країн Європи і Північної Америки завдяки людині площі заліснених територій розширюються, а запаси деревини зростають, то в більшості країн, що розвиваються, лісові ресурси експлуатуються вкрай нераціонально, що призводить до швидкого скорочення їх площ.

Тваринні ресурси. Весь видовий склад тварин від найпростіших безхребетних аж до риб, плазунів, птахів і ссавців, диких і окультурених людиною завдячуючи різноманітності, високій рухливості і рівню енергетичних процесів бере участь у ґрунотоворних і середовищетворних процесах через кругообіг речовини і енергії в біосфері, формуванні і розмноженні її рослинного по-

криву, знищення шкідників рослин, виступають джерелом харчування людини і технічної сировини для промисловості.

Прискореному знищенню тваринних видів сприяє руйнація людиною їх життєвого середовища, скорочення і обмеження рукотворними змінами ареалів їх існування, глобальне потепління і забруднення.

Мінеральні ресурси. Серед цього виду ресурсів у сучасному світі пріоритетне місце належить, звичайно, **паливним копалинам**, які забезпечують понад 90 % сумарного споживання енергії нашим світом. Світова енергетика базується на таких основних паливних копалинах, як нафта, газ, вугілля, сланці. Хоча загальногеологічні запаси паливних ресурсів оцінюються у 10–14 трлн. т., за сучасних темпів їх видобутку і споживання більшість із них можуть бути вичерпаними ще в XXI столітті.

Рудні копалини є джерелом металів, серед яких за масштабами видобутку і переробки мають пріоритет чорні (залізо, марганець) і кольорові (мідь, олово, свинець, алюміній, титан, цинк, нікель, вольфрам, золото, платина, срібло ті ін.) метали, які починають відігравати все більш важливу роль у нових наукомістких виробництвах. Відомих науці запасів залізних руд достатньо для розвитку чорної металургії щонайменше на 100–150 років.

Нерудні копалини включають калійні солі (сільвін і карналіт), фосфати (апатити і фосфорити), галіт (кухонна сіль), сірка та ін. Більшість із них виступають основою виробництва мінеральних добрив і т. п.

Проте, найбільші обсяги видобутку людиною корисних копалин припадають на **будівельні копалини** — різноманітне будівельне каміння, вапняки, глини, піски, гіпс. Цей вид копалин є досить поширеними але їх видобування по всій планеті призводить до спотворення земної поверхні шрамами у вигляді рукотворних гір з відвалів пустої породи, западин після кар'єрів і провалів на місці шахт тощо.

Ресурси глибин Світового океану, головним багатством якого є практично невичерпні запаси води, тривалий час були і продовжують залишатися незвіданими і непізнаними — свого роду *Aqua Incognita*, не дивлячись на тривалі і ретельні дослідження, які

дозволяють науковцям припускати, що багатства океанів планети значно перевищують ресурси її суходолу.

Біологічні ресурси океанів — кити, риби, молюски, ракоподібні, водорості загальною масою у ≈ 35 млрд. тон — використовуються для виробництва продуктів харчування і одержання цінних речовин для різних галузей промисловості, сільського господарства, медицини. Проте, уже в XX столітті в світі мали місце конфлікти за використання океанічних біоресурсів у вигляді «тріскових», «оселедцевих», «анчоусних», «тунцевих» та інших «рибних війн».

Океанічні **мінеральні ресурси** є практично невичерпними. Та на сьогоднішній день їх експлуатація в більшості випадків є або технічно неможливою, або економічно неефективною. Однак, в майбутньому океанська вода може стати джерелом видобутку натрію і хлору, магнію й броду, калію і кальцію, стронцію і йоду фтору й сірки, бору і фосфору.

На морському дні зосереджено не менш як 65 % потенційних запасів нафти. Уже сьогодні з морського дна одержують понад 25 % загального видобутку нафти й газу у світі. Те ж таки дно є встеленим залізо-марганцевими конкреціями, які є сировиною для чорної і кольорової металургії, оскільки містять сполуки близько 20 кольорових металів.

Енергетичні ресурси океану у вигляді енергії припливів і хвиль, морських течій і перепадів температури тощо уже починають використовуватись, а розвиток відповідних технологій сприятиме їх ефективному використанню. В цьому контексті слід ще вказати, що води Світового океану містять величезну кількість важкого водню (дейтерію), необхідного для здійснення реакцій термоядерного синтезу, а його запаси і потенційну енергетичну ефективність вважають непорівняльними з іншими видами енергетичних ресурсів планети.

Бальнеологічно-рекреаційні ресурси планети — сукупність об'єктів і явищ як природного, так і антропогенного походження планети використовуються людством для лікування, оздоровлення і/або відпочинку. «Дарами» природи в цьому випадку слід вважа-

ти мінеральні і геотермальні джерела, лікувальні грязі, соляні печери, озера і моря, сприятливі кліматичні умови, та багато інших.

Цей, далеко не повний, опис відомих на сьогодні ресурсних багатств Природи планети Земля представлено виключно для демонстрації факту їх використання людиною з відповідними наслідками у вигляді змін в Природі і на Землі — як середовища свого існування, так і самого існування.

Існування, за якого господарська активність спостерігається практично уже в усіх, без винятку, частинах т. зв. географічної оболонки планети, коли змінюється клімат і триває глобальне потепління, коли зростають обсяги споживання невідновлюваних ресурсів і забруднення довкілля, коли людина продовжує не тільки будувати і створювати, а й руйнувати та знищувати, коли в одних країнах є багато нафти й газу, але обмежені водні, лісові і ґрунтові ресурси, в інших при доброму забезпеченні різноманітними мінеральними ресурсами відсутні енергоносії, коли одні країни за майже повної відсутності природних ресурсів, окрім землі під ногами, досягають високого рівня соціально-економічного розвитку, а інші, наділені майже всіма необхідними ресурсами, не вміють їх використати на загальне благо, залишаючись в переліку країн, «що розвиваються».

Прикладом може служити пострадянська Україна, щодо природних скарбів якої існує притча про те, як Господь Бог обдарував її золотом і сріблом, діамантами й кришталем, рудою і сіллю, вугіллям і гранітом, бо мішок з його дарами випадково розв'язався саме над її територією.

Дуже змістовний аналіз ресурсозабезпечення національного господарства України представлено в роботі, виконаною колективом дослідників під керівництвом академіка НАН України, проф. М. А. Хвесика, в якій йдеться про те, що «...народ України, який тією чи іншою мірою є власником великої кількості різноманітних природних і суто матеріальних ресурсів, повинен сформувати в себе здатність перетворювати їх у капітальну форму»²¹.

²¹ Національна парадигма сталого розвитку України / за заг. ред. академіка НАН України, д. т. н., проф., засл. діяча науки і техніки України Б. Є. Патона. — К.: Державна установа «Інститут економіки природокористування та сталого розвитку Національної академії наук України», 2012. — 72 с. (с. 7).

Адже країна, яка, перебуваючи в складі СРСР, була незаперечним лідером в більшості стратегічно важливих галузях його господарського комплексу завдячуючи своєму ресурсному потенціалу (в т. ч. людському), сьогодні насправді знаходиться на останніх місцях міжнародних рейтингів за результатами використання цих дарів на благо людей.

Тому перспективи сталого розвитку як всього людства, так і нашої країни сьогодні повинні визначатися не тільки і не стільки можливостями інтенсифікації освоєння уже відомих і, навіть, ще не відомих ресурсів планети, скільки його вмінням їх раціонального і ефективного використання для підготовки прориву в те майбутнє, в якому планета Земля залишиться рідним, добре доглянутим, теплим, чистим і комфортним домом, жителі якого господарювати будуть уже поза його межами — у відкритому космосі, інших планетах Сонячної системи.

Проте сьогодні, на думку сучасного французького філософа і соціолога Е. Морена (*Edgar Morin*), «... Космічний корабель Земля, рухомий чотирма неконтрольованими двигунами — наукою, технікою, економікою, вигодою, — несеться до дуже ймовірних ланцюгових катастроф, хоча «ймовірних» не означає чогось неминучого і не виключає можливої зміни курсу»²².

Необхідність зміни курсу нашого «космічного корабля» та започаткування ери облаштування людиною планети Земля зміною ставлення людини до природи передбачив ще академік В. І. Вернадський, який, розвиваючи уявлення про ноосферу, стверджував, що саме розумна діяльність має стати ключовим чинником у розвитку системи «людина — суспільство — природа», бо «Могутність людства пов'язана не з матерією, а з мозком, з розумом і спрямованою цим розумом розумовою працею»²³. Отже саме людина з її інтелектом «...вперше стає величезною геологічною силою. Вона може і повинна своєю працею і розумом перебудовувати область

²² Морен, Е.. Шлях. За майбутнє людства / Пер. з фр. Є. Марічева // Едгар Морен. — К.: Ніка-Центр, 2014. — 256 с.

²³ Вернадский В. И. Биосфера и ноосфера / В. И. Вернадский. — М.: Айрис-пресс, 2004. — 576 с. (с. 179). URL: http://gromada-i-misto.org/wp-content/uploads/2017/11/Vernadskiy-Biosfera_Noosfera.pdf

свого життя, перебудовувати докорінно порівняно з тим, що було раніше»²⁴.

Однак, мимоволі виникає необхідність виявлення причин розбалансованості між «геологічною силою» людини та слабкістю «розумової праці» останньої, результати якої поки-що не можуть налагодити належне управління і контроль роботою чотирьох двигунів — науки, техніки, економіки і вигоди.

З цією метою спробуємо проаналізувати людину як «...живу, наділену інтелектом істоту, суб'єкт суспільно-історичної діяльності і культури»²⁵ з позиції необхідності і доцільності зміни її впливу на «докорінну перебудову» життя на Землі.

1.2. Людина як геологічний чинник

Геологічна роль людини визначається її положенням на планеті, пізнанням і свідомим чи несвідомим впливом на всі біогеохімічні процеси у біосфері — «області життя», яка, за Ж. Ламарком (*Jean-Baptiste, Chevalier de Lamarck*), в результаті цього впливу, поступово трансформується в «ноосферу» — поняття, запроваджене в науковий обіг понад 90 років тому французьким математиком і філософом Е. Леруа (*Édouard Louis Emmanuel Julien Le Roy*) разом з палеонтологом Т. де Шарденом (*Pierre Teilhard de Chardin*).

Як стверджував ще у 1943 році В. І. Вернадський, «Ноосфера — останній із багатьох станів *еволюції біосфери* в геологічній історії — стан наших днів» і продовжував «Ми вступаємо в неї — в новий стихійний геологічний процес...»²⁶. Проте, такий «геологічний чинник» як людина, який з технічним і технологічним розвитком людства тільки нарощує свою потужність і за якихось кілька тисяч років своєї діяльності примудрився зруйнувати, деформувати, перекроїти, переорієнтувати, перевернути і, загалом, настільки динамічно змінити те, що Природа створювала протягом мільярдів і мільйонів років, що остання почала агресивно реагува-

²⁴ Ibid. (с. 00).

²⁵ Людина. *Вікіпедія*. URL: <https://uk.wikipedia.org/wiki/Людина>

²⁶ Вернадський В. Кілька слів про ноосферу / В. Вернадський // Вибрані праці. — К.: Наукова думка, 2005. — С. 266–275.

ти на таку нераціональну поведінку привілейованої складової свого природного ресурсу — людей.

Незаперечними проявами нераціональної господарської діяльності людських ресурсів планети є ціла низка таких глобальних змін у біосфері, як виникнення парникового ефекту, поява і зростання розміру дір в озоновому шарі оболонки стратосфери, танення і руйнування крижаного панцира вічної криги з запасами прісної води, підняття рівня Світового океану, землетруси, цунамі, катастрофічні повені і урагани в Європі і Азії, в Північній і Південній Америках, Індії, Китаї та в інших країнах, глобальне хімічне, радіаційне, теплове забруднення, незворотні зміни біосфери, яка, на жаль, трансформується зовсім не в напрямку описаної багатьма вченими ноосфери.

Збереження сучасних темпів зростання чисельності людей і необхідності забезпечення їх потреб уже формує посилений дефіцит природних ресурсів для виробництва всього необхідного. Уже сьогодні людством споживається майже половина чистої продукції фотосинтезу, а подальше нарощування обсягів виробництва продовольства викличе посилення процесів деградації земель, втрату гумусу, падіння родючості, ерозію, засолення, спустелювання, підтоплення, зниження родючості, браку кисню і т. д.

Все це спричиняє виникнення і розвиток низки політичних, економічних, соціальних та екологічних проблем, конфліктів у міжетнічних, міжрегіональних, міжконфесійних відносинах, локальних і регіональних військових конфліктів, нарощування звичайних і розробку новітніх видів зброї, в т. ч. масового знищення, запасами якої можна уже кілька разів знищити людство, або завдати тяжкого, непоправного удару по стану біосфери, так і не створивши на її основі омріяну ноосферу.

Усвідомлення і визнання загрози існуванню людства на планеті, викликаної його ж таки нераціональною (читай нерозумною) діяльністю, мотивувало розум певної частини його представників до пошуку можливостей і шляхів покращання взаємин з Природою планети. У 1992 році була скликана Конференція ООН у Ріо-де-Жанейро, після якої проведено цілу низку заходів загальносвітової ваги щодо послаблення тиску людини на Природу.

Однак, навіть сьогодні весь уже добре усвідомлений людством негатив результатів його попередніх взаємовідносин з Природою поки-що не сприяє усвідомленню окремими «креативними» представниками «науки, техніки, економіки і вигоди» необхідності припинення генерувати, всебічно обґрунтовувати, виправдовувати і пропагувати наміри та спроби радикальних втручань у Природу планети.

Для прикладу, нагадаємо про здавалося б давно забуті проекти часів СРСР, розроблені в кабінетах Міністерства меліорації і водного господарства та всебічно обґрунтовані і погоджені відповідними науковими установами. Цими грандіозними проектами планувалось «перенаправити» частину стоку сибірських рік Іртиш, Об, Тобол, Ішим та ін. у південні регіони СРСР, а також побудувати систему каналів і водосховищ для «перекидання» води рік північної частини Західно-Сибірської рівнини в Аральське море з метою транспортування прісної води для орошування і водопостачання південних областей Росії, Казахстану, Узбекистану і Туркменії. Однак, тоді під тиском вчених і письменників від реалізації цієї ідеї відмовились.

Проте, останніми десятиліттями цю ідею намагаються реанімувати у вигляді проектів суднохідних каналів «Азія» (Карське море ↔ Каспійське море ↔ Аравійське море) і «Євразія» (Каспійське море ↔ Азовське море ↔ Чорне море), як основи т. зв. «Трансазійського коридору розвитку» з паралельним спорудженням інфраструктури швидкісних автодороги і залізниці з регіональними відгалуженнями²⁷.

При цьому, всі аргументи і заперечення вчених у вигляді прогнозованого виникнення низки екологічних проблем, засоленості і фільтрації води, заболоченості прилеглих територій, перекриття шляхів міграції диких тварин, трансфер у південні території континенту збудників і паразитів його півночі, поширення у південному напрямку границі холоду і вічної мерзлоти на 40–50 км, розбиваються потребами «створення ринку води», впровадження

²⁷ Вернадський В. Кілька слів про ноосферу / В. Вернадський // Вибрані праці. — К.: Наукова думка, 2005. — С. 266–275.

формули «вода — гроші — вода», порятунком орошувального землеробства країн Центральної Азії²⁸ і т. п.

З наведеного прикладу стає очевидним, що конфлікт між наукою і вигодою, між інтелектом і політикою, між економікою і екологією, між індивідуальним та інтегральним інтелектом, між Людством і Природою продовжує не просто існувати, а ще й розвивається та загострюється.

Тому, з позицій холістичного аналізу нашого світу, слід усвідомити, що виникнення науки під назвою «енвайроменталізм», яка розглядає Землю як єдине ціле, сталося саме у XX столітті — столітті найбільших, а інколи і найбільш нераціональних природо-преребудовчих проєктів в історії людства, є вчасним і не даремним, а її наступне переростання ще й у потужний соціальний природо-захисний рух знаменує повернення людства лицем до проблеми збереження свого космічного дому.

Енвайроменталізм (від англ. environment — оточуюче середовище, природа, mental — духовний, мисленний) спочатку соціально-екологічний рух, спрямований на захист оточуючого середовища, а пізніше теоретична наука з проблем комплексного управління соціально-економічним розвитком і оточуючим середовищем, яка вважає людство частиною біосфери та обґрунтовує доцільність і необхідність трансформацій природи в інтересах людини і людства виключно на засадах гармонізації цих інтересів з можливостями і потребами самої природи.

Нерозривно-системний (холістичний) взаємозв'язок людини і природи дуже вдало демонструє філософія-гуманістка і письменниця Делія Стейнберг (Delia S. Guzman), наголошуючи у своїй книзі «Ігри Майї» на утилітаристській поведінці людини, в розумінні якої «...природа створена для неї. Все існує суто для добра людини або для того, щоб вона мала з того користь. Усі нижчі стосовно людини світи, з котрими ми співіснуємо в межах самої природи, — у владі людини. З каменя можна робити що завгодно; рослини добрі в їжу або для виготовлення речей, а тварини, ясна річ теж для їжі або для різних робіт. Земля існує для того, щоб про-

²⁸ Российские ученые предупреждают от возобновления планов переброски северных рек. *ИА. Фергана*. URL : <http://www.fergananews.com/>

ростало загорнуте в неї насіння, або для того, щоб обдаровувати нас прихованими в її надрах багатствами»²⁹.

На думку авторки, цей утилітаризм спричинено тим, що «...ми дивимось на природу з байдужістю невігласа». Однак, «Подібно до того, як у камені міститься майбутній рух дерева; подібно до того, як у рослині дихає майбутня чуттєвість тварини; подібно до того, як у тварині закладено майбутній розум людини, так і в людині присутня майбутня духовна мудрість надлюдини. Варто лиш струсити з себе важкий сон і майбутнє завібрує в нас. Варто лиш розплющити очі і ми побачимо, що людина, обтяжена багатьма вадами, не може бути останньою і довершеною моделлю Природи. Варто лиш захотіти, і ми помітимо в собі ознаки майбутнього»³⁰.

Саме присутня у людини «майбутня духовна мудрість надлюдини» привела і продовжує спонукати нас до необхідності зупинитись у некерованій боротьбі науки і техніки з економікою та вигодою і почати шукати відповіді на проблемні питання в енвайроментальному мисленні сучасного соціуму, його інтелектуальних лідерів, керівників держав і різних за масштабами й призначенням людських спільнот, якими нарешті повинна бути усвідомлена загроза планеті, викликана їх нерозважливою діяльністю, і зроблені перші важливі кроки на шляху уникнення катастрофи нашого світу.

1.3. Сталий розвиток людства і природи

За визначенням Гро Харлем Брундтланд (Gro Harlem Brundtland), термін «сталий розвиток» — «...передбачає задоволення потреб теперішнього часу, не ставлячи під загрозу здатність майбутніх поколінь задовольняти їх власні потреби, повинен стати головним керівним принципом Об'єднаних Націй, Урядів і приватних інституцій, організацій та підприємств»³¹.

²⁹ Стейнберг Д. Ігри Майї / Делія Стейнберг Гусман. — Новий Акрополь, 2012. — 200 с. (с. 57).

³⁰ Ibid., с.59

³¹ Доклад Всемирной комиссии по вопросам окружающей среды и развитию «Наше общее будущее». URL : <http://www.un.org/ru/ga/pdf/brundtland.pdf> (с. 12).

У передмові до доповіді «Наше спільне майбутнє» членами Комісії було наголошено на необхідності взаємопов'язаного соціально-економічного та екологічного розвитку саме в зв'язку з тим, що «...в деяких політичних колах до цих спроб стали ставитися як до чогось наївного, відірваного від життя <...>. Навколишнє середовище — це місце нашого життя, а розвиток — це наші дії щодо поліпшення нашого добробуту в ньому. Обидва ці поняття нероздільні». Тому людство повинно навчитись задовольняти свої потреби так, щоб основні біосферні процеси, які встановлювались протягом мільйонів років, не порушувалися і не ставили під загрозу життя його майбутніх поколінь.

Слід зауважити, що робота Комісії ООН була ініційована в зв'язку з катастрофічним станом оточуючого природного середовища в масштабах всієї біосфери та необхідності детермінації можливостей і шляхів подолання реальної загрози довкіллю і подальшому існуванню людства. В результаті з'явилась нова парадигма розвитку, яка була названа як «сталий розвиток» (sustainable development) — зразок взаємодії суспільства і природи, здатний забезпечити виживання людства, збереження середовища і умов його існування, забезпечення його життєвих потреб, а також збереження можливостей задовольняти власні потреби всім майбутнім поколінням.

Хоча Україною офіційно було підтримано всі міжнародні рішення щодо сталого розвитку, починаючи з уже названого документу «Повістка дня на XXI століття»³² (Ріо-де-Жанейро, 1992), продовжуючи долученням у вересні 2000 року України в числі ще 188 країн-членів ООН до Декларації Тисячоліття ООН³³ (2000), підтриманням Йоханесбурзької декларації по сталому розвитку (2002) та Плану реалізації рішень Всесвітнього саміту ООН зі сталого розвитку³⁴ (Йоганнесбург, 2002 рік), а також документу

³² Report of the United Nations Conference on Environment and Development. Rio de Janeiro, 3–14 June 1992. Volume I. Resolutions Adopted by the Conference United Nations. New York, 1993. — 486 p.

³³ Декларация тысячелетия Организации Объединенных Наций. Утверждена резолюцией 55/2 Генеральной Ассамблеи от 8 сентября 2000 года. URL: http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/995_621

³⁴ Йоханнесбургская декларация по устойчивому развитию. Принята на Всемирной встрече на высшем уровне по устойчивому развитию (Йоханнесбург, Южная

«Майбутнє, якого ми прагнемо»³⁵ (Ріо-де-Жанейро, 2012), згідно з яким до 2015 року потрібно було виробити цілі сталого розвитку кожної країни, проблематика сталого розвитку в нашій державі продовжує залишатись на стартових позиціях. Адже, навіть станом на 2020 рік в системі управління державою Україна відсутні будь-які органи, структури чи підрозділи, відповідальні за виконання взятих Україною на себе міжнародних зобов'язань. Більше того, Україною ще не прийнято жодного програмного документа щодо реалізації зобов'язань, взятих на підставі рішень, прийнятих на останній з цілої низки Конференцій ООН зі сталого розвитку.

Про це свідчить відсутність до останнього часу як офіційно прийнятої національної стратегії сталого розвитку, так і будь-якого плану дій з реалізації принципів всіх вказаних вище документів. Відсутні навіть будь-які концептуальні документи загальнодержавного характеру, а також стратегічні кроки з гармонізації чинного законодавства України з основними принципами і положеннями міжнародних документів та угод у цій сфері.

У зв'язку з цим, Україна продовжує залишатися позаду більшості розвинутих країн світової спільноти в бажанні, намірах, темпах впровадження і отриманих результатах за цим важливим напрямком загальноцивілізаційного розвитку. І це в той час, коли принципи сталого розвитку уже стали основою формування відповідних політик як країн Європейського Союзу, так і більшості інших країн світу, в числі яких і Республіка Беларусь, і Киргизстан, і Узбекистан, і Казахстан та ін., в яких національні стратегії сталого розвитку уже є офіційно прийнятими для виконання документами.

Відаючи належне спробам органів системи публічного управління і адміністрування України, а також наукових організацій та різноманітних ініціативних груп розробити і законодавчо затвердити певні документи щодо сталого розвитку країни, зауважимо, що жодна з наукових робіток, рекомендацій, концепцій

Африка, 26 августа — 4 сентября 2002 года). URL : http://www.un.org/ru/documents/decl_conv/declarations/decl_wssd.shtml

³⁵ Майбутнє, якого ми прагнемо. URL : http://www.niss.gov.ua/public/File/2013_table/0129_rezol.pdf

і проєктів стратегії сталого розвитку України навіть не була зареєстрована, а запропоновані цими групами проєкти так і залишились неофіційними документами. В першому наближенні перелік тільки частини цих пропозицій у хронологічному порядку їх появи виглядає таким чином:

— 1997 р. — Проект Концепції сталого розвитку України, розроблений під науковим керівництвом чл.-кор. НАН України, проф. С.І. Дорогунцова і д-ра екон. наук, проф. В. Я. Шевчука^{36, 37};

— 1998 р. — Постанова НАН України «Про наукові основи сталого розвитку України» № 110 від 15.04.1998 р.³⁸;

— 1998 р. — Постанова Верховної Ради України «Про Основні напрями державної політики України у галузі охорони довкілля, використання природних ресурсів та забезпечення екологічної безпеки»³⁹;

— 1999 р. — Постанова Верховної Ради України «Про Концепцію сталого розвитку населених пунктів» № 1359–14 від 24.12.1999 р.⁴⁰;

— 2001 р. — Проект Закону про Концепцію сталого розвитку України (розробленої під керівництвом чл.-кор. НАН України Ю. І. Самойленка та міністра екології та природних ресурсів у 2001–2002 роках С. І. Курикіна) № 3234 від 25.04.2001⁴¹ (було заслухано і не прийнято на засіданні Верховної Ради України 07.03.2002 р.);

³⁶ Мартюшева О. О. Проекти концепції сталого розвитку: можливість їх вдосконалення та застосування. Аналітична записка. *НІСД*. URL : <http://www.niss.gov.ua/articles/1566/>

³⁷ Національна доповідь України України про стан виконання положень «Порядку денного на XXI століття» за десятирічний період (заключний). — НАН України. Інститут географії. — 2012. — 345 с.

³⁸ Постанова НАН України «Про наукові основи сталого розвитку України» № 110 від 15.04.1998 р. URL : <http://ua-info.biz/legal/baseip/ua-ympxvt.htm>

³⁹ Постанова Верховної Ради України «Про Основні напрями державної політики України у галузі охорони довкілля, використання природних ресурсів та забезпечення екологічної безпеки» № 188/98-вр від 05.03.1998) // Відомості Верховної Ради України від 13.10.1998 р., № 38, стаття 248;

⁴⁰ Постанова Верховної Ради України «Про Концепцію сталого розвитку населених пунктів» № 1359–14 від 24.12.1999 р. / Офіційний вісник України від 21.01.2000 р. — № 1. — С. 29.

⁴¹ Проект Закону «Про концепцію сталого розвитку України» № 3234 від 25.04.2001 р. URL: http://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4_2?skl=4&pf3516=3234

— 2001 р. — Проект Закону про Концепцію переходу України до сталого розвитку № 3234–1 від 19.12.2001 р.⁴²;

— 2003 р. — Постанова Кабінету Міністрів України від 26 квітня 2003 р. № 634 «Про затвердження Комплексної програми реалізації на національному рівні рішень, прийнятих на Всесвітньому саміті зі сталого розвитку, на 2003–2015 роки»⁴³ (була успішно закрита у 2011 році Постановою того ж таки КМУ № 704 від 22.06.2011 року);

— 2004 р. — Наукова доповідь «Оцінка стану виконання підсумкових документів Всесвітнього саміту зі сталого розвитку Україною (Йоганнесбург, 2002) в Україні» за результатами досліджень, виконаних під керівництвом академіка НАН України, проф. Л. Г. Руденка за участ. академіка НАН України Б. В. Буркинського та ін.⁴⁴;

— 2004 р. — Проект Закону України «Про стратегію сталого розвитку України», розроблений Міністерством охорони навколишнього природного середовища України⁴⁵;

— 2004 р. — Проект Концепції переходу України до сталого розвитку, розроблений у 2004 р. (автори В. І. Ландик, С. В. Семенець, Т. М. Яхєєва), розглянутої не підтримано на засіданні Верховної Ради України 06.10.2005 р.⁴⁶;

— 2006 р. — Проект Концепції переходу України до сталого розвитку, розроблений робочою групою у складі академіків НАН України В. П. Кухара, Б. В. Буркинського, М. А. Голубця, чл.-кор. НАН України Б. М. Данилишина, Л. Г. Руденка, А. Г. Шапара⁴⁷;

⁴² Проект Закону «Про Концепцію переходу України до сталого розвитку» № 3234–1 від 19.12.2001/ URL: http://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4_1?pf3511=11647

⁴³ Постанова КМ України від 26 квітня 2003 р. № 634 «Про затвердження Комплексної програми реалізації на національному рівні рішень, прийнятих на Всесвітньому саміті зі сталого розвитку, на 2003–2015 роки». URL: <http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=634-2003-%EF>

⁴⁴ Оцінка стану виконання підсумкових документів Всесвітнього саміту зі сталого розвитку (Йоганнесбург, 2002) в Україні [Текст] : наукова доповідь / Л. Г. Руденко [та ін.] ; ред. Л. Г. Руденко ; Інститут географії НАН України. — К. : Академперіодика, 2004. — 208 с.

⁴⁵ Проект Закону України «Про стратегію сталого розвитку України».

⁴⁶ Проект Концепції переходу України до сталого розвитку (№ 5749 від 02.07.2004). URL : <http://gska2.rada.gov.ua>

⁴⁷ Проект Концепції переходу України до сталого розвитку / Вісник НАН України. — 2007. — № 2. — С. 14–44.

— 2009 р. — Указ Президента України «Про Національну раду з питань науки, інновацій та сталого розвитку»⁴⁸;

— 2009 р. — Постанова Президії НАН України № 188 від 24.06.2009 р. «Про цільову комплексну міждисциплінарну програму наукових досліджень НАН України з проблем сталого розвитку, раціонального природокористування та збереження навколишнього середовища»⁴⁹;

— 2011 р. — Розпорядження Кабінету Міністрів України «Про затвердження Національного плану дій з охорони навколишнього природного середовища України на період 2011–2015 роки» № 577-р від 25.05.2011 р.⁵⁰;

— 2012 р. — Проект Концепції переходу України до сталого розвитку, розроблений НАН України у 2006 році, доопрацьований та направлений до Кабінету Міністрів України в 2012 р.⁵¹;

— 2012 р. — Національна парадигма сталого розвитку України⁵²;

— 2012 р. — Національна доповідь України про стан виконання положень «Порядку денного на XXI століття» за десятирічний період. НДР, виконана під керівництвом академіка НАН України Л. Г. Руденка⁵³;

⁴⁸ Указ Президента України «Про Національну раду з питань науки, інновацій та сталого розвитку» № 664/2009 від 21.08.2009 р. URL : <http://news.yurist-online.com/laws/6275/>

⁴⁹ Постанова Президії НАН України № 188 від 24.06.2009 р. «Про цільову комплексну міждисциплінарну програму наукових досліджень НАН України з проблем сталого розвитку, раціонального природокористування та збереження навколишнього середовища». URL : <http://www1.nas.gov.ua/infrastructures/Legaltexts/nas/2009/regulations/Pages/188.aspx>

⁵⁰ Розпорядження Кабінету Міністрів України «Про затвердження Національного плану дій з охорони навколишнього природного середовища України на період 2011–2015 роки» № 577-р від 25.05.2011 р. URL : <http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/577-2011-p>

⁵¹ Лісовський С. А. РІО + 20 — «Майбутнє, якого ми хочемо»: особливості реалізації парадигми сталого (збалансованого) розвитку в Україні / С. А. Лісовський, Г. Б. Марушевський, П. Г. Павличенко, Л. Г. Руденко // Український географічний журнал. — 2012. — № 3. — С. 3–10.

⁵² Національна парадигма сталого розвитку України / за заг. ред. академіка НАН України, д. т. н., проф., засл. діяча науки і техніки України Б. Є. Патона. — К.: Державна установа «Інститут економіки природокористування та сталого розвитку Національної академії наук України», 2012. — 72 с.

⁵³ Національна доповідь України про стан виконання положень «Порядку денного на XXI століття» за десятирічний період (заключний). — НАН України. Інститут географії. — 2012. — 345 с.

— 2013 р. — Наукові основи національної стратегії сталого розвитку України за наук. ред. акад. НАН України, д. е. н., проф. М. А. Хвесика⁵⁴;

2014 р. — Національна доповідь Соціально-економічний потенціал сталого розвитку України та її регіонів: національна доповідь / за ред. акад. НАН України Е. М. Лібанової, акад. НААН України М. А. Хвесика⁵⁵;

2015 р. — Постанова Президії НАН України № 10 від 28.01.2015 р. «Про результати виконання Цільової комплексної міждисциплінарної програми наукових досліджень НАН України з проблем сталого розвитку, раціонального природокористування та збереження навколишнього середовища»⁵⁶;

— 2015 р. — Указ Президента «Про стратегію сталого розвитку «Україна — 2020»⁵⁷;

— 2017 р. — Стратегія сталого розвитку України до 2030 року. Проект — 2017⁵⁸.

— 2018 р. — Проекти Закону України від 07.08.2018 р. № 98015 «Про стратегію сталого розвитку України до 2030 року» і «Стратегія сталого розвитку України до 2030 року»⁵⁹

— 2019 р. — Указ Президента України № 722/2019 «Про Цілі сталого розвитку України на період до 2030 року»⁶⁰;

⁵⁴ Наукові основи національної стратегії сталого розвитку України / [за наук. ред. акад. НАН України, д. е. н., проф. М.А. Хвесика]; Державна установа «Інститут економіки природокористування та сталого розвитку Національної академії наук України». — К.: ДУ ІЕПСР НАН України, 2013. — 40 с.

⁵⁵ Національна доповідь Соціально-економічний потенціал сталого розвитку України та її регіонів: національна доповідь / за ред. акад. НАН України Е.М. Лібанової, акад. НААН України М.А. Хвесика [33]; . — К.: ДУ ІЕПСР НАН України, 2014. — 776 с.

⁵⁶ Постанова Президії НАН України № 10 від 28.01.2015 р. «Про результати виконання Цільової комплексної міждисциплінарної програми наукових досліджень НАН України з проблем сталого розвитку, раціонального природокористування та збереження навколишнього середовища». URL : <http://www.nas.gov.ua/legaltexts/DocPublic/P-150128-10-0.pdf>

⁵⁷ Указ Президента «Про стратегію сталого розвитку «Україна — 2020». URL : <http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/5/2015>

⁵⁸ Стратегія сталого розвитку України до 2030 року. Проект — 2017 / Під ред. Л. Г. Руденко. — К.: Інститут географії НАНУ. — 2017. — 112 с.

⁵⁹ Проекти Закону України «Про стратегію сталого розвитку України до 2030 року» і «Стратегія сталого розвитку України до 2030 року»/ URL : http://search.ligazakon.ua/l_doc2.nsf/link1/JH6YF00A.html

⁶⁰ Указ Президента України № 722/2019 «Про Цілі сталого розвитку України на період до 2030 року». URL : <https://www.president.gov.ua/documents/7222019-29825>

— 2021 р. — Постанова КМУ від 03 березня 2021 р. № 179 «Про затвердження Національної економічної стратегії на період до 2030 року» і «Національна економічна стратегія на період до 2030 року»⁶¹

Приведений вище, далеко не повний, перелік наукових доповідей, аналітичних записок і обґрунтувань, проектів і положень, а також прийнятих, проте так і не реалізованих документів загальнодержавного характеру, покликаний продемонструвати хаотичність, спонтанність, непослідовність і безсистемність дій української влади за таким важливим напрямом забезпечення сталого розвитку нашої країни.

Поява тільки у 2021 році Указу Президента України Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 23 березня 2021 року «Про виклики і загрози національній безпеці України в екологічній сфері та першочергові заходи щодо їх нейтралізації»⁶² з констатацією «викликів і загроз національній безпеці» та довгим переліком завдань Кабінету міністрів України і місцевим органам виконавчої влади розробити, забезпечити, затвердити, внести і т. д. тільки підтверджує факт того, що робота держави за цим важливим напрямком вже набула критично необхідного удосконалення.

Недаремно аналізуючи проблеми державного управління сталим розвитком в Україні, авторка роботи⁶³ приходить до висновку, що «Протягом останнього двадцятиліття в Україні безсистемно відбувалось дискретне формування певного нормативно-правового забезпечення впровадження концепції сталого розвитку, що в кінцевому підсумку не створило підґрунтя для підвищення рівня добробуту населення».

⁶¹ Постанова КМУ від 03 березня 2021 р. № 179 «Про затвердження Національної економічної стратегії на період до 2030 року» і «Національна економічна стратегія на період до 2030 року». URL : <https://www.kmu.gov.ua/npas/pro-zatverdzhennya-nacionalnoyi-eko-a179>

⁶² Указ Президента України Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 23 березня 2021 року «Про виклики і загрози національній безпеці України в екологічній сфері та першочергові заходи щодо їх нейтралізації». URL : <https://www.rnbo.gov.ua/Ukazy/4856.html>

⁶³ Кумачова А. С. Проблеми державного управління сталим розвитком в Україні на сучасному етапі / А. С. Кумачова // ДонДУУ. «Менеджер». — 2015. — № 1(69). — С. 132–138

При цьому, напрацьовані науковою спільнотою України якісні і дуже необхідні країні наукові розробки і рекомендації, які неодноразово були запропоновані всім гілкам влади, науковому загалу і громадськості, тривалий час відповідальними державними інституціями або навіть не розглядались, або повертались і повертаються для подальшого доопрацювання та наступного удосконалення. Це демонструє незаперечно очевидну і дивовижну ситуацію, за якої одними інтелектуалами (в першу чергу від науки і громадськості) опрацьовується і генерується необхідна, дуже важлива для майбутнього країни інтелектуальна продукція у вигляді проєктів, концепцій, наукових монографій, доповідей і статей, аналітичних записок та, насамкінець, проєктів Указів, Законів, Постанов та Розпоряджень, яка іншими інтелектуалами від влади (головним чином від законодавчої та виконавчої) вперто та послідовно ігнорується, не виноситься для розгляду і обговорення, не приймається і не затверджується в якості загальнонаціональних, обов'язкових для виконання документів і, в першу чергу — стратегії сталого розвитку країни.

Навіть у найближчому до предмета нашого дослідження за назвою документі «Стратегія сталого розвитку «Україна-2020» про цілі, завдання і необхідні поетапні кроки з запровадження в Україні концептуальних засад сталого розвитку в його загальноцивілізаційному розумінні навіть не згадується, а в тексті цього документу лише декларується перелік необхідних кроків і програм для розвитку країни.

Все це в комплексі демонструє і підтверджує існування радикального конфлікту між інтелектом і вигодою, між соціальними та індивідуальними інтересами, а за великим рахунком — між минулим і майбутнім, який чудово проілюстрував у презентації своєї наукової доповіді академік, проф. Руденко Л. Г. «Загальною проблемою залишається той факт, що формування політики з питань збалансованого розвитку здійснює політичне керівництво країни практично без врахування позиції науковців»⁶⁴.

⁶⁴ Руденко Л. Г. «Українські орієнтири збалансованого розвитку і роль лісів у його досягненні»: презентація доповіді. URL: http://www.nas.gov.ua/text/pdfNews/2016_03_03_Українські%20орієнтири%20і%20роль%20лісів.pdf

Все це залишає Україну на узбіччі загальносвітового шляху соціального і економічного розвитку на засадах сталості, а через невиконання прийнятих на себе зобов'язань призводить і до втра-ти іміджу держави на міжнародній арені.

Адже, якщо згадати, що 21 березня 2014 року Україною була підписана Угода про асоціацію з ЄС⁶⁵, то питання обов'язкового визначення стратегічних орієнтирів і пріоритетів розвитку країни, розробка та прийняття у найкоротші терміни національної стратегії сталого розвитку, а також кропітка робота над активною реалізацією її основних завдань постає зовсім у іншому світлі — обов'язкової і термінової ідентифікації причин того, чому і з яких причин ці уже добре усвідомлені всією світовою спільнотою кроки в напрямку побудови суспільства на засадах сталого розвитку до останнього часу не знаходять адекватної реакції зі сторони системи управління державою Україна.

Причини такої ситуації криються в застарілій, не модифікованій і, навіть, не модернізованій системі управління державою Україна, відсутності у політико-управлінської і бізнесової верхівки державницької психології, яка на цілком слушну думку проф. М. І. Пірен повинна бути усвідомленням «...важливих проблем державотворчого характеру на основі психологічних проявів (сприймання, мислення, відчуття), психічних станів (зацікавленість, схвильованість, уява), психологічних властивостей (рішучість, наполегливість, витримка) щодо державотворчих справ»⁶⁶, тобто — високоморальної і духовно орієнтованої інтелектуальної діяльності, коли функцією інтелекту, на думку сучасного українського філософа С. Дацюка, є не просто «...здатність до творчого пізнання, особлива гнучкість <....> розуму до вирішення нетривіальних, нестандартних завдань та проблем», а «...фундаментально інший спосіб ставлення до світу — не відображення чи тлумачен-

⁶⁵ Угода про асоціацію між Україною, з однієї сторони, та Європейським Союзом, Європейським співтовариством з атомної енергії і їхніми державами-членами, з іншої сторони. URL : http://zakon4.rada.gov.ua/rada/show/984_a11

⁶⁶ Пірен М. І. Потреби формування державницької психології політико-управлінської еліти України в процесі демократичних змін. URL : http://www.vmurol.com.ua/index.php?idd=us_publication&group=4&us_publication=838

ня та пізнання, як у розуму, а конструкція та реконструкція цього світу»⁶⁷.

Проте, в діяльності сучасної політичної, бізнесової і управлінської еліт України сьогодні функція «конструкції та реконструкції цього світу», на жаль, відсутня. Ми протягом тривалого часу продовжуємо спостерігати «особливу гнучкість» у використанні названими прошарками традиційних підходів і стереотипних рішень у боротьбі за владу, власність і вигоду, які прикривались і продовжують прикриватись демагогічними гаслами і деклараціями про необхідність зміцнення незалежності, консолідації суспільства, розбудови державності, долучення до світової спільноти розвинутих країн і т. д.

Однак, у громадян України уже твердо сформоване (підтверджено даними соціологічних досліджень Інституту соціології НАН України у 2009 р.) переконання, що до складу т. зв. впливової «еліти» представники народу та інтелігенції (читай інтелектуалів) не входять, а на суспільство суттєво впливають головним чином мафія і злочинний світ (33 %), чиновники (30 %), бізнесмени (34 %), лідери політичних партій (37 %)⁶⁸.

Аналогічні дослідження ще у 1998 році демонстрували, що слово «еліта» у людей асоціювалось із Президентом (41 %), міністрами (31 %); народними депутатами (32 %) бізнесменами (32 %), керівниками банків (21 %), злочинними угрупованнями (14 %), науковцями (12 %), керівниками політичних партій (7,5 %), акторами (7 %), письменниками (5 %), військовим керівництвом (2,5 %)⁶⁹.

Отже, зафіксована протягом десятиліття динаміка змін уявлень соціуму щодо складу еліти з цілком очевидним трендом мінімізації впливу на суспільство інтелектуалів (науковців, письменників, митців тощо) та зростанням впливів злочинного світу свідчить про те, що саме інтелектуально-психологічний стан політико-управлінської еліти сьогодні не дає можливості Україні

⁶⁷ Дацюк С. Інтелектуали та Інтелектофоби / С. Дацюк // Українська правда, 30 серпня, 2007 р. URL : <http://www.pravda.com.ua/articles/2007/08/30/3276565/>

⁶⁸ Українське суспільство 1992–2009. Динаміка соціальних змін за ред. д. ек. н. В. Ворони, д. соц. н. М. Шульги. — К. : Ін-т соціології НАН України, 2009. — 560 с.

⁶⁹ Шульга М., Потехін О., Бойко Н., Порохонська О., Шульга Т. Правляча еліта сучасної України. Аналітична доповідь № 10. — К., 1998. — 92 с. (с. 86).

повноцінно і потужно долучитись до практичної реалізації ідей сталого розвитку в управлінні функціонуванням національного господарства держави, народ якої, маючи в своєму розпорядженні одну із найбагатших різноманітним природних ресурсів територію планети, сьогодні за багатьма традиційними показниками соціально-економічного розвитку знаходиться на незаслужено низьких місцях світових рейтингів за ВВП, ВВП і т. д і т. п.

Не слід, однак, ці результати прив'язувати виключно до недоліків системи управління і якої-неякої еліти, яку формує, а також делегує їй владу і повноваження для використання ресурсів ніхто інший, як народ. Тут доречно пригадати відомий вислів Сократа «Кожен народ заслуговує свого правителя» або його більш сучасну інтерпретацію графом де Местром (*Joseph-Marie, Comte de Maistre*) «Кожен народ має той уряд, якого він заслуговує». Адже народ, приводячи шляхом демократичних виборів до влади людей, які не тільки не сприяють позитивному вирішенню конфлікту між Природою і Людиною, а й загострюють останній своєю погонею за якнайшвидшим збагаченням, стає співучасником погіршення стану середовища, в якому йому доводиться жити, працювати і відпочивати в дискомфортних, а в багатьох випадках і небезпечних умовах.

Тому оцінка сучасного стану процесів природокористування в Україні з метою виявлення причин того, чому українське *суспільство* сьогодні під керівництвом обраної ним же влади незадовільно вивчає, відкриває, освоює, використовує, відновлює, покращує і удосконалює *охорону* природного власного середовища та використовує його природні ресурси є наступним необхідним кроком, покликаним ідентифікувати ключову причину цього і генерувати певні пропозиції з можливих, доцільних і ефективних кроків з її якщо не повної ліквідації, то хоча-б суттєвої мінімізації впливу.

1.4. Про сучасні реалії природокористування в Україні

Оцінювання сучасного стану природокористування в Україні доцільно розпочати з констатації того факту, що, маючи сьогодні сировинно орієнтовану економіку і знаходячись на останніх місцях у світових рейтингах за багатьма показниками свого соціаль-

но-економічного розвитку, Україна займає, натомість, перші місця у списку країн за рівнем споживання енергетичних, водних та інших видів ресурсів на одиницю генерованого в країні ВВП.

При цьому, енергоємність ВВП згідно з документом «Енергетична стратегія України на період до 2030 року» «...в декілька разів перевищує показники розвинених країн Західної і Східної Європи». Адже, для прикладу, у 2010 році енергоємність ВВП України склала 0,55 тони умовного палива на 1000 доларів ВВП у порівнянні з 0,1 — для Німеччини і 0,2 — для Польщі⁷⁰.

Тому, володіючи значними і різноманітними природними ресурсами та масштабно, екстенсивно і протягом тривалого історичного періоду експлуатуючи їх, країна поступово опиняється перед фактом значного вичерпання та деградації в першу чергу земельних, водних і лісових ресурсів, які уже вимагають як дбайливого ставлення сьогодні, так і більш ощадливого їх використання в майбутньому.

Адже масштабне споживання і трансформування ресурсів природи у виробничих процесах, більшістю з яких продовжують використовуватись дуже застарілі технології і зношені основні виробничі фонди, обумовлює щорічне потрапляння в атмосферу понад 6 млн. т забруднень, щільність яких у розрахунку на 1 кв. км території України складає 6,8 тон, а на одного жителя — 90,1 кг. З цієї кількості 62 % — результати функціонування великих промислових підприємств гірничодобувної, металургійної, хімічної промисловості та енергетичного сектора.

Вітчизняна сільськогосподарська галузь, основним ресурсом якої є земля, також продовжує триматися застарілих і нераціональних енерго- та ресурсомістких технологій, що сприяє поширенню природодеструктивних процесів. Земельні ресурси зазнають впливу різних видів ерозії. Розораність території в Україні більш як у 5 разів перевищує середньосвітовий показник, проте ефективність використання земель є надзвичайно низькою, а забруднення ґрунтів залишками пестицидів, різними хімікатами, а також радіонуклідами — високою. Окрім цього, на думку багатьох експертів

⁷⁰ Енергетична стратегія України на період до 2030 р. Схвалена розпорядженням Кабінету Міністрів України від 24.07.2013 № 1071. URL : <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/n0002120-13>

значна загроза формується і експортною спеціалізацією вітчизняного сільського господарства на вирощуванні культур, які особливо виснажують ґрунти.

Некерований процес накопичення відходів діяльності промисловості, сільського господарства, міст, містечок і сіл приводить до захоплення все нових і нових територій під сміттєзвалища, що є особливо небезпечними для навколишнього середовища. Обсяги промислових відходів на душу населення перевищують аналогічні показники багатьох країн світу, що в комплексі призвело до того, що в Україні екологічно чистою можна вважати тільки 6% її території.

І це ще не все. Найближчими роками слід очікувати різкого зростання кількості техногенних аварій і спричинених ними екологічних катастроф. Адже збільшення навантаження на довкілля, пов'язане з нераціональним здійсненням економічної діяльності, а також зношеність основних фондів більшості діючих підприємств посилює ймовірність виникнення аварій і катастроф практично у всіх галузях національного господарства України.

Окрім цього, деструктивний вплив економіки на навколишнє середовище зростає в зв'язку з низьким рівнем інноваційної та інвестиційної діяльності суб'єктів господарської діяльності, з різних причин ігноруванням і зволіканням із впровадженням необхідних природоохоронних заходів, техніко-технологічної модернізації виробництва і т. п.

Зауважмо, що попри і так невтішну картину в Україні відбуваються процеси, які продовжують погіршувати природоохоронну ситуацію. Маємо на увазі варварсько-кримінальну експлуатацію соціально безвідповідальним бізнесом і криміналітетом природних багатств, яким не протистоїть, а з причин бездіяльності і прямим чином сприяє держава та її слуги — державні службовці всіх рангів, рівнів і сфер функціонування владної системи.

Найбільш яскравими прикладами сучасного «природокористування» в нашій країні є ірраціональне та незаконне вирубування лісів протягом багатьох років та неконтрольований державою контрабандний «експорт» ділової деревини під виглядом «дров» за її кордони (в т. ч. в країни Євросоюзу), коли заступник міністра

екології та природних ресурсів України стверджує, що « Навіть в національних природних парках і заповідниках активісти фіксують випадки рубок, хіба не суцільних, одразу з вивезенням за кордон деревини»⁷¹.

Ніким не контролюване вирубування лісів для неприкритої контрабанди лісу-кругляка під виглядом дров уже призвело до «облисіння» Карпатських гір, поступової втрати «зелених легень», порушення гідрологічного балансу в гірських масивах, потужних паводків в їх низинах⁷².

Вирубування невідомими особами «нічиїх» лісосмуг вздовж доріг в степовій зоні України обумовлює і посилює вивітрювання родючого чорнозему^{73, 74}.

Незаконна масова вирубка площадок і використання лісу для закладки вугільних копанок прямо в Зуєвському ландшафтному парку в Донецькому басейні, при якій «...беззворотно порушується екологічний баланс ґрунту, води, повітря»⁷⁵ загострює екологічні аспекти несприятливих змін навколишнього середовища. Адже якщо раніше при будівництві малих шахт передбачались обов'язкові рекультивація і інші природоохоронні заходи, то сьогодні процеси нелегального видобутку вугілля набули неконтрольованого і загрозового характеру в зв'язку з тим, що залишення нерекультивованими ділянок землі сприяє поширенню ерозійних процесів і втрати родючого шару ґрунту на суміжних територіях. При цьому, навіть після рекультивації рівень гумусного горизонту стає менше, порівняно з природними значеннями,

⁷¹ У Мінекології пояснили, чому не контролюють незаконні вирубки лісів. URL : <https://www.5.ua/suspilstvo/zafiksuvaty-nezakonnu-vyrubku-lisiv-vazhko-oskilkynemaie-nalezhnogo-tekhnichnogo-osnashchennia-zastupnyk-ministra-ekolohii-110817.html>

⁷² В Українських Карпатах за останні роки тотально знищуються ліси. URL : http://ipress.ua/news/v_ukrainskyh_karpatah_za_ostanni_roky_totalno_znyshchuyutsya_lisy_foto_155570.html

⁷³ Почастішали випадки незаконного вирубування лісосмуг. URL : <http://nk-online.tv/pochastishali-vipadki-nezakonnnoi-virubki-lisosmug/>

⁷⁴ Вирубка лісосмуг: вдалий бізнес чи економічна безвихідь? URL : <http://persha.kr.ua/article/67611-virubka-lisosmug-vdalij-biznes-chi-ekonomichna-bezvihid.html>

⁷⁵ Вимагаємо заборонити: У Донецькій області видобувають вугілля, знищуючи природні пам'ятки. URL : <https://styler.rbc.ua/ukr/zhizn/donetskoy-oblasti-dobyvayut-ugol-unichtozhaya-1493024582.html>

а вартість відновлення 1 га родючої землі за мінімальними оцінками становить близько 50 тис. грн.^{76, 77, 78, 79}.

Наступним прикладом масштабного і комплексного за наслідками нищення середовища (включаючи знову ж таки і ліс) є «бурштинова лихоманка» на територіях Волинської і Рівненської областей, де щорічно сучасними старателями нелегально видобувається і вивозиться за кордон від 100 до 300 тон «сонячного каменя», «...ситуацію цілком контролює кримінал»⁸⁰, а всі законодавчі, виконавчі, природо- і правоохоронні органи держави не просто пасивно спостерігають, а активно сприяють (якщо не покривають) своєю бездіяльністю діяльності добре організованої, озброєної не тільки сучасним обладнанням, а й вогнепальною зброєю, блок-постами і охороною «бурштинову мафію», наслідками діяльності якої є масштабне винищення лісових і земельних угідь, а Верховна Рада України (колективний розум системи) протягом останніх років спромоглася тільки раз винести і тут же відхилити відповідний законопроект.

З несанкціонованим і нерегульованим вирубуванням лісів, з варварським видобутком вугілля і бурштину, з територіальною агресією сміттєзвалищ та ін. тісно пов'язаний і стан природної води, кількісний і якісний дефіцит якої країна уже починає відчувати. Як було заявлено тодішнім міністром екології і природних ресурсів О. Семеракем «В Україні не залишилось ні одного озера або ріки, де якість води була б на рівні першого класу»⁸¹.

⁷⁶ Мельник О. О. Нелегальний видобуток вугілля — один із шляхів незаконного збагачення / О. О. Мельник // Боротьба з організованою злочинністю і корупцією (теорія і практика). — 2013.- № 2(30). — С. 156–160.

⁷⁷ Макогон Ю. Вугільна галузь України: проблеми та перспективи сталого розвитку/ URL : <http://old.niss.gov.ua/monitor/desember08/5.htm>

⁷⁸ Бардась А. В. Еколого-економічна оцінка можливостей відпрацювання залишкових запасів вугілля малими шахтами. URL : <http://www.m.nayka.com.ua/?op=1&j=efektyvna-ekonomika&s=ua&z=234>

⁷⁹ Огаренко Ю. Проблеми вугільної промисловості України та викиди парникових газів від видобутку і споживання вугілля : доповідь / Ю. Огаренко // За ред. О. Пасюка, І. Ставчук. — Київ: Національний екологічний центр України, 2010. — 53 с.

⁸⁰ Іванова Н. Ситуацію з бурштином взяли під контроль — депутати і кримінал. URL : <http://ua.racurs.ua/1561-radykalnyy-burshtynovyy-teatr-batkivschyny-schodivbuvaietsya-na-rivnenschny>

⁸¹ Україна починає страждати від браку води — міністр. URL : <http://www.pravda.com.ua/news/2017/03/28/7139483/>

За даними дослідження ще 2003 року⁸² в Україні на одну людину запаси водних ресурсів складають біля 1 тис. м³ води природних джерел на рік, що в порівнянні із більшістю країн Європи (Швеція — 25, Великобританія — 5, Франція — 3,5, Німеччина — 2,5) є далеко не найкращим показником. Якщо ж врахувати, що це дослідження відбувалось до виникнення уже згаданих вище «бурштинових», «лісних», «вугільних», «сміттєвих» та ін. лихоманок, які кожна по своєму наносять шкоду і погіршують як стан, так і запаси водних ресурсів країни, то можна прийти до висновку, що основні проблеми водного дефіциту тільки починаються.

Цілком очевидно, що продемонстровані вище загальні описи тільки деяких проблемних питань природокористування в Україні заслуговують на більш глибокий і детальний аналіз науковцями і фахівцями-практиками, що, до-речі, уже зроблено і продовжує здійснюватись у багатьох дослідженнях, авторами яких описані критичні, кризові і катастрофічні ситуації із збереженням вітчизняного довкілля, включаючи і так важливі його складові як флора і фауна.

Цей розділ могли б підсилити широко відомі, разючі і шокуючі приклади того, що при зменшенні поголів'я риби у водоймах країни за останні 10 років майже у 100 разів, представники рибохоронних органів беруть активну участь у знищенні рибних запасів, що у лісах, які належать народу, створюються як державні, так і приватні природні та мисливські заказники для обраних, в яких народний депутат разом із іншими представниками влади вбиває людину за «порушення» правил перебування і використання природних ресурсів, що береги морів, рік і озер всупереч законам забудовуються приватними володіннями, які звужують можливості природокористування для пересічного населення, що багато природних підземних багатств країни, які є власністю всього народу, сьогодні вигідно експлуатуються приватними фірмами та компаніями, що завдяки не регульованій і неконтрольованій державою

⁸² Національна доповідь «Щодо якості питної води та стану питного водопостачання в Україні у 2003 році» / Державний комітет України з питань житлово-комунального господарства. — К., 2004. — 142 с.

діяльності людини під загрозою зникнення опиняються унікальні природні комплекси з цілими популяціями тварин і птахів.

Таким чином, відоме з економічної теорії поняття «прокляття ресурсів» (англ. resource curse), коли країни, що володіють значними запасами природних ресурсів, відстають в економічному розвитку, нібито справджується в застосунку до нашої батьківщини, а головну причину називає це ж джерело: «Помилки в державному регулюванні або розвиток корупції, ...»⁸³.

В результаті — «Українці, немов собака на сні, сидять на своїх ресурсах і скаржаться на бідність, безгрошів'я та безробіття. І осмисленого плану виходу, на жаль, не пропонує жодна з наявних політичних сил. Ось де новим політикам відкривається великий простір для роботи»⁸⁴.

Доповнимо, однак, цілком слушну думку автора цієї цитати обов'язковою умовою — в основі політичних рішень, державних регулювань, планів господарювання і роботі з їх реалізації повинен лежати інтелект політичної, управлінської, наукової і господарської еліти.

Однак, наведені приклади засвідчують той факт, що за всіх уже докладених світовою науковою спільнотою зусиль, за досягнутих міждержавних домовленостей і конвенцій, людство все ще знаходиться тільки на початку свого шляху до омріяної і теоретично обґрунтованої академіком В. І. Вернадським ноосфери — сфери розуму, в якій основним природним ресурсом має виступати інтелект і «розумова праця» людини, людей, людства, в якій розум людини повинен стати домінантою подальшого розвитку системи «природа — суспільство» в якості основи не хаотичного і стихійного, а раціонального співіснування згідно принципів, законів і процесів природної саморегуляції.

Проте, замість цього ми сьогодні спостерігаємо своєрідне «відключення» від сфер і процесів природокористування розуму більшості людей, свідомих в теорії належного і в реаліях прак-

⁸³ Прокляття ресурсів. URL: https://uk.wikipedia.org/wiki/Прокляття_ресурсів

⁸⁴ Казанський Д. Ресурсне прокляття. Чому природні ресурси досі не зробили Україну багатого. *Журнал «Український тиждень»*. 2018. №44(572). URL: <https://tyzhden.ua/Economics/222019>

тичного використання ресурсів природи. Мотивація такого «відключення» обумовлена тим, що навіть часткова присутність в процесах природокористування перерахованої вище інтелектуальної продукції вітчизняних науковців, використання генерованих ними рекомендацій і досвіду інших країн обумовило б суттєве зменшення доходів, прибутків, потоків і вигоди не для суспільства загалом, а тільки для певних його частин — високопоставлених і соціально-безвідповідальних посадовців і чиновництва всіх рівнів ієрархії державного управління і місцевого самоврядування, керівництва промислово-фінансових груп, олігархічних кланів, не говорячи уже про розвинутий тіньовий бізнес та його кримінальну складову.

Адже інтелект цих представників українського суспільства, є орієнтованим на отримання економічної вигоди від використання ресурсів природи на основі надсучасних техніко-технологічних досягнень за будь-яку ціну і, одночасно, не сприймає науково обґрунтованих застережень, вистражданих і сформульованих наукою обмежень природокористування, продовжуючи мислити традиційними для індустріального суспільства технократичними категоріями домінування створеної цим суспільством «техносфери» над «біосферою». При цьому, породжена інтелектом «техносфера» постійно розвиваючись і удосконалюючись, агресивно споживає і одночасно виснажує природні ресурси та погіршує екологічну ситуацію, наближаючи стан біосфери до критичного, з досягненням якого перестануть працювати її самовідтворення і відновлення.

Проте, попри всю свою абіологічну суть, техносферу з її сучасними гаджетами, технікою і технологіями не можна і не слід вважати злом, ворогом чи запереченням біосфери. Техносфера є, скоріше, доповненням біосфери продуктами функціонування інтелекту, знань, досвіду і потреб людей у ефективних способах досягнення встановлених суспільством цілей його розвитку.

У цьому контексті слід привести думку відомого письменника-фантаста і мислителя-технократа Станіслава Лема в роботі «*Summa Technologiae*» про те, що «Порятунок від техніки варто шукати в самій техніці. Заради свого порятунку людство зобов'язане стимулювати перехід на якісно новий технологічний

рівень»⁸⁵, яка була сформульована ним ще в далекому 1961 році як бачення-прогноз розвитку науки і технології. Особливо точним і вражаючим прогнозом С. Лема стали його передбачення розвитку інформатики, біотехнології та радикальної філософської концепції розвитку Розуму, який підпорядкує собі Природу.

Однак, навіть уява письменника-фантаста не змогла спрогнозувати такого розриву між рівнем розвитку інформаційних технологій та рівнем менталітету тих, хто буде ними користуватись, між появою, становленням і розвитком інформаційної, інтелектуальної, когнітивної, знаннєвої і т. п. економіки, глобалізованого, інтелектуалізованого, мережевого суспільства з одного боку і традиційним, заскорузлим та споживацько-накопичувальним менталітетом національних еліт країн, що розвиваються, — з іншого.

Цей незаперечно наявний конфлікт інтересів головних складових нашого суспільства зафіксував ще у 2003 році, академік НАН України, проф. К. М. Ситник в статті, присвяченій 140-й річниці від дня народження В. І. Вернадського, наголосивши на тому, що «... без гуманізації та інтелектуалізації суспільства не можна розраховувати на те, що воно рухатиметься у напрямі ноосфери», а також вказавши, що для цього «...люди мають засвоїти нову шкалу морально-етичних цінностей. Їм слід знайти нові способи розв'язання суперечностей, докорінно перебудувати свої взаємини з природою»⁸⁶.

Отже, віддаючи належне провідним вітчизняним науковцям і науковим школам у доведенні до суспільства того факту, що «Україна володіє унікальними природними умовами і ресурсами...»⁸⁷, що її «...інтелектуальний потенціал є найбільш перспективним джерелом зростання продуктивних сил»⁸⁸, що

⁸⁵ Lem S. *Summa Technologiae (ElectronicMediations)* / Stanislaw Lem. — Univ. Of MinnesotaPress, 2013. — 448 p.

⁸⁶ Ситник К. Ноосфера: міфи і реальність / К. Ситник // Вісник НАН України. — 2003. — №5. — С. 51–55.

⁸⁷ Данилишин Б.М., Дорогунцов С.І., Міщенко В.С., Коваль Я.В., Новоторов О.С., Паламарчук М.М. Природно-ресурсний потенціал сталого розвитку України. — Київ, РВПС України. 1999. — 706 с. (с. 5).

⁸⁸ Дорогунцов С.І., Чернюк Л.Г., Борщевський П.П., Данилишин Б.М., Фашевський М.І. Соціально-економічні системи продуктивних сил регіонів України. — К.: Нічлава, 2002. — 690 с. (с.8).

саме «Люди з їх інтелектуальним, підприємницьким і виробничим потенціалом є головним стратегічним ресурсом, ключовим фактором економічного зростання»⁸⁹ і, що для цього необхідна «гуманізація та інтелектуалізація суспільства» слід одночасно вказати і на те, що тривалі роки «розумової праці» вітчизняної політичної, управлінської і бізнесової еліти «...практично без врахування позиції науковців»⁹⁰, а ще точніше за повного ігнорування цієї позиції (що підтверджується далеко неповним переліком приведених вище запропонованих і не прийнятих до уваги наукових праць) привели до того, що Україну «...поступово відтісняють на околиці периферії» світової системи господарювання⁹¹.

При цьому, навіть поверхневий аналіз пропозицій, рекомендацій і завдань, які авторами багатьох наведених вище досліджень сформульовані як умови виведення тієї чи іншої галузі національного господарства, території, підприємства з кризових ситуацій, з необхідністю формує у аналітика будь-якого рівня і досвіду питання щодо того, чи взагалі будь-яка із галузей національного господарства керувалась до останнього часу і керується сьогодні представниками управлінської еліти, розум яких орієнтовано та націлено на забезпечення тріади економічно-соціально-екологічних критеріїв корисності для загалу українського суспільства і держави, а не виключно на критерії особистісної чи групової фінансово-економічної вигоди та соціально-політичної доцільності.

Адже перелік запропонованих науковцями і науковими інституціями проєктів законів, рекомендацій, програм, моделей, підходів, технологій, завдань і заходів, які необхідно було реалізувати, або, ще точніше, перелік того, чого не було зроблено політиками, урядовцями і бізнесменами в потрібний час і в потрібних місцях для забезпечення ефективного природокористування багатствами

⁸⁹ Стратегія економічного і соціального розвитку України (2004–2015 роки) «Шляхом європейської інтеграції» / Авт. кол.: А. С. Гальчинський, В. М. Гєєць та ін. — К.: НІСД, 2004. — 416 с. (с. 61).

⁹⁰ Руденко Л. Г. «Українські орієнтири збалансованого розвитку і роль лісів у його досягненні»: презентація доповіді. URL: http://www.nas.gov.ua/text/pdfNews/2016_03_03_Українські%20орієнтири%20і%20роль%20лісів.pdf

⁹¹ Державна регіональна політика України: особливості та стратегічні пріоритети: Монографія / За ред. З. С. Варналя. — К.: НІСД, 2007. — 768 с.

України на благо її народу за умови збереження стану довкілля і досягнення хоча б задовільного рівня соціально-економічного добробуту, включає, як правило такі дієслова, як: розробити, дослідити, покращити, удосконалити, впровадити, підвищити, забезпечити і т. д. і т. п.

Однак, описана ситуація цілком очевидно демонструє факт того, що генеровані одними носіями інтелекту цілі, звернення до влади із закликами щодо їх досягнення, стратегії, програми і аналітичні документи щодо організації ефективного й результативного природокористування свідомо чи несвідомо ігнорувались, трактувались, інтерпретувались і реалізовувались на власний розсуд і користь іншими носіями інтелекту, яким народом України делеговано владні повноваження. Саме цією частиною нашого суспільства не покращено і не удосконалено, не розроблено і не впроваджено, не підвищено і не забезпечено, не досягнуто і не збережено...

Тобто, уже згадані вище політична, бізнесова і управлінська еліти нашої держави з одного боку і українське суспільство з іншого розглядають процеси природокористування ніби з двох протилежних полюсів, на що ще у 1999 році звернула увагу відома в Україні філософія і соціологія, членкиня-кореспондент НАН України Л. В. Сохань в роботі⁹².

Аналізуючи в своїй книзі «Мистецтво життєтворчості» українську еліту в системі влади, вона констатувала, що перехід до демократичної моделі суспільного устрою на основі ринкових стосунків «... породжує активне прагнення різних прошарків суспільства, в тому числі груп і осіб з низьким рівнем культури і моральності «пробитися» нагору; в сфері економіки це підживлює і примножує обсяг тіньової економіки, в політиці — викликає ріст некомпетентності, бюрократизму, а значить, соціальної нестабільності, політичного нігілізму, розширення зони безкультурності»⁹³ із всіма продемонстрованими вище наслідками.

⁹² Сохань Л. В. Громадянське суспільство та еліта — два полюси / Л. В. Сохань // Актуальні проблеми державного управління. Наук. збір., 1999, № 2. — С. 55–61.

⁹³ Сохань Л. В. Искусство житнетворчества. Предназначение. Житнетворчество. Судьба: Социологические очерки, социально-психологические эссе, интервью, глоссарий / Л. В. Сохань. — К.: Издательский Дом Дмитрия Бурого, 2010. — 576 с. (с. 458).

Отже, ми знову приходимо до висновку щодо вирішальної для процесів природокористування ролі інтелекту людини й людства як найвагомішого і найбільш дієвого чинника в управлінні процесами належної, тобто соціально-, економічно- і екологічно виваженої та виправданої трансформації природних ресурсів планети в необхідні для існування людини і людства результати.

Таким чином, виходячи з того, що спільною і дуже специфічною рисою всіх людських ресурсів планети є наявність у людей інтелекту разом із здатністю його цільового використання, а відмінності у результатах цього використання обумовлюються диференціацією цілей, інтересів і поведінки його носіїв, спробуємо інтерпретувати роль, місце і функції людського інтелекту в удосконаленні природоспоживчої діяльності людства з позиції забезпечення домінування «розумової праці».

1.5. Інтелект людини і людства як природний ресурс

У Біблії, в книзі Приповідок Соломона сказано: «Щасливий чоловік, що знайшов мудрість, людина, що розум придбала, бо її придбання ліпше від придбання срібла і понад золото такий прибуток. Вона дорожча від перлів, ніщо з того, що бажаєш, не зрівняється з нею»⁹⁴.

Незаперечне усвідомлення цінності мудрості і розуму людини, яка сьогодні інтерпретується як «елементарний носій інтелекту»⁹⁵ та «інтелект елементарного носія»^{96, 97} і є тією елементарною складовою людських ресурсів планети, яка мотивує до аналізу ролі і місця інтелекту людини в процесах природокористування.

⁹⁴ Святе Письмо Старого та Нового Заповіту. — United Bible Societies, 1992. (с. 707).

⁹⁵ Петренко В. П. Управління процесами інтелектокористування в соціально-економічних системах : наукова монографія / В. П. Петренко. — Івано-Франківськ: Нова Зоря, 2006. — 352 с.

⁹⁶ Петренко, В. П. Інтелектуальні ресурси соціально-економічних систем: аспекти інноваційного управління : монографія / В. П. Петренко. — Івано-Франківськ: ПП. Курилюк В.Д., 2009. — 196 с.

⁹⁷ Кісь Г. Р. Економічний потенціал підприємства в умовах економіки знань / Г. Р. Кісь // Науковий вісник ІФНТУНГ. Серія: Економіка та управління в нафтовій і газовій промисловості. — 2014. — № 1(9). — С. 90–95.

Такий аналіз доцільно розпочати з цитати проф. М. Пірен, котра в своїх дослідженнях прийшла до майже біблійного висновку: «Прагматичний інтелект, доповнений мораллю і патріотизмом, дорожчий за нафту і газ, золото і всі інші корисні копалини»⁹⁸. Тобто, ідентифікуючи умови, необхідні для «модернізації суспільства», проф. М. Пірен доказово демонструє факт того, що інтелект є не просто природним ресурсом, як «нафта і газ, золото і всі інші корисні копалини», а ресурсом «дорожчим», капіталізація якого «...в сучасних умовах надзорської конкурентної боротьби дозволяє створювати цінності та забезпечує конкурентоспроможність підприємствам та суспільству в цілому».

Отже, специфічною властивістю феномену інтелекту є той факт, що його елементарним носієм і користувачем виступає окремішня людина, розглядаючи яку в якості природного ресурсу, слід визнати, що всі інші природні ресурси планети Земля використовуються тільки і виключно певною їх частиною — живими створіннями — активною складовою кругообігу природних ресурсів і змін, обумовлених цим кругообігом. При цьому, в переліку живих створінь особливе місце займає людина та її активна діяльність з використання всіх інших ресурсів планети, їх незворотного трансформування, постійного генерування нових змін та накопичення як позитивних, так і негативних наслідків їх реалізації.

Необхідність і доцільність радикального реінжинірингу відносин у системі людина-природа з повною силою сьогодні постала на порядку денному внаслідок того, що існуючий порядок і стан цих відносин (тільки деякі негативні результати яких фрагментарно було продемонстровано вище) уже створили цілком очевидну загрозу як для кожної окремішньої людини, так і для людства загалом, яка, не дивлячись на різноманітні заходи, продовжує зростати.

Проте, більшість пропозицій стосовно шляхів досягнення бажаного рівня добробуту і безпеки людини й людства з одночасним забезпеченням потреб виживання людини та одночасним її праг-

⁹⁸ Пірен М. Українська еліта і проблеми модернізації суспільства. *Незалежний культурологічний часопис «І»*. 2006. Число 45. URL : <http://www.ji.lviv.ua/n45texts/piren.htm>

ненням жити в гармонії з природою, поки що зустрічаються з величезними проблемами в задоволенні цих потреб через існуючі обмеження і суперечності у наявних ресурсних можливостях.

Первинним джерелом виникнення всіх цих потреб і суперечностей виступає інтелект людини, інтелект людських ресурсів природи. Тому і генератором ідей щодо можливих шляхів задоволення цих потреб без одночасного створення майбутніх проблем з ліквідацією наслідків цього задоволення також повинен виступити інтелект людини, що вимагає пошуку, виявлення і пріоритетної реалізації нових підходів до належного управління результативним і ефективним використанням саме цієї складової природних ресурсів.

Слід вказати, що термін «інтелектуальні ресурси» (англ. Intellectual resources) відомий ще з часів Цицерона, який у своєму діалозі з Брутом⁹⁹ вжив його для демонстрації процесу пошуку, набуття і використання необхідних тій чи іншій людині знань.

Хоча західними авторами поняття «інтелектуальні ресурси» трактується майже як синонім поняття «інтелектуальний капітал», сучасне трактування вітчизняними авторами цього терміну як економічної категорії^{100, 101, 102}, несе, як правило, смислове навантаження аналогічне іншим видам ресурсів, які в процесі економічного зростання і розвитку суспільства^{103, 104} підлягають фор-

⁹⁹ Marcus Tullius Cicero. On Government / Michael Grant (Translator, Introduction). First Printing edition. — Penguin Classics, 1994. — 421 p.

¹⁰⁰ Швиданенко Г. О. Інтелектуальні ресурси: визначення та систематизація. KNEU. URL : kneu.edu.ua/userfiles/ec_pidpr_th_pr_4/2/Svidanenko.doc

¹⁰¹ Петренко В. П. Щодо уточнення інтерпретації економічної категорії «інтелектуальні ресурси» стратегічного розвитку / В. П. Петренко, М. В. Луцик // «Теорія і практика стратегічного управління розвитком галузевих і регіональних суспільних систем». Збірн. тез доповідей IV-ї Всеукраїнської наук.-практ. конференції (м. Івано-Франківськ, 15–17 травня, 2013 року). — Івано-Франківськ: ПП Курилюк, 2013. — С. 118–120.

¹⁰² Луцик М.В. Теоретичні концепції розвитку інтелектуальних ресурсів / М.В. Луцик // Фінансовий простір. — 2013. — № 4(12). — С. 198–205.

¹⁰³ Кірсєва О.Б. Сутність та значення інтелектуальних ресурсів у розвитку суспільства // Актуальні проблеми державного управління: Зб. наук. пр. / Редкол.: С. М. Серьогін (голов. ред.) та ін. — Д.: ДФ УАДУ. — 2001. — Вип. 1. — С. 107–114.

¹⁰⁴ Данилишин Б. Інтелектуальні ресурси в економічному зростанні : шляхи поліпшення їх використання / Б. Данилишин, В. Куценко // Економіка України: Політико-економічний журнал Міністерства економіки та з питань європейської інтеграції України, Міністерства фінансів України та Національної Академії Наук України. — 2006. — № 1. — С. 71–79.

муванню, розвитку, оцінці, управлінню використанням в процесах господарської активності соціально-економічних систем^{105, 106, 107}, підприємств^{108, 109}, регіонів^{110, 111}, країни^{112, 113}, світової спільноти¹¹⁴.

Узагальнюючи можна стверджувати, що у соціально-економічній системі будь-якого масштабу і призначення єдиним, необхідним і неподільним ресурсним елементом виступає людина — елементарний носій інтелекту з певним потенціалом накопиченого людського, інтелектуального і соціального капіталів, які підлягають належному, тобто умілому, кваліфікованому і ефективному

¹⁰⁵ Борщ Л. М. Складові трансформації інтелектуальних ресурсів соціально — економічних систем в їх інтелектуально — інноваційний розвиток / Л. М. Борщ // Ринкова трансформація економіки: стан, проблеми, перспективи : Х Всеукр. науково-практич. конф., 21–24 травня 2008 : тези доп. — Феодосія: Видавничий центр ФФЕА КУРВ, 2008. — С. 113–115.

¹⁰⁶ Чорний А. В. Інноваційне управління інтелектуальними ресурсами соціально-економічних систем: дис. роб. канд. ек. наук: 08.00.03 «Економіка та управління національним господарством» / Чорний А. В. // — Феодосія, 2011. — 196 с.

¹⁰⁷ Луцик М. В. Фактори формування запасів інтелектуальних ресурсів соціально-економічних систем / М. В. Луцик // Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України. Проблеми інтеграції України у світовий фінансовий простір (збірник наукових праць) / Інститут регіональних досліджень НАН України — Львів, 2014. — Вип. 1 (105). — С. 564–573.

¹⁰⁸ Гонтарєва І. Кількісна оцінка затрат інтелектуальних ресурсів при визначенні комплексної ефективності розвитку промислового підприємства / Ірина Гонтарєва // Економічний аналіз. — 2011. Випуск 8. Ч. 2. — С. 91–94.

¹⁰⁹ Кісь С. Я. Інтелектуальні ресурси підприємства: основні визначення і поняття / С. Я. Кісь // Вісник Хмельницького національного університету. — 2015. — № 2, Т. 2. — С. 277–280.

¹¹⁰ Петренко В. П. Про умови раціонального використання інтелектуальних ресурсів регіону / В. П. Петренко, О. О. Турчак // Наукові вісті Інституту менеджменту і економіки «Галицька Академія». — 2004 р. — № 1(5) — С. 22–27.

¹¹¹ Васишин Н. Є. До уточнення поняття —інтелектуальний ресурс з метою його адекватної оцінки і врахування в процедурах стратегічного планування економічного розвитку регіональних соціально-економічних систем / Н. Є. Васишин, Д. В. Тимошенко, І. В. Фішук, В. П. Петренко // Соціально-економічні дослідження в перехідний період. (Збірник наукових праць). Випуск 5 (61) / НАН України. Інститут регіональних досліджень. — Львів, 2006. — С. 250–259.

¹¹² Луцик М. В. Управління формування та використанням інтелектуальних ресурсів в економіці України : дис. на здоб. наук. ступ. канд. екон. наук за спец. 08.00.03 — економіка та управління нац. госп. / М. В. Луцик. — Львів, 2015. —

¹¹³ Луцик М. В. Інтелектуальні ресурси як основа конкурентоспроможності національних економік / М. В. Луцик // Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України. Проблеми інтеграції України у світовий фінансовий простір (збірник наукових праць) / Інститут регіональних досліджень НАН України — Львів, 2013. — Вип. 1 (99) — С. 581–588.

¹¹⁴ Чамара І. М. Інтелектуальні ресурси у світогосподарському розвитку: дис. роб. канд. ек. наук: 08.00.02 «Світове господарство і міжнародні економічні відносини» / Чамара І. М. // — Київ, 2007. — 177 с.

використанню в процесах організації сталого розвитку людських спільнот.

Проте, місце та роль саме людських ресурсів нашої держави в уже названій вище, потужній колективній праці групи відомих українських науковців «Наукові основи національної стратегії сталого розвитку України», виписані традиційно, згідно домінуючих до останнього часу у суспільстві і науці стереотипів.

При тому, що в ній запропонована «...загальнонаціональна ідеологія [...], котра визначає світоглядну позицію людини і суспільства щодо суті відносин з приводу використання наявних природних, екологічних та інших ресурсів»¹¹⁵, у розділі 2 під назвою «Рациональне використання природних ресурсів» вченими розміщено рекомендації щодо належного використання «мінерально-сировинних», «земельних», «водних», «лісових» і, навіть «вторинних» ресурсів.

Однак, для рекомендацій щодо використання найголовнішого природного ресурсу як планети Земля загалом, так і держави Україна, зокрема — «інтелектуального», носіями якого є люди — місця не знайшлося.

Але ж саме раціоналізація інтелектуальної діяльності людських ресурсів матінки природи сьогодні потребує особливої уваги науки через пріоритетне врахування сучасних імперативів сталого і глобального розвитку.

В якості таких імперативів, для прикладу, автором дослідження¹¹⁶ було визначено:

- а) об'єктивно існуючі закономірності глобального розвитку;
- б) суперечності між носіями протилежних інтересів;
- в) виклики розвитку, які виникають із існуючих суперечностей;

¹¹⁵ Наукові основи національної стратегії сталого розвитку України / [за наук. ред. акад. НАН України, д. е. н., проф. М.А. Хвесика]; Державна установа «Інститут економіки природокористування та сталого розвитку Національної академії наук України». — К.: ДУ ІЕПСР НАН України, 2013. — 40 с. (с. 4).

¹¹⁶ Тимків І. В. Соціально-економічні імперативи глобального розвитку : автореф. дис. на здоб. наук. ступ. канд. екон. наук, спец. 08.00.02 — світове господарство і міжнародні економічні відносини / І. В. Тимків. — К.: КНЕУ ім. В. Гетьмана, 2010. — 25 с. (с. 7).

г) формалізовані нормативні рішення та угоди, обов'язкові для виконання суб'єктами діяльності в процесі природокористування.

Не викликає сумніву, що встановлення «закономірностей», усвідомлена фіксація, аналіз і спроби нівелювання виникаючих «суперечностей інтересів» і «викликів», а також генерування «формалізованих рішень» є наслідком виключно інтелектуальної активності людських ресурсів, якість якої і яких визначає якість отриманих ними «інтелектуальних продуктів», а в подальшому — якість їх реалізації в процесах природокористування та наслідки використання природних ресурсів людством у вигляді:

- а) рівня добробуту людей,
- б) рівня збереження-відновлення/знищення-втрати природних ресурсів.

У роботах^{117, 118} та ін. така інтелектуальна активність була названа процесом «інтелектокористування», під яким розуміли процеси організації і управління належним використанням інтелекту людських ресурсів, морально-ціннісними орієнтирами, професійністю, інноваційністю, якістю і динамічністю яких визначаються результати діяльності людей, їх груп і різноманітних спільнот з трансформації ресурсів середовища їх локалізації.

При цьому, наслідками природокористування слід вважати генеровані людьми позитивні/негативні результати, які відповідають тріаді економічних, соціальних і екологічних критеріїв стало-го розвитку.

Отже, якщо природокористування відбуватиметься виключно за критеріями задоволення потреб і отримання вигід (без належного залучення інтелектуальних ресурсів, інтелектуальної підтримки і супроводу, наприклад, на основі використання т. зв.

¹¹⁷Петренко В. П. Концепція інтелектокористування як основа новітньої парадигми практичного менеджменту / В. П. Петренко // [Електронний ресурс] International Conference Project / II-я міжнародная научно-практ. конф. «Современные тенденции развития научной мысли». 31.01.-07.02.2011. — Лондон-Одесса. — Всеукраинский академический союз. 2011. URL : <http://www.icp-ua.com/ru/conference2>

¹¹⁸Петренко В. П. Щодо ідентифікації процесу інтелектокористування в якості фундаментальної проблеми раціоналізації використання людством природних ресурсів планети / В. П. Петренко // Матеріали міжнар. наук.-практ. конференції «Економіка та управління в нафтогазовому комплексі України: актуальні проблеми, реалії та перспективи» (21–23 вересня 2016 р., м. Івано-Франківськ). — Івано-Франківськ: ІФНТУНГ, 2016. — С. 77–78.

«енвайроментальних» опцій), наслідки природокористування ставатимуть в кращому випадку нікчемними і плачевними, а в гіршому — катастрофічними та локально і/або глобально небезпечними, що і спостерігається сьогодні у відповідних реаліях багатьох країн.

Таким чином, як бездумне і неусвідомлене, так і усвідомлено хижацьке та злочинне природокористування, приклади і жахливі наслідки якого сьогодні спостерігаються щодо всіх ресурсів природи як у всьому світі, так і в сучасній Україні, є обумовленими або неналежним використанням, або ігноруванням, або нехтуванням інтелектом, інтелектуальним і людським капіталом організованих людських спільнот, спричиненими або недосконалістю інтелекту представників їх керівних еліт, або добре усвідомленим і злочинним умислом останніх.

Наведені вище приклади такого аінтелектуального відношення до природи і природних ресурсів включають і ніким не контрольовану «бурштинову лихоманку», і злочинне вирубування лісів в українських Карпатах, і вугільні копанки на сході України, і кинуті напризволяще шахти та порізані на металолом заводи в окупованих районах Донецької і Луганської областей, і Кримський міст, і звалища сміття під всіма великими містами нашої країни, коли трагедія під Львовом повинна подіяти на українське суспільство як «...останнє «сміттєве» попередження для всієї країни»¹¹⁹ і не тільки.

З метою уникнення апокаліптичних наслідків несвідомого, нерационального чи свідомо злочинного природокористування в різних сферах життєвої активності людей як в локальних, так і глобальних масштабах, інтегральному інтелекту міжнародної наукової спільноти та їх національним складовим слід сконцентруватися на пошуку, ідентифікації, теоретичному обґрунтуванні і практичному впровадженні в процеси управління діяльністю людей та їх різноманітних спільнот управлінських технологій з потенціалом першочергового ефективного використання саме інтелектуальних ресурсів суспільства. При цьому, без найменшо-

¹¹⁹ Кокотюха А. Грибовецьке звалище. Останнє «сміттєве» попередження для всієї країни. *Главред*. 3 червня 2016 р. URL : http://glavred.info/avtorskie_kolonki/gribovicke-zvalische-ostannye-smittyeve-poperedzhennya-dlya-vsiyeyi-krayini-371027.html

го сумніву, ініціаторами і провідниками використання таких інтелектуально орієнтованих управлінських технологій повинна стати наукова, управлінська та всі інші еліти суспільства.

Тільки в цьому випадку будь-яким процесам природокористування будуть обов'язково передувати організація належного управління процесами інтелектокористування, а результатом забезпечення інтелектокористування керівними елітами стане генерація людством таких інтелектуальних продуктів у вигляді тонких, духовних і т. п. полів (ідей, відкриттів, винаходів, технологій, матеріалів тощо) щодо можливостей, напрямів, способів і цілей використання будь-яких інших ресурсів природи, а також прийняття всебічно обґрунтованих рішень щодо їх реалізації з отриманням всебічно соціально обґрунтованих, економічно виправданих і екологічно нешкідливих результатів у вигляді щільних, фізичних і т. п. полів (будівель, механізмів, машин, інструментів тощо).

Тобто, не навчивши суспільство раціональному інтелектокористуванню, ми не зможемо «...на основі активізації процесів мислення в напрямку пошуку економічно ефективних способів суспільного природо-виробництва з метою досягнення сталого розвитку»¹²⁰ використати основний ресурс людини — її розум і мудрість. Адже, саме «Брак розуміння і мудрості неабияк позначається на баченні. Для того, кому життя є питанням матеріального існування, Природа німа. Для того, хто почав внутрішньо пробуджуватися, Природа < ...> є відкритою книгою, що містить в собі неосяжність знання»¹²¹.

Саме про зростання ролі і активізацію процесів мислення свідчить триваючий в даний час перехід людства до використання концепцій економіки сталого розвитку, економіки знань, інтелектуальної, когнітивної або інформаційної економіки, формування мережевого суспільства та ін. з використанням відповідних управлінських технологій та інструментів, орієнтованих на активізацію

¹²⁰ Мареха І. С. Ресурсозбереження як форма раціоналізації природокористування в умовах сучасних економічних відносин / І. С. Мареха // Глобальні та національні проблеми економіки. — 2014. — Вип. 2. — С. 905–909. URL : <http://www.global-national.in.ua/archive/2–2014/187.pdf>

¹²¹ Стейнберг Д. Ігри Майї / Делія Стейнберг Гусман. — Новий Акрополь, 2012. — 200 с. (с. 59).

і мотивацію інтелекту (індивідуального, групового, колективного, синтетичного, інтегрального, мережевого тощо) для функціонування останнього в нових умовах і за потреб ресурсозбереження та пошуку ефективних інноваційних форм господарської діяльності людини в природі.

Позитивні приклади генерування і практичної апробації таких підходів завжди існували, існують і сьогодні на різних рівнях світової ієрархії материків, держав і міждержавних об'єднань, регіонів і їх територій, транснаціональних і трансрегіональних компаній, окремих підприємств та їх кластерів тощо. Однак, масштабність і наслідки їх використання є явно недостатніми для формування помітних позитивних змін в природному середовищі існування сучасної людини, стан якого продовжує динамічно погіршуватись.

На рисунку 1.1 приведено запропоновану нами схему організації процесу природокористування в будь-якій сфері людської активності як можливий варіант вирішення проблеми раціоналізації використання людством природних ресурсів планети Земля¹²².

Головною умовою цього слід вважати обов'язкове попереднє інтелектуальне забезпечення будь-якої діяльності з використання ресурсів природи шляхом впровадження процесів і процедур інтелектокористування в практику вироблення, прийняття і реалізації будь-яких рішень щодо соціальної спрямованості, економічної обґрунтованості і екологічної безпечності такої діяльності.

В основу створення цієї схеми покладено традиційний поділ природи планети на живу і неживу, кожна із складових яких характеризується певним ресурсом і потенціалом корисності в разі її всебічно виправданого і належно організованого використання людством.

Цілковита очевидність того, що джерелом генерування ідей, планів і програм, встановлення цілей і завдань, а також діяльності з їх досягнення є розумова активність людини, яка спонукається

¹²² Петренко В. П. Щодо ідентифікації процесу інтелектокористування в якості фундаментальної проблеми раціоналізації використання людством природних ресурсів планети / В. П. Петренко // Матеріали міжнар. наук.-практ. конференції «Економіка та управління в нафтогазовому комплексі України: актуальні проблеми, реалії та перспективи» (21–23 вересня 2016 р., м. Івано-Франківськ). — Івано-Франківськ: ІФНТУНГ, 2016. — С. 77–78.

і мотивується комплексом первинних і вторинних потреб, не викликає сумніву в тому, що ці потреби формувались колись і формуються сьогодні під впливами на людські створіння характеристик стану середовища, в якому вони існують, виживають і прагнуть розвиватися і жити краще.

При цьому, більшість таких нових напрямів досліджень вітчизняних науковців у сфері економіки та управління відомі під такими назвами як соціоекологія¹²³ (проф. Бачинський Г. О.), екосистемологія¹²⁴ і геосоціосистемологія¹²⁵ (проф. Голубець М. А.), екогомологія^{126, 127} (проф. Злупко С. М.), ноестична парадигма політичної нооекономіки¹²⁸ (проф. Гальчинський А. С.), нооекономіка¹²⁹ (проф. Корсак К. В.), нооекономіка та інтелектономіка¹³⁰ (проф. Задорожний Г. Д.), неоекономічне пізнання¹³¹ (проф. Берегова Г. Д.), людина в новій економіці¹³² (проф. Колот А. М.) та ін.

Цими науковцями та їх послідовниками пропонується розглядати існування і розвиток людини та її душі в природному довікллі з позицій існування і впливу на неї «фізично окресленого» або видимого, матеріального, фізичного світу (щільні матерії — 1)

¹²³ Бачинський Г. А. Социозология: теоретические и прикладные аспекты. — К.: Наукова думка, 1991. — 210 с.

¹²⁴ Голубець М. А. Екосистемологія. — Львів: Поллі, 2000. — 316 с.

¹²⁵ Голубець М. А. Геосоціосистемологія. — Львів: Компанія «Манускрипт», 2013. — 264 с.

¹²⁶ Злупко С.М. Екогомологія — наука ХХІ століття // Універсум, № 3–4 (53–54) березень–квітень 1998. — С. 22–24.

¹²⁷ Злупко С.М. Екогомологічна компонента регіонального управління і місцевого самоврядування // Соціально-економічні дослідження в перехідний період. Регіональне управління і місцеве самоврядування. Основи формування регіональної соціально-економічної політики (Щорічник наукових праць). Випуск ХІV / НАН України. Інститут регіональних досліджень. Редкол.: відп. ред. академік НАН України М.І. Додішній. — Львів. 2000. — С. 35–47.

¹²⁸ Гальчинський, А. С. Політична нооекономіка: начала оновленої парадигми економічних знань / А. С. Гальчинський. — К.: Либідь, 2013. — 472 с.

¹²⁹ Корсак, К. Нооекономіка (4-а хвиля)- шлях сталого розвитку людства у ХХІ столітті / К. Корсак // Економіст : науково-практичний журнал. — 2011. — № 1. — С. 20–23.

¹³⁰ Задорожний Г. Д. Неоекономіка как интеллектономика (о цивилизации одухотворенного интеллекта) / Г. Д. Задорожний, О. В. Бербено // Социальная экономика. — 2001. — № 2. — 23–32.

¹³¹ Берегова Г. Д. Неоекономічне знання та пізнання у формуванні світогляду сучасної особистості / Г. Д. Берегова // Гілея. Філософські науки. — 2015. — Вип. 95. — С. 257–261.

¹³² Колот А. М. Людина і нова економіка: діалектика розвитку / А. М. Колот, О. І. Кравчук // Соціально-трудові відносини: теорія та практика . — 2015. — № 1. — С. 8–25.

і «невидимих духовних зв'язків» або енергетично-інформаційних та інформаційно-інтелектуальних субстанцій (тонкі матерії — 2) на Рис. 1.1.

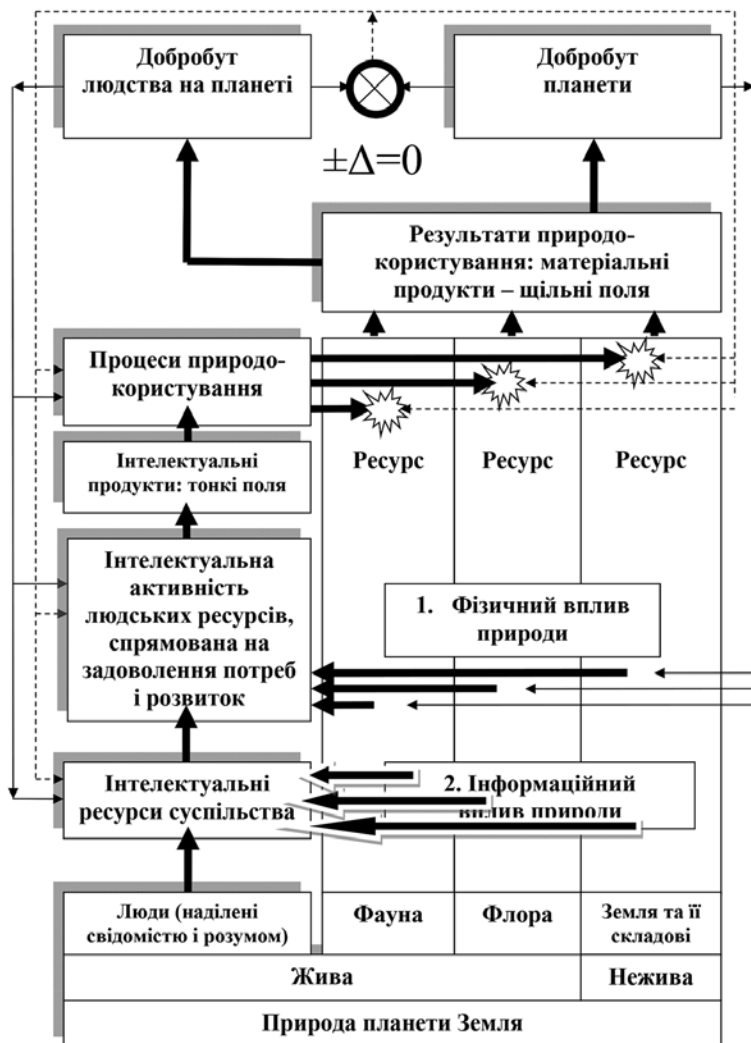


Рис. 1.1 — Схема процесу природокористування в будь-якій сфері

людської активності як варіант вирішення проблеми раціоналізації використання людством природних ресурсів планети Земля

Очевидно, що вплив природного оточення на свідомість людей здійснюються як на фізичному рівні (як суб'єкта впливу через зміни температури, тиску, вологості, вітру, рухів землі, хімічного складу і стану ресурсів тощо), так і на інформаційно-духовному рівні (як об'єкта спостереження, дослідження, вивчення, пізнання, усвідомлення і генерування ідей з можливостями їх використання).

Інтелектуальна активність людських ресурсів, стимульована потребами і отриманою інформацією про оточення, продукує нові ще не матеріалізовані знання (тонкі поля), а фізична активність і практичне використання ідеологічних, технічних і технологічних рішень щодо використання доступних природних ресурсів (природокористування) приводить до отримання необхідних людству результатів — матеріальних продуктів (щільні поля). Частина бажаних, необхідних і корисних для людей матеріальних результатів спрямовується на споживання, забезпечуючи бажаний рівень добробуту людства на планеті, а інша частина у вигляді відходів, безповоротно знищених або виключених із подальшого обігу і т. п. ресурсів повертається в середовище існування, виживання і подальшого розвитку, радикально змінюючи останнє.

Очевидно, що будь-який рівень досягнутого добробуту суспільства, який до останнього часу та ще й сьогодні забезпечується, головним чином, за рахунок втрати добробуту планети, не стабілізуватиметься, а зростатиме разом відповідно до все зростаючих бажань і потреб людей, вимагаючи залучення в господарську активність все нових і нових ресурсів, одночасно створюючи і знищуючи, будуючи і руйнуючи. Проте, в подальшому ці процеси не можуть відбуватися за існуючим тисячоліттями сценарієм — пошуком, залученням і використанням все нових і нових ресурсів природи.

На думку авторки уже названої книги «Ігри Майї» Д. Стейнберг, на першому етапі усвідомлення «свого невігластва», «розплющення очей» і «внутрішнього пробудження» інтелект людини як «величезна геологічна сила», невичерпна і необмежена у можливостях свого розвитку, покликаний організувати процес при-

родокористування таким чином, щоб зрівноважити дві складові спільного добробуту людини і природи, людства і планети шляхом постійного моніторингу стану рівноваги двох складових їх спільного добробуту з обов'язковим отриманням інформації про шляхи досягнення утримання точки збалансованого стану (елемент порівняння $\pm \Delta = 0$).

При цьому, слід формувати впливи обов'язкових зворотних зв'язків як для тих, хто використовує ресурси, так і для тих хто їх відновлює, зберігає, захищає, вступаючи (при необхідності) в боротьбу із злісними природокористувачами з метою запобігання виникненню конфліктів між процесами природокористування і природою у вигляді стихійних лих, природних катаклізмів і катастроф, спричинених гіперактивною техногенною діяльністю людини лісових пожеж, посух і повеней, надзвичайно жорстоких зим і неймовірної спеки влітку, виверженням вулканів, землетрусів і цунамі — подій, які даремно отримали від журналістів влучну назву «помста природи»^{133, 134}.

Тобто, за збалансованості добробуту людини і добробуту її природного оточення, відхилення системи людина-природа від ($\Delta=0$) повинно забезпечитися такою культурою природокористування, яка виступає формою раціоналізації економічних відносин, ефективно інтегруючи екологічні та соціальні аспекти. В результаті цього, домінуючою цінністю суспільства стане висока якість життя як теперішніх, так і прийдешніх поколінь, що однозначно забезпечує функціонування і нової моделі, відомої у практиці природокористування під назвою «сталий розвиток».

Умовою «розплющення очей» і «внутрішнього пробудження» є необхідність такого прориву, «...який би працював на випередження, дозволяв би генерувати нові ідеї, не тільки більш реально пояснюючи сучасний світ, але й даючи підстави займатися соціальним прогнозуванням сценаріїв майбутнього розвитку та їх

¹³³ Природні аномалії 2013 року: помста природи. URL : <http://faqkrx.xyz/novinita-suspilstvo/priroda/23606-prirodni-anomalii-2013-roku-pomsta-prirodi.html>

¹³⁴ Що таке стихійні лиха? Помста чи самозахист природи? URL : <http://arhiv-statuey.pp.ua/index.php?newsid=20615>

практичним впровадженням в суспільний розвиток»¹³⁵. На глибоке переконання автора наведеної цитати проф. Г. Д. Задорожного, сформульованої ще у 2001 році, з цією метою «...важливо звернутись до < ... > феномену людського інтелекту (інтелектуалізації), до його ролі і значення для майбутнього людства».

Таке ж звернення до людського інтелекту з метою його ефективного використання ще у 2000 році було запропоновано в роботі під назвою «Процес інтелектокористування як важлива складова економічного розвитку регіону»¹³⁶, а дещо пізніше термін «інтелектокористування», раніше запропонований в роботах^{79, 80, 91}, було уточнено і розвинуто в працях^{137, 138, 139} та використано для означення цього ж процесу і багатьма іншими авторами.

Проте, більшість початкових розвідок з проблем організації належного інтелектокористування початково виконувались щодо підвищення ефективності управління використанням інтелектуального потенціалу людських ресурсів соціально-економічних систем підприємств і галузей¹⁴⁰, регіонів^{94, 120} і держави¹⁴¹.

¹³⁵ Задорожний Г. Д. Неоекономика как интеллектономика (о цивилизации одухотворенного интеллекта) / Г. Д. Задорожний, О. В. Бervено // Социальная экономика. — 2001. — № 2. — 23–32.

¹³⁶ Петренко В. П. Процес інтелектокористування як важлива складова економічного розвитку регіону / В. П. Петренко, Е. А. Ревтюк // Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. — 2000. — № 384. — С. 313–317.

¹³⁷ Петренко В. П. Управління процесом інтелектокористування як засіб сталого інноваційного розвитку суспільства / В. П. Петренко // Соціально-економічні дослідження в перехідний період. Проблеми управління інноваційною діяльністю (Збірник наукових праць). Випуск 4 (XXXV) НАН України. Інститут регіональних досліджень. — Львів: 2002. — С. 14–23.

¹³⁸ Петренко В. П. Управління використанням інтелектуальних ресурсів соціально-економічних систем : дис. на здоб наук. ступ. д-ра екон наук за спец. 08.00.03 — економіка і управління національним господарством / В. П. Петренко. — Львів: ІРД, 2009. — 381 с.

¹³⁹ Петренко В. П. Щодо ідентифікації процесу інтелектокористування в якості фундаментальної проблеми раціоналізації використання людством природних ресурсів планети / В. П. Петренко // Матеріали міжнар. наук.-практ. конференції «Економіка та управління в нафтогазовому комплексі України: актуальні проблеми, реалії та перспективи» (21–23 вересня 2016 р., м. Івано-Франківськ). — Івано-Франківськ: ІФНТУНГ, 2016. — С. 77–78.

¹⁴⁰ Петренко В. П. Управління діяльністю підприємств нафтогазового комплексу на засадах інтелектуалізації та інтелектокористування : монографія / В. П. Петренко, С. Я. Кісь, Е. А. Швидкий // За заг. ред. проф. В. П. Петренка. — Львів: ЛА «Піраміда», 2013. — 276 с.

¹⁴¹ Максим'юк С. В. Теоретичні основи інтелектокористування та їх роль в розбудові української держави і трансформуванні економіки / С. С. Максим'юк, Є. А. Ревтюк, В. П. Петренко // Вісник Львівської комерційної академії. — Серія економічна,

Бажання масштабувати результати цих досліджень на процеси природокористування^{106, 142} з'явилося з усвідомленням того факту, що в своїй діяльності будь-яка окремішня людина, підприємство, галузь чи будь-яка територіально-адміністративна спільнота людей є в першу чергу споживачами природних ресурсів.

Тому, на нашу думку, саме організація належного інтелектокористування в соціально-економічній системі будь-якого рівня повинна стати основою такої екологічної культури природокористування, яка полягає у розумінні, формуванні і підтриманні економічних відносин, ціннісною прерогативою яких є раціональне поводження суб'єктів господарювання з навколишнім природним середовищем з одночасним отриманням стійких економічних переваг і позитивних соціальних результатів.

Орієнтована ж на сталий розвиток культура інтелектуально обґрунтованого виробництва необхідних людству товарів і послуг полягатиме або у повній відмові від виробництва хоча і потрібних, але обтяжених екологічними проблемами продуктів (з безповоротним знищенням природних ресурсів, забруднення довкілля відходами виробництва і споживання), або використання інтелектуального потенціалу тих же людських ресурсів для уникнення необхідності знищення, пошкодження і вичерпання інших природних ресурсів на потребу отримання економічних благ, сукупна вартість яких визначає рівень економічного зростання але не здатна відтворити втрати в природі.

Таким чином, стає очевидним, що глобальне природокористування вимагає організації глобального інтелектокористування. В зв'язку з цим, особливий інтерес з в контексті нашого дослідження становить т. зв. концепція раціоналізму в природокорис-

випуск 18, Ч. 2. Збірник наукових праць за матеріалами Міжнародна наукової конференції «Актуальні проблеми регіонального розвитку в контексті європейської інтеграції». — Львів: ЛКА, 2005 р. С. 272–276.

¹⁴² Petrenko V., Kis S., Kalambet Ja. The Process of Intelligence Usage as a Fundamental Problem of Rationalizing the Human Use of Earth's Natural Resources. *International Interdisciplinary Scientific Journal CZ-WNS*. 2018. #1. pp. 20–30.

туванні^{143, 144, 145}, в якій культура глобального природокористування розглядається крізь призму соціально, екологічно і економічно інтелектуалізованої діяльності людини, в зв'язку з чим приходимо до висновку про необхідність уже не раціоналізації процесів природокористування, основним змістом якої було і продовжує бути просто розумне (читай доцільне, вигідне й корисне) використання тих чи інших природних ресурсів, а їх інтелектуалізації — комплексного і глобального підходу до цих процесів виключно на основі попередньо опрацьованих і верифікованих за можливими наслідками проектів природокористування на основі енвайроментальних позицій.

Слід вказати, що потужний авторський колектив дослідження «Сучасні напрями економічного забезпечення раціонального природокористування в Україні», запропонувавши сучасні напрями економічного забезпечення раціонального природокористування в контексті екологічної парадигми економіки на основі впорядкування відносин людини з природою і обґрунтувавши необхідність першочергового удосконалення регулювання природокористування та організаційної структури управління природними ресурсами, прийшов до незаперечно важливого висновку, що «Головні організаційні та економічні проблеми сучасного природокористування можливо вирішити лише за умови серйозного, відповідального, по-справжньому державного сприйняття та підтримки всіма гілками влади пріоритетності завдання щодо впровадження екологічно й економічно конструктивного регуляторного механізму, який спроможний зацікавити і заохотити господарюючих суб'єктів до реалізації природоохоронних і ресурсозберігаючих заходів, еко-

¹⁴³ Оскольський В. Раціональне природокористування — важлива умова ноосферного розвитку України / В. Оскольський // Економіка України. — 2011. — № 11. — С. 4–13.

¹⁴⁴ Гадзало А. Я. Проблеми раціонального природокористування в процесі забезпечення збалансованого розвитку України / А. Я. Гадзало // Науковий вісник Ужгородського національного університету. — 2016. — Вип7(Ч.1). — С. 71–73.

¹⁴⁵ Приходько М. М. Регіональні геоекологічні дослідження і раціональне природокористування (на прикладі Івано-Франківської області). Монографія / М. М. Приходько. — Івано-Франківськ, «Фоліант», 2006. — 245 с.

логоорієнтованих методів господарювання, поліпшення якості довілля та життя»¹⁴⁶.

Однак, «впорядкування відносин людини з природою» вимагає, як цілком правильно вказано цим науковим колективом, «серйозного, відповідального, по справжньому державного» усвідомлення не тільки науковцями, а й «всіма гілками влади» (суб'єкти регулювань) і «господарюючими суб'єктами» (об'єкти регулювань) критично важливої необхідності впровадження та реалізації процесів і процедур сталого природокористування.

Це, в свою чергу, вимагає пріоритетного впорядкування відносин між людьми, які представляють всі гілки влади і бізнесу з вимогами людей науки для знаходження консенсусу щодо критеріїв, цілей і завдань такого природокористування згідно з об'єктивно існуючими закономірностями сталого розвитку, існуючими суперечностями між носіями протилежних інтересів, викликами розвитку, які виникають із існуючих суперечностей та формалізованими нормативними рішеннями і угодами, які є обов'язковими для виконання всіма суб'єктами ділової активності в процесах природокористування.

У зв'язку ж з тим, що вище в Р. 1.3 нами доказово продемонстровано існування як у світових масштабах, так і в Україні радикального конфлікту між інтелектом і вигодою, між соціальними та індивідуальними інтересами, між позиціями науки, влади і бізнесу, чим пояснюються катастрофічні результати природокористування, стає очевидною необхідність і доцільність використання уже відомих теоретичних напрацювань і практичних рекомендацій щодо використання технологій та інструментів управління процесами інтелектокористування для організації спільної інтелектуальної активності всіх учасників процесу природокористування.

Запропонований підхід потенційно здатний, на нашу думку, забезпечити розумну рівновагу між економічними та екологічними інтересами ($\Delta = 0$), яка досягається встановленням і дотриман-

¹⁴⁶ Сучасні напрями економічного забезпечення раціонального природокористування в Україні / [за наук. ред. акад. НААН України, д. е. н., проф. М. А. Хвесика, д. г.-м. н., проф. С. О. Лизуна; Державна установа «Інститут економіки природокористування та сталого розвитку Національної академії наук України»]. — К.: ДУ ІЕПСР НАН України, 2013. — 64 с. (с.15).

ням формалізованих і обов'язкових для виконання всіма учасниками соціально-економічно-екологічно орієнтованих нормативних рішень і угод, щодо яких автор дослідження¹⁴⁷ наголосив, що соціально-економічна діяльність має бути обов'язково врівноваженою і адекватною екологічній ситуації, не повинна суперечити природним законам, призводити до негативних і незворотних деградаційних процесів у природі, що повністю відповідає місцю і ролі інтелектокористування та інтелектуалізації у процесі природокористування.

До речі, на думку експертів НАН України, «...найбільш гострі проблеми переходу країни на сталий розвиток пов'язані з прийняттям управлінських рішень. Найважливіші з них — визначення відповідних обсягів господарської та організаційно-управлінської діяльності, чіткий розподіл функцій між органами влади різного рівня, розробка єдиної методики прийняття управлінських рішень з урахуванням екологічних аспектів та ін»¹⁴⁸. Тобто, саме в управлінні, в управлінських рішеннях та їх інтелектуальному забезпеченні криється потенціал ефективного природокористування з дотриманням критеріїв і вимог сталого розвитку суспільства.

Саме тому, процеси, технології та інструменти інтелектокористування і належне їх використання для управління сучасними керівними елітами країн, керівниками національного і транснаціонального бізнесу і, навіть, використання особистого інтелекту пересічними громадянами різних країн через електоральні канали впливу на своїх очільників, слід розглядати як безальтернативну передумову будь-яких процесів природокористування з отриманням необхідних людству і кожній окремішній людині економічно ефективних, соціально відповідальних і екологічно безпечних результатів їх діяльності на планеті.

¹⁴⁷ Степанюк Н. А. Економічні аспекти екологізації виробництва в контексті формування господарського механізму оптимального природокористування / Н. А. Степанюк // Науковий вісник Національного лісотехнічного університету України. — 2005. — Вип. 15.6. — С. 357–360

¹⁴⁸ Шапар А. Г. Проблеми запровадження засад сталого розвитку в Україні / А. Г. Шапар, М. А. Ємець, Б. В. Буркинський, С. К. Харічков, Л. Г. Руденко, С. А. Лісовський, П. М. Черінко // Екологія і природокористування. — 2013. — Випуск 16. — С. 18–26.

Наскільки це необхідно стає зрозумілим за висновками експертів Міжнародного аналітичного центру Global Footprint Network, які стверджують, що «2-го серпня 2017 року людство споживє від природи більше чим наша планета може відновити за рік. Ми використовуємо більше екологічних ресурсів і послуг чим природа може регенерувати через надмірний вилов риби, вирубування лісів, і викидів діоксиду вуглецю в атмосферу більше, ніж ліси можуть поглинути»¹⁴⁹.

Зважаючи на це, для забезпечення належного природокористування всіма споживачами природних ресурсів планети, виявлення специфіки і можливостей мінімізації використання цих ресурсів, визначення потенціалу корисності очікуваних результатів природо-господарської діяльності від впровадження в практику природокористування інтелектуальних технологій та інструментів, виглядає цілком доцільним звернутись до більш детального аналізу суті і змісту терміну «інтелектокористування» в контексті ідентифікації можливостей їх належного, результативного і ефективного використання.

¹⁴⁹ Earth Overshoot Day 2017 lands on August 2. / [Електронний ресурс]. — Режим доступу : <http://www.overshootday.org/>

Розділ 2

ІНТЕЛЕКТОКОРИСТУВАННЯ ТА ІНТЕЛЕКТУАЛІЗАЦІЯ

2.1. Інтелектокористування — функція життєвої активності соціуму

21 січня 2008 року відбувся прем'єрний показ науково-популярного серіалу «Життя після людей» (англ. *Life After People*)¹⁵⁰, в якому автори спільно із вченими біологами, екологами, геологами, інженерами моделювали події наступу Природи (тварин і рослин) на міста та їх інфраструктуру, споруди, мости, дороги, канали, тунелі і т. п. у разі раптового зникнення людей. За їх обґрунтованими припущеннями протягом 6 місяців міста покинуть миші і щурі, а почнуть заселятися койотами і рисями, заростати чагарниками і деревами. Протягом наступних десяти років під воду підуть Лондон, Амстердам та багато інших міст світу, дерев'яні споруди згорять, зігниють, будуть знищені термітами, зруйнуються дамби, канали і тунелі, впадуть мости і хмарочоси. Через кілька сотень років іржа з'їсть дощенту всі металеві конструкції, машини і механізми, перетворяться в порошок всі засоби зберігання інформації, а до кінця тисячоліття на Землі практично не залишиться доказів існування людської цивілізації.

Така апокаліптична картина вочевидь спричинена вилученням із системи природної життєдіяльності планети Земля людини — елементарного носія інтелекту — автора, виконавця і споживача всіх створених протягом існування нашої цивілізації позитивних і негативних результатів природокористування.

¹⁵⁰ Життя після людей. YouTube. URL : <https://www.youtube.com/watch?v=mywbx-PeZyo>

Отже, саме людські ресурси планети — множина елементарних носіїв і, одночасно, користувачів інтелекту є тим ресурсним джерелом, яке забезпечує існування і постійний розвиток або стагнацію, деградацію і занепад суспільства.

Доказами цього сьогодні можуть служити такі соціально-економічні явища сучасності, як «перетік мізків» (англ. brain drain) — міграція людських ресурсів планети, яка полягає в тому, що «... велика кількість освічених і висококваліфікованих людей полишають власну країну для життя і роботи в іншій, де заробітна плата і умови є кращими»¹⁵¹. Цим же явищем обумовлена і поява в мистецтві управління людськими ресурсами таких термінів, як «війна за таланти»^{152, 153}, «битва за навчені кадри»¹⁵⁴, «управління талантами»^{155, 156} і т. п.

На думку «The Economist», «...старі битви за природні ресурси...» сьогодні доповнюються новими — битвами за таланти. При цьому, такі битви відбуваються як між компаніями, які конкурують за кращі «людські ресурси», так і між країнами, які переймаються «балансом мізків» так само, як і «балансом сил»¹³⁸.

Таким чином, якщо за повної відсутності Людини в Природі втрачається сам сенс поняття «природокористування», то присутність людського чинника в системі життєдіяльності і життєтворчості нашої цивілізації протягом тисяч років демонструє постійність зростання ролі людського мозку з притаманним йому інтелектом у впливах на зміни в середовищі його існування, що цілковито відповідає висновку, до якого дійшов свого часу американський геолог, Дж. Дана (James Dwight Dana, 1813–1895) щодо неперервності процесу цефалізації — змін головного мозку, який,

¹⁵¹ Кембріджський словник англійської мови. URL : <http://dictionary.cambridge.org/ru/brain-drain>

¹⁵² Майклз Э., Хендфилд-Джонс Х., Экселрод Э. Война за таланты. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2012. — 272 с.

¹⁵³ Шеремета П. Як перемогти у війні за таланти. URL : <http://innovations.com.ua/ua/articles/13355/temp>

¹⁵⁴ The battle for brain power. URL : <http://www.economist.com/node/7961894>

¹⁵⁵ Робертсон А., Эбби Г. Управление талантами. — Днепропетровск: Баланс-клуб, 2004. — 184 с.

¹⁵⁶ Ashton C. Managin talent for competitive advantage. Taking a systemic approach to talent management / Chris Ashton, Lynne Morton // Strategic HR Review. — 2005. — Volume4, Issue 5 — P. 28–31.

на відміну від інших органів живих створінь, в процесі еволюції ніколи не деградував, а постійно прогресував¹⁵⁷.

Науковий висновок Дж. Дана став однією із відправних точок в передбаченні академіком В. В. Вернадським процесу майбутньої трансформації біосфери в ноосферу¹² з адекватним усвідомленням важливості інтелекту як природного ресурсу Планети та зростанням інтересу до його належного використання.

І якщо сьогодні зростання цього інтересу виливається у неконтрольовану міграцію носіїв інтелекту, у «війни» і «битви» за таланти замість ідентифікації шляхів покращання використання інтелекту будь-якого його носія, замість турботи про збереження, розвиток, примноження і ефективізацію використання здобутків інтелекту всіх членів тієї чи іншої спільноти, то продемонстрована наведеними вище прикладами різниця між станом біосфери за повної відсутності у природі людини розумної (див. серіал «Життя після людей») і майбутньою ноосферою з мільярдами населення — елементарними носіями інтелекту — полягає в тому, що будь-яка людська істота і, тим більше, будь-яка їх спільнота володіють інтелектом, інтелектуально-ресурсним потенціалом, інтелектуальним, людським, соціальним і т. п. капіталами, які є і повинні бути об'єктами ефективного використання.

При цьому, об'єктом ефективного використання повинен виступати не тільки інтелект «талантів», за які сьогодні багатьма міжнародними експертами від менеджменту людських ресурсів пропонується воювати, а інтелект будь-якої особистості — члена майбутнього ноосферного суспільства незалежно від її приналежності до економічної, політичної чи професійної страти (за П. Сорокіним¹⁵⁸) або до страти ординарного, неординарного чи елітного інтелекту (за моделлю В. Петренка¹⁵⁹). Головною ж умовою користності використання суспільством інтелекту кожної особистості та

¹⁵⁷ Смирнов Г. С. Цефализация ноосферы: эволюция разумного вещества на рубеже тысячелетий / Г. С. Смирнов // Вестник Ивановского государственного университета. Философия. — 2012. — Вып. 2(12). — С. 17–30.

¹⁵⁸ Сорокин П. А. Цивилизация. Общество / Общ. ред. сост. и предисл. А. Ю. Соколомова: Пер. с англ. — М.: Политиздат, 1992. — 543 с.

¹⁵⁹ Петренко В. П. Управління процесами інтелектокористування в соціально-економічних системах : наукова монографія / В. П. Петренко. — Івано-Франківськ: Нова Зоря, 2006. — 352 с. (с. 23).

генерованих нею інтелектуальних продуктів виступатиме їх відповідність критеріям сталого розвитку.

Тому, весь попередньо набутий людством досвід традиційного або біосферного природокористування потребує негайного доповнення результатами наукового пошуку, обґрунтування, створення і впровадження в практику життєдіяльності інноваційних рішень з удосконалення процесів і процедур використання суспільством його інтелектуальних ресурсів, адекватних вимогам і критеріям сталого розвитку.

Саме цією метою було вмотивоване впровадження до вітчизняного наукового обігу у 2000 році терміну «інтелектокористування», який, на думку його авторів, узагальнював напрям дослідження з пошуку і оцінювання можливостей створення, апробації і ефективного використання нових управлінських підходів, методів, технологій та інструментів для керівників груп, команд, підрозділів, підприємств і організацій. Отримані в результаті цього інноваційні рішення і рекомендації були покликані допомогти керівникам цих спільнот підняти ефективність управління інноваційною і креативною діяльністю ввірених їм людських ресурсів.

При цьому, при виборі терміну автори виходили з очевидної аналогії між добре на той час відомими і традиційно вживаними термінами «природокористування», «ресурсокористування», «землекористування», «лісокористування» і т. п.

Термін «інтелектокористування», обґрунтований і сформульований в монографії¹⁶⁰, означає «... — доцільні та оптимальні управлінські рішення і дії з формування, збереження, наросування та ефективного використання інтелектуально-ресурсного потенціалу особи чи групи осіб шляхом застосування відповідних стилів управління та управлінських технологій» і на той час не мав найменшого стосунку до сфери природокористування.

Це пояснювалось тим, що автори вбачали його позитивне навантаження виключно в покращанні результатів використання керівництвом (менеджментом) інтелекту людських ресурсів підприємств, установ і організацій за рахунок впровадження «концепції

¹⁶⁰ Ibid. (с. 77).

інтелектокористування» як новітньої парадигми практичного менеджменту але, аж ніяк, не людськими спільнотами країн, їх регіонів, галузей і територій.

Проте, отримані в рамках окремих людських спільнот позитивні результати впровадження розроблених і апробованих управлінських технологій та інструментів з удосконалення процесів використання інтелекту людських ресурсів для підвищення ефективності використання всіх інших видів природних ресурсів, необхідних цим спільнотам для їх належного функціонування, виживання і розвитку, поступово привело до усвідомлення необхідності і доцільності обґрунтувати пріоритетність ролі інтелектуальних ресурсів в отриманні необхідних результатів без нанесення або за мінімізації шкоди природному оточенню.

З цієї метою модель окремішньої особистості — людини розумної (*Homo sapiens*) була представлена у вигляді елементарного носія інтелекту¹⁶¹ (ЕНІ), де ЕНІ це «...будь-яка окремішня, розумна і дієздатна особа з притаманною їй здатністю цілеспрямовано, результативно і ефективно проявляти свої інтелектуальні здібності» (Рис. 2.1).



Рис. 2.1 — *Модель окремішньої людської особистості — елементарного носія інтелекту — споживача ресурсів Природи*

Оскільки ЕНІ виступає носієм інтелекту, то його слід інтерпретувати як біологічний елемент, коефіцієнт інтелектуалізації якого

¹⁶¹ Петренко В. Інтелектокористування як функція життєвої активності соціуму / В. Петренко, С. Кісь, В. Гуменюк // *International Journal of Innovative Technologies in Economy*. — 2018. — # 1(13) February. — С.104–112.

$$K_{\text{Int}} > 0, \quad (2.1)$$

коли для всіх інших складових живої природи $K_{\text{Int}} = 0$.

ЕНІ для задоволення своїх життєвих потреб в процесі життєдіяльності і життєтворчості генерує спочатку інтелектуальні продукти, з допомогою яких залучає і використовує відомі знання та доступні ресурси живої і неживої природи (Res), трансформуючи їх для власного споживання, а також зберігає для майбутнього використання, накопичує, ділиться із сучасниками і передає нащадкам досвід трансформації цих ресурсів у необхідні для споживання результати (Rez) у вигляді: нематеріальних, духовних або «тонких» полів (ідеї і вчення, наука і культура, погляди і переконання тощо) і/або матеріальних, фізичних або «щільних» полів (будівлі і дороги, інструменти і механізми, машини і технології, речовини і вироби з них, відходи і непотріб).

Відсутність людини в цьому ланцюжку залишила б Природу і всі її ресурси в стані самостійного розвитку, змін і трансформацій середовища без участі інтелекту з гіпотетичними наслідками, промодельованими і продемонстрованими в уже згаданому серіалі «Життя після людей».

Однак момент, коли «...сотворив Бог людину на свій образ; на Божий образ сотворив її;...»¹⁶² став визначальним чинником подальшого розвитку створеного Творцем Світу в зв'язку з тим, що людина, яка, піддавшись спокусі і знехтувавши заборонаю, з'їла плід дерева пізнання добра і зла, за покарання була вигнана з раю і змушена була здобувати все необхідне для життя в «тяжкім труді» і «в поті лиця».

З позиції елементарних кількісних оцінок результатів «тяжкої праці» з використання ресурсів Природи для підтримки своєї життєдіяльності, модель окремішньої людської особистості можна інтерпретувати як біологічно соціальний елемент¹⁶³ (БСЕ) системи Людина — Природа (**Рис. 2.2**).

В цьому випадку життєдіяльність БСЕ можна представити кількісними показниками залучених і спожитих ресурсів $Q(\text{Res})$

¹⁶² Святе Письмо Старого та Нового Заповіту. — United Bible Societies, 1992. (с. 4).

¹⁶³ Залеський І. І. Екологія людини: підручник / І. І. Залеський, М.О. Клименко. — Херсон : ОЛДІ-ПЛЮС, 2014. — 340 с. (с. 52).

для забезпечення результату $Q(\text{Rez})$ — свого виживання (як мінімум).

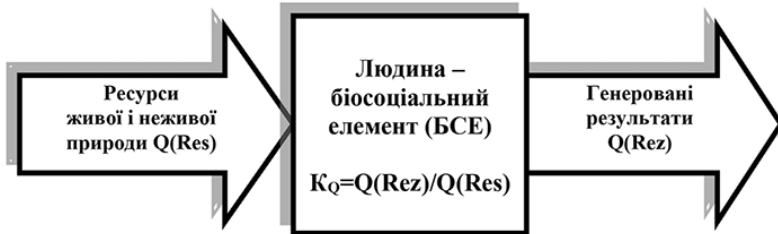


Рис. 2.2 — Кількісна модель окремишньої людської особистості, яка трансформує певну кількість ресурсів Природи $Q(\text{Res})$ в певну кількість результатів своєї діяльності $Q(\text{Rez})$

При цьому, в першому наближенні можна вважати, що

$$K_Q = Q(\text{Rez}) / Q(\text{Res}) = 1, \quad (2.2)$$

коли результати діяльності $Q(\text{Rez})$ людини забезпечують її особисте виживання.

Очевидно, що при $K_Q < 1$ результати діяльності не дають можливості вижити і після стагнації, приводять БСЕ до поступової деградації і загибелі ($K_Q = 0$).

При $K_Q = 1$ БСЕ забезпечує тільки своє виживання, а при $K_Q > 1$ — здатна забезпечити не тільки своє, а й виживання іншого/інших біосоціальних елемента/елементів із свого оточення.

На цій підставі коефіцієнт K_Q можна назвати коефіцієнтом соціалізації особистості — умови, за якої біологічна особистість шляхом забезпечення $K_Q \geq 1$ стає уже одночасно інтелектуально та соціально значимим елементом Природи (Homo socialis).

Однак, за досягнення умов $K_{\text{Int}} > 0$ і $K_Q > 1$ частина генерованих окремишим БСЕ результатів отримує певне ціннісне навантаження у вигляді можливості і умов їх споживання іншими елементарними членами його оточення — також носіями інтелекту, які усвідомлюють певну цінність надлишку генерованих БСЕ результатів, що дозволяє інтерпретувати модель людини уже у вигляді соціально-економічного елемента (CEE) або Homo economicus (**Рис. 2.3**).

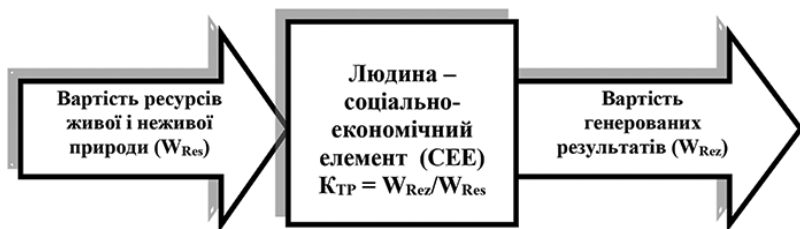


Рис. 2.3 — Перший первинний елемент соціуму — елементарна людська особистість, який трансформує ресурси Природи вартістю W_{Res} в результати вартістю W_{Rez}

В цьому випадку діяльність CEE можна описати коефіцієнтом економічної трансформації

$$K_{TR} = W_{Rez}/W_{Res} \geq 1, \quad (2.3)$$

де W_{Rez} — вартість генерованих BCE результатів, які мають певну цінність для неї самої і для інших людей з її оточення, а W_{Res} — вартість всіх використаних з цією метою ресурсів Природи, включаючи інтелект і працю BCE.

Таким чином, тема лекції Стівена Дурлауфа (Steven Neil Durlauf) «Від Homo Economicus до Homo socialis»¹⁶⁴ мала б звучати як «Від Homo socialis до Homo Economicus», оскільки поняття цінності прийшло тільки після створення особистістю певних результатів з певною цінністю для його оточення.

В такому разі, комплекс коефіцієнтів інтелектуалізації $K_{Int} > 0$, соціалізації $K_Q \geq 1$ і економічної трансформації $K_{TR} \geq 1$ може повністю характеризувати інтелектуально-соціально-економічну суть життєвої активності окремішньої людини, інтерпретованої нами у вигляді моделі як первинного інтел-соціо-економічного елемента Природи, (див. **Рис. 2.4**).

Результуючий вектор K_{ICEE} , будучи векторною сумою значень трьох складових $K_{Int} > 0$, $K_Q \geq 1$ і $K_{TR} \geq 1$, є нічим іншим як комплексною характеристикою людини в основі результативної діяльності

¹⁶⁴Стівен Дурлауф, «От Homo Economicus к Homosocialis: зачем экономисты изучают поведение человека?» URL : https://www.econ.msu.ru/News.20140123091054_8260/

якої лежить трансформування ресурсів Природи на основі використання інтелекту, генерованих ним інтелектуальних продуктів і отриманих на їх основі матеріальних результатів.

$$K_{ICEE} = (K_{Int} + K_Q + K_{TR}) \geq 1. \quad (2.4)$$

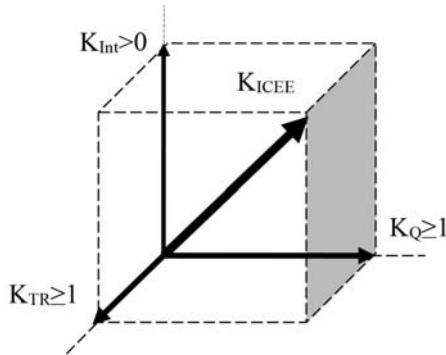


Рис. 2.4 — Модель людини як біологічного інтел-соціо-економічного елемента (ICEE) живої Природи

Отже, факт знаходження інтелекту людини як першопричини всіх результатів її життєдіяльності і життєтворчості підтверджує необхідність і обґрунтованість розповсюдження «доцільних та оптимальних управлінських рішень і дій» щодо організації належного інтелектокористування на сферу та процеси природокористування як обов'язкової функції життєвої активності соціуму.

У зв'язку з цим слід зауважити, що вартість результатів W_{Rez} , генерованих однією людиною для споживання іншою/іншими, об'єктивно визначається потребами соціуму, тобто іншим/іншими — потенційним споживачем/споживачами, що мотивує необхідність переходу до розгляду парної взаємодії як мінімум двох ICEE, які утворюють систему і кожен з яких характеризується притаманним тільки йому значенням K_{ICEE} .

Тобто, ми отримуємо всі підстави для інтерпретації і опису чергового елемента — елементарної системи «Людина — Людина», в якій, на думку проф. Мочерного С. В., «...найпростішою структурною ланкою є компонент, тобто такий елемент, який при певному способі аналізу далі не ділиться. Водночас компонентом

він може бути лише тоді, коли бере участь у формуванні системи і за його відсутності система не може розвиватися»¹⁶⁵.

Таким чином, якщо першоатомом, першоцеглинкою або «найпростішою структурною ланкою» вважати елементарного носія інтелекту (інтел-соціо-економічний елемент), то дві такі взаємодіючі ланки уже утворюють елементарну систему, названу «типовою управлінською парою соціотехнічних систем».

Теоретичні основи взаємодії кібернетичної системи з двох елементів свого часу була інтерпретована У. Р. Ешбі (William Ross Ashby), яким було наголошено, що «...«зворотний зв'язок» існує між двома частинами коли кожна впливає на іншу»¹⁶⁶. Тобто, на відміну від досить поширеного механістичного трактування взаємодії двох людей у вигляді пари «суб'єкт — об'єкт»¹⁶⁷, в «...структурі суб'єкт-об'єктних відносин соціального характеру та здійснення соціальної політики безпосереднім і основним об'єктом є людина, особистість», а «...роль людини і як об'єкта, і як суб'єкта політики має вагоме значення»¹⁶⁸.

Якщо, в контексті дослідження і оцінки результатів взаємодії двох «найпростіших структурних ланок», складові традиційної схеми У. Р. Ешбі інтерпретувати у вигляді двох осіб — первинних елементів соціуму — інтел-соціо-економічних елементів $ICEE_1$ і $ICEE_2$, кожен з яких характеризується коефіцієнтами трансформації $K_{BC EE_1}$ і $K_{BC EE_2}$, отримаємо найбільш узагальнену інтерпретацію ще одного первинного елемента соціуму — елементарну соціально-економічну систему (ЕСЕС) (Рис. 2.5).

Таким чином, ми отримали можливість аналізу взаємодії пари людей в елементарній соціально-економічній системі (ЕСЕС) в процесі спільного отримання нею необхідних для її існування і розвитку результатів.

¹⁶⁵ Мочерний С. В. Економічна теорія : підручник / С. В. Мочерний, М. В. Довбенко. — К.: Академія, 2004. — 856 с. (с. 86).

¹⁶⁶ Ashby W. Ross. An Introduction to Cybernetics / W. Ross Ashby. — London: Charman & Hall Ltd, 1957. — 295 p. (с. 53).

¹⁶⁷ Петренко В. П. До створення моделі типової управлінської пари соціотехнічних систем / В. П. Петренко // Тези науково-технічної конференції професорсько-викладацького складу університету. — Івано-Франківськ: ІФДТУНГ, 1995. — С. 110.

¹⁶⁸ Людина як суб'єкт і об'єкт соціальних відносин : навч.-метод. матеріали / В. А. Гошовська, Л. І. Ільчук ; уклад. Ю. В. Стрілецька. — К. : НАДУ, 2013. — 80 с. (С. 42).

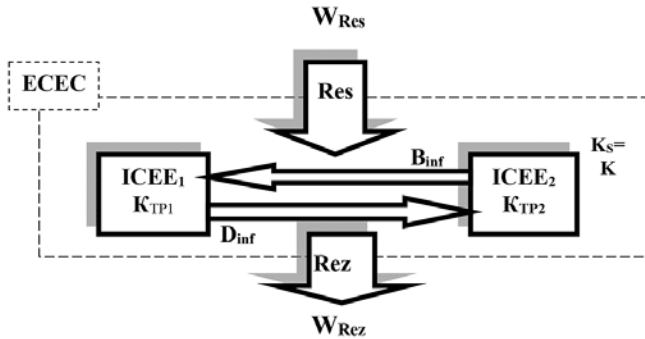


Рис. 2.5 — Другий первинний елемент соціуму — елементарна соціально-економічна система — пара інтел-соціо-економічних елементів, які взаємодіють в процесі трансформації ресурсів Природи вартістю W_{Res} в результати вартістю W_{Rez}

Наведена вище схема взаємодії двох носіїв інтелекту відрізняється від звичної інтерпретації взаємодії людей в процесі діяльності у вигляді традиційної управлінської пари «суб'єкт — об'єкт».

Однак, саме така інтерпретація дозволяє уникнути традиційного зразка суб'єкт-об'єктної взаємодії двох людей, в якому суб'єкт виступає домінантою, а об'єкт — виконавцем його управлінських впливів.

Спираючись на взаємодію складових частин системи за А. Ешбі, «коли кожна впливає на іншу», в¹⁶⁹ було доведено можливість існування в практичному управлінні таких режимів взаємодії людей, взаємостосунки і взаємовпливи між якими в процесі отримання спільного результату діяльності W_{Rez} можуть формуватись і реалізовуватись за наступними сценаріями:

— «суб'єкт — об'єкт», Суб'єкт ICEE₁ → Об'єкт ICEE₂ → Rez_{so}, (2.5)

— «суб'єкт — суб'єкт», Суб'єкт ICEE₁ ↔ Суб'єкт ICEE₂ → Rez_{ss}, (2.6)

— «об'єкт — суб'єкт», Суб'єкт ICEE₁ ← Об'єкт ICEE₂ → Rez_{os}, (2.7)

— «об'єкт — об'єкт», Об'єкт ICEE₁ ↔ Об'єкт ICEE₂ → Rez_{oo}, (2.8)

¹⁶⁹ Дзвінчук Д. І. Шодо теоретичного аналізу і уточнення поняття «управлінська пара» як основи розвитку та удосконалення публічного управління / Д. І. Дзвінчук, О. В. Лютий, В. П. Петренко // Зб. наук. праць «Гуманітарний вісник Запорізької державної інженерної академії». — 2016. — Вип. 67. — С. 191–202.

де Rez_{SO} , Rez_{SS} , Rez_{OS} і Rez_{OO} — результати взаємодії двох частин управлінської пари в трансформуванні ресурсів Природи за різноманітних варіантів інтерпретації їх взаємостосунків.

Аналіз економічного контексту показників взаємодії пари «людина — людина» в режимах (2.5), (2.6), (2.7) і (2.8) виявляє умови їх ефективної співпраці як єдиного первинного елемента соціуму, який трансформує всі + вхідні ресурси Природи Res вартістю W_{Rez} в необхідний як самій ЕСЕС, та і всьому соціуму позитивний результат Rez вартістю W_{Res} .

Таким чином, якщо припустити, що в системі ЕСЕС елемент $ICEE_1$ з коефіцієнтом трансформації K_{ICEE1} трансформує частину ресурсів Res вартістю W_{Res} у рішення D_{inf} (вплив $ICEE_1$ на $ICEE_2$) щодо подальшого трансформування цих же ресурсів елементом $ICEE_2$ з коефіцієнтом K_{ICEE2} у загальний вихідний результат системи Rez вартістю W_{Rez} , то цю послідовність трансформацій можна записати у першому наближенні у вигляді функціональної залежності:

$$D_{inf} = F(W_{Res} \cdot K_{ICEE1}) \quad (2.9)$$

$$W_{Rez} = F(D_{inf} \cdot K_{ICEE2}) = F(W_{Res} \cdot K_{ICEE1} \cdot I_{ICEE2}). \quad (2.10)$$

При цьому, зворотний вплив $BCEE_2$ на $BCEE_1$ також записується як

$$B_{inf} = F(W_{Res} \cdot K_{ICEE1} \cdot K_{ICEE2}) = W_{Rez}, \quad (2.11)$$

а загальний результат спільного економічно ефективного функціонування елементів $ICEE_1$ на $ICEE_2$ системи ЕСЕС за умови відсутності зворотного впливу ($B_{inf} = 0$) визначається як

$$W_{Rez} = W_{Res} \cdot K_{ICEC} \geq 1. \quad (2.12)$$

За наявності зворотного зв'язку ($B_{inf} \neq 0$) залежність (2.12) приймає вигляд

$$W_{Rez} = W_{Res} \cdot K_{ECEC} / (1 - \alpha \cdot K_{ECEC}), \quad (2.13)$$

де — K_{ESEC} — коефіцієнт трансформації системи ЕСЕС (пари інтел-соціо-економічних елементів); α — коефіцієнт зворотного зв'язку, який може змінюватись в межах від 0 до значення $1/K_{\text{ESEC}}$, визначаючи стан системи, який при $\alpha = 0$ описується виразом (2.12), а при $\alpha \rightarrow 1/K_{\text{ESEC}}$ $W_{\text{Rez}} \rightarrow \infty$, система втрачає стабільність, перестає розвиватись, деградує, прямує до занепаду і самоліквідації, як це було продемонстровано в^{170, 171}.

Оскільки як прямий вплив суб'єкта D_{inf} , так і зворотний вплив об'єкта B_{inf} формуються суб'єктом-людиною і об'єктом-людиною, а кожному із них є притаманними цілком особистісний, творчий, соціальний, емоційний, професійний і т. д. інтелект, а також особистісні психологічно-поведінкові та морально-духовні характеристики і вміння їх використовувати, то можна припустити, що коефіцієнт трансформації кожної особистості в системі є функцією складових її інтелекту

$$K_{\text{BCEE1}} = \Phi(I_{\text{TP}}, I_{\text{OP}}, I_{\text{CP}}, I_{\text{EP}}, I_{\text{IP}}) \quad (2.14)$$

$$K_{\text{BCEE2}} = \Phi(I_{\text{TR}}, I_{\text{OR}}, I_{\text{CR}}, I_{\text{ER}}, I_{\text{PR}}). \quad (2.15)$$

Тоді, якщо вказаними вище складовими інтелекту кожної особистості з пари ICEE_1 - ICEE_2 системи формуються значення K_{BCEE1} і K_{BCEE2} , то ними ж одночасно визначатиметься і результат їх взаємодії W_{Rez} . В зв'язку ж з тим, що в силу природної різноманітності людей (культура, освіченість, досвід, статус, стан і т. п.) значення $K_{\text{ICEE1}} \neq K_{\text{ICEE2}}$, то саме співвідношенням цих коефіцієнтів і формуватиме значення K_{ESEC} , яке визначатиме кінцевий результат їх спільної діяльності W_{Rez} згідно виразів (2.12) і (2.13).

При цьому, гіпотетично запропонованим варіантам і результатам функціональної взаємодії (2.5), (2.6), (2.7) і (2.8) можуть

¹⁷⁰ Петренко В. П. Теоретична реінтерпретація сутності і дії зворотних зв'язків як основи інтеграційних процесів в управлінні соціально-економічними системами / В. П. Петренко, Д. І. Дзвінчук, О. В. Немчук. О. В. // Менеджмент, маркетинг та інтелектуальний капітал в глобальному економічному просторі: монографія / під наук. ред. П. Г. Перерви, О. І. Савченко, В. Л. Товажнянського. — Х.: «Цифрова друкарня № 1», 2012. — С. 209–220).

¹⁷¹ Фадєєва І. Г. Роль додатного зворотного зв'язку в синергічному розвитку корпорацій / І. Г. Фадєєва // [Електронний ресурс] Руснаукa http://www.rusnauka.com/32_PVMN_2011/Economics/9_97541.doc.htm

відповідати наступні співвідношення коефіцієнтів K_{BCCE1} і K_{BCCE2} , якими визначається режим взаємодії між елементами системи і забезпечується досягнення бажаного (запланованого) значення W_{Rez} шляхом підтримання необхідного значення K_{EECE} :

— умовою традиційного варіанту взаємодії в режимі «суб'єкт — об'єкт» (2.5) або «автократія» виступає реалізація нерівності $K_{ICEE1} >> K_{ICEE2}$ — домінуючий вплив (управління) $ICEE_1$ на $ICEE_2$ для формування W_{Rez} , за якого в рішеннях $ICEE_1$ зворотна інформація B_{inf} практично не враховується —;

— умовою варіанту взаємодії в режимі «суб'єкт — суб'єкт» (2.6) або «демократія» виступає дотримання рівності $K_{ICEE1} = K_{ICEE2}$ — гармонізоване управління шляхом спільного формування рішень про поведінку $ICEE_1$ і $ICEE_2$ в процесі досягнення W_{Rez} , а $D_{inf} = F(W_{Res} \cdot K_{ICEE1} \cdot K_{ICEE2} \cdot W_{Rez})$;

— умовою варіанту взаємодії в режимі «об'єкт — суб'єкт» (2.5) або «субократії» як факту управління об'єктом і підпорядкування йому суб'єкта, виступає виконання нерівності $K_{ICEE1} << K_{ICEE2}$, коли $ICEE_2$ компенсує нездатність $ICEE_1$ приймати необхідні для досягнення W_{Rez} рішення усвідомленим використанням інтелектуального потенціалу та інтелектуальних продуктів для корекції початкового рішення $D_{inf} = F(W_{Res} \cdot K_{ICEE1})$ в необхідне $D_{inf} = F(W_{Res} \cdot K_{ICEE1} \cdot K_{ICEE2} \cdot W_{Rez})$;

— умовою варіанту взаємодії в режимі «об'єкт — об'єкт» (2.6) виступає $K_{ICEE1} \approx K_{ICEE2}$ — спільне безсубординаційне управління функціонуванням $ICEE_1$ і $ICEE_2$ для досягнення результату W_{Rez} без домінуючих взаємовпливів ($D_{inf} = 0$ і $B_{inf} = 0$) — (сучасні варіанти холакратії^{172, 173, 174}).

¹⁷² Moreno H. What are the advantages and disadvantages of holacracy?/ Helga Moreno // [Електронний ресурс]Quora. — Режим доступу : <https://www.quora.com/What-are-the-advantages-and-disadvantages-of-holacracy>

¹⁷³ Courtright S, Stewart, G.L, Barrick M. R. Peer-Based Control in Self-Managing Teams: Linking Rational and Normative Influence With Individual and Group Performance. *Journal of Applied Psychology*. 2012. Vol. 97, #2. — pp. 435–447.

¹⁷⁴ How Medium is Building a New Kind of Company with No Managers. *First Round Review Magazine Management*. URL: <http://firround.com/review/How-Medium-is-building-a-new-kind-of-company-with-no-managers/>

Цілком очевидно, що досягнення необхідного для розвитку першого (Рис. 2.4) і другого (Рис. 2.5) первинних елементів соціуму результату W_{Rez} може бути забезпечено за будь-яких описаних вище варіантів взаємодій і взаємовпливів $ICEE_1$ та $ICEE_2$.

Однак, якщо для варіантів (2.5) і (2.7) взаємодії $ICEE_1$ та $ICEE_2$ для досягнення цього результату необхідно використовувати однією із сторін щодо іншої якісь додаткові заходи впливу через примус, стимулювання, можливість покарання, посилений контроль і т. п., а для варіанту (2.8) — мотивувати свободою рішень і дій, незалежністю і відсутністю владних впливів, то варіантом (2.6) створюються найкращі передумови для досягнення ЕСЕС максимально можливих результатів ($W_{Rez} \rightarrow \max$). Адже режим відносин «суб'єкт — суб'єкт», «коли кожен впливає на іншого» з дотриманням умови рівності і гармонізації $K_{ICEE1} = K_{ICEE2}$, забезпечує ефективне використання в процесах і процедурах взаємодії «інтегрального інтелекту» пари системи, що дозволяє рекомендувати такий режим функціонування до масштабного використання.

Таким чином, основою організації належного інтелектокористування в соціумі і його окремих частинах є забезпечення їх керівниками усвідомлення кожним інтел-соціо-економічним елементом системи пріоритетної важливості управління процесами «формування, збереження, нарощування та ефективного використання» не тільки свого особистісного інтелекту, а й інтелекту своїх потенційних партнерів, значенням і станом якого визначається загальний коефіцієнт трансформації будь-якої системи.

Тут слід загострити увагу на тому факті, що сьогодні в практиці управління життєвою активністю соціуму і його окремих частин присутні, як правило, всі можливі варіанти управління взаємодією людей, починаючи від автократії, демократії, субократії, холакратії, а також різноманітних комбінацій цих режимів окремими парами і групами носіїв інтелекту.

Проте, на думку проф. Л. Пашко, на даний час у фаховій літературі найбільш ретельно дослідженими залишаються теоретичні моделі і практичні рекомендації щодо умов управління соціальними колективами з позиції «...вивчення особистісних проявів взаємодії у форматі «суб'єкт управління — об'єкт управ-

ління»; виявлення негативних причин відсутності гармонізованої взаємодії...»^{175, 176}.

Організація ж суб'єкт-суб'єктної взаємодії інтел-соціо-економічних елементів соціально-економічних систем вітчизняними авторами досить активно досліджується, аналізується і рекомундується до використання в різних сферах соціальної активності, серед яких публічне управління і адміністрування^{177, 178} і менеджмент^{179, 180}.

Проте зауважимо, що більш активно проблеми такої взаємодії в парах знаходять теоретичне обґрунтування і практичне використання у сфері вищої освіти^{181, 182} і педагогіки^{183, 184}. Що ж до варіантів взаємодії пар елементів ЕСЕС на засадах «субократії» і «холократії», то до останнього часу у вітчизняній літературі подібні

¹⁷⁵ Пашко Л. Гармонізація управлінських відносин у форматі «керівник — підлеглий»: реальність чи утопія? *Вісн. НАДУ*. 2011. № 4. С. 56–65. URL: <http://visnyk.academy.gov.ua/wp-content/uploads/2013/11/2011-4-9.pdf>

¹⁷⁶ Пашко Л. А. Відносини у форматі «суб'єкт управління — об'єкт управління»: напрями гармонізації / Л. А. Пашко // *Наук.-інформ. вісн. з держ. упр.* — 2010. — № 4. — С. 14–18

¹⁷⁷ Мартиненко В. М. Нова парадигма публічного управління — об'єктивний імператив ХХІ століття (теоретико-методологічний аспект) / В. М. Мартиненко // *Публічне управління*. — 2011. — № 3(7). — С. 4–16

¹⁷⁸ Григор'єва В. А. Гуманістична сутність суб'єкт-суб'єктної взаємодії. URL : http://lib.iitta.gov.ua/6839/1/ТЕЗИ_гуманістична_сутність.pdf

¹⁷⁹ Шавкун І. Г. Менеджмент як соціокультурне явище: соціально-філософський аналіз : дис. на здоб. наук. ступ. д-ра філос. наук за спец. 09.00.03 — соціальна філософія та філософія історії / І. Г. Шавкун. — Київ, 2008. — 450 с.

¹⁸⁰ Попов С. И. Наукова парадигма суб'єкт-суб'єктного управління в умовах сучасного континууму / С. М. Попов // *Гуманітарний вісник Запорізької державної інженерної академії : Збірник наукових праць* / Гол. ред. Г. В. Воронкова. Вип. 43. — Запоріжжя: Вид-во ЗДІА, 2010. — С. 166–175.

¹⁸¹ Хоменко А. Суб'єкт-суб'єктні відносини як основа реалізації сучасної парадигми вищої освіти в Україні / А. Хоменко // *Педагогічні науки*. — 2015. — № 64. — С. 66–74.

¹⁸² Гончар Е. В. Новейшие технологии субъект-субъектного взаимодействия участников учебного процесса высшей школы / Е. В. Гончар // *Педагогика, психология и медико-биологические проблемы физического воспитания и спорта*. — 2012. — № 3. — С. 40–44.

¹⁸³ Шеховцова С. Суб'єкт-суб'єктна педагогічна взаємодія як механізм формування суб'єктності студента до професійної педагогічної діяльності / С. Шеховцова // *Молодь і ринок*. — 2014. — № 9. — С. 50–53.

¹⁸⁴ Слюсаренко Н. Суб'єкт-суб'єктний підхід до організації педагогічного процесу / Н. Слюсаренко, М. Кульбацька // *Людинознавчі студії. Серія «Педагогіка»*. — 2015. — Вип. 1(33). — С. 194–2001.

дослідження, оцінки і, тим більше, рекомендації з можливості та цілей їх практичного використання ще відсутні.

Проте, досвід практичного управління дозволяє стверджувати, що теоретично окреслені чотири типи взаємодії елементів ЕСЕС в реальному житті у чистому вигляді практично не спостерігаються, а в організованих колективах формується їх певний *міх* — комбінація, в якій представлені ознаки всіх чотирьох названих складових, з яких одна є домінантою, а інші її доповненнями для використання в певних ситуаціях.

Тоді, якщо домінанта визначає основний, або діючий в системі тип взаємовідносин і взаємодії між елементами пари, то можливість виникнення, використання і впливу всіх інших визначатиметься тією ситуацією яка визначиться отриманими системою результатів діяльності.

При цьому, однак, в будь-якій ЕСЕС буде завжди зберігатися функція і роль суб'єкта, яким, в залежності від його відношення до обраної ним концепції інтелектокористування і володіння необхідними технологіями та інструментами, буде визначатись або «суб'єкт-об'єктний» або «суб'єкт-суб'єктний» режим взаємовідносин у парі за можливої наявності інших складових, виникнення і вплив яких на стан системи мотивуватиметься наявністю певної неспроможності діючого суб'єкта забезпечувати необхідний результат.

Отже, процес інтелектокористування, який реалізується за умови використання власного інтелекту як мінімум однією людиною — складовим елементом системи і може посилюватися за рахунок використання нею інтелекту інших людей як складових елементів цієї ж системи, є важливою і визначальною функцією життєвої активності соціуму. За належної організації цього процесу буде відбуватися поступове і неухильне удосконалення та розвиток соціуму або його складових і, навпаки, неналежний стан інтелектокористування з присутністю різних чинників гальмуватиме процеси розвитку людських ресурсів, спричинятиме стагнацію. Якщо ж процес інтелектокористування взагалі відсутній, це призводить до деградації систем аж до зникнення соціуму.

Таким чином, слід визнати, що проблема використання певних частин інтелектуальних ресурсів у будь-якій ЕСЕС в якості джерела «езотеричних», «закритих», «прихованих» і «таємних»

знань для власного вжитку завжди була предметом зацікавленості з боку їх потенційних споживачів — суб'єктів (керівників і керівних органів організованих людських спільнот, починаючи від вождя і ради старійшин первісного племені, продовжуючи переліком очільників сучасних органів, установ і організацій та закінчуючи президентами і радами директорів сучасних транснаціональних компаній, президентами, прем'єрами, парламентами і урядами держав), то проблема необхідності і доцільності ефективного використання всіх інтелектуальних ресурсів епохи ноосферного суспільства та інтелектуальної економіки знань тільки починає усвідомлюватись суспільством.

Зважаючи на це, необхідність удосконалення процесів і методів управління використанням інтелектуальних ресурсів соціально-економічних систем через покращання процесів і процедур інтелектокористування заслуговує на інтенсифікацію досліджень існуючих проблем не в якості проблеми окремих країн, регіонів, галузей економіки, територіальних громад, окремих підприємств, установ чи організації, а в якості проблемного питання реформування і подальшого сталого розвитку українського суспільства та всіх його частин в умовах, коли «Суперечливість і турбулентність сучасного світового розвитку вимагає активного пошуку стабілізуючих, врівноважуючих механізмів управління надскладними глобальними відносинами і процесами в інтересах виживання людства»¹⁸⁵.

Для пошуку відповідей на причини і можливості вирішення існуючих суперечливостей і турбулентностей у взаємовідносинах між людьми в процесах їх співпраці в організованих спільнотах звернемось до існуючих в цій сфері проблем.

2.2. Проблеми інтелектокористування

Визначення основних проблем в сфері використання інтелектуальних ресурсів людських спільнот будь-якого рівня і масштабу було започатковано з встановлення джерел їх виникнення і фор-

¹⁸⁵ Бех Ю. В. Філософський модус загальної теорії управління : монографія / Ю. В. Бех ; Мін-во освіти і науки України. Нац. пед. ун-т імені М. П. Драгоманова. — К.: Вид-во НПУ ім. М. П. Драгоманова, 2013. — 476 с. (С. 377).

мування, в результаті чого були ідентифіковані насправді ключові причини їх тривалого існування і накреслено шляхи радикальних і термінових рішень і заходів з їх ліквідації¹⁸⁶.

Аналізуючи зміст наукових доповідей і наведених в них оцінок щодо цієї проблеми представниками духовної, наукової, культурної, політичної і бізнесової еліт на конференціях «Національна еліта та інтелектуальний потенціал України»¹⁸⁷ (1996 р.) та «Інтелектуальний форум України»¹⁸⁸ (2003 р.) приходимо до висновку про «руйнування», «усунення», «відсторонення», «невизначеність» і «втрату» українським суспільством інтелекту, про «несприятливе суспільно-політичне і соціально-психологічне тло» для його існування тощо. Це стало наслідком існування і дії в тогочасному суспільстві низки чинників, які, на думку більшості експертів, були згенеровані діючою на той час у державі системою і традиціями управління, якими характеризувались владні суб'єкти (державні, самоврядні, громадські, бізнесові і т. п.) як «неспроможні», «безініціативні», «централізовані», «закриті», «непідконтрольні», «неефективні», «корумповані», а їх функціонери як люди «бюрократизовані», «з перекрученою свідомістю», «функціонально неповноцінні» і т. п.^{189, 190, 191, 192}.

¹⁸⁶ Петренко В. П. До ідентифікації основних проблем інтелектуалізації та інтелектуально-інноваційного розвитку українського суспільства / В. П. Петренко // [Електронний ресурс] InternationalConferenceProject / XII-я Международная научно-практ. конф. «Ключевые инструменты организации человеческого общежития: экономика и право». 27.10.-01.11.2011. — Лондон-Одесса. — Всеукраинский академический союз. 2011. — Режим доступу : <http://gisap.eu/ru/node/1131>

¹⁸⁷ Національна еліта та інтелектуальний потенціал України: тези доповідей Міжнародної наукової конференції (Україна, Львів, 18–20 квітня, 1996 р.). — Львів: МЦОНК, 1996. — 312 с.

¹⁸⁸ Матеріали інтелектуального форуму України / Фонд інтелектуальної співпраці «Україна — 21 століття» 27 лютого 2003 року в м.Києві. — Київ : Логос, 2003. — 76 с.

¹⁸⁹ Сунгуровський М. Діагноз — «Стратегічна недостатність» / М. Сунгуровський // [Електронний ресурс] Universum.ua . — Режим доступу : http://www.Universum.org.ua/journal/2002/sungur_7

¹⁹⁰ Панцир С. І. Низький інтелектуальний рівень державних рішень — реальна загроза для України / С. І. Панцир // [Електронний ресурс] ДИАЛОГ.UA. — Режим доступу : <http://dialogs.org.ua/archive.php>

¹⁹¹ Полунєєв Ю. Agnitio est prosperitas: від економіки товару до економіки знання / Ю. Полунєєв // «Дзеркало тижня», № 19 (547), 21–27 травня 2005 р.

¹⁹² Посилення співпраці між Україною та ЄС щодо утвердження верховенства права в Україні. Аналітична доповідь та рекомендації / Колектив авторів. Під заг. редакцією І. Солоненко. — Київ: Вид-во «К.І.С.». — 2006. — 159 с.

Зауважмо, однак, що більшість цих негативних оцінок не зникли і у 2021, і у 2022 роках, а їх існування та вплив на суспільство продовжує негативно відбиватися на процесах ефективності і результативності використання інтелектуального потенціалу населення, гальмує та обмежує використання все ще наявних в розпорядженні суспільства інтелектуальних ресурсів.

У монографічному дослідженні ключових проблем у сфері інтелектокористування¹⁹³ було сформульовано наступний перелік чинників, присутність яких продовжує негативно відбиватись на процесах інтелектокористування:

- відсутність державної політики використання інтелектуальних ресурсів;
- втрата і тривала відсутність в країні моди на інтелект;
- демотивація інтелектуальної активності населення;
- деінтелектуалізація суспільства і влади загалом, їх галузевих і регіональних складових зокрема;
- виникнення і розвиток інтелектофобії;
- відсутність політики інтелектуалізації влади і суспільства.

Деталізуємо і пояснимо свою позицію щодо всіх складових вищенаведеного переліку загроз процесу формування в Україні сучасної економіки сталого розвитку, спричинених присутністю низки проблем у сфері належного використання інтелектуальних ресурсів суспільства.

Відсутність державної політики належного використання інтелектуальних ресурсів. Ситуація, яка з цим склалась в Україні в період тривалого і невпевненого переходу національної економіки і системи управління державою на рейки ринкових законів та вимагала як від органів центральної влади, так і від їх регіональних та місцевих органів управління неординарних, нетрадиційних, нестандартних і радикальних і вчасних рішень. Однак, такі рішення протягом тривалого часу були відсутніми, що пояснювалось простою відсутністю як необхідного досвіду, так і переконання в їх доцільності. Пояснення, запропоноване С. Дацюком — автором

¹⁹³ Петренко В. П. Інтелектуальні ресурси соціально-економічних систем: аспекти інноваційного управління. Монографія / В. П. Петренко. — Івано-Франківськ: ПП Курилюк В. Д., 2009. — 196 с.

статті «Принципи інтелектуальної політики»¹⁹⁴ — дуже доречно акцентувало увагу читачів на тому, що такі рішення «...неможливо знайти всередині старої, раціональної або розумної політики, яка керується інтересами» і, що для генерування, прийняття і реалізації таких рішень є необхідним зовсім новий тип політики — інтелектуальної, такої, «...яка керується принципами» і «...повинна мати в своїй основі не раціональне пояснення, а інтелектуальне зусилля». Далі ж автор стверджує, що «Інтелектуальні зусилля в політиці здійснюються не тоді, коли виникає проблема, а завжди, кожного разу, коли приймається будь-яке рішення», а цього тогочасний управлінський корпус, привчений до виконання, а не генерування рішень, якраз забезпечити не міг.

Практика і результати свідчили і продовжують свідчити, що на всіх рівнях управління у всіх сферах діяльності суспільства більшість рішень приймались і продовжують прийматися виключно на основі раціональності та прагматичності, на основі старого досвіду, який мінімізує потребу в інтелектуальних зусиллях і не мотивує тих, хто приймає рішення, до постійних інтелектуальних зусиль і праці з пошуку нових принципів, нових підходів, нових процесів, нових технологій та інструментів управління соціумом. Тобто, в системі управління державою на всіх без винятку рівнях була відсутня достатня кількість лідерів-інтелектуалів — людей, здатних до генерування масштабних інноваційних ідей і проєктів на основі нового бачення і нових управлінських технологій, здатних надихати і вести за собою сформовані ними ж ефективні і результативні групи-команди.

Ще й сьогодні в системі публічного управління і адміністрування країни відсутнє достатнє число нових лідерів-інтелектуалів з новим мисленням, які здатні проявляти інтелектуальні зусилля в практичному управлінні. Цим і обумовлена відсутність інтелектуальної політики в сфері управління належним використанням усіх ресурсів держави та відсутність політики пріоритетного використання в цьому управлінні кращих інтелектуальних ресурсів

¹⁹⁴ Дацюк С. Принципи інтелектуальної політики. «ДЕНЬ», 20 жовтня 2007. URL : <http://www.uis.riev.ua/-other/day/principle-intellectual-policy-u.htm>

нації. Наслідки ж цієї відсутності проявляються як управлінні державою на всіх рівнях системи, та реплікуються у всіх інших сферах управління соціумом

Відсутність в суспільстві моди на інтелект. Вираз «мода на інтелект» вперше був вжитий лауреатом Нобелівської премії, академіком Російської Академії Наук В. Гінзбургом в програмній статті «Пора формувати моду на інтелект» (08.12.2005 р.). Автор, стурбований падінням інтересу молоді до творчої самореалізації, заявив, що «...потрібно і треба заново сформувати в суспільстві моду на інтелект»¹⁹⁵. Проте, автор не вишукував і не аналізував причин падіння моди на інтелект в Росії. Його думка про те, що причиною слід вважати втрату «...вітчизняною системою виховання і освіти <... > мотиваційного потенціалу» є слушною тільки частково, оскільки не дає відповіді на причини зникнення інтелектомотивуючих чинників у самому соціумі. При цьому, без діагностики і ліквідації причин цього явища запропонована розробка програм, заходів і рекомендацій з повернення в суспільство «моди на інтелект»¹⁹⁶, виглядає не зовсім логічно.

В Україні ще й сьогодні інтелект продовжує бути «не модним» і «не витребуваним» хоча відкрито про це говорити знову ж таки «не модно». Це пояснюється певною деформованістю ментальності основної маси населення, спричиненої виникненням та дією нових мотивів поведінки людей в ринковому середовищі. Масового ж оволодіння керівниками-лідерами новими, адекватними вимогам уже зміненого середовища і оточення модерними управлінськими технологіями (в т. ч. і мотиваційними) не відбулося.

¹⁹⁵ Гинзбург В. Пора формировать моду на интеллект / В. Гинзбург // [Електронний ресурс] «Парламентская газета», 8 декабря 2005 года. — Режим доступа : <http://www.ras.ru/digest/showdnews>

¹⁹⁶ Плетнер Ю. Д., Ламажаа Ч. К. Как создавать моду на интеллект? / Ю. Д. Плетнер, Ч. К. Ламажаа // [Електронний ресурс] ПРОСВЕЩЕНИЕ-XXI, март 2007. — Режим доступа : <http://www.pro-21.ru/?mode=print&id=1372>

Результати проведених на початку 2000-х років досліджень^{197, 198, 199} однозначно свідчили, що тогочасні керівники не були готовими до їх масштабного використання. Звернення ж керівників людських спільнот до інтелекту своїх підопічних ще не стало обов'язковою умовою належного управління, оскільки необхідні зміни в ментальності населення, в його потребах і мотивах взаємовідносин з керівництвом відбуваються набагато повільніше.

Тому, не заперечуючи слушну тезу академіка РАН В. Гінзбурга про втрату освітньо-виховною системою її мотиваційного потенціалу щодо цінності і корисності для суспільства інтелектуального розвитку кожної особистості, зауважимо, що мотивація є тільки однією із функцій управління і, якщо вона не працює, то це, знову ж таки, є наслідком неналежних дій тих же суб'єктів управління, що спричинено відсутністю в їх складі інтелектуальних лідерів з високими мотиваційним потенціалом.

Демотивація інтелекту. Не дивлячись на те, що в глобалізованій економіці тривають «війни» і «битви» за таланти, в основі кожного з яких лежить неординарний або елітний інтелект, в транзитному суспільстві і квазіринковій економіці України замість пошуків нових теорій і технологій, практики і досвіду мотивації людей на здобуття і ефективне використання їх особистого інтелекту і генерованих ним результатів, продовжуємо спостерігати масштабну демотивацію інтелектуальної праці та інтелектуального розвитку людей.

Відсутність належної оцінки і мотивації інтелектуального вкладу в розвиток суспільства кожного його члена як із сторони держави, так і безпосередніми керівниками будь-яких людських

¹⁹⁷ Табахарнюк М. О., Петренко В. П. До оцінки стану і досвіду використання сучасних мотиваційних технологій керівниками українських підприємств та організацій // Регіональна економіка. 2001. — № 3. — С.100–107.

¹⁹⁸ Табахарнюк М. О., Петренко В. П. Модель мотиваційного простору організаційного утворення як основа розробки стратегії мотивації її персоналу // Науковий вісник Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу. — № 2(3). — 2002. — С. 100–106.

¹⁹⁹ Табахарнюк М. О., Ревтюк С. А., Петренко В. П. Про використання системного підходу до опису процесів мотивації // Соціально-економічні дослідження в перехідний період. Проблеми управління інноваційною діяльністю (Збірник наукових праць). Випуск 4 (XXXV) НАН України. Інститут регіональних досліджень. — Львів: 2002. — С.118–131.

спільнот сама по собі є дуже впливовим демотиваційним чинником, що впливає на будь-якого члена суспільства чи будь-яку його частку уже тому, що мотиваційний простір заповнено зовсім іншими поведінковими мотивами, цінностями та інтересами, цілями і пріоритетами.

У цій ситуації починають інтенсивно працювати такі мотиви, як влада, гроші, популярність, які приводять і до влади, і до грошей, і до популярності не доброчесних і людиноцентричних інтелектуалів, а їх альтернативу — інтелектуалів недоброчесних і егоцентричних, «владу поганих» або т. зв. «какократію».

Цей термін було введено в обіг у 1976 році Германом Обертом в брошурі «Kakokratie, der Weltfeind № 1»²⁰⁰ («Какократія — всесвітня загроза № 1»), в якій ним було продемонстровані причини виникнення і потужних проявів інтелектуальної бездуховності та аморальності, мотивації поведінкових зразків пасивності, уникнення і пристосування, коли інтелект проявляє пасивність, намагається уникати конфліктів із владою та пристосовуватись до умов, створених владою «какократів».

У результаті цього відбувається неконтрольований перерозподіл інтелектуалів між реальними, фіктивними і деструктивними продуктивними силами суспільства, основними причинами якого є демотивація інтелекту та його носіїв з подальшими змінами у їх поведінці, спричинених неадекватним інтелектокористуванням і відсутністю лідерів-інтелектуалів, витіснених псевдо-лідерами — «какократами».

Деінтелектуалізація влади і суспільства. На думку уже названого вище С. Дацюка «Сьогодні вже очевидно, що деінтелектуалізація суспільства досягла небезпечної межі»²⁰¹, що повинно фокусувати увагу на проблемі інтелектуально-ментальних трансформацій суспільства, його інтелектуального розшарування і диференціювання та, спричиненої цими процесами, деінтелектуалізації.

²⁰⁰ Kakokratie, der Weltfeind Nr. 1, Feucht: Uni-Verlag Dr. Roth-Oberth, 1976, 33 S.

²⁰¹ Дацюк С. Інтелектуальна політика / С. Дацюк. — Львів: КСК «Гардарика», 2010. — 467 с.

Природа деінтелектуалізації є складною і багатовекторною. Розуміючи під вектором окремі, хоча і пов'язані, складові що сприяють або протидіють інтелектуалізації, усвідомлюємо, що кількість осіб у владі і у суспільстві з вектором $K_{\text{int}} > 0$, який в моделі окремішньої особистості (Рис. 2.4) інтерпретовано коефіцієнтом інтелектуалізації, буде зменшуватись в результаті:

- падіння в суспільстві престижу інтелектуальної праці;
- переходу інтелектуалів у невластиві сфери діяльності;
- падіння якості освіти;
- падіння якості науки;
- втечі або міграції інтелекту;
- морального і фізичного вимирання носіїв інтелекту.

При цьому, сумарний вплив цих складових спричиняє перетік «здатних до інтелектуальних зусиль» людей з категорії реальних продуктивних сил у фіктивні і деструктивні складові останніх²⁰², який відбувається, знову ж таки, з причини неналежного інтелектокористування.

При цьому, якщо у реальних продуктивних силах суспільства відбувається деінтелектуалізація, формується дефіцит інтелекту і, відповідно, необхідних суспільству інтелектуальних продуктів, то цей дефіцит заміщується сурогатними різновидами інтелекту представників «какократії», які С. Дацюк в називає «ерзац-інтелектом», «квазі-інтелектом», «псевдо-інтелектом» і які видають неякісні інтелектуальні продукти — рішення із управління життєдіяльністю суспільства, у кожного з яких елементарні складові коефіцієнтів інтелектуалізації $K_{\text{int}} < 1$, соціалізації і трансформації $K_{\text{tr}} < 1$ та є спрямованими на забезпечення $K_{\text{ICEE}} \geq 1$ тільки для себе особисто або певного клану.

Як результат цього, продовжує С. Дацюк, «...від влади відходять інтелектуали, вони витісняються з неї різними способами. Натомість в неї ідуть дилетанти та профани, які перетворюють інтелектофобію на офіційну політику. Влада втрачає <...> здатність до управління та контролю за ситуацією», а в суспільстві починається

²⁰² Петренко В. П. Інтелектуальні ресурси соціально-економічних систем: аспекти інноваційного управління. Монографія / В. П. Петренко. — Івано-Франківськ: ПП Курилюк В. Д., 2009. — 196 с.

формування ворожого ставлення як до носіїв «псевдо-інтелекту», так і до носіїв справжнього інтелекту, який або програє в боротьбі з «какократами», або проявляє пасивність, або уникає боротьби або, навіть, пристосовується і звикає до такого існування.

Ще більшою небезпекою суспільству загрожує перехід у лави «деструктивних продуктивних сил» значного числа інтелектуально озброєних ($K_{int} \gg 1$) але морально втрачених для суспільства людей ($K_Q \ll 1$), які, генеруючи інтелектуальні рішення, наносять шкоду суспільним інтересам.

Тому, в основі деінтелектуалізації суспільства знову ж таки лежить незадовільне інтелектокористування керівників-лідерів, які не терплять інших думок, окрім своїх, і тому стають інтелектофобами.

Інтелектофобія. Хоча з такою спрощеною інтерпретацією поділу нашого суспільства на «інтелектуалів» та «інтелектофобів» не можна погодитись, автору слід віддати належне за те, що він уже давно і публічно наголошує на існуванні проблеми деінтелектуалізації суспільства і виникнення інтелектофобії, а також першим сформулював причини їх виникнення (снобізм і замкненість, спричинення криз, втеча в бізнес, домінування в суспільстві цінностей споживання, переконання бізнесу в нездатності вітчизняних інтелектуалів генерувати якісні інтелектуальні продукти, традиції тощо) і наслідки (вмирає мислення і припиняється розвиток, вмирає філософія, наука, інтелектуальне середовище, інтелектуальна комунікація тощо). В результаті інтелектофобії і деінтелектуалізації «...на більшість місць прийняття рішень в країні — в бізнесі, економіці та політиці — приходять малоосвічені неінтелектуальні люди. Бажаючи зберегти ці місця, такі люди змушені перетворювати своїх більш інтелектуальних конкурентів на ворогів», а основна небезпека для країни криється в дуже слушному перефразуванні автором відомого вислову: «...хто не годує власних інтелектуалів — годує чужих».

Таким чином, цілком очевидно, що єдиною можливістю протидіяти присутності і поглибленню впливу на стан суспільства процесів деінтелектуалізації є його інтелектуалізація. Тільки інтелектуалізація суспільства загалом і всіх його можливих складових

зокрема, інтелектуалізація влади і всіх її органів через через інтелектуалізацію кадрового наповнення і очищення від «какократії», «какократів» і «псевдоінтелектуалів» здатна покращити сьогоднішній стан українського суспільства.

Хоча проблема і необхідність інтелектуалізації, а скоріше реінтелектуалізації українського суспільства була відчута, оцінена і сформульована ще у 2000 році авторським колективом актуальної і потужної монографії «Україна: Інтелект нації на межі століть»²⁰³, за всі минулі з того часу роки всі рекомендовані в ній заходи, а також наполегливі та обґрунтовані багатьма вітчизняними науковцями рекомендації владою тривалий час ігноруються.

Тому сьогодні уже слід не просто шукати «...нових способів відносин влади та інтелекту», як це пропонується в уже згаданій монографії «Інтелектуальна політика»²⁰⁴, а прямим чином нарощувати присутність інтелекту у владі, тобто — інтелектуалізувати управління державою, галузями національної економіки, регіонами, територіальними громадами, підприємствами, установами, організаціями і т. д.

2.3. Інтелектуалізація суспільства і управління

У найбільш типізованому і стислому вигляді більшість відомих визначень вітчизняними науковцями поняття інтелектуалізації в контексті нашого дослідження можна узагальнено сформулювати як *насичення життя людей розумовою діяльністю*.

Здавалося б, що життя людей і так незаперечно та нерозривно зв'язано з розумовою діяльністю будь-якої особистості виконанням умови $K_{\text{int}} > 0$, коли наявність у неї інтелекту є умовою і першопричиною формування коефіцієнтів її соціалізації $K_Q \geq 1$ і трансформації $K_{\text{TR}} \geq 1$.

Однак, оскільки в суспільстві сьогодні присутні та діють названі нами вище проблеми, які ускладнюють процеси ефектив-

²⁰³ Україна: Інтелект нації на межі століть. Кол. монографія / Керівник авторського колективу В. К. Врублевський. — К.: Інформаційно-видавничий центр «Інтелект», 2000. — 516 с.

²⁰⁴ Дацюк С. Інтелектуальна політика / С. Дацюк. — Львів: КСК «Гардарика», 2010. — 467 с.

ного використання людьми накопичених знань і досвіду, а більш впливовими виступають критерії вигоди і миттєвого збагачення, вважаємо за необхідне звернутись до терміну, який не дуже подобається, часто сприймається хибно і неоднозначно, оскільки висування потреб «інтелектуалізуватися» інтерпретуються людьми як натяк на відсутність або дефіцит інтелекту у потенційних об'єктів.

Однак, пояснення доцільності інтелектуалізації сприймається набагато краще з використанням цитати відомого вірша Т. Г. Шевченка «Молитва»:

*Роботящим умам,
Роботящим рукам
Перелогі орать,
Думать, сіять, не ждять.
І посіяне жать.
Роботящим рукам²⁰⁵.*

Використання цієї цитати прекрасно і зрозуміло ілюструє той алгоритм управління і життєдіяльності, який пріоретизує роботу «умів» перед діями «рук», який закликає спочатку «думать», а вже потім «орать», «сіять» і «жать». Хоча сьогодні виконання навіть цих операцій, які колись вимагали більше фізичних зусиль, також вимагає інтелектуалізації, оскільки є насиченими відповідними технологіями і технікою, які вимагають певних нових знань, досвіду та інтелектуальних зусиль.

Інтелектуалізація суспільства. В Україні під інтелектуалізацією суспільства в уже названій вище монографії²⁰⁶ було запропоновано розуміти «...цілеспрямований процес радикального розширення масштабів і покращення використання знань (семантичної інформації), підвищення творчих можливостей соціальних систем усіх видів і рівнів, створення соціальних і технологічних передумов для найліпшого використання інтелекту кожної особистості й сукупного інтелекту...».

²⁰⁵ Тарас Шевченко. Зібрання творів: У 6 т. — К., 2003. — Т. 2: Поезія 1847–1861. — С. 341; 735.

²⁰⁶ Україна: Інтелект нації на межі століть. Кол. монографія / Керівник авторського колективу В. К. Врублевський. — К.: Інформаційно-видавничий центр «Інтелект», 2000. — 516 с. (С. 185).

При цьому, проєкт інтелектуалізації нації під назвою «Доктрина Кравчука»²⁰⁷ включав низку взаємопов'язаних програм піднесення науки, освіти та культури з необхідним економічним, фінансовим та політичним обґрунтуванням. Проте, задекларована цією доктриною і підтримана багатьма знаними представниками вітчизняної наукової, господарської і політичної еліт ціль, залишилась тільки благим наміром, оскільки за виразом Ю. Полунєєва не змогла «струснути ноосферу України»²⁰⁸, а точніше — діючу на той час систему управління державою на розробку і реалізацію відповідного плану чи програми заходів.

Очевидно, що сучасне життя українського суспільства, яке перебуває в стані тривалого і затяжного реформування та розбудови всіх сфер життєдіяльності, потребує і уже давно вимагає від своїх провідників набагато більших інтелектуальних зусиль та більшої кількості якісних інтелектуальних продуктів ніж за умов еволюційного розвитку і удосконалення.

Саме цими вимогами керувались і керуються численні вітчизняні наукові авторитети, піднімаючи питання про необхідність інтелектуалізації українського суспільства як стратегічно важливого завдання загальнодержавного значення. При цьому, опубліковані на початку 2000-х років дослідження щодо інтелектуалізації суспільства²⁰⁹ і соціуму^{210, 211, 212}, освіти^{213, 214}

²⁰⁷ Ibid., с.497

²⁰⁸ Полунєєв Ю. *Agnitio est prosperitas: від економіки товару до економіки знання* / Ю. Полунєєв // «Дзеркало тижня», № 19 (547), 21–27 травня 2005 р.

²⁰⁹ Стратегія — інтелектуалізація суспільства / М. Долішній, С. Злупко // Вісн. НАН України. — 2001. — № 4. — С. 69–72.

²¹⁰ Малуца А.Н., Позний С.Н. Аналіз умовий реалізації задачі інтелектуалізації соціума — // Стратегія економічного розвитку України, 4(11), 2002, стр.15–20.

²¹¹ Малуца А.Н., Позний С.Н. Інтелектуалізація соціума — основна задача інформаційного етапу суспільного розвитку — // Актуальні проблеми економіки, 9, 2002, стр.41–42

²¹² Врублевський В. К. Інтелектуалізація соціуму: формування інформаційного середовища // Український соціум: інтеграція інтелектуального потенціалу / За ред. проф. В. К. Врублевського. — К.: ІС НАНУ, 2005. — С. 87–104.

²¹³ Базилевич, В. Інтелектуалізація та індивідуалізація — основа формування нової парадигми класичної університетської освіти в галузі економіки і управління в контексті Болонського процесу / В. Базилевич // Вища школа : Науково-практичне видання. — 2005. — № 6. — С.28–44.

²¹⁴ Апшай, Н.І. Інтелектуалізація навчального процесу у ВНЗ в умовах розвитку інформатизації [Текст] / Н.І. Апшай // Проблеми фізичного виховання і спорту. — 2010. — № 9. — С.3–5.

і праці^{215, 216}, економіки²¹⁷ і т. п. стали основою та були підхоплені новими дослідниками, які поступово перенацілюються на дослідження і рекомендації щодо інтелектуалізації підприємств^{218, 219} та соціально-економічних систем^{220, 221}, а також все частіше звертаються уже до проблем «насичення розумовою діяльністю» не загалом суспільства, не галузі, не підприємства, а конкретно до систем управління і менеджменту підприємствами^{222, 223, 224, 225} та іншими видами соціально-економічних систем^{226, 227, 228, 229}.

²¹⁵ Грішнова О. А. Інтелектуалізація праці: українські проблеми на тлі світових тенденцій / О. А. Грішнова // Україна: аспекти праці. — 2000. — № 7. — С. 24–27.

²¹⁶ Ярмак О. В. Важливість інтелектуалізації праці у вимірі нового курсу реформ в Україні / Інвестиції, практика та досвід. — 2012. — № 22. — URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/22_2012/14.pdf

²¹⁷ Ажажа, М. А. Інтелектуалізація економіки: інноваційний і людський потенціал в умовах глобалізації / М. А. Ажажа // Проблеми економіки та управління, № 628. — Л.: Вид-во Нац. ун-ту «Львів. Політехніка», 2008. — С. 11–17.

²¹⁸ Кісь С.Я. Інтелектуалізація діяльності підприємств: доцільність, умови, технології. Монографія. Івано-Франківськ: видавництво ІФНТУНГ, 2015. 268 с.

²¹⁹ Інтелектуалізація підприємств: підходи, сутність, структура / Н.Ю. Брюховецька, О.А. Богуцька // Економічний вісник Донбасу. 2020. № 1 (59). С. 92–100.

²²⁰ Кісь С. Явище «інтелектуалізації» у діяльності соціально-економічних систем / Святослав Кісь, Галина Кісь // Галицький економічний вісник, — Т.: ТНТУ, 2015. — Том 48. — № 1. — С. 55–62.

²²¹ Кісь, С. Я. Проблеми інтелектуалізації розвитку соціально-економічних систем [Текст] / Святослав Ярославович Кісь // Економічний аналіз : зб. наук. праць / Тернопільський національний економічний університет; редкол.: В. А. Дерій (голов. ред.) та ін. — Тернопіль : Видавничо-поліграфічний центр Тернопільського національного економічного університету «Економічна думка», 2014. — Том 18. — № 1. — С. 25–33.

²²² Ситник Й. Концептуальні засади інтелектуалізації систем менеджменту підприємства. Актуальні проблеми економіки. 2012. № 8(134). С. 90–97.

²²³ Ситник Й. С. Інтелектуалізація систем менеджменту підприємств. Концепція, системний моніторинг та моделювання / Й. С. Ситник. — Львів: Вид-во Львівської політехніки, 2017. — 380 с.

²²⁴ Прохорова В. В. Інтелектуалізація управлінських процесів як детермінантно-мотиваційна основа бізнес-моделі підприємств [Текст] / В. В. Прохорова, В. І. Чобіток // Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. Серія Економічні науки. — 2020. — № 2 (145). — С. 65–75.

²²⁵ Арєф'єва, О. В. Соціально-економічні умови інтелектуалізації управління холістичним розвитком підприємства/ О. В. Арєф'єва, О. В. Полоус // Зб. наук. пр. НУК. — Миколаїв: НУК, 2019. — № 2 (476). — С. 29–36.

²²⁶ Гриценко В. І., Бажан Л. І. Інтелектуалізація управління сталим розвитком соціально-економічної системи в умовах глобалізації та процесів, що динамічно відбуваються / Економіко-математичне моделювання соціально-економічних систем: Зб. наук. пр. — К.: МННЦТС НАН та МОН України, 2014. — Вип. 19. — С. 5–38.

²²⁷ Антохов А.А. Регіональна економіка та інтелектуалізація суспільства: інноваційні аспекти взаєморозвитку: монографія / А.А. Антохов. — Львів: ПП «Видавництво «БОНА», 2016. — 420 с.

²²⁸ Якобчук В. П., Тищенко С. В., Захаріна О. В. Управління територіальними громадами в умовах інтелектуалізації економіки. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2018. № 3. — URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1200> (дата звернення: 29.11.2021).

²²⁹ Борщ В. І. Інтелектуалізація системи управління охороною здоров'я / Актуальні проблеми клінічної та профілактичної медицини. — 2018. — Т.2, № 2–3. — С. 11–20.

Цілком очевидно, що наведені приклади і результати досліджень є вкрай необхідними кроками з мобілізації суспільного інтелекту на прискорення трансформації і розвитку України, стратегії якого розроблялись і пропонувались науковими установами черговим урядам проте так і не ставали обов'язковими для виконання державними документами^{230, 231}.

Однак, без масового усвідомлення суспільством і, в першу чергу, усвідомлення органами влади всіх рівнів необхідності формування в Україні модернової економіки не тільки в наукових працях і рекомендаціях поважних наукових установ та авторитетних науковців^{232, 233, 234}, а і в реаліях ділової активності всіх складових національної економіки, остання не отримає проривного імпульсу без масштабних і радикальних змін у ментальності, мисленні і креативності керівництва і населення країни, її регіонів, галузей, підприємств, територій і т. д.

Ніякі доктрини і декларації, стратегії і програми чергових урядів, політичні і рекламні кампанії про розвиток знаннєвомісткої, інформаційної, цифрової, інтелектуальної і т. п. економіки, про підтримку науки і освіти, винахідницького, раціоналізаторського і підприємницького руху тощо, сьогодні не в стані переконати пересічного українця, підприємця, працівників інтелектуальних сфер діяльності, які добре бачить як «високо» цінується інтелектуальна праця, як «залучаються» у виробництво вітчизняні винаходи і технології, яким «попитом» користується і як «використовується» інтелектуальна продукція вітчизняних науковців і наукових колективів, як держава підтримує і сприяє інноваційному підприємництву та яка частина державного бюджету виділяється щорічно на ці цілі.

²³⁰ Інноваційна стратегія українських реформ / Гальчинський А. С., Геєць В. М., Кінах А. К., Семиноженко В. П. — К.: «Знання України», 2002. — 336 с.

²³¹ Стратегія економічного та соціального розвитку України на 2004–2015 рр. «Шляхом європейської інтеграції» / Авт. кол.: А. С. Гальчинський, В. М. Геєць та ін.; Нац. ін-т стратег. досліджень, Ін-т екон. прогнозування НАН України, М-во економіки та з питань європ. інтегр. України. — К.: ІВЦ Держкомстату України, 2004. — 416 с.

²³² Економіка знань: виклики глобалізації та Україна / Під заг. ред. А. С. Гальчинського, С. В. Львовичкіна, В. П. Семиноженка. — К.: Нац. ін-т стратег. досліджень, 2004. — 129 с.

²³³ Економіка знань та її перспективи для України / За ред. акад. НАН України В. М. Геєця. — К.: Ін-т екон. прогнозув., 2005. — 168 с.

²³⁴ Україна у вимірі економіки знань / За ред. акад. НАНУ В. М. Геєця. — К.: «Основа», 2006. — 592 с.

Тому стає цілком очевидним висновок про те, що для реального формування нової економіки в Україні є необхідною пріоритетна інтелектуалізація державного й самоврядного управління і менеджменту, що новітню економіку не можуть будувати і розвивати навіть ті управлінці, які мають великий досвід традиційних технологій і технік менеджменту, не говорячи уже про «малоосвічених неінтелектуальних людей», «дилетантів» і «профанів».

Таким чином, ми знову переконуємось в пріоритетній необхідності удосконалення процесів управління, що є неможливим без змін у ментальності, без удосконалення, трансформування і постійного професійного розвитку самих управлінців, їх цілей і завдань, духовності і моральності, життєвих цінностей і переконань, вмінь і навиків, концептуальності і стратегічності мислення і, зрештою, інтелектуальності мислителів.

Узагальнюючи причинно-наслідкові зв'язки за кожною із розглянутих вище складових переліку ключових проблем належного і ефективного використання інтелектуальних ресурсів держави та всіх типів належних до неї соціально-економічних підсистем, можна дійти висновку, що критично значимими причинами системного характеру можна і варто вважати такі:

1. Відсутність державної політики належного використання інтелектуальних ресурсів і демотивація населення України тривалими та безрезультатними реформами в більшості соціальночутливих сферах життєдіяльності суспільства не сприяють залученню пересічного громадянина до активного використання притаманного йому інтелектуального потенціалу, який колись був одним із найбільш значних складових людського та інтелектуального потенціалу колишнього СРСР, в зв'язку з чим до управління організованими спільнотами людей масово приходять псевдоінтелектуали.

Професором Ю. Канигіним ще у 1997 році головну причину такої демотивації було сформульовано наступним чином: «Недоліки нашого менталітету заважають «шляху нагору» найдостойнішим, талановитим людям. ...Зазвичай найталановитіші люди — беззахисні, через надмірну делікатність неспроможні протистояти

нахрапистому, безсоромному «інтелектуалу»²³⁵. Однак, це застереження відомого вченого не було почуто і враховано в процесі формування кадрового наповнення системи державного управління.

2. Деінтелектуалізацію кадрового наповнення системи і підсистем управління життєдіяльністю українського соціуму в усіх без виключення сферах його активності, спричинену дефіцитом справжніх лідерів-інтелектуалів, їх неконтрольованим витісненням, а також її наповненням псевдо-лідерами (неінтелектуалами, непрофесіоналами, інтелектофобами, дилетантами, какократами, каліфами — на час, а інколи і просто випадковими людьми тощо), які не володіють необхідними знаннями, вміннями та навичками управління людськими ресурсами оновленого, демократизованого та уже достатньо інтелектуалізованого суспільства постіндустріальної, знаннєвмісткої і глобалізованої ринкової економіки.

3. Тривалу, аж до останнього часу, відсутність загальнонаціональних ідей, стратегічних орієнтирів, цілей, завдань і критеріїв успішного соціально-економічного розвитку як дієвого мотиватора та інтегратора українського суспільства із всіма його інституціями призвела до того, що інституції контролю за «соціальною циркуляцією»²³⁶ людських ресурсів або взагалі перестали виконувати свої функції, або їх робота, критерії оцінок, кінцеві висновки і рекомендації були деформованими настільки, що система жорсткого конкурсного (якщо хочете конкурентного) добору «найдостойніших, талановитих» для всіх рівнів і всіх гілок ієрархічної системи управління суспільством прийняла до використання критерії і оцінки «какократії».

Отже, ідентифіковані і названі вище проблеми, які заважають динамічній інтелектуалізації та інтелектуально-інноваційному розвитку всіх складових українського суспільства з отриманням очевидно незадовільних результатів його діяльності і оцінок соціально-економічного стану, криються, головним чином, у домінуючому та визначальному впливі на формування цих результатів

²³⁵ Канигін Ю. М. Шлях аріїв: Україна в духовній історії людства: [роман-есе] / Юрій Михайлович Канигін — К.: Україна, 1997. — 325 с. (с. 279).

²³⁶ Сорокин П. А. Человек. Цивилизация. Общество / Сорокин П. А.; [общ. ред. сост. и предисл. А. Ю. Соломонова : пер. с англ.] — М.: Политиздат. — 1992. — 543 с.

і стан суспільства незадовільної якості кадрового наповнення системи управління.

Виходячи з цього, стає цілком доцільним і необхідним звернутись до аналізу перспектив, можливостей і заходів з удосконалення вітчизняної системи державного і самоврядного управління, а також системи органів управління будь-якими іншими складовими суспільства (приватними, партійними, громадськими і т. д.) та їх кадрового наповнення тими людьми, які будуть здатними і готовими ефективно управляти сучасними демократизованими та інтелектуалізованими спільнотами і колективами з тим, щоб Україна вийшла «...на визнання ролі інтелектуалів, відкрито, публічно і державно»²³⁷.

У результаті цього всі члени цих спільнот і колективів повинні отримати можливість ефективно використовувати свій інтелектуальний потенціал для досягнення і забезпечення власного добробуту та заслуженого соціального статусу шляхом забезпечення особистої соціальної та економічної корисності суспільству — основної умови його процвітання в епоху інтелектуальної економіки.

З цих позицій інтелектуалізація управління взаємодією і взаємовідносинами складових будь-якої елементарної соціально-економічної системи (ЕСЕС) повинна стати пріоритетним завданням і метою подальшого аналізу.

Інтелектуалізація управління. Про доцільність радикальних змін в процесах і процедурах управління використанням інтелекту людських ресурсів соціально-економічних систем ще у 2009 році було заявлено у вигляді новітньої управлінської парадигми «інтелектуалізованому суспільству — інтелектуалізоване управління»²³⁸.

Поява ж протягом останнього десятиліття значної кількості ґрунтовних наукових досліджень саме з проблем інтелектуалізації

²³⁷ Бистрицький С. Україна колись вийде на визнання ролі інтелектуалів, відкрито, публічно і державно / С. Бистрицький // NB! Новий вибір. — 2008. — № 37. — С. 4–5.

²³⁸ Петренко В. П. Управління використанням інтелектуальних ресурсів соціально-економічних систем : дис. на здоб. наук. ступ. д-ра екон. наук за спец. 08.00.03 — економіка і управління нац. госп. / В. П. Петренко - Львів: ІРД, 2009. — 467 с. (с. 55).

управління тільки підтверджує тогочасне припущення про пріоритетність ролі управління в інтелектуалізації життєдіяльності соціуму. Адже, керівник-інтелектофоб чи псевдоінтелектуал, не спроможний досягнути цілі і можливості належного управління інтелектуальною активністю та незалежним, творчим мисленням довіреного для управління персоналу, не потерпить біля себе підлеглого інтелектуала і не стане користуватись його порадами чи пропозиціями навіть на шкоду спільноті. Тому очевидно, що управління інтелектуалізацією і діяльністю будь-якої системи (галузі, підприємства, громади і т. ін.) вимагає спочатку здійснення інтелектуалізації самого суб'єкта управління.

Тому поповнення у другій половині 20-х років переліку уже згаданих вище публікацій цілою низкою наукових монографій^{239, 240, 241}

²³⁹ Кісь С.Я. Інтелектуалізація діяльності підприємств: доцільність, умови, технології. Монографія. Івано-Франківськ: видавництво ІФНТУНГ, 2015. 268 с.

²⁴⁰ Ситник Й. С. Інтелектуалізація систем менеджменту підприємств: концепція, системний моніторинг та моделювання: монографія / Й. С. Ситник - Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2017. — 379 с.

²⁴¹ Хаврова К.С. Теоретико-методологічні і прикладні аспекти інтелектуалізації діяльності торговельних підприємств: монографія. Кременчук: ПП Щербатих О. В., 2020. 262 с.

і статей^{242, 243, 244, 245}, а також докторських^{246, 247, 248, 249, 250} і кандидатських^{251, 252} дисертацій з результатами досліджень вітчизняними авторами потреб і проблем інтелектуалізації управління різними підприємствами, є прямим підтвердженням того, що інтелектуалізація повинна стартувати тільки за умови готовності до цього управлінської складової типової пари «суб'єкт — об'єкт», оскільки саме «...вплив керуючої системи на керовану забезпечить

²⁴² Штангрет А. М., Ярема О. Р., Штангрет І. А. Безпекові аспекти інтелектуалізації управління підприємством / Економіка та управління підприємствами. — 2019. — Вип. 6(23). — С. 455–460.

²⁴³ Прохорова В. В. Інтелектуалізація управлінських процесів як детермінантно-мотиваційна основа бізнес-моделі підприємств [Текст] / В. В. Прохорова, В. І. Чобіток // Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. Серія Економічні науки. — 2020. — № 2 (145). — С. 65–75.

²⁴⁴ Ареф'єва О. В. Закономірності інтелектуалізації управління підприємством на основі розвитку бізнес-моделей / Ареф'єва О. В., Побережна З.М. // Проблеми економіки. — 2019. — № 4. — С. 111–119.

²⁴⁵ Дзвінчук Д. І. Про вдосконалення управління освітою і наукою України на основі концепції інтелектуалізації [Електронний ресурс] / Д. І. Дзвінчук, В. П. Петренко // Теорія та практика державного управління і місцевого самоврядування: електр. наук. фах. вид. Херсонського національного технічного університету / Голов. ред. проф. Лопушинський І. П. — 2016. — № 1. URL : http://nbuv.gov.ua/UJRN/Ttpdu_2016_1_6

²⁴⁶ Кісь С. Я. Наукові основи інтелектуалізації діяльності підприємств : дис... на здоб. наук. ступ. д-ра екон. наук за спец. 08.00.04 — економіка та управління підприємствами. — Івано-Франківськ, ІФНТУНГ, 2016. — 494 с.

²⁴⁷ Ситник Й. С. Інтелектуалізація систем менеджменту промислових підприємств : дис... на здоб. наук. ступ. д-ра екон. наук за спец. 08.00.04 — економіка та управління підприємствами. — Львів, ЛНУ «ЛП», 2018. — 599 с.

²⁴⁸ Чобіток В. І. Інтелектуалізація управління holістичним розвитком підприємств : дис... на здоб. наук. ступ. д-ра екон. наук за спец. 08.00.04 — економіка та управління підприємствами. — Харків, УІПА, УДУЗТ, 2020. — 625 с.

²⁴⁹ Хаврова К. С. Інтелектуалізація діяльності торговельних підприємств : дис... на здоб. наук. ступ. д-ра екон. наук за спец. 08.00.04 — економіка та управління підприємствами. — Дніпро, Університет імені Альфреда Нобеля, 2018. — 428 с.

²⁵⁰ Дорошук Г. А. Теоретико-методологічні засади управління організаційним розвитком промислових підприємств в умовах інтелектуалізації економіки : дис... на здоб. наук. ступ. д-ра екон. наук за спец. 08.00.04 — економіка та управління підприємствами. — Одеса, ОНПУ, 2020. — 502 с.

²⁵¹ Ревіна О. М. Організаційно-економічні основи управління людським потенціалом підприємств залізничного транспорту в умовах інтелектуалізації економіки : дис... на здоб. наук. ступ. канд. екон. наук спец. 08.00.04 — економіка та упр. підприємствами. — Київ: Державний економіко-технологічний університет транспорту, 2015. — 227 с.

²⁵² Фоміна Є. В. Інтелектуалізація глобального економічного розвитку : дис... на здоб. наук. ступ. канд. екон. наук за спец. 08.00.04 — економіка та управління підприємствами. — Харків, ХНУ ім. В. Н. Каразіна, 2020. — 265 с.

інтелектуальноорієнтовану діяльність підприємства та отримання конкретних результатів»²⁵³.

У цьому контексті, на нашу думку, особливе місце в переліку наукових досліджень проблем інтелектуалізації слід виділити як особливо відповідальну сферу досліджень вітчизняну систему публічного управління і адміністрування, оскільки саме ця система може і повинна відіграти вирішальну роль в інтелектуалізації українського суспільства.

Однак, в порівнянні із іншими, кількість вагомих наукових розвідок в цій сфері поки-що є обмеженою, хоча звернення до проблем інтелектуального публічного управління²⁵⁴, публічного управління інтелектуальним потенціалом²⁵⁵ та інтелектуальними ресурсами²⁵⁶, доцільності інтелектуалізації публічного управління в контексті вимог нової, інтелектуальної, трансформаційної економіки^{257, 258, 259} та інтелектуалізації суспільства²⁶⁰, а також перші

²⁵³ Ситник Й. Концептуальні засади інтелектуалізації систем менеджменту підприємства. Актуальні проблеми економіки. 2012. № 8(134). С. 90–97. (С. 94).

²⁵⁴ Запорожець Т.В. Інтелектуальне управління у діяльності органів публічної влади : монографія. К. : НАДУ, 2020. 450 с.

²⁵⁵ Сахарова К. О. Публічне управління інтелектуальним потенціалом регіону як основа сталого розвитку : дис.. на здоб. наук. ступ. д-ра філос. в галузі 281 — «Публічне управління та адміністрування». — Дніпро: ДРІДУ, 2020. — 205 с.

²⁵⁶ Панасюк Р. В. Публічне управління використанням спільних ресурсів об'єднаних територіальних громад України : дис.. на здоб. наук. ступ. д-ра філос. в галузі 281 — «Публічне управління та адміністрування». — Івано-Франківськ: ІФНТУНГ, 2021. — 264 с.

²⁵⁷ Дзвінчук Д. І. Поведінкова економіка та доцільність інтелектуалізації публічного управління і адміністрування / Д. І. Дзвінчук, В. П. Петренко // Публічне управління та публічна служба в Україні: стан проблем та перспективи розвитку [Матеріали науково-практичної конференції за міжнародною участю (07–08 вересня 2018 р., м. Київ)] / За заг. ред. В.С. Куйбіди, М.М. Білінської, В.Л. Федоренка. — Київ : Видавництво Ліра-К, 2018. — 520 с. — С. 152–155.

²⁵⁸ Тищенко С. В., Якобчук В. П., Захарина О.В. Управління територіальними громадами в умовах інтелектуалізації економіки / В. П. Якобчук, С. В. Тищенко, О. В. Захаріна // Державне управління: удосконалення та розвиток — 2018. — № 3. С. 51–56

²⁵⁹ Дзвінчук Д. І., Лютий М. О. Трансформаційна економіка та інтелектуалізація вітчизняної системи публічного управління і адміністрування / Економіко-управлінські аспекти трансформації та інноваційного розвитку галузевих і регіональних суспільних систем в сучасних умовах: 2020 рік: Матеріали II Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції, 28–29 квітня 2020 р. Івано-Франківськ: ІФНТУНГ, 2020. — 269 с.

²⁶⁰ Якобчук В. П., Тищенко С. В., Пугачова Н. С. Інноваційні підходи до публічного управління в контексті інтелектуалізації суспільства. *Інвестиції: практика та досвід*. 2018. № 6. С. 83–87.

результати і рекомендації уже опубліковані q оприлюднені на конференціях.

Для усвідомлення критично важливого значення інтелектуалізації саме цієї сфери управління життєдіяльністю нашої країни наведемо наступний приклад. Держава Україна у 2019 році зайняла у світовому рейтингу «The Good Country Index» перше місце в категорії «внесок у розвиток науки та технологій»²⁶¹. Однак, за більшістю інших оціночних критеріїв цього рейтингу значення індикаторів, для прикладу, були оцінені далеко від перших місць, а саме: на 133 за внесок у «міжнародний мир і безпеку», на 127 за внесок у «планету й клімат» і на 100 за внесок у «процвітання та рівність».

Таким чином, високоосвічене, інтелектуальне і креативне населення України за результатами діяльності держави та її внесків у добробут людства і планети ($\pm\Delta$, Рис. 1) знаходиться серед аутсайдерів рейтингу. Очевидно, що будувати багату і сильну країну без ідентифікації причин такої невідповідності між наявним інтелектуальним потенціалом і природними ресурсами та отриманими результатами і неможливо, і непрофесійно.

Зауважмо, що при розробці і затвердженні такого важливого для країни управлінського документу, як «Державна стратегія регіонального розвитку на 2021–2027 роки»²⁶², показник «внесок у розвиток науки та технологій» було названо в числі «конкурентних переваг» нашої держави. Одночасно, цим же документом офіційно визнано наявність цілої низки «загальнодержавних і глобальних викликів», в числі яких цілком заслужено названі «Погіршення якості людського капіталу», «Слабкість публічних інституцій» і «...слабкість органів виконавчої влади, насамперед на регіональному та місцевому рівні, та органів місцевого самоврядування».

²⁶¹ The Good Country Index (2019b). Results. Retrieved from: <https://www.goodcountry.org/index/results>. Accessed on 2 August 2019.

²⁶² Державна стратегія регіонального розвитку на 2021–2027 роки. Затверджено постановою КМУ від 5 серпня 2020 р. № 695. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/695-2020-%D0%BF#Text>

Далі гірше. Формулюючи стратегічне завдання за напрямом «Забезпечення професійного розвитку посадових осіб місцевих органів виконавчої влади, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад» було забуто про аналогічні вимоги до загальнодержавних органів публічного управління і адміністрування, що викликає, щонайменше, здивування. Адже пояснювати незадовільні результати розвитку держави (як і її показників в будь-якому рейтингу) виключно недостатньою професійністю управлінського корпусу «на регіональному і місцевому рівні» не зовсім правильно, оскільки відповідальність за результат управління в системі «суб'єкт — об'єкт» несуть всі її складові, в т. ч. і органи управління загальнодержавного рівня. Адже, на переконання експерта з питань реформи державної служби і державного управління С. Сороки, саме вони мають «...забезпечити компетентність управління в громадах і державі, необхідними умовами чого є компетентність і доброчесність управлінців (політиків, державних службовців та службовців місцевого самоврядування) та якість управлінських рішень»²⁶³.

Отже, допоки в числі «конкурентних переваг» держави Україна і всіх її галузевих, регіональних і територіальних складових не з'явиться, для прикладу, пункт «Забезпеченість системи публічного управління інтелектуальними, компетентними і доброчесними управлінцями», ключовою умовою якості управління і забезпечення результативного та ефективного функціонування держави і її галузевих та регіональних підсистем залишатиметься проблема формування кадрового корпусу на основі підготовки й добору для вітчизняної системи публічного управління та адміністрування інтелектуальних, компетентних і доброчесних працівників.

При цьому, інтелектуальна готовність управлінської складової будь-якої за масштабами і сферою діяльності соціально-економічної системи у нашій країні повинна бути переорієнтована на результативне та ефективне використання не тільки і не стільки власних інтелектуальних здібностей, знань, досвіду і т. п., а й ана-

²⁶³ Сорока С. Демократія і некомпетентність. *Українська правда*. 13 січня 2021. URL: <https://www.prawda.com.ua/columns/2021/01/13/7279809/>

логічних характеристик довірених їм для управління людських ресурсів — тобто, володіти основами інтелектокористування.

Адже, на думку проф. К. М. Чіполла (Carlo M. Cipolla) «Країна прогресує тільки тоді, коли у владі знаходиться достатньо розумних людей, щоби стримувати активних дурнів і не давати їм зруйнувати те, що створили розумні»²⁶⁴.

Тобто, влада в будь-якому сегменті суспільства і в першу чергу в системі публічного управління, повинна делегуватись людям не «нахрапистим», не «дилетантам» і не «інтелектофобам», а людям, які відповідають прадавньому біблійному припису з пошуку кандидатур для керівників народу «... наздріти зо всього народу мужів здібних, богобоязних, мужів справедливих, що ненавидять зиск ...»²⁶⁵.

В іншому випадку неефективні управлінці на всіх рівнях будуть продовжувати захищати і відтворювати свою особисту неефективність та неефективність довірених їм соціально-економічних систем всіх рівнів, створюючи і примножуючи економічні, політичні, господарські, соціальні, екологічні і т. д. кризи, конфлікти і катастрофи.

²⁶⁴ Carlo M. Cipolla. (1987). «The Basic Laws of Human Stupidity». *Whole Earth Review* 2, no. 7 (Spring 1987).

²⁶⁵ БІБЛІЯ або КНИГИ СВЯТОГО ПИСЬМА СТАРОГО Й НОВОГО ЗАПОВІТУ. UKRAINIAN BIBLE. — United Bible Societies, 1990–100M — V053. — 296 с. (С. 76).

Розділ 3

ЕКОНОМІКА І УПРАВЛІННЯ

3.1. Зміни в економіці і управлінні

Запропонована інтерпретація моделі окремішньої особистості як інтел-соціо-економічного елемента (Рис. 2.4) добре ілюструє той факт, що всі зміни в його комплексній характеристиці визначаються станом коефіцієнтів інтелектуалізації K_{Int} , соціалізації K_Q і економічної трансформації K_{TR} , а першопричиною будь-яких змін виступає інтелект. При цьому слід тільки усвідомити, що і прояви інтелектуальної активності, в свою чергу, також можуть мотивуватися внаслідок певних змін у соціумі і/або економіці.

Тобто, зміни, які сьогодні відбуваються в політичному, соціальному, економічному житті України, і які інколи спрощено інтерпретуються як перехід від командно-адміністративної економіки з централізованим управлінням до економіки ринкового типу, стали наслідком тривалого перебування, виховання, розвитку і діяльності множини елементарних носіїв інтелекту в певному середовищі та їх намаганням змінити стан цього середовища. До того ж, активація інтелекту людей до їх орієнтованої на зміни діяльності відбувається переважно внаслідок усвідомлення його носіями необхідності і доцільності змін під впливом комплексу соціальних чи/та економічних чинників

Для прикладу наведемо наступні факти такого усвідомлення:

— лауреатом Нобелівської премії з економіки Дж. Стігліцем (Stiglitz E. Josef) усвідомлено і оприлюднено факт того, що «...після 40 років неолібералізму в США та інших передових економіках ми знаємо, що він не працює» і, що «...неолібералізм мусить бути оголошеним мертвим і похороненим», а йому на зміну повинен

прийти кардинально інший економічний план під назвою «прогресивний капіталізм» (progressive capitalism)²⁶⁶;

— генеральним директором «Salesforce» М. Беніоффом (Marc Benioff) усвідомлено і задекларовано, що «Капіталізм, яким ми його знаємо, мертвий» і що необхідно переходити до «капіталізму зацікавлених сторін» (stakeholder capitalism), де «...Планета є ключовим стейкхолдером»²⁶⁷;

— засновницею і керуючою партнеркою компанії «Inclusive Capital Partners» Лінн Форестер Де Ротшильд (Lynn Forester De Rothschild) усвідомлено і проголошено необхідність співпраці приватного і державного секторів, керівників урядів і громадянського суспільства для «...трансформації капіталізму, наших економік і суспільств в більш інклюзивні, динамічні, стійкі і надійні»²⁶⁸, переходу до інклюзивного капіталізму (inclusive capitalism) з переліком цінностей 4-х Р (Planet– Планета, People–Люди, Principles of Governance– Принципи врядування, Prosperity–Процвітання)²⁶⁹;

Уже згадуваний вище видатний економіст Дж. Стігліц в книзі «Люди, влада і прибутки. Прогресивний капіталізм епохи невдоволення»²⁷⁰ наголосив, що основними пріоритетами реалізації необхідних змін у соціумі для його переходу до нових умов слід вважати:

— відновлення балансу між ринком, державою і громадянським суспільством;

— наукові дослідження і соціальну організацію заради спільного блага;

— боротьбу з монополізмом, де монополісти не створюють конкурентам бар'єрів для входу на ринок;

²⁶⁶ Stiglitz E. Josef. After Neoliberalism. *Project Syndicate*. May 30, 2019. URL : <https://www.project-syndicate.org/commentary/after-neoliberalism-progressive-capitalism-by-joseph-e-stiglitz-2019-05>

²⁶⁷ Oscar Williams-Grut. Billionaire Salesforce founder: «Capitalism as we know it is dead». *Yahoo! Finance UK*. 21 January 2020. URL : <https://uk.finance.yahoo.com/news/davos-2020-salesforce-founder-capitalism-is-dead-181643945.html>

²⁶⁸ Coalition for Inclusive Capitalism. URL : <https://www.coalitionforinclusivecapitalism.com/coalition-leadership/lynn-forester-de-rothschild>

²⁶⁹ The Moral Imperative for Inclusive Capitalism. *Council for Inclusive Capitalism*. URL : <https://www.inclusivecapitalism.com/what-is-inclusive-capitalism/>

²⁷⁰ Стиглиц Дж. Люди, власть и прибыль: Прогрессивный капитализм в эпоху массового недовольства. – Альпіна Паблішер, 2020. — 430 с.

— розірвання зв'язків між економічною владою і політичним впливом.

Проте, в процесі аналізу можливостей і умов реалізації цього переліку, а також звернення його автора через сайт Project Syndicate до «реформаторів» і «найбільших умів» світу з закликом бути рішучими у боротьбі з проблемами реалізації названих пріоритетів, авторами публікації²⁷¹ було привернуто увагу до того факту, що виконання всіх визначених пріоритетів є неможливим без масштабного поширення і роз'яснення змісту цих пріоритетів не тільки серед «найбільших», а й серед пересічних умів суспільства для їх проникнення, усвідомлення і сприйняття інтелектом переважної більшості людських ресурсів всіх країн сучасної цивілізації.

Тобто, на нашу думку, необхідні суспільству зміни вимагають загального усвідомлення їх необхідності, неминучості і корисності, а іншими словами — інтелектуальної готовності до цих змін в першу чергу державно-управлінської, політичної, економічної, наукової і т. д. еліт до змін у свідомості всієї множини елементарних носіїв інтелекту — людських ресурсів довірених їм соціально-економічних систем.

З цих позицій стає доцільним розглянути і проаналізувати можливості та умови забезпечення необхідних світовій економіці і економікам передових країн реформ з використанням розглянутих вище теоретичних засад з управління процесами інтелектокористування та інтелектуалізації в контексті кожного із сформульованих Дж. Стігліцом пріоритетів.

Пріоритет «Відновлення балансу між ринком, державою і громадянським суспільством». Уже існуючі на сьогодні результати теоретичних досліджень науковців та сформульовані ними практичні рекомендації щодо вирішення проблеми пошуку умов гармонізації стосунків між державою, громадянським суспільством і ринком поки що неоліберального, а в майбутньому певним чином трансформованого капіталізму, уже можуть забезпечити таку можливість.

²⁷¹ Dmytro Dzvinchuk, Victor Petrenko, Mariana Orliv, Andriy Mazak, Iryna Ozminska, «Progressive Capitalism» by J. Stiglitz: Rethinking the Priorities of Its Formation, *Journal of Business and Economic Development*. Vol. 4, No. 4, 2019, pp. 128–133.

Для прикладу достатньо назвати відомі рекомендації М. Портера (Michael E. Porter) щодо управління економічним розвитком як процесом «...спільної участі всіх рівнів влади, компаній, освітніх і наукових інституцій, організацій приватного сектору»²⁷², ²⁷³ або відому ще з 1995 року концепцію «потрійної спіралі» «влада — бізнес — університети» Іцковіца — Лейдесдорфа (Etzkowitz Henry — Leydesdorff Loet) — інноваційної моделі еволюційного розвитку суспільства та економіки, сформульованої при обґрунтуванні доцільності їх співпраці²⁷⁴, а також модифікованої моделі «квадроспіралі» за участю ще і «громадянського суспільства»^{275, 276}.

Вітчизняними дослідниками також були запропоновані моделі і теоретичні умови знаходження балансу інтересів в триаді «держава — бізнес — споживачі» шляхом знаходження «парето-ефективної точки» спільного використання наявних ресурсів²⁷⁷, розвинуті іншими дослідниками в прикладному напрямку для пошуку балансу інтересів «влада — наука — бізнес — громадянське суспільство» в практичному управлінні регіональним економічним розвитком^{278, 279}, а також при формулюванні рекомендації

²⁷² Porter E. Michael. The Competitive Advantage of Nations / Harvard Business Review. March — April 1990. — pp. 81–91.

²⁷³ Porter E. Michael. The Competitive Advantage of Nations, States and Regions. National Council of Professors Kuala Lumpur, Malaysia July 7, 2011. URL: https://www.hbs.edu/faculty/Publication%20Files/2011-0707_Malaysia_vcon_b3574e10-758b-483f-b6c5-f7439d7c58e9.pdf

²⁷⁴ Etzkowitz H. The Triple Helix University-Industry-Government Relations: Laboratory for Knowledge-Based Economic Development / Henry Etzkowitz, Loet Leydesdorff // EASST Review. — 1995. — Vol. 14, N1. — P. 14–19.

²⁷⁵ Leydesdorff L. The Triple Helix, Quadruple Helix, ... and an N-Tuple Helixes: Explanatory Models for Analyzing the Knowledge-Based Economy? / Loet Leydesdorff // Journal of the Knowledge Economy. — 2012. — Vol. 3, N.5. — P. 25–35.

²⁷⁶ MacGregor S. P. Sustaining Innovation. Collaboration Models for a Complex World / S. P. MacGregor, T. Carleton. — New York: Springer, 2012. — 170 p.

²⁷⁷ Петренко В. П. До визначення шляхів оптимізації стосунків держави, виробників і споживачів з використанням закономірностей парето-ефективного ринку / В. П. Петренко // Науковий вісник ІФНТУНГ. — 2002 р. — № 4. — С. 71–76.

²⁷⁸ Варцаба В. І. Управління регіональним розвитком: теорія і практика гармонізації цілей та інтересів влади, науки, бізнесу: наукова монографія / В. І. Варцаба. — ІФНТУНГ, 2015. — 486 с.

²⁷⁹ Варцаба, В. І. Теоретико-методологічні засади управління процесом гармонізації розвитку економіки регіону : автореф. дис... на здобуття наук. ступ. д-ра економ. наук : спеціальність 08.00.05 / Полтавський нац. техн. ун-т ім. Ю. Кондратюка. — Полтава, 2016. — 38 с.

щодо раціоналізації управління фінансовими²⁸⁰ і нафтогазовими ресурсами держави²⁸¹ та ін.

Таким чином, і теоретичні моделі, і практичні рекомендації щодо управління процесами та процедурами забезпечення балансу інтересів держави, ринку і громадянського суспільства уже давно пропонувались як світовою, так і вітчизняною наукою. Проблема полягає тільки у бажанні і забезпеченні їх належного використання в процесах і процедурах реального управління розвитком соціально-економічних систем різного масштабу і сфер діяльності відповідними цим масштабам представниками політичних, управлінських, економічних еліт і громадянським середовищем.

Пріоритет «Наукові дослідження і соціальна організація заради спільного блага». Така складова, як «наука» присутня у всіх згаданих вище моделях пошуку «балансу» чи «гармонізації» інтересів, оскільки умова її обов'язкового залучення в життєдіяльність будь-якої соціально-економічної системи заради досягнення останньою забезпечення добробуту її людських ресурсів засвідчує першочергову необхідність і важливість забезпечення її поступального розвитку рішеннями наявних у ній інтелектуальних ресурсів. Системи, органи управління якими ігнорують науку, не розвивають освіту і не використовують інтелектуальну продукцію вітчизняних експертів, будуть у майбутньому вимушені використовувати результати інтелектуальної праці вчених інших країн — країн, еліта яких добре усвідомлює цінність інтелекту і генерованих ним продуктів.

Адже, саме управлінські рішення органів управління системи ліберального капіталізму привели до того, що, на думку Н. Фергю-

²⁸⁰ Danyliuk-Chernykh I., Vartsaba V., Petrenko V., Matsuk Z. (2019) Financial Resources Governance of Ukraine: Identification of Opportunities and Conditions for Improvement. In: Procházka D. (eds) Global Versus Local Perspectives on Finance and Accounting. ACFA2018 2018. Springer Proceedings in Business and Economics. Springer, Cham. — pp. 63–71.

²⁸¹ Варцаба В. І., Кіс С. Я., Ревтюк С. А., Петренко В. П. Про умови раціонального управління використанням спільних нафтогазових ресурсів України: проблема гармонізації цілей та інтересів ключових груп впливу. *Науковий вісник Івано-Франківського НТУ нафти і газу. Серія «Економіка та управління в нафтовій і газовій промисловості»*. 2015. № 2(12). С. 15–23.

сона (Niall Ferguson), «...Західна цивілізація стала певним взірцем того, як решті світу слід прагнути до самоорганізації»²⁸².

Для держави Україна, яка сьогодні перебуває в процесі становлення нової системи самоорганізації з тривалим і складним переходом до засад т. зв. Західної інституціональної матриці з основними ідеологемами ринкової економіки, індивідуалістської ідеології і федеративного політичного устрою²⁸³, наукові дослідження і рекомендації щодо моделей реорганізаційних і трансформаційних процесів та інструментів повинні були б відігравати вирішальну роль.

Однак, саме трансформаційні процеси і необхідні для цього реформи в Україні гальмуються фактом тривалого перебування населення під впливами інших ідеологем т. зв. Східної інституціональної матриці з її редистрибутивною економікою, комунітарною ідеологією та унітарно-централізованим політичним устроєм.

Цими установками Східної матриці, під впливом яких тривалий час знаходилося населення України, і була сформована його ментальність з вмонтованою у свідомість оцінкою неефективності колективних демократично-представницьких органів, правовий нігілізм, політична апатія та інертність, а також відверто незадовільна взаємодія органів управління державою з бізнесом, громадянським суспільством, наукою та освітою. І це при тому, що вітчизняна наука постійно і наполегливо генерує необхідну інтелектуальну продукцію у вигляді моделей, технологій і рекомендацій належного управління використанням природно-ресурсного потенціалу національної економіки і, в першу чергу, інтелектуального потенціалу їх людських ресурсів.

Тільки для прикладу вкажемо на те, що проблеми і специфіка необхідних українському суспільству інституційних змін, доцільності модифікації його інституціональної матриці, радикальних змін у життєдіяльності суспільства і вкрай необхідних

²⁸² Ferguson N. Civilization. The West and the Rest. — Penguin Books, London, 2012. — 432 p. (с.7).

²⁸³ Kirdina, Svetlana & Sandstrom, Gregory, 2010. «Institutional matrices theory as a framework for both western and non-western people to understand the global village»,» MPRA Paper 18642, University Library of Munich, Germany, revised 20 Jul 2010.

для цього змін ментальності його людських ресурсів (включаючи і управлінську складову) були досліджені і опубліковані в низці робіт^{284, 285, 286, 287, 288, 289}, а виходячи із специфіки потреб управлінських кадрів в освоєнні і використанні нових технологій та інструментів управління, вітчизняна наука ставить питання як про необхідність інтелектуалізації національної еліти (політичної, державно-управлінської, наукової, бізнесової та ін.), так і кадрового наповнення системи публічного управління і адміністрування^{290, 291}.

Проте зауважмо, що це обумовлено ситуацією і потребами, які ще до появи пріоритетів Дж. Стігліца в Україні уже були сформульовані проф. Войтович Р. В., яка задекларувала, що «Політична, бізнесова й гуманітарна еліти, аби стати головним фарватером суспільних змін та органічно належними до елітарності, мають також володіти потужним інтелектуальним потенціалом, оскільки

²⁸⁴ Болотіна С. В., Шубіна О. В. Інституціональні матриці суспільства та трансформаційна економіка України / Бізнес-інформ. — 2016. - №10(465). — С. 14–20.

²⁸⁵ Петренко В. П. Роль і завдання економічної науки у трансформації інституціональної матриці сучасного українського суспільства / Теоретико-методологічні трансформації економічної науки у ХХІ ст. : перспективи нової парадигми: Матеріали Всеукр. наук.-практ. конф. (Київ, 28–29 трав. 2019 р.). — Київ :Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2019. — 344 с. (С.90–92).

²⁸⁶ Петренко В. П., Андійур А. П., Мельницький М. М. Ясіньська Й. Ментальний реінжиніринг як обов'язкова складова процесу управління змінами в соціально-економічних і галузевих системах. *Теорія і практика стратегічного управління розвитком галузевих і регіональних суспільних систем». Матеріали VI-ї Міжнародної наук.-практ. конференції* (м. Івано-Франківськ, 11–13 жовтня, 2017 року). — 2017. С. 28–30.

²⁸⁷ Панасюк Р., Петренко В., Плопова Х., Ясіньська Й. Реінжиніринг менталітету людських ресурсів — обов'язкова складова процесу успішного управління змінами в соціально-економічних системах. *International Journal of Innovative Technologies in Economy*. June 2018. #5(17), Vol.1. С.60–68.

²⁸⁸ Dzvinchuk D. I., Petrenko V. P., Orliv M. S., Molodtsov O. V. Modelo tridimensional da matriz institucional como ferramenta metodológica para desejar cambios institucionais. *Revista Galega de Economía*. — Vol 29 No 1 (2020), Artigos, páxinas 1–15.

²⁸⁹ Dzvinchuk D. I., Mazak A. V., Ozminska I. D., Orliv M. S., Petrenko V. P. Targeted change in the mentality of communities through transformative adult learning. *Advanced Education*. — 2020, Issue 16. — С. 9–17. Войтович Р. Інтелектуальна еліта як технократична умова інституційного лідерства у державному управлінні. *Університети і лідерство*. - 2015. № 1. С. 56–59.

²⁹⁰ Дзвінчук Д. І., Петренко В. П. Поведінкова економіка та доцільність інтелектуалізації публічного управління і адміністрування. *Публічне управління та публічна служба в Україні: стан проблем та перспективи розвитку. Матеріали науково-практичної конференції за міжнародною участю (07–08 вересня 2018 р., м. Київ)* / За заг. ред. В. С. Куйбіди, М. М. Білинської, В. Л. Федоренка. — Київ : Видавництво Ліра-К, 2018. — С. 152–155.

²⁹¹ Войтович Р. В. Інтелектуалізація еліт як технократична умова інституційного лідерства в державному управлінні. *Вісник Національної академії державного управління при Президентові України*. — 2015. № 1. С. 48–53.

саме він є стратегічним фактором інноваційно-технологічного прориву держави та її інституційного лідерства».

На жаль, авторка цього дослідження констатувала, що на сьогодні в Україні «...в такому семантично-функціональному варіанті еліти, на жаль, не існують, адже вони мають тотально примітивну самоідентифікацію, втративши себе як носія історичної відповідальності, вони не є навіть формальним суб'єктом реалізації ідей інтеграції та модернізації суспільства»²⁹².

Отже, завдячуючи відсутності у значної частини вітчизняної еліти ідей інтеграції і модернізації суспільства, яка мала б сприяти виконанню двох перших пріоритетів Дж. Стігліца, такі пріоритети, як «боротьба з монополізмом» і «розірвання зв'язків між економічною владою і політичним впливом» ще не мають масштабного соціального підґрунтя і підтримки, не дивлячись на існування уже сформульованих вітчизняною наукою рекомендацій.

Пріоритет «Боротьба з монополізмом». Борг вітчизняної науки в подоланні цього пріоритету перед українським суспільством є найбільш значимим. Адже, незважаючи на наявність ґрунтовних досліджень проблем монополізму в економіці держави^{293, 294, 295, 296}, на існування Антимонопольного комітету України²⁹⁷ і одного із перших в незалежній Україні Законів «Про обмеження монополізму та захист від недобросовісної конкуренції у підприємницькій діяльності»²⁹⁸ в країні продовжує зростати рівень монополізації

²⁹² Ibid. (С. 48–53).

²⁹³ Зелінська О. М. Державне регулювання монополізму в трансформаційній економіці України : автореф. дис. ... канд. екон. наук: 08.00.03 / О. М. Зелінська / Львів. нац. ун-т ім. І. Франка. — Л., 2009. — 20 с.

²⁹⁴ Попов Р. А. Державна політика України в сфері антимонопольної діяльності : автореф. дис. ... канд. наук з держ. упр.: 25.00.02 / Р. А. Попов / Класич. приват. ун-т. — Запоріжжя, 2010. — 20 с.

²⁹⁵ Лайкова М.С. Антимонопольна діяльність в Україні: сучасні проблеми організації та правового регулювання/ М.С. Лайкова ; за заг. ред проф. д-ра. юрид. наук, проф. Н.П. Матюхіної. Харків : Фактор, 2014. 224 с.

²⁹⁶ Кирилук А. О. Державне регулювання монополізованих ринків України / А. О. Кирилук // Бізнес-інформ. — 2014. — № 11. — С. 30–35.

²⁹⁷ Про Антимонопольний комітет України : Закон України від 26.11.1993 № 3659-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3659-12#Text>

²⁹⁸ Про обмеження монополізму та захист від недобросовісної конкуренції у підприємницькій діяльності : Закон України від 18.02.1992 № 2132- XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2132-12#Text>

в таких сферах і секторах національного господарства як енергетика (генерування, транспортування і розподіл електроенергії, видобуток, переробка, транспортування і торгівля нафтопродуктами і природним газом), промисловості (гірничодобувна, хімічна, металургійна), підприємств комунальних послуг, авіаперевезень, мобільного зв'язку і т. д. з відповідними втратами конкурентоздатності національного господарства.

Однак, генеровані вітчизняною наукою рекомендації і, навіть, вимоги щодо обмеження монополізму, практики преференцій, фаворитизму і пов'язаної з цим корупції в органах державного управління і місцевого самоврядування²⁹⁹ владою ігноруються, а існуючий досвід світової спільноти цивілізованих держав, в яких забезпечення добросовісної конкуренції є предметом прискіпливої уваги урядів, в Україні не працює.

Наука сьогодні скоріше вивчає можливі шляхи подолання негативних економічних наслідків монополізації, всі негативні прояви якої були задумані, сплановані і реалізовані внаслідок діяльності уже охарактеризованої вище «еліти» (політичної, бізнесової, управлінської). Адже зусиллями представників цієї «еліти» Україна у 2012 році була перетворена в «Рай для олігархів»³⁰⁰, в якому існували десятки неприродних і недержавних монополій³⁰¹, що навіть не намагалися шукати можливості керуватись відомими моделями гармонізації і збалансування інтересів та працювали явно не «заради спільного блага».

Пріоритет «Розірвання зв'язків між економічною владою і політичним впливом». Сформульований Дж. Стігліцем пріоритет знищення зв'язків між бізнесом і владою, будучи актуальним навіть для країн з еволюційно сформованою ринковою економікою, для України в її сучасному стані слід вважати архіактуальним.

²⁹⁹ Филлок Г. М. Високий рівень монополізації української економіки — бар'єр на шляху підвищення рівня її конкурентоспроможності / Г. М. Филлок // Вісник Кам'янець-Подільського нац. ун-ту ім. І. Огієнка. Економічні науки — 2015. — Вип. 10. — С. 102–109.

³⁰⁰ Заславська М. Рай для олігархів. В Україні панують ідеальні можливості для процвітання монополій. Тиждень.ua. 20.08.2012. URL: <https://tyzhden.ua/Economics/57500>

³⁰¹ 10 крупнейших монополий Украины. Sostav.ua. URL : <https://sostav.ua/publication/10-kрупnejshikh-monopolij-ukrainy-69791.html>

Адже для сучасних соціально-економічних реалій зрощування влади і бізнесу в Україні, як і в багатьох інших пострадянських країнах, є характерними незавершеність ринкових трансформацій національної економіки, відсутність потрібних і очевидна слабкість або індиферентність наявних інституцій, неспроможність державних структур створити конкурентний і ефективний ринок для всіх видів бізнесу і т. д. привело до унікального для ринкової економіки рівня зрощування влади і бізнесу. Відсутність системних змін у цій сфері обумовлено «...егоїстичними меркантильними мотивами влади до постійного власного збагачення та нехтуванням інтересами суспільства»³⁰².

Цими мотивами і відповідними діями протягом багатьох років у країні створена ситуація, яку відомий український політик Л. Лук'яненко у 2018 році описав наступним чином: «Коли ж бізнес і влада поєднані — це найбільше лихо, яке може бути в країні»³⁰³. Цього ж таки року проф. В. Черняк прийшов до висновку, що «Основна проблема України — не корупція, а організована злочинність у владі. Корупція — це наслідок. Наслідком є зрощення бізнесу й влади та використання влади як засобу збагачення. Наслідком є монополізм і олігархія»³⁰⁴.

Коли ж понад 10 років тому, в колективному аналітичному дослідженні «Соціально-економічний стан України: наслідки для народу та держави. Національна доповідь» група провідних вітчизняних науковців прописали, що українській владі необхідно «...стати координатором дій різних суб'єктів суспільства, сформувати сприятливу для розвитку суспільства правову і нормативну базу [...], виробити інтегративні механізми, соціальні стандарти та моделі поведінки, цінності толерантності та суспільної консолідації, на основі яких і відбудеться трансформація національної ідентич-

³⁰² Зайдель М. І. Взаємодія влади та бізнесу в країнах незахідного політичного процесу / М. І. Зайдель // Вісник Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна. «Питання політології». — 2013. № 1060. С. 150–154.

³⁰³ «Найбільше лихо в країні — коли бізнес і влада поєднані». Заповіт Левка Лук'яненка. 7 Липня, 2018 / [Електронний ресурс]. — Режим доступу : <https://glavcom.ua/publications/-naybilshe-liho-v-krajini-koli-biznes-i-vlada-pojednani-zapovit-levka-lukyanyenka-510949.html>

³⁰⁴ Економіст Володимир Черняк заявив: боротьба з корупцією в Україні — імітація. URL: <http://ukrreporter.com.ua/politic/ekonomist-volodymyr-chernyak-zayavyv-borotba-z-koruptsiyeyu-v-ukrayini-imitatsiya.html>

ності в контексті європейської інтеграції»³⁰⁵, ця важлива рекомендація, яка повністю відповідає критеріям Дж. Стігліца і яка могла би виправити ситуацію на краще, залишилась поза увагою влади.

Проте, як тоді, так і сьогодні у взаємовідносинах тріади «влада — бізнес — суспільство» остання складова залишається поза грою, оскільки влада надає перевагу бізнесу, а бізнес — владі³⁰⁶, які спільно і одночасно нехтують рекомендаціями вітчизняної науки і блокують процес модернізації суспільства, а в результаті цього держава фактично залишається «захопленою» олігархічним капіталом.

При цьому, кадрове наповнення вітчизняної системи публічного управління і адміністрування протягом складного, затяжного і непередбачуваного трансформаційного процесу втрачає професійність в зв'язку з неконтрольованою дією і впливом ефекту Данінга-Крюгера³⁰⁷.

При цьому, десятки написаних і опублікованих наукових монографій і дисертацій, сотні статей і виступів на конференціях вітчизняних науковців, присвячених проблемам організації належної взаємодії влади, бізнесу і суспільства, не є здатними переконати носіїв інтелекту з владними повноваженнями не ігнорувати загальноцивілізаційний досвід соціалізації сучасного бізнесу, який говорить про необхідність врахування інтересів множини тих пересічних носіїв інтелекту, якими ця влада і була їм делегована.

Досвід, отриманий світовими школами управління бізнесом говорить, що «Сучасне суспільство і світ бізнесу є нероздільними»³⁰⁸, а основною характеристикою пост-нової економіки (the PostNew Economy) є «...повернення до основ, не тільки основ бізнесу,

³⁰⁵ Соціально-економічний стан України: наслідки для народу та держави: національна доповідь / за заг. ред. В. М. Гейця [та ін.]. — НВЦ НБУВ, 2009. — 687 с.

³⁰⁶ Великий український капітал: взаємовідносини з владою і суспільством / О. Й. Пасхавер, Л. Т. Верховодова, К. М. Агеєва. В надзаг.: Центр економічного розвитку. — К.: «Дух і літера», 2007. — 130 с.

³⁰⁷ Дзвінчук Д. І., Петренко В. П. Щодо проявів ефекту Данінга-Крюгера в системі управління українською державою. *Теорія та практика державного управління. Хар-РІДУ*. — 2017. № 1(50). С. 6–11.

³⁰⁸ Kathia Castro Laszlo, The evolution of business: learning, innovation and sustainability in the 21st century / 45th Annual Conference of The International Society for the Systems Sciences (ISSS). Asilomar, California July 2001 [Електронний ресурс] / OASIS. Advancing open standards for the information society. URL : <https://www.oasis-open.org/committees/download.php/20459/06-09-00014.000.pdf>

а й основ людяності» та до «...зростання ролі особистої відповідальності і підзвітності»³⁰⁹.

Отже, продемонстровані вище факти і приклади дозволяють констатувати неготовність як загалом більшості людських ресурсів, так і еліти української держави до динамічних і ефективних трансформацій суспільства навіть в напрямку «неоліберального капіталізму», не говорячи уже про більш сучасні варіанти «прогресивного», «інклюзивного» чи «стейкхолдерського». При цьому, забезпечення соціально-економічного розвитку України за пріоритетами названих різновидів майбутньої економіки, що є необхідним для реального, а не декларативного входження України у світову спільноту цивілізованих держав, вимагає якщо не знищення, то щонайменше зміни «примітивної самоідентифікації», «ментальності» і «мислення» діючої сьогодні і майбутньої елітної складової українського суспільства.

І це не дивлячись на те, що вітчизняною наукою інноваційні напрями удосконалення управління вітчизняним соціумом на засадах інтелектокористування та інтелектуалізації були, для прикладу, започатковані ще в середині 90-х років працями проф. Вовканича С. Й. з інтелектуального забезпечення української національної ідеї^{310, 311} шляхом формулювання вимог до інтелекту, творчості і духовності національної еліти, яка «...не є закритим соціальним станом (кланом), а відкритою системою з перманентними процесами, до яких може долучитись кожен, хто здатний своїм інтелектом, духом, хистом, творчістю та іншими достоїнствами, особистими якостями збагатити національну скарбницю знань, досвіду, цінностей, здобутків»³¹².

Рівно через 10 років проф. Михайлева Е. Г. на підставі ретельного аналізу методології феномену еліт також прийшла до

³⁰⁹ Koestenbaum P. Looking Back and Looking to the Future: The Growing Role of Personal Responsibility and Accountability [Електронний ресурс] / Peter Koestenbaum // The Journal for Quality & Participation. — Winter 2001 // Philosophy-in-Business™.net. URL : <http://www.pib.net/jqpPK.pdf>

³¹⁰ Вовканич С. Національна еліта та інтелектуальний потенціал нації (епістемологічний аспект). *Філософська і соціологічна думка*. — 1996. № 7–8. С. 3–15.

³¹¹ Вовканич С. Українська національна ідея та її інтелектуальне забезпечення. *Людина і політика*. — 1999. № 2. С. 36–41.

³¹² Вовканич С. Пріоритет еліти інтелект і творчість у згоді з духовністю. *Сучасність*. — 1997. Ч. 7–8. С. 189–197. (с. 191).

висновку, що «...в умовах соціальних трансформацій українського суспільства і його руху шляхом формування суспільства інтелекту найбільш продуктивним нам бачиться використання ціннісних інтерпретацій еліти та її ролі в соціумі»³¹³, до яких, на її цілком слушну думку, «...можна віднести, поряд з високо розвинутими інтелектуальними здібностями, високий рівень освіти, критичне мислення, творчий потенціал, високий рівень мотивації своєї діяльності і наявність результатів значимих для суспільства і заснованих на високому рівні професійної компетентності»³¹⁴.

Ще понад 10 років знадобилось для формулювання вимог до «компетентної політико-управлінської еліти», як до тієї категорії «... відібраних осіб у суспільстві для здійснення публічного управління, яка володіє: сукупністю сучасних політико-управлінських знань, умінь та навичок; досвідом результативної політичної діяльності; мотивацією до виконання складних загальнодержавних завдань та прийняття відповідальних рішень на користь держави й суспільства; особливими особистісними якостями та здатностями для утримання інтелектуально-етичної позиції і соціально демократичних установок; когнітивною складністю мислення, високим комунікативним потенціалом»³¹⁵.

При цьому всьому, однак, незаперечним і констатованим багатьма дослідниками та їх дослідженнями і оцінками є той факт, що в українському суспільстві протягом останніх десятиліть сформувалась потужна страта псевдо-еліт у всіх їх можливих складових (олігархів і їх фахового оточення, залежних від олігархічних структур політиків і партій, корумпованих керівників і персоналу органів державного управління і місцевого самоврядування, керівників як державних, так і приватних підприємств, установ і організацій всіх сфер життєдіяльності суспільства, навіть громадських об'єднань і організацій і т. п.), які, без найменшого сумніву,

³¹³ Михайлева Е. Г. Интеллектуальная элита в матрице современных цивилизационных изменений : монография / Е. Г. Михайлева. — Харьков: Изд. НУА, 2007. — 576 с. (с. 247).

³¹⁴ Ibid (с. 284).

³¹⁵ Томашевська Т. В. Формування політико-управлінської еліти в Україні: функціонально-компетентнісний підхід : дис... на здоб. наук. ступ. канд. наук з держ. упр. за спец. 25.00.03 — державна служба. — Київ, НАДУ при Президентіві України, 2021. — 265 с. (с. 17).

володіють потужним інтелектуальним потенціалом. Проте, інтелектуальний потенціал цих носіїв інтелекту орієнтований, на жаль, виключно на задоволення кланових і власних інтересів, які ще й дуже часто прикриваються використанням потужних псевдопатріотичних і псевдо-соціальних декларацій, гасел та лозунгів.

Отже, інтеграція суспільства для його радикальної модернізації і трансформації ним економіки (згідно переліку пріоритетів Дж. Стігліца) вимагає першочергових і радикальних змін у складі та в інтелекті національної еліти за обов'язкового дотримання умов проф. С. Вовканича щодо її «відкритості» і можливості долучитись до неї кожному, «...хто здатний своїм інтелектом, духом, хистом, творчістю та іншими достоїнствами» збагатити не себе, а «національну скарбницю»³¹⁶.

Все це вимагає масштабних змін у моральності, духовності й ментальності всіх людських ресурсів країни, оскільки ці зміни можуть бути досягнуті тільки через усвідомлення та засвоєння їх доцільності і раціональності інтелектом всієї множини його носіїв.

Слід зауважити, що вітчизняна наука володіє значним доробком у сфері науково-теоретичного і організаційно-практичного забезпечення процесів добору, підготовки, неперервного розвитку та удосконалення кадрового наповнення системи публічного управління й адміністрування, системи місцевого самоврядування, управлінського корпусу галузей національного господарства, державних підприємств і корпоративних бізнес-структур нашої держави. Фаховою літературою пропонуються уже апробовані оригінальні або адаптовані до умов і потреб перехідного періоду моделі, технології та інструменти інтелектокористування, інтелектуалізації управління, морального, когнітивного і синерхосинергічного лідерства, гармонізованого менеджменту, постіндустріального і ментального реінжинірингу, необхідних інституціональних трансформацій і т. п.

Однак, до практичного використання діючим сьогодні кадровим наповненням системи управління функціонуванням держави та її економіки з отриманням відповідних результатів більшості

³¹⁶ Вовканич С. Й. Соціогуманістична парадигма інтеграційної стратегії розвитку України та її регіонів. *Регіональна економіка*. 2008., № 3, с. 7–22.

напрацювань і рекомендацій вітчизняної науки ще далеко, оскільки інтелектуальний стан і ментальність діючої політико-управлінської еліти на всіх рівнях ієрархії системи не відповідають потребам і вимогам пост-нової економіки.

Тому, цілком очевидним фактом слід вважати те, що, в умовах транзитних економік і суспільств, які наздоганяють світові держави-лідери та перебувають в стані перманентних змін, названі Дж. Стігліцем чотири пріоритети необхідно і доцільно доповнити п'ятим пріоритетом наступного змісту:

— включення в економіку інтелектуальних ресурсів еліти і населення країн на основі використання інноваційних моделей, технологій та інструментів управління інтелектокористуванням та інтелектуалізацією людських ресурсів з метою забезпечення результативної і ефективної реалізації чотирьох пріоритетів «прогресивного капіталізму».

Практична реалізація в Україні п'ятого пріоритету, запропонованого науковцями в доповнення до рекомендацій Дж Стігліца, сприятиме як ліквідації виявлених нами в результаті порівняльного аналізу і оцінки недоліків у виконанні його перших чотирьох пріоритетів в Україні, так і прискоренню процесу досягнення нашої країною повноцінної відповідності вимогам неоліберальної економіки з наступним переходом до постнової економіки у всіх її можливих варіантах. Все це може забезпечити, на переконання Томаса Л. Фрідмана (Thomas L. Friedman), «...старання використання енергії, духу підприємництва, креативності та інтелекту власного народу — чоловіків і жінок — ...»³¹⁷.

Проте, в цьому контексті виникає наступне питання, яке вводить і продовжує вводити у ступор більшість діючих посадовців на всіх щаблях системи публічного управління і адміністрування і на яке слід дати вичерпну відповідь: Чи можна управляти пере-

³¹⁷ **Thomas L. Friedman.** The World Is Flat 3.0: A Brief History of the Twenty-first Century. Further updated and expanded. — New Yourk. Picador / Farrar, Straus and Giroux. — 2007. — 659 p. (с. 358).

хідною, транзитною, неоліберальною, пост-новою, інтелектуальною, цифровою і т. д. економікою так, як це було прийнято за традиційного командно-адміністративного варіанту високоцентралізованого управління комунітарною та редистрибутивною економікою, а чи щось повинно радикально змінитися у звичних підходах, прийомах, інструментах і технологіях управління.

Тобто, узагальнюючи результати інтелектуальних зусиль відомих експертів, можна прийти до висновку, що новий капіталізм потребує нового управління і менеджменту, гуманізованого, орієнтованого на людину як на носія інтелекту — джерело інновацій і гармонізованого розвитку та ефективної співпраці всіх складових суспільства: людей у владі, людей у бізнесі і людей у соціумі.

3.2. Мораль і управління

Приведені вище приклади уже триваючих і майбутніх змін у економіці постійно супроводжуються зверненнями до прикладів управління і пов'язаною з цією діяльністю потребою належного використання інтелекту, розуму, ментальності та інших характеристик всіх тих, хто приймає рішення (decision makers — керівників-лідерів, посадовців-лідерів, функціонерів-лідерів і т. п.) про функціонування національних економік, їх галузей, великих і малих підприємств, різноманітних організацій і т. д., оскільки бажані зміни в економіці соціуму не можуть бути реалізовані без адекватних змін в управлінні ним.

Однак, звернувшись до опублікованих оцінок на завершенні одного і початку наступного тисячоліття (2000 р.), можна помітити існуючу ще і на той час проблему, яка полягала в тому, що «Українські менеджери надають перевагу використанню неринкових методів управління...», а «...до формування критичної маси» управлінців, готових жити за ринковими законами, ще далеко»³¹⁸.

Відсутність якісного управління і ефективного лідерства в усіх сферах життєдіяльності і життєтворчості сучасного українського

³¹⁸ Колесник Л. Украинские менеджеры предпочитают пользоваться нерыночными методами управления, отпугивая потенциальных инвесторов. КОМП&НЬОН. 17.03.2000. URL: <http://www.companion.ua/articles/content?id=5432>

суспільства продовжує підтверджуватись експертами протягом останніх 20-ти років такими негативними оцінками вітчизняного управлінського корпусу, як: «перекручена свідомість» і «функціональна неповноцінність»³¹⁹ (2002 р.), «живучість адміністративно-командної моделі регулювання», «фахова невідповідність управлінців регіонального рівня та місцевого самоврядування»³²⁰ (2007 р.), «Кадри і менеджмент — це ключова проблема, хворе місце молодій державі України»³²¹ (2009 р.), «...підміна професіоналізму управлінських кадрів непрофесіоналізмом, політичною доглядливістю тощо»³²² (2014 р.), «Корупція в органах державної влади перестає бути видом девіантної поведінки,...»³²³ (2014 р.), «...існує кадровий голод <...> в результаті шкідливої політики тотального збезділення управлінської сфери з неї вимивається професіоналізм»³²⁴ (2020 р.)

Таким чином, проблема забезпечення належного управління українським суспільством залишається актуальною і сьогодні не дивлячись на те, що у управлінській літературі вітчизняних авторів протягом останніх десятиліть проблема ефективного і результативного управління-лідерства в першу чергу у сфері публічного управління стала предметом досліджень, результати яких опубліковані у багатьох монографічних і дисертаційних роботах, наукових статтях, навчальних посібниках, методичних розробках і практичних рекомендаціях.

³¹⁹ Сунгуровський М. Діагноз — «Стратегічна недостатність». *Універсум. Незалежний погляд з України*. 7–8 (105–106) 2002. URL: <http://www.universum.org.ua/journal/2002/sungur7>

³²⁰ Масловська Л. П. Синергійний підхід у становленні регіонального менеджменту І Л. П. Масловська // *Регіональна економіка*. — 2007. — № 4. — С. 19–26.

³²¹ Панцир С. І. Низький інтелектуальний рівень державних рішень — реальна загроза для України. *Діалоги*. URL: <http://dialogs.org.ua/ru/dialog/page93-1477.html>

³²² Пашко Л. А. Запровадження профілів професійної компетентності посад як механізм реалізації людиноцентричного підходу на державній службі. *Теорія та практика державного управління і місцевого самоврядування: електр. наук. фах. вид. Херсонського національного технічного університету*. — 2014. № 2. URL: <http://www.irbis-nbuv.gov.ua>

³²³ Западинчук О. П., Гончарук Н. Т. Механізми мінімізації корупції в системі державної служби України. *Стратегічні пріоритети*. — 2014. № 4 (33). С. 26–33.

³²⁴ Процок О. Олександр Сич: Держава занурюється у безсистемне шарпання і втрачає свою ідентичність. *Націоналістичний портал*. 03 червня 2020. URL: <https://ukrnationalism.com/interview/4100-oleksandr-sych-derzhava-zanuriuietsia-u-bezsystemne-sharpannia-i-vtrachaie-svoiu-identychnist.html>

Проте, будучи головним одним трендом вітчизняної управлінської науки в контексті управління-лідерства у найрізноманітніших сферах політичної, ідеологічної і економічної активності українського соціуму, забезпечення належного лідерства для багатьох сьогодні діючих керівників вітчизняних людських спільнот (системи публічного управління і адміністрування, органів місцевого самоврядування, галузевих, регіональних, територіальних, партійних і громадських організацій, установ, підприємств тощо) продовжує залишатись проблемною і невідомою сферою знань та практичного досвіду, нецікавими і непотрібними теоретичними рекомендаціями, технологіями і моделями, які залишаються недооціненими і невикористаними.

При цьому, проблема дефіциту професійних і лідерських компетенцій навіть у діючого сьогодні управлінського корпусу ускладнюється специфікою перехідного періоду і ментальністю людських ресурсів, яка не могла одномоментно звільнитися від ідеологем інституціональної матриці східного типу, в зв'язку з чим вимагає хоча і радикальної але поступової переорієнтації на ідеологеми матриці західної, а від керівників-лідерів ще й на властиві цій матриці критерії моралі, доброчесності і духовності.

Не дивлячись на те, що теоретичні і практичні напрацювання в сфері лідерства вилились в численну кількість його специфічних різновидів, відомих сьогодні під такими назвами, як автентичне, відповідальне, деструктивне, емоційне, інтелектуальне, когнітивне, колективне, командне, контролююче, корпоративне, креативне, раціональне, резонансне, результативне, реляційне, синергетичне, служіння, ситуативне, сприяюче, трансформаційне, управлінське, харизматичне, християнське і т. д., і т. п., обов'язковими і фундаментальними складовими будь-якого із названих варіантів незалежно від теоретичної концепції, запропонованої моделі, розроблених технологій, механізмів та інструментів реалізації і сфери використання повинні залишатись моральність, доброчесність та духовність лідера.

І хоча, наприклад, проблеми моральності і доброчесності кадрового наповнення системи державного управління постійно

перебувають у зоні інтересу вітчизняних дослідників^{325, 326, 327, 328}, більшість наданих ними рекомендацій спрямовані, головним чином, на «пересічних» представників цієї категорії службовців, без акцентуації на абсолютній важливості володіння і обов'язковості практичного використання цих характеристик у керівників-лідерів і функціонерів-лідерів у будь-яких інших сферах людської активності, а їх відсутність у тієї чи іншої особистості повинна служити обмеженням її права і можливості функціонувати в системі державно-управлінської діяльності.

Адже групою авторів вітчизняного підручника «Етика державного управління», в якому розглядається «моральне підґрунтя державно-управлінської діяльності», наголошено на тому, що «... підвищені моральні вимоги в державному управлінні зумовлені:

- розпорядженням значними матеріальними цінностями, людськими ресурсами;

- безпосереднім впливом на життя конкретних людей;

- існуванням ризику, непередбаченості в діяльності, поєднанням формально процедурних регламентацій діяльності з можливістю прийняття вольових суб'єктивних рішень, імовірним творчим характером праці»³²⁹.

При цьому, «моральне призначення державної служби» згідно формулювання цих же авторів полягає в тому, що «Державні службовці служать народу України, задовольняючи його потреби в послугах держави»³³⁰.

³²⁵ Морально-етичні засади розвитку державної служби України: європейський та вітчизняний досвід : монографія / С. М. Серьогін, О. В. Антонова, І. І. Хожило та ін. ; за заг. наук. ред. проф. С. М. Серьогіна. — Дніпропетровськ : ДРІДУ НАДУ, 2007. — 290 с.

³²⁶ Лучанінова Л. О. Морально-етичні норми як інструмент підвищення ефективності діяльності державних службовців. *Управління розвитком*. — 2011. № 10 (107). С. 84–86.

³²⁷ Томкіна О. Принцип доброчесності державної влади: постановка проблеми. *Вісник національної академії правових наук України*. — 2014. № 1(76). С. 65–74.

³²⁸ Сорокіна Н. Доброчесність як необхідний морально-етичний складник діяльності публічного службовця. *Національний юридичний журнал: теорія і практика*. — 2017. № С. 39–42.

³²⁹ Василевська Т. Е. Етика державного управління : підручник / Т. Е. Василевська, В. О. Саламатов, Г. Б. Марушевський ; за заг. ред. Т. Е. Василевської. — К. : НАДУ, 2015. — 204 с. (с. 9).

³³⁰ Ibid. с. (с. 24).

Однак, потужними джерелами мотивації до порушення «морального призначення» є, якраз, присутність у практичній діяльності керівників-лідерів системи публічного управління і адміністрування по-перше таких чинників, як «значні матеріальні цінності» і «людські ресурси» і, по-друге, «можливість прийняття вольових суб'єктивних рішень» в умовах «ризиків» і «непередбачуваності».

Протистояти ж впливу цих мотиваторів покликані такі вроджені, виховані або добре стимульовані і жорстко контрольовані обов'язкові риси особистості державного лідера-функціонера, як людські моральні чесноти: мудрість, мужність, справедливість, поміркованість.

Три авторитетні експерти у сфері теорії лідерства, автори світового бестселлера «Виховай свого лідера» У. С. Байхем (William C. Byham), О. Б.Сміт (Audrey B. Smith) і М. Дж. Пізі (Matthew J. Paese) вважають, що створювати дієздатні команди, в яких «...панують високі моральні принципи і створена дружня атмосфера»³³¹ дозволяють наявність у осіб саме моральних чеснот.

Однак, ознайомившись із названими у цьому бестселері 28-ма обов'язковими «навичками і вміннями керівного працівника»³³², побачимо, що в цьому переліку відсутні будь-які рекомендації щодо забезпечення його моральності — показника, який залишається поза увагою дослідників саме в зв'язку з тим, що більшість із них вважають наявність цих характеристик у будь-якої особистості апріорі обов'язковою.

Тому, неможливо заперечувати необхідність, доцільність і обов'язковість інтенсивного впровадження в практику керівництва-лідерства у вітчизняній системі публічного управління і адміністрування чотирьох складових моральних принципів доброчесних стосунків в організованих людських спільнотах, які були вироблені, сформульовані і оприлюднені тисячі років тому, а в сучасній вітчизняній управлінській традиції залишаються, на жаль,

³³¹ Байхем Уильям С. Воспитай своего лидера. Как находить, развивать и удерживать в организации талантливых руководителей / Уильям С. Байхем, Одри Б. Смит, Метью Дж. Пизи.: Пер. с англ. — М.: Изд. Дом «Вильямс», 2002. — 416 с. (с. 92).

³³² Ibid. (с. 146–149)

багатьма працівниками системи публічного управління сьогодні забутими або свідомо знехтуваними.

Непряним підтвердженням цієї констатації можуть служити результати проведеного у 2010 році анкетування 454 українських державних службовців з визначення їх думки щодо ключових, критично необхідних лідеру професійних компетенцій³³³. Запропонований дослідниками цим державним службовцям, серед яких було 176 представників вищого корпусу першої та другої категорії посад, перелік бажаних і очікуваних характеристик їх керівників — ідеальних лідерів, під орудою яких вони хотіли б працювати, реінтерпретовані нами у вигляді Таблиці 1.

Таблиця 1.

**Портрет ідеального керівника-лідера
очима вітчизняних державних службовців 2010 року
опитування (реінтерпретація авторів)**

ХАРАКТЕРИСТИКА	РАНГ
Організатор	1
Вміє налагодити роботу	2
Ініціатор	3
Генератор ідей	4
Може повести за собою, до нього тягнуться люди	5
Серце команди	6
Чітко ставить завдання, формулює ідею — дає можливість іншим виконувати, розвивати	7
Не вдається до надмірного контролю	8
Дає працівнику свободу, поважає професіонала	9
Не тисне на працівників	10
Тонкий психолог	11
Стриманий, керує емоціями, поводить коректно	12
Однаково ставиться до всіх працівників	13
Може швидко зорієнтуватися	14
Здатний запобігти виникненню проблем та розв'язувати їх	15
Не перекладає провину на інших, бере на себе відповідальність за управління людьми	16

Вважаємо за необхідне звернути увагу на той факт, що, ознаки моральних чеснот у рисах цього «портрету» є аж надто прихо-

³³³ Розвиток лідерства на державній службі як умова належного врядування.
URL : http://academy.gov.ua/doc/koment-inter_prezident/2014/koment_iner_prezident_2014_07_03.pdf

ваними. Якщо в перших 10 за рангом характеристиках із 16 вони відображаються, головним чином, у професійному рівні особи керівника-лідера такими необхідними чеснотами, як «мудрість» і «мужність», то присутність ознак «справедливість» і «помірюваність» тільки відчувається у деяких з шести останніх (12, 13 і 16 ранг).

Цілком невинуватана, однак аналогічна тенденція майже повної відсутності моральних вимог до кандидатів на посади у вітчизняній системі публічного управління і адміністрування підтверджується також і змістом тестових завдань, представлених вітчизняним інформаційно-комунікативним веб-ресурсом «Тести на державну службу», створеного в рамках проекту «Підтримки реформ в Україні» за сприяння Громадської мережі «Нова державна служба»³³⁴. Ці тести призначені для самопідготовки та відбору осіб — претендентів на посади публічних службовців як для уже діючих працівників системи публічного управління і адміністрування, так і тих, що планують або для яких планується кар'єрне зростання.

З використанням цього тесту будь-який претендент безкоштовно знайде відповіді на питання та пройде електронне пробне тестування з тим, щоб оцінити свій рівень знань та готовність до конкурсного відбору на посади державних службовців відповідно до п. 2. ст. 26 Закону України «Про державну службу» та Постанови Кабінету Міністрів України «Про затвердження Порядку проведення конкурсу на зайняття посад державної служби».

До тесту включено 709 питань з відповідями, зокрема:

193 питання на знання Конституції України;

197 — по Закону України «Про державну службу»;

199 — по Закону України «Про запобігання корупції»;

120 — по спеціальному законодавству.

Проте, в цьому масиві, окрім професійних питань і питань на рівень загальної ерудованості, здібностей, оперативного, логічного і аналітичного мислення, повністю відсутні питання для визна-

³³⁴ Тести на державну службу. Питання і відповіді 2018. URL : <https://test.gudswb.org/>

чення і оцінки рівня моральності особи, а також встановлення її здатності до виконання функцій керівництва-лідерства, що свідчить про повне ігнорування такої важливої для будь-якого кандидата на державну службу характеристики, як моральність.

Одночасно, це повинно говорити і про нагальну необхідність впровадження у практику виявлення, добору, постійного розвитку й ефективного використання кадрового наповнення вітчизняної системи публічного управління та адміністрування додаткових моделей, критеріїв та інструментів, орієнтованих на виявлення, розвиток і підтримку загальноновизнаних сучасною цивілізацією критеріїв моральності людини.

І це при тому, що авторами, виданих Національною академією державного управління при Президентові України (НАДУ) навчально-методичних матеріалів «Морально-психологічні засади управлінської діяльності» для процесу навчання майбутніх і діючих функціонерів системи публічного управління наголошується, що «Моральність — важлива умова повноцінного розвитку керівника. Тому професійні якості особистості необхідно розглядати разом з її моральними нормами»³³⁵.

Однак, свідоцтво того, що сучасний стан моральності кадрового корпусу системи публічного управління і адміністрування держави Україна залишається ще надто далеким від належного є більше ніж достатньо.

Експерти вбачають причини в тому, що нинішні проблеми в державі «...зумовлені дефіцитом не так валюти чи інших ресурсів, як людей, здатних ними ефективно розпоряджатися в загальноносупільних інтересах»³³⁶, що «Фатально бракує відповідальних і некорумпованих політиків, для яких ця територія значила б щось більше, ніж просто місце отримання політичних та фінансових дивідендів»³³⁷, що «...низький рівень моральної культури держав-

³³⁵ Алюшина Н. О., Новаченко Т. В. Морально-психологічні засади управлінської діяльності : навч.- метод. матеріали. — К. : НАДУ, 2013. — 60 с. (с. 7).

³³⁶ Крамар О. Як подолати дефіцит якісних кадрів у державному секторі. У пошуку нових людей. Тиждень.ua. 26 грудня 2014. URL : <http://tyzhden.ua/Politics/126011>

³³⁷ Максим Стріха: «Я ніколи не боявся йти проти течії». *Національна спілка письменників України. Харківська обласна організація*. 9 квітня 2014 р. URL : <https://kharkiv-nspu.org.ua/archives/2950>

них службовців є проблемою сьогодення та породжує не лише недовіру з боку громадян, але і знижує ефективність діяльності управлінських кадрів та роботу державних органів в цілому»³³⁸.

Цими та багатьма іншими, не названими за браком місця, недоліками кадрового наповнення системи управління державою і обумовлені наступні результати і оцінки:

— обсяг тіньового сектору економіки України за різними підрахунками коливається від 30 % до 50 %³³⁹;

— Україна втрачає 4 мільярди євро за рік через корупцію на митницях³⁴⁰;

— за підрахунками експертів Центру економічної стратегії (ЦЕС) «Україна через неефективне управління і недостатнє верховенство права протягом останніх 5 років недоотримала близько \$ 70 млрд. надходжень до бюджету»³⁴¹;

— на думку фахівців Інституту продовольчих ресурсів НААН України «Україна втрачає \$200 млрд. щорічно через сировинний характер АПК»³⁴²;

— згідно результатів опитування міжнародної компанії Price water house Coopers (PwC) станом на 2018 рік з випадками корупції і хабарництва зустрілись 73 % українських компаній (проти 56 % у 2016 році)³⁴³

³³⁸ Корнута Л. М. Значення моральних та етичних основ у діяльності державних службовців. *Лідерство в державному управлінні: збірник доповідей щорічних Рішельєвських академічних читань* (Одеса, 21–23 вересня 2011 р.). — О.: «Юридична література», 2012. — С. 136–138.

³³⁹ Україна щомісяця втрачає до 3 млрд гривень через корупцію на митниці. *Financial Club*. 14 січня 2021 р. URL : <https://finclub.net/ua/news/ukraina-shchomisiatsiavtrachaie-do-3-mlrd-hrn-cherez-korupsiuu-na-mytnytsi-marchenko.html>

³⁴⁰ Von Florian Hassel. Korruption ruiniert die Ukraine. *Süddeutsche Zeitung*. 6 August 2018. URL : <https://www.sueddeutsche.de/politik/exklusiv-korruption-ruiniert-die-ukraine-1.4081856>

³⁴¹ Експерти підраховали, скільки мільярдів доларів втрачає Україна через неефективне управління. *НВ БІЗНЕС*. 4 грудня 2018 р. URL: <https://biz.nv.ua/ukr/economics/eksperti-pidrakhuvali-skilkimiljardiv-dolariv-vtrachaje-ukrajina-cherez-neefektivne-upravlinnja-2511309.html>

³⁴² Україна втрачає \$200 млрд щорічно через сировинний характер АПК. *Український союз промисловців і підприємців*. 04.11.2021. URL : <https://uspp.ua/news/ostannipovnyu/2019/ukraina-vtrachaie-200-mlrd-shchorichno-cherez-syrovynnyi-karakter-apk>

³⁴³ Global Economic Crime and Fraud Survey 2018: Ukrainian findings. Pulling Fraud out of the shadows. PwC. URL : <https://www.pwc.com/ua/en/survey/2018/pwc-gecs-2018-eng.pdf>

— за показниками Індексу сприйняття корупції 2018 року Україна ділила 130 місце з такими країнами, як Гамбія, Іран, М'янма та Сьєрра-Леоне³⁴⁴, а у 2020 році покращила цей показник до 117 місця разом із такими сусідами, як Свазіленд, Непал, Сьєра Леоне і Замбія³⁴⁵.

Оцінка ситуації станом на 14.10.2021 старшим співробітником одного із найавторитетніших і відомих економічних друкованих видань світу «Forbes» К. Рапозою (Kenneth Rapoza) наступна: «... українська влада та весь її бізнес закопалися в настільки глибокі проблеми, що аж дивно, що вони коли-небудь зможуть видобутися з них»³⁴⁶ (Ukrainian government, and it sentire businessclass, is mired in problems so deep it is a wonder they can ever dig themselves out of it).

Очевидно, що продовжити перелік втрат держави і її народу від аморальної поведінки кадрового складу підсистем управління державою можна. Однак, не це є завданням даного дослідження, а використано нами виключно для акцентуації вагомості моральності персоналу системи в пошуках відповідей на питання: що необхідно зробити для наближення до «ідеалу» і що виступає головними перешкодами?

У першому наближенні відповіді на ці питання були отримані та опубліковані дослідниками вітчизняної компанії «Тейлор Нельсон Софрез Україна»³⁴⁷, які ми представляємо в **Таблиці 2**.

³⁴⁴ Ганебний рейтинг: Україна — найкорумпованіша країна Європи після Росії 24 Канал. 27 лютого 20128 р. URL :https://24tv.ua/ganebniy_reyting_ukrayina_naykorumpovanisha_krayina_yevropi_pislya_rosiyi_n932162

³⁴⁵ Індекс сприйняття корупції — 2020: результати України. National Anti-Corruption Bureau of Ukraine. URL : <https://nabu.gov.ua/en/open-office/biblio/sociologiya/index-spriynyattya-korupciyi-2020-rezultati-ukrayini>

³⁴⁶ Kenneth Rapoza. Ukraine 2021: The Crisis Continues. Forbes. Oct. 14, 2021. URL: <https://www.forbes.com/sites/kenrapoza/2021/10/14/ukraine-2021-the-crisis-continues/?sh=39a0d2134a8a>

³⁴⁷ Українці розповіли, чому важко бути ідеальним чиновником — опитування. *Українська правда*. 24 травня 2016. URL : <http://www.pravda.com.ua/news/2016/05/24/7109487/>

Таблиця 2.

**Причини, які заважають державним службовцям
відповідати «ідеальному» портрету**

Опис причин відхилення від «ідеалу»	% від опитаних
Бюрократизм	71
Низький рівень зарплати	63
Відсутність системи мотивації	56
Недостатній рівень кваліфікації	55
Особисті якості	54
Рутинність роботи	26
Нічого з перерахованого	1
Інше	4
Важко відповісти	2

Звертає на себе увагу повна відсутність у використаному опитувальнику будь-яких оцінок моральності.

У зв'язку з цим, більшість названих респондентами «причин» можна вважати не стільки причинами, скільки мотиваторами аморальних вчинків і поведінки на службі, і цілком очевидно, що будь-які заходи з їх ліквідації здатні підвищити рівень моральності людських ресурсів системи публічного управління та адміністрування.

Тому, пріоритетним, необхідним і обов'язковим заходом пропонується вважати використання процедури оцінювання моральності кандидатів на посади керівників і функціонерів у системі публічного управління і адміністрування відповідних тестових методик та інструментів.

Проте, доступні у вітчизняній фаховій літературі і в мережі Інтернет тести на оцінку рівня моральності особистості трактують її надто спрощено, що може пояснити нехтування цим інструментарієм в Україні.

У цьому контексті привертає до себе увагу розробка групи професорів і аспірантів соціальної психології Університету Вірджинії (University of Virginia), Каліфорнійського університету в Ірвіні (University of California at Irvine) та Університету Південної Каліфорнії (University of Southern California), яка призначена

для того, щоб «...дізнатись про власну мораль, етику та/або цінності, а також сприяти науковим дослідженням»³⁴⁸.

Запропоновані цими науковцями тести дають можливість в режимі on-line отримати відповіді про «ваші погляди на мораль», «широкий аналіз вашої моралі», «ваші цінності» «що ви вважаєте огидним і як це пов'язано з вашою мораллю» і т. п. з дотриманням анонімності і наданням респонденту цінних висновків та рекомендацій щодо того як працює і повинен працювати його «моральний розум».

Аналогічні за призначенням і можливостями тести на моральність запропоновано і іншими групами дослідників із Каліфорнійського університету в Берклі (University of California, Berkeley), а також з Лабораторії досліджень індивідуальних відмінностей (Individual Differences Research Labs)^{349, 350, 351, 352}. Незалежно від того, чи названі тести є безкоштовними для самостійного дослідження і оцінки характеристик моральності будь-якою особистістю, чи тестами професійного призначення, які використовуються в масштабних академічних дослідженнях і оцінках моральності людей, людських спільнот і суспільства, вони покликані дати відповідь на питання «...наскільки ваша мораль і етичні позиції ґрунтуються на таких засадах, як Турбота, Справедливість, Лояльність, Авторитет, Чистота та Свобода»³⁵³.

Майже аналогічний перелік універсальних моральних і патріотичних цінностей, в числі яких чесність, совість, відповідальність, гідність, толерантність, свобода і патріотизм, було запропоновано Білою книгою національної освіти України, в якій авторський колектив наголосив на тому, що «Проблема моралі і патріотизму це вже не просто сфера філософії чи педагогіки. Це прерогатива національної безпеки»³⁵⁴.

³⁴⁸ Your Morals. Org. URL : <https://www.yourmorals.org/>

³⁴⁹ The Moral Sense Test. How do you decide between right and wrong? URL : <http://www.moralsensetest.com/>

³⁵⁰ The Morality Test. URL : <https://www.outofservice.com/morality/>

³⁵¹ «Big Three» Morality Test». URL : <https://www.idrlabs.com/morality/3/test.php>

³⁵² Moral Foundations Test. URL : <https://www.idrlabs.com/morality/6/test.php>

³⁵³ Ibid.

³⁵⁴ Біла книга національної освіти України / НАПН України ; [Т. Ф. Алексеєнко, В. М. Аніщенко, Г. О. Балл та ін.; за заг. ред. акад. В. Г. Кременя]. — К. : Інформ. системи, 2010. — 342 с. (с. 39).

Важливість проблеми визначення моральних якостей людини (моральних чеснот) була, є і залишається предметом дослідження всіх часів, народів, вчень і вірувань, свідченням чого є залишені нам історією переліки 13 «римських», 7 «християнських», 4 «кардинальних», 3 «теологічних», 5 «конфуціанських» і т. п. чеснот, більшість з яких знаходять місце і в сучасних переліках.

Проте, у відомих тестах для виявлення схильності особи до лідерства, моральні складові присутні хіба-що у дуже добре завуальованому вигляді, а їх розробниками визнається очевидність того факту, що жоден коли-небудь розроблений тест не зможе визначити моральні основи особистості з повною точністю та достовірністю.

На загальну думку дослідників поведінкових характеристик людини існує потреба в можливості оцінювання наявності в поведінці будь-якої особистості (і, очевидно, у особистості керівника-лідера) тих загальноприйнятих моральних чеснот у тому чи іншому вигляді, які б гарантували моральну і етичну поведінку будь-якої людини в будь-яких професійних і життєвих обставинах та ситуаціях.

Отже, необхідність постійного розвитку і зростання частки морального лідерства у вітчизняній системі публічного управління і адміністрування вимагає постановки й реалізації завдання з обов'язкового доповнення будь-яких відомих і рекомендованих моделей лідерства загальноновизнаними моральними складовими з їх обов'язковим привнесенням у повсякденну управлінську практику.

Зважаючи на це, наступним завданням на шляху удосконалення моральності і поведінки вітчизняного кадрового корпусу публічної служби пропонуємо вважати поширення рекомендацій щодо інтелектуалізації сучасного публічного управління і адміністрування на основі врахування основних теоретичних досягнень сучасної поведінкової економіки. Адже, виходячи з того, що взаємодія і взаємовпливи пари людей в елементарній соціально-економічній системі (ЕСЕС) (Рис. 2.5) «...формуються інтелектом людей, яким є притаманними творчий (ІТ), професійний (ІП), соціальний (ІС), особистісний (ІО), емоційний (ІЕ) і т. д. інтелект,

певні психологічно поведінкові та морально-духовні характеристики і вміння їх використовувати»³⁵⁵, стає очевидним, що успішність будь-якої системи є функцією всіх складових інтелекту, в т. ч. і моралі, і поведінки як керівників, так і їх підлеглих, як лідерів, так і їх послідовників.

Тоді, якщо припустити, що особистісною (ІО) і соціальною (ІС) складовими інтелекту керівника-лідера формується т. зв. континуум «егоїзм — альтруїзм», який став обов'язковим елементом вітчизняної модифікації відомої моделі «Діамант лідерства», то слід погодитись із висновком про те, що з позицій поведінкової економіки більшістю дослідників «...шляхів удосконалення життєдіяльності українського суспільства з поля зору втрачено поведінку тих, «кому доручено виробництво» «створеної знанням вартості» — кадрового наповнення органів публічного управління і адміністрування»³⁵⁶.

При цьому, пріоритети кадрової політики і професіоналізації публічного управління слід «...зорієнтувати на дослідження проблем інтелектуалізації поведінки управлінців у процесах належного використання як власного інтелекту, так і інтелекту «доручених» до управління людських ресурсів»³⁵⁷ на основі масштабного впровадження у вітчизняні реалії принципів морального лідерства шляхом забезпечення пріоритетної «раціональності» лідерів за рахунок максимізації впливу на їх рішення і поведінку творчої (ІТ), професійної (ІП) і соціальної (ІС) складових інтелекту за умови

³⁵⁵ Дзвінчук Д. І. Поведінкова економіка та доцільність інтелектуалізації публічного управління і адміністрування / Д. І. Дзвінчук, В. П. Петренко // Публічне управління та публічна служба в Україні: стан проблем та перспективи розвитку [Матеріали науково-практичної конференції за міжнародною участю (07–08 вересня 2018 р., м. Київ)] / За заг. ред. В.С. Куйбіди, М.М. Білинської, В.Л. Федоренка. — Київ : Видавництво Ліра-К, 2018. — 520 с. — С. 152–155.

³⁵⁶ Дзвінчук Д. І. Про доцільність використання модифікованої моделі «Діамант лідерства» в процесах відбору, підготовки та розвитку кадрів для об'єднаних територіальних громад України / Д. І. Дзвінчук, Р. В. Панасюк, В. П. Петренко // «Менеджер». Вісник ДонДУУ. Серія «Державне управління». — 2018. — Вип. 1(78) — Маріуполь, ДонДУУ, 2018. — С. 5–14.

³⁵⁷ Дзвінчук Д. І. Поведінкова економіка та доцільність інтелектуалізації публічного управління і адміністрування / Д. І. Дзвінчук, В. П. Петренко // Публічне управління та публічна служба в Україні: стан проблем та перспективи розвитку [Матеріали науково-практичної конференції за міжнародною участю (07–08 вересня 2018 р., м. Київ)] / За заг. ред. В.С. Куйбіди, М.М. Білинської, В.Л. Федоренка. — Київ : Видавництво Ліра-К, 2018. — 520 с. — С. 152–155.

одночасної мінімізації впливу особистісної (ІО) і емоційної (ІЕ) складових.

Необхідно зауважити, що використання сучасних технологій детермінації і корекції моральності особистості (і, в першу чергу, лідерів людських спільнот) не обмежуються виключно сформульованими вище двома завданнями. Однак, далека, тривала, складна і нелегка дорога завжди починається з перших кроків, а науково-теоретичні напрацювання, методичні і практичні рекомендації, які уже сьогодні присутні в доробку вітчизняних наукових шкіл державного управління, лідерства, моральних і етичних канонів ефективного функціонування працівників системи публічного управління і адміністрування, дозволяють оптимістично дивитись в майбутнє.

Поява в матеріалах науково-практичної конференції «Публічне управління та публічна служба в Україні: стан проблем та перспективи розвитку»³⁵⁸, проведеної в Національній Академії Державного Управління 07–08 вересня 2018 р., цілої низки оригінальних публікацій за тематикою лідерства і моралі засвідчила інтерес учасників до таких тем, як: «Доброчесність як базова чеснота державного службовця»³⁵⁹, «Ціннісні засади управлінського лідерства та репутації»³⁶⁰, «Конфлікт соціальних евристик та суспільної моралі: причини та можливості подолання»³⁶¹, «Перебудова морального світу в настановах В. Винниченка»³⁶², «Етична освіта в сфері публічного управління»³⁶³, «Банальність зла» та 37 етичних цінностей публічного управління»³⁶⁴, «Толерантність як професійно важлива якість сучасного управління»³⁶⁵, «До питання

³⁵⁸ Публічне управління та публічна служба в Україні: стан проблем та перспективи розвитку [Матеріали науково-практичної конференції за міжнародною участю (07–08 вересня 2018 р., м. Київ)] / За заг. ред. В.С. Куйбіди, М.М. Білинської, В.Л. Федоренка. — Київ : Видавництво Ліра-К, 2018. — 520 с.

³⁵⁹ Ibid. С.108–111.

³⁶⁰ Ibid. С.250–252.

³⁶¹ Ibid. С. 308–311.

³⁶² Ibid. С. 331–334.

³⁶³ Ibid. С.378–379.

³⁶⁴ Ibid. С. 384–387.

³⁶⁵ Ibid. С. 398–399.

морально-етичного статусу депутата Верховної Ради: етичний та елітологічний вимір»³⁶⁶.

Автор останньої із наведеного переліку публікації підкреслив, що, на його думку, сьогодні в Україні «...панує моральністний плюралізм. Кожна особистість чи група близьких людей мають свою більш-менш окреслену систему моральних цінностей, свій моральний міні-кодекс, який і визначає конкретну лінію їх поведінки, яка мало кореспондується із загальнолюдськими цінностями та нашими суспільними потребами».

Зроблене автором припущення видається цілком адекватно відображає ситуацію як в сучасному стані українського суспільства, так і, на жаль, у вітчизняній системі публічного управління і адміністрування.

Ліквідації цього стану «моральнісного плюралізму» серед керівників-лідерів організованих груп та їх повернення до загальноновідомих і загальноновизнаних людських моральних цінностей і чеснот як відповідь на сформований суспільством запит на доброчесне, моральне, етичне і т. п. управління, повинні посприяти і результати цього дослідження, сформульовані у вигляді певних рекомендацій.

Наші пропозиції щодо удосконалення керівництва-лідерства на основі інтелектокористування та інтелектуалізації в комплексі із уже відомими напрацюваннями вітчизняних науковців і практиків у сфері удосконалення кадрової політики, переформатування моделі державного службовця, процедур мотивації, оцінювання і заохочення державних службовців та ін. можуть призвести до позитивних змін виключно за умови їх масштабного використання службами кадрового забезпечення всіх державних установ і відомств на всіх рівнях ієрархії системи. Адже, і кадрова політика також формується та реалізується тими ж таки державними службовцями — лідерами, які виступають одними із головних її суб'єктів, від знань, досвіду, компетентності, мотивації, моральності і доброчесності яких залежить успіх проведення будь-яких реформ у цій сфері.

³⁶⁶ Ibid. С.503–504.

Таким чином, формалізація переліку нормативних, професійних і особистісних вимог до персоналу вітчизняної системи публічного управління і адміністрування, аналіз інформації про результати тестування як діючих, так і майбутніх державних службовців дозволяє зробити такі висновки:

1. Персонал вітчизняної системи публічного управління і адміністрування повинен оволодіти сучасними інноваційними моделями і технологіями інтелектуального лідерства шляхом інтенсифікації всіх можливих видів навчання і підвищення кваліфікації.

2. У практику відбору кадрів для роботи в системі публічного управління і адміністрування необхідно ввести обов'язкове використання і врахування результатів тестування на ідентифікацію моральних, етичних і життєвих цінностей претендентів, їх здатності виконувати функції лідерів за притаманних системі специфічних обов'язків і обмежень на різних рівнях її ієрархії.

4. Удосконалення і розвиток моральності персоналу вітчизняної системи публічного управління і адміністрування забезпечить його інтелектуалізацію та мотивацію оволодіння сучасними управлінськими технологіями з належного використання власного інтелекту та інтелекту довірених для управління людських ресурсів.

5. Інтелектуалізація та оволодіння персоналом вітчизняної системи публічного управління і адміністрування сучасними технологіями, техніками та інструментами ефективного управління людськими ресурсами на засадах інтелектокористування не можуть переслідувати інших цілей, ніж покращання економічного, соціального і екологічного добробуту всіх залучених до цього процесу учасників.

Звідси, на порядок денний виходить питання детермінації залежності між рівнем інтелектуалізації людських ресурсів окремої соціально-економічної системи, рівнем організації процесів інтелектокористування та результатами, отриманими завдячуючи комплексному існуванню і дії цих феноменів у процесах управління.

3.3 Управління і економіка інтелектокористування

Цитата із Книги приповістей Соломонових «11,14. Де нема розумного управління, народ занепадає; | а де багато дорадників, там справи стоять добре»³⁶⁷ є давньою, доброю і цілком справедливою демонстрацією залежності між результатами дій влади та її інтелектуальною здатністю приймати істинні й потрібні народу рішення. Адже, результатом нерозумного управління стає економічна стагнація, занепад і деградація суспільства, що, без найменшого сумніву, вимагає від носіїв влади вміння належного використання розуму.

Якось 28-й Президент США Вудро Вільсон (Thomas Woodrow Wilson) сказав «Я не тільки використовую всі мізки, які є в мене, але й усі, які я можу позичити»³⁶⁸ (I not only use all the brains that I have, but all that I can borrow.), що дає всі підстави вважати його одним із перших adeptів раціонального використання як власного інтелектуального ресурсу, так і ресурсу людей з його оточення.

Результати діяльності Президента протягом 2-х каденцій, автора «Чотирнадцяти пунктів Вільсона», батька Ліги націй і лауреата Нобелівської премії миру 1919 можна вважати прикладом доцільності і свідченням корисності комплексного використання ним як власного інтелекту, так і інтелекту людей із його оточення.

Американський мультимільярдер Е. Карнегі (Andrew Carnegie) у 1901 р. висловив бажання, щоб на його надгробку була вибита епітафія «Тут лежить чоловік, який був мудрим настільки, щоб залучати собі на службу людей, які знали набагато більше ніж він»³⁶⁹ (Here lies a man who was wise enough to bring in to his service men who knew more than he.). Хоча після смерті у 1919 році сформульоване бажання не було виконане, поширений між людьми зміст його бажання засвідчив цінність ефективного використання однією розумною людиною розуму багатьох інших людей.

³⁶⁷ БІБЛІЯ або КНИГИ СВЯТОГО ПИСЬМА СТАРОГО Й НОВОГО ЗАПОВІТУ. UKRAINIAN BIBLE 63 DC — United Bible Societies, 1992–50M. — 1067 с. (с. 713).

³⁶⁸ Woodrow Wilson Quotes. URL : https://www.brainyquote.com/quotes/woodrow_wilson_109722

³⁶⁹ Andrew Carnegie Quotes. URL : https://www.azquotes.com/author/2499-Andrew_Carnegie

Таким чином, як один із «найбільш значимих» президентів минулого століття³⁷⁰, так і «один із найбагатших американців в історії»³⁷¹ свого часу віддавали належне мистецтву використання власного інтелекту для ефективного використання інтелекту інших людей, тобто — інтелектокористуванню з отриманням видатних політичних, соціальних та економічних результатів.

Очевидність зв'язку між управлінням іншими людьми з використанням засад інтелектокористування та результатами діяльності соціально-економічних систем мотивує виконання більш детального аналізу цієї залежності.

Свого часу, авторами монографії «Лібералізація економіки і проблеми управління регіоном»³⁷² було запропоновано т. зв. «рівняння результату» соціально-економічної системи регіону, яке з врахуванням прийнятих і використаних вище означень можна реінтерпретувати в наступному вигляді:

$$\text{Rez} = \text{ICEE}_1 \times D \times \text{ICEE}_2 \times \text{Res}, \quad (3.1.)$$

яке отримало назву рівняння результату управління (РПУ).

У цьому рівнянні: Rez — результат управління, для досягнення якого суб'єкт управління (ICEE_1) генерує якісне управлінське рішення D (інтелектуальний продукт) про використання ресурсів Res, яке реалізується виконавцем ICEE_2 в потрібний результат.

Оскільки рівняння результату управління (3.1.) можна трансформувати у модель досягнення елементарною соціально-економічною системою позитивного результату у вигляді наступних логічного ($/Ii$) та алгебраїчного (Ai) виразів:

$$\text{Rez}_{/Ii}(t) = \text{ICEE}_1(t) \& \text{ICEE}_2(t) \& Di(t) \& \text{NatR}(t) \& \text{FisR}(t) \& \text{FinR}(t) = 1, \quad (3.2.)$$

$$\text{Rez}_{Ai}(t) = \text{ICEE}_1(t) \cdot \text{ICEE}_2(t) \cdot Di(t) \cdot \text{NatR}(t) \cdot \text{FisR}(t) \cdot \text{FinR}(t) = 1, \quad (3.3.)$$

³⁷⁰ Prior to the Presidency. President Wilson House. URL : <https://www.woodrowwilsonhouse.org/wilson-topics/president-woodrow-wilson>

³⁷¹ Jacob Davidson. The 10 Richest People of All Time. Money. Jul 30, 2015. URL : <https://money.com/the-10-richest-people-of-all-time-2/>

³⁷² Петренко В. П. Лібералізація економіки і проблеми управління регіоном / В. П. Петренко, М. О. Данилюк, А. В. Попадюк, З. О. Манів. — Івано-Франківськ: ПАЕР, 1998. — 173 с. (с. 61).

то модель ЕСЕС, яка трансформує ресурси Res в корисний для суспільства результат Rez описує загальну потенційну можливість елементарної системи досягти економічного успіху $Rez_i(t)=1$ через врахування:

- наявності в їх розпорядженні сировинних $[NatR(t)=1]$, фінансових $[FinR(t)=1]$ і матеріальних $[FisR(t)=1]$ ресурсів Res ;

- здатності суб'єкта управління $[ICEE_1(t)=1]$ прийняти необхідну кількість якісних і компетентних управлінських рішень $[Di(t)=1]$ про цільове використання людськими ресурсами всіх видів названих вище ресурсів;

- реалізації цих рішень кваліфікованим персоналом $[ICEE_2(t)=1]$, здатним перетворити ресурси у готову продукцію чи послуги Rez .

При цьому, відсутність (0) у рівнянні 3.2. або незадовільний стан ($0 \leq < 1$) у рівнянні 3.3. будь-якої із його складових, обумовлюють результати, адекватні стану ресурсного забезпечення, коли $Rez_{\text{лн}}(t) = 0$ або $Rez_{\text{Аі}}(t) < 1$.

Якщо рівняння 3.2 говорить про те, що для досягнення ЕСЕС успіху (запланованого результату $Rez_{\text{лн}}(t) = 1$) обов'язкова наявність усіх без виключення ресурсних складових $ICEE_1(t) = 1$, $ICEE_2(t) = 1$, $Di(t) = 1$, $NatR(t) = 1$, $FisR(t) = 1$ і $FinR(t) = 1$, то рівняння 3.3 демонструє, що, у випадку певного дефіциту якихось ресурсів [для прикладу, фінансових $FinR(t)$ або матеріальних ресурсів $FisR(t)$], їх нестача може бути компенсована кваліфіковано виробленим і реалізованим управлінським рішенням $Di(t)$, яке забезпечить досягнення ЕСЕС необхідного результату $Rez_i(t)$ в рамках наявних у системи ресурсів або шляхом їх поповнення. Якщо ж ресурсне забезпечення є задовільним, то з цього ж рівняння стає очевидним, що інтелектуальні зусилля управлінців та виконавців і отримані в результаті цього інтелектуальні продукти можуть забезпечити більш раціональне використання цих ресурсів і т. д.

Коефіцієнт трансформації $K_{\text{TR}} = W_{\text{Rez}}/W_{\text{Res}} \geq 1$ елементарного носія інтелекту (Рис. 2.4) або елементарної пари (Рис. 2.5) відображає найпростіший економічний зміст їх функціонування, який, як це було продемонстровано виразами $2.9 \div 2.15$, залежить від інтелектуального стану і рішень учасників.

Проте, демонстрація того, що успішне виживання елементарного носія інтелекту чи детермінованої за якоюсь ознакою частини суспільства зовсім не означає обов'язковості успіху всієї системи як простої множини позитивних результатів окремих носіїв, їх пар, груп і т. д.

Адже перехід від 1 елемента до системи з 2-х елементів і до множини N елементарних підсистем якоїсь системи завжди супроводжується стрибкоподібним збільшенням кількості варіантів можливих зв'язків і відносин між цими елементарними складовими та їх множинами, оскільки у кожній із них формуються свої цілі, інтереси, преференції, завдання, і т. п., синхронізація, гармонізація, адаптація і оптимізація яких є можливою хіба на рівні теоретичних економіко-математичних моделей.

Адже трансформація ресурсів природи її ж інтелектуальними і трудовими ресурсами або «реальними продуктивними силами» (РПС за класифікацією проф. Л. Шевчук)³⁷³ в реальні і корисні для суспільства результати Rez відбувається в результаті належно організованого і керованого інтелектокористування. При цьому, незадовільна організація і управління цим процесом приводить до утворення в суспільстві «фіктивних» (ФПС) і «деструктивних» (ДПС) продуктивних сил.

Якщо появу в системі «фіктивних» продуктивних сил можна вважати прямими втратами «реальних» сил у результаті нераціонального використання керівництвом інтелектуальних і трудових ресурсів системи, то «деструктивні» є не просто втратами, а наносять реальну шкоду як економіці системи, так і її природнім ресурсам завдяки хибному, шкідливому чи, навіть, зловмисному їх використанню.

Тому, умовою ефективної і результативної діяльності системи є мінімізація втрат «реальних» сил від переходу останніх у категорію «фіктивних» і/або «деструктивних» за рахунок організації належного інтелектокористування³⁷⁴.

³⁷³ Шевчук Л. Використання трудового потенціалу крізь призму нової парадигми науки ХХІ століття / Регіональна економіка. — №3. — 2001. — С. 17–23.

³⁷⁴ Петренко В. П. Інтелектуальні ресурси соціально-економічних систем: аспекти інноваційного управління : монографія / В. П. Петренко. — Івано-Франківськ: ПП Курилюк, 2009. — 196 с.

Відносини між множинами цих економічних акторів ЕСЕС у процесі виробництва різноманітних видів благ, їх розподілу, продажу і кінцевого споживання, є, на нашу думку, основою економічного успіху системи як результату генерування РПС необхідних їй результатів (управління, виробництво, фізична праця, праця священика, бізнес, робота лікаря, викладацька діяльність, наукові дослідження, фізична праця і т. д.).

Тоді ФПС, як продуктивні сили, які з різних причин не функціонують внаслідок роз'єднання місць праці і людей, утримуються системою за рахунок результатів, генерованих РПС.

Діяльність же ДПС, яка не відповідає суспільним морально-етичним нормам і цінностям (наркобізнес, торгівля людьми, системи рекету і т. д. і т. п.) взагалі безповоротно вилучає у суспільства низку ресурсів виключно для свого блага.

Очевидно, що в реальному житті елементарні носії інтелекту в залежності від рівня останнього, його стану, потреб, мотивів, умов, ситуації і т. п. розподіляються між цими категоріями продуктивних сил, а також такими можливими їх комбінаціями, як ФПС-РПС, РПС-ДПС, ФПС-ДПС, РПС-ФПС-ДПС і т. п. В результаті цього, в ЕСЕС, окрім офіційної економіки, формуються ще й тіньова, і сіра, а також і відверто кримінальна.

При цьому, розподіл, перерозподіл і перетік людей із однієї категорії в іншу або одночасне перебування в різних категоріях приводить в результаті до формування варіанта домінуючої форми економіки в системі, яка визначатиметься рівнем і якістю управління належним використанням її людських ресурсів і, в першу чергу, їх інтелекту з метою забезпечення такого стану, коли «...рівень духовності людини завжди повинен перевищувати рівень її знань»³⁷⁵ як умови і гарантії «приборкання войовничого науково обґрунтованого невігластва»³⁷⁶.

У зв'язку з пошуком відповідної до стану знань, інтелектуалізації і духовності людства економіки, окрім уже згаданих вище таких її майбутніх варіантів, як «прогресивна», «стейкхолдерська», «інклюзивна» і «пост-нова», відбулась вибухова диференціація

³⁷⁵ Плыкин В. Д. «В начале было слово...» или След на воде. URL : <http://mino.esrae.ru/pdf/2014/book/1457.pdf> (С. 13).

³⁷⁶ Ibid. (С. 13).

назв загальноновживаного поняття «економіка» за найрізноманітнішими ознаками і особливостями, що призвело до появи в сучасному науковому обігу цілої низки таких нових визначень, як: «віртуальна», «інформаційна», «інтелектуальна», «інноваційна», «зелена», «знаннява», «екологічна», «народна», «поведінкова», «праці», «природокористування», «розумна», «регіональна», «розвитку», «соціальна», «споживання», «стала», «тіньова», «цифрова», і т. д., і т. п.

Усвідомлюючи, що всі ці визначення мають право на існування і використання як вузькоспецифічні складові комплексу наукових дисциплін про діяльність людей з виробництва, розподілу та споживання товарів і послуг, вивчають, досліджують і удосконалюють певну частину загальної науки про економічні характеристики і оцінки процесів життєдіяльності людини в процесі природокористування, звернімо увагу на той факт, що, автори традиційних класифікацій природних ресурсів взагалі не бачать в їх переліку людину³⁷⁷, ³⁷⁸, ³⁷⁹ і, тим більше, її інтелекту.

Оскільки ж у науковій літературі такі терміни, як «людські ресурси» та «інтелектуальні ресурси» уже отримали широкий вжиток, то за всіма характерними ознаками людські та інтелектуальні ресурси можуть і повинні були б розглядатись та оцінюватись в якості найбільш важливої складової Природи та її ресурсів.

Адже ще В. Вернадський вважав, що «цивілізоване людство» це «одна видова жива речовина»³⁸⁰, а також, що «Людство на Землі і оточуюча його жива й нежива природа становлять щось єдине, що живе за загальними законами природи» і «Людина зробила величезну помилку, коли уявила, що може відокремити себе від природи і не зважати на її закони»³⁸¹.

Отже, якщо прийняти до уваги, що «Людина є частиною природи» і «...нічим не відрізняється від інших створінь», то це ствер-

³⁷⁷ Природні ресурси. Класифікація. *BikinediЯ*. URL: https://uk.wikipedia.org/wiki/Природні_ресурси

³⁷⁸ Natural resource. Classification. *Wikipedia*. URL : https://en.wikipedia.org/wiki/Natural_resource

³⁷⁹ "Natural resources - definition of natural resources in English". *Oxford Dictionaries*. 2014–04–20. URL : https://www.lexico.com/en/definition/natural_resources

³⁸⁰ Философские мысли натуралиста / ред.: А. Л. Яншин (пред.) [и др.]; сост.: М. С. Бастркова [и др.]. — М.: Наука, 1988. — 520 с. (С. 27).

³⁸¹ Цитаты, афоризмы о природе / [Электронный ресурс]. — Режим доступа : <http://lib.usfeu.ru/index.php/tsitaty-aforizmy-o-prirode>

дження слід вважати цілком істинним тільки за умови одночасного усвідомлення того факту, що «...людиною вона є щойно завдяки своїй душі, яку «вдихнув» у неї Бог», надавши «духу, душі, розсудливості та свободи волі»³⁸², тобто — свідомості і розуму, а іншими словами — інтелекту.

У такому разі, людина це особливий, наділений інтелектом природний ресурс — елементарний носій інтелектуального ресурсу.

Саме в зв'язку з цим, така важлива і фундаментальна складова всієї економічної науки, як «економіка природокористування» або «...наука про раціональне та ефективне використання природних ресурсів»³⁸³ вимагає, на нашу думку, радикального переосмислення і, на переконання таких вітчизняних експертів, як проф. М. Хвесик і с. н. с. А. Сундук «...трансформації розуміння природного ресурсу»³⁸⁴ складовими якого багато вітчизняних дослідників пропонують також вважати і людину — носія інтелекту та інтелектуального ресурсу^{385, 386, 387, 388}.

У цьому контексті введення ще у 1999 році до вітчизняного наукового обігу поняття «інтелектокористування»³⁸⁹, яке було деталізоване пізніше в монографії «Управління процесами інтелек-

³⁸² Кардинал Крістоф Шенборн. Мета чи випадок? Створення світу й еволюція з точки зору розсудливої віри / Пер. з нім. О. Конкевича. — Львів : Місіонер, 2008. — 139 с.

³⁸³ Економіка природокористування. *BikinediЯ*. URL : https://uk.wikipedia.org/wiki/Економіка_природокористування

³⁸⁴ Хвесик М., Сундук А. Доки не пізно... (економіка — екологія — людина). *Дзеркало тижня*. — 2017. Вип. 41. URL : https://dt.ua/ECOLOGY/doki-ne-pizno-ekonomika-ekologiya-lyudina-259082_.html

³⁸⁵ Данилишин Б., Куценко В. Інтелектуальні ресурси в економічному зростанні : шляхи поліпшення їх використання. *Економіка України: Політико-економічний журнал Міністерства економіки та з питань європейської інтеграції України, Міністерства фінансів України та Національної Академії Наук України*. - 2006. №1. С. 71–79.

³⁸⁶ Петренко В. П. Інтелектуальні ресурси соціально-економічних систем: аспекти інноваційного управління : монографія. — Івано-Франківськ: ПП Курилюк, 2009. — 196 с.

³⁸⁷ Кісь С. Я. Інтелектуальні ресурси підприємства: основні визначення і поняття. *Вісник Хмельницького національного університету*. — 2015. № 2, Т. 2. С. 277–280

³⁸⁸ Дзвінчук Д. І., Лютий О. В., Петренко В. П. Інтелект людини — природний ресурс, який людство повинно навчитись уміло використовувати. *International Journal of Innovative Technologies in Social Science*. — 2018. # 2(60). С. 35–45.

³⁸⁹ Петренко В. П., Ревтюк Є. А. Процес інтелектокористування як важлива складова економічного розвитку регіону. *Вісник Державного університету Львівська політехніка "Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку*. — Львів: 1999. №384. С. 318–322.

токористування в соціально-економічних системах» і розвинуте в контексті управління використанням інших видів природних ресурсів^{390, 391}, вимагає перенесення його впливу на сферу управління всіма ресурсами суспільства.

Оскільки ж предметом економіки природокористування виступають виробничі відносини людей з використання і відтворення природних ресурсів та охорони навколишнього середовища за специфічних проявів економічних законів і закономірностей розвитку в аспекті причинно-наслідкової взаємодії суспільства і природних ресурсів, то цілком очевидно видається доцільність їх поширення і на відносини людей в процесі використання та відтворення такого природного ресурсу, як люди — «елементарні носії інтелекту», відносини з використання і відтворення яких можуть і повинні, на наш погляд, стати предметом такої нової наукової і навчальної дисципліни, як «економіка інтелектокористування».

У цьому випадку на перший план вийде здатність людського інтелекту генерувати і реалізовувати такі ідеї та рішення щодо свого існування і розвитку в природі, в яких інтереси і людини, і економіки, і екології будуть гармонійно оптимізовані, а економічні, соціальні і екологічні наслідки не будуть суперечити критеріям сталого розвитку.

Адже сьогодні, на думку науковців НАН України, «...найбільш гострі проблеми переходу країни на сталий розвиток пов'язані з прийняттям управлінських рішень. Найважливіші з них — визначення відповідних обсягів господарської та організаційно-управлінської діяльності, чіткий розподіл функцій між органами влади різного рівня, розробка єдиної методики прийняття управлінських рішень з урахуванням екологічних аспектів та ін.»³⁹².

³⁹⁰ Петренко В. П. Концепція інтелектокористування як основа новітньої парадигми практичного менеджменту. «Сучасні тенденції розвитку наукової думки». Збірник матеріалів II-ї Міжнародної науково-практичної конференції. — Одеса: InPress, 2011. — С. 103–107.

³⁹¹ Petrenko V., Kis S., Kalambet Ya. The Process of Intelligence Usage as a Fundamental Problem of Rationalizing the Human Use of Earth's Natural Resources. *International Interdisciplinary Scientific Journal CZ-WNS*. — 2018. #1. pp. 20–30.

³⁹² Шапар А. Г. Проблеми запровадження засад сталого розвитку в Україні / А. Г. Шапар, М. А. Ємець, Б. В. Буркинський, С. К. Харічков, Л. Г. Руденко, С. А. Лісовський, П. М. Чернінко. *Екологія і природокористування*. — 2013. Вип. 16. С. 18–26.

Оскільки економіка природокористування за критеріями сталого розвитку починається з «прийняття управлінських рішень» про використання ресурсів природи «органами влади різного рівня», то цілком очевидно, що саме ця категорія рішень і повинна бути наслідком належного використання належно спланованого, організованого, вмотивованого і контрольованого процесу використання інтелектуального природного ресурсу, який може і повинен стати об'єктом та предметом такої науки, як «економіка інтелектокористування», завданнями якої є:

— розробка і впровадження в практичне управління єдиної інтелектуалізованої методики прийняття управлінських рішень, основним завданням якої є максимізація значення W_{Rez} за одночасної мінімізації W_{Res} за рахунок використання як інтелектуального ресурсу керівника або органу управління, так і інтелекту «дорадників», «позичених мізків» і тих, «що знали набагато більше» з числа співробітників;

— обґрунтування з використанням цієї методики управлінських рішень щодо обсягів господарської діяльності ЕСЕС з результативної і ефективної трансформації наявних в її розпорядженні природних ресурсів у рівень економічного, соціального і екологічного добробуту її людських ресурсів;

— здійснення організаційно-управлінської діяльності з реалізації функцій результативного і ефективного управління органами влади різного рівня за неухильного забезпечення $K_{TR} = W_{Rez}/W_{Res} \geq 1$ кожною ЕСЕС;

— визначення раціональності і економічної ефективності результатів використання «органами влади всіх рівнів» інтелектуальних ресурсів суспільства загалом і його окремих, детермінованих за різними ознаками складових (держави, галузей, регіонів, територіальних громад, підприємств, установ і т. д.);

— оцінювання вартості і економічної ефективності інтелектуальної складової в отриманих ЕСЕС результатах.

Якщо аналізувати і оцінювати сучасний стан множини вітчизняних ЕСЕС з цих позицій, відразу виявиться, що сьогодні більша частина інтелектуального ресурсу будь-якої системи є відключеною від прийняття важливих рішень, які в кращому випадку залишаються за органом управління, а у гіршому за її керівником.

При цьому, проф. С. Юшин вважає, що повне або часткове вилучення із використання частини інтелекту людських ресурсів будь-якої системи погіршує її економічну діяльність, оскільки в основі успішної економічної діяльності кожного індивіда лежать його інтелект і моральність³⁹³, а активне їх використання здатне покращити результати економічної діяльності як кожного окремого індивіда, так і будь-якої їх множини в системі. Вилучення ж інтелекту і моральності множини індивідів із процесу спільної діяльності призводитиме до погіршення результатів.

Варто також зауважити, що інтелектуальний потенціал незалучених системою людських ресурсів знаходить своє успішне використання або в успішній тіншовій економічній діяльності, або у міграційному пошуку точок свого результативного і ефективного використання.

Ці пошуки і їх результати можна проілюструвати наступними прикладами.

Професор Варналій З. С., досліджуючи і оцінюючи результати тіншової економічної діяльності в Україні, звернув увагу на той факт, що в «...структурі лише зареєстрованих злочинів за 2001 р. питома вага економічних становила 65 %» і, що «Переважну частку цих злочинів скоєно у бюджетній сфері, агропромисловому та паливно–енергетичному комплексі, сферах приватизації, банківської та зовнішньоекономічної діяльності, високих технологій та інтелектуальної власності».

Тобто, ініціаторами та ідеологами цих злочинів були тоді і є сьогодні аж ніяк не носії пересічного (ординарного) інтелекту, а керівники та провідні фахівці установ, організацій і підприємств, що призвело до взаємопроникнення і зміцнення зв'язків між «... суто кримінальними формуваннями і легальними підприємствами»³⁹⁴ та формування в країні складових т. зв. тіншової, сірої і криміналь-

³⁹³ Юшин С. О. Інтелект та моральність індивіда як координати успішності стратегії його економічної діяльності. *Інтелектуальна економіка: глобальні тенденції та національні перспективи: Матеріали II Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції*. — Житомир: ЖНАЕУ, 2016. С. 92–98.

³⁹⁴ Тіншова економіка: сутність, особливості та шляхи легалізації: [монографія] / ред. З. С. Варналій. — К.: НІСД, 2006. — 574 с.

ної економіки із залученням у її діяльність відповідного числа наших інтелектуалізованих співвітчизників.

Недавні оцінки активності тіньового сектору вітчизняної економіки свідчать про те, що вона залишається ще дуже високою. Розрахований з використанням електричного методу, рівень тіньової економіки збільшився до 28 % від обсягу офіційного ВВП, а розрахунок з використанням монетарного методу, продемонстрував її збільшення за цей же період до 33 % від обсягу офіційного ВВП³⁹⁵.

Як підтвердження можна привести приклади існування економіки поза впливом органів державного управління. Так, за результатами аудиту Міністерства економічного розвитку і торгівлі у 2016 році було виявлено 300 «невдомих раніше державних підприємств», про які «ніхто не знав»³⁹⁶, а у 2020 році з майже 3 343 державних підприємств тільки 947 (28 %) є прибутковими³⁹⁷, а «...створення енергетичної кризи в окремо взятій Україні у сезоні 2021/22, є результатом систематичних корупційних дій національних приватних та державних компаній на ринку природного газу...», в результаті яких «Україна переплатила за імпортований природний газ \$ 6,2 млрд³⁹⁸.

При цьому серед причин кризової ситуації в енергетичному ринку України д. н. держ. управління Суходоля О. М. назвав і таку, як «...«вимивання» професійних кадрів з енергетичного сектору тощо»³⁹⁹.

³⁹⁵ Тіньова економіка. Аналітична записка. Загальні тенденції Січень-Червень 2021. Міністерство економіки. Департамент стратегічного планування та макроекономічного прогнозування. Відділ з питань економічної безпеки, детінізації економіки і статистики. URL : <https://www.me.gov.ua/Documents/List?lang=uk-UA&id=c384c5a7-6533-4ab6-b56f-50e5243eb15a&tag=TendentsiiTinovoiEkonomiki>

³⁹⁶ В Україні виявили 300 невідомих раніше державних підприємств. ZN.UA. URL : https://zn.ua/ukr/ECONOMICS/v-ukrayini-viyavili-300-nevidomih-ranishe-derzhavnih-pidpriyemstv-220283_.html

³⁹⁷ Серед всіх держпідприємств лише 28 % є прибутковими. Економічна правда. URL : <https://www.epravda.com.ua/news/2021/07/10/675823/>

³⁹⁸ Україна з 2014 року переплатила за імпортований природний газ \$6,2 млрд. *Енергетичний фронт*. 08.12.2021. URL : <https://efront.in.ua/ukrayina-z-2014-roku-pereplatyla-za-importovanyj-prirodnyj-gaz-62-mlrd-ekspert/#:~:text=>

³⁹⁹ Суходоля О. М. Кризова ситуація на енергетичному ринку ЄС: висновки для України. НІСД. URL : <https://niss.gov.ua/sites/default/files/2021-10/az-energetika-es-2.pdf> (с. 2).

Тобто, значна частина носіїв інтелекту, не залучених керівництвом країни і галузей національної економіки, її регіонів і територіальних громад у процеси реальної діяльності, шукає зайнятості і кращої долі поза її межами. Згідно даних, наведених мережевим ресурсом **Opendatabot**, «За 10 місяців 2021 року країну покинули і все ще не в'їхали назад понад 600 тис. українців. Це найбільший показник останніх 11 років», а «...сукупне негативне сальдо за 11 років становитиме понад 3.3 млн осіб»⁴⁰⁰.

Отже, якщо зайнятість людей у вітчизняному тіньовому секторі ще й має якісь плюси, а «...економіка України хоч якось дихає...»⁴⁰¹, то оцінювати втрати національної економіки, її галузевих і регіональних складових від таких масштабних втрат людських ресурсів з їх інтелектуальним потенціалом сьогодні важко оцінити, а оцінка непрофесійних хибних, непотрібних, невдалих, злочинно недбалих і т. д. управлінських рішень прийнятих на всіх щаблях ієрархії системи публічного управління і управління підприємствами, що належать державі, повинно стати предметом дослідження і впровадження в управлінську практику економіки інтелектокористування.

Цьому, однак, заважають саме існуючі «інтерпретаційні рамки минулого», які, на думку Папи Франциска, є застарілими та не допомагають зрозуміти теперішність, у зв'язку з чим він наголосив на необхідності «накреслювати нові моделі мислення, щоби знаходити вирішення для нагальних проблем, які ми покликані долати». Тому, сьогодні, наголосив Папа Франциск «Потрібне нове, креативне мислення» і «служіння»⁴⁰².

Потреба управляти по новому особливо відчувається в суспільстві, яке знаходиться в процесі радикальної трансформації взаємовідносин усіх учасників системи з орієнтацією на людину,

⁴⁰⁰ Opendatabot. Аналітика. URL : https://www.facebook.com/Opendatabot/?ref=page_internal

⁴⁰¹ Богапов Г. Економіка України хоч якось дихає лише завдяки тіньовій економіці — експерт. ZN.UA. 27 червня 2019 р. URL : https://zn.ua/ukr/ECONOMICS/ekonomika-ukrayini-hoch-yakos-dihaye-lishe-zavdyaki-tinoviy-ekonomici-ekspert-315769_.html

⁴⁰² Тимотей Т. Коцур. Папа: Потрібне нове мислення, щоб перемогти несправедливість. VATICAN NEWS. 19 грудня 2021. URL : https://www.vaticannews.va/uk/pope/news/2021-12/papa-na-pochatok-akademichnogo-roky-universytetu-svyatogo-sercya.html?fbclid=IwAR21NrKZ7vTi1tL53xfKMSyIYFRuRE97zg_BAkF9Sfq_O-fAmZYJYM2aKXE

як основу суспільства, але до останнього часу продовжує користуватись минулим досвідом («path dependence problem»), коли «...те, куди ми прямуємо, залежить не тільки від того, де ми є зараз, але також і від того, де ми були»⁴⁰³. Щоб позбутися цієї залежності слід докласти чимало зусиль для змін ментальності людських ресурсів системи з традиційних і звичних у недалекому минулому до інноваційних і необхідних сьогодні і в майбутньому.

Ось чому, поточний момент у процесі децентралізації влади і адміністративної реформи в Україні, яка має за мету «...формування ефективного місцевого самоврядування та територіальної організації влади для створення і підтримки повноцінного життєвого середовища для громадян, надання високоякісних та доступних публічних послуг, становлення інститутів прямого народовладдя, узгодження інтересів держави та територіальних громад»⁴⁰⁴, може і повинен стати своєрідним «вікном можливостей» для забезпечення масштабного переходу на використання в нових умовах необхідних змін в технологіях, механізмах та інструментах управління громадами з наступним поступовим перенесенням позитивного досвіду на вищі рівні в ієрархії вітчизняної системи публічного управління та адміністрування.

Адже спочатку саме в таких експериментальних новоутвореннях як об'єднані територіальні громади (ОТГ), а також у створених з врахуванням отриманого досвіду територіальних громадах (ТГ), яким держава передала певні повноваження, ресурси і функції з прийняття рішень щодо їх використання «...починає активно формуватися і розвиватися дієве місцеве самоврядування як публічна влада територіальних громад, що вирішують питання місцевого значення, виходячи з індивідуальних і колективних інтересів та потреб їхніх жителів»⁴⁰⁵.

⁴⁰³ Liebowitz S. J., Margolis S. E. 0770 Path Dependence. *Encyclopedia of Law and Economics*. 2000. P. 981–998. URL : <https://reference.findlaw.com/lawandeconomics/0770-path-dependence.pdf>

⁴⁰⁴ Реформа децентралізації. *Урядовий портал. Єдиний веб-портал виконавчої влади України*. URL : <https://www.kmu.gov.ua/diyalnist/reformi/efektivne-vryaduvannya/reforma-decentralizaciyi>

⁴⁰⁵ Публічне управління в умовах децентралізації влади: монографія / О. Г. Вагонова, О. В. Горпинич, С. М. Ісіков, Л. В. Тимошенко, Н. М. Романюк ; М-во освіти і науки України. Нац. Техн. Ун-т «Дніпровська політехніка». — Дніпро : НТУ «ДП», 2019. — 108 с. (С. 5).

При цьому в цих базових чарунках держави Україна ще не встигли вкорінитися старі командно-адміністративні та «суб'єкт — об'єктні» підходи і методи управління їх функціонуванням і розвитком, що відкриває можливості апробації і впровадження інноваційних, нестандартних рішень і рекомендацій з пріоритетного використання в процесах і процедурах управління громадами інтелектуальних ресурсів всіх зацікавлених в її процвітанні людей.

Однак, про пріоритетне використання інтелектуальних ресурсів громад ще не йде мова в більшості без сумніву актуальних, важливих і потрібних досліджень, посібників, методик і рекомендацій з управління розвитком цих нових суб'єктів господарювання на окремих територіях з належними їм ресурсами.

Автори і авторські колективи цих публікацій здебільшого обмежуються повідомленнями про узагальнені рекомендації щодо необхідності і доцільності залучення зовнішніх консультантів, представників навчальних і наукових закладів, районних чи обласних установ, участі представників різних секторів територіальної громади, місцевого бізнесу, опитувань думки громадськості, проведення фокус-груп, громадських обговорень тощо^{406, 407, 408}.

Ми ж спробуємо розглянути територіальну громаду з позиції удосконалення управління використанням всіх наявних у ній ресурсів (в т. ч. інтелектуальних) як основного джерела формування стратегічно важливих, всебічно обґрунтованих і загальнокорисних рішень щодо створення повноцінного і комфортного життєвого середовища із забезпеченням гармонізації інтересів територіальної громади і її громадян з інтересами держави і світу.

⁴⁰⁶ Управління стратегічним розвитком об'єднаних територіальних громад: інноваційні підходи та інструменти : монографія / С. М. Серьогін, Ю. П. Шаров, Є. І. Бородин, Н. Т. Гончарук [та ін.] ; за заг. та наук. ред. С. М. Серьогіна, Ю. П. Шарова. — Д. : ДРІДУ НАДУ, 2016. — 276 с.

⁴⁰⁷ Стратегічне планування розвитку об'єднаної територіальної громади / О. В. Берданова, В. М. Вакуленко, І. В. Валентюк, А. Ф. Ткачук. — К. : Вид-во НАДУ, 2017. — 121 с.

⁴⁰⁸ Методичні рекомендації щодо порядку розроблення, затвердження, реалізації, проведення моніторингу та оцінювання реалізації стратегій розвитку територіальних громад. — Міністерство розвитку громад та територій України, 2021. — 44 с.

Розділ 4

ТЕРИТОРІАЛЬНА ГРОМАДА ЯК БАЗОВА ЧАРУНКА СУСПІЛЬСТВА І ЕКОНОМІКИ: ВИНИКНЕННЯ, СТАНОВЛЕННЯ ТА РОЗВИТОК

4.1. Територіальна громада — базовий елемент ієрархічної структури публічного управління і адміністрування держави Україна

Конституція України визначила територіальну громаду як первинний (фундаментальний) суб'єкт місцевого самоврядування, що повністю відповідає іншому фундаментальному конституційному положенню про те, що «джерелом влади в Україні є народ»⁴⁰⁹.

Тобто, вітчизняні територіальні громади (ТГ) є близькими до існуючого в різних країнах формату базової територіальної і самоврядної спільноти, діяльність яких уже добре досліджена багатьма вченими, серед яких Б. Берковіц (B. Berkowitz), М. А. Боп (M. A. Bopp), Д. Бернс (D. Burns), А. Коупас (A. Copus), С. Б. Фосіт (S. B. Fawcett), В. Т. Франціско (V. T. Francisco), Дж. А. Хіллери (G. A. Hilleryjr), Дж. Крецман (J. Kretzman), Дж. Мак-Найт (J. McKnight), М. Мур (M. Moore), Р. Шеффер (R. Shaffer), Дж. А. Шульц (J. A. Schultz), С. Сміт (S. Smith), Л. Суопаярві (L. Suopajarvi), П. Тоттерділ (P. Totterdill), Т. Вольф (T. Wolff) та багато ін.

Результати становлення, розвитку і діяльності системи місцевого самоврядування, її територіальних громад у новітній історії України, а також різноманітні управлінсько-економічні проблеми

⁴⁰⁹ Конституція України : документ від 28.06.1996 р. № 254к/96-ВР. Редакція від 01.01.2020 р., підстава — 27-ІХ. / URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254к/96-вр#Text>

організації життєдіяльності самоврядних територіальних громад стали предметом дослідження багатьох вітчизняних науковців з державного управління, економіки, історії, права серед яких В. М. Алексєєв, Т. М. Барановська, Т. М. Безверхнюк, Д. Г. Безуглий, О. Ю. Бобровська, Є. І. Бородін, І. О. Дробот, А. А. Ібрагімова, В. М. Кузьмин, В. С. Куйбіда, Ю. О. Куц, О. Д. Лазор, В., І. П. Лопушинський, В. Мамонова, Ю. Б. Молодожен, О. Ю. Мороз, В. В. Наконечний, В. М. Олуйко, Ю. М. Петрушенко, О. Ю. Прокопенко, О. В. Радченко, С. Є. Саханенко, С. М. Серьогін, В. М. Сінченко, І. З. Сторонянська, А. Ф. Ткачук, Б. М. Шевчук, Л. Т. Шевчук, І. Д. Шумляєва, В. П. Якобчук та багато ін.

Проблемні питання децентралізації влади, створення та ефективного управління функціонуванням, досліджувались з формуванням рекомендацій щодо їх вирішення в роботах В. М. Алексєєва, О. М. Бориславської, О. М. Вишнівської, В. М. Дрешпака, О. В. Молодцова, К. О. Линьова, Н. А. Липовської, В. М. Олуйка, С. М. Серьогіна, Ю. П. Шарова, Ю. В. Шпака та ін.

Всі названі автори досліджували різноманітні аспекти проблем публічного управління, самоврядування, децентралізації, ефективного функціонування з метою підвищення ефективності використання місцевих ресурсів і забезпечення соціального, економічного та екологічного добробуту їх населення.

Проте, спеціальні дослідження процесів управління і рекомендації щодо пріоритетного використання інтелектуальних ресурсів населення ТГ як головної умови удосконалення використання ними всіх інших видів їх спільних ресурсів до останнього часу не виконувались. Перші такі дослідження в Україні з'явилися одночасно із започаткуванням процесу децентралізації, які вилились в теоретичне обґрунтування і практичну апробацію рекомендацій щодо інноваційних механізму, моделей та інструментів належного використання спільних інтелектуальних ресурсів ТГ⁴¹⁰.

⁴¹⁰ Панасюк Р. В. Публічне управління використанням спільних ресурсів територіальних громад України : дис... на здоб. наук. ступ. д-ра філос. (281 — Публічне управління та адміністрування). — Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу, Івано-Франківськ, 2020. — 265 с.

Визначення поняття «об'єднана територіальна громада» (ОТГ) було введено у вітчизняний науковий обіг як наслідок існування в цьому просторі поняття «територіальна громада» (ТГ). Цей термін, хоча і був порівняно новим та недостатньо дослідженим вітчизняною наукою публічного управління і адміністрування, отримав досить ґрунтовне і всебічне наукове забезпечення у вигляді монографічних і дисертаційних досліджень, наукових звітів, статей, аналітичних доповідей і записок. Як у працях вітчизняних дослідників, так і у чинних Законах України це поняття характеризується значною різноманітністю ознак, серед яких пріоритетне місце займає слово «територія». На користь цього свідчить навіть те, що протягом становлення сфери місцевого самоврядування в Україні вітчизняним законодавством для означення різноманітних спільнот людей використовувались і використовуються такі терміни, як «територіальна самоорганізація громадян», «громадяни, які проживають на території», «населення адміністративно-територіальних одиниць», «територіальний колектив громадян» і т. п.

При цьому, у вітчизняну практику публічного управління та адміністрування категорія «територіальна громада», під якою сьогодні розуміють сукупність жителів, об'єднаних постійним проживанням у межах села, селища, міста, що виступають самостійними адміністративно-територіальними суб'єктами, або добровільне об'єднання жителів кількох сіл, що мають єдиний адміністративний центр, було введено чинною сьогодні Конституцією України⁴¹¹ і Законом України «Про місцеве самоврядування в Україні»⁴¹².

Зауважмо, що теоретичні основи і практичні здобутки вітчизняної науки публічного управління і адміністрування із становлення і розвитку місцевого самоврядування нерозривно зв'язані з дослідженням умов організаційної та функціональної активності людських ресурсів територіальних громад. При цьому, їх метою є

⁴¹¹ Конституція України : документ від 28.06.1996 р. № 254к/96-ВР. Редакція від 01.01.2020 р., підстава — 27-ІХ. / URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254k/96-vr#Text>

⁴¹² Про місцеве самоврядування в Україні : Закон України від 01.05.1997 р. № 280/97-ВР (зі змінами та доповненнями). URL : http://search.ligazakon.ua/l_doc2.nsf/link1/Z970280.html

підвищення ефективності і результативності діяльності населення із забезпечення бажаного рівня економічного, соціального і екологічного добробуту.

Оскільки ж самоврядування в територіальних громадах є на-самперед вираженням самоорганізації, самодіяльності і самодисципліни її населення — множини членів територіальної спільноти, то необхідність і доцільність належного формування і протікання названих процесів у кожній територіальній соціально-економічній підсистемі в рамках системи усього суспільства повинні усвідомлюватися і реалізовуватись, щонайперше, на найнижчих рівнях ієрархічної системи держави, тобто — базових ланках, які формально (де-юре) і реально (де-факто) виступають суб'єктами публічної і адміністративної влади на певній території із сконцентрованим на цій території населенням і всіма притаманними цій території природними ресурсами.

Звідси, успішний розвиток інституту територіальних громад в Україні з поступовою їх трансформацією в повноправні результативні і ефективні суб'єкти місцевого самоврядування вимагає змін і удосконалення механізмів регулювання організаційно-управлінських, юридично-правових і бюджетно-фінансових засад їх функціонування як необхідної умови активізації їх діяльності з досягнення всім населенням бажаного рівня економічного добробуту і екологічного комфорту.

Потужний імпульс позитивних змін було отримано відразу після Революції гідності, коли в державі були ініційовані процеси децентралізації влади і реформування територіально-адміністративного устрою, вперше викладені в документі Стратегія «Україна 2020», яким було задекларовано, що «...територіальні громади самостійно вирішуватимуть питання місцевого значення, свого добробуту і нестимуть відповідальність за розвиток всієї країни»⁴¹³.

Зважаючи на це, започаткована 1 квітня 2014 р. Розпорядженням Кабінету Міністрів України «Концепція реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади

⁴¹³ Про Стратегію сталого розвитку «Україна 2020»: Указ Президента України від 12.05.2015 р. № 5/2015. / URL : <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/5/2015>

в Україні»⁴¹⁴ і триваючий сьогодні в Україні процес становлення і розвитку ТГ, мають за мету створення системи ефективного місцевого самоврядування і територіальної організації влади. При цьому, місцева влада, як суб'єкт управління разом з населенням повинна сформувавши екологічно безпечне і комфортне життєве середовище, забезпечити надання громадянам високоякісних і доступних публічних послуг, допомогти розвинути інститути прямого народовладдя, зробити можливими всі види життєдіяльності на своїй території, гармонізувати інтереси держави і територіальної громади.

Тому, в розвиток цього розпорядження у 2015 році Законом України «Про добровільне об'єднання територіальних громад»⁴¹⁵ були створені і узаконені правові умови та можливості, які посилювали гарантії місцевого самоврядування, сприяли формуванню не просто спроможних, а й конкурентоздатних ТГ.

При цьому, головними завданнями їх органів управління (рад і їх виконавчих органів) повинні були стати результативне і ефективно забезпечення потреб громадян, надання їм необхідних, вчасних і якісних послуг, гарантування сталого розвитку і ефективного використання всіх видів власних ресурсів та бюджетних коштів.

Окрім цього, на основі кращого досвіду країн Європейського Союзу було розроблено і прийнято Закон України «Про співробітництво територіальних громад»⁴¹⁶, який визначив організаційно-правові засади, принципи, форми і механізми стимулювання, фінансування та контролю, підстави і особливості припинення співробітництва. Адже до часу його прийняття вітчизняним законодавством передбачались тільки загальні рамки міжмуніципального співробітництва з можливістю об'єднання ресурсів органів місцевого самоврядування для вирішення спільних проблем. При цьому, однак, правові норми, що дозволяли таку діяльність на основі використання ресурсів учасників, були відсутні.

⁴¹⁴ Про схвалення Концепції реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 01.04.2014 р. № 333-р. / URL : <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/333-2014-p>

⁴¹⁵ Про добровільне об'єднання територіальних громад : Закон України від 05.01.2015 р. № 157-VIII. / URL : <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/157-19/ed20150714>

⁴¹⁶ Про співробітництво територіальних громад : Закон України від 17.06.2014 р. № 1508-VII. / URL : <http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/1508-18>

Важливим чинником, що суттєво гальмував процеси реформування і трансформації, був той факт, що управлінські механізми становлення ТГ не були повновартісними суб'єктами публічного управління і адміністрування і залишалися виключно об'єктами управління органів вищих рівнів ієрархії системи публічного управління і адміністрування. Тобто, вони повинні зайняти своє повноправне місце в загальнодержавній системі управління як носії прав і взаємовідносин суб'єкт-суб'єктного характеру із всіма іншими підсистемами ієрархічної піраміди.

Адже, процес і процедури успішного самоврядування людських спільнот на окремих територіях не можуть бути запроваджені указами, універсалами, декретами, законами чи наказами звідкись здалеку. Саме тому, з метою підвищення результативності і ефективності впливів на стан соціально-економічного розвитку і виведення країни із кризи і створюється нова система державного управління шляхом проведення адміністративної реформи, найважливішим завданням якої є формування на місцевому рівні сучасної системи місцевого самоврядування — системи, стан якої прямим чином визначатиме рівень добробуту населення ТГ як наслідку рівня активної життєтворчості її населення.

Тому, на нашу думку, головним напрямом діяльності органів місцевого самоврядування ТГ слід вважати пріоритетне задоволення економічних, соціальних і екологічних потреб всієї спільноти людей і кожного з її членів, шляхом гармонійного поєднання їх інтересів з інтересами держави в процесах використання належного спільноті і державі природно-ресурсного потенціалу. При цьому слід зауважити, що, хоча доробок з теоретичних аспектів і практичних рекомендацій щодо належного управління сталим розвитком ТГ територіальних громад в Україні є досить значним, специфіка процесів, які сьогодні відбуваються в Україні уже після їх створення, диктує необхідність постійного удосконалення і адаптації цього доробку до нових умов і потреб. Адже, в процесах їх формування виникали певні складнощі і проблемні ситуації, обумовлені існуванням і дією у внутрішньому середовищі громад різних позицій, трактувань, тенденцій, мотивів, цілей та інтересів різних категорій їх населення в різних структурних складових,

вплив яких на результати реформування слід було передбачати і враховувати ще на етапах обґрунтування можливості і доцільності об'єднання та прийняття остаточного рішення про радикальні зміни.

Підкреслимо, що з моменту започаткування перших кроків з децентралізації влади і створення перших ОТГ, останні цілком очікувано стали об'єктами прискіпливої уваги і органів влади, і громадськості, і науки, а перші результати фіксувались, аналізувались, оцінювались і виправлялись саме завдяки існуванню попередніх напрацювань і узагальнення уже існуючого досвіду за тематикою сьогодні діючих територіальних громад, які лягли в основу розвитку відповідних напрямків наукового забезпечення процесів створення, становлення та належного управління розвитком уже нових ТГ.

Науковці, експерти-консультанти і практикуючі управлінці приділили значну увагу як особливостям змін при створенні ОТГ і ТГ в Україні, так і різноманітним проблемам, які виникали та потребували вирішення в процесах обґрунтування доцільності їх створення, становлення і розвитку^{417, 418, 419, 420, 421}, забезпечення майбутньої економічно-фінансової і ресурсної спроможності^{422, 423, 424},

⁴¹⁷ Кавунець А., Дорох В. Особливості об'єднання територіальних громад в Україні (регіональний аспект). Вінниця: Прес Корпорейшн Лімітед, 2016. 94 с.

⁴¹⁸ Павлюк А. П. Формування об'єднаних територіальних громад: стан, проблемні питання та шляхи їх вирішення : аналітична записка. 2017. URL : <http://www.niss.gov.ua/articles/2642/>

⁴¹⁹ Баран М. П. Механізми подолання опору добровільному об'єднанню територіальних громад. Теорія та практика державного управління і місцевого самоврядування. 2015. № 2. URL : http://nbuv.gov.ua/UJRN/Ttpdu_2015_2_25

⁴²⁰ Борщевський В., Волошин В. Інституційні важелі розвитку об'єднаних територіальних громад в умовах децентралізації управління : аналітична записка. Львів, 2017. URL : <http://www.niss.gov.ua/articles/2668/>

⁴²¹ Інструменти розвитку об'єднаних територіальних громад в умовах децентралізації влади / Р. Б. Примуш та ін.; за заг. ред. В. М. Олуйко. К. : Ваіте, 2017. 432 с.

⁴²² Зелінський С. Оцінка спроможності громад в Україні. *Наукові записки Інституту законодавства Верховної Ради України*. 2016. № 6. С. 128–134.

⁴²³ Пелехатий А. О. Фінансова незалежність бюджетів об'єднаних територіальних громад: основні проблеми та шляхи їх подолання. *Соціально економічні проблеми сучасного періоду України : зб. наук. пр.* — Львів, 2016. Вип. 4 (120). С. 126–130.

⁴²⁴ Ольшанський О. В. Об'єднання територіальних громад як механізм забезпечення їх ресурсної спроможності. *Актуальні проблеми державного управління*. 2015. № 2. С. 92–99. URL : <http://www.kbuapa.kharkov.ua/ebook/apdu/2015-2/doc/3/02.pdf>

специфіці окремих управлінських процесів і процедур^{425, 426, 427, 428}, розробці методичних і практичних рекомендацій^{429, 430} для аналізу проблем, їх позитивного вирішення і запобігання виникненню в майбутньому.

Оскільки відомо, що управління будь-якими змінами і, тим більше, такими масштабними, як адміністративно-територіальні, є дуже складним і багатограним процесом, то будь-які недоліки в їх плануванні і реалізації можуть призводити до невдач і провалів у впровадженні навіть дуже необхідних, добре обґрунтованих і запланованих змін. Саме цим було обумовлено виникнення спеціальних управлінських технологій та інструментів під загальною назвою «Управління змінами» (Change Management), використання яких у всіх сферах людської активності спричинене тим, що людський чинник в їх реалізації є найбільш впливовим.

Зважаючи на це, нами звернено увагу на той факт, що серед чисельних праць вітчизняних авторів з удосконалення управління процесами створення і розвитку ОТГ і ТГ практично відсутні дослідження з управління дуже специфічними процесами трансформації системи місцевого самоврядування з використанням принципів і рекомендацій відомих технологій управління змінами^{431, 432}.

⁴²⁵ Якою має бути модель управління об'єднаної територіальної громади : аналітична записка. ГО «Європейський діалог», ВГО «Асоціація сприяння самоорганізації населення». URL : <http://samoorg.com.ua/wpcontent/uploads/2012/08/YAkoyu-maye-buti-model-upravlinnya-ob-yednanoyiteritorialnoyi-gromadi-.pdf>

⁴²⁶ Монастирський Г. Модернізаційна парадигма управління економічним розвитком територіальних спільнот базового рівня. *Вісник Національної академії державного управління при Президенті України*. — 2010. № 4. С. 166–174.

⁴²⁷ Петренко В. П. Інтерпретація об'єднаної територіальної громади як об'єкта публічного управління та адміністрування. *Матеріали VI Всеукр. наук.- практ. Інтернет-конф.*, м. Полтава, 27 квітня 2017 р. Полтава : ПолтНУУ, 2017. — С. 54–56.

⁴²⁸ Лютий О. В. Проблема лідерства в об'єднаних територіальних громадах — ключова умова успіху процесу децентралізації влади. *Публічне управління: проблеми та перспективи : матеріали Всеукр. наук.-практ. конф.*, м. Харків, 28 жовтня 2016 р. Харків : ТОВ «Константа», 2016. — С. 184–189.

⁴²⁹ Практичні рекомендації з питань формування спроможних територіальних громад / С. М. Серьогін та ін. — Дніпропетровськ : ДРІДУ НАДУ, 2015. — Вип. 1. — 40 с.

⁴³⁰ Абетка децентралізації. Об'єднання громад : практичний посібник / за ред. Т. П. Василик. Шепетівка : БФ «Зміцнення громад», 2016. — 283 с.

⁴³¹ Гусева О. Ю. Управління стратегічними змінами: теорія і прикладні аспекти : монографія. Д. : Ноулідж, 2014. 395 с.

⁴³² Jasińska J. Zmiany w organizacjach: sprawne zarządzanie, sytuacje kryzysowe i warunki osiągnięcia sukcesu. Warszawa: FREL, 2015. — 546 s.

Отже, саме відсутність у ініціаторів, організаторів і, що саме головне, у реалізаторів процесів створення ТГ досвіду належного використання технологій управління змінами в організації життєдіяльності людських спільнот такого типу, а також досвіду адаптації і використання для цього добре відомих технологій та інструментів, спричинило появу поряд із позитивними відгуками, оцінками і висновками науковців та практиків щодо децентралізації і низки негативних оцінок. Прикладами можуть служити публікація таких відгуків, як об'єднання «... — це злочин!»⁴³³, «люди ...не вірять»⁴³⁴, об'єднання є «добровільно-примусовим»⁴³⁵ і т. ін. з намаганням сформувати у інших людей думку, що від запланованих урядом та місцевими ініціаторами змін «...більше шкоди, ніж користі»⁴³⁶.

Слід зауважити, однак, що такі оцінки і позиції зустрічаються, головним чином, в публікаціях ненаукового характеру, на різноманітних сайтах, блогах і в соціальних мережах, а певні причини для їх появи підтверджується результатами дослідження громадської думки, проведеного Швейцарсько-українським проектом «Підтримка децентралізації в Україні» (DESPRO), згідно з висновками якого «...значною частиною людей висловлювались побоювання, що децентралізація призведе до розпаду країни; безладу; зростання корупції та посилення залежності від «місцевих князків»; загрози для національної безпеки»⁴³⁷.

Спротив певної частини населення окремих складових територіальних громад тим змінам, які відбуваються в процесі їх об'єднання згідно розроблених, обговорених, скоригованих і при-

⁴³³ Степура І. «Об'єднані територіальні громади» — це злочин! : відео. URL: <https://www.youtube.com/watch?v=J0yVfidTfDE>

⁴³⁴ Степанченко О. Люди в селах не вірять, що після об'єднання територіальних громад їм стане жити краще. Відомості. 28 травня 2015 р. URL : <http://vidomosti-ua.com/newspaper/104536>

⁴³⁵ Кулініч О. Чим загрожує «добровільно-примусове» об'єднання громад. Економічна правда. 2015. 15 червня. URL : <https://www.epravda.com.ua/columns/2015/06/15/546631/>

⁴³⁶ Поживанов М. Об'єднані територіальні громади: наразі більше шкоди, ніж користі. Рідна Хмельниччина. URL: <http://kh.ridna.ua/2017/09/28/objednani-terytorialni-hromady-parazi-bilshe-shkody-nizh-korysti/>

⁴³⁷ Децентралізація. Як змінюються думки людей? Підтримка децентралізації в Україні. Швейцарсько-український проект DESPRO. 2016. 12 с.

йнятих державною владою перспективних планів з дотриманням всіх канонів демократії та наведених вище Законів України можна і слід пояснити.

Для цього інтерпретуємо та проаналізуємо процеси взаємодії складових ієрархічної піраміди взаємовідносин між головними суб'єктами процесу децентралізації влади із створенням і делегуванням ТГ нових обсягів повноважень та ресурсів.

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

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

- суб'єкти управління реалізацією державної політики децентралізації влади шляхом реформування місцевого самоврядування і територіальної організації влади представлені міністерствами, обласними державними адміністраціями і обласними радами, районними державними адміністраціями і районними радами, селищними і сільськими радами з їх обов'язковим впливом на всі можливі структурні складові всіх рівнів ієрархічної системи регіону і його районів, якими в процесі функціонування, забезпечується власний, територіальний, регіональний і загальнодержавний поступальний розвиток;

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

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

- канали і можливості зворотного впливу об'єктів державної політики децентралізації влади шляхом реформування місцевого

самоврядування і територіальної організації влади на суб'єктів вищих рівнів слід поділяти виключно на директивні і мотивуючі незалежно від їх сфери діяльності і форми власності об'єктів;

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

Інтерпретована з врахуванням цих умов структурна схема системи управління процесом децентралізації влади приведена на **рис. 4.1.**

При цьому:

— суб'єктами формування державної політики децентралізації влади (Верховна Рада, Президент, Кабінет Міністрів України) ця політика була сформована на загальнодержавних пріоритетах та прийняті необхідні нормативно-правові акти (регулювання) для використання всіма суб'єктами ієрархічної системи управління процесом децентралізації в державі;

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

— суб'єкти управління діяльністю всіх складових об'єктів ТГ (управи, старости, правління, ради директорів, директори, керівники, менеджери і функціонери систем менеджменту підприємств, установ і організацій всіх форм власності і сфер діяльності, полі-

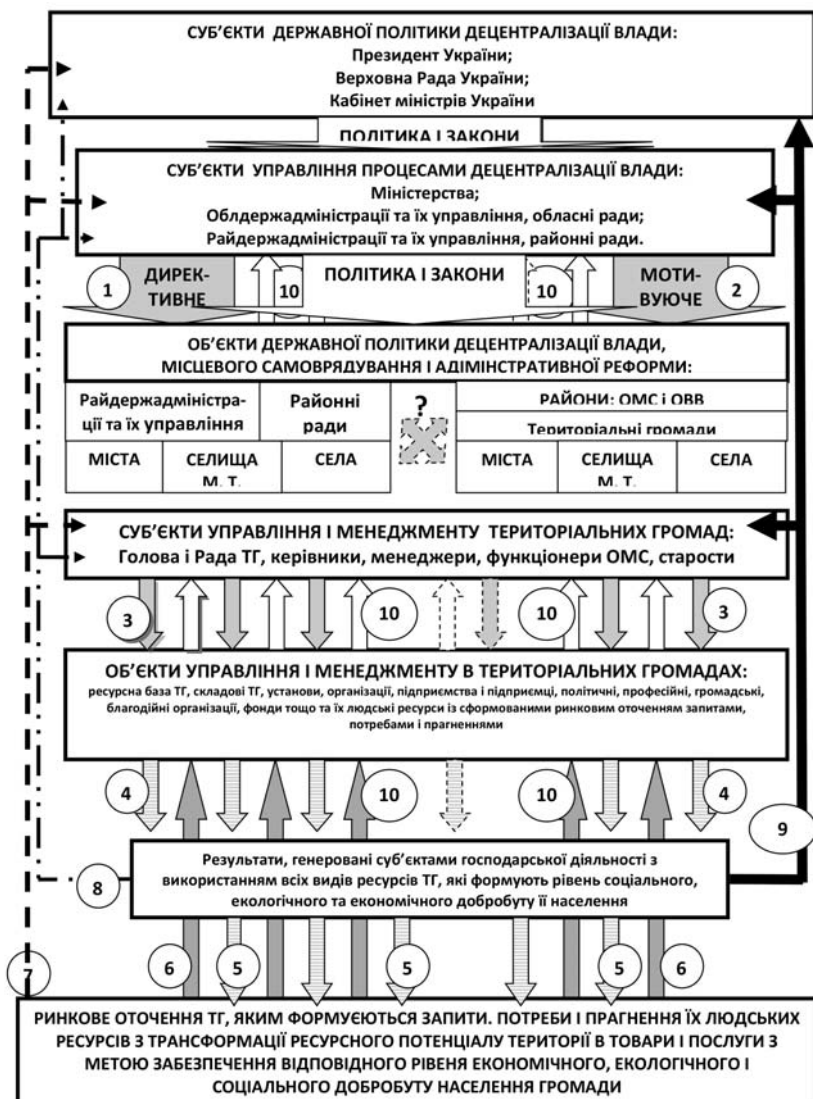


Рис. 4.1 — Структурна схема системи державного управління децентралізацією влади з делегуванням повноважень і ресурсів ТГ

тичних і громадських організацій, домогосподарств і т. п.) здійснюють комплексний директивний, регулюючий і мотивуючий вплив (3) на людські ресурси розташованих на їх територіях установ, організацій, підприємств, політичних, професійних, громадських, благодійних організацій, об'єднань, фондів, союзів тощо, якими інші види наявних в розпорядження ТГ ресурсів у процесі діяльності трансформуються в будь-які продукцію, товари і послуги;

— генеровані в процесі життєдіяльності людськими ресурсами всіх складових ТГ (об'єктів) результати (4) у вигляді продукції, товарів і послуг, спожитих і реалізованих на всіх видах внутрішнього і зовнішніх ринків (5) є результатами ділової активності множини суб'єктів господарювання, якими і формується високий чи низький рівень соціального і економічного добробуту населення регіону в залежності від співвідношення вартості всіх використаних в цьому процесі територіальних і залучених ззовні ТГ ресурсів (W_{Res}) та вартості всіх витребуваних і спожитих ринковим оточенням продукції, товарів і послуг (W_{Rez});

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

Запропоновану структурну схему місця і функціональної ролі ТГ в загальнодержавній системі публічного управління та адміністрування (рис. 4.1) можна вважати базовим форматом організації взаємодії складових всіх рівнів ієрархії системи публічного управління і адміністрування України в процесі змін і досягнення системою запланованої мети — тривалого і сталого рівня соціального, економічного і екологічного добробуту населення території, яку в тому чи іншому формулюванні декларують практично всі автори розглянутих вище наукових монографій, докторських і кандидатських дисертацій, аналітичних записок і статей за тематикою створення і управління розвитком ТГ.

Проте, уже оприлюднені багатьма науковцями праці^{438, 439, 440, 441}, публікації активних учасників реалізації і консультативно-наукового супроводу процесів трансформування^{442, 443, 444, 445} перелік проблемних питань, які виникли і продовжують виникати уже в процесах функціонування ТГ у всіх регіонах України, демонструють факт того, що обґрунтування і планування дуже необхідних суспільству змін готувались і реалізовувались недостатньо ретельно і якісно.

При цьому, основний акцент в їх підготовці робився на використанні безособових розрахунків і надуманих критеріїв спроможності ТГ, в цих розрахунках не враховувалась впливовість людського чинника із специфікою територіальної психології, ментальності, традицій, звичаїв і культури, а людські ресурси основних об'єктів трансформування і змін попередньо не готувалися до цього, не інформувалися про їх суть, мету, очікувані результати, можливі позитивні наслідки чи загрози.

Заплановані Івано-Франківським регіональним Центром розвитку місцевого самоврядування в рамках документу «Програма розвитку місцевого самоврядування Івано-Франківської області на 2016–2020 роки»⁴⁴⁶ і проведені громадською організацією

⁴³⁸ Куценко Т. Ф., Дударенко Є. Ю. Об'єднані територіальні громади в Україні : короткий аналітичний огляд. Економіка та держава. 2017. № 3. С. 64–70.

⁴³⁹ Кавунець А., Дорох В. Особливості об'єднання територіальних громад в Україні (регіональний аспект). Вінниця: Прес Корпорейшн Лімітед, 2016. — 94 с.

⁴⁴⁰ Старікова Н. Проблеми об'єднання громад. *Асамблея громадських організацій малого та середнього бізнесу*. 2015. URL : http://www.seredniyklas.org/pub/natalija_starikova_problemi_obednannja_gromad/1-10-114

⁴⁴¹ Ахромкін Є. М., Бурбело О. А., Алексєєв А. С., Заблоцька Д. В. Економіко-правове забезпечення стратегічного розвитку новоутворених 194 територіальних громад: до обговорення. *Економіка та право. Серія : Економіка*. 2016. № 2 (44). С. 9–13.

⁴⁴² Проблемні питання, які виникають в процесі формування спроможних об'єднаних територіальних громад (ОТГ). *Івано-Франківська обласна державна адміністрація : офіційний веб-сайт*. URL : <http://www.if.gov.ua/?q=news&id=27894>

⁴⁴³ Децентралізація. Запитання — відповіді : інформаційне видання. Інститут громадянського суспільства. Київ : ТОВ «Київська друкарня», 2016. 155 с.

⁴⁴⁴ Практичний посібник з питань організації роботи органів місцевого самоврядування об'єднаних територіальних громад. Модуль 6. Відповіді на проблемні питання. USAID, Асоціація міст країни. Київ, 2016. 12 с.

⁴⁴⁵ Децентралізація. Результати, виклики і перспективи : проміжний звіт. Фонд «Демократичні ініціативи ім. Ілька Кучеріва». URL : <http://dif.org.ua/uploads/pdf/1224810616584ead699418f2.86217715.pdf>

⁴⁴⁶ Програма розвитку місцевого самоврядування Івано-Франківської області на 2016–2020 роки : затверджена рішенням Івано-Франківської обласної ради від 09.10.2015 р. № 1773–39/2015 у редакції від 07.12.2018 № 998–26/2018.

«Дослідницько-консультаційна агенція «Galsoс» в період з 10 по 27 жовтня 2017 року дослідження соціальної думки^{447, 448} якнайкраще підтверджують зроблені вище висновки.

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

Ці результати засвідчили відсутність у більшості населення ТГ попередньо сформованого і доказово обґрунтованого бачення позитивних перспектив децентралізації та об'єднання, що є наслідком незадовільно виконаного обов'язку ініціаторів, прихильників і керівників процесу об'єднання.

При цьому, ситуація, за якої 47,40 % опитаних вважають, що об'єднання нав'язується і примушується ззовні без особливого врахування інтересів громад і тільки 15,80 % оцінюють ці процеси як добровільні, пояснювалась, в першу чергу, негативним впливом на населення певних політичних сил, чинних посадовців і депутатів органів місцевого самоврядування громад, серед негативних характеристик яких цими ж респондентами було названо безвідповідальність (55,70 %), егоцентричність (42,90 %), коруптованість (39,70 %) і недостатня кваліфікованість (16,50 %).

Отже, недостатньо активна позиція ініціаторів, організаторів і прихильників децентралізації влади шляхом створення нових ТГ

⁴⁴⁷ В обласній раді презентували результати соціологічного дослідження, присвяченого актуальним питанням стану і розвитку місцевого самоврядування. Івано-Франківська обласна державна адміністрація. URL : http://www.orada.if.ua/index.php?id=single_viewnews&tx_ttnews%5Btt_news%5D=2996&cHash=f64709a16f1f2cedc7fddcfe611b9fab

⁴⁴⁸ Стан та розвиток місцевого самоврядування на Прикарпатті: аспекти децентралізації й проблематика розвитку місцевих громад. Івано-Франківська обласна державна адміністрація: офіційний веб-сайт. URL : <http://www.orada.if.ua/fileadmin/documents/Rizne/analitichnyy-zvitdoslidzhennya.pdf>

зустрічалась з активним опором місцевих противників цих процесів, вплив яких на населення громад був і залишається прямим та безпосереднім, чим і пояснюється зафіксоване в проведеному дослідженні співвідношення між тими людьми, які задоволені роботою місцевого органу управління (59,60 %) і тими, що підтримують можливість об'єднання (31,99 %).

Однак, як позитивною ознакою націленості населення окремих громад на розширення обсягів і повноважень їх органів самоврядування слід вважати думки респондентів щодо необхідності надання більших повноважень саме органам місцевого самоврядування (66,50 %) та доцільності прямих виборів голів всіх рівнів та усією громадою (85,00 %).

Таким чином, наведені вище оцінки без найменшого сумніву демонструють той факт, що місцевий людський чинник, будучи найбільш впливовим у процесах децентралізації і реформування адміністративного устрою, ще й сьогодні залишається недостатньо витребуваним та включеним органами управління в процеси підготовки реформ, а також використаним неефективно для гарантування їх успішності.

Якщо при цьому врахувати, що людський чинник присутній на всіх без виключення щаблях ієрархічної системи публічного управління, а необхідність одночасно із структурними змінами в ній здійснювати і адекватні зміни у стилях, технологіях, процесах і процедурах взаємодії та взаємовпливів всіх людських ресурсів суб'єктів і об'єктів реалізації політики децентралізації за нечисленними виключеннями не вивчались і не досліджувались, то з необхідністю приходимо до очевидного висновку, що головним джерелом спротиву змінам і виникнення проблемних ситуацій на різних рівнях системи управління децентралізацією є людські ресурси. При цьому, всіх категорій, починаючи з діючих сьогодні на рівні уже існуючих територіальних громад керівників та службовців органів державної влади і місцевого самоврядування та закінчуючи рядовими громадянами територіальних громад — головних об'єктів реформування.

Отже, для представленої нами ситуації є характерним створення умов для виникнення і розвитку конфліктних ситуацій між

інтересами і цілями різних людей та їх груп. Адже впливова частина діючих місцевих керівників і посадовців, прагне зберегти посади і повноваження для подальшого використання ресурсів ТГ і намагається створювати ТГ на основі старих адміністративних районів, або всіляко гальмує процеси у випадках, якщо не можуть забезпечити собі контроль в органах місцевого самоврядування новостворюваних ТГ.

При цьому, той факт, що законодавче забезпечення процесів децентралізації відставало від його нагальних потреб, засвідчив, що це стало або наслідком невиправданої людської пасивності, або існування спротиву змінам в структурі вищих ієрархічних рівнів системи публічного управління і адміністрування (Парламент, Кабінет Міністрів України, Адміністрація (Офіс) Президента, Міністерства тощо).

Тому висновок про те, що основними джерелами генерування причин для протидії змінам виступали люди на всіх рівнях структурної схеми (рис. 4.2), включаючи людські ресурси базових ТГ і їх територіальних складових, а також керівних, бізнесових та інших еліт районного і регіонального рівня, вищих ешелонів центральних органів виконавчої влади є очевидним і незаперечним. Адже саме ними генерувались (віднаходились, придумувались, перекручувались, масштабувались і використовувались) події, факти, фейки, графіки, цифри і т. п., які використовувались для негативного впливу на населення і гальмування процесів децентралізації для одночасного вирішення особистих питань (збереження статус-кво в посадах, джерелах існування, впливу на людей і т. п.).

Ось чому і виникає цілком обґрунтований інтерес та необхідність у вивченні і аналізі можливостей використання уже існуючого у світовій практиці публічного управління і адміністрування досвіду використання інтелектуального потенціалу людських ресурсів всіх категорій для обґрунтованого генерування і реалізації децентралізаційних планів, програм, проєктів і рекомендацій щодо організації життєдіяльності спільнот людей, аналогічних вітчизняному варіанту ТГ.

Головною метою дослідження існуючого досвіду є не тільки виявлення, оцінки і використання існуючих у світі підходів

і методів, а й оцінка можливості створення і апробації власних технологій управління процесами децентралізації, першочергово орієнтованих на організацію належного використання інтелекту і потенціалу людських ресурсів на всіх рівнях вітчизняної системи публічного управління і адміністрування.

Адже тільки люди були, є і будуть рушійною силою будь-яких потрібних їм змін, що дуже влучно було підкреслено менеджером децентралізаційної групи Реанімаційного пакету реформ І. Лукерею, який в інтерв'ю журналісту наголосив на тому, що в процесі децентралізації «Наша нафта, наші ресурси — це люди. Це річ, яку мусять збагнути всі органи місцевого самоврядування і всі громади: наша нафта — людський потенціал»⁴⁴⁹, з яких, на його думку, на місцях сформується «...прошарок нових управлінців та місцевих політиків, які отримали повноваження та ресурси, створюють реальні зміни у своїх громадах» і які через кілька років «...отримують своє представництво у Парламенті, зайдуть в Уряд і будуть створювати нову якість політики на національному рівні»⁴⁵⁰.

Зауважмо при цьому, однак, що на рівні територіальних громад в інтелекті людей також залишиться досвід обрання, співпраці і формування «прошарку нових управлінців». Людей з новим досвідом пріоритетної взаємодії і взаємостосунків із населенням не як з об'єктами впливу, а як із рівноправними суб'єктами належного і успішного управління спільною життєдіяльністю на основі використання розуму кожного зацікавленого.

Адже позитивний досвід організації місцевого самоврядування з включенням ресурсів населення уже існує.

⁴⁴⁹ Лукеря І. Наша нафта — люди : інтерв'ю з Іваном Лукерею про децентралізацію / Іван Лукеря, розмовляв Володимир Семків. Портал Децентралізація. URL : <http://decentralization.gov.ua/news/4452>

⁴⁵⁰ Лукеря І. Агов! Може завершимо децентралізацію? *Реанімаційний пакет реформ*. URL : <https://rpr.org.ua/news/ahov-mozhe-zavershymo-detsentralizatsiyu-ivan-lukerya/>

4.2. Світовий досвід децентралізації і залучення до управління громадянського суспільства

У 1999 році авторами Програми розвитку Організації Об'єднаних Націй було задекларовано: «Велика кількість перехідних країн і таких, що розвиваються, приступили до виконання програм, які передбачають певні форми децентралізації. Ця тенденція поєднана зі зростаючим інтересом до ролі громадянського суспільства та приватного сектору як партнерів урядів у пошуку нових способів надання послуг. Децентралізація управління та зміцнення місцевого управлінського потенціалу є частково також функціонуванням широких суспільних тенденцій. Рух до місцевої відповідальності та більшого контролю над своєю долею є, однак, не тільки результатом негативного ставлення до центральної влади. Швидше за все, ці події переважно зумовлені сильним бажанням громадян і організацій приватного сектору до більшої участі в управлінні»⁴⁵¹.

Використання такої обширної цитати обумовлено тим, що в ній послідовно і виважено озвучені ті завдання, які сьогодні доводиться вирішувати на рівні ТГ в Україні.

Очевидна тенденція зростання в українському суспільстві бажання громадян та їх прагнення активніше впливати на рівень свого благополуччя і добробуту шляхом участі в прийнятті рішень лежить в основі більшості децентралізаційних процесів у світі, які прямим чином впливають на можливості і стан організації та самоорганізації людських спільнот, локалізованих на певних територіях — територіальних громад.

Нагадаємо, що соціологічною, управлінською і правовою доктринами західних шкіл публічного управління свого часу було приділено та продовжує приділятися і сьогодні значна увага питанням участі громадян в управлінні, що пояснюється, в першу чергу, функціонуванням і неухильним зростанням ролі інтеграційних процесів і локальної демократії у державах, в яких ринкові традиції і розвинуте місцеве самоврядування були сформовані еволюційним чином.

⁴⁵¹ Human Development Report 1999. New York-Oxford : Oxford University Press, 1999. URL : http://hdr.undp.org/sites/default/files/reports/260/hdr_1999_en_nostats.pdf

В далекому 1955 році Дж. Хіллери (Hillery jr, George A.) в статті «Definitions of Community: Areas of Agreement»⁴⁵² на підставі виконаного ним компаративного аналізу понад 94-х (!) існуючих на той час визначень людських територіальних спільнот, дійшов висновку, що найважливішими ознаками таких утворень виступають: соціальна взаємодія, територія і загальний зв'язок (або множина зв'язків).

Протягом всього періоду розвитку науки про територіальні громади і місцеве самоврядування дослідниками західних країн були сформульовані ще кілька десятків інших визначень, ознак, еволюційних змін у діяльності, в умовах економічного розвитку і процвітання територіальних громад. Тільки для прикладу можна навести праці, в яких експерти постійно звертались до тематики децентралізації та розвитку місцевого самоврядування як протягом минулого століття^{453, 454}, так і нинішнього^{455, 456}.

Постійний і значний інтерес до теми місцевого самоврядування у громадах можна продемонструвати на прикладі кількості цитувань вперше опублікованої у 1993 році праці Роберта Д. Патнема (Robert D. Putnam) «Процвітаюча громада» («The Prosperous Community»)⁴⁵⁷, на яку протягом наступних 14 років понад 7 тис. разів посилались інші дослідники проблем управління територіальними громадами⁴⁵⁸.

Наводячи приклади процвітаючих місцевих громад в Італії, професор Гарвардського університету Роберт Д. Патнем акцен-

⁴⁵² Hillery jr, George A. Definitions of Community: Areas of Agreement / George A. Hillery jr. Rural sociology : devoted to scientific study of rural life : official journal of the Rural Sociological Society. Malden, Mass : Wiley, 1955. Vol. 20.1955, 2, p. 111–123.

⁴⁵³ Shaffer R. Community Economics: Economic Structure and Change in Smaller Communities. Ames : Iowa State University Press, 1989. P. 4.

⁴⁵⁴ Burns D., Hambleton R., Hogget P. The Politics of Decentralisation: Revitalising Local Democracy: (Public Policy and Politics). Palgrave, 1994. 324 p.

⁴⁵⁵ Community. The Blackwell Encyclopedia of Sociology. 2007. URL : www.sociologyencyclopedia.com

⁴⁵⁶ Brieger W. R. Definitions of Community. Johns Hopkins University. URL : <http://ocw.jhsph.edu/courses/SocialBehavioralFoundations/PDFs/Lecture10.pdf>

⁴⁵⁷ Putnam D. Robert. The Prosperous Community: Social Capital and Public Life. The American Prospect. 1993. Vol. 4, No. 13. pp. 70–80.

⁴⁵⁸ Robert Putnam. Google Scholar. URL : <https://scholar.google.com/citations?user=Me4t2sQAAAAJ&hl=ru>

тував увагу на наступних характеристиках цих адміністративних утворень:

— активне залучення громадян у процес вирішення громадських проблем;

— довіра одне одному, аби діяти без упередженості та підкорятися виключно закону;

— горизонтальна, а не ієрархічна організованість соціальних та політичних мереж;

— цінування в таких «громадянських ком'юніті» солідарності, громадської участі та невідчужуваності.

Таким чином, саме соціальний капітал, втілений у нормах та мережах громадської участі в життєдіяльності громад, виступає домінантою як ефективного самоврядування, так і економічного процвітання, а це дає всі підстави стверджувати, що потрібний результат з'являється за наявності громадської свідомості.

Комплексний, системний підхід до визначення поняття та ознак територіальної громади, спільноти чи територіального колективу було запропоновано і авторським колективом під керівництвом Д. Барнса (Danny Burns) в уже згаданій роботі⁴⁵⁹, в якій було розглянуто кілька концептуальних підходів до розуміння термінів «громада» і «комуна» та виділено наступні п'ять категорій відмінностей:

— перша — визначає громаду як історичну спільноту людей, яка характеризується спільністю традицій, культури і приналежністю до громади та є легітимізованою завдяки своєму історичному минулому;

— друга — визначає громаду як сукупність соціальних взаємодій — інтеракцій між приналежними до неї індивідами і їх груп у вигляді родинних стосунків, проживання на одній території, належності до певної соціальної групи, зв'язків соціальної співпраці і безпеки, взаємопідтримки і спільних дій, коли громада легітимізується шляхом соціологічної традиційності і спільної життєдіяльності спільноти людей;

⁴⁵⁹ Burns D., Hambleton R., Hogget P. The Politics of Decentralisation: Revitalising Local Democracy: (Public Policy and Politics). Palgrave, 1994. 324 p.

— третя — визначає громаду як спільного, колективного споживача з концентрацією уваги на пріоритетах економічного виміру;

— четверта — визначає громаду як виробника і гаранта надання громадських послуг на основі владних повноважень територіальної громади та участь її інституцій в забезпеченні життєдіяльності людей, а легітимізація громади виправдовується необхідністю і доцільністю надання таких послуг;

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

У роботі Р. Шаффера (R. Shaffer)⁴⁶⁰ також було виділено п'ять підходів до вивчення діяльності громад:

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

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

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

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

— економічний підхід — аналізує взаємозв'язки різних секторів економіки, домогосподарств і підприємств, професійний склад

⁴⁶⁰ Shaffer R. Community Economics: Economic Structure and Change in Smaller Communities. Ames : Iowa State University Press, 1989. P. 4.

населення та робочих місць, джерела, розподіл та динаміку доходів, ресурси (природні, фінансові, людські, управлінські тощо), якими володіє громада.

Слід визнати, що досвід вирішення різноманітних завдань і проблем децентралізації публічної влади, реформування адміністративно-територіального устрою, систем місцевого управління в зарубіжних країнах і можливостей його використання в Україні багатьма вітчизняними науковцями було досліджено досить ґрунтовно як в теоретичному, так і в порівняльно-практичному аспектах. Це, для прикладу, результати аналізу і оцінок досвіду реформування в зарубіжних країнах^{461, 462, 463, 464}. Корисний для України досвід реформування і організації роботи місцевої влади на рівні територіальних громад вітчизняні експерти узагальнювали і оцінювали на прикладі провідних країн світу і Європейського Союзу^{465, 466}. Був проаналізований досвід Данії і Латвії⁴⁶⁷, Швейцарії⁴⁶⁸,

⁴⁶¹ Чаплигін О. К. Можливості використання закордонного досвіду здійснення адміністративно-територіальних реформ в Україні. Державне будівництво. 2007. № 1 (1). URL : [http://nbuv.gov.ua/j-pdf/DeBu_2007_1\(1\)_47.pdf](http://nbuv.gov.ua/j-pdf/DeBu_2007_1(1)_47.pdf)

⁴⁶² Дробот І. О., Шуляр І. В. Реформування систем місцевого управління: зарубіжний досвід. *Публічне адміністрування: теорія та практика : електронний збірник наук. праць*. 2011. Вип. 1 (5). URL: <http://www.dbuapa.dp.ua/zbirnik/2011-01%285%29/11diouz.pdf>

⁴⁶³ Децентралізація публічної влади: досвід європейських країн та перспективи України /Бориславська О. та ін.; Швейцарсько-український проект «Підтримка децентралізації в Україні. DESPRO». К. : ТОВ «Софія». 2012. - 128 с.

⁴⁶⁴ Полянська А. С., Васильченко Г. В. Міжнародний досвід планування розвитку об'єднаних територіальних громад в умовах децентралізації. Теорія і практика стратегічного управління розвитком галузевих і регіональних суспільних систем: матеріали VI Міжнарод. наук.- практ. конф., м. Івано-Франківськ, 11–13 жовтня 2017 р. Івано-Франківськ, 2017. - С. 155–157.

⁴⁶⁵ Зарубіжний досвід організації роботи місцевої влади: монографія / М. О. Пухтинський та ін.; За заг. ред. П. В. Ворони. Х. : Вид-во ХарPI НАДУ «Магістр», 2009. - 280 с.

⁴⁶⁶ Данилишин Б. М., Пилипів В. В. Децентралізація у країнах ЄС: уроки для України. *Регіональна економіка*. 2016. №1. С. 5–11.

⁴⁶⁷ Ткачук А. Ф. Адміністративна реформа в Данії та Латвії: корисний досвід для України. *Університетські наукові записки*. 2007. № 3. С. 20–26. URL : http://nbuv.gov.ua/jpdf/Unzap_2007_3_6.pdf

⁴⁶⁸ Топпервін Н. Дієве місцеве самоврядування як запорука успішної децентралізації публічної влади: швейцарський досвід. DESPRO : аналітичний вісник. 2012. № 2

Фінляндії Латвії⁴⁶⁹, Японії⁴⁷⁰, а також таких країн з посткомуністичним минулим, як Литва⁴⁷¹, Латвія і Польща⁴⁷², ⁴⁷³та ін.

Однак, враховуючи той факт, що децентралізація і реформування адміністративно-територіального устрою з метою створення і організації ефективного функціонування нових територіальних утворень, відомих у законодавчому і термінологічному просторі України під назвою ТГ, вважаємо за необхідне звернути увагу на ту важливу обставину, що більшість із названих вище досліджень вітчизняних авторів присвячено вивченню найрізноманітніших аспектів юридично-правового та організаційно-алгоритмічного досвіду децентралізації. Одночасно, проблеми місця, ролі і впливу на трансформаційні зміни бажань і прагнень, цілей та інтересів, настроїв і мотивів, здібностей і рівня освіти, кваліфікації і досвіду людських ресурсів територіальних громад, а також специфіки управління змінами названих характеристик людей і їх впливу на кінцеві результати змін, українськими дослідниками практично не вивчалися.

У той же час, цілком очевидним є факт того, що досвід країн з еволюційним чином сформованою ринковою економікою відводить людським ресурсам (Human Resources) у процесах успішного і сталого розвитку територіальних громад чільну роль^{474, 475, 476}.

⁴⁶⁹ Матвієнко А. С. Об'єднання територіальних громад: досвід Фінляндії та Латвії. Держава і право. Серія: Юридичні і політичні науки. 2013. Вип. 59. С. 506–511

⁴⁷⁰ Ворона П.В. Особливості розвитку місцевого самоврядування Японії в процесі децентралізації місцевої влади. Актуальні проблеми державного управління : зб. наук. пр. Х. : Вид-во ХарПІ НАДУ «Магістр», 2009. № 2 (36). 440 с.

⁴⁷¹ Досвід впровадження адміністративно-територіальної реформи в Литві / Міністерство Внутрішніх справ Республіки Литва. 2014.). URL : <http://www.slg-coe.org.ua/wpcontent/uploads/2014/10>

⁴⁷² Шпортюк Н. Адміністративно-територіальна реформа в Польщі: досвід для України. Державне управління та місцеве самоврядування : зб. наук. праць. 2011. Вип. 2 (9). URL : http://www.dridu.dp.ua/vidavnictvo/2011/2011_02%289%29/11snlpdu.pdf

⁴⁷³ Плевак С. М. Досвід трансформації центральних і місцевих органів державної влади Республіки Польща для України : автореф. дис. ... канд. наук з держ. упр. : 25.00.01. Львів, 2017. 20 с

⁴⁷⁴ Driving Success. Human resources and sustainable development / The World Business Council for Sustainable Development; HRH The Prince of Wales's Business & the Environment Program; The University of Cambridge Program for Industry. 20 p. URL: http://wbcsdservers.org/wbcsdpublishations/cd_files/datas/capacity_building/education/pdf/DrivingSuccess-HumanResources+SD.pdf

⁴⁷⁵ Developing People Needed by the Community. URL: <http://www.komatsu.com/CompanyInfo/csr/2016/citizenship/citizenship01.html>

⁴⁷⁶ Linville A. Human resources & Community Development. URL : <http://www.hornlake.org/Human-Resources-Community-Development/>

При цьому, на першому місці в цих процесах стоять інноваційні технології управління ефективним використанням людських ресурсів громад як найважливішої складової, яка потребує постійного удосконалення діяльності та досягнення бажаного рівня добробуту через планування і реалізацію необхідних та доцільних змін в їх діяльності.

Для підтвердження можна привести думку Майкла Фанча (Michael Funch) і Райана Вебера (Ryan Weber) — учасників проекту REGINA з вирішення соціальних проблем і викликів щодо сталого розвитку місцевих ресурсно-орієнтованих економік, які прийшли до висновку, що «Обговорюючи розвиток, ми більше говоримо про природні ресурси. Але можливо ми повинні більше фокусуватися на людському ресурсі і «людському потенціалі»⁴⁷⁷.

Ось чому, більшість відомих на сьогодні ініціатив, концепцій і технологій публічного управління розвитком територіальних громад в країнах Північної Америки і Європи ґрунтуються переважно на врахуванні таких пріоритетів, як людські ресурси, соціальний вплив, соціальні інновації, соціальний капітал, людський капітал, людський потенціал і т. п.

Адже такі ініціативи, концепції і технології як «Живіть місцевим. Купуйте місцеве. Наймайте місцевих» («Live Local, Buy Local, Hire Local») ⁴⁷⁸, або «Місцеві розумні спеціалізовані стратегії» («Local Smart Specialisation Strategies») і «План управління соціальною дією» («Social Impact Management Plan») ⁴⁷⁹, або відомі практичні керівництва з розвитку місцевих громад «Інструментальний ящик для громади» («Community Tool Box») ⁴⁸⁰, «Комплект

⁴⁷⁷ Managing social impact — new guide to making the most of human capital in local communities. *Nordregio*. Managing social impact — new guide to making the most of human capital in local communities October 10, 2017. URL : <http://www.nordregio.se/en/News/Managingsocial-impact-new-guide-to-making-the-most-of-human-capital-in-local-communities/>

⁴⁷⁸ Locally Targeted and Inclusive Hiring Practices Promote Equity Resources Urban Universities as Anchor Institutions: A Report of National Data and Survey Findings. *Coalition of Urban Serving Universities*. URL :[http://www.usucoalition.org/downloads/part6/USU_Report_of_National_and_Survey_Data.pdf

⁴⁷⁹ Linville A. Human resources & Community Development. / [Електронний ресурс]. — Режим доступу : <http://www.hornlake.org/Human-Resources-Community-Development/>

⁴⁸⁰ CommunityToolBox : service of the Center for Community Health and Development. *University of Kansas*. URL: <http://ctb.ku.edu/en/table-ofcontents/overview/model-for-community-change-and-improvement/buildingcapacity/main>

інструментів для аналізу місцевих вигод» («Local Benefit Analysis Tool Box»)⁴⁸¹ є орієнтованими, в першу чергу, на інтенсифікацію процесів використання інтелектуального потенціалу людських ресурсів територіальних громад.

Тільки зацікавлені і вмотивовані люди будуть генерувати і реалізовувати в громадах потрібні соціальні інновації^{482, 483, 484}, належним чином створюватимуть, оцінюватимуть спроможність і організовуватимуть функціонування та розбудову територіальних громад в умовах сталого розвитку.

У зв'язку з цим слід вказати, що аналіз ефективності використання людських ресурсів вітчизняною наукою та практикою управління і менеджменту традиційно має місце в контексті установ, організацій, підприємств, але практично ніколи ще не розглядався щодо цієї важливої ресурсної складової будь-якої територіальної громади. Отже, слід усвідомити, що і мистецтво управління належним використанням людських ресурсів на рівні територіальних громад ще залишається невідомим як для керівників, так і для працівників відповідних органів самоврядування.

Адже, якщо традиційним департаментом органу місцевого самоврядування будь-якої територіальної громади в США є підрозділ під назвою «Людські ресурси і розвиток громади» (Human Resources & Community Development)⁴⁸⁵, то знайти підрозділ з аналогічними функціями, цілями і завданнями в сучасній архітектурі і структурі органів вітчизняної системи органів місцевого самоврядування будь-якого рівня неможливо.

⁴⁸¹ Suopajarvi L., Kantola A., Weber R. Local smart specialization: a step by-step guide to social impact management in remote communities with resources based economies. REGINA Report. 2017. URL : <http://www.nordregio.se/en/Publications/Publications-2017/Local-smartspecialisation-a-step-by-step-guide-to-social-impact-management-in-remote-communities-with-resource-based-economies/>

⁴⁸² Social Innovation in Local Development: Lessons from the Nordic Countries and Scotland. Andrew Copus and others. Nordregio Working Paper. 2017. #2. 45 p.

⁴⁸³ Copus A. Social Innovation in Local Development in the Nordic countries and Scotland. Andrew Copus, Anna Berlina, Leneisja Jungsberg, Liisa Perjo. URL: <http://www.nordregio.se/en/Publications/Publications2016/Territorial-Social-Innovation/>

⁴⁸⁴ Stimulating, Resourcing and Sustaining Social Innovation. Towards a New Mode of Public Policy Production and Implementation / P. Totterdill, P. Cress, R. Exton, & J. Terstriep. URL: http://www.simpact-project.eu/publications/wp/WP_2015_03_Totterdill_et_al.pdf

⁴⁸⁵ Linville A. Human resources & Community Development. City of Horn Lake. Mississippi. URL : <http://www.hornlake.org/Human-Resources-Community-Development/>

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

Підтвердженням цього може служити навіть поверхневий контент-аналіз деяких вітчизняних методичних вказівок і практичних керівництв з розвитку ТГ. Звернувшись, для прикладу, до дуже пристойної роботи «Інструменти розвитку об'єднаних територіальних громад в умовах децентралізації влади»⁴⁸⁶, виявимо, по-перше, явну недооцінку її авторами ваги і впливу на всі процеси в громаді стану її людських ресурсів, а, по-друге, повну відсутність з їх сторони уваги до проблеми управління процесами формування нових людських відносин у громадах та використання інтелектуального потенціалу їх людських ресурсів для генерування і реалізації інноваційних зразків поведінки нових утворень у ринковому оточенні в умовах сталого розвитку.

У цьому контексті вигідно вирізняється наукова розробка вітчизняних авторів, в якій вперше щодо територіальних громад було сформульовано завдання «...поглибити та розробити нові теоретико-прикладні положення щодо управління розвитком людського потенціалу в контексті перспективних завдань місцевого самоврядування в Україні, метою якого визначено підвищення якості життя людини в умовах нового типу суспільства, що базується на

⁴⁸⁶ Інструменти розвитку об'єднаних територіальних громад в умовах децентралізації влади / Р. Б. Примуш та ін.; за заг. ред. В. М. Олуйко. К. : Ваіте, 2017. 432 с.

використанні знань та інновацій як чинників зростання економічного та соціального добробуту»⁴⁸⁷.

Проте, і в цьому дослідженні, на жаль, не вирішені питання управління ефективним використанням уже наявного в громадах людського капіталу і потенціалу їхніми діючими керівниками.

У цьому контексті слід виділити цікавий навчальний посібник, автори якого вважають, що ключовий внутрішній ресурс громади полягає «...саме у людському вимірі: у спроможності членів громади — гуртом та індивідуально — за рахунок своїх знань, навичок та взаємодії щодня робити внесок у розвиток громади»⁴⁸⁸.

Набагато ближче до вирішення проблеми належного використання інтелектуального потенціалу громади підійшли укладачі виданого Програмою «U-LEAD з Європою» у 2019 році посібника «Путівник керівника. Успішна громада: надання якісних послуг громадянам та сприяння сталому розвитку». Суть рекомендації «Влада ОТГ має безпосередньо залучати громадян та інших заінтересованих осіб до процесів ухвалення рішень, таких як використання державних коштів і землі, надання послуг, заохочення інвестицій в інфраструктуру і зростання економіки та діяти відповідально, підзвітно і досягати успіху завдяки знанням і досвіду мешканців»⁴⁸⁹ фактично повторює цілі і завдання інтелектокористування. При цьому, в розділі «Управління людськими ресурсами» надаються традиційні для західноєвропейського менеджменту прийоми і рекомендації співпраці з персоналом на основі суб'єкт-об'єктних взаємовідносин.

Тому, за всієї інноваційності (політичної, організаційної, юридичної, фінансово-економічної та ін.) реформи з децентралізації влади і адміністративного устрою в цій реформі сьогодні, на жаль, практично відсутня така важлива складова, як соціальні інновації, під якою розуміють такий феномен місцевого розвитку, коли

⁴⁸⁷ Управління розвитком людського потенціалу територіальної громади в інноваційно-знаннєвому суспільстві : метод. рек. / уклад. : Ю. О. Куц, В. В. Мамонова, С. В. Газарян. К. : НАДУ, 2011. 20 с. (С. 3).

⁴⁸⁸ Ткачук А., Дацишин М. Внутрішні та зовнішні ресурси для розвитку громади або чому брак грошей не є первинною проблемою громади? : навчальний модуль. К. : ІКЦ «Легальний статус», 2016. - 152 с. (С. 7).

⁴⁸⁹ Путівник керівника. Успішна громада: надання якісних послуг громадянам та сприяння сталому розвитку. - «U-LEAD з Європою», 2019. — 525 с.

«...члени місцевої громади працюють разом для вирішення соціальної потреби, спільнота стає сильнішою та здатною справлятися з новими викликами в майбутньому...»⁴⁹⁰.

Тому, очевидно, що просто очікувати виникнення якогось синергічного ефекту від простого об'єднання множини людей з ментально дезінтегрованими намірами і зусиллями множини індивідів, а інколи і з відверто конфліктними позиціями, цілями та інтересами не варто і неможливо.

Для виникнення ефекту синергії необхідно використати уже існуючий у світі досвід концентрації зусиль органів управління на поєднання в єдине ціле не тільки спільних фізичних зусиль населення, а й управлінських технологій інтеграції інтелектуального ресурсу всіх членів громади, інтелект кожного з яких є придатним для виконання будь-яких професійних обов'язків — починаючи від простого управління домогосподарствами і закінчуючи управлінням досягненням економічно-соціально-екологічного добробуту всієї громади.

Цілком очевидно, що ідеалізувати і світовий, і європейський досвід та беззастережно приймати і довіряти прикладам, порадам та рекомендаціям закордонних експертів і консультантів не слід. Адже всі розвинуті країни світу перебувають у стані перманентних змін у всіх сферах суспільного життя, а чільне місце в цих процесах займає сфера управління життєдіяльності людських спільнот на основі постійного пошуку, апробації і впровадження нових управлінських підходів, способів, технологій та інструментів з метою підвищення результативності і ефективності їх діяльності шляхом удосконалення демократії на основі врахування історичних, етно-психологічних, соціально-економічних, політико-правових і т. п. специфічних звичаїв і традицій.

Враховуємо, що українську ідентичність віками супроводжує соціально-демографічна взаємодія членів громад, належні сусідські відносини, спільні звичаї, традиції, правила і норми пове-

⁴⁹⁰ Copus A., Berlina A., Jungsberg L., Perjo L., Randall L., Sigurjonsdottir H. Rut. Social Innovation (SI) in Local Development in the Nordic Countries and Scotland. URL : <https://nordregio.org/publications/social-innovation-si-in-local-development-in-the-nordic-countries-and-scotland/>

дінки, чуття приналежності і співпричетності до подій в громаді, здатності кожного її члена до психологічної самоідентифікації особистих інтересів з цілями та інтересами всієї спільноти, до сповідування і дотримання єдиних для своєї спільноти моральних і етичних цінностей.

Однак, існуюча сьогодні традиційна структурно-функціональна конструкція територіальної громади ще не може об'єднати всі верстви і категорії її членів, не дає можливості усвідомлення і сприйняття соціальної спрямованості та нового змісту її життєдіяльності.

Саме цим і обумовлюється поява в Україні окремих досліджень, присвячених залученню людей до вирішення проблем в громадах^{491, 492, 493}, інтеграційного управління людьми^{494, 495}, подолання опору людей об'єднанню в територіальні громади⁴⁹⁶, лідерства в людських спільнотах територіальних громад^{497, 498, 499} і мо-

⁴⁹¹ Корнат А. Нормативно-правове забезпечення залучення населення до вирішення проблем територіальної громади. URL : [http://www.dridu.dp.ua/vidavnictvo/2011/2011_02\(9\)/11kavptg.pdf](http://www.dridu.dp.ua/vidavnictvo/2011/2011_02(9)/11kavptg.pdf)

⁴⁹² Мочков О. Б. Організація участі територіальної громади у вирішенні питань місцевого розвитку : автореф. дис. ... канд. наук з держ. упр. : 25.00.04. К., 2017. 20 с.

⁴⁹³ Гльченко Н. В. Концепція участі та методи залучення населення до розвитку територіальної громади. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2010. № 7. URL : <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=156>

⁴⁹⁴ Оленковська Л. П. Організаційно-управлінське забезпечення інтеграційних процесів у місцевому самоврядуванні : автореф. дис. ... канд. наук з держ. упр. : 25.00.04. Дніпропетровськ, 2013. 20 с.

⁴⁹⁵ Кузьмин В. М. Засади і принципи інтеграційного управління територіальною громадою: теоретичний аспект. *Регіональна економіка*. 2012. № 1. С. 47–53.

⁴⁹⁶ Баран М. П. Механізми подолання опору добровільному об'єднанню територіальних громад. *Теорія та практика державного управління і місцевого самоврядування*. 2015. № 2. URL : http://nbuv.gov.ua/UJRN/Ttpdu_2015_2_25

⁴⁹⁷ Лютий О. В. Проблема лідерства в об'єднаних територіальних громадах — ключова умова успіху процесу децентралізації влади. *Публічне управління: проблеми та перспективи : матеріали Всеукр. наук.-практ. конф., м. Харків, 28 жовтня 2016 р.* Харків : ТОВ «Константа», 2016. С. 184–189.

⁴⁹⁸ Вербовська Л. С. Лідери ОТГ — агенти розвитку територій в умовах змін. *Актуальні проблеми розвитку економіки регіону*. Вип. 14., Т. 1. - С. 208–213.

⁴⁹⁹ 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.*

делювання поведінки людей в процесах об'єднання^{500, 501}, в яких учасники діяльності в громаді розглядаються як у ролі суб'єктів, так і об'єктів управління. При цьому, функції і умови їх ефективної взаємодії ще не інтерпретовані достатньо адекватно існуючим реаліям, а рекомендації щодо успішного управління ними відсутні.

Тому доцільність аналізу поточних проблем процесів децентралізації влади, реформування адміністративного устрою та формування і розвитку оновленої системи місцевого самоврядування в Україні з метою ідентифікації цієї ключової складової, наукове обґрунтування шляхів вирішення якої може стати каталізатором отримання синергійного ефекту від поєднання і гармонізації тріади інтересів:

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

— територіальної спільноти людей — територіальної громади, інтереси якої формуються і виявляються сукупністю спільних інтересів — агентів розвитку території в умовах змін її індивідів-членів у задоволенні соціальних, економічних і екологічних потреб та в особистісних інтересах у сфері комунікативних зв'язків, внаслідок реалізації яких вона самореалізується в рамках громади;

— державної спільноти людей — держави, громадянами якої з використанням чинних правових засобів впорядковується самоврядна активність кожної людини та їх груп у територіальних громадах, не встановлюючи і не направляючи їх/її, а тільки санкціонуючи і регулюючи функції і повноваження, делеговані їм для життєтворчості.

Таким чином, за результатами аналізу світового досвіду реалізації планів децентралізації та встановлення доцільності залучен-

⁵⁰⁰ Якою має бути модель управління об'єднаної територіальної громади : аналітична записка. ГО «Європейський діалог», ВГО «Асоціація сприяння самоорганізації населення». URL : <http://samoorg.com.ua/wpcontent/uploads/2012/08/YAkoyu-maye-buti-model-upravlinnya-ob-yednanoyiteritorialnoyi-gromadi-.pdf>

⁵⁰¹ Петренко В. П. Інтерпретація об'єднаної територіальної громади як об'єкта публічного управління та адміністрування. Матеріали VI Всеукр. наук.- практ. Інтернет-конф., м. Полтава, 27 квітня 2017 р. Полтава : ПолтНУУ, 2017. С. 54–56.

ня до управління новоствореними громадами не тільки керівників, а й інших людських ресурсів, з необхідністю приходимо до висновку, що критично важливою проблемою процесу є належне управління очільниками і органами місцевого самоврядування новоутворених територіальних громад всього комплексу делегованих їм державою повноважень щодо результативного і ефективного використання з наданого в їх розпорядження ресурсного потенціалу з наданням безумовного пріоритету інтелектуальному потенціалу людських ресурсів.

4.3. Наукове забезпечення створення, організації функціонування і розвитку системи ТГ

Незаперечним свідченням того, що в Україні протягом тривалого часу людські ресурси територіальних громад, як і багатьох інших детермінованих часток суспільства не входили до переліку пріоритетних напрямів зацікавленості науки і практики публічного управління і адміністрування можна вважати той факт, що в Україні тільки у жовтні 2017 року «...в рамках співпраці Програми Ради Європи «Децентралізація і територіальна консолідація в Україні» та Національного агентства України з питань державної служби проведено перший семінар-тренінг із застосування сучасних інструментів управління людськими ресурсами в органах місцевого самоврядування для представників об'єднаних територіальних громад»⁵⁰².

Однак, простого усвідомлення того факту, що саме люди і їх людський, соціальний та інтелектуальний капітали є визначальним ресурсом будь-якої територіальної громади в Україні, що уже стало наріжним каменем вітчизняної науки публічного управління і адміністрування діяльністю територіальних громад, і, навіть,

⁵⁰² Розпочато ознайомлення ОТГ з інструментарієм Ради Європи у сфері HR-менеджменту. Програма Ради Європи «Децентралізація і реформування місцевого самоврядування в Україні». Новини. URL : <http://www.slg-coe.org.ua/12110-2/>

визнання цього ресурсу «стратегічним»⁵⁰³ і «найважливішим»⁵⁰⁴ є абсолютно недостатньо.

Авторами наведених та інших досліджень цілком слушно було наголошено на проблемі відсутності соціального партнерства як «основного принципу взаємодії» праці і капіталу, «низького рівня громадської активності» і «участі територіальних громад» у вирішенні питань раціонального використання, збереження і нарощування власного ресурсного потенціалу, а також на існуванні «дво-мірного підходу» використання людського потенціалу громад з по-ділом з одного боку на «посадових осіб», а з іншого—«членів тери-торіальної громади». До цього слід додати ще й те, що, у зв'язку з вищевикладеним, «...управління в місцевому самоврядуванні є багатогранним і неоднозначним процесом, в якому прийняття управлінських рішень залежить від складної і рухливої сукупності факторів, які постійно створюють нестандартні ситуації»⁵⁰⁵.

Звідси цілком очевидно, що найважливішою проблемою забез-печення і гарантування самостійного, ефективного і результативно-го функціонування ТГ залишається проблема відсутності у більшос-ті їх нині діючих і майбутніх провідників і працівників спеціальних фахових знань та вмінь з комплексного використання у ввіреніх їм громадою в процесі виборів і призначень всіх видів ресурсів грома-ди (людських, фінансових, природних, інфраструктурних та ін.).

Ситуація, що склалася була і є обумовлена тим, що протягом тривалого часу управління життєдіяльністю територіальних гро-мад України здійснювалось на основі успадкованої від минулого «радянської» моделі і традиційних методів організації їх функ-ціонування, які залишилися настільки вкоріненими у менталітет і пересічних членів громад, і обраних ними керівників, і членів територіальних представницьких органів, що вони або не дають названим категоріям людських ресурсів можливості ефективно

⁵⁰³ Бабасєв В., Новікова М. Сучасні підходи до зберігання та нарощення ресурс-ного потенціалу територіальної громади. *Публічне управління :теорія та практика* : зб. наук. праць Асоціації докторів наук з держ. упр. — Х.: ДокНаукДержУпр. 2013. Вип. 4 (16). — С. 197–201.

⁵⁰⁴ Ольшанський О. В. Ресурсне забезпечення розвитку території: двовимірний підхід. *Публічне управління: теорія та практика*. 2013. Вип. 4. С. 220–225.

⁵⁰⁵ Ibid. (С. 224).

і результативно управляти використанням наданих в їх розпорядження всіх видів ресурсів, власником або розпорядником яких є громада, або це управління здійснюється неефективно.

Адже, без найменшого сумніву можна стверджувати, що ключовою проблемою децентралізації є відсутність у людських ресурсів з числа «посадових осіб» новостворених ТГ досвіду належного використання делегованих їм владних повноважень для організації ефективного використання всіх наявних видів ресурсів і, в першу чергу, інтелектуальних, «...коли кожна людина може бути рушійною силою для розвитку громади, якщо її навички/таланти/чесноти належно використовуються для добра спільноти»⁵⁰⁶.

Тоді, розвиваючи тему використання «навиків /талантів /чеснот» кожної людини як елементарного носія інтелекту і складової людських ресурсів ТГ, слід вказати, що людські ресурси будь-якої громади є нічим іншим, як сукупністю певної множини елементарних носіїв інтелекту, а також прийняти до уваги, що під поняттям «людські ресурси» в роботі «Регіональна політика розвитку людських ресурсів в умовах трансформації економіки України» проф. Семів Л. К. запропонувала розуміти сукупність соціально-демографічних, освітньо-професійних, мотиваційних, ментальних, інтелектуальних, духовно-інформаційних, інноваційних, креативних, культурних, етносоціальних, соціалізаційних і т. д. якостей людей, якими визначаються їх здатність до праці, споживання матеріальних і духовних благ, саморозвитку, творення інновацій, примноження знань в усіх сферах людської діяльності⁵⁰⁷.

У такому разі стає цілком очевидним, що, незалежно від поділу населення громади на «посадових осіб» та інших «членів територіальної громади», саме особистісними та інтегральними інтелектуальними характеристиками кожного з них формується, підтримується і розвивається конкурентоспроможність будь-якої ТГ.

⁵⁰⁶ Ткачук А., Дацишин М. Внутрішні та зовнішні ресурси для розвитку громади або чому брак грошей не є первинною проблемою громади? : навчальний модуль. К. : ІКЦ «Легальний статус», 2016. — 152 с. (С. 19).

⁵⁰⁷ Семів Л. К. Регіональна політика розвитку людських ресурсів в умовах трансформації економіки України : автореф. дис. ... д-ра екон. наук : 08.09.01. Л., 2004. 37 с. (С. 11).

Тільки за такого підходу, синтетичний, інтегральний або колективний інтелект населення будь-якої ТГ стає насправді визначально важливим ресурсом, уміле використання якого в комплексі з використанням інших видів наявних у громаді природних ресурсів може і повинна стати основою її успіху як окремішньої соціально-економічної системи, яка функціонує в ринковому оточенні.

На користь цього висновку слід зарахувати звернення до колективного розуму населення ТГ, задеклароване документами «Розумне зростання в об'єднаних територіальних громадах»⁵⁰⁸ і «Розумне зростання. Нова парадигма для ОТГ»⁵⁰⁹, автори яких з метою «... створення комфортного та безпечного середовища для життя людини...» наголосили на необхідності забезпечення ТГ розумною освітою, розумною місцевою економікою, розумною організацією життєвого простору, розумним використанням ресурсів та охорони довкілля, а також розумними людьми.

Отже, саме наявність розумних людей стає основою існування всіх інших названих вище необхідних для розумних ТГ складових шляхом організації належного управління використанням інтелекту їх людських ресурсів.

Тоді, на перший план виконання управлінських функцій виходять:

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

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

⁵⁰⁸ Розумне зростання в об'єднаних територіальних громадах : проект Декларації. *Інститут громадянського суспільства*. 2017. Портал Децентралізація. URL : <http://decentralization.gov.ua/news/4378>

⁵⁰⁹ Ткачук А. Розумне зростання. Нова парадигма для ОТГ. *Інститут Громадянського Суспільства*. Feb. 28, 2017. URL. <https://www.slideshare.net/CSIUKRAINE/ss-72667144>

При цьому процес управління, орієнтованого на використання інтелекту інших людей, а також вміння використовувати для його реалізації належні механізми, управлінські технології та інструменти, стає важливою і дуже непростою умовою успішного виконання обов'язків органом управління життєдіяльністю ТГ.

Кілька років тому автори публікації «Робота в епоху штучного інтелекту»⁵¹⁰, наголошуючи на «...здатності людей шкодити власній спільноті, оточуючому середовищу і навіть цілій планеті», в якості однієї з причин назвали той факт, що «...як вид ми є не завжди колективно дуже розумні». Тобто, будучи розумними поодиночці, люди в тій чи іншій спільноті не завжди уміють розумно розпорядитися ресурсами, які знаходяться у спільному володінні і для результативного та ефективного використання вимагають рішень колективного розуму.

Звернімо увагу читачів на той факт, що практично ні в одному із сформульованих різними авторами визначень поняття ТГ, які наводились нами вище, взагалі не фігурують такі важливі і обов'язкові складові з точки зору критеріїв їх сталого розвитку, як спільні ресурси території, в межах якої громада є розташованою і може їх використовувати для забезпечення економічного, соціального і екологічного добробуту своїх громадян. І це при тому, що тільки спільне і розумне їх використання виступає головною умовою досягнення тією чи іншою громадою бажаного для її населення рівня соціального, економічного і екологічного добробуту.

Проте, навіть існуючі визначення роблять цілком очевидним факт того, що органи управління життєдіяльністю ТГ, виступаючи суб'єктами управління використанням всіх видів належних громаді людських, фінансових, інфраструктурних і природних ресурсів, зобов'язані забезпечувати використання всіх, без виключення, видів ресурсів ефективно і результативно, що було доказово доведено проф. Т. М. Безверхнюк в дослідженні концептуальних

⁵¹⁰ Jonson S., Ruane J. Jobs in the Age of Artificial Intelligence. *Project Syndicate* : The World's Opinion Page. 2017, May 30. URL : <https://www.projectsyndicate.org/commentary/artificial-intelligence-will-not-kill-jobs-by-simon-johnsonand-jonathan-ruane-2017-05?barrier=accessreg>

засад ресурсного забезпечення регіонального управління⁵¹¹. Для цього, на її думку, є необхідними не тільки наявність можливості і доступність ресурсів, а й існування і використання відповідного управлінського механізму.

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

Тобто, первинним джерелом більшості змін у середовищі існування людства, людських спільнот і кожної людини є їх розумова діяльність або процес «інтелектокористування», який, як це було продемонстровано нами вище, повинен передувати будь-яким іншим процесам землекористування, водокористування, лісокористування і т. п.

Таким чином, оскільки будь-яка спільнота людей, яка проживає і діє на певній території (в нашому випадку це територія ТГ), окрім переліку ресурсів флори, фауни і земних надр володіє ще й певним людським інтелектуальним ресурсом і відповідним інтелектуальним потенціалом і капіталом, то саме від організації належного використання інтелектуальних ресурсів громади органом управління її життєдіяльністю для спільного генерування, доброго обґрунтування, прийняття і реалізації управлінських рішень залежатиме рівень корисності трансформації ресурсів ТГ у позитивні результати соціально-економічного і екологічного добробуту громади та всіх її громадян.

⁵¹¹ Безверхнюк Т. М. Система ресурсного забезпечення регіонального управління: концептуальні засади розбудови і механізми функціонування : автореф. дис. ... д-ра наук з держ. упр. : 25.00.02. Одеса, 2009.39 с.

Розв'язок такого складного соціально-економічно-екологічного завдання з належного управління використанням людськими спільнотами їх спільних ресурсів, було свого часу запропоновано лауреатом Нобелівської премії проф. Елінор Остром (Elinor Ostrom), яка в результаті дослідження еволюції інститутів колективної діяльності⁵¹² довела, що умовою успішного існування і розвитку будь-якої організованої людської спільноти є загальна участь всіх її членів у створенні, прийнятті і використанні нових правил організації споживання спільних ресурсів з одночасним уникненням їх незворотного знищення та мінімізації адміністративних витрат.

Іншими словами, в процесі управління використанням будь-яких спільних ресурсів людських спільнот в першу чергу повинні бути залученими інтелектуальні ресурси більшості якщо не всіх членів цих спільнот.

Тоді, виходячи з умови обов'язковості залучення інтелекту членів людської спільноти як первинних споживачів її спільних ресурсів до процесу інтелектокористування, схема організації ефективного і результативного використання спільних природних ресурсів ТГ шляхом забезпечення в громаді належного інтелектокористування органом місцевого самоврядування можна реінтерпретувати у вигляді, наведеному на **рисунку 4.2**.

Цією схемою демонструються взаємозв'язки і взаємовпливи інтелектуальних ресурсів ТГ з іншими видами наявних на її території ресурсів. При цьому стає очевидно чому тільки «розумні люди», обрані в органи управління життєдіяльністю ТГ, зможуть через «розумну освіту» і належну організацію процесів інтелектокористування забезпечити в громаді «розумну місцеву економіку», «розумну організацію життєвого простору» і «розумне використання ресурсів та охорону довкілля» для досягнення таких результатів трансформації ресурсного потенціалу ТГ, які забезпечать досягнення бажаного для її населення соціального, економічного і екологічного рівня добробуту.

⁵¹² Остром Э. Управляя общим: эволюция институтов коллективной деятельности. М. : ИРИСЭН, Мысль, 2010. — 447 с.

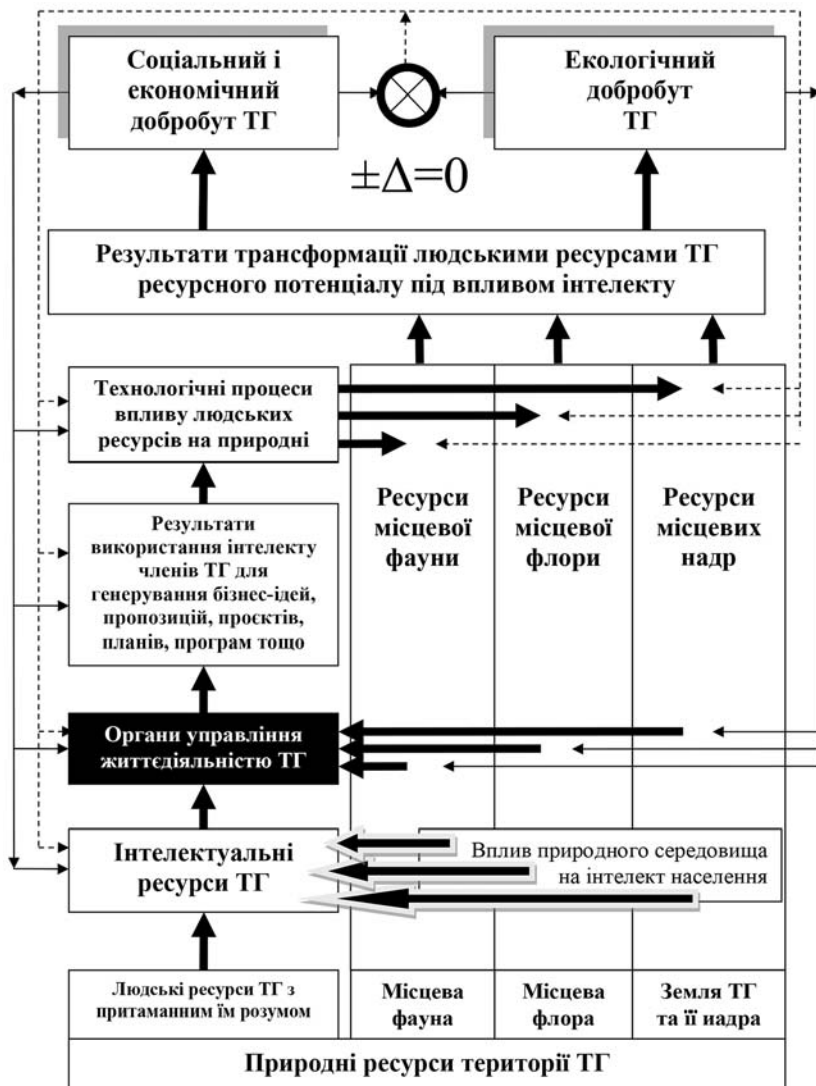


Рис. 4.2 — Схема організації належного використання спільних природних ресурсів територіальної громади шляхом забезпечення належного інтелектокристування

Адже, тільки завдяки «розумній» збалансованості між досягнутими результатами соціально-економічного і екологічного добробуту громади ($\pm\Delta=0$), буде досягнута повна відповідність спільної діяльності «посадових осіб» (суб'єкт) і «членів громади» (множина N об'єктів) критеріям її сталого розвитку — забезпечення соціально-економічних потреб членів ТГ без нанесення шкоди довкіллю.

При цьому, будь-які нав'язані керівництву громади вищими суб'єктами в управлінській ієрархії системи публічного управління, як і власні, прийняті волонтаристським чи зловмисним чином рішення, можуть і, як правило, будуть цю рівновагу порушувати ($\Delta \neq 0$).

Таким чином, управлінська оптимізація процесів ресурсовикористання, охорони довкілля та збереження або відновлення ресурсів для їх тривалого використання майбутніми поколіннями на основі поєднання принципів «участі всього населення» і на засадах належного «інтелектокористування» вимагають радикальних змін у механізмах, моделях, технологіях та інструментах управління, які повинні використовуватись органами місцевого самоврядування ТГ, про які йшлося в п. 4.2 і які потребують певної адаптації для використання у вітчизняних умовах.

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

*«Так ото рід наш людський у даремній з'їдається праці,
Все своє куце життя на турботи пусті витрачає
Тільки тому, що в наживі, збагаченні краю не бачить,
Як і межі, до якої триває може втіха правдива»⁵¹³.*

⁵¹³ Кар Т. Л. Про природу речей: поема. К. : Дніпро, 1988. 191 с. (С.149).

Вперше сформульоване давньоримським мислителем поняття «межі», за якою неналежна поведінка «роду людського» створить такі умови, коли для членів цього роду не стане ні праці, ні пустих турбот, ні наживи, ні збагачення, ні втіхи, звучить як підказка щодо шляхів уникнення такого апокаліптичного розвитку подій — потреби об'єднання людського розуму в процесах і процедурах самоуправління.

Така потреба сьогодні вже стала спільним і дуже непростим завданням як для вітчизняних центральних і регіональних органів державної влади і місцевого самоврядування, так і для органів місцевого самоврядування множини всіх 1 469 територіальних громад, так і для населення всіх територіальних складових цих громад.

Саме названим чинникам у процесі завершення децентралізації слід подолати наслідки тотальної централізації влади в Україні, яка дісталась в спадок від командно-адміністративної системи і сформувала такі загрози самоврядуванню, як: «...істотна залежність територій від центру; низький рівень інвестиційної привабливості територій; інфраструктурно, фінансово та кадрово слабкі громади; деградація сільської місцевості; складна демографічна ситуація; низька якість надання публічних послуг; низький рівень довіри до влади; високий рівень корупції; низька ефективність управлінських рішень»⁵¹⁴.

Підкресливши деякі складові з наведеного переліку, ми хотіли звернути увагу на негативні складові, які характеризують суб'єкт управління і відсутність таких у множини об'єктів, до узагальнених негативних характеристик яких слід віднести пасивність, патерналізм, дезінтегрованість, конформізм і т. п.

Очевидно, що це вимагає радикальних змін не тільки у формуванні нового устрою і структурування ТГ, а набагато більшою мірою — створення і культивування зовсім нового типу відносин між керівництвом і посадовими особами органів місцевого самоврядування та громадянами, нової управлінської культури і нових

⁵¹⁴ Реформа децентралізації. Урядовий портал. URL: <https://www.kmu.gov.ua/diyalnist/reformi/efektivne-vryaduvannya/reforma-decentralizaciyi>

технологій управління. Все це, в першу чергу, є проблемою усвідомленості як тих, хто управляє сьогодні, так і тих, хто збирається управляти громадами в майбутньому, а також одночасно і тих, ким сьогодні і в майбутньому будуть управляти. Тобто зміни є спільною проблемою всіх категорій населення об'єднаних територіальних громад та їх територіальних складових.

Вирішення цієї проблеми є можливим тільки на основі і в процесі формування сучасних, демократичних і відкритих партнерських стосунків між представниками основних акторів місцевого розвитку — різноманітних груп впливу в громадах, для кожної з яких є характерними свої соціальні, економічні і екологічні цілі та інтереси і які повинні спільними інтелектуальними зусиллями органу управління і членів громади визначати, встановлювати і досягати спільних для всієї громади цілей та інтересів на основі ідеї «соціального синергізму» як засобу «...подолання дихотомії між егоїзмом і безкорисливістю у кожного окремого члена суспільства»⁵¹⁵.

Ми вбачаємо, що потенційно найбільш раціональним шляхом вирішення цього складного завдання є звернення до сучасних технологій налагодження і залучення до співпраці всіх зацікавлених сторін, до посилення соціальних комунікацій, формування інтегративного інтелекту громад, використання сучасних інтелектоінтегруючих та інтелектомотивуючих технологій та інструментів впливу на людей громади, з участю яких буде забезпечена належна трансформація всіх інших видів належних громадам і громадянам природних ресурсів.

Наша впевненість базується на позитивному досвіді багатьох розвинутих країн, на викладених вище прикладах позитивної діяльності і досягнень територіальних громад у різних країнах світу, а також на результатах власних досліджень та оцінок існуючих в Україні реалій.

Проте, наші припущення вимагають проведення низки додаткових аналізів, досліджень, оцінок і висновків, результати яких

⁵¹⁵ Остром Э. Управляя общим: эволюция институтов коллективной деятельности. М. : ИРИСЭН, Мысль, 2010. — 447 с. (С. 77).

дадуть змогу прийти до обґрунтованого висновку щодо удосконалення існуючих механізмів, моделей, технологій та інструментів управління, або пропозиції нових, які, після відповідної апробації в практичному управлінні, можна і слід буде рекомендувати для масштабного поширення і використання в управлінні успішною діяльністю і неперервним розвитком усіх територіальних громад в Україні.

Проте, проблема ефективного і результативного управління дезінтегрованим і диференційованим за цілями та інтересами населенням, а також ключовими групами впливу в територіальних громадах з метою поєднати і гармонізувати цілі та інтереси тріади учасників «людина — громада — держава» вимагають дослідження, виявлення, науково-теоретичного обґрунтування і експериментальної апробації нових, нетрадиційних механізмів, технологій та інструментів управління процесами спільного використання як інтелектуальних, так і всіх інших видів спільних ресурсів громад.

Це, в свою чергу, робить доцільним повернення до згаданих вище принципів Елінор Остром з управління традиційними видами спільних ресурсів громад з тим, щоб обґрунтовано поширити і доповнити їх принципом спільного використання інтелектуальних ресурсів та, з врахуванням цього доповнення, запропонувати, дослідити і оцінити:

- нову структурно-функціональну схему управління діяльністю ТГ на основі інноваційного механізму використання суб'єктом у процесі управління об'єктами інтелектуального ресурсу останніх;

- модель та умови управління органом місцевого самоврядування процесом інтеграції населення ТГ навколо спільних, гармонізованих цілей та інтересів громади та її членів;

- науково обґрунтовані практичні рекомендації з удосконалення процесів управління використанням спільних ресурсів об'єднаними територіальними громадами.

Розділ 5

ТЕРИТОРІАЛЬНА ГРОМАДА ЯК СУБ'ЄКТ ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ВИКОРИСТАННЯМ СПІЛЬНИХ ПРИРОДНИХ РЕСУРСІВ

5.1. Модифікація принципів Елінор Остром для удосконалення управління спільними ресурсами територіальної громади

Процеси децентралізації влади в Україні шляхом передачі владних повноважень і ресурсів ТГ, створення яких відбулося в усіх регіонах, продемонстрували наявність низки різноманітних проблем, раціональне, якісне і вчасне вирішення яких визначить успіх чи не найголовнішої реформи в новітній історії країни — адміністративної.

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

Якщо ж звернутись до національного досвіду попередніх поколінь, то можна зауважити, що Іван Франко у праці «Що таке громада і чим вона повинна бути» наголошував, що «...кожна держава складається з громад — сільських чи міських, то все одно перше і найголовніше завдання тих, хто управляє державою, країнами, повітами має бути таке, щоб добре упорядкувати і мудrimi правами як найбільше забезпечити найменшу, але основну одиницю. Бо

коли громада зле впорядкована, бідна, темна і сама в собі розлазиться, то, очевидно, що й увесь побудований на ній порядок повітовий, крайовий і державний не може бути тривалим»⁵¹⁶.

Такою «основною одиницею» в Україні сьогодні стала територіальна громада і її узаконене право на місцеве самоврядування, яке, згідно ст. 140 Конституції України, є правом жителів села або добровільно об'єднаних у сільську територіальну громаду жителів кількох сіл, селища чи міста самостійно вирішувати питання місцевого значення в межах Конституції і законів України.

Утворені ж населенням громади органи місцевого самоврядування наділені правом управляти майном комунальної власності, встановлювати місцеві податки і збори, проводити референдуми і реалізовувати їх результати, утворювати і контролювати діяльність комунальних підприємств, організацій та установ, вирішувати інші питання⁵¹⁷.

Проте, тривале і практично незмінне управління життєдіяльністю територіальних громад України, яке після здобуття країною незалежності зберегло «радянську» модель і традиційні методи організації життєдіяльності сіл, селищ і міст, залишилось настільки вкоріненим у менталітеті як більшості пересічних членів цих територіальних громад, так і обраних ними керівників і членів територіальних представницьких органів не дають останнім можливості на власний розсуд, ефективно і результативно управляти використанням ресурсів, власником або розпорядником яких ці громади виступають. Навіть якщо паростки такого управління і пробиваються, то його результати залишають бажати кращого.

Тому, критично важливою проблемою забезпечення новітніх зразків сучасного управління життєдіяльністю громад, яка потребує вирішення, є, на нашу думку, повна відсутність на цьому рівні системи сучасних організаційних механізмів і досвіду, а в багатьох випадках і мотивації, бажання, й належного використання владних повноважень органами місцевого самоврядування для

⁵¹⁶ Франко І. Що таке громада і чим вона повинна бути? Збірник творів. У 50 т. — К.: Наукова думка, 1984. Т. 44. Кн. 2. С. 175–180.

⁵¹⁷ Конституція України : документ від 28.06.1996 р. № 254к/96-ВР. Редакція від 01.01.2020 р., підстава — 27-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254к/96-вр#Text>

ефективного використання всіх наявних сьогодні у розпорядженні ТГ видів ресурсів.

При цьому, всі відомі визначення ТГ стверджують, що основною метою об'єднання людей в територіальні спільноти залишається досягнення всіма їх членами спільного для всіх економічного, соціального й екологічного добробуту на основі раціонального використання наявних і/або запозичених (за необхідності) ресурсів на благо громади, але аж ніяк не на благо її окремих членів, або груп і угруповань, об'єднань, злочинних кланів і т. п.

У зв'язку з цим, проблема ідентифікації умов раціонального управління використанням ресурсного потенціалу ТГ, необхідних і достатніх для їх гарантованого сталого розвитку і забезпечення всіх складових добробуту всіх її членів, а також формулювання нових правил, механізмів і технологій організації використання ресурсів спільної власності громади залишається протягом тривалого часу актуальною та є об'єктом постійних досліджень як теоретичної науки, так і удосконалень практикуючих управлінців.

У практиці управління діяльністю людських спільнот майже незаперечна очевидність ствердження, що в основі процесів самоорганізації і самоврядування повинні лежати реальне усвідомлення більшістю їх активних членів потреби і відчуття спільної відповідальності за вирішення питань і проблем своєї життєдіяльності з використання всіх можливих видів природних ресурсів, зустрічається з іншою незаперечною очевидністю — існування у багатьох членів громади та її керівних органів різних цілей та інтересів щодо доцільності, раціональності і необхідності такого чи іншого їх використання.

У цьому контексті слід вказати, що в монографії проф. В. І. Варцаби, присвяченій авторкою теоретичному обґрунтуванню можливостей гармонізації цілей та інтересів індивідуумів — суб'єктів господарювання в рамках окремої соціально-економічної системи, якою і є, без сумніву, будь-яка територіальна громада, такий хаотичний стан цілей та інтересів всієї множини учасників

господарської активності було інтерпретовано множиною N векторів⁵¹⁸.

При цьому, векторна сума множини цих N векторів

$$\Sigma\{C_1, C_2, \dots, C_{(i-1)}, C_i, C_i, \dots, C_N\} \ll \text{Rez}_{\max} \quad (5.1)$$

в просторі соціально-економічно-екологічних цілей системи з цілком очевидних причин своєї різноспрямованості ніколи не досягатиме максимально можливого значення результату $\text{Rez}_{\max}$ загальносистемної цілі (☼), де C_i — елементарний вектор соціальних, економічних і екологічних цілей та поведінки i -го члена або групи членів (організація, установа, підприємство) в спільноті, а $\text{Rez}_{\max}$ — потенційно досяжний результат її діяльності (рис. 5.1).

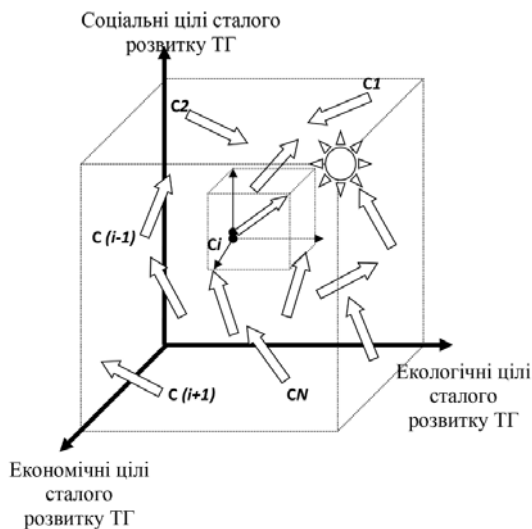


Рис. 5.1 — Просторова модель цілей ТГ з загальною кількістю N учасників і дисгармонізованими інтересами і цілями

⁵¹⁸ Варцаба В. І. Управління регіональним розвитком: теорія і практика гармонізації цілей та інтересів влади, науки, бізнесу : монографія. Івано-Франківськ : ІФНТУНГ, 2015. 486 с. (С. 124–125).

Якщо врахувати, що автор іншої монографії проф. А. А. Коваленко інтерпретує місцеве самоврядування як форму «...суто громадської активності, що випливає з природного права громадян держави вирішувати на власний розсуд (але відповідно до закону), питання, які виникають в процесі повсякденного управління територіальними справами без прямого втручання органів державної влади»⁵¹⁹, то стає очевидним факт, що саме «власний розсуд» членів громади повинен стати основним об'єктом управлінського і комунікаційного впливу її керівного органу.

При цьому, саме керівний орган шляхом об'єднання інтелектуальних ресурсів N членів і груп громади, повинен привести більшість учасників до прийняття спільно сформульованих і схвалених більшістю із учасників цілей її розвитку і напрямків використання ресурсів, реалізація яких принесе громаді позитивні результати. Адже, на переконання автора статті⁵²⁰ доц. Мороза О. Ю. «Не існує іншого шляху комунікації, окрім досягнення територіальною громадою позитивних результатів у процесі життєдіяльності. Лише спільна робота, яка дає результати, здатна пробудити та поживити громадянську ініціативу».

При цьому, проф. В. І. Варцабою було доведено, що результати діяльності в системі

$$\Sigma\{C_1, C_2, \dots, C_{(i-1)}, C_i, C_i, \dots, C_N\} \rightarrow \text{Rez}_{\max} \quad (5.2)$$

виключно за виконання умови, за якої всі, або, принаймні, більшість із N індивідуумів та їх груп — суб'єктів і об'єктів ТГ за участю і під впливом органу місцевого самоврядування спільно сформували загальні цілі розвитку громади і свідомо переорієнтувались на загальносистемний комплекс цілей (☼) (рис. 5.2).

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

⁵¹⁹ Коваленко А. А. Розвиток виконавчої влади в Україні на сучасному етапі: теорія і практика : монографія. — К. : Інститут держави і права ім. В. М. Корецького НАН України, 2002. — 512 с. (С. 306).

⁵²⁰ Мороз О.Ю. Територіальна громада: сутність становлення та сучасні українські реалії. Демократичне врядування: науковий вісник. 2008. Вип. 2. URL : http://www.lvivacademy.com/vidavnitstvo_1/visnik2/fail/Moroz.pdf

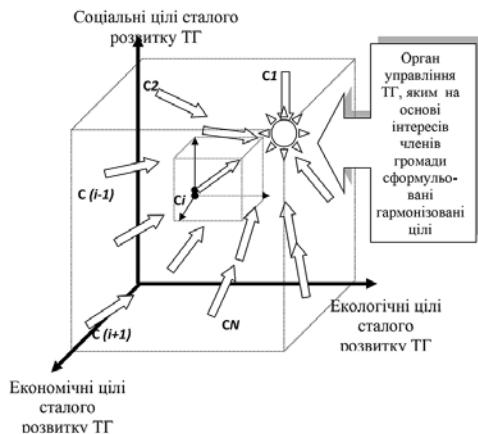


Рис. 5.2 — Просторова модель ТГ, в якій більшість із N учасників під впливом органу управління орієнтовані на спільні цілі та інтереси

Звернімо також увагу на той факт, що у наведених автором публікації⁵²¹ словах урядовця «Якщо громада розумітиме, що вона має повноваження і фінансову базу на виконання цих повноважень, вона буде розвиватись» присутня, на наше переконання, головна умова досягнення громадою успіху підсвідомо сформульована словами «Якщо громада розумітиме...».

Таким чином, ми в черговий раз повертаємось до «розуміння громади», до її «власного розсуду», а іншими словами — до інтегрального, синтетичного чи колективного інтелекту її людських ресурсів, належне використання якого доручено громадянами обраному ними органу управління і його лідеру, що й повинно стати запорукою їх успішного розвитку і процвітання.

Отже, належним чином сформований, розвинутий і використаний інтегральний інтелект громади покликаний попередити ситуацію з можливістю утворення таких громад, «...в яких владу захоплять якісь корупціонери і відверті злочинці», які «...будуть пробу-

⁵²¹ Дем'яненко Л. Добровільне об'єднання територіальних громад — позитивні зміни у сфері децентралізації влади. Національна бібліотека України ім. В. І. Вернадського. Центр досліджень соціальних комунікацій. URL : http://nbuviap.gov.ua/index.php?option=com_content&view=article&id=968:rozvitok-teritorialnikh-gromad&catid=8&Itemid=350

вати використовувати свою владу для подальшого збагачення»⁵²² за рахунок нещадної або злочинно неправильної експлуатації всіх видів її ресурсів, включаючи і всі категорії населення.

Враховуючи це, стає цілком очевидною необхідність ідентифікації умов забезпечення необхідного територіальній громаді раціонального управління використанням її ресурсного потенціалу, здатного забезпечити її сталий розвиток і економічний добробут громади і більшості її членів.

Повертаючись до роботи уже згаданої вище лауреатки Нобелівської премії проф. Еліно́р Остро́м, в якій вона оприлюднила результати дослідження еволюції інститутів колективної діяльності, було доведено, що обов'язковою умовою успіху будь-якої організованої людської спільноти в процесі створення, прийняття і дотримання правил використання спільних ресурсів з умовою уникнення їх надмірного споживання і мінімізації адміністративних витрат є обов'язкова участь у цьому процесі населення.

Тобто, в процесах прийняття рішень щодо використання будь-яких спільних ресурсів громади повинні приймати участь не тільки «дуже» зацікавлені в цьому представники від органу управління і бізнесу (для прикладу), а й представники всіх інших категорій людських ресурсів, які зацікавлені в забезпеченні не тільки особистого добробуту окремих членів громади чи їх груп, а й добробуту всього загалу населення.

Звідси, оскільки всі члени громади є «елементарними носіями інтелекту», володіють певним інтелектуальним ресурсом, інтелектуальним капіталом і потенціалом його використання, то якраз належне використання цього виду ресурсного потенціалу громади для «розумного» обґрунтування, прийняття і реалізації управлінських рішень органом управління її життєдіяльністю і визначатиме співвідношення вартості всіх генерованих громадою результатів W_{Rez} до вартості всіх витрачених для цього ресурсів W_{Res} (рис. 2.5), яке раніше було інтерпретовано нами як коефіцієнт трансформації ресурсів ЕСЕС (в цьому випадку ТГ) у позитивні результати

⁵²² Коліушко І. В цьому році даються досить серйозні стимули для об'єднання сіл. *Громадське радіо*. 03.09.2015 р. URL : <https://hromadskeradio.org/2015/03/09/igor-koliushko-vtsomu-rotsi-dayutsya-dosit-seryozni-stimuli-dlya-ob-yednannya-sil>

$$K_{TP\,TG} = W_{Rez} / W_{Res} > 1 \quad (5.3)$$

та у відповідний рівень її соціально-економічного добробуту.

У зв'язку з тим, що проф. Е. Остром запропонувала основоположні принципи і правила управління спільними ресурсами людських спільнот, а ми запропонували доповнити цей перелік ще й інтелектуальною складовою людських ресурсів територіальних громад, виглядає цілком доречним і доцільним адаптувати ці принципи для специфічних умов управління використанням інтелектуальних ресурсів ТГ з метою визначення умов належного управління всіма іншими видами її спільних ресурсів.

Запропоновані нами пропозиції з адаптації принципів Е. Остром до умов належного управління спільними інтелектуальними ресурсами ТГ і очікувані результати від їх впровадження в практику управління органами місцевого самоврядування приведені в таблиці 5.1.

Таблиця 5.1.

**Адаптація принципів Е. Остром проєктування правил управління
спільними ресурсами ТГ для управління використанням
її інтелектуальних ресурсів (Дж.⁵²³)**

Принципи управління спільними ресурсами Е. Остром	Адаптація принципів Е. Остром використання спільних інтелектуальних ресурсів	Очікувані результати
(1-й принцип проєктування); — коло користувачів, яким дозволено використовувати спільні ресурси, чітко визначено	— користувачами спільних інтелектуальних ресурсів ОТГ (кваліфікованими, грамотними і вмілими) повинні бути обрані громадою лідери — офіційна влада, лідери ключових груп впливів;	Обрані громадою лідер і члени представницького органу будуть добре обізнані із станом ресурсного забезпечення.
(2-й принцип проєктування); — правила враховують специфічні властивості спільних ресурсів і спільноти користувачів, які експлуатують даний спільний ресурс	— специфікою людських ресурсів ОТГ є мультивекторність і дезінтегрованість їх цілей та інтересів, що вимагає від користувачів змін використання інтелекто-інтегруючих технологій управління людськими ресурсами з метою гармонізації інтересів і цілей більшості членів громади;	Забезпечення гармонізації інтересів і цілей діяльності більшості членів громади

⁵²³ Панасюк Р. В. Публічне управління використанням спільних ресурсів об'єднаних територіальних громад України : дис.. на здоб. наук. ступ. д-ра філос. в галузі 281 — «Публічне управління та адміністрування». — Івано-Франківськ: ІФНТУНГ, 2021. — 264 с.

Продовження Таблиці 5.1.

(3-й принцип проєктування); — правила спроектовані, хоча б частково, місцевими користувачами	— правила інтелектокористування в громаді встановлюються її керівним органом як обов'язок всіх лідерів залучати інтелект населення шляхом організації референдумів, громадських слухань, сходів, фокусних робочих груп, опитувань і т. п.	Формування партисипативної моделі управління всіма ресурсами громади
(4-й принцип проєктування); — нагляд за виконанням правил здійснюється індивідами, призначеними користувачами	— контроль за виконанням лідером і органами влади ОТГ правил інтелектокористування в процесах прийняття спільних рішень щодо раціонального використання всіх інших ресурсів здійснюється всіма членами громади, керівником і відповідальними особами органу управління, громадськими організаціями і т. п.	Підконтрольність, відкритість і прозорість дій лідера і органу управління ТГ з проблем використання всіх видів її ресурсів
(5-й принцип проєктування); — за їх невиконанням слідують санкції, що є шкалою відкаліброваних покарань	— покарання користувачів у разі невиконання ними правил інтелектокористування включає наступні дії громади: висловлення недовіри, дострокове припинення повноважень, необрання на наступний термін, звернення до правоохоронних органів і т. п.	Відповідальність лідера і органу управління громадою за дії, які не відповідають інтересам більшості членів громади

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

Очевидно, що така масштабна переорієнтація на інноваційні методи управління вимагає формування нової управлінської культури і є спільною проблемою всіх категорій населення країни та її територіальних громад, вирішення якої є можливим тільки в результаті формування і запровадження практики прозорих і рівноправних партнерських стосунків між представниками всіх можли-

вих груп впливу, у кожної із яких можуть бути сформовані свої соціальні, економічні і екологічні цілі та інтереси. Це стає можливим тільки на шляху обов'язкового їх залучення на постійній основі до процесу соціальних комунікацій і формування, таким чином, інтегрального інтелекту громад.

При цьому, найважливішою складовою цього процесу слід, на нашу думку, вважати умову оволодіння обраними лідерами ТГ, працівниками органів місцевого самоврядування і представниками ключових груп впливу (стейкхолдерів) у рамках територіальних громад сучасних, уже названих нами вище інтелектоінтегруючих та інтелектомотивуючих технологій та інструментів управління, а також інноваційних моделей лідерства епохи інтелектуальної економіки як, для прикладу, зарубіжних^{524, 525, 526}, так і вітчизняних авторів^{527, 528, 529}.

Оскільки, на думку експерта Ради Європи Дж. Джексона, «Керівники громад у часи реформ мають володіти широким набором сучасних інструментів муніципального менеджменту, об'єднувати задля розвитку громади представників влади, бізнесу та громадськості, а також бути неформальними лідерами свого колективу»⁵³⁰, то міжнародні проекти технічної допомоги, які на даний час активно працюють в Україні, повинні спрямувати свої

⁵²⁴ Uhl-Bien M., Marion R., McKelvey B. Complexity Leadership Theory: Shifting leadership from the industrial age to the knowledge era. *The Leadership Quarterly*. 2007. Vol. 18, Issue 4. pp. 298–318

⁵²⁵ Sullivan H. Interpreting «community leadership» in English local government. *Policy Polit.* 2007. # 35. pp. 141–161.

⁵²⁶ Martiskainen M. The role of community leadership in the development of grassroots innovations. *Environmental Innovation and Societal Transitions*. 2017. Vol. 22. pp. 78–89.

⁵²⁷ Дзвінчук Д. І., Лютий М. О., Петренко В. П. Економіка знань і необхідні зміни в моделях лідерства. Гуманітарний вісник Запорізької державної інженерної академії : зб. наук. праць. 2016. Вип. 64. С. 44–60.

⁵²⁸ Дзвінчук Д. І., Панасюк Р. В., Петренко В. П. Про доцільність використання модифікованої моделі «Діамант лідерства» в процесах відбору, підготовки та розвитку кадрів для об'єднаних територіальних громад України. Менеджер: Вісник ДонДУУ. Серія: Державне управління. 2018. Вип. І (78). Маріуполь : ДонДУУ, 2018. С. 5–14.

⁵²⁹ Дзвінчук Д. І., Лютий М. О., Лютий О. В., Петренко В. П. Про необхідність розвитку і поширення основ морального лідерства в практиці вітчизняного публічного управління і адміністрування. *International Journal of Innovative Technologies in Social Science*. 2019. # 5(17). С. 31–38.

⁵³⁰ Академія лідерства Ради Європи для голів об'єднаних територіальних громад. Програма Ради Європи «Децентралізація і реформування місцевого самоврядування в Україні». Новини. 25 лютого 2017 р. / [Електронний ресурс]. — Режим доступу : <http://www.slgcoe.org.ua/p10317/>

програми, зусилля і ресурси на навчання і розвиток лідерського потенціалу кадрового наповнення всіх рівнів ієрархії (Рис. 4.1) системи публічного управління і адміністрування.

Для прикладу, це і Програма Ради Європи «Децентралізація і реформування місцевого самоврядування в Україні»⁵³¹,⁵³², і Програма «Децентралізація приносить кращі результати та ефективність»⁵³³, і Швейцарсько-український проєкт «Підтримка децентралізації в Україні»⁵³⁴ та ін.

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

Певним підтвердженням такої оцінки може служити позиція автора нещодавньої публікації з проблем ефективного управління вітчизняними територіальними громадами, в якій було підкреслено, що «Лідерам та виконавцям реформи децентралізації в Україні було б корисно ознайомитися із сучасними науковими концепціями та обґрунтувати свої політичні рішення на фундаменті світової науки»⁵³⁵.

⁵³¹ Ibid.

⁵³² Об'єднання лідерів самоврядування навколо кращих практик та стандартів Ради Європи триває! Програма Ради Європи «Децентралізація і реформування місцевого самоврядування в Україні». Новини. 07 листопада 2017 р. URL : <http://www.slg-coe.org.ua/p12161/>

⁵³³ Програма «Децентралізація приносить кращі результати та ефективність» (DOBRE). Децентралізація влади: офіційна сторінка реформи місцевого самоврядування та децентралізації влади. URL: <http://donors.decentralization.gov.ua/project/dobre>

⁵³⁴ Що таке Школа місцевого самоврядування DESPRO? Швейцарсько-український проєкт «Підтримка децентралізації в Україні». URL: <http://despro.org.ua/social-projects/spivpratsya-z-asotsiatsiyamy-organivmistsevogo-samovryaduvannya/shkola-mstseвого-samovryaduvannya/>

⁵³⁵ Семяновський В. М. Територіальні громади як гетерархічні системи і проблеми ефективного управління ними. Науковий вісник національної академії статистики, обліку та аудиту. 2016. № 3. С. 104–110.

Тому, очевидним і незаперечним слід вважати факт того, що процеси децентралізації влади і розбудови місцевої демократії на рівні ТГ вимагають радикальних змін у структурах, технологіях та інструментах місцевого самоврядування-управління, що саме ці зміни є сьогодні ключовим завданням центральних і регіональних органів державної влади та місцевого самоврядування, а також органів управління діяльністю ТГ. Адже саме перед цими органами управління постає складне завдання пошуку, аналізу, обґрунтування і вибору шляхів та можливостей об'єднання з іншими територіальними громадами, а також планування і реалізації заходів, спрямованих на радикальне покращання соціального, економічного і екологічного добробуту населення новоутворених спільнот людей, які йшли на об'єднання саме з цією метою.

Успіх цього складного і тривалого процесу лежить у площині інтелектуального пошуку, обґрунтування і реалізації його ініціаторами, керівниками і прихильниками необхідних змін, прийняття належних планів, цілей і завдань, переконання в їх реальності і корисності для всього населення громад, а також кваліфікованого управління на основі самоорганізації і налагодження співпраці з досягнення компромісів у гармонізації цілей та інтересів більшості суб'єктів кожної із складових територіальних громад.

Це вимагає від лідерів, посадовців і функціонерів органів управління ТГ вміння об'єднувати в єдиний інтегральний (синтетичний, колективний) інтелект будь-яку множину елементарних носіїв інтелекту територіальної громади, спроможний забезпечити її сталий розвиток у ринковому оточенні.

Тоді вирішення складної проблеми оптимізації використання спільних ресурсів територіальними громадами України на основі 4-х відомих принципів проф. Е. Остром, модифікованих і доповнених нами з метою удосконалення діяльності вітчизняних ТГ, стає тим варіантом, який доцільно рекомендувати для інноваційного залучення в процеси і процедури управління діяльністю громад інтелектуальних ресурсів їх населення.

Проте, на відміну від уже відомої практики залучення в процеси прийняття рішень щодо майбутніх змін у громадах ініціатив інтелектуально активного населення, нами пропонується викона-

ти таке залучення шляхом запровадження в процеси і процедури управління діяльністю новоутворених українських громад уже відомого вітчизняного досвіду і технологій управління процесами інтелектокористування в соціально-економічних системах⁵³⁶. Комплексне використання цих технологій лідерами й органами управління ТГ з модифікованими нами принципами проф. Е. Остром сприятимуть інтеграції та мотивації інтелекту людських ресурсів громад для генерування і реалізації колективних ініціатив.

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

Цілком очевидну відсутність у більшості діючих і у новообраних лідерів, членів представницьких органів і функціонерів органів управління ТГ необхідного досвіду з належного використання місцевих інтелектуальних ресурсів слід ліквідувати за рахунок розробки відповідно орієнтованих навчальних програм, масштабного запровадження обов'язкового навчання і підвищення кваліфікації всіх релевантних категорій населення, а також забезпечення наукового і методично-консультаційного супроводу функціонування громад у контексті спільного досягнення результатів запланованих змін.

Проте, впровадження в практику управління ТГ принципів і правил нової публічної політики, нових зразків моделей, технологій та інструментів інтелектоорієнтованого публічного управ-

⁵³⁶ Петренко В. П. Управління процесами інтелектокористування в соціально-економічних системах : наукова монографія. — Івано-Франківськ : Нова Зоря, 2006. 352 с.

ління і адміністрування робить необхідним виконання попередніх досліджень і оцінок можливих варіантів організації взаємостосунків між множиною суб'єктів і об'єктів управління в рамках структурно-функціональної моделі громади за умов дотримання принципів демократичного місцевого врядування.

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

Необхідні суспільству перетворення вітчизняної системи місцевого самоврядування шляхом створення системи територіальних громад з наділенням останніх цілковито новими правами і повноваженнями, функціями і ресурсами, мотивує і актуалізує виконання досліджень, які б обґрунтували як необхідність, так і можливості змін у механізмах, технологіях, та інструментах публічного управління і адміністрування такими, новими для України, утвореннями.

Це обумовлено тим, що у більшості корпусу діючих сьогодні, а також потенційно майбутніх керівників і функціонерів відповідних органів управління відсутній необхідний досвід управління такими нетрадиційними об'єктами. У зв'язку з цим стає цілком доречним виконати аналіз ТГ в якості базової ланки — елементарної соціально-економічної підсистеми — системи місцевого самоврядування.

Загалом, структура і функції органів управління ТГ є визначені Законами України «Про місцеве самоврядування в Україні», «Про службу в органах місцевого самоврядування», низкою інших державних нормативних актів і методичних посібників^{537, 538}, які на сьогодні потребують негайного оновлення.

Проте, в організаційно-структурних і методично-рекомендаційних вказівках цих документів і посібників губиться суть взає-

⁵³⁷ Гнидюк Н. Підходи до формування ефективних організаційних структур для об'єднаних територіальних громад України. — Програма USAID «Децентралізація приносить кращі результати та ефективність» (DOBRE), 2019. — 27 с.

⁵³⁸ Критерії ефективних організаційних структур виконавчих органів місцевого самоврядування в Україні. — Програма USAID «Децентралізація приносить кращі результати та ефективність» (DOBRE), 2019. — 34 с.

мостосунків, взаємовідносин і взаємовпливів між основними акторами елементарних соціально-економічних підсистем — в системі ТГ. При цьому, аналіз останніх за часом публікацій результатів за цією темою, дає можливість дійти до висновку, що вітчизняними ініціаторами розбудови сучасної української держави достатньо ретельно опрацьовано такі теми, як перехід до децентралізованої моделі розвитку українського суспільства і обґрунтування засадничої ролі територіальних громад в цьому процесі. Детально виписані повноваження, функції, процеси і процедури діяльності органів управління ТГ в контексті реалізації прагнень, бажань та інтересів їх жителів у відносинах із державою, а також багато інших специфічних аспектів децентралізації на сьогодні отримали достатньо добре опрацювання з різних науково-теоретичних позицій: державотворчих, історичних, юридичних, філософських і т. ін.

Однак, поява в системі публічного управління і адміністрування держави Україна нового «первинного елемента системи місцевого самоврядування»⁵³⁹ робить доцільним розгляд та інтерпретацію ТГ як «первинного елемента» системи публічного управління.

При цьому, внутрішня структура, зв'язки, взаємовпливи і взаємовідносини між елементарними складовими ТГ і, саме головне, між всією множиною всіх її «елементарних носіїв інтелекту», визначатимуть спроможність, соціально-економічно-екологічний успіх і добробут населення, сталість і стабільність майбутнього розвитку.

Добре відомі теоретико-методологічні основи структурно-функціонального підходу до аналізу і синтезу «первинного елемента» соціально-економічної системи, в якому «...здійснюється перетворення певних ресурсів у матеріальні блага (виробництво) з наступним їх розподілом з метою кінцевого використання»⁵⁴⁰,

⁵³⁹ Муркович Л. Територіальна громада як суб'єкт місцевого самоврядування в Україні: теоретичні аспекти. *Державне управління та місцеве самоврядування* : зб. наук. праць. 2010. Вип. 2 (5). URL: http://www.dbuapa.dp.ua/vidavnictvo/2010/2010_02%285%29/10mliuta.pdf

⁵⁴⁰ Структурно-функціональний аналіз та моделювання розвитку економіки : монографія / Галіцин В. К., Суслов О. П., Галіцина О. В., Самченко Н. К. — К. : КНЕУ, 2013. 377 с. (С. 73).

обумовлюють необхідність детермінації функцій кожної із елементарних складових цієї системи і встановлення таких функціональних зв'язків між ними, які здатні забезпечити максимально результативне і ефективне спільне управління успішним досягненням ТГ, необхідних для забезпечення її сталого розвитку, результатів.

Описаний режим функціонування стає можливим тільки за умови детермінації функціонально необхідних елементів системи, а також необхідної множини і типу зв'язків між цими елементами. При цьому, функції взаємодії окремих структурних елементів і визначають функціональну залежність між станом системи, допустимими і недопустимими поєднаннями цих елементів, а також їх доцільну поведінку в процесах і процедурах досягнення системою запланованих соціально-економічно-екологічних цілей.

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

— структура — архітектура і форма внутрішньої організації елементарних складових системи;

— функції — поведінкові характеристики елементарних складових системи;

— зв'язки між елементарними складовими (емерджентність) — поєднання складових елементів системи з їх/її функціями в єдине ціле, що забезпечує можливість спостереження за їх/її станом за певною множиною характеристик.

На жаль, більшість праць вітчизняних дослідників, в яких аналізуються, оцінюються і пропонуються варіанти вирішення проблем спроможності територіальної громади^{541, 542, 543}, громада інтерпретується як системно-конгломератна структура⁵⁴⁴, функ-

⁵⁴¹ Пітцик М., Слобожан О., Рабошук Я., Чепель О. Формування спроможних територіальних громад: практичний посібник (видання друге). *Проект USAID ДІАЛОГ, Асоціація міст України*, URL : https://www.auc.org.ua/sites/default/files/library/posibnyk_tergrweb.pdf

⁵⁴² Білуха Л. А. Поняття територіальної громади та спроможної територіальної громади. *Теорія та практика державного управління*. 2017. № 1(56)/ URL: <http://kbuara.kharkov.ua/e-book/tpdu/2017-1/doc/3/02.pdf>

⁵⁴³ Про затвердження Методики формування спроможних територіальних громад : Постанова Кабінету Міністрів України від 8 квітня 2015 р. № 214. URL : <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/214-2015-%D0%BF>

⁵⁴⁴ Шкрабак І. В. Територіальні утворення як системноконгломератні структури. *Держава та регіони*. 2011. № 3. С. 82–86.

ції, взаємозв'язки і взаємовідносини між складовими якої в умовах відмови від командно-адміністративних методів⁵⁴⁵ у процесі переходу до децентралізованої моделі регулювання⁵⁴⁶ і розвитку суспільства⁵⁴⁷ з подоланням опору цим процесам⁵⁴⁸ за рахунок удосконалення комунікацій^{549, 550} та інструментів розвитку⁵⁵¹ для ефективного використання ресурсів^{552, 553, 554} носять виключно описовий характер.

Наприклад, варіанти схематичної інтерпретації зв'язків між суб'єктами демократичного місцевого врядування⁵⁵⁵ також отримали тільки вербальний опис їх взаємодії, а аналітичне обґрунтування структурно-функціональної схеми ТГ, запропоновані в публікаціях^{556, 557} на основі структурної схеми типової управлінської

⁵⁴⁵ Шкрабак І. В. Синергетична концепція стратегічного управління економічним розвитком територіальних утворень. *Ефективна економіка*. 2011. № 11. / [Електронний ресурс]. — Режим доступу : http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2011_11_77

⁵⁴⁶ Міненко М. А. Трансформація системи державного управління в сучасні моделі регулювання суспільства. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2013. № 6. URL : <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=58>

⁵⁴⁷ Дунаєв І. В. Проблеми модернізаційного переходу регіонів до децентралізованої моделі розвитку. *Актуальні проблеми державного управління*. 2017. № 1 (51). С. 72–81. URL : http://www.kbuapa.kharkov.ua/ebook/apdu/2017-1/doc/contents_ukr.pdf

⁵⁴⁸ Баран М. П. Механізми подолання опору добровільному об'єднанню територіальних громад. *Теорія та практика державного управління і місцевого самоврядування*. 2015. № 2. URL : http://nbuv.gov.ua/UJRN/Ttpdu_2015_2_25

⁵⁴⁹ Кокора Н. В. Інформаційно-комунікаційні особливості взаємодії органів місцевого самоврядування з громадою: регіональний аспект : аналітична записка. Д., 2012. URL : <http://www.niss.gov.ua/articles/978/>

⁵⁵⁰ Беззубко Л. В., Стойка А. В., Кольцова Д. В. Взаємодія органів місцевого самоврядування і громадськості : монографія. — Д.: Норд-комп'ютер, 2006. 204 с.

⁵⁵¹ Інструменти розвитку об'єднаних територіальних громад в умовах децентралізації влади / Р. Б. Примуш та ін.; за заг. ред. В. М. Олуйко. К. : Ваіте, 2017. 432 с.

⁵⁵² Козаченко Ю. П. Місцеві бюджети як основа ресурсного забезпечення розвитку місцевого самоврядування в країні : дис. ... канд. наук з держ. упр. : 25.00.04. Запоріжжя, 2016. 191 с.

⁵⁵³ Боковинова Ю. В. Природні ресурси — ресурси розвитку територіальних громад. *Актуальні проблеми державного управління*. 2017. № 1 (51). С. 66–71.

⁵⁵⁴ Ольшанський О. В. Об'єднання територіальних громад як механізм забезпечення їх ресурсної спроможності. *Актуальні проблеми державного управління*. 2015. № 2. С. 92–99. URL : <http://www.kbuapa.kharkov.ua/ebook/apdu/2015-2/doc/3/02.pdf>

⁵⁵⁵ Blair H. Participation and Accountability at the Periphery: Democratic Local Governance in Six Countries. *World Development*. 2000. Vol. 28, No. 1. PP. 21–39.

⁵⁵⁶ Петренко В. П. Щодо теоретичного обґрунтування шляхів удосконалення публічного управління соціально-економічними системами. *Публічне управління: проблеми та перспективи : матеріали Всеукр. наук.-практ. конф., м. Харків, 28 жовтня 2016 р.* Харків: ТОВ «Константа», 2016. С. 225–23

⁵⁵⁷ Петренко В. П. Інтерпретація об'єднаної територіальної громади як об'єкта публічного управління та адміністрування. *Матеріали VI Всеукр. наук.-практ. Інтернет-конф., м. Полтава, 27 квітня 2017 р.* Полтава : ПолтНУУ, 2017. С. 54–56

пари, не цілком адекватно відображають та розкривають структуру взаємозв'язків і взаємовідносин між множиною суб'єктів і об'єктів життєдіяльності ТГ.

У названих роботах не враховані і специфічні особливості спільної участі множини «елементарних носіїв інтелекту» у встановленні, гармонізації і спільному досягненні їх особистих та групових цілей та інтересів, а також реалізації комунікативних зв'язків і відносин з врахуванням вимог та критеріїв сталого розвитку.

Таким чином, виглядає цілком обґрунтованою необхідність реінтерпретації структурно-функціональної моделі життєдіяльності ТГ як такої соціально-економічної системи, яка виступає первинним елементом місцевого самоврядування з метою визначення умов її успішного функціонування.

У цьому контексті слід зауважити, що джерелом самоорганізації ТГ як «первинного елемента» може і, на нашу думку, повинен виступити такий механізм сукупної взаємодії всієї множини елементарних складових, яким утвориться необхідна множина структурно-функціональних зв'язків між ними, коли кожній елементарній складовій буде притаманною певна соціальна функція — призначення.

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

$$K_{TR\ TГ} = \Phi (K_{TRI}) \quad (5.4)$$

При цьому, в першому наближенні загальний коефіцієнт трансформації ТГ $K_{TR\ TГ}$ також визначатиметься відношенням суми вартості всіх створених і наданих складовими ТГ товарів та послуг

ΣW_{Rezi} до вартості всіх спожитих цими ж складовими ресурсів ΣW_{Resi} , тобто

$$K_{TR\,TГ} = W_{Rez\,TГ} / W_{Res\,TГ} = \Sigma W_{Rezi} / \Sigma W_{Resi} > 1, \quad (5.5)$$

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

Таким чином, інтерпретуючи ТГ як «первинний елемент», головною характеристикою якого є загальний коефіцієнт трансформації $K_{TR\,TГ}$, для її аналітичного опису можна використати, як це і запропоновано вище, класичний вираз, що описує систему, охоплену зворотним зв'язком.

У зв'язку з тим, що у ТГ є тільки один суб'єкт управління (СУ — орган місцевого самоврядування), під об'єктом слід розуміти множину N «об'єкт-суб'єктних» пар — елементарних підсистем нижчого рівня з аналогічними функціями трансформації $K_{TRi} = W_{Rezi} / W_{Resi}$.

При цьому, кожна з них трансформує в реальні товари, продукти, послуги і т. п. певну частку спільних і запозичених ресурсів ТГ, вносячи свій посильний вклад у формування $K_{TR\,TГ}$. У цьому випадку вони не можуть бути інтерпретованими як традиційні типи управлінські пари «суб'єкт — об'єкт».

Цілком очевидно, що єдиний для всієї ТГ орган місцевого самоврядування (суб'єкт управління) розповсюджує свої впливи на всю множину N об'єктів у громаді, в зв'язку з чим формалізована структурно-функціональна схема (ФСФС) ТГ інтерпретована нами у вигляді, представленому на **рисунку 5.3**, на якому під позначеннями InfRes, HmRes, FinRes, NatRes, FisRes слід розуміти відповідно наявні або залучені в систему інформаційні (InfRes), людські (HmRes), фінансові (FinRes), природні (NatRes) і фізичні (FisRes) ресурси.

Оскільки СУ — суб'єкт управління ТГ (керівництво і весь комплекс необхідних функціональних підрозділів органів місцевого самоврядування), а ОУ — множина N суб'єктів її життєдіяльності (тобто, всі фізичні і юридичні особи), якими генеруються Rez — результати трансформування всіх видів ресурсів множиною N об'єктів під впливами СУ, то, виходячи з виразу (5.4),

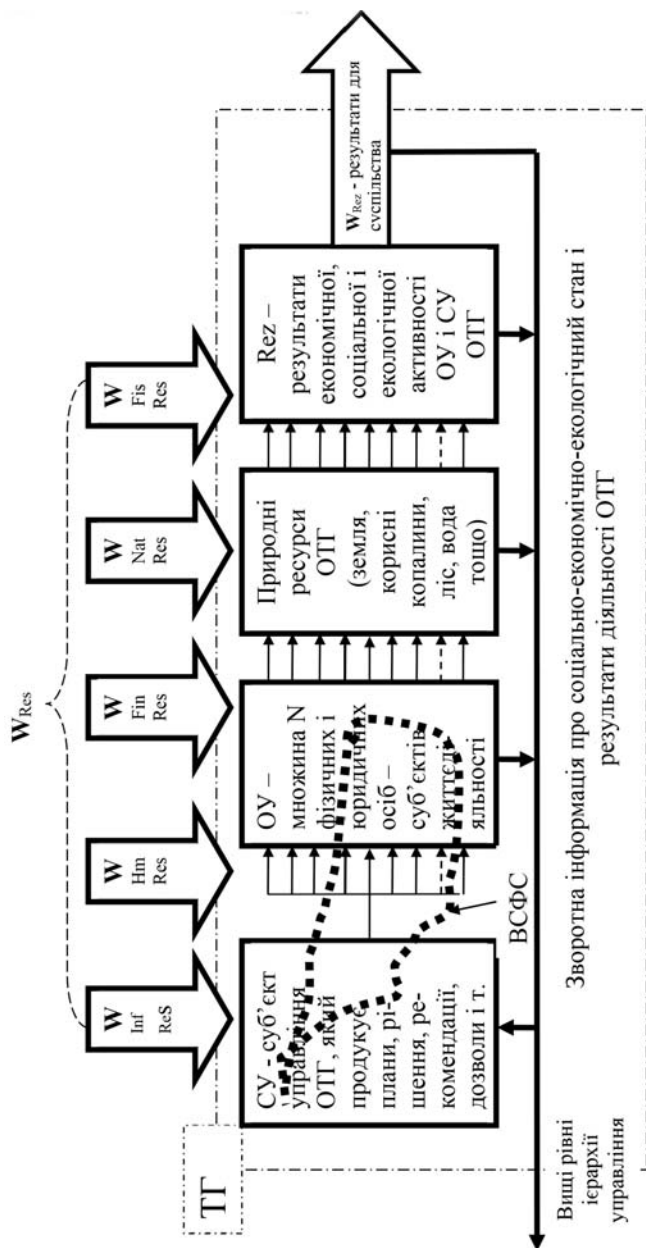


Рис. 5.3 — Формалізована структурно-функціональна схема (ФСФС) соціально-економічної системи — територіальної громади

результат діяльності ТГ у першому наближенні можна представити як

$$W_{\text{Rez TT}} = K_{\text{TR TT}} = K_{\text{TR CY TT}} \cdot \Sigma(K_{\text{TRi}} \cdot W_{\text{Resi TT}}), \quad (5.5)$$

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

$$W_{\text{Rez TT}} = K_{\text{TR CY TT}} \cdot \Sigma(K_{\text{TRi}} \cdot W_{\text{Resi TT}}) / (1 - \alpha \cdot K_{\text{TR CY TT}} \cdot \Sigma K_{\text{TRi}}), \quad (5.6)$$

коли система охоплена зворотним зв'язком.

У виразах (5.5) і (5.6) α — коефіцієнт зворотного зв'язку, який в залежності від значень $K_{\text{TR CY TT}}$ і ΣK_{TRi} повинен знаходитись в межах

$$0 < \alpha < 1 / K_{\text{TR CY TT}} \cdot \Sigma K_{\text{TRi}}. \quad (5.7)$$

При цьому, безумовною гарантією забезпечення $K_{\text{TR TT}} > 1$ слід вважати виконання умов $K_{\text{TR CY TT}} > 1$ і $K_{\text{TRi}} > 1$.

У виразах (5.5) і (5.6) $K_{\text{TR CY TT}}$ — коефіцієнт трансформації органу місцевого самоврядування (СУ) ТГ, K_{TRi} — коефіцієнти трансформації кожного i -го об'єкт-суб'єкта із загального числа множини N суб'єктів життєдіяльності ТГ за умови їх прямої залежності від рішень СУ, тобто — послідовного з'єднання СУ — ОУ_{*i*}.

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

Таким чином, висновок про те, що «Важливою ознакою, що характеризує територіальну громаду, є соціальні зв'язки, що виникають між її членами і які її скріплюють. Це — безпосередня й опосередкована взаємодія людей: міжособистісне спілкування, спільна праця і відпочинок, взаємні послуги, спільне користування територією та її природними ресурсами, соціальною інфраструктурою і мережами комунікацій, а також єдина система управління,

постачання, розподілу»⁵⁵⁸, можна і слід вважати ключовою умовою залежності результатів діяльності $W_{Rez\ TГ}$ громади від стану стосунків між її складовими елементарними підсистемами.

При цьому, необхідно зауважити, що цілком очевидним і незаперечним залишається факт того, що природа зв'язків, взаємозалежності, взаємодії і взаємовпливів між всіма складовими елементами запропонованої інтерпретації структурно-функціональної схеми ТГ є, на відміну від абіогенних систем, набагато складнішою і аналітично неможливою для загального опису.

На жаль, в рамках формалізованої структурно-функціональної схеми (ФСФС), в ТГ можуть виникати, існувати, діяти і впливати на загальні результати ще й т. зв. неформальні зв'язки між членами, приналежними до різних складових громади, якими можуть утворюватися т. зв. віртуальні структурно-функціональні схеми (ВСФС)

Таким чином, існування, діяльність і вплив результатів виникнення неформальних комунікацій між кадровим наповненням складових віртуальних груп на формування значень K_{TR} , $K_{TRCY\ TГ}$, $K_{TR\ TГ}$ і на $W_{Rez\ TГ}$ залежатимуть від стану соціальних зв'язків у громаді, а впливи єдиної підсистеми органу місцевого самоврядування і управління (СУ) із встановлення спільних цілей і спільної праці над їх досягненням скріплюватимуть всю систему ФСФС, мінімізуватимуть впливи ВСФС (фіктивних і деструктивних сил) та сприятимуть зростанню результатів діяльності ТГ і навпаки.

Зауважмо, що феномену створення, розвитку і утримання т. зв. «соціальної зв'язності» в соціально-економічній системі будь-якого масштабу і призначення, а також умовам забезпечення її ефективності шляхом налагодження соціокультурної, екзистенційної і мисленнєвої комунікації між людськими ресурсами системи присвячено розділ монографії «Теоретико-методологічні основи державного будівництва», авторами якої була запропонована концепція «досягнення соціальної зв'язності» шляхом організації

⁵⁵⁸ Муркович Л. Територіальна громада як суб'єкт місцевого самоврядування в Україні: теоретичні аспекти. Державне управління та місцеве самоврядування : зб. наук. праць. 2010. Вип. 2 (5). URL : http://www.dbupa.dp.ua/vidavnictvo/2010/2010_02%285%29/10mliuta.pdf

тріади необхідних системі комунікаційних процесів⁵⁵⁹. На цілком обґрунтовану думку цих авторів саме «Комунікація у всіх трьох форматах повинна забезпечувати єдність соціокультурних кодів, без яких неможлива ніяка взаємодія в державі»⁵⁶⁰.

Очевидно, що і в структурі ТГ «неможлива ніяка взаємодія» без забезпечення всіх трьох форматів комунікації — головної функції, відповідальність за реалізацію якої лягає на орган місцевого самоврядування (СУ).

Від того наскільки цей базовий соціальний процес буде на професійному рівні реалізовано керівництвом і функціонерами органу управління ТГ (СУ) залежатиме якість і спільно встановлених пріоритетів, цілей і завдань діяльності всіх елементарних складових ТГ, і вироблених планів з раціонального розподілу і використання всіх видів її ресурсів, і спільно генерованих управлінських рішень з реалізації цих планів та спільно отриманих результатів

$W_{Rez\ TГ}$

Таким чином, стає очевидним факт того, що впливи на результат $W_{Rez\ TГ}$ будуть здійснюватися не тільки формалізованою СФС, а й її віртуальними варіантами. При цьому, досягнуте СУ співпадіння/неспівпадіння цілей, планів і рішень щодо діяльності ФСФС і ВСФС сприятиме або зростанню спільно отриманих всіма складовими системи результатів ($W_{Rez\ TГ} \rightarrow \max$), або їх мінімізації ($W_{Rez\ TГ} \rightarrow \min$).

Не викликає сумніву очевидність того, що рівень «співпадіння» визначатиметься якістю комунікацій між $(1+N)$ складовими елементами ТГ — відкритості і прозорості будь-якої інформації про наявні ресурси, цілі і плани їх використання.

У випадку ж втаємнення останніх з обов'язковим виникненням щонайменше спротиву, а можливо і протидії такому використанню одних складових ТГ іншими, підтверджується і висновком автора зовсім нещодавно опублікованого дослідження «Емоційний інтелект: шлях до успіху» про те, що «Система комунікацій типу «виноградна лоза» зазвичай розвивається в організаціях, яким бра-

⁵⁵⁹ Бутирська Т. О., Дзвінчук Д. І. Теоретико-методологічні основи державного будівництва. Івано-Франківськ: МістоНВ, 2017. 176 с.

⁵⁶⁰ Ibid. С. 113

кує демократичного лідерства, взаєморозуміння і довіри»⁵⁶¹. Адже втаємниченість, відсутність довіри і взаєморозуміння руйнуватимуть основи «соціальної зв'язності» і спільної діяльності.

Тому висновок, що «...до керівництва і управління життєдіяльністю новоутворених ОТГ їх населення повинно обирати людей «розумової праці», здатних таким чином впливати на використання в рамках ОТГ всіх видів ресурсів $Res < \dots >$, щоб генеровані громадою результати Rez забезпечували її населенню економічний, екологічний і соціальний добробут»⁵⁶² можна і слід вважати цілком істинним.

Усвідомлення ж того факту, що успішність процесів утворення, становлення та сталого розвитку ТГ залежить від забезпечення органом місцевого самоврядування (СУ) такого комунікаційного процесу між людськими ресурсами всіх $(1+N)$ складових ФСФС, який, за визначенням І. Франка, дасть кожному із них можливість «...використовувати свої сили на добро загалу і на добро своє власне»⁵⁶³, дозволяє констатувати, що ефективність життєдіяльності будь-якої ТГ визначатиметься рівнем інтелекту і вмінням кадрового наповнення апарату СУ залучати до процесів управління цією життєдіяльністю всі необхідні види доступних ресурсів $InfRes$, $HmRes$, $FinRes$, $NatRes$ і $FisRes$ для досягнення $W_{Rez\ TГ} \rightarrow max$, але, в першу чергу — інтелекту, креативних ідей і порад людських ресурсів N типових «суб'єкт-об'єктних» пар.

Таким чином, усвідомлення факту, що СУ ТГ (Рис. 5.3) виконує функцію управління (розумного або нерозумного), а населення — функції множини N ОУ ТГ (множина N фізичних і юридичних осіб) з генерування необхідних системі результатів, робить очевидною умову забезпечення успіху системи шляхом обов'язкового долучення до управління «позичених мізків» і «багатьох дорадників» з множини фізичних і юридичних осіб,

⁵⁶¹ Samira A. El-Sayed Mansour. Emotional Intelligence: the Road to Success. Indianapolis: Dog Ear Publishing, 2016. 144 p. (С. 43).

⁵⁶² Петренко В. П. Щодо теоретичного обґрунтування шляхів удосконалення публічного управління соціально-економічними системами. Публічне управління: проблеми та перспективи : матеріали Всеукр. наук.-практ. конф., м. Харків, 28 жовтня 2016 р. Харків: ТОВ «Константа», 2016. С. 225- 230.

⁵⁶³ Франко І. Я. Наука і її взаємини з працюючими класами. Збірник творів. У 50 т. К. : Наукова думка, 1986. Т. 45. 574 с. (С. 32–34).

тобто — залучення до процесів управління життєдіяльністю ТГ більшості її населення шляхом належної організації всіх трьох названих вище форматів комунікації між складовими СУ і ОУ.

Цей висновок, цілковито відповідаючи припущенню, що коефіцієнти трансформації $K_{TR\,CY\,TG}$ і K_{TRI} є функціями «мозку», «розуму» і «розумової праці» керівництва і функціонерів СУ ОТГ, а також множини керівників та функціонерів інших суб'єктів її життєдіяльності (юридичних і фізичних осіб), демонструє залежність виразів (5.5) і (5.6) від інтегрального, індивідуального та емоційного інтелекту, інтелектуального потенціалу, інтелектуального капіталу та інтелектуальної власності людських ресурсів ТГ, включаючи їх управлінську (СУ) і ресурсно-трансформаційну (ОУ) складові.

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

У цьому контексті зауважимо, що зафіксовані більше 10-ти років тому такі проблеми, як: «...демотивація інтелектуальної активності населення; деінтелектуалізація суспільства і влади загалом, їх галузевих і регіональних складових зокрема; виникнення і розвиток інтелектофобії; відсутність політики інтелектуалізації влади і суспільства»⁵⁶⁴ і сьогодні є, без найменшого сумніву, присутніми та впливають на поведінку людських ресурсів обох ключових складових ФСФС ТГ — СУ і ОУ, обумовлюючи обопільні обмеження у їх взаємодії, які на узагальнену в посібнику «Участь громадськості у процесі прийняття рішень на місцевому рівні»⁵⁶⁵ думку викликані:

⁵⁶⁴ Петренко В. П. До ідентифікації основних проблем інтелектуалізації та інтелектуально-інноваційного розвитку українського суспільства. Ключові інструменти організації людського співжиття : економіка і право: Збірник матеріалів XII-ої Міжнарод. наук.-практич. конф. Одеса : InPress, 2011. С. 74–77

⁵⁶⁵ Участь громадськості у процесі прийняття рішень на місцевому рівні : навчально-методичний посібник / Євтухова Т. І. та ін.; ДП «Укртехінформ». К. : ФОП Самсон О. М., 2013. 250 с. (С. 27)

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

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

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

Так, ще у 2001 році проф. Батанов О. В. — автор монографії «Територіальна громада — основа місцевого самоврядування в Україні»⁵⁶⁶ цілком обґрунтовано наголошував на відсутності у громадській свідомості прагнення до активного співробітництва і солідарності жителів, на деформації моральних цінностей, на втраті навичок общинності тощо.

⁵⁶⁶ Батанов О. В. Територіальна громада — основа місцевого самоврядування в Україні: монографія. К. : Ін-т держави і права ім. В. М. Корецького НАН України, 2001. 260 с.

Автор аналітичної записки у 2008 році повідомляв про «...пасивність населення, його нездатність вирішувати власні проблеми, відсутність дієздатних конкурентоспроможних громад»⁵⁶⁷, а в публікації 2013 знову йшла мова про те, що численні дослідження демонструють «...низький рівень соціальної активності громадян», а також «...низький рівень міжособистісної довіри, громадської ініціативності та відповідальності, нерозвиненість соціальних зв'язків і взаємодій в рамках певної території — те, що в цілому характеризує ступінь самоорганізації місцевого співтовариства, його здатність самостійно організувати взаємодію з метою забезпечення свого оптимального функціонування і розвитку»⁵⁶⁸.

Не заперечуючи висновку про те, що «...найсерйозніша проблема для сучасної України — пасивність громадян, низький рівень громадянської активності, без подолання якої неможливо не лише сформувати дієздатну громаду в Україні, але й взагалі здійснити будь-які реформи як на місцевому, так і на загальнонаціональному рівнях»⁵⁶⁹, і визнаючи необхідність формування необхідних змін у поведінці населення ТГ (ОУ), наголосимо на тому, що усвідомлення кожним членом громади себе в якості активного учасника і рушійної сили місцевих процесів є неможливим без ліквідації відчуття підлеглості, керованості та патерналізму зі сторони СУ.

Звернімо при цьому, увагу і на той факт, що у всіх наведених авторами прикладах випадків пасивності мова йде про неготовність і недоліки людських ресурсів виключно населення ТГ (елементів *N* ОУ), але аж ніяк не керівництва і не працівників органів управління їх життєдіяльністю (елементів СУ).

⁵⁶⁷ Орленко О. Сталий розвиток міст за участю громад: уроки з досвіду впровадження «Муніципальної програми врядування та сталого розвитку» : аналітичний документ. К.: ПРООН/МПВСР, 2008. 48 с. (С. 5).

⁵⁶⁸ Абрамов Л. К., Азарова Т. В. Центр місцевої активності для розвитку громади. Кіровоград: Інститут соціокультурного менеджменту, 2012, — 144 с. (с. 26). Участь громадян у розвитку місцевої громади. URL :<http://www.lacenter.org.ua/2013-09-10-08-52-50/64-2013-09-10-08-51-24/1094-2012-06-07-08-17-05.html>

⁵⁶⁹ Муркович Л. Територіальна громада як суб'єкт місцевого самоврядування в Україні: теоретичні аспекти. Державне управління та місцеве самоврядування : зб. наук. праць. 2010. Вип. 2 (5). URL : http://www.dbupa.dp.ua/vidavnictvo/2010/2010_02%285%29/10mliuta.pdf

Цілком очевидно, що орган управління ТГ (СУ) функціонально покликаний бути тією важливою складовою ФСФС, яка за всіх можливих мотивів, настроїв, цілей, інтересів і варіантів поведінки людей в множині N об'єктів ОУ ТГ зобов'язана створювати всі умови для належного врядування з використанням найбільш сучасних технологій публічного управління і адміністрування, які забезпечать успішний розвиток ТГ в ринковому оточенні шляхом вироблення, прийняття і реалізації таких рішень, щоб значення її коефіцієнта трансформації відповідало умові $K_{\text{ТР ОУТГ}} \gg 1$.

Однак, головною проблемою в цьому випадку виступає той факт, що перелічені вище недоліки керівництва і функціонерів СУ є не придуманими нами, а виступають наслідком пріоритетного прагнення до влади в будь-якій системі людей саме із зазначеними характеристиками та ментальністю.

Авторами дослідження з аналізу причин інтенсивного проникнення у владу «...осіб некомпетентних, з низьким рівнем кваліфікації, які страждають на уявну зверхність стосовно інших, вважають і декларують свої здібності вищими за пересічні, самовпевнених і готових без найменших сумнівів зайняти будь-яку відповідальну посаду, не замислюючись над можливими наслідками»⁵⁷⁰ саме з цих причин було підняте питання щодо підвищення якості кадрового наповнення управлінського корпусу держави і всіх її «первинних елементів системи місцевого самоврядування», якими стають сьогодні ТГ.

Ситуація, що склалась в державі, була пояснена відомим австрійським психологом, дослідником природи людини і автором теорії індивідуальної психології Альфредом Адлером (Alfred W. Adler): «...щоразу, коли логіка спільного людського життя пробивала собі дорогу, вона впиралася в прагнення до панування. Всі соціальні законодавчі акти, скрижалі Мойсея, вчення Христа щоразу потрапляли до рук прошарків і груп, які, прагнучи до влади, зловживали найсвятішим заради задоволення свого властолюбства. Найвитонченіші фальсифікаторські трюки й підступні

⁵⁷⁰ Дзвінчук Д. І., Петренко В. П. Щодо проявів ефекту Даннінга Крюгера в системі управління Українською державою. Теорія та практика державного управління. 2017. № 1 (56). URL : <http://kbuapa.kharkov.ua/ebook/tpdu/2017-1/doc/3/02.pdf>

виверти використовувалися, щоб перевести ніколи не зникаючі спонукання й творіння почуття спільності на шлях прагнення до влади < ... >. Істини й вимоги, що виникали під тиском спільного людського життя, знову й знову перетворювались у неприродність властолюбства»⁵⁷¹.

Використати таку об'ємну цитату нас змушує необхідність констатувати той факт, що проблему забезпечення якісного управління процесами створення і розвитку вітчизняних ТГ слід вважати набагато серйознішою проблемою розбудови держави, аніж «пасивність» і «низький рівень громадянської активності». Адже, за існуючої завжди асиметрії у відносинах між представниками кадрового наповнення СУ і людських ресурсів ОУ якраз значення коефіцієнта $K_{TR\ CY\ OTT}$ виступає найбільш вагомим і визначальним чинником для множини коефіцієнтів ΣK_{TRi} .

Коли ж ідеали та ідеї спільності, солідарності і гармонійності потрапляють до рук аморальних маніпуляторів, які контролюють ресурси і встановлюють цілі, останні стають дуже потужним інструментом впливу на емоційну складову інтелекту, ментальності і моральності інших громадян заради агресивного прагнення займати керівні посади як засобу власного вивищення в громаді, досягнення власного матеріального благополуччя і задоволення власних амбіцій.

У зв'язку з цим, присутність або потрапляння в органи управління ТГ (СУ) людей з вказаними характеристиками, людей, які, переслідуючи власні і нехтуючи спільно встановленими населенням громади цілями, прийматимуть рішення не на користь громади ($K_{TR\ CY\ OTT} \gg 1$), а виключно на власну користь або користь якоїсь віртуально відокремленої групи деструктивних сил, є найбільш небажаним варіантом вибору громадян, зважаючи на те, що це обумовлюватиме негативні результати функціонування громади $K_{TRCY\ TT} < 1$ і $W_{Rez\ TT} \rightarrow \min$.

З цього приходимо до належного висновку — на посади керівників, посадовців і функціонерів органу місцевого самовряду-

⁵⁷¹ Адлер А. Очерки по индивидуальной психологии. М. : КогитоЦентр, 2002. 220 с. (С. 208–216).

вання ТГ слід обирати і призначати таких людей, інтелектуальні і моральні характеристики яких гарантуватимуть їх соціальну орієнтованість та відповідальність за належну організацію взаємодії елементарних складових системи СУ — ОУ на засадах спільності вироблення, прийняття і реалізації рішень з результативного і ефективного використання спільних ресурсів громади.

У цьому контексті слід звернути увагу на той, факт, що згідно виразу (5.7) утримання $W_{Rez\ TГ} > W_{Resi\ TГ}$ в раціональних межах є можливими тільки за умови спільного пошуку кадровим наповненням СУ і людськими ресурсами множини N ОУ можливостей забезпечення та дотримання таких значень $K_{TR\ CY\ TГ} > 1$ і $\sum K_{TRi} > 1$, які будуть гарантувати:

— обов'язкову наявність зворотного зв'язку ($\alpha \neq 0$), що забезпечується належною організацією тріади соціокультурної, екзистенційної і мисленнєвої комунікацій між всіма або елементарними носіями інтелекту в системі або їх більшістю;

— виключення можливості виникнення режиму некерованості системи (коли $\alpha < 1/K_{TR\ CY\ TГ} \cdot \sum K_{TRi}$), а всі складові перестають дотримуватись спільно встановлених цілей, правил і процедур співжиття, в результаті чого система саморуйнується аж до повної самоліквідації.

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

Тобто, утворений шляхом налагодження в системі соціокультурної, екзистенційної і мисленнєвої комунікацій між людськими ресурсами всіх без виключення складових ТГ «соціальний інте-

лект» повинен стати, на нашу думку, найбільш дієвим механізмом забезпечення ефективного використання всіх видів спільних ресурсів громади.

Зауважмо, що концепція соціального інтелекту, визначена проф. Ю. М. Канигіним уже понад 20 років тому в його роботі «Загадки інтелектуального буття» як «...відносно стійка форма спільної розумової діяльності (здатності) людей, що виявляється в їх загальній творчості, виробленні і реалізації рішень, розумінні ними самих себе, інших людей і спільнот навколишнього світу», що робить незаперечно важливим сформульоване ним поняття «Соціальний інтелект — не сума індивідуальних інтелектів а цілеспрямована відкрита система їх інформаційної взаємодії, рівень функціонування і віддачі якої визначається не стільки індивідуальними здібностями людей, які входять до неї, скільки інформаційними зв'язками (інтелектуальної комунікації між ними і всієї системи з оточенням). При цьому інформаційні зв'язки розуміються в змістовному (семантичному) плані — як передача й отримання знань (які відокремилися від їх творців і стали повідомленнями)»⁵⁷²

Тоді соціальний інтелект ТГ, як елементарної соціально-економічної системи, демонструє здатність її людських ресурсів засвоювати, генерувати і використовувати знання, а його рівень визначається мережею зв'язків інтелектуальної комунікації між людьми з її соціокультурною, екзистенційною і мисленнєвою складовими, що повністю відповідає ідеології та конструкту схеми, представленої на на рис. 5.3.

При цьому слід пам'ятати, що у будь-якій формалізованій структурно-функціональній схемі можуть і, як правило, будуть утворюватися і впливати на діяльність ТГ т. зв. віртуальні структури неформальних комунікацій (учасників фіктивних і деструктивних сил), вплив яких на результати діяльності соціально-економічної системи ТГ повинен мінімізуватись політикою масштабного залучення органами управління громадськості до процесів генерування важливих управлінських рішень, прозорості і відкритості останніх щодо використання спільних ресурсів.

⁵⁷² Канигин Ю. М. Загадки интеллектуального бытия. К., 1977. 230 с

Запропонована нами інтерпретація структурно-функціональної схеми ТГ з представленням характеристик її складових елементів у вигляді коефіцієнтів трансформації K_{TP} надала можливість використовувати формалізований опис, аналіз і оцінювання результатів діяльності і взаємодії її елементарних складових з отриманням як кількісних, так і якісних показників цієї діяльності $K_{TR\ CY\ TG}$, $K_{TR\ T}$, $K_{TR\ TG}$, $W_{Rez\ TG}$ і $W_{Resi\ TG}$.

Отримані теоретико-аналітичні умови позитивної інтелектуальної взаємодії людських ресурсів ТГ (СУ і ОУ) у вигляді формалізованої і віртуальних функціональних структур, обумовили доцільність виконання наступного кроку — виявлення можливостей і дослідження таких моделей управління процесами здійснення необхідних змін у громаді, які забезпечать їх виконання, а головну увагу, при цьому, слід сконцентрувати на моделях управління і менеджменту поведінкою людських ресурсів ТГ у процесах змін.

Метою цього кроку є виявлення умов забезпечення спільної творчої (креативної) діяльності населення у всіх можливих сферах її проявів (управління ОТГ, управління домогосподарствами, управління бізнесами, політичними і громадськими організаціями і т. д.), що в умовах економіки, яка ґрунтується на інтелекті елементарних носіїв і/або їх груп та на генерованих останніми знаннях, виступає основним критерієм цінності інтелектуальних ресурсів громади.

5.3. Модель управління і менеджменту поведінкою людських ресурсів ТГ з метою оптимізації використання їх інтелектуального потенціалу

«Українська влада і бізнес не розуміють, що ні багатства надр, ні родючі землі, ні ідеальний клімат, ні туристична привабливість не в змозі зрівнятися за могутністю та суспільною значущістю з потенціалом людського розуму»⁵⁷³. Чудово сформульовану автором цієї статті оцінку неможливо заперечувати і не слід пояснювати.

⁵⁷³ Яворська Л. М. Інтелектуальний потенціал суспільства: сутність, структура та шляхи використання. Вестник Нац. техн. ун-та «ХПІ». Технический прогресс и эффективность производства : сб. науч. тр. Харьков : НТУ «ХПИ», 2009. № 36–1. С. 30–36.

Її слід сприйняти як керівництво до дій з розробки і впровадження в практику управління людськими спільнотами таких технологій, механізмів та інструментів, які б забезпечили результативне і ефективне використання «потенціалу людського розуму».

Наукові рекомендації з ефективного управління використанням потенціалу людського інтелекту як окремішньої особистості, так і соціального інтелекту певної сукупності його носіїв з відповідно інтегрованим груповим або колективним розумом у рамках елементарних соціально-економічних систем (ЕСЕС), запропоновані свого часу в монографіях^{574, 575}, останніми роками отримали теоретичний і практичний розвиток у контексті завдань з управління функціонуванням територіальних громад.

Для прикладу можна привести публікації з визначення, розвитку і управління використанням інтелектуального⁵⁷⁶ і людського⁵⁷⁷ потенціалу населення територіальних громад, формування людського^{578, 579}, соціального⁵⁸⁰ та інтелектуального⁵⁸¹ капіталу — характеристик населення ТГ, якими визначається його реальна спроможність проявляти творчий підхід у всіх можливих сферах діяльності громади (управління ТГ та її установами і організаціями, управління домогосподарствами, управління малим і середнім бізнесом, громадськими організаціями і т. д.).

⁵⁷⁴ Петренко В. П. Управління процесами інтелектокористування в соціально-економічних системах : наукова монографія. — Івано-Франківськ : Нова Зоря, 2006. 352 с

⁵⁷⁵ Петренко В. П. Інтелектуальні ресурси соціально-економічних систем: аспекти інноваційного управління : монографія. Івано-Франківськ : ПП Курилюк, 2009. 196 с. URL:

⁵⁷⁶ Липовська К. О. Інтелектуальний потенціал територіальної громади: структурно-функціональний вимір. *Публічне адміністрування: теорія та практика*. 2016. Вип. 2. URL : http://nbuv.gov.ua/UJRN/Patp_2016_2_26

⁵⁷⁷ Макаренко О. М. Базові принципи моделі управління розвитком людського потенціалу територіальної громади. *Теорія та практика державного управління*. 2011. Вип. 4. С. 352–360. URL : http://nbuv.gov.ua/UJRN/Trpu_2011_4_51

⁵⁷⁸ Бородіна О. М. Людський капітал на селі: наукові основи, стан, проблеми розвитку. — К., 2003. 275 с.

⁵⁷⁹ Зачоса О. Д. Теоретичні підходи та їх еволюційний розвиток у формуванні людського капіталу. *Економіка і організація управління*. 2016. № 1 (21). С. 243–249.

⁵⁸⁰ Турчинов І. Є. Роль держави та місцевого самоврядування у формуванні соціального капіталу територіальної громади. URL : <http://www.dridu.dp.ua/zbirnik/2011-02/11tiectg.pdf>

⁵⁸¹ Топух І. П., Білоус Я. Ю. Відтворення інтелектуального капіталу в умовах створення територіальних громад в регіоні. *Вісник Східноукраїнського національного університету ім. В. Даля*. 2016. № 3 (227). С. 87–93.

Тому, сьогодні ствердження, що рівнем творчої віддачі інтелекту кожного члена територіальної громади на всіх етапах її створення і діяльності в ринковому оточенні з реалізації всього комплексу кінцевої продукції (товарів, послуг) визначається успіх ТГ, її конкурентоздатність, рівень добробуту населення і сталості розвитку, не викликає сумніву.

Однак слід усвідомити, що всі складові інтелекту, інтелектуального і людського потенціалу, людського, соціального та інтелектуального капіталу кожного члена ТГ можуть бути трансформовані у відповідні колективні характеристики тільки за відповідної орієнтованості і професійності її керівництва, а це стає можливим тільки тоді, коли інтелектуально-творчий рівень кадрового наповнення органу управління (СУ) є адекватним сформульованим спільно із суб'єктами життєдіяльності ТГ завданням, а творча енергія і дії всієї множини суб'єктів господарювання — членів ТГ (ОУ) будуть спрямовані на використання власного інтелекту та інтелектуального капіталу не тільки на власну, а й на загальну користь громади.

Не дивлячись на очевидність цього висновку, який підтверджується позиціями багатьох інших зарубіжних і вітчизняних дослідників становлення і розвитку постіндустріальної економіки в пострадянських країнах, ситуація з пріоритезацією використання інтелектуальних ресурсів у цілому залишається незадовільною.

Так, для прикладу, проф. С. М. Клімов, вказуючи на «...значне зростання ролі менеджменту в області інтелектуальних ресурсів», одночасно наголошує, що в постіндустріальній економіці ні відповідний менеджмент, ні цей вид ресурсів і сьогодні «...ще не зайняли відповідного їм місця»⁵⁸².

У контексті ж управління всіма іншими видами ресурсів ТГ ситуація ускладнюється ще й тим, що ці новоутворення відбуваються, як правило, із залученням у процес об'єднання людських ресурсів від кількох до десятків різних складових, кожна з яких

⁵⁸² Клімов С. М. Значение интеллектуальных ресурсов в постиндустриальной экономике. *Элитариум. Центр дополнительного образования*. URL : http://www.elitarium.ru/znachenie_intellektualnykh_resursov_v_postindustrialnojj_ekonomike/219.

до започаткування процесу об'єднання функціонували на умовах самоврядування окремо, маючи свої ресурси, свої традиції і т. п.

Зважаючи на це, в просторі моделі ТГ (Рис. 5.1 і 5.2) загальна кількість і хаотичність орієнтації N окремих векторів зростатиме, а проблема їх переорієнтації під управлінськими впливами і зусиллями СУ на спільне встановлення і гармонізацію цілей та інтересів ТГ неймовірно ускладнюватиметься.

Звідси, процес реформування і децентралізації системи публічної влади в Україні шляхом формування спроможних і дієздатних об'єднаних територіальних громад як основних суб'єктів публічного управління, зустрічається з численними, непередбачуваними і часто неочікуваними проявами протидії і спротиву.

Це, в більшості випадків, пояснюється нерозумінням і не усвідомленням частиною населення окремих територіальних громад, керівниками і персоналом органів управління різних територіально-адміністративних одиниць, яким пропонується об'єднуватись, тих цілком очевидних переваг і очікуваних позитивних змін, які можуть бути отримані в результаті об'єднання.

Тому в переліку проблем процесу децентралізації однією із ключових була і є проблема нерозуміння, неприйняття і, навіть, спротиву необхідним суспільству змінам, які повинні відбуватися в процесі децентралізації влади та необхідного для цього об'єднання неспроможних територіальних громад із більш інноваційними, дієздатними, а значить і більш конкурентоспроможними самоврядними утвореннями.

Головною, на нашу думку, причиною такого нерозуміння була відсутність у більшості ініціаторів і організаторів цих процесів на місцях досвіду належного управління змінами і, що саме важливе, досвіду використання уже добре відомих і поширених спеціальних технологій та інструментів управління змінами в різноманітних організаційних утвореннях, як це підкреслювалось різними авторами з різних країн^{583, 584, 585}.

⁵⁸³ Kotter John P. Leading Change. Harvard: Harvard Business Review Press, 2012. 208 р.

⁵⁸⁴ Гусева О. Ю. Управління стратегічними змінами: теорія і прикладні аспекти : монографія. Д. : Ноулідж, 2014. 395 с.

⁵⁸⁵ Jasińska J. Zmiany w organizacjach: sprawne zarządzanie, sytuacje kryzysowej warunki osiągnięcia sukcesu. — Warszawa: FREL, 2015. 546 s.

Тому, насправді специфічною особливістю управління змінами в територіально-адміністративному устрої нашої країни була незаперечно існуюча неготовність як населення окремих складових майбутнього ТГ, так і багатьох керівників і працівників органів місцевого самоврядування відповідних рівнів до для когось небажаних, а для когось неочікуваних і невідомих змін у звичному, усталеному, традиційному трибі власного життя за одночасного вимагання потрібних суспільству змін від свого оточення і, в першу чергу, від владних структур усіх рівнів.

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

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

Аналізуючи відомі інструменти залучення до цих процесів людей, які безпосередньо повинні виступати і рушійною, і вирішальною, і виконавчою, і споживчою складовими процесу самоорганізації, самоврядування і самодіяльності нової спільноти людей — членів всіх підсистеми системи ТГ, можна дійти до висновку, що шляхи і моделі трансформування поведінки населення громади вимагають радикальної зміни їх відношення до своєї долі — долі первинного суб'єкта публічної влади на конкретній території.

Тому, перед структурами сприяння децентралізації постало завдання пошуку відповідних моделей і технологій управління,

а в разі відсутності останніх — теоретичного обґрунтування і практичної апробації нових можливостей удосконалення управління процесами утворення спроможних, ефективних і конкурентоздатних ТГ з певного числа окремих, неспроможних і неефективних, що було і залишається дуже актуальним науковим завданням з високим потенціалом практичної корисності для українського суспільства.

При цьому цілком очевидно, що удосконалення моделі управління процесами реформування і децентралізації влади шляхом створення в регіонах України об'єднаних територіальних громад вимагало пошуку і використання таких моделей, технологій та інструментів впливу на людські маси в процесах змін, які уже пройшли достатню практичну апробацію і продемонстрували свою ефективність, а також є відомими серед наукового загалу і, головне, в середовищі практиків.

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

$$EC = A \cdot B \cdot C, \quad (5.8)$$

де ЕС — енергія змін, А — рівень незадоволеності існуючим станом системи, В — чітко окреслений бажаний стан системи, С — практичні дії з досягнення бажаного стану системи⁵⁸⁶.

Аналогічною за змістом вищенаведеній можна вважати і формулу змін, запропоновану Д. Глейчером (David Gleicher), яка пізніше була удосконалена і представлена низкою таких авторів, як Р. Бекхард (R. Beckhard) і Р. Харріс (R. Harris), К. Д. Даннеміллер (K. D. Dannemiller) і Р. В. Джейкобс (R. W. Jacobs) у наступному вигляді

$$C = D \cdot V \cdot F > R, \quad (5.9)$$

⁵⁸⁶ Carnall C.A. Managing Change in Organizations. 5 th ed. London : Financial Times, 2007. 384 p. (C. 99).

де C — успіх будь-яких змін; D — незадоволеність людей поточною ситуацією; V — запропоноване людям бачення майбутнього; F — виконані конкретні кроки з реалізації цього бачення з одночасною демонстрацією хоча б часткового успіху.

Формула (5.9) демонструє, що добуток чинників D , V і F повинен бути більшим, ніж очікуваний опір змінам R . Тільки в такому разі заплановані зміни є можливими і будуть успішно реалізовані. У випадку ж формування дефіциту у будь-якій складовій D , V чи F , існує ризик виникнення такого опору R , який не дасть реалізувати зміни.

Таким чином, для успіху змін важливо: переконати людей в їх необхідності, роз'яснити як запропоновані зміни покращать ситуацію, пояснити цілі і продемонструвати перші позитивні результати⁵⁸⁷.

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

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

$$B = M \cdot A \cdot T, \quad (5.10)$$

де B – (Behavior) поведінка людей; M — (Motive) мотивація людей (низька — висока); A – (Ability) здатність (або нездатність) щось змінювати; T — (trigger) –спонукальна умова, вплив, обставини, причини чи випадкові події, які підштовхують людину до ради-

⁵⁸⁷ Latham J. Leading Change Formula Revisited. URL : <http://johnlatham.me/change-formula-revisited/>

кальної зміни своєї позиції, відношення, поведінки щодо предмету змін тощо^{588, 589}.

Графічна інтерпретація моделі Б. Дж. Фогга у вигляді площинної моделі з осями координат М і А (рис. 5.4) здобула популярність у процесах управління змінами в першу чергу завдяки тому, що демонструвала можливі напрямки і засоби впливу на людей з метою отримання бажаних і потрібних змін у їх поведінці.

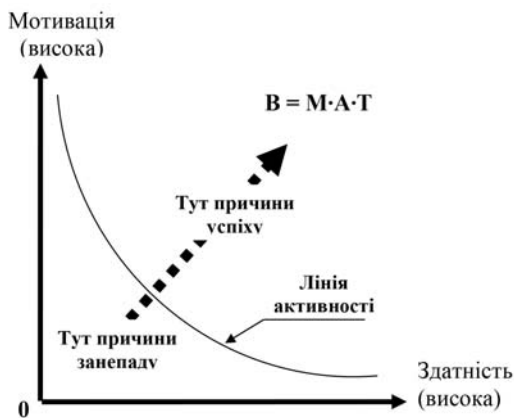


Рис. 5.4 — Модель управління змінами Б. Дж. Фогга

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

Тому, користуючись власним досвідом практичної роботи з населенням багатьох як уже існуючих, так і новостворюваних

⁵⁸⁸ Fogg B. J. A Behavior Model For Persuasive Design. URL: https://www.demenzemedicinagenerale.net/images/mens-sana/Captology_Fogg_Behavior_Model.pdf

⁵⁸⁹ Fogg, B. J. What Causes Behavior Change? *Fogg Behavior Model*. URL: <https://behaviormodel.org/>

ТГ нами було запропоновано використати в процесах прийняття рішень щодо можливостей і засобів впливу на людські ресурси ще одну дуже важливу, на нашу думку, характеристику, яка в процесах і процедурах об'єднання була покликана відігравати і, як правило, відіграла навіть більш важливішу роль, ніж стан мотивації і здатність населення громад реалізовувати запропоновані зміни.

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

Для підтримки цієї тези зауважимо, що провідний світовий експерт з менеджменту та підвищення ефективності функціонування підприємств доктор І. Адізес вважає, що саме інтеграція повинна супроводжувати процеси змін⁵⁹⁰. Адже, окрім того, що управління і менеджмент навіть функціонально є інтегруючими процесами, на думку багатьох дослідників, підходи і технології сучасного «інтеграційного гуманістичного менеджменту»⁵⁹¹ пропонують керівникам інтерпретувати множину об'єктів та процесів у них як єдине ціле⁵⁹², що забезпечує гармонізацію взаємодії суб'єктів господарювання і «...може виступати в якості ефективного інструмента розвитку конкурентоспроможності...»⁵⁹³.

При цьому слід зауважити, що і в теорії, і в практиці управління соціально-економічним розвитком вітчизняних територіально-адміністративних одиниць, в т. ч. самоврядних територіальних і сільських громад уже існують певні напрацювання та позитив-

⁵⁹⁰ Іцхак А. Управління змінами — шлях до інтеграції. *Central and East European Management Association*. URL: <http://www.adizes.com>

⁵⁹¹ Хачатуров А. Е., Белковский А. Н. Современный интеграционный менеджмент. М.: Дело и сервис, 2006. 272 с.

⁵⁹² Шевченко О. А. Интеграционный менеджмент — путь повышения эффективности, продуктивности и адаптивности. Инновационные процессы и корпоративное управление : *материали II міжнарод. науч.-практ. конф.* г. Минск, 15–30 марта 2010 г. URL : http://www.sbm.bsu.by/Data_RUS/ContBlocks/01109/Shevchenko.pdf

⁵⁹³ Підходи, інструменти та моделі менеджмент-орієнтованої діяльності в публічному адмініструванні : наук. розробка / Шаров Ю. П., Чикаренко І. А., Маматова Т. В., Лозовська Л. І. — К.: НАДУ, 2011. 64 с. (С. 122)

ний досвід використання інтелектуально орієнтованих технологій управління і менеджменту^{594, 595, 596, 597, 598, 599}, в основі яких лежить взаємодія керуючої та керованої підсистем з урахуванням структури і типології взаємозв'язків, якими утворюється «інтеграційний інтелект управління» і який «...є результатом синергії складових, які формують кожну підсистему»⁶⁰⁰.

У цьому випадку досягнення синергічності через наперед продумані стратегію, програму чи план управлінських впливів можуть і повинні відігравати роль того ключового фактору, який визначатиме рух ТГ в обраному стратегією її розвитку напрямі.

Звернувшись у цьому зв'язку до роботи С. Кові (Stephen R. Covey), який стверджує, що саме «Синергетичний рівень взаємодії, заснований на високій довірі, дозволяє отримувати рішення, кращі від тих, які пропонувалися спочатку»⁶⁰¹, а джерелом виникнення синергічності з досягненням відповідного результату між будь-якими контрагентами (представниками СУ і ОУ) є «внутрішня синергія особистості»⁶⁰², неважко дійти висновку, що «внутріш-

⁵⁹⁴ Шкутяк З. В., Табахарнюк М. О., Кузьмин В. М., Петренко В. П. Про удосконалення роботи органів місцевого самоврядування через активізацію використання інтелектуального потенціалу громадян. *Державне управління та місцеве самоврядування в Україні: шляхи реформування: матеріали міжнарод. наук.-практич. конф.* — Ужгород: Ужгородський державний університет, 2000. С. 54–60.

⁵⁹⁵ Оленковська Л. П. Організаційно-управлінське забезпечення інтеграційних процесів у місцевому самоврядуванні : автореф. дис. ... канд. наук з держ. упр. : 25.00.04. Д., 2013 20 с.

⁵⁹⁶ Петренко В. П. Роль і місце інтелектоінтегруючих управлінських технологій в стратегічному розвитку територіально-адміністративних одиниць. *Соціально-економічні дослідження в перехідний період : зб. наук. праць.* 2004. Вип. 5 (XLIX). С. 60–70.

⁵⁹⁷ Петренко В. П., Кушлик О. Ю. Формування стратегічного набору економічного розвитку як інтелектуального капіталу сільської громади. *Моделювання регіональної економіки : зб. наук. праць.* 2009. № 2 (14). С. 208–224. 233

⁵⁹⁸ Кузьмин В. М. Засади і принципи інтеграційного управління територіальною громадою (теоретичний аспект). *Регіональна економіка.* 2012. № 1. С. 47–53.

⁵⁹⁹ Шлемко Д. В., Никифорок В. Д., Петренко В. П., Кузьмин В. М., Прокопенко О. Ю. Стратегічне планування економічного і соціального розвитку сільських громад Івано-Франківщини : практичний посібник / за ред. Петренка В. П. Івано-Франківськ : Сімік, 2006. 84 с.

⁶⁰⁰ Станьковська І. М. Системне управління конкурентоспроможністю підприємств на засадах інтелектуалізації. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку.* 2013. № 776. С. 67–73. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/VNULPM_2013_776_13

⁶⁰¹ Кові С. Р. Семь навыков высокоэффективных людей : возврат к этике характера. 240 с. URL: <http://business.udpu.org.ua/wp-content/uploads/covey7habit.pdf> (С. 191).

⁶⁰² Ibid. (С. 194).

ня синергія» буде проявлятися тільки за умови існування і використання суб'єктами управління діяльністю множини N об'єктів управління ТГ специфічного виду інтеграційного управління через гармонізацію цілей та інтересів за рахунок організаційної інтеграції процесів спільного мислення, що стає можливим тільки завдячуючи належним впливам СУ.

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

На цій підставі авторами роботи⁶⁰³ було запропоновано удосконалену модель управління поведінкою людей в процесах змін, яка представлена на **рисунку 5.5**.

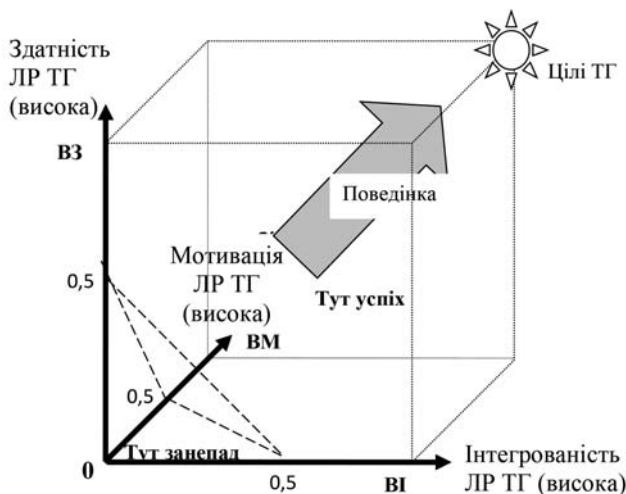


Рис. 5.5 — Модифікована просторова модель управління змінами

⁶⁰³ Панасюк Р. В., Петренко В. П. Про модифікацію моделі Б. Дж. Фогга для управління процесами створення в регіонах України об'єднаних територіальних громад. *Теорія і практика стратегічного управління розвитком галузевих і регіональних суспільних систем : матеріали VI Міжнарод. наук.- практ. конф. м. Івано-Франківськ, 11–13 жовтня 2017 р. Івано-Франківськ, 2017. С. 113–115.*

При цьому, представлений на рис. 5.5 графічний моделі відповідатиме наступний аналітичний вираз:

$$\Pi_{\text{ТГ}} = A \cdot M \cdot I \cdot T, \quad (5.11)$$

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

Таким чином, активна діяльність ініціаторів, керівників і прихильників процесу створення ТГ з донесення до населення її потенційних складових необхідної, достовірної і переконливої інформації щодо цілей, переваг і очікуваних результатів об'єднання покликана сприяти досягненню високої інтегрованості (ВІ), високої здатності (ВЗ) і високої мотивації (ВМ) населення всіх складових ТГ, тобто того, що в аналітичному матеріалі ⁶⁰⁴ було названо одним із «значущих досягнень реформи» — зміни свідомості громадян або «...перехід зі стану пасивного очікування змін до дій, до участі у прийнятті рішень щодо розвитку своїх територій і до відповідальності за прийняті рішення».

Якщо вказані у виразі (5.11) характеристики людських ресурсів ТГ будуть мати значення (Інтегрованість, Здатність, Мотивованість) > 0 але знаходитимуться в зоні з координатами $A < 0,5$; $M < 0,5$ і $I < 0,5$ (відокремленої від цілей діяльності ТГ площиною, утвореною трьома точками $(0,5 \text{ ВІ} — 0,5 \text{ ВЗ} — 0,5 \text{ ВМ})$, то стає очевидним, що поведінка людських ресурсів об'єктів управління потребує радикальних змін і відповідних впливів зі сторони органу місцевого самоврядування.

Умовою виходу в зону необхідних для досягнення населенням громади запланованих цілей ($\Pi_{\text{ТГ}}$) значень A , M та I є пошук ініціаторами і лідерами локальної трансформації таких спонукань до поведінки населення ТГ, які б сприяли досягненню і перевищенню

⁶⁰⁴ Три роки децентралізації — три роки дій і якісних перетворень (+інфографіка). Портал Децентралізація. 27 березня 2017 р. URL : <http://decentralization.gov.ua/news/item/id/4913>

значень $A > 0,5$; $M > 0,5$ і $I > 0,5$, тобто виходу за зону пасивності і «занепаду», яка знаходиться під площиною, побудованою на цих точках

Для отримання необхідної інформації про стан інтегрованості, вмотивованості і здатності населення всіх складових майбутнього утворення можуть бути використані будь-які інструменти і технології збору та аналізу соціальної думки (тести, анкетування, фокус-групи, опитування, громадські слухання, і т. п.), як це, наприклад, було запропоновано в⁶⁰⁵ з виявленням позитивної і негативної динаміки змін у відношенні населення різних регіонів України до процесів децентралізації.

На наше переконання, головною перевагою запропонованої нами моделі управління поведінкою людських ресурсів окремих територіальних громад як у процесах створення майбутніх ТГ, так і в процесах управління їх подальшим соціально-економічним розвитком, є можливість отримання і використання для роз'яснення останнім цілей та перспектив цих дій як якісних, так і кількісних аналітичних оцінок.

При цьому, ці оцінки дозволятимуть проводити обрахунки не тільки для обґрунтування доцільності пропонованих змін, а й для планування необхідних майбутніх дій з усвідомленого управління інтеграцією та мотивацією шляхом гармонізації цілей та інтересів населення більшості окремих складових ТГ, оптимізувати використання їх спільного ресурсного потенціалу за відомими принципами і правилами Е. Остром (адаптованих нами у підрозділі 5.1) для управління використанням її інтелектуальних ресурсів у процесах вироблення і реалізації необхідних управлінських рішень щодо моніторингу і оцінки процесів змін та досягнутих при цьому результатів.

Таким чином, запропоноване удосконалення графо-аналітичної моделі управління поведінкою людських ресурсів у процесах і процедурах триваючої в регіонах України децентралізації влади і реформування адміністративного устрою, створення територі-

⁶⁰⁵ Про затвердження Методики формування спроможних територіальних громад : Постанова Кабінету Міністрів України від 8 квітня 2015 р. № 214. URL : <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/214-2015-%D0%BF>

альних громад та управління їх подальшим сталим розвитком несе достатньо вагомий потенціал корисності для керівництва і фахівців органів самоврядування новостворених ТГ.

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

Використання модифікованої моделі управління змінами в ТГ як соціально-економічно-екологічного об'єкту може, на нашу думку, ліквідувати існуючу і дуже серйозну проблему пасивності громадян, низький рівень їх громадянської активності, без чого неможливо подолати труднощі формування дієздатної громади, а після цього ще й реалізувати будь-які успішні проекти як на місцевому, так і на загальнонаціональному рівні.

Враховуючи той факт, що головною умовою успішного використання модифікованої моделі управління змінами для трансформаційних процесів у ТГ виступає оволодіння необхідними знаннями і досвідом мистецтва прийняття спільних рішень як керівним корпусом, так і фаховим кадровим наповненням органу управління (СУ, рис. 5.3), а також керівниками ключових груп впливу та *N* суб'єктів діяльності, виглядає цілком доцільним дослідити проблему вибору, формування, розвитку і належного використання у громадах здатності до лідерства керівників і лідерського потенціалу фахового кадрового наповнення органів місцевого самоврядування, а також їх здатності до реалізації сучасних завдань інтеграційного управління і менеджменту на основі використання технологій та інструментів сучасних концепцій лідерства.

Розділ 6

ЛІДЕРСТВО І ПОСЛІДОВНИЦТВО В ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАДАХ

6.1. Проблеми з лідерством у світі і в Україні

Історія науки про лідерство є такою ж древньою, як і людська цивілізація, а її рекомендації протягом всього цього часу змінюються і удосконалюються. Започаткована більше як 2,5 тис. років тому наука лідерства, накопичила такі обсяги порад, рекомендацій, вказівок, приписів, моделей і технологій лідерства, що бажання ознайомитись з ними може здивувати не тільки початківця, а й досвідченого керівника.

Хоча в українській традиції прийнято вважати, що лідер це людина, яку всі знають, за якою йдуть, яку підтримують і т. п., китайський філософ і засновник даосизму Лао-Цзи, для прикладу, ще за 600 років до н. е. вчив, що «Самим хорошим лідером є той, про існування якого люди просто не знають»⁶⁰⁶.

Однак уже наш сучасник, експерт з планування, виробництва і збуту А. Перріш (Amos Perrish) стверджує, що «Найкращі лідери — це ті, хто найбільше зацікавлений в тому, щоб оточити себе помічниками і товаришами, розумнішими, чим вони самі»⁶⁰⁷.

Хоча цілком очевидно, що той, кого «люди просто не знають», не може оточити себе «розумнішими, чим вони самі». Ці два приклади, на нашу думку, можуть служити прекрасною демонстрацією того, що неперервний розвиток цієї науки в усі часи від епохи античності через середньовіччя аж до сучасності завжди шукав відповіді на питання яким має бути лідер в умовах часу його існу-

⁶⁰⁶ Лідерство — это как порнография. *HR Helpline*. URL : <https://hrhelpline.ru/liderstvo-eto-kak-pornografiya/>

⁶⁰⁷ More Quotes by Amos Perrish. *Forbes Quotes. Thoughts On The Business Of Life*. URL: <https://www.forbes.com/quotes/author/amos-parrish/>

вання. Оскільки ж часи, звичаї і потреби суспільства змінюються, одночасно з цим змінюються і вимоги до лідерства та лідерів.

Саме тому, питаннями «Яких лідерів бракує Україні?»⁶⁰⁸, «Які лідери нам потрібні?»⁶⁰⁹, «Якого лідерства потребує державна служба?»⁶¹⁰, «Яким має бути сучасний лідер на державній службі?»⁶¹¹ не перший рік задаються вітчизняні журналісти, політичні і громадські діячі, експерти-практики і вітчизняні науковці, які працюють у різноманітних наукових напрямках державного управління і місцевого самоврядування, політології і психології, історії й філософії, менеджменту й економіки.

Однак, реальним пошуком відповідей на них шляхом дослідження можливостей удосконалення добре відомих теорій та моделей лідерства або наукового обґрунтування і генерування цілком нових займаються тільки науковці, для яких цей пошук ніколи не припиняється, оскільки найкращі теорії і моделі одного періоду еволюційного розвитку суспільства з плином часу швидко застарівають.

Потреби таких змін, модернізації чи модифікації диктуються вимогами нових періодів часу, новими вимогами соціуму, який змінився, умов функціонування, які помінялись, оновлених потреб і цілей людської діяльності, які також з плином часу кардинально змінюються.

Результати проведеного у 2019 році компанією Deloitte опитування дозволили констатувати, що 80 % опитаних Global Human Capital Trends респондентів вважали, що «...лідери 21-го століття стикаються з унікальними новими вимогами, виконання яких є важливим або дуже важливим для успіху...»⁶¹², що 86 % респондентів вважають за необхідне «наново навчатись», 73 % — оновлювати свої знання і навички кожні півроку, 44 % — навчаються

⁶⁰⁸ Насеждіна М. Яких лідерів бракує Україні? *НВ*. 9 серпня, 2018 р. URL: <https://nv.ua/ukr/opinion/jakikh-lideriv-brakuje-ukrajini-2487709.html>

⁶⁰⁹ Дацюк С. Які лідери нам потрібні. *Українські новини*. 05 серпня, 2009 р. URL: <https://ukranews.com/publication/1-yaki-lidery-nam-potribni>

⁶¹⁰ Якого лідерства потребує державна служба? *Офіс Реформ*. 27.01.2021. URL: <https://rdo.in.ua/article/yakogo-liderstva-potrebuye-derzhavna-sluzhba>

⁶¹¹ Яким має бути сучасний лідер на державній службі: чотири характеристики/ *Судово-юридична газета*. 27 січня 2021 р. URL: <https://sud.ua/ru/news/ukraine/191549-yakim-maye-buti-suchasniy-lider-na-derzhavniy-sluzhbi-chotiri-kharakteristiki>

⁶¹² Лідерство у 21-му столітті. Перетин традиційного та інноваційного. 2019 *Deloitte Global Human Capital Trends*. URL: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ua/Documents/human-capital/Deloitte-Global-Human-Capital-Trends-2019-3.pdf> (C.3).

постійно і, що «Якщо організації хочуть мати лідерів, готових до умов 21-го століття, їм слід переглянути свої вихідні умови, аби створити те середовище, яке сприятиме успіху лідерів»⁶¹³.

Дослідженнями компанії LinkedIn у 2018 році було виявлено п'ять найважливіших м'яких навичок (soft skills), які в епоху знанневої економіки необхідні будь-якому успішному працівнику, а саме: творчість, переконання, співпраця, адаптованість та управління часом — тобто, «...всі людські навички, які ми повинні мати для роботи в команді, лідерстві, співпраці, спілкуванні, творчості та служінні людині»⁶¹⁴.

Якщо світовими школами менеджменту накопичено достатньо вагомих багаж теоретичних знань і практичного досвіду лідерства в соціально-економічних системах, то цілком очевидно, що лідерам вітчизняних соціально-економічних систем, відставання яких у сучасних лідерських знаннях, навиках, технологіях і техніках є гальмом розвитку нашої держави, слід ставати джерелом генерації і впровадження позитивних змін у виявленні, розвитку та використанні інтелектуальних талантів і капіталу їх людських ресурсів.

Тому, забезпечення системи публічного управління і адміністрування держави і її територіальних громад у період колективного переходу від східної інституціональної матриці до її альтернативи — інституціональної матриці західного типу слід вважати пріоритетним у процесі наповнення кадрового корпусу системи сучасними управлінцями-професіоналами з лідерськими характеристиками нового типу.

При цьому, слід звернути увагу на особливі вимоги до лідерства в системі управління державою, які, на нашу думку, повинні кардинально відрізнитися від будь-яких відомих переліків показників, характеристик і рекомендацій, властивих традиційним і широко розповсюдженим в Україні теоріям лідерства, які народжувались, розвивались, удосконалювались і використовувались в умовах еволюційно трансформованого бізнес-середовища, в умовах конкуренції і змагальності, індивідуалізму та демократичних свобод.

⁶¹³ Ibid. (С. 5).

⁶¹⁴ Bersin J. LinkedIn 2019 Talent Trends: Soft Skills, Transparency and Trust. *LinkedIn*. 30 jan. 2019. URL : <https://www.linkedin.com/pulse/linkedin-2019-talent-trends-soft-skills-transparency-trust-bersin/>

Необхідно, однак, зауважити, що більшість досліджень науковців вітчизняної школи управління і менеджменту починались з вивчення, аналізу, адаптації й удосконалення традиційних теорій лідерства, а тому продовжували розвиватись саме на їх теоретичному фундаменті і моделях, більшістю з яких не враховуються особливості функціонування пари «лідер — послідовники» або «суб'єкт — об'єкт» саме в перехідний період радикальних змін у ментальності людських ресурсів нашого суспільства, яке почало і продовжує перехід від жорстких командно-адміністративних методів централізованого управління до демократичних і децентралізованих.

Зважаючи на це, в значній частині останніх за часом публікацій вітчизняних дослідників ситуації визнається, що причини відсутності потрібних суспільству результатів полягають «...у неадекватному лідерстві, або точніше в його відсутності»⁶¹⁵, що «...в Україні багато реформ і реформаторів, а ось із лідерством поки що не склалося»⁶¹⁶, що «...рівень розвитку досліджень лідерства серед українських дослідників є недостатнім»⁶¹⁷, що «Сьогодення вимагає нових форм лідерства»⁶¹⁸, що «Україна потребує нової генерації лідерів — поважних шанованих і обізнаних»⁶¹⁹, що «Необхідно визначати пріоритети розвитку лідерства в Україні»⁶²⁰, а вітчизняним закладам вищої освіти слід «...задуматися над тим, як забезпечити ефективну співпрацю та взаємодію з ринковими структурами та громадськими організаціями, які випереджають їх за створенням і впровадженням лідерських програм, адаптованих

⁶¹⁵ Мілованов Т. (2018). Політичне лідерство, якого немає. *Українська правда*. 11 липня 2018. URL: <https://www.pravda.com.ua/columns/2018/07/11/7185898/>

⁶¹⁶ Страхова В. Україна: У Пошуках Лідера. *Вокс Україна*. 15 грудня 2015 р. URL: <https://voxukraine.org/u-poshukah-lidera-ua/>

⁶¹⁷ Чорний А. В. Сучасні теорії лідерства: загальний огляд та структурна модель. Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія «Економіка»: науковий журнал. Острог: Вид-во НаУОА, червень 2018. № 9(37). С. 78–84.

⁶¹⁸ Волощак І. (2019). Сьогодення вимагає нових форм лідерства — Дін Вільямс. *Аналітичний Центр УКУ*. 2 березня, 2019 р. URL: <https://ac.ucu.edu.ua/sogodennya-vumagaє-novyh-form-liderstva-din-vilyam/>

⁶¹⁹ «Україна потребує нової генерації лідерів — поважних шанованих і обізнаних». *Council of Europe. Децентралізація і реформа публічної адміністрації в Україні*. 10 липня 2019. URL: <http://www.slg-coe.org.ua/p17382/>

⁶²⁰ Джил Ла Роуз. «Необхідно визначати пріоритети розвитку лідерства в Україні». / Інформаційний бюлетень «Бюрократ». № 15–16, 2009. С. 3. URL: <http://www.center.gov.ua/byurokrat/byurokrat-1516-9293-vid-29082009.html>

до реалій розвитку України з урахуванням її національних особливостей, щоб підсилити свої лідерські програми і водночас стати цікавими своєму споживачеві та іншим учасникам ринку...»⁶²¹.

Що ж до ролі вітчизняних університетів, то слід вказати, що в дослідженні «Роль університету в розвитку лідерського потенціалу суспільства: концептуальні засади», яке було виконано в рамках Проекту Програми TEMPUS «Освіта для лідерства, інтелігентності та розвитку таланту» (ELITE — «Education for Leadership, Intelligence and Talent Encouraging»), абсолютно обґрунтовано автори дійшли до висновку, що «...в системі суспільних відносин місце лідера «не зверху (над)», а «попереду», а його місія — бути локомотивом суспільного прогресу та генератором прогресивних змін, впливати на перебіг подій, однак не силовим методом, а власним прикладом,...»⁶²².

Проте, слід констатувати, що поставлене перед українськими університетами завдання з масштабного поширення в українському суспільстві знань і досвіду сучасного лідерства є ще дуже далеким від виконання.

Наведені вище оцінки стану вітчизняної практики лідерства та нових вимог до його потреб, які формулювались і науковцями, і урядовцями, і експертами-практиками, і журналістами, свідчать про актуальність і необхідність виконання досліджень специфіки виконання функцій і завдань лідерства, характерних і необхідних для їх належного виконання на різних рівнях ієрархії системи публічного управління і адміністрування, а також в системі органів управління діяльністю територіальних громад, які ніколи раніше не враховувались традиційними теоріями і концепціями лідерства.

Доцільність такого підходу підтверджується висновками авторів однієї із останніх за часом публікації результатів компаративного дослідження «Феномен лідерства на державній службі»⁶²³, які

⁶²¹ Романенко О., Канафоцька Г. Лідерство в державному та громадському секторі. *Християнська служба порятунку*. 07.06.2020. URL: <https://crs-center.org/liderstvo-v-derzhavnomu-ta-gromadskomu-sektori/>

⁶²² Роль університету у розвитку лідерського потенціалу суспільства: концептуальні засади / Авторський колектив: О. Аарна, Д. Гудонієне, О. Гузар та ін.; за заг. ред. С. Калашнікової. — Київ: ДП «НВЦ «Пріоритети», 2014. — 100 с. (С. 90).

⁶²³ Литвиновський С., Литвиновська І. Феномен лідерства на державній службі. *Науковий вісник : Державне управління*. № 1 (7) 2021. С. 162–179.

стверджують, що «...протягом своєї державної служби в декількох органах влади зустрічали більше навіть не керівників, а адміністраторів з тоталітарно-авторитарним стилем керівництва, не кажучи вже про лідерство»⁶²⁴ і вважають, що «...вивчення ознак і характерних рис лідерства в державній службі — це наукові дослідження і не одного наукового інституту»⁶²⁵.

Тому, виходячи з того, що всі відомі і можливі характеристики та компетентності лідерів, які приводяться в чисельних переліках і рекомендаціях відомих теорій і концепцій, залишаються обов'язково необхідними для теоретичного оволодіння і практичного використання лідерами системи публічного управління і адміністрування, спробуємо ідентифікувати та обґрунтувати специфічні вимоги до лідерства і лідерів системи публічного управління і адміністрування на рівні ТГ, які є характерними саме цьому рівню системи і ускладнюють виконання функцій і завдань процесу лідирування на їх посадових позиціях.

На нашу думку, до таких специфічних характеристик слід віднести:

— компетентність — посадовець повинен бути професіоналом в контексті вимог, завдань і обов'язків тієї позиції (посади), яку він займає як функціональний елемент системи — функціонер у дорученій сфері відповідальності;

— періодичність — вплив процедур демократичного волевиявлення суспільства на умови і обмеження перебування лідера на його посаді у вигляді періодичних виборів, тривалості і кількості каденцій;

— дихотомічність лідерства і ролі в структурі будь-якої ієрархічної системи, коли лідер одночасно виступає як у ролі суб'єкта управління-лідирування для своїх підлеглих-послідовників, так і в ролі об'єкта управління-лідирування для свого зверхника (зверхників) вищого рівня ієрархії;

— адекватність — усвідомлення лідером власної відповідності сучасним вимогам і потребам до посади лідера і відповідальності за свідоме/помилкове завищення самооцінки щодо можливості забезпечення необхідних показників ефективності і результативності свого функціонування;

⁶²⁴ Ibid. (С. 171).

⁶²⁵ Ibid. (С. 164).

— людиноцентричність — вимога строгої орієнтації комплексу лідерських характеристик і компетенцій на потреби людей, їх груп і спільнот, а не на особистісні, професійні, ідеологічні чи будь-які інші.

При цьому, ще однією специфічною особливістю лідерства в ТГ є та обставина, що на виконання цих обов’язків у процесі виборів керівництва і керівних органів претендує, як правило, значна кількість людей — місцевих лідерів і тих, що вважають себе лідерами в різноманітних сферах політичної, культурної, ділової та ін. активності в спільноті. Слід зауважити, що запропонована модель «матриці лідерства» (**Рис. 6.1**) для диференціації людських ресурсів соціально-економічних систем у координатах «здатність — бажання»⁶²⁶ стала дуже корисною в процесі усвідомлення багатьма людьми свого відношення до цієї функції, обов’язку і відповідальності в територіальній громаді⁶²⁷, коли бажання бути лідером не підкріплено нічим іншим, окрім бажання влади і доступу до управління ресурсами.



Рис. 6.1 — Матриця лідерства як основа диференціації людських ресурсів за критеріями здатності і бажання бути лідером

⁶²⁶ Лютий О. Диференціація людських ресурсів соціально-економічних систем за критеріями матриці лідерства / О. Лютий, Р. Панасюк, В. Петренко // Ukraine — EU. Innovations in Education, Technology, Business and Law : collection of international scientific papers. — Chernihiv : CNUT, 2018. — 382 p. — С. 241–243.

⁶²⁷ Дзвінчук Д. І., Кушнірюк В. М., Лютий М. О., Мельник Є. С. Матриця лідерства як інструмент формування піраміди менеджменту територіальної громади / «Актуальні проблеми менеджменту в умовах сучасних викликів» (7–8 квітня 2021 року): Матеріали I-ї Міжнародної науково-практичної конференції, Івано-Франківськ) 2021. — С. 120–122.

Таким чином, всі людські ресурси ТГ є диференційованими за наступними категоріями:

— лідери (L) — люди, які володіють всіма необхідними для лідерства здібностями, бажають їх належним чином використовувати і нести відповідальність;

— послідовники (F) — люди, які володіють здібностями, кваліфікаціями, знаннями і компетентностями для професійної діяльності і не прагнуть займати відповідальні посади;

— лідери-послідовники (LF) — люди, які мають здібності і компетентності для лідерства, однак не мають найменшого бажання брати на себе таку роль і відповідальність, надаючи перевагу спокою, передбачуваності і захищеності;

— послідовники-лідери (FL) — люди, які, не маючи здібностей для лідерства, з різних причин і мотивів прагнуть та намагаються зайняти лідерські позиції в ТГ.

Цілком очевидно, однак, що в реальному житті така диференціація є неможливою, що і було підтверджено спробами і результатами практичного використання рекомендацій матриці в процесах навчання, консультування і розвитку людських ресурсів системи з використанням тестових досліджень і оцінок^{628, 629}, які продемонстрували відсутність в організованих спільнотах чіткого розподілу людей за виділеними категоріями, а наявності у них ознак всіх чотирьох складових.

Тому в статті⁶³⁰, з врахуванням того, що будь-яка особистість у спільноті формується організаційною культурою, посадовими вимогами, оточенням і т. п. у вигляді певної мікс-характеристики,

⁶²⁸ Петренко В. П., Кушнірюк В. М., Панасюк Р. В. Аналіз та оцінювання слухачів магістратури за спеціальністю «Публічне управління і адміністрування» за критеріями матриці лідерства / *Актуальні питання підготовки фахівців у сфері публічного управління та адміністрування : матеріали щоріч. наук.- практ. конф. з міжнар. участю (Київ, 1–2 листоп. 2018 р.)* : у 2 т. / ред. колегія : В. С. Куйбіда, А. П. Савков, І. О. Дегтярьова та ін. — Київ : НАДУ, 2018. Т.1. С. 319–322.

⁶²⁹ Дзвінчук Д. І., Кушнірюк В. М., Лютий М. О., Мельник Є. С. Матриця лідерства як інструмент формування піраміди менеджменту територіальної громади. «Актуальні проблеми менеджменту в умовах сучасних викликів» (7–8 квітня 2021 року): *Матеріали I-ї Міжнародної науково-практичної конференції, Івано-Франківськ*. 2021. С. 120–122.

⁶³⁰ Лютий М. О. Диференціація персоналу вітчизняної системи публічного управління і адміністрування за критеріями матриці «здатність — бажання» як обґрунтування доцільності поширення в практичному управлінні моделі 3S-лідерства / *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Державне управління*. — 2021. — Том 32 (71) № 6 — С. 21–29.

було запропоновано будь-яку окремішню особистість у системі інтерпретувати властивою тільки їй комбінацією всіх чотирьох складових, варіанти рівномірного і нерівномірного розподілу яких представлено на рисунку 6.2, а варіант інтерпретації особистості за однакового розподілу складових її характеристик лідера (L), послідовника (F), лідера-послідовника (LF) і послідовника-лідера (FL) представлено у вигляді прямокутника. При цьому, розподіл може бути інтерпретовано у вигляді фігури будь-якої геометричної форми, яка адекватно відображає розподіл складових характеристик особистості в запропонованій системі координат «здатність — бажання»..

Якщо ж припустити, що кожній особистості буде притаманним свій власний варіант розподілу складових характеристик (L), (F), (LF) і (FL), то в такому випадку її комплексна модель може бути інтерпретована у вигляді геометричної суми площ цих складових

$$S_{\Sigma} = S_L + S_F + S_{LF} + S_{FL}, \quad (6.1)$$

де S_L , S_F , S_{LF} і S_{FL} — геометричні площі відповідних складових характеристик особистості.

Тоді, за умови рівномірного розподілу цих складових $S_L = S_F = S_{LF} = S_{FL}$, представлену **на рисунку 6.2** модель особистості (неперервна лінія) можна вважати базовою, будь-яке відхилення від якої дає можливість відносити особистість до тієї чи іншої ка-



Рис. 6.2 — Модель особистості як комбінації складових матриці лідерства

тегорії за значенням окремих складових, реальне співвідношення яких і визначатиме її поведінкову домінанту.

Так, для прикладу, вираз $S_L \gg S_F + S_{LF} + S_{FL}$ описує особистість лідера, $S_F \gg S_L + S_{LF} + S_{FL}$ — послідовника і т. д., а зразок нерівномірного розподілу останніх демонструється фігурою (штрихова лінія) з домінуючим значенням S_L .

Таким чином, модель засвідчує, що домінуюче сьогодні спрощене, традиційне трактування взаємостосунків у типовій управлінській парі «суб'єкт — об'єкт» є хибним, оскільки у обох складових цієї пари є присутніми такі характеристики, які слід уміло використовувати учасникам в процесі їх взаємодії.

Дослідження можливості, шляхів та інструментів врахування, нівелювання або повної ліквідації впливу на ефективність і результативність системи публічного управління і адміністрування названих особливостей лідирування дозволить, на нашу думку, не тільки підвищити професіоналізм її кадрового наповнення і осучаснити організаційну культуру з орієнтацією на управлінські інновації, різноманітність і комунікаційну відкритість, а й сформувати мережу прямих відносин нового типу між владою, множиною державних і приватних стейкхолдерів національної економіки та громадськістю.

Необхідно зауважити, що специфіка лідерства саме на рівні ТГ привернула до себе увагу багатьох вітчизняних дослідників і викладачів університетів, експертів різних програм міжнародної технічної допомоги і членів неурядових громадських організацій, які уже давно і досить успішно пропагують необхідність і цінність володіння необхідними знаннями і досвідом ефективного лідерства в середовищі працівників місцевого самоврядування територіальних громад. Це, для прикладу, матеріали круглих столів⁶³¹

⁶³¹ Викладання лідерства для посадових осіб та представників місцевого самоврядування: сутність, виклики, перспективи: матеріали Всеукраїнського круглого столу (Київ, 15 квітня 2015 року) / за заг. ред. В. А. Гошовської, Л. А. Пашко, А. К. Гука. — Х. : Фактор, 2015. — 88 с.

і конференцій⁶³², навчальні і практичні посібники^{633, 634, 635, 636} і, найголовніше, результати наукових розвідок вітчизняних дослідників.

При цьому, цілком очевидно, що опублікованими науковими статтями^{637, 638} і захищеними дисертаціями за такими науковими спеціальностями, як місцеве самоврядування⁶³⁹, економіка⁶⁴⁰, соціальна філософія⁶⁴¹, соціальна робота⁶⁴² та ін. сьогодні закладається добрий фундамент для формування і розвитку лідерства в ТГ.

При цьому, не хочеться, щоб обрані і призначені лідери ТГ загубилися в процесі вибору потрібного для себе варіанту лідерства та сумнівалися у його істинності, гублячись у потоці інформації про такі їх різновиди, як «автократичне», «адаптивне», «атрибутивне», «візіонерське», «емоційне», «інтелектуальне», «інклюзивне», «командне», «когнітивне», «латеральне», «ліберальне», «менторське», «милосердне», «нарцистичне», «неявне»,

⁶³² Жіноче лідерство у децентралізації та місцевому самоврядуванні. *Децентралізація*. 16.12.2021. URL: <https://decentralization.gov.ua/news/14387>

⁶³³ Дзвінчук Д. І., Кушнірюк В. М. Лідерство в управлінській діяльності. — Івано-Франківськ: Поліграфічна дільниця лабораторії технічних засобів центру підвищення кваліфікації державних службовців. — 2012. — 80 с.

⁶³⁴ Лідерство в місцевому самоврядуванні : словник термінів / за заг. ред. В. А. Гошовської, Л. А. Пашко, А. К. Гука та ін. — Х. : Фактор, 2015. — 156 с. — (Серія «Бібліотека лідера місцевого самоврядування»).

⁶³⁵ Ібрагімова І. М. Лідерство у громаді. Як насажувати людей і досягати спільних цілей. Посібник. — К.: Видавництво «Юстон», 2020. — 106 с.

⁶³⁶ Яцко Т., Борщ Г. Виявлення місцевих лідерів. — NISPAcee, НАДУ, 2017. — 57 с.

⁶³⁷ Грищенко І. М. Вплив ситуаційних чинників на формування та розвиток лідерства в місцевому самоврядуванні / Інвестиції. Практика та досвід. — 2016. — № 7. — С. 118–122.

⁶³⁸ Вербовська Л. С. Лідери ОТГ — агенти розвитку територій в умовах змін. Актуальні проблеми розвитку економіки регіону. — 2018. — Вип. 14(1). — С. 208–213.

⁶³⁹ Грищенко І. М. Теоретико-методологічні засади формування та розвитку лідерства в системі місцевого самоврядування : дис... на здоб. наук. ступ. д-ра наук з держ. упр. за спец. 25.00..04 — місцеве саоврядування. — Київ, НАДУ при Президентові України, 2017. — 448 с.

⁶⁴⁰ Євдокімов О.В. Організаційне забезпечення функціонування та розвитку об'єднаних територіальних громад : дис... на здоб. наук. ступ. канд. екон. наук за спец. 08.00.05 — розвиток продуктивних сил і регіональна економіка. — Івано-Франківськ, ДВНЗ «Прикарпатський національний університет ім. В. Стефаника», 2019. — 201 с.

⁶⁴¹ Полисаев О. О. Лідерство в контексті суспільних трансформацій: соціально-філософський аналіз : дис... на здоб. наук. ступ. канд. філос. наук за спец. 09.00.03 — соціальна філософія та філософія історії. — Переяслав-Хмельницький, 2018. — 201 с.

⁶⁴² Бирик Д. Д. Формування соціального лідерства у майбутніх соціальних працівників в умовах професійної підготовки : дис... на здоб. наук. ступ. д-ра філос. за спеціальністю 231 — соціальна робота». — Національний педагогічний університет імені М.П.Драгоманова, Київ, 2021. — 360 с.

«партисипативне», «природне», «резонансне», «розпорошене» або «розподілене», «синтетичне», «служіння» або «обслуговуюче», «стійке», «трансформативне», «фасилітативне», «харизматичне», «цифрове» та ін.

Наведений вище перелік постійно поповнюється численними рекомендаціями, порадами і приписами не тільки дослідників, а ще й експертами-практиками, викладачами-консультантами, тренерами-коучами і т. п., підтвердженням чого служить нескінчений потік публікацій консультативно-рекомендаційного, навчально-практичного і рекламного характеру, які піддаються обчисленню тільки кількісно після звернення із запитом до пошукової системи Google.

Першим і найпростішим, однак дуже важливим, кроком на шляху формування майбутнього лідера може і повинна стати особиста самооцінка за порадою, сформульованою свого часу 6-м Президентом США Дж. К. Адамсом (John Quincy Adams) «Якщо ваші дії надихають інших більше мріяти, більше навчатись, більше робити і зростати — ви лідер»⁶⁴³ («If your actions inspire others to dream more, learn more, do more and become more, you are a leader»).

Отже, для того, щоб «інші» разом з вами мріяли і планували, навчались і змінювались, діяли і досягали запланованих цілей, треба, окрім виконання вами всіх цих умов, ще й оволодіти специфічними вміннями і навичками лідерів та послідовників, частину з яких ми продемонструємо з врахуванням двох позицій:

— належне лідерство як функція управління множиною об'єктів ТГ з боку органу місцевого самоврядування (керівництво, депутати, посадовці і фахівці-функціонери);

— належне послідовництво як умова взаємодії множини об'єктів ТГ з лідерами для забезпечення необхідного населенню рівня соціального, економічного і екологічного добробуту.

Тобто, в будь-якій ТГ одних людей треба навчити бути справжніми лідерами, а інших — бути справжніми послідовниками.

⁶⁴³ John Quincy Adams_ Wikiquote. Wikipedia. URL : https://en.wikiquote.org/wiki/John_Quincy_Adams

Вибір такого підходу обумовлено врахуванням тієї обставини, яку свого часу середньовічний християнський письменник (1379–1471 рр.) Тома Гемеркен Кемпійський в розділі 7 третьої книги «Наслідування Христа»⁶⁴⁴ радив враховувати як факт того, що «Рідко коли даються покірно керувати собою такі, що вважають себе дуже мудрими» і радив в зв'язку з цим, що «Неможливо добре керувати, не навчившись підкорятись».

Тому, згадана нами вище модель диференціації людських ресурсів будь-яких організаційних утворень за координатами їх здатності і бажання займати лідерські позиції і виконувати функції лідера (Рис. 6.1) враховує тези Томи Кемпійського, поділяючи людей на лідерів, співлідерів і послідовників, а її використання сприятиме формуванню середовища, в якому всі зацікавлені учасники будуть залученими до взаємодії на умовах лідерства, співлідерства і послідовництва.

В умовах ТГ це стає можливим саме завдяки тому, що лідери не призначаються кимось, а усвідомлено обираються і визнаються більшістю спільноти, на чому і ґрунтується сучасна культура лідерства, в якій між керівником-лідером і працівником-співлідером чи просто послідовником створюватиметься простір для ефективної взаємодії, в якому феномен лідерства реалізується не на засадах «керівник — підлеглий», а через співпрацю множини нетипових управлінських пар «лідер — співлідер» і «лідер — послідовник», об'єднаних спільною метою і діючих у режимі обґрунтованих і рекомендованих суб'єкт-суб'єктних взаємин⁶⁴⁵.

Таким чином, стає доцільним обґрунтувати вибір такої моделі лідерства, в якій взаємодія учасників пари «лідер — послідовник» була б зрозумілою, зручною, корисною та ефективною у використанні для більшості потенційних учасників взаємовідносин у рамках ТГ.

⁶⁴⁴ Тома Гемеркен Кемпійський. Наслідування Христа. *TrueChristianity.Info*. URL: https://www.truechristianity.info/ua/books/inheritance_of_christ.php

⁶⁴⁵ Дзвінчук Д. І., Лютий О. В., Петренко В. П. Шодо теоретичного аналізу і уточнення поняття «управлінська пара» як основи розвитку та удосконалення публічного управління. *Зб. наук. праць «Гуманітарний вісник Запорізької державної інженерної академії»*. 2016. Вип. 67. С. 191–202.

6.2. Лідерство і лідери в територіальних громадах

Відчутна проблема дефіциту кваліфікованих керівників, посадовців і фахівців-функціонерів в органах місцевого самоврядування на рівні ТГ була зафіксована ще на перших етапах започаткованого процесу децентралізації, що підтверджувалось достатньою кількістю науково-аналітичних публікацій і методично-практичних рекомендацій^{646, 647, 648}.

Однак, ще до початку цього процесу, радницею голови Долинської районної ради Івано-Франківської області була опублікована стаття, в якій констатувався факт того, що у вітчизняних органах місцевого самоврядування кадрова ситуація «...не відповідає потребам держави, суспільства, громадян. Не вистачає компетентних, ініціативних відповідальних кадрів. Низький професіоналізм, невідповідність фахової підготовки профілю діяльності, байдужість і бюрократизм в роботі призводять до неефективного, не результативного управління як на регіональному, так і на місцевому рівнях»⁶⁴⁹, яка прямим чином свідчила про необхідність вирішення проблеми професійно орієнтованого лідерства в кадровому наповненні органів місцевого самоврядування.

Як реакція на таку потребу, групою викладачів і аспірантів кафедри публічного управління і адміністрування ІФНТУНГ у 2016 році були започатковані дослідження з виявлення і оцінки лідерських здібностей здобувачів ступеня магістра з державного управління з використанням моделі і тестового інструментарію д-ра П. Костенбаума (Peter Kostenbaum) «Діамант лідерства» («Diamand of Leadership»)⁶⁵⁰. Ідеологією цієї моделі передбачено виявлення і оцінку сильних і слабких характеристик особистості

⁶⁴⁶ Три роки децентралізації — три роки дій і якісних перетворень (+інфографіка). *Децентралізація*. URL : <http://decentralization.gov.ua/news/item/id/4913>

⁶⁴⁷ Мельничук А. ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЯ ВЛАДИ: реформа № 1 [аналітичні записки] / А. Мельничук, П. Остапенко. — К.: ЦОП «Глобус» ФОП Кравченко Я. О. — 2016. — 35 с.

⁶⁴⁸ Децентралізація. Запитання — відповіді. — Київ: Інститут Громадянського Суспільства, 2016. — 155 с.

⁶⁴⁹ Храброва Ю. В. Зарубіжний досвід кадрового забезпечення органів місцевого самоврядування / Ю. В. Храброва // Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Сер.: Юриспруденція. — 2014. — № 12. Т.1. — С. 62–64.

⁶⁵⁰ Kostenbaum P. Our Leadership Model. URL : <http://www.pib.net/model.htm>

за такими необхідними не тільки лідерам, а й будь-якому працівнику органу управління ТГ критеріями, як бачення (Vision — V_T — аналітичні навички, перспективне мислення, нестереотипні оцінки ситуацій, натхнення); рішучість (Courage — C_T — енергійне і мудре використання влади, ініціативність, контрольована тривожність, незалежність і почуття відповідальності); реалістичність (Reality — R_T — неілюзорна і усвідомлена оцінка ситуації, врахування фактів, а не емоцій, твердість, цілеспрямованість та орієнтація на результати, здатність зрозуміти істину в чужій інтерпретації) і етичність (Ethics — E_T — турбота про людей, співчуття і готовність допомагати, етична поведінка, дотримання моральних принципів) в діапазоні можливих оцінок $0 \div 5$ (Рис. 6.3).

Роз'яснення і трактування змісту цих характеристик, індивідуальні тестові оцінки за кожною з них та рекомендації щодо можливих шляхів їх розвитку і удосконалення кожен здобувач магістерського ступеня при кафедрі мав змогу отримати в результаті особистого звернення на сайт доктора П. Костенбаума для проходження спеціального тесту в режимі «on-line» за електронною адресою <http://www.pib.net./model.htm>.

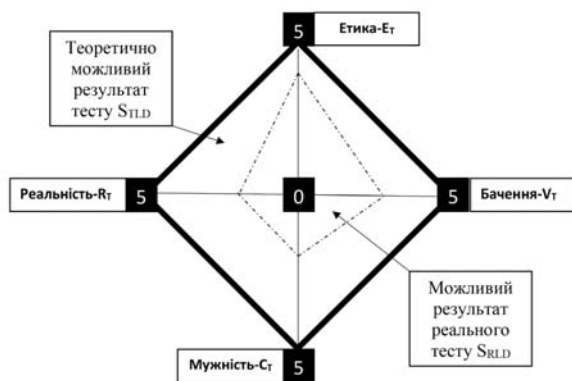


Рис. 6.3 — Модель «Діамант лідерства» П. Костенбаума, яка за критеріями V , R , C , E дозволяє оцінити загальний рівень лідерства особи $SRLD$

Проходження процедури добровільного тестування груп слухачів усіх форм навчання (очна, заочна, дистанційна), курсів

і спеціальностей завершився анонімним і добровільним наданням останніми інформації про результати тестування для опрацювання експертною групою, Отримана в результаті цього тестування інформація була успішно використана для внесення певних коректив у навчальний процес, у програми і викладання певних дисциплін, завдання із самостійної роботи слухачів та ін.

Повна площа моделі «Діамант лідерства» визначається теоретично максимально можливими значення показників $V_T=5$, $E_T=5$, $R_T=5$, $C_T=5$, в зв'язку з чим теоретична максимально можлива оцінка цієї площі S_{TLD} визначається за формулою

$$\begin{aligned} S_{TLD} &= (V_T \cdot E_T / 2) + (E_T \cdot R_T / 2) + (R_T \cdot C_T / 2) + (C_T \cdot V_T / 2) = \\ &= S_{TVE} + S_{TER} + S_{TRC} + S_{TCV} = 50, \end{aligned} \quad (6.1)$$

де S_{TVE} , S_{TER} , S_{TRC} і S_{TCV} — відповідно теоретичні площі секторів, побудованих в квадрантах за координатами V — E («бачення — етика»), E — R («етика — реальність»), R — C («реальність — сміливість») і C — V («сміливість — бачення»). При цьому, $S_{TLD}=50$ — максимально можлива оцінка, названа її автором як «Шляхетне лідерство» (Greatness Leadership) з «потенціалом екстраординарних результатів»⁶⁵¹.

Отримання ж реальних значень показників V_R , R_R , C_R , E_R для певної особи, дозволяє за цією ж формулою розрахувати реальну оцінку площі S_{RLD} за формулою

$$S_{RLD} = S_{RVE} + S_{RER} + S_{RRC} + S_{RCV}, \quad (6.2)$$

де

$$\begin{aligned} S_{RVE} &= (V_R \cdot E_R) / 2, \quad S_{RER} = (E_R \cdot R_R) / 2, \quad S_{RRC} = (R_R \cdot C_R) / 2 \quad \text{і} \\ S_{RCV} &= (C_R \cdot V_R) / 2. \end{aligned} \quad (6.3)$$

Дослідженнями і оцінками, виконаними протягом 2016/2017 і 2017/2018 навчальних років, було охоплено 214 респондентів — здобувачів ступенів магістра, узагальнена інформація про кіль-

⁶⁵¹ Our Leadership Model. URL : <https://www.pib.net/model.htm>

кість яких, результати тестування та їх інтерпретацію було наведено в таблиці 6.1 і опубліковані^{652, 653}.

Таблиця 6.1.

Коефіцієнти орієнтованості респондентів — діючих і майбутніх державних службовців і працівників органів місцевого самоврядування, які пройшли тестування за моделлю «Діамант лідерства» П. Костенбаума у 2016–2017 роках

Категорія	Форма навчання	К-сть тестованих	Кількість max / min виборів за моделлю П. Костенбаума			
			KV= V/v	KR= R/r	KE= E/e	KC= C/c
Магістри ПУіА	ДФН	20	7/6=1,17	4/3=1,33	7/2=3,5	9/3=3,0
	3 і ДФН	180	51/46=1,1	33/30=1,1	85/17=5,0	15/87=0,2
Магістри МіА	ДФН	14	5/3=1,67	3/2=1,19	3/1=3,0	7/2=3,5
Σ = :		214	63/55=1,1	40/35=1,1	95/20=4,8	31/92=0,3

В Таблиці 6.2 наведено результати аналогічних досліджень слухачів магістратури за 2018/2019 і 2019/2020 навчальні роки, отримані з допомогою цієї ж методики і опубліковані в⁶⁵⁴.

Таблиця 6.2.

Коефіцієнти орієнтованості респондентів — діючих і майбутніх державних службовців і працівників органів місцевого самоврядування, які пройшли тестування за моделлю «Діамант лідерства» П. Костенбаума у 2018–2019 роках

Категорія	Рік	К-сть тестованих	Кількість max / min виборів за моделлю П. Костенбаума			
			KV = V/v	KE = E/e	KR = R/r	KC = C/c
Магістри ПУА	2019	74	26/22=1.18	31/13=2.38	26/15=1.73	8/36=0,22
	2018	180	51/46=1,10	33/30=1,10	85/17=5,00	15/87=0,20

⁶⁵² Дзвінчук Д. І., Петренко В. П. Про модифікацію моделі «Діамант лідерства» і доцільність її використання у фаховій підготовці державних службовців. *«Стратегічний потенціал державного та територіального розвитку»*. Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції, м. Маріуполь, 3–4 жовтня 2017 р. — Маріуполь; Кривий Ріг : Вид. Р. А. Козлов, 2017. — с. 29–31.

⁶⁵³ Дзвінчук Д. І., Панасюк Р. В., Петренко В. П. Про доцільність використання модифікованої моделі «Діамант лідерства» в процесах відбору, підготовки та розвитку кадрів для об'єднаних територіальних громад України. *«Менеджер»*. Вісник ДонДУУ. Серія «Державне управління». 2018. Вип. 1(78) — Маріуполь, ДонДУУ, 2018. — С. 5–14.

⁶⁵⁴ Dmytro Dzvinchuk, Iryna Ozminska, Mariana Orliv, Victor Petrenko. (2021). Information Potential of the Leadership Diamond Model: Conditions of Its Detection and Use in Public Administration. *International Journal of Innovative Technologies in Social Science*. 1(29). URL: <https://rsglobal.pl/index.php/ijitss/article/view/1809/1703>

Зауважмо, що із загального числа здобувачів ступеня магістра заочної і дистанційної форм навчання, які пройшли тест за моделлю «Діамант лідерства», діючими керівниками і працівниками органів державної влади і місцевого самоврядування різних рівнів працювали відповідно 18,7% і 42,1% та 14,0% і 21,5%.

Результати дослідження, надані респондентами для аналізу, інтерпретувались виходячи з наступних міркувань: V — кількість осіб в групі, які набрали максимальне значення за критерієм V серед інших характеристик, а v — кількість мінімальних виборів за цим же критерієм.

У цьому випадку вираз $K_v = V/v$ характеризує коефіцієнт орієнтованості респондентів на бачення перспектив, а аналогічні співвідношення виборів $K_R = R/r$, $K_E = E/e$ і $K_C = C/c$ — відповідно коефіцієнтами їх орієнтованості на реалістичну, етично-моральну та енергійно-рішучу поведінку в процесах виконання службових обов'язків.

Аналіз приведених в таблиці 6.1 і 6.2 результатів розрахунку коефіцієнтів звертає увагу як на факти значної подібності, так і значної диференційованості деяких розрахованих значень коефіцієнтів співвідношень $K_v = V/v$, $K_R = R/r$, $K_E = E/e$ і $K_C = C/c$ та розподілу останніх між групами слухачів денної і заочної форм навчання.

Так, цілком очевидно, що значення коефіцієнтів $K_v = V/v$ (бачення перспектив) і $K_R = R/r$ (реалістичність оцінки ситуації) для всіх груп слухачів є приблизно однаковими, а для всієї вибірки $K_v = 1,1$ і $K_R = 1,1$, що свідчить про певну однорідність цих характеристик у середовищі, в якому проводилось дослідження.

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

Значення ж коефіцієнта енергійності і рішучості $K_C = C/c$ між цими групами відрізняються на порядок з перевагою майбутніх працівників. Якщо для $M_{\text{ПУіА ДФН}} K_C = 3,0$, а для $M_{\text{МіА ДФН}} K_C = 3,5$, то для $M_{\text{ЗіДФН}} K_C = 0,2$, тобто слухачі денної форми навчання

за отриманими результатами є набагато рішучішими і сміливішими в поведінці, ніж слухачі заочної і дистанційної форм навчання, які, слід зауважити, є реально практикуючими державними службовцями і працівниками органів місцевого самоврядування.

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

Значна ж перевага у значеннях коефіцієнта сміливості та рішучості K_C людей, які тільки готуються до професійної діяльності перед уже працюючими в реальному світі державними службовцями і працівниками самоврядних органів, свідчить про існування у майбутніх управлінців переконаності у своїй здатності приймати обґрунтовані, зважені і правильні рішення, однак недостатню усвідомленість відповідальності за результати своєї діяльності, спричинені дією відомого ефекту Даннінга-Крюгера⁶⁵⁵, негативний вплив якого на поведінку різних категорій вітчизняних посадовців було описано і продемонстровано в роботі⁶⁵⁶.

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

⁶⁵⁵ Kruger J., Dunning D. Unskilled and unaware of it: How difficulties in recognizing one's own incompetence lead to inflated self-assessments. *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol 77(6), Dec 1999, 1121–1134. URL: <http://dx.doi.org/10.1037/0022-3514.77.6.1121>

⁶⁵⁶ Дзвінчук Д. І. Щодо проявів ефекту Даннінга-Крюгера в системі управління Українською державою / Д. І. Дзвінчук, В. П. Петренко. *Теорія та практика державного управління*. 2017. № 1(56). URL : <http://kbuapa.kharkov.ua/e-book/tpdu/2017-1/doc/3/02.pdf>

добробут (орієнтованість на власні інтереси). Тобто, якщо в багатьох відомих моделях лідерства подібні вимоги присутні у вигляді таких критеріїв, як «вплив на людей», «турбота про людей», «орієнтація на людей», «формування команди» тощо, з одночасною присутністю таких критеріїв-антиподів, як «особисті інтереси», «особиста ефективність», «власна особистість», «власні інтереси» і т. п., то в моделі «Діамант лідерства» такі важливі характеристики лідера як його відношення до інших людей відсутні.

Зважаючи на це було прийнято рішення удосконалити інтерпретацію результатів тестування на підставі наступних міркувань. Отримані оцінки S_{RVE} , S_{RER} , S_{RRC} і S_{RCV} є носіями інформації, яка дозволяє вирахувати реальну оцінку S_{RLD} і рівень досягнення можливого максимуму S_{TLD} . Однак, ці самі оцінки S_{RVE} , S_{RER} , S_{RRC} і S_{RCV} несуть корисну інформацію про парні характеристики особи в координатах «бачення — етика» (V — E), «етика — реальність» (E — R), «реалістичність — сміливість» (R — C) і «сміливість — бачення» (C — V).

Саме в роботі⁶⁵⁷ було припущено і доведено, що ці ж оцінки є носіями додаткової інформації про особистість у вигляді похідних додаткових оцінок особи: S_{RVE} — рівень справедливості і надійності; S_{RER} — рівень поміркованості і некористолюбства; S_{RRC} — рівень мужності і богобоязності; S_{RCV} — рівень мудрості і здатності (Рис. 6.4).

Таким чином, оцінювання інформації, отриманої окремішною особою з використанням тесту за моделлю «Діамант лідерства», і прийняття рішення щодо її здатності бути ефективним і результативним лідером у ТГ можна і слід будувати не тільки на основі отриманої нею оцінки $S_{RLD} = \%S_{TLD}$, а з додатковим уточненням і врахуванням максимальних значень з переліку її первинних і вторинних оцінок (як її сильних сторін) і мінімальних значень оцінок із цього ж таки переліку (як її слабких сторін), а саме оцінювання повинно стати, на нашу думку, необхідною складовою

⁶⁵⁷ Dmytro Dzvinchuk, Iryna Ozminska, Mariana Orliv, Victor Petrenko. (2021) Information Potential of the Leadership Diamond Model: Conditions of Its Detection and Use in Public Administration. International Journal of Innovative Technologies in Social Science. 1(29). doi: 10.31435/rsglobal_ijtss/30032021/7451

процесу обґрунтованого прийняття рішень щодо відбору кадрів для заповнення вакантних посад керівників, посадовців і функціонерів ТГ.

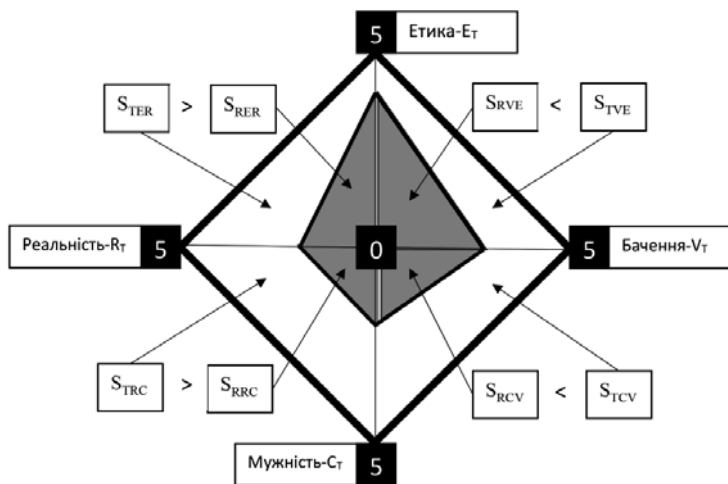


Рис. 6.4 — Інтерпретація інформаційного потенціалу моделі «Діамант лідерства» П. Костенбаума, яка окрім оцінок особи за критеріями V , R , C , E дозволяє оцінити загальний рівень лідерства особи S_{RLD} і додаткові характеристики S_{RVE} , S_{RER} , S_{RRC} , S_{RCV}

Продовжуючи дослідження можливостей удосконалення моделі «Діамант лідерства», ми прийшли до висновку про доцільність її доповнення характеристиками, які в узагальненому вигляді можна представити такими добре відомими і притаманними будь-якій особистості, як егоїзм (Eg) і альтруїзм (Al), які повністю відповідають відомим критеріям орієнтованості особистості на власні інтереси та інтереси соціуму, оскільки ця модель, використовуючи критерії V , R , E і C , не повністю відображає головну суть лідерства, яка, по-перше, полягає у здатності вести за собою інших людей, а по-друге, — не забувати при цьому про власні потреби.

Для доведення існування цього недоліку, паралельно із тестуванням слухачів за критеріями моделі П. Костенбаума, групою експертів в якості індикативного або контрольного тесту для

слухачів цих же груп нами було використано давно і добре відомий психо-геометричний тест С. Деллінгер (Susan Dellinger)⁶⁵⁸.

Спільне опрацювання отриманих результатів продемонструвало, що у 35–40% респондентів (96,3% яких уже працюють в органах державної влади і місцевого самоврядування) схильність до лідерства не є пріоритетом у їх професійному розвитку, а 10–15% — взагалі не схильні до його проявів. При цьому, за показниками моделі «Діамант лідерства» їх характеристики за критеріями V, R, E і C у 55% респондентів були вище середніх показників по виборці.

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

У зв'язку з цим, нами було прийнято рішення про модифікацію моделі «Діамант лідерства» шляхом доповнення чотирьох характеристик ще двома складовими Eg і Al, призначених для визначення і оцінки спрямованості потенційних респондентів на задоволення особистих інтересів та на соціальні орієнтири, що трансформує площинну модель у просторову, яка у цьому випадку насправді приймає вигляд ограненого діаманту⁶⁵⁹ (**Рис. 6.5**).

Цілком очевидно, що така трансформація відомої моделі розширює її інформаційний потенціал, у зв'язку з чим остання стає найбільш інформативною моделлю серед відомих площинних і просторових зразків як така, що дає можливість отримати інформацію про певну особу відразу за шістьма її характеристиками V, R, E, C, Eg і Al, додаючи до характеристик особи інформацію про гармонійність/дисгармонійність її життєвих і моральних ціннос-

⁶⁵⁸ Introducing Susan E. Dellinger, Ph. D. Creator of the Psycho-Geometrics® System.
URL : <http://www.psychogeometrics.com/aboutdrsusan.php>

⁶⁵⁹ Дзвінчук Д. І., Панасюк Р. В., Петренко В. П. Про доцільність використання модифікованої моделі «Діамант лідерства» в процесах відбору, підготовки та розвитку кадрів для об'єднаних територіальних громад України. *«Менеджер»*. Вісник ДонДУУ. Серія «Державне управління». 2018. Вип. 1(78). — Маріуполь, ДонДУУ, 2018. — С. 5–14.

тей та інтересів, які можуть сприяти формуванню її лідерських компетентностей в процесі навчання та використання в процесах практичної діяльності.

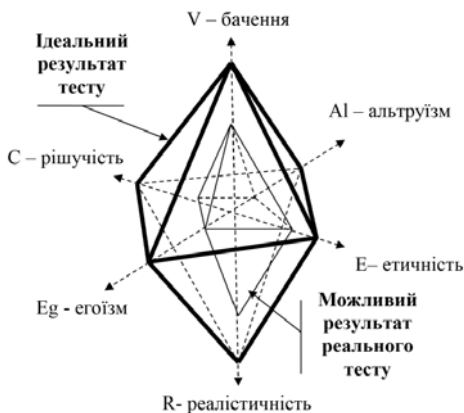


Рис. 6.5 — Модифікований просторовий варіант моделі «Діамант лідерства»

Отримання оцінок поточного стану і формулювання рекомендацій щодо потреб розвитку особистості в напрямку максимального задоволення всіх критеріїв модифікованої моделі до існуючого тестового інструментарію П. Костенбаума слід додати тести з визначення орієнтованості особи на задоволення особистих інтересів (Eg) і забезпечення інтересів соціуму (Al), в результаті чого характеристики особи V, R, E, C будуть доповнені інформацією про наявність у неї гіпертрофованих особистих (Eg) або патологічних соціальних (Al) інтересів, які не дозволяють їй стати ефективним лідером.

Вважаємо за необхідне зауважити, що наявність у особи егоїстичних інтересів не слід вважати однозначно негативною характеристикою. Адже, ще древньогрецький філософ Епіктет стверджував, що «Все робити для себе одного зовсім не означає протидіяти спільному благу», а римлянин Луцій Анней Сенека уточнив «Якщо хочеш жити для себе, живи для інших»⁶⁶⁰.

⁶⁶⁰ Крилаті вислови. URL : <http://wyrzheniya.ru/aforizmy-o-egoizme-i-altruizme/>

Тобто, будь-які прояви альтруїзму одночасно несуть і певне егоїстичне навантаження, оскільки при наданні допомоги іншим, людина одночасно задовольняє і бажання свого Я (Ego). Тому, реальній людині — лідеру повинні бути притаманними обидві характеристики у відповідних, загальноприйнятних межах, які батько теорії стресу Г. Сельє (Hans Hugo Bruno Selye) охарактеризував поняттям «альтруїстичний егоїзм», як «...найбільш дієвий і приємний спосіб сполучати інтереси меншості з інтересами всіх...»⁶⁶¹.

Інформація про розподіл альтруїстично-егоїстичних пререференцій особистості може бути отримана в результаті використання тестів з визначення соціально-психологічних установок особистості в континуумі «егоїзм — альтруїзм» як вітчизняних^{662, 663}, так і зарубіжних авторів^{664, 665}.

Отже, використання результатів тесту П. Костенбаума в комплексі з інформацією, отриманою з допомогою додаткових тестів «егоїзм — альтруїзм», дозволить суттєво доповнити функціонально-психологічний портрет будь-якої особистості за шістьма критеріями модифікованої моделі «Діамант лідерства», які в ідеальному випадку повинні заповнити внутрішній простір моделі, а в реальному — утворити в цьому ж просторі деформований варіант «діаманту», як це продемонстровано на рисунку 6.3. Тоді інформацію про різниці між ідеальними значеннями V, R, E, C, Eg і Al і реально отриманими респондентами результатами тестування за критеріями модифікованої моделі лідерства ΔV , ΔR , ΔE , ΔC , ΔEg і ΔAl слід використати для формування і прийняття необхідних рішень щодо удосконалення характеристик лідера, керівника чи посадовця через відповідно орієнтовані саморозвиток, підвищення кваліфікації чи формування рекомендацій щодо заповнення кадрових вакансій у відповідних органах управління ТГ людьми з відповідно розвинутим лідерським потенціалом.

⁶⁶¹ Hans Selye. Stress Without Distress. Signet, 1975. — 208 p. Сельє Г.

⁶⁶² Киселевская С. Психологические тесты. URL : <http://psiholog-dnepr.com.ua/testy-dlya-sebya>

⁶⁶³ Тесты на профориентацию. URL : <http://prevolio.com/tests.aspx>

⁶⁶⁴ Egoism / Altruism Test. URL : <https://www.queendom.com/tests/> access_page/index.htm?idRegTest=692

⁶⁶⁵ Egoism Vs. Altruism. URL : <https://www.psychologytoday.com/ tests/personality-3>

Значимості і специфічності лідерству в умовах «лідер — множина команд» або «лідер — множина співлідерів», характерних для процесів самоорганізації населення в рамках ТГ, як нами і підкреслювалось вище, надає той факт, що у «місцевому лідерстві», на думку Дж. Де Франціско (Jerry De Francisco), до «потенційних лідерів» слід відносити «...мерів, начальників пожежних служб, директорів шкіл, релігійних лідерів, бізнес лідерів та інших добре знаних в громадах осіб», які займають «...ідеальні для покращання готовності громади позиції в зв'язку з тим, що можуть використовувати свій фактичний вплив і зв'язки як засіб мотивації до діяльності»⁶⁶⁶.

Однак, характеристики лідера навіть за модифікованою моделлю «Діамант лідерства» є, на нашу думку, характерними професійними і людськими рисами не тільки лідера, а й будь-якої особистості, оскільки ними не розкривається інформація про готовність особи використовувати ті чи інші сучасні технології та інструменти управління, якими повинні володіти керівники і функціонери ТГ, а також лідери ключових груп, власники підприємств та ін. для реалізації свого лідерського потенціалу стосовно об'єктів власних управлінських впливів.

Тому керівникам, лідерам і функціонерам вітчизняних ТГ слід переходити до використання сучасних практик т. зв. «партисипативного» або «інклюзивного» управління, якими передбачається право і обов'язок громадян на участь у справах органу місцевого самоврядування, яке було запроваджено та рекомендовано «Додатковим протоколом до «Європейської Хартії місцевого самоврядування». Цією Хартією (ст. 2, § 2а) передбачено запровадження «...процедур залучення людей, які можуть включати консультаційні процеси, місцеві референдуми й звернення та, у випадках, коли на території органу місцевого самоврядування є багато жителів та (або) коли орган місцевого самоврядування охоплює великий

⁶⁶⁶ Derrick Hall, Kyle Osland, Steven Fowler, Kathleen Mullen, Mathieu Audet, Kaitlin Keane, Marty Clarke with Mr. Jerry DeFrancisco. The Power of Local Leadership. *The New York Times. inEducation*. URL : <http://nytimesineducation.com/spotlight/the-power-of-local-leadership/>

географічний регіон, заходи із залучення людей на рівні, найближчому до них»⁶⁶⁷.

На цій необхідності, для прикладу, наголошував і Спеціальний радник Уряду України з питань децентралізації, оскільки для того, щоб «...децентралізація продемонструвала позитивний ефект, органи місцевого самоврядування повинні сприяти та підтримувати участь громадян, як особисто, так і з допомогою різноманітних громадських організацій»⁶⁶⁸.

Однак, серед відомих і поширених сьогодні концепцій та моделей лідерства практично відсутні такі, критерії які були б орієнтованими на наявність у лідера вміння і здатності використовувати інтелектуальні здібності та ресурс інших людей — обов'язкова риса, яка сформувалась тільки в епоху інтелектуальної економіки або економіки Знань і якою сучасні лідери (не дивлячись на уже офіційно сформульовану потребу) ще не володіють взагалі або володіють недостатньо.

Тому можна констатувати, що ці моделі і концепції не відповідають потребам сучасного лідерства, орієнтованого на виконання модифікованих нами вище принципів Е. Остром щодо ефективного використання інтелектуальних ресурсів громади.

Хоча рекомендації щодо реалізації права участі громадян в управлінні вітчизняними ТГ на основі різноманітних моделей уже давно формувались у низці наукових^{669, 670, 671, 672}, методич-

⁶⁶⁷ Additional Protocol to the European Charter of Local Self-Government on the right to participate in the affairs of a local authority. *Council of Europe Treaty Series. No. 207*. Utrecht, 16.XI.2009. URL : <https://www.coe.int/en/web/conventions/full-list/-/conventions/rms/090000168008482a>

⁶⁶⁸ Інструменти партисипативної демократії: Європейські стандарти та практики : висновок Спеціального радника Уряду України з питань децентралізації. *Генеральний директорат з питань демократії, Спеціальний радник Уряду України з питань децентралізації*. — К., 6 квітня 2017 р. URL : <http://old.decentralization.gov.ua/pics/attachments/Viisnovok.pdf> (С. 1).

⁶⁶⁹ Ільченко Н. В. Концепція участі та методи залучення населення до розвитку територіальної громади. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2010. № 7. URL : <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=156>

⁶⁷⁰ Місцевий розвиток за участі громади. Т. 4. Регіональні аспекти та сталий розвиток міст / за заг. ред. Г. І. Мелеганч та Ю. М. Петрушенка. К. : ВАІТЕ, 2016. 316 с.

⁶⁷¹ Барановська Т. М. Державна політика розвитку територіальних громад в Україні : дис. ... канд. наук з держ. упр. : 25.00.02. Харків, 2016. 261 с.

⁶⁷² Мочков О. Б. Організація участі територіальної громади у вирішенні питань місцевого розвитку : автореф. дис. ... канд. наук. з держ. упр. : 25.00.04. К., 2017. 20 с.

них⁶⁷³ і практичних розробок⁶⁷⁴, однак, всі вони ґрунтувались на традиційних структурно-функціональних зв'язках і впливах СУ на НОУ – елементарними складовими ТГ.

Нами ж було доведено вище, що стан взаємостосунків, взаємовпливів, взаємовідносин і взаємодії СУ і НОУ та досягнуті при цьому результати їх взаємодії визначається не тільки формалізованою структурою, а ще й станом інтелекту та ментальності людських ресурсів кожної із цих частин, мотивами, цінностями, здібностями, інтересами, цілями, планами, завданнями і поведінкою множини всіх людей їх кадрового наповнення.

Тому, проблема темпорального оновлення лідерських підходів до потреб управління людськими спільнотами в епоху інтелектуалізованого суспільства та інтелектуальної економіки, графо-аналітична інтерпретація моделі лідерства з врахуванням потреби управління інтелектуальними ресурсами послідовників, яку вперше було обґрунтовано і запропоновано авторами в статті⁶⁷⁵ повністю, на нашу думку, відповідає модифікованим принципам Е. Остром щодо пріоритетного використання інтелектуальних ресурсів ТГ.

Модель інтелектуально-функціонального лідерства інтелектуалізованими послідовниками представлена **на рисунку 6.6**.

Свою назву модель отримала з причини комплексного використання трьох відомих феноменів інтелектуальної взаємодії людей: синтелектики, синархії і синергії, де:

— синтелектика — модель інтелектуальної взаємодії індивідів та їх груп, якими внаслідок спільного мислення утворюється інтегральний інтелект⁶⁷⁶;

⁶⁷³ Управління розвитком людського потенціалу територіальної громади в інноваційно-знаннєвому суспільстві : метод. рек. / уклад. : Ю. О. Куц, В. В. Мамонова, С. В. Газарян. К. : НАДУ, 2011. 20 с.

⁶⁷⁴ Посібник з питань партисипативної демократії (демократії участі) на місцевому рівні / за ред. Толкованова В. В. К., Крамар, 2011. 199 с.

⁶⁷⁵ Дзвінчук Д. І., Лютий М. О., Петренко В. П. Економіка знань і необхідні зміни в моделях лідерства. *Гуманітарний вісник Запорізької державної інженерної академії* : зб. наук. праць. 2016. Вип. 64. С. 44–60.

⁶⁷⁶ Каныгин Ю. М. Основы когнитивного обществознания (Информационная теория социальных систем) / Ю. М. Канигин. — К.: Украинская Академия Информатики, 1993. — 236 с

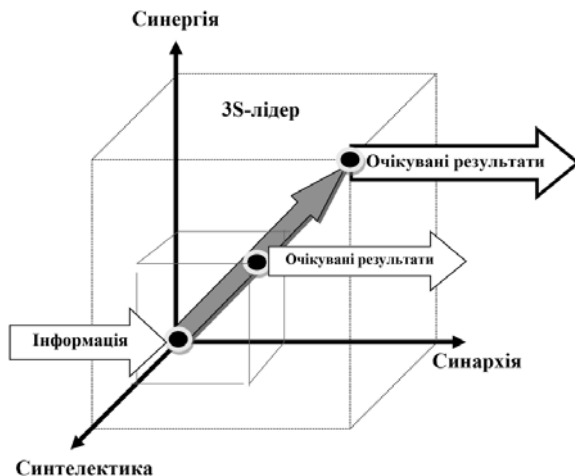


Рис. 6.6 — Просторова модель інтелектуально-функціонального 3S-лідерства на засадах синархії — синтелектики — синергії

— синархія — [від грец. *συναρχία* (syn) разом, (archie) влада] — модель збалансованого розвитку, яка передбачає гармонійне поєднання зусиль на основі концепту залучення до участі в процесах управління всіх зацікавлених в досягненні спільного результату⁶⁷⁷;

— синергія — [від грец. *συνεργία* (syn) разом; (ergos) дія] — ефект, який виникає при взаємодії двох або більше чинників (в нашому випадку інтелекту індивідів та їх груп), а результат їх спільної взаємодії суттєво переважає результати від кожної окремої складової у вигляді простої їх суми⁶⁷⁸.

Модель інтелектуально-функціонального лідерства на основі синархо-синтелекто-синергетичного комплексу цінностей, орієнтирів і прийомів організації інтелектуальної взаємодії певної групи людей, представлена у вигляді традиційної просторової моделі, де за відповідними осями ординат розташовані не традиційні

⁶⁷⁷ Ерёмин В. И. Закон синархии — гносеологическая основа человековедения / В. И. Еремин // [Електронний ресурс] Дельфис. — Режим доступу : <http://www.delphis.ru/journal/article/zakon-sinarkhii-gnoseologicheskaya-osnova-chelovekovedeniya>

⁶⁷⁸ Гошовська О. Синергізм у стратегічному управлінні: монографія / О. Гошовська, А. Ліманський, Ж. Поплавська. — Львів: ТзОВ «Компанія «Манускрипт», 2011. — 284 с.

цілі, поведінкові орієнтири або бажані риси і характеристики особистості лідера, а технологічні приписи і прийоми його взаємодії з членами групи — послідовниками.

При цьому, запропонована модель описує не стиль лідерства, не риси та характеристики і не манеру поведінки лідера як приклади для наслідування послідовниками, а комплекс ціннісних і поведінкових критеріїв (інтелект лідера) та обов'язкових технологічних прийомів (функцій) з організації системної синтелектуальної взаємодії всіх послідовників у групі, внаслідок чого відбувається інтеграція, мотивація і стимуляція групового колективного інтелекту для пошуку і досягнення умов синергічності з отриманням відповідного синергетичного результату.

Доцільність використання моделі 3S-лідерства полягає в тому, що у відповідності із цілком слушним ствердженням авторського колективу вітчизняного підручника «Державне управління»⁶⁷⁹ про те, що «Лідерами повинні бути всі співробітники організації, оскільки лідерство — це, передусім, відповідальність за власні дії і рішення, які справляють вплив на всю організацію,...», будь-який лідерський потенціал будь-якої особистості в організаціях і установах публічного управління і адміністрування, а також у об'єктах їх адміністративного впливу повинен бути виявленим і ефективно використаним.

У цьому випадку, саме така інтерпретація особистостей, які взаємодіють як учасники управлінської пари, при перенесенні обґрунтованих вище умов і рекомендацій на множину управлінських пар, в яких роль суб'єкта виконується одним спільним для всіх суб'єктом S_L (лідером, керівником, менеджером і т. п.), дозволяє зрозуміти всю складність виконання лідером-суб'єктом функцій взаємодії з учасниками кожної окремої пари із дорученої для лідерства множини послідовників O_i числом n (Рис. 6.7), серед яких є і співлідери, і послідовники із найрізноманітнішими варіантами співвідношення складових S_L , S_F , S_{LF} і S_{FL} , домінанти яких і визначають їх роль, місце і статус в групі.

⁶⁷⁹ Державне управління : підручник : у 2 т. / Нац. акад. держ. упр. при Президенті України ; ред. кол. : Ю. В. Ковбасюк (голова), К. О. Ващенко (заст. голови), Ю. П. Сурмін (заст. голови) [та ін.]. — К. : Дніпропетровськ : НАДУ, 2012. Т.1. 564 с. (С. 311)

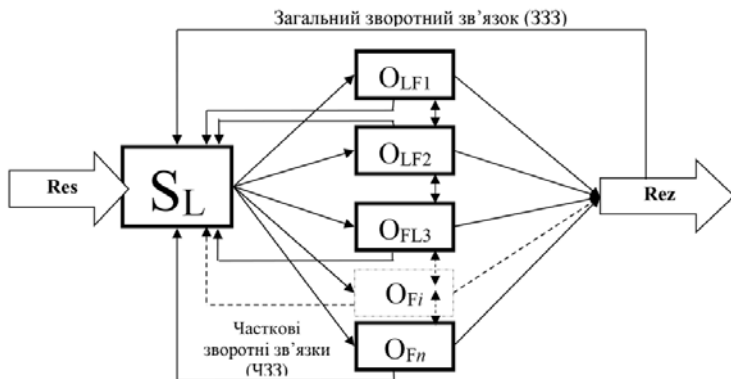


Рис. 6.7 — Схема взаємовпливів суб'єкта-лідера (SL) і його n об'єктів-послідовників з різними характеристиками відношення до лідерства, які формують групу з n управлінських пар різного роду

Адже, всі відомі суб'єкту S_L концепції, методи, стилі, моделі управління і лідерства рекомендують обирати і реалізовувати в рамках окремих управлінських пар оригінальні, ефективні тільки для цієї пари підходи та рішення щодо забезпечення їх ефективної і результативної взаємодії. Як наголошено авторами уже названого підручника⁶⁸⁰, «Щоб стати ефективним лідером, необхідно встановлювати індивідуальні стосунки з кожним членом групи, враховувати його інтереси і потреби, надихати кожного окремо на досягнення результату» за чотирма можливими режимами взаємодії «суб'єкт→об'єкт», «суб'єкт↔суб'єкт», «об'єкт↔об'єкт» і «суб'єкт←об'єкт».

Проте, зростання множини nO_i пар, в яких кожному із учасників, згідно з моделлю особистості за критеріями матриці лідерства (Рис. 6.2), є притаманними різноманітні набори здібностей, вмінь, навиків, кваліфікації, досвіду і т. п., в комбінації з палітрою особистісних бажань та потреб статусності, зростання, розвитку і творчості, або, навпаки, спокою, впевненості в майбутньому, передбачуваності і плановості, неймовірно ускладнює завдання забезпечення суб'єктом-лідером у кожному окремому випадку

⁶⁸⁰ Ibid. (С. 315)

належного рівня лідерства для налагодження ефективних взаємостосунків і отримання необхідних результатів.

Адже, виходячи із традиційної інтерпретації «суб'єкт-об'єктних» стосунків, якщо лідер керується тільки однією із відомих йому теоретичних концепцій лідерства і використовує тільки один із варіантів відомих моделей і технологій її практичної реалізації, то у особистостей з різним ставленням до лідерства будуть формуватися з ним різні взаємостосунки на основі інформації, яка надходить одним загальним зворотним зв'язком (ЗЗЗ) про результати функціонування групи і від n часткових зворотних зв'язків (ЧЗЗ) про результати кожного із її членів O_i .

Якщо ж до всіх вищеперерахованих поведінкових чинників додається ще й ціла палітра міжособистісних прямих і зворотних зв'язків між членами групи та їх вплив на можливі ускладнення ситуацій, зміну цілей і завдань, забезпеченість ресурсами і т. д. це наймовірно ускладнює процеси і процедури прийняття та реалізації рішень як по кожному члену групи зокрема, так і по всій групі разом, погіршує показники результативності і ефективності, а всі мислимі цілі і задачі лідера примножуються із зростанням кількості і різноманітності характеристик підлеглих.

Така ситуація мотивує пошук, ідентифікацію і дослідження можливостей практичного використання таких інноваційних прийомів лідерства, які були б однаково ефективними для всіх без виключення учасників певної множини nO_i — управлінських пар незалежно від того, до якої категорії за критеріями матриці (L, F, LF чи FL) належать їх учасники і незалежно від того, яким концепціям, моделям і технологіям лідирування надає перевагу діючий суб'єкт-лідер.

Звідси, цілком очевидною стає потреба пошуку та обґрунтування моделі лідерства, яка б, не заперечуючи основ і принципів уже відомих концепцій, теорій, моделей і стилів лідерства, врахувала б ті зміни, що відбулись у ментальності людей ХХІ століття і які радикально відрізняються від життєвих цінностей і переконань, світоглядних позицій, орієнтирів, бачення і способів мислення тих поколінь, за яких ці теорії і моделі формувались. Така модель має запропонувати нове сучасне бачення лідерства епохи

зовсім іншого, демократизованого суспільства і зовсім іншої, інтелектуалізованої та глобалізованої економіки.

Адже на думку багатьох експертів (для прикладу, Г. Клейтон — Helena Clayton)⁶⁸¹, саме зміни, що відбулися у відносинах учасників типової управлінської пари «лідер — послідовники», свідчать про те, що послідовники-підлеглі уже не завжди і не всюди готові терпіти звичні для командно-адміністративної системи стилі директивного керівництва (героїчні, авторитарні, патерналістські, бюрократичні, розпорядницькі та ін.). Зміни, які відбулися в інтелекті, ментальності, досвіді, життєвих цінностях і орієнтирах сучасних людей, поступово і впевнено витісняють із практики управління авторитарних вождів, командирів, героїв і наглядачів-контролерів. На їх місце повинні приходити людиноцентричні лідери, які повинні володіти новими моделями, методами і технологіями управління-лідерства, які повинні використовувати нові підходи для вирішення проблем, які повинні бути налаштовані на результативну і ефективну співпрацю із всіма, без виключень, своїми послідовниками.

Тому, як дуже влучно висловився автор дослідження «Інтелектуальне лідерство та творчість», «...ми, безумовно, продовжуємо потребувати сильних лідерів, але сильне керівництво сьогодні також означає спільне керівництво»⁶⁸².

Тобто, саме «спільне керівництво» у вигляді комплексу технологічних прийомів мотивуючого «синархічного» управління, інтегруючого «сінтелектичного» використання інтелектуальних ресурсів і генерації «синергетичного» результату забезпечує найбільш раціональну управлінську взаємодію між суб'єктом управління діяльністю (СУ) ТГ, функціонери якого впливають на людей *N* ОУ не з позицій виконання доручених за посадами функцій, а виключно з допомогою своїх здібностей, завдячуючи своєму

⁶⁸¹ Clayton, H. (2012), «The changing leadership landscape», *Strategic HR Review*, Vol. 11 No. 2, pp. 78- 83. URL: <https://doi.org/10.1108/14754391211202134>

⁶⁸² Pentti Sydänmaanlakka. Intelligent Leadership and Creativity: Supporting Creativity through Intelligent Leadership. *An International Conference on Creativity and Innovation Management Integrating Inquiry and Action. The 2nd community meeting*, May 28–30 2008, Buffalo, New York.

досвіду, вмінням та інших особистісних ресурсів і характеристик, які сприймаються людськими ресурсами.

Таким чином, якщо організація взаємодії СУ — *N* ОУ в процесах споживання і трансформації в корисні результати спільних ресурсів ТГ буде ґрунтуватись на запропонованій нами структурно-функціональній схемі (рис. 5.3) з мережею прямих і зворотних зв'язків, які забезпечать інтелектуальні комунікації між людьми з необхідними соціокультурною, екзистенційною і мисленнєвою складовими, якщо лідер і функціонери СУ будуть володіти професійними і людськими характеристиками модифікованої моделі «Діамант лідерства» (Рис. 6.5), а також поводити себе з послідовниками згідно з рекомендаціями моделі 3S-лідерства (Рис. 6.6), то це, в свою чергу, забезпечить якісне управління змінами і поведінкою людських ресурсів *N* ОУ за критеріями модифікованої просторової моделі «здатність — вмотивованість — інтегрованість» (Рис. 5.5), що в результаті приведе до нової якості процесу управління життєдіяльністю громади її суб'єктом (СУ) з отриманням від цього множиною *N* ОУ кращих результатів.

Оскільки ж базові принципи Е. Остром в першу чергу будуть реалізовуватись щодо інтелектуальних ресурсів громад, то це гарантуватиме креативне, результативне і ефективне трансформування в корисні результати всіх інших видів ресурсів, що забезпечуватиметься комплексною дією всіх трьох обґрунтованих і запропонованих вище моделей (структури, лідерства, поведінки), як це продемонстровано в **таблиці 6.3**.

Очевидно, що відсутність, вилучення або неякісна реалізація будь-якої із моделей (порушення мережі і змісту комунікацій в структурі, псевдолідерство, дезінтегрованість і нецільова поведінка) обумовить недосягнення очікуваних від їх комплексного використання результатів — підвищення результативності і ефективності функціонування соціально-економічної системи ТГ і забезпечення необхідного рівня добробуту населення.

Таблиця 6.3.

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

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

Слід зауважити, що проблема інноватизації управління розвитком регіональних суспільних систем на основі використання комплексу феноменів «синархія — синтелектика — синергія», уже отримала як науково-теоретичне обґрунтування в досліджен-

нях⁶⁸³, ⁶⁸⁴, ⁶⁸⁵, так і підтвердження практичної корисності використання цих підходів в управлінні регіональним економічним розвитком⁶⁸⁶, в яких, однак, проблема лідерства в управлінні і його впливу на результати розвитку практично не розглядалась.

Проте очевидно, що саме в комплексному використанні рекомендацій з удосконалення комунікацій між людськими ресурсами СУ і множини N ОУ ТГ на основі запропонованої нами структурно-функціональної схеми із умовою забезпеченням лідерства, орієнтованого на управління іншими людьми за критеріями модифікованої нами моделі управління змінами, закладено потенціал успішних змін на рівні ТГ.

Отже, якісну розробку, прийняття та реалізацію рішень щодо сталого розвитку об'єднаної територіальної громади і ефективного використання її спільних ресурсів може забезпечити виключно комплексне використання рекомендацій з організації взаємовідносин між людськими ресурсами СУ ТГ і множини її N ОУ на основі масштабних і всеохоплюючих комунікацій згідно із запропованою нами структурно-функціональною схемою, забезпечення відповідності професійних і людських характеристик лідерів і функціонерів СУ критеріям модифікованої моделі «Діамант лідерства», виконання ними приписів моделі 3S-лідерства та управління поведінкою людських ресурсів множини N ОУ всіх складових громади за критеріями інтегрованості, вмотивованості і здатності удосконаленої нами просторової моделі управління змінами.

Тільки такий підхід дозволить реалізувати запропоновану під час конференції «Від утворення об'єднаних територіальних громад — до розумного зростання» (м. Київ, 24 лютого 2017 р.)

⁶⁸³ Варцаба В. І. Управління регіональним розвитком: теорія і практика гармонізації цілей та інтересів влади, науки, бізнесу : монографія. Івано-Франківськ : ІФНТУНГ, 2015. 486 с.

⁶⁸⁴ Варцаба В. І. Теоретичні аспекти інноватизації управління розвитком регіональних суспільних систем на основі комплексу феноменів сінтелектика-синергія-синархія. *Бізнес Інформ*. 2015. Вип.9. С. 97–105.

⁶⁸⁵ Варцаба В. І. Верифікація можливостей гармонізації цілей та інтересів учасників соціально-економічного розвитку регіонів. *Вісник Миколаївського національного університету ім. В. О. Сухомлинського*. 2015. Вип. 8. С. 726–729.

⁶⁸⁶ Варцаба В. І. Теоретико-методологічні засади управління процесом гармонізації розвитку економіки регіону : дис. ... на здоб. наук. ступ. д-ра економ. наук : 08.00.05. — Полтава, 2016. — 465 с.

директором з питань науки та розвитку ГО «Інститут громадянського суспільства» та експерта Програми «U-LEAD з Європою» А. Ткачуком «нову парадигму для ОТГ», що включає п'ять елементів «розумного зростання», до яких автором було віднесено:

- розумну освіту (сучасні знання, швидку адаптованість, здатність генерувати нові ідеї);

- розумну місцеву економіку (використання конкурентних переваг і ресурсів, залучення до підприємництва максимальної кількості жителів);

- розумну організацію життєвого простору (доступ до основних благ та послуг, максимально ефективне і бережливе використання землі);

- розумне використання ресурсів та охорону довкілля (ощадливе використання невідновлюваних ресурсів та переробка відходів життєвої активності);

- розумних людей (культивуючих здоровий і економічно активний спосіб життя, освіту впродовж життя, самодостатність громади) ⁶⁸⁷.

Звернімо увагу на той факт, що всі перераховані вище елементи «розумного», а в контексті нашого дослідження «інтелектуального» зростання більшою мірою відносяться до характеристик *N* ОУ — об'єктів соціальної, економічної, екологічної та ін. активності ТГ.

Беззастережно погоджуючись із сформульованими елементами «розумного зростання» ТГ, вважаємо однак за потрібне звернути увагу на той доведений вище факт, що критично важливою умовою «розумного зростання» слід вважати наявність у системі «розумного управління» і «розумних лідерів» —важливих складових СУ, на чому і наголошувалось уже згадуваним вище Дж. Джексон — учасником цієї ж конференції, експертом Ради Європи, радником колишнього Прем'єр-міністра Великої Британії Т. Блера⁶⁸⁸.

Синтез теоретичного аналізу і практичного досвіду дозволив запропонувати необхідний перелік організаційних змін для забез-

⁶⁸⁷ Ткачук А. Розумне зростання. Нова парадигма для ОТГ. *Інститут Громадянського Суспільства*. Feb. 28, 2017. URL : <https://www.slideshare.net/CSIUKRAINE/ss-72667144>

⁶⁸⁸ Джексон Дж. Важливість лідерства для місцевого самоврядування. Mar. 02, 2017. URL : <https://www.slideshare.net/CSIUKRAINE/ss-72734745>

печення належної діяльності ТГ згідно запропонованої структурно-функціональної схеми, рекомендованих моделей лідерства і моделі управління змінами, орієнтованих на виконання модифікованих принципів Е. Остром щодо використання інтелектуальних ресурсів громад⁶⁸⁹, в числі яких були названі в якості обов'язкових об'єктів модернізації і модифікації знань, досвіду і ментальності не тільки керівний і фаховий склад органів управління (СУ), а й усі інші категорії населення (ОУ) в територіальних громадах.

При цьому, для модернізації і необхідної модифікації знань, досвіду і ментальності людських ресурсів вітчизняних громад було:

- розроблено і апробовано низку програм навчально-консультаційних заходів у процесах децентралізації влади, створення і сприяння діяльності та розвитку ТГ у Івано-Франківській області,

- організовано неперервне навчання і розвиток усіх категорій людських ресурсів громад через організацію заходів з формальної і неформальної освіти громадян з вивченням основ лідерства як управлінським складом і всіма категоріями людських ресурсів ТГ,

- створено низку громадських та ін. організацій, в статутних цілях діяльності яких передбачено участь в управлінні економічним, соціальним і екологічним розвитком ТГ,

- забезпечено інформаційну присутність ТГ і всіх їх складових у світовій і локальних мережах з включенням інструментів пріоритетного залучення інтелектуальних ресурсів громади до управління її розвитком мережевими групами і спільнотами підтримки сталого розвитку,

- апробовано програми навчально-консультаційних заходів з модернізації і модифікації знань, досвіду і ментальності учасників процесів децентралізації влади з встановленням причинно-наслідкового зв'язку між результатами і змінами в знаннях, досвіді та менталітеті людських ресурсів громад.

Тобто, як витікає із вказаного вище, на забезпечення необхідних для успішної децентралізації змін у свідомості і поведінці

⁶⁸⁹ Панасюк Р. В. Публічне управління використанням спільних ресурсів територіальних громад України : дис... на здоб. наук. ступ. д-ра філос. (281 — Публічне управління та адміністрування). — Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу, Івано-Франківськ, 2020. — 265 с.

людських ресурсів населення громад Прикарпаття було спрямовано значні науково-теоретичні, методично-консультативні і навчально-освітні зусилля і ресурси, а отримані в результаті цього рекомендації були успішно використані при розробці і реалізації документу «Перспективний план формування територій громад Івано-Франківської області»⁶⁹⁰, затвердженого Розпорядженням Кабінету Міністрів України від 22 квітня 2020 року № 483-р.

Про зміст і ефективність рекомендацій із змін свідомості і поведінки населення ТГ поведемо мову нижче.

6.3. Послідовництво і послідовники в територіальних громадах

Колишній Генеральний Секретар ООН Кофі Аннан у 2016 році в публікації з промовистою назвою «У світі криза лідерства, а не криза знань» на основі свого глобального досвіду констатував, що «Коли лідери провалюють лідерство, я завжди бачив як громадська думка може примусити їх виправитись», використовуючи для цього «...роль колективної сили наших думок», з допомогою якої «...звичайні громадяни можуть здійснити необхідні зміни і заохотити своїх лідерів до керівництва»⁶⁹¹.

Цей приклад унаочнює реальне існування і дію зворотного впливу управлінської природи множини N об'єктів на суб'єкт управління, необхідність якого виникає в разі невиконання або неякісного виконання останнім своїх функцій і обов'язків, коли «звичайні громадяни» впливають на лідерів «колективною силою думок».

Звернення до «колективного», «інтегрального» і «синтетичного» розуму або інтелектуального ресурсу певного числа людей для спільного вирішення важливих проблем не є новим ні для світової, ні для вітчизняної науки управління і менеджменту.

⁶⁹⁰ «Перспективний план формування територій громад Івано-Франківської області». Розпорядження КМУ від 22 квітня 2020 року № 483-р URL: <https://www.kmu.gov.ua/npas/pro-zatverdzhennya-perspektivnogo-p-a483r>

⁶⁹¹ Kofi Annan. The World Has a Leadership Crisis, Not a Knowledge Crisis. LinkedIn. 3 Feb 2016. URL: <https://www.linkedin.com/pulse/world-has-leadership-crisis-knowledge-kofi-annan/>

Уже більш як століття тому Дж. Дюї (John Dewey) в книзі «Демократія і освіта. Вступ до філософії освіти» прийшов до важливого висновку, що «Збільшення в просторі кількості осіб, які беруть участь у спільному інтересі таким чином, щоб кожен мав можливість порівняти свою діяльність з іншими, а також проаналізувати дії інших та взяти це до уваги при визначенні своєї позиції і напрямку діяльності, є рівнозначним руйнуванню бар'єрів між класами, расами та національними територіями, які не давали людям усвідомити важливість такої діяльності»⁶⁹².

Тобто, чим більш усвідомлено та поінформовано взаємодіють один з одним члени певної спільноти (а в нашому випадку — ТГ), тим важливішими і успішнішими очікуються результати такої взаємодії.

Проте, раніше такий підхід традиційно використовувався лідерами організованих людських спільнот щодо трудових і фізичних, сировинних і фінансових ресурсів останніх. Зміна умов у результаті становлення і розвитку інтелектуальної економіки поступово привернула увагу науковців і практиків до проблеми забезпечення належного використання інтелектуальних ресурсів.

Проблема належного управління використанням інтелектуальних ресурсів вітчизняними органами місцевого самоврядування була чи не вперше піднята в 1999–2000 роках^{693, 694, 695, 696}.

⁶⁹² Dewey, J. *Democracy and Education: An Introduction to the Philosophy of Education*. New York: Macmillan, 1916. URL : <https://archive.org/stream/democracyandedu00dewegoog#page/n6/mode/2up> (C.101).

⁶⁹³ Петренко В. П., Ревтюк Є. А. Процес інтелектокористування як важлива складова економічного розвитку регіону. *Менеджмент та підприємництво в Україні. Етапи становлення і проблеми розвитку* : вісник ДУ «Львівська політехніка». 1999. С. 318–322.

⁶⁹⁴ Про удосконалення роботи органів місцевого самоврядування через активізацію використання інтелектуального потенціалу громадян / З. В. Шкутяк, М. О. Табахарнюк, В. М. Кузьмин, В. П. Петренко. *Державне управління та місцеве самоврядування в Україні: шляхи реформування* : матеріали міжнарод. наук.-практ. конф. Ужгород : Ужгородський державний університет, 2000. С. 54–60.

⁶⁹⁵ Петренко В. П. Роль і місце інтелектоінтегруючих управлінських технологій в стратегічному розвитку територіально-адміністративних одиниць. *Соціально-економічні дослідження в перехідний період* : зб. наук. праць. Вип. 5 (XLIX) / НАН України. Інститут регіональних досліджень. Львів : 2004. С. 60–70. в п

⁶⁹⁶ Петренко В. П., Кушлик О. Ю. Формування стратегічного набору економічного розвитку як інтелектуального капіталу сільської громади. *Моделювання регіональної економіки* : зб. наук. праць. 2009. № 2 (14). С. 208–224.

Проте, всі дослідження за цим напрямом розвивались, головним чином, в руслі вивчення мотивації проявів та ефективного використання інтелектуального ресурсу керівництва і персоналу виробничих колективів, а не множини N установ, підприємств і організацій, колективів, груп та індивідуумів, як це спостерігається в ТГ.

Однак, з появою у 2005 р. книги американського журналіста «The New-Yorker» Дж. Суrowецькі (James Michael Surowiecki) «Мудрість натовпу. Чому разом ми розумніші, ніж поодинокі, і як колективний розум формує бізнес, економіку, суспільство і державу»⁶⁹⁷ і запровадження у 2006 р. викладачем журналістики Дж. Хау (Jeff Howe) терміну «краудсорсинг» (від англ. crowdsourcing, crowd — «натовп» и sourcing — «використання ресурсів»)⁶⁹⁸, в економічній і управлінській науці, бізнесі, політиці сформувався напрям т. зв. «крауд технологій».

Інноваційна ідеологія технологій цієї групи надавала будь-якій людині можливість прийняти участь у формуванні колективного рішення сформульованих керівництвом проблем чи завдань шляхом створення можливості бути вислуханим і зробити внесок у розвиток спільної справи на основі використання комунікаційного потенціалу сучасних інформаційно-мережових технологій. Як стверджує Дж. Хау, ідеологія інтелектуального краудсорсингу базується на простій ідеї – колективний розум є більш продуктивний, ніж розум окремого, навіть найгеніальнішого індивідуума, а інтелект великої групи різноманітних людей завжди пропонуватиме варіанти вирішення проблем кращі, ніж мала група штатних, навіть дуже талановитих фахівців.

Інтелектуальний краудсорсинг у країнах з тривалою практикою використання цих технологій інтенсивно впроваджується як елемент підтримання і розвитку демократії та залучення громадянського суспільства до управління з метою удосконалення життєвих реалій, що є особливо важливим для нових ТГ в Україні

⁶⁹⁷ Surowiecki J. The Wisdom of Crowds: Why the Many Are Smarter Than the Few and How Collective Wisdom Shapes Business, Economies, Societies and Nations. Anchor. Reprint ed. 2005. 336 p.

⁶⁹⁸ Howe J. The Rise of Crowdsourcing. *Wired Magazine*. 2006. Issue 14.06. URL : http://www.wired.com/wired/archive/14.06/crowds_pr.html

в якості важливого прикладу відмови від традиційних і переходу до сучасних стандартів процесу управління.

Зауважмо, що вітчизняні дослідники проблем публічного управління і адміністрування відразу звернули увагу на позитивний потенціал використання цієї технології, свідченням чого стали публікації з рекомендаціями щодо впровадження краудсорсингу в публічне управління і місцеве самоврядування в якості інструменту забезпечення громадсько-політичної активності та лобювання інтересів суспільства^{699, 700, 701, 702, 703, 704}.

У контексті ж нашого дослідження на особливу увагу заслуговують пропозиції низки авторів щодо використання краудсорсингу в якості інструментів «партисипативної демократії»⁷⁰⁵ і «діалогової взаємодії в суспільстві»⁷⁰⁶, спрямованих на мобілізацію і активне використання «колективного розуму», «колективного інтелекту»^{707, 708}, коли цей інструмент стає за визначенням проф. О. С. Марченко «інтелектуальним краудсорсингом» — інструментом інтелектуальної співпраці, «...що спрямовується на сумісне

⁶⁹⁹ Кравцов О. В. Використання краудсорсингу у сучасному державному управлінні. *Державне управління та місцеве самоврядування*. 2014. № 4. С. 15–23.

⁷⁰⁰ Кіреєва О. Б. Краудсорсинг як метод активного використання колективного інтелекту. *Результат-орієнтовані підходи, інструменти та технології в публічному управлінні* : матеріали наук.-практ. конф. за міжн. участю, м. Дніпропетровськ, 26 жовтня 2012 р. Дніпропетровськ : ДРІДУ НАДУ, 2012. С. 78–81.

⁷⁰¹ Кіреєва О. Краудсорсинг як інноваційний інструмент участі громадськості в публічному управлінні. *Державне управління та місцеве самоврядування*. 2016. Вип. 34 (30). С. 72–78.

⁷⁰² Карий О. І., Панас Я. В. Краудсорсинг як інструмент менеджменту: приклади вирішення місцевих проблем. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. Проблеми економіки та управління. 2016. № 847. С. 231–219.

⁷⁰³ Ковбасюк Ю. В. Краудсорсинг як інструмент публічної. *Актуальні проблеми економіки*. 2016. № 4 (178). С. 349–356.

⁷⁰⁴ Голка В. Є. Громадсько-політичний краудсорсинг і краудфандинг як новітні форми політичного активізму : автореф. дис. ... канд. політ. наук. : 23.00.02. Одеса, 2016. 19 с.

⁷⁰⁵ Нікітенко Л. О. Краудсорсинг як інструмент партисипативної демократії. *Часопис Київського університету права*. 2020. № 2. С. 133–138.

⁷⁰⁶ Наумкіна С. М., Нерубашенко І. А. Краудсорсинг як сучасна модель діалогової взаємодії в суспільстві. *Науковий журнал «Політикус»*. 2020. № 2. С. 70–74.

⁷⁰⁷ Кіреєва О. Б. Краудсорсинг як метод активного використання колективного інтелекту. *Результат-орієнтовані підходи, інструменти та технології в публічному управлінні* : матеріали наук.-практ. конф. за міжн. участю, м. Дніпропетровськ, 26 жовтня 2012 р. Дніпропетровськ : ДРІДУ НАДУ, 2012. С. 78–81.

⁷⁰⁸ Марутян Р. Р. Інтелектуальний потенціал краудсорсингу у сфері публічної політики: зарубіжний досвід та українська практика. *Інвестиції: практика та досвід*. 2012. № 20. С. 98–102.

створення інтелектуального продукту на основі інтеграції неявних знань великої кількості людей («натовпу»)⁷⁰⁹, що у випадку ТГ означає множину *N* стейкхолдерів, колективів підприємств, груп та індивідуумів.

Специфічна відмінність у використанні краудсорсингу на рівні ТГ полягає у певній мінімізації використання мережевої складової комунікацій між учасниками процесів прийняття рішень щодо діяльності системи СУ — *N* ОУ на користь збереження і розвитку прямих комунікацій між всіма категоріями населення.

Цілком очевидно, що використання «інтелектуального краудсорсингу» в спільному або синархічному управлінні діяльністю ТГ вимагає наявності ініціатора і організатора інтелектуальної співпраці всього населення, в якості якого повинен виступати орган місцевого самоврядування — суб'єкт управління (СУ), керівництво і кадрове наповнення яких сьогодні володіє необхідними знаннями, досвідом і навиками недостатньо.

Тому, відповівши на питання «Що таке краудсорсинг?», слід відповісти і на два наступні — «Чому він не працює в Україні?», як була спроба зробити це в роботі⁷¹⁰ щодо проблем використання фінансових краудтехнологій у вітчизняному бізнесі, а також «Що потрібно для того, щоб він запрацював в публічному управлінні і місцевому самоврядуванні?»

В цьому контексті необхідно визнати, що відсутність необхідних знань, досвіду і навиків управління змінами в процесах децентралізації шляхом використання технологій та інструментів суб'єкт-суб'єктної співпраці, взаємодії рівних, коворкінгу, всіх видів краудсорсингу, стратегічного планування і т. п., є, на жаль, характерною як для суб'єктів управління ТГ, а й для всіх інших їх *N* ОУ складових, що вимагає термінових заходів з організації

⁷⁰⁹ Марченко О. Інтелектуальний краудсорсинг як категорія інформаційного суспільства / О. Марченко // *Strategiczne pytania światowej nauki-2013 : Materiały IX Międzynarodowej naukowo-praktycznej konferencji.* — *Przemysł : Nauka i studia*, 2013. — Vol. 8 : *Ekonomiczne nauki*. S. 51–53.

⁷¹⁰ Что такое краудсорсинг и почему он не работает в Украине? *InVenture Investment Group*. 12.04.13. URL : <https://inventure.com.ua/news/ukraine/chto-takoe-kraudsorsing-i-pochemu-on-ne-rabotaet-v-ukraine>

відповідної навчально-просвітницької роботи як з керівництвом і функціонерами, так і з населенням.

При цьому, характерною особливістю такої роботи слід вважати не стільки засвоєння необхідного обсягу людьми теоретичних знань і практичного досвіду, скільки зміни свідомості шляхом ментального реінжинірингу здобувачів цих знань і досвіду.

На нашу думку, доцільність і необхідність організації комбінованого навчання краудтехнологіям і змін менталітету населення ТГ обумовлена присутністю і значним впливом на стан ментальності людських ресурсів т. зв. «проблеми минулого шляху» («path dependence problem»), яка за влучним визначенням Стена Лейбовіца (Stan J. Liebowitz) і Стівена Марголіса (Stephen E. Margolis) полягає в тому, що «...те, куди ми прямуємо, залежить не тільки від того, де ми є зараз, але також і від того, де ми були»⁷¹¹.

Наявність і впливовість ефекту «минулого шляху» у вітчизняній практиці децентралізації влади була влучно підкреслена авторами навчального модуля⁷¹², розробленого за сприяння Програми Ради Європи «Децентралізація і територіальна консолідація в Україні»: «Можливо, у щоденному житті ми не помічаємо проявів нашого важкого минулого, але, будьте певні, воно поряд. І воно впливає на наше майбутнє. Наскільки сильно і визначально? Рівно настільки, наскільки ми — як особистість чи як спільнота — дозволяємо це робити»⁷¹³.

Тобто, ефект залишкового впливу минулого досвіду, методів роботи, звичок, традицій тощо не дає вийти за рамки минулого шляху, створюючи т. зв. «ефект колії» — термін, яким проф. А. Аузан запропонував замінити відоме визначення західних економістів⁷¹⁴.

⁷¹¹ Liebowitz S. J., Margolis S. E. 0770 Path Dependence. *Encyclopedia of Law and Economics*. 2000. P. 981–998. URL : <https://reference.findlaw.com/lawandeconomics/0770-path-dependence.pdf> (C. 981).

⁷¹² Ткачук А., Дацишин М. Внутрішні та зовнішні ресурси для розвитку громади або Чому брак грошей не є первинною проблемою громади? : навчальний модуль. К. : ІКЦ «Легальний статус», 2016. 152 с.

⁷¹³ Ibid. (C. 22).

⁷¹⁴ Аузан А. Развитие и «колея» зависимости. *Мировая экономика и международные отношения*. 2017. № 10. Т. 61. С. 95–105.

Суть «ефекту колії» полягає в тому, що люди, які протягом тривалого часу знаходились під впливами одних ідеологічних, політичних і економічних установок, з багатьох причин не хочуть, вагаються або не можуть ефективно працювати в нових умовах і за нових вимог часу, не бажають цих змін, не намагаються пристосуватись до нових умов і навіть чинять активний опір їх впровадженню.

Проф. Молодцов О. В. цю ситуацію цілком логічно пояснив тим, що сучасному суспільству «...властиві не лише незалежні від людини закони, але й закономірності психологічних, ментальних, генетичних, інерційних та інших процесів», в зв'язку з чим «...»інституціонально-матричний розум» України не може адекватно виявити себе в новій системі інститутів, правил, стимулів і стримувань»⁷¹⁵.

Тому, в доповіді на конференції «Науково-практичне забезпечення децентралізації надання послуг в об'єднаних територіальних громадах» разом з проф. О. В. Радченком ним було рекомендовано в процесах децентралізації «здійняти інституціонально-метричний підхід», покликаний «...формувати новий децентралізований інституціональний порядок — тобто нові соціальні відносини у сферах політики, економіки та ідеології, що тримаються на децентралізованій владі»⁷¹⁶.

Проте для цього, на цілком слушне переконання проф. А. Аузана, слід змінити закони, менталітет і ментальність людських ресурсів, навчивши «вміти впливати на свою владу», «дивитись на 10–15 років вперед», поважати «стандарты, правила і закони» та ін., а процеси управління інституціональними змінами здійснювати «...на основі встановлення необхідного балансу домінантних

⁷¹⁵ Молодцов О. В. Методологічні аспекти теорії інституціональних матриць в контексті динаміки інституціональних змін (частина 1). *Теорія та практика державного управління і місцевого самоврядування*. 2016. № 2. URL : http://el-zbirn-du.at.ua/2016_2/8.pdf

⁷¹⁶ Радченко О., Молодцов О. Методологія «інституціональної матриці» на прикладі децентралізації влади в Україні. *Науково-практичне забезпечення децентралізації надання послуг в об'єднаних територіальних громадах* : матеріали наук.-практ. конф., м. Київ, 18 квітня 2018 р. К. : ІПК ДСЗУ, 2018. С. 132–135. (С. 134).

і комплементарних інститутів», на основі яких формується інституціональна матриця суспільства⁷¹⁷.

З врахуванням запропонованих в дослідженні⁷¹⁸ умов заміни двох альтернативних інституціональних матриць (західної і східної) на їх домінантно-комплементарні варіанти, авторами публікацій^{719, 720} було зроблено припущення, що в перехідних суспільствах, які знаходяться в стані трансформаційних реформ, протягом певного часу відбувається заміна базових ідеологічних установок однієї інституціональної матриці на іншу.

При цьому, ними ж було обґрунтовано висновок, який полягав у тому, що формування нових цінностей і ментальності людських ресурсів організованих людських спільнот рівня ТГ доцільно здійснювати під впливом комбінації ідеологічних установок інноваційної ромбовидної (X-y-Y-x) домінантно-комплементарної матриці.

Запропонованим варіантом інституціональної матриці забезпечується одночасний вплив на свідомість і формування цілей та інтересів людей «необхідного балансу» умов як ринкової, так і редистрибутивної економік, а також як індивідуалістської, так і комунітарної ідеологій (рис. 6.8).

За цих умов, цілком очевидною перевагою соціально-економічної системи рівня і масштабу ТГ слід вважати факт зникнення проблеми централізації або федералізації управлінського устрою, оскільки ці складові інституціональної матриці не є наслідком ідеологічного вибору населення, а виключно продуктом запропо-

⁷¹⁷ Економист Александр Аузан: «Россия превращается в страну менеджеров, охранников, мигрантов и пенсионеров». URL : <https://www.crimea.kp.ru/daily/25782.5/2766102/>

⁷¹⁸ Фоменко О. П. Інституціональний механізм публічно-приватного партнерства в Україні в контексті децентралізації влади : дис. ... канд. наук з держ. упр. : 25.00.02. Івано-Франківськ, 2018. 200 с.

⁷¹⁹ Петренко В. П., Андибур А. П., Мельницький М. М., Ясінська Й. Ментальний реінжиніринг як обов'язкова складова процесу управління змінами в соціально-економічних і галузевих системах. *Теорія і практика стратегічного управління розвитком галузевих і регіональних суспільних систем*. Матеріали VI-ї Міжнародної наук.-практ. конференції (м. Івано-Франківськ, 11–13 жовтня, 2017 року). 2017. С. 28–30.

⁷²⁰ Руслан Панасюк, Віктор Петренко, Христина Попова, Йоанна Ясінська. Реінжиніринг менталітету людських ресурсів — обов'язкова складова процесу успішного управління змінами в соціально-економічних системах. *International Journal of Innovative Technologies in Economy*. May 2018. #7 (15). Vol. 1. С. 60–68.

нованої моделі територіально-адміністративного устрою країни і вільного вибору людей.

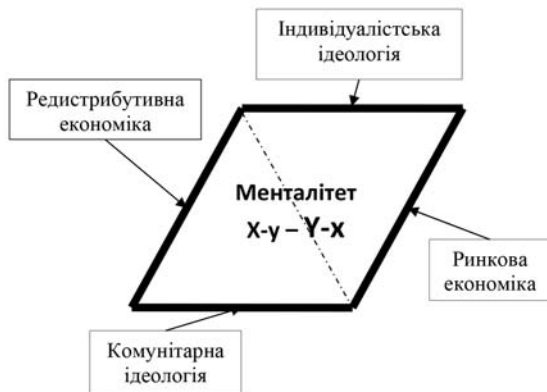


Рис. 6.8 — Зміни менталітету людських ресурсів організованих людських спільнот рекомендовано формувати в рамках ромбовидної інституціональної матриці під впливом як ідеологічних (комунітарність — індивідуальність), так і економічних (ринок — редистрибуція) установок

Тобто, в процесі змін менталітет, життєві цінності і моральність людських ресурсів ЕСЕС, які цілком очевидно утворюються і функціонують за умовами і під комплексним впливом ідеологем ромбовидної (X-y–Y-x)-матриці, будуть одночасно як об’єктом традиційних знань, досвіду, звичок і впливів, так і об’єктом нових знань та ще незвіданого досвіду про ті зміни, які повинні відбутися.

При цьому, саме станом менталітету людських ресурсів територіальної спільноти і визначатимуться такі характеристики людських ресурсів ТГ, як здатність, вмотивованість та інтегрованість її населення (Рис. 5.5) в рамках домінуючих в інтелекті конкретної спільноти людей ідеологічних, соціальних, економічних і екологічних установок, які формуються під регулюючими впливами СУ держави, СУ регіону, СУ ТГ, встановлених спільно СУ-N ОУ цілей розвитку та управлінськими рішеннями з їх результативного і ефективного досягнення

Однак, відома теорія інституціональних матриць демонструє незаперечну присутність «ефекту колії» або «path dependence problem» в усіх транзитних суспільствах та в усіх їх складових, в яких відбуваються кардинальні зміни умов взаємодії влади, бізнесу і населення — споживачів їх послуг. При цьому, наслідки існування і дії «ефекту колії» як правило дуже негативно впливають на динаміку і результати запланованих соціальних, організаційних, технологічних та ін. змін у зв'язку з гальмуванням процесів формування в менталітеті соціального середовища нових цінностей, цільових установок, нових життєвих практик і моделей мислення і поведінки.

Своєрідним підтвердженням цього нашого висновку можна вважати суть уже згаданого вище послання 19 грудня 2021 Папи Франциска до Італійського Католицького Університету з рекомендацією «накреслювати нові моделі мислення, щоби знаходити вирішення для нагальних проблем, які ми покликані долати».

Тобто, «нові моделі» є необхідними як для лідерів, так і для множини їх послідовників, а «креативне мислення» потрібно всім без виключення, хто хоче жити в добробуті і розвиватись в комфортному середовищі.

Одночасно слід усвідомлювати, що сьогодні інституціональне середовище України (як і багатьох інших пострадянських країн) характеризується «...неоднорідністю інститутів, що перебувають на різних етапах розвитку; асинхронністю їх функціонування, обумовленою циклічністю розвитку інститутів; дискретністю перетворень, зв'язаних зі ступенем підготовленості суб'єктів і агентів до зміни звичних норм і правил»⁷²¹. Це пояснюється дієвістю альтернативних ідеологем базових інституціональних матриць на людські ресурси будь-якої елементарної соціально-економічної системи (в т. ч. ТГ), які, будучи частками інституціонального простору країни, залишаються об'єктами їх впливу.

За цієї ситуації у певної частини населення ТГ виникають сумніви щодо доцільності заміни звичних, традиційних підходів

⁷²¹ Довгань Л. С., Малик І. П. Інституціональне середовище в процесі змін. URL : <http://www.rusnauka.com/TIP/All/Economica/31.html>

та сприйняття дійсності на вимоги нового інституціонального оточення, що особливо різко проявляється в стосунках між групами людей — прибічниками традицій (яким зручно в існуючій колії традицій і звичок) та провідниками інноваційних змін (які намагаються поміняти колію).

Якщо в транзитних економіках це призводить до гальмування необхідних суспільству змін у часі і, як наслідок, до падіння виробництва, втрати продуктивності й ефективності, економічних і соціальних конфліктів, банкрутств і ліквідації підприємств, стагнації підприємництва, втрати віри прогресивно налаштованих членів суспільства в необхідність, доцільність і результативну виправданість змін, то й на рівні ТГ такі процеси знаходять своє відображення у втраті результативності та ефективності їх функціонування.

При цьому, ініціаторами і провідниками необхідних змін повинні бути обране народом керівництво і підібраний ним персонал СУ ТГ, а будь-яка технологія управління змінами повинна передбачати етап реінжинірингу менталітету людських ресурсів як соціально-психологічну підготовку до поступової і радикальної зміни їх життєвих і моральних цінностей, менталітету та ментальності.

Виходячи із запропонованого в⁷²² визначення процесу реінжинірингу менталітету людських ресурсів ЕСЕС, дозволимо собі реінтерпретувати його в застосунку до територіальних громад як

**процес соціально-психологічних змін свідомості
і психології її людських ресурсів шляхом поступових змін їх
життєвих і моральних цінностей, менталітету
і ментальності у відповідності з ідеологічними
та економічними критеріями обраного суспільством,
керівництвом і населенням типу
інституціональної матриці.**

⁷²² Руслан Панасюк, Віктор Петренко, Христина Попова, Йоанна Ясінська. Реінжиніринг менталітету людських ресурсів — обов'язкова складова процесу успішного управління змінами в соціально-економічних системах. *International Journal of Innovative Technologies in Economy*. May 2018. #7 (15). Vol. 1. С. 60–68.

Без використання технології ментального реінжинірингу людських ресурсів ТГ спроби запровадження всіх інших видів змін у житті людей шляхом нав'язування зверху, диктату керівництва та всупереч діючим переконанням, будь-які заплановані керівництвом радикальні зміни (навіть дуже необхідні) зустрінуться із значним опором людей, скоріше всього не відбудуться, а істотне поліпшення результатів функціонування не буде досягнуто.

Однак, не дивлячись на рекомендації багатьох уже існуючих і названих вище досліджень, якими доведена необхідність і доцільність розробки та використання різноманітних варіантів технологій реінжинірингу менталітету людських ресурсів підприємств, тільки в⁷²³ було вперше наголошено, що реінжиніринг менталітету людських ресурсів має стати обов'язковою складовою належного управління процесами змін у соціально-економічних системах.

Оскільки зміни в свідомості і психології людських ресурсів, в їх життєвих і моральних цінностях, поведінці цілях і менталітеті не відбуваються за наказом, розпорядженням чи, навіть, законом, єдиним природним шляхом залишається звернення до інтелекту кожної особистості з метою усвідомленого переконання у доцільності, логічній обґрунтованості і корисності змін, а також особистої участі в їх здійсненні на рівних з іншими співгромадянами.

Тобто, успіх змін залежить від наявності у людських ресурсів ЕСЕС характеристик, які забезпечать їх успішну реалізацію і до яких, на переконання авторів відомої моделі змін ADKAR, належать комплекс таких ментальних характеристик людей, як awareness — усвідомленість, desire — бажання, knowledge — знання, ability — здатність, reinforcement — закріплення⁷²⁴.

Враховуючи той факт, що право голосу і участі в формуванні управлінських рішень у громадах належить дорослому населенню, проблема змін менталітету останнього може вирішуватись тільки

⁷²³ Андібур А. П., Мельницький М. М., Ясінська, В. П. Петренко. Ментальний реінжиніринг як обов'язкова складова процесу управління змінами в соціально-економічних і галузевих системах. *«Теорія і практика стратегічного управління розвитком галузевих і регіональних суспільних систем»*. Матеріали VI-ї Міжнародної наук.-практ. конференції (м. ІваноФранківськ, 11–13 жовтня, 2017 року). — ІваноФранківськ., 2017. — С. 28–30.

⁷²⁴ What is the ADKAR Model? *Prosci. People. Change. Results*. URL: <https://www.prosci.com/adkar/adkar-model>

шляхом навчально-освітніх і консультативно-рекомендаційних впливів, що вимагає додаткового аналізу.

6.4. Навчання дорослих в ТГ

Необхідність зміни набору усталених переконань у населення територіальних громад України дещо ускладнює процеси децентралізації влади з передачею на місця нових повноважень, функцій і ресурсів.

Проте, і зарубіжні, і вітчизняні експерти після оцінювання результатів першого етапу уже здійснених трансформацій з отриманням об'єднаних територіальних громад (ОТГ) і обумовлених цим радикальних змін у «думках людей»^{725, 726}, прийшли до висновку, що процеси формування нової ментальності у людей і переходу до нових відносин між центральною і місцевими владами повинні відбутися не дивлячись на те, що на цілком слушну думку проф. Т. П. Глушко «Ментальні трансформації є найбільш складними і завжди потребують переоцінки основних соціальних цінностей та перегляду світоглядних настанов як окремої особистості, так і суспільства в цілому»⁷²⁷.

Саме складністю процесів «перегляду» і «переоцінки» громадянами України своїх світоглядних принципів і обумовлюється необхідність використання нетрадиційних підходів і рішень з розробки та використання навчальних програм і вибору технологій масштабного перенавчання дорослих, яким до останнього часу у вітчизняній управлінській практиці належної уваги не приділялось. Про це свідчить той факт, що дослідження з обґрунтування ефективних підходів до навчання та перенавчання дорослого населення ТГ з метою цілеспрямованих змін його індивідуальної і ко-

⁷²⁵ Три роки децентралізації — три роки дій і якісних перетворень (+інфографіка) / [Електронний ресурс]. — Режим доступу : <http://decentralization.gov.ua/news/item/id/4913>

⁷²⁶ Децентралізація: як змінюються думки людей ? / Швейцарсько-український проект DESPRO // [Електронний ресурс]. — Режим доступу : http://decentralization.gov.ua/pics/attachments/DESPRO_Decentralization-2016_UKR_1.pdf

⁷²⁷ Глушко Т. П. Економічна теорія нації у контексті глобалізаційних процесів (соціально-філософський аналіз) : дис. на здоб. наук. ступ. д-ра філос. наук за спец. 09.00.03 — соціальна філософія та філософія історії / Т. П. Глушко. — Київ. НПУ ім. М. П. Драгоманова, 2017. — 409 с. (С. 308).

лективної ментальності, пошуку, виявлення і використання необхідних для цього технологій, встановлення цілей, формулювання завдань у вітчизняному науковому дискурсі за окремими виключеннями^{728, 729, 730, 731} практично були відсутні.

Оскільки ж, на відому думку Вінстона Черчілля «...суспільство базується на думці громадян»⁷³², а в сучасному інтелектуалізованому суспільстві «думку громадян» уже важко змінити диктатом, повчаннями чи нав'язуванням інноваційних понять і категорій, життєвих позицій і цінностей, почуттів і оцінок, несумісних з уже діючими установками, в порядку денному з'явилась необхідність удосконалення процесів формування спроможних і конкурентоздатних ТГ з переорієнтацією їх населення на ідеологеми західної інституціональної матриці з використанням технологій навчання дорослого населення.

Цю проблему в Україні намагаються вирішити такі міжнародні організації і програми технічної допомоги як Програма розвитку ООН (United Nations Development Programme), Агентство США з міжнародного розвитку (U.S. Agency for International Development), Фонд Східна Європа (East Europe Fondation), Програма розширення можливостей, підзвітності і місцевого розвитку (U-LEAD with Europe), Європейський науковий фонд (European Science Foundation), Фонд Відродження (International Renaissance Foundation), Міжнародний Вишеградський фонд (International

⁷²⁸ Дзвінчук Д. І., Петренко В. П. Просвітництво і децентралізація. *Концептуальні засади розвитку освіти дорослих: світовий досвід, українські реалії в перспективі. Збірник наукових статей* / за ред. Кременя В. Г., Ничкало Н. Г.; укл. Аніщенко О. В., Лук'янова Л. Б. — К.: Знання України, 2018. — С. 379–384.

⁷²⁹ Дзвінчук Д. І., Петренко В. П. Знання і незнання: людські ресурси об'єднаних територіальних громад як об'єкт навчання і розвитку. *Децентралізація влади, проведення реформ в Україні. Сучасний стан та проблеми підготовки кадрів для об'єднаних територіальних громад : матеріали II Міжнародної науково-методичної конференції 13–14 грудня 2018 р.* — Рівне : НУВГП, — с. 53–54.

⁷³⁰ Пилинський Я. Деліберативна освіта в умовах децентралізації. Посібник з організації дорадчого навчання громадян. Інститут педагогічної освіти і освіти дорослих НАПН України. — Київ: «Стилос», 2018. 173 с. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/154284101.pdf>

⁷³¹ Танасійчук О. Розвиток місцевої громади через громадянську освіту. *Буковинський вісник державної служби та місцевого самоврядування*. 02 липня 2019. URL: <http://buk-visnyk.cv.ua/news/1469/>

⁷³² Churchill W. Blood, sweat, and tears / Winston Churchill. — G. P. Putnam's sons, 1941. — 462 p. (C. 45).

Visegrad Fund), Фонд «Освіта для демократії» (Education for Democracy Foundation) та ін.

Проте, в більшості освітніх програм, презентованих цими організаціями, поширюються традиційні для сучасного бачення західних шкіл публічного управління наративи партисипативного чи інклюзивного управління, що ґрунтуються на законах, традиціях і приписах еволюційно розвинутої демократії, які, на жаль, ще не є вкоріненими в ментальності громадян України.

Звідси, заслуговує на увагу можливість доповнення цих програм окремими елементами інтелектокористування, оскільки це не протирічить, а сприятиме досягненню їх основної цілі — залученню в процеси спілкування та інтелектуальної взаємодії множини інших людей, а може тільки посилити традиційно сильний напрям залучення за рахунок формування у сторін прагнення співпрацювати в режимі суб'єкт-суб'єкт, який стає реальним тільки на рівні інтелектуальної співпраці.

Виходячи з того, що функція лідерства втрачає сенс за відсутності послідовника або їх груп, слід погодитись із ствердженням, що «Лідерство — це така важлива сфера, що його не можна залишати лише лідерам»⁷³³ і, що послідовники в цьому процесі також є «...залученими у феномен лідерства, а не «послідовництва»⁷³⁴, учасників управлінської пари слід навчати не з позицій діючої сьогодні домінанти «яким повинен бути лідер», а з позицій «як взаємодіяти лідеру і послідовникам» у режимах «суб'єкт-об'єкт» (автократія), «суб'єкт-суб'єкт» (синархія), «об'єкт-суб'єкт» (субо-кратія) і «об'єкт-об'єкт» (холократія) для досягнення необхідного їм результату.

Очевидно, що цей процес в умовах децентралізації набуває особливого значення, а вчасне усвідомлення свого незнання, розробка і реалізація заходів з його ліквідації шляхом постійного

⁷³³ Pentti Sydänmaanlakka. Intelligent leadership and creativity: Supporting creativity through intelligent leadership. Paper presented at the 2nd International Conference «Creativity And Innovation Management: Integrating Inquiry and Action», May 28–30 2008, Buffalo, New York.

⁷³⁴ Pentti Sydänmaanlakka. Intelligent leadership and leadership competencies. Developing a leaership framework for intelligent organisations. Dissertation for the degree of Doctor of Philosophy. Helsinki University of Technology, 2003. <http://lib.tkk.fi/Diss/2003/isbn9512263602/isbn9512263602.pdf> (С. 2).

навчання і саморозвитку людських ресурсів ТГ і, в першу чергу, її керівних органів є дуже важливою складовою їх майбутнього успішного функціонування і сталого розвитку.

Оскільки незнання виникає внаслідок необізнаності або відсутності знань, відомостей, інформації і т. і. про щось або про щонебудь у об'єкті⁷³⁵, а знання — в результаті інтелектуальної діяльності людей і їх груп у вигляді інформації, набутої під час діяльності, навчання, дослідження і т. ін.⁷³⁶, то навчання, апробація та оцінювання результатів використання моделей і технологій управління інтелектокористуванням здійснювалось шляхом доповнення різномантних програм навчання і розвитку, як керівного складу і функціонерів органів управління (СУ) ТГ, так і населення ТГ.

Загалом ця діяльність реалізовувалась в наступних трьох напрямках:

- навчальний процес із здобувачами ступеня магістра з публічного управління і адміністрування за всіма формами навчання;

- навчально-консультативний процес колективу Івано-Франківського відокремленого підрозділу «Центр розвитку місцевого самоврядування» (ВП ЦРМС) — одного із 24-х регіональних центрів розвитку місцевого самоврядування в Україні, який було відкрито 10 травня 2017 року, в який включені викладачі і науковці кафедри;

- наукові дослідження колективу кафедри, які фінансуються з бюджету держави, за рахунок грантів міжнародних проектів та за замовленням інших інституцій.

Керівний склад і функціонери ТГ. Е процесі здобуття ступеня магістра з публічного управління і адміністрування тільки протягом 2016–2021 років на кафедрі навчалось 639 здобувачів (заочна форма навчання), з яких 212 (33 %) є діючими працівниками органів місцевого самоврядування ТГ, а 65 (10 %) — навіть їх керівниками.

⁷³⁵ Незнання. Словник української мови. Академічний тлумачний словник (1970–1980) / [Електронний ресурс]. — Режим доступу : <http://sum.in.ua/s/neznannja>

⁷³⁶ Знання. Словник української мови. Академічний тлумачний словник (1970–1980) / [Електронний ресурс]. — Режим доступу : <http://sum.in.ua/s/znannja>

Рекомендації щодо управління процесами інтелектокористування в соціально-економічних системах включаються в навчальні програми наступних дисциплін «Економіка управління», «Зв'язки з громадськістю», «Менеджмент людських ресурсів», «Міське самоврядування», «Прийняття адміністративних рішень», «Принципи та етика управління», «Публічне управління», «Регіональний розвиток», «Теорія організацій» і, що особливо важливо, впроваджуються в практику управління ТГ шляхом виконання випускних кваліфікаційних робіт магістрів на тематику, яка покликана забезпечити належне управління функціонуванням і використанням усіх видів ресурсів ТГ.

Тематика випускних робіт, виконаних слухачами кафедри публічного управління і адміністрування протягом 2017–2021 років для здобуття ступеня магістра в контексті модифікованих принципів Е. Остром і очікуваних результатів від впровадження рекомендацій з удосконалення процесів інтелектокористування, приведена в таблиці 6.4.

Таблиця 6.4.

**Зв'язок тематики магістерських робіт слухачів
кафедри публічного управління і адміністрування з удосконаленням
управління використанням ресурсів територіальних громад Прикарпаття**

Суть модифікованих принципів Е. Остром	Приклади тематики робіт на здобуття ступеня магістра за спеціальністю 281 «Публічне управління і адміністрування»	Очікувані результати
1	2	3
— користувачі спільних інтелектуальних ресурсів ОТГ — обрані громадою лідери (керівники і функціонери, лідери ключових груп впливу)	Специфіка та відмінності функціонування лідера і керівника в управлінській діяльності (2021) Формування і розвиток лідерства в публічному управлінні (2019, 2018) Шляхи удосконалення професіоналізму працівників органів місцевого самоврядування (2018)	Обрані лідери і функціонери СУ добре обізнані із ресурсним забезпеченням ТГ
— користувачі повинні уміло використовувати інтелектоінтегруючі технології управління з метою гармонізації інтересів і цілей більшості членів громади;	Стратегічне планування як основа розвитку Дзвиняцької територіальної громади (2021) Використання зв'язків з громадськістю як механізму здійснення комунікації в публічному управлінні (2021) Важливість командної роботи у професійній діяльності публічних управлінців (2021)	Гармонізовані цілі та інтереси діяльності більшості населення громади

Продовження Таблиці 6.4

1	2	3
	Види взаємодії в системі публічного управління (2020) Соціальна комунікація у відносинах влади і громадянського суспільства: можливості налагодження (2019) Територіальна громада як суб'єкт місцевого самоврядування: стан, проблеми та перспективи активізації її участі у місцевому соціально-економічному розвитку (2019) Стратегічне планування економічного розвитку об'єднаної територіальної громади (на прикладі Печеніжинської ОТГ Коломийського р-ну Івано-Франківської області) (2018)	
— керівний орган ТГ встановлює правила інтелектокористування в громаді через організацію референдумів, загальних зборів, громадських слухань, сходів, консультацій, фокусних груп, опитувань і т. п.	Залучення населення до прийняття управлінських рішень в територіальних громадах (2021) Молодіжна політика в умовах децентралізації (2021) Взаємодія органів місцевого самоврядування і громадськості у вирішенні місцевих проблем (на прикладі Ворохтянської територіальної громади) (2021) Налагодження взаємодії громадянського суспільства з органами державної влади: проблеми та шляхи їх вирішення (2020) Залучення молоді до розвитку об'єднаних територіальних громад (2020) Взаємодія органів місцевого самоврядування і громадськості у вирішенні місцевих проблем (2020) Взаємодія органів місцевого самоврядування ОТГ і громадськості у вирішенні місцевих економічних проблем (2019) Участь громадськості у здійсненні публічної влади (2019)	Партисипативне, інклюзивне, командне, 3S-управління ресурсами ТГ
— контроль за виконанням СУ ТГ правил інтелектокористування здійснюється всіма членами громади, керівником і функціонерами СУ, громадськими організаціями і т. п.	Громадянська активність як чинник ефективності публічного управління (2021) Використання технології «бюджет участі» для розвитку громадянської активності населення об'єднаних територіальних громад Прикарпаття (2020) Громадянська активність як умова демократизації суспільства (2019) Взаємодія інституцій громадянського суспільства з органами державної влади:	Підконтрольність, відкритість і прозорість дій СУ ТГ щодо використання ресурсів

Продовження Таблиці 6.4.

1	2	3
	здобутки та актуальні проблеми (2019) Удосконалення територіального самоврядування в умовах становлення громадянського суспільства (2018)	
— покарання користувачів за недотримання правил інтелектокористування шляхом висловлення недовіри, припинення повноважень, необрання на наступний термін, звернення до правоохоронних органів тощо	Звернення громадян як механізм взаємодії держави та суспільства (2021) Удосконалення територіального самоврядування в умовах становлення громадянського суспільства (2018)	Відповідальність лідера і органу управління (СУ) ТГ за дії, які не відповідають інтересам більшості населення громади.

Наведені в таблиці 6.4 приклади тематики виконаних і захищених практикуючими працівниками ТГ магістерських досліджень з елементами посилення використання інтелектуальних ресурсів як керівництвом і функціонерами, так і населенням, дозволяють стверджувати, що цей канал поширення основних положень інтелектуалізації процесів і процедур управління життєдіяльністю працює ефективно. Адже всі ці дослідження їх авторами виконувались на реальних матеріалах, умовах і ситуаціях, а сформульовані рішення і рекомендації — впроваджувались у практичні рішення та приносили конкретні результати.

Однак, значно масштабніше охоплення і потужніший вплив на свідомість керівництва, функціонерів і населення ТГ Прикарпаття та на зміни в їх ментальності мали обґрунтовані і розроблені колективом науковців кафедри рекомендації щодо поширення досвіду з управління використанням інтелектуальних ресурсів громад, які реалізовувались спільно із Івано-Франківським ВП ЦРМС.

Адже, передбачені документом «Перспективний план формування територій громад Івано-Франківської області»⁷³⁷ плани створення ОТГ і ТГ потребували підтримки і сприяння Програми U-LEAD у вигляді реалізації низки заходів з надання методичної і навчально-консультативної допомоги територіальним громадам,

⁷³⁷ «Перспективний план формування територій громад Івано-Франківської області». Розпорядження КМУ від 22 квітня 2020 року № 483-р URL: <https://www.kmu.gov.ua/npas/pro-zatverdzhennya-perspektivnogo-p-a483r>

які перебували в процесі підготовки до об'єднання, а також уже утвореним ТГ, які потребували допомоги в подальшому становленні і розвитку. У всі ці заходи включались рекомендації щодо організації роботи органів влади (СУ) з населенням (N ОУ) на засадах першочергового залучення і використання їх інтелектуальних ресурсів (див. **табл. 6.5.** «Рекомендовані включення»).

Таблиця 6.5.

**Узагальнена інформація про напрямки діяльності
Івано-Франківського ВП ЦРМС у 2017–2020 роках і використання рекомендацій з налагодження інтелектокористування**

Цілі і завдання діяльності ВП ЦРМС, спрямовані на досягнення наступних результатів	Види діяльності ВП ЦРМС, спрямовані на досягнення цілей та завдань децентралізації в Україні	Рекомендовані включення з інтелектокористування
1	2	3
Результат 1. Створення передумов для якісного виконання місцевими органами влади своїх завдань відповідно до місцевих просторових та соціально-економічних умов.	Супровід процесу об'єднання ОТГ, запровадження нових управлінських інструментів розвитку ОТГ, зміцнення спроможності ОМС ОТГ для реалізації регіональної політики та реформи децентралізації.	1. Структурно-функціональна схема взаємодії СУ- N ОУ ОТГ. 2. Модель управління інтелектуальними ресурсами. 3. Моделі лідерства.
Результат 2. Зміцнення потенціалу органів місцевого самоврядування з питань управління фінансами.	Консультації, рекомендації, методична допомога та роз'яснення у формуванні навиків з питань складання проєктів бюджетів із застосуванням програмно-цільового методу, організації бюджетного процесу в ОТГ та напрямків фінансування бюджетних установ, організацій та закладів.	1. Структурно-функціональна схема взаємодії СУ- N ОУ ОТГ.
Результат 3. Розвиток інституційної спроможності установ на обласному і місцевому рівнях з питань координації процесу децентралізації	Залучення місцевих державних адміністрацій та їхніх працівників до активного впровадження реформи місцевого самоврядування, координація їх діяльності з ОМС.	1. Структурно-функціональна схема взаємодії СУ- N ОУ ОТГ. 3. Моделі лідерства.
Результат 4. Підвищення спроможності регіональних та місцевих органів влади з розробки фактологічно-обґрунтованої політики	Аналіз фактичного стану справ та пошук обґрунтованих рішень як основа взаємодії з обласною та районними радами, структурними підрозділами обласної державної адміністрації, а також іншими установами та організаціями.	1. Структурно-функціональна схема взаємодії СУ- N ОУ ОТГ. 2. Моделі лідерства.
Результат 5. Посилення спроможності ОМС у сфері проєктного менеджменту	Запровадження нових управлінських інструментів розвитку ОТГ, зміцнення спроможності ОМС ОТГ для реалізації регіональної політики та реформи децентралізації.	1. Структурно-функціональна схема взаємодії СУ- N ОУ ОТГ.

Продовження Таблиці 6.5.

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

Населення ТГ. У рамках реалізації проєкту Фонду Східна Європа «Обізнані мешканці — сильна громада» у грудні 2015 — жовтні 2016 була зроблена спроба сприяння мешканцям Космацької та Яблунівської ТГ Івано-Франківської області в реалізації основних ідей децентралізації задля створення таких спільнот, які здатні взяти на себе відповідальність за своє самостійне подальше функціонування і розвиток.

Для вирішення цієї проблеми групою науковців кафедри публічного управління і адміністрування Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу (ІФНТУНГ) за сприяння регіональної Громадської організації «Суспільна амністія» була започаткована програма досліджень, якою було передбачено здійснення реінжинірингу ментальності людських ресурсів у 4 етапи:

(1) допроєктне соціологічне опитування шляхом анкетування дорослого населення всіх категорій на територіях, які відповідно до Перспективного плану, схваленого Урядом, мали добровільно сформувати Космацьку та Яблунівську ОТГ;

(2) підготовка і розповсюдження навчально-методичних матеріалів, створення веб-сторінок на сайтах органів місцевого самоврядування та рубрик у місцевій газеті з питань об'єднання територіальних громад;

(3) реалізація програми навчальних заходів для місцевих лідерів і жителів громад, зміст і форми проведення яких було визначено на основі врахування результатів допроектного соціологічного опитування;

(4) виконання повторного соціологічного опитування з метою виявлення результатів реалізації навчальної програми із зміни колективної ментальності, прийняття висновків і рішень щодо подальших дій.

Учасників соціологічних опитувань було відібрано з використанням методів соціологічного аналізу, з урахуванням демографічних та статистичних показників складу населення і чисельності, яка на початок дослідження становила 25 168 осіб. Репрезентативна вибірка з 400 осіб (192 чоловіків і 208 жінок) сформувалась згідно даних, офіційно наданих Головним управлінням статистики в Івано-Франківській області з диференціюванням за статтю, віком, освітою і сферою діяльності.

При цьому, характеристики вибірки респондентів чоловічої статі були наступними:

— за віком: 30 осіб віком 18–29 років, 75 осіб — 30–49 років, 87 осіб — 50 років і старші;

— за професійними категоріями: 18 — службовці, 59 — працівники с/г, 20 — робітники, 50 — пенсіонери, 8 — студенти та 37 представників інших професій;

— за освітнім рівнем: 52 особи мають початкову чи неповну середню освіту, 69 — середню, 58 — середню спеціальну чи повну вищу освіту, 13 — вищу освіту.

Характеристики осіб жіночої статі за віком була такі:

— за віком: 35 осіб віком 18–29 років, 72 особи — 30–49 років, 101 особа — 50 років та старші;

— за професійними категоріями: 20 осіб — службовки, 75 — працівниці с/г, 15 — робітниці, 60 — пенсіонерки, 12 — студентки, 26 — представниці інших професій;

— за освітнім рівнем: 48 осіб з початковою чи неповною середньою освітою, 80 — середньою, 62 — середньою спеціальною чи неповною вищою освітою, 18 — з вищою освітою.

Перелік заданих питань і отримані від респондентів відповіді приведені в таблиці 6.6.

Таблиця 6.6.

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

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

РОЗДІЛ 6. ЛІДЕРСТВО І ПОСЛІДОВНИЦТВО
В ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАДАХ

Продовження Таблиці 6.6.

1	2	3	4	5
5. Чим, з Вашої точки зору, продиктовані зміни до Конституції України ?	Необхідністю проведення децентралізації, %	24,6	31,3	23,4
	Необхідністю посилити роль Президента, %	20,0	15,6	17,0
	Вимогами держав Заходу, %	20,0	12,2	23,4
	Складністю відносин між гілками влади, %	18,5	12,2	15,4
	Важко сказати, %	16,9	28,6	20,7
6. Наскільки Ви обізнані з проблемою добровільного об'єднання територіальних громад ?	Ознайомлений (а) детально, %	21,5	14,3	15,4
	Ознайомлений (а) у загальних рисах, %	41,5	39,5	33,5
	Дещо чув (ла), побіжно сприймав (ла), %	21,5	25,9	21,3
	Мене це не цікавить, %	9,2	7,5	16,0
	Важко сказати, %	6,2	12,9	13,8
7. Що таке «спроможна громада» з Вашої точки зору ?	Будь-яка територіальна громада, %	12,3	9,5	17,6
	Громада з достатньою кількістю платників податків для зарплати посадовцям, %	16,9	21,1	21,8
	Громада з достатньою кількістю платників податків для добробуту населення, %	47,7	53,1	41,0
	Важко сказати, %	23,1	16,3	19,7
	Інша думка, %	0,0	0,0	0,0
8. Чи потрібно проводити громадське обговорення ініціатив щодо добровільного об'єднання територіальних громад ?	Так, %	76,9	82,8	59,0
	Ні, %	23,1	27,2	41,0
	Інша думка	0,0	0,0	0,0
9. Чи довіряєте Ви офіційній інформації про істотне збільшення фінансових надходжень до бюджету об'єднаної територіальної громади ?	Цілком довіряю, %	6,7	8,2	10,6
	Скоріше довіряю, %	30,8	29,9	27,2
	Зовсім не довіряю, %	27,7	25,2	20,2
	Хочу щоб так було, але це нереально, %	24,6	25,2	26,1
	Важко сказати, %	10,8	11,6	16,0
10. Чи знаєте Ви, що інтереси села у раді об'єднаної територіальної громади відстоюватиме староста села, якого обиратимуть у кожному населеному пункті ?	Так, %	81,5	77,6	81,9
	Ні, %	18,5	22,4	18,1

Продовження Таблиці 6.6.

1	2	3	4	5
11. Чи здійснює держава інформаційно-просвітницьку, організаційну, методичну та фінансову підтримку добровільного об'єднання територіальних громад ?	Так, %	18,5	19,0	19,6
	Ні, %	40,0	29,3	25,0
	Не знаю, %	29,2	29,9	27,7
12. Особисто Ви підтримуєте об'єднання громади населеного пункту, де Ви проживаєте, з іншими населеними пунктами для створення спроможної громади ?	Важко сказати, %	12,3	21,8	27,7
	Інша думка, %	0,0	0,0	0,0
	Цілком підтримую, %	12,3	8,2	18,1
	Скоріше підтримую, %	12,3	11,6	19,7
	Скоріше не підтримую, %	12,3	15,0	21,8
	Не підтримую, %	53,8	42,2	27,1
	Мені байдуже, %	9,2	23,1	13,3

Результати опитування аналізувались за трьома відокремленими віковими категоріями: 18–29 років, 30–49 років, 50 років і більше.

Підготовка і проведення допроектного соціологічного опитування орієнтувалась на оцінювання готовності людських ресурсів до формування нової ТГ за критеріями модифікованої нами моделі Б. Фогга обізнаності-здатності, вмотивованості та інтегрованості (Рис. 5.5).

Опрацювання отриманих результатів засвідчило явно недостатній рівень обізнаності мешканців громад з питань добровільного об'єднання, присутність певних демотивуючих асоціацій, пов'язаних з цим процесом, а також певний рівень дезінтегрованості думок населення за низького рівня диференціації достовірної і хибної інформації. На підставі цієї інформації з'ясовано, що програма заходів мала б забезпечити зміну ментальності мешканців громад, посадових осіб органів місцевого самоврядування та підвищення рівня їх обізнаності з наступних питань: цілі, завдання і перспективи об'єднання; особливості роботи в нових умовах, з новими повноваженнями і ресурсами; можливості участі мешканців громад у процесах планування території, бюджетного планування та благоустрою.

Відповідно до встановлених потреб були розроблені навчально-методичні матеріали та програма навчання з наступною структурою:

- (1) проблеми адміністративно-територіальної реформи в Україні;
- (2) зарубіжний досвід децентралізації й місцевих реформ;
- (3) співпраця жителів населених пунктів, які об'єднуються;
- (4) соціально-економічний розвиток об'єднаних територіальних громад;
- (5) розвиток лідерства на місцевому рівні (системно-орієнтований підхід).

Розроблена програма і навчально-методичні матеріали були використані у процесах навчання місцевих лідерів (200 осіб), які проводились як у формі індивідуальних і колективних дискусій, так і круглих столів та семінарів, тренінгів і консультативно-роз'яснювальної роботи серед жителів громад (800 осіб), а також організованої у формі колективних слухань і дискусій.

Для реалізації цих заходів було обрано і використано технологію, яка ґрунтувалась на теорії трансформативної освіти дорослих Дж. Мезірова (Jack Mezirow)⁷³⁸ з суміщенням прийомів індивідуальної і колективної форм навчання С. Кеннеді-Рейд (S. Kennedy-Reid) і Л. Дейвіс (L. K. Davis)^{739, 740}, що було зумовлено фактом того, що доросле населення громад на той час уже не задовольняло будь-яке некритичне сприйняття і засвоєння пояснень та повчань від, навіть, дуже авторитетних осіб. Адже цілі і завдання, переконання і судження, прагнення і бажання хай і поважних, однак сторонніх і незнайомих громаді і, як правило, з ключовими інтересами населення, людей ними уже не сприймалися.

На перший план виходять потреба навчитись спільно використовувати власний інтелект і моральність, усвідомлення поняття

⁷³⁸ Mezirow, J. Transformative learning theory to practice / Jack Mezirow // *New Directions for Adult and Continuing Education* / — 1997. — #74. — pp. 5–12.

⁷³⁹ Kennedy-Reid Sh. Towards Redefining Individual-Collective Transformative Learning: A Duality Approach / Sherry Kennedy-Reid // Nicolaidis, A. & Holt, D. (Eds.). (2014). *Spaces of Transformation and Transformation of Space. Proceedings of the XI International Transformative Learning Conference*, New York, Teachers College, Columbia University. — pp. 332–340.

⁷⁴⁰ Davis L. Katherine. Mapping Intersects of Power, Communication, and Reciprocity: Conceptual and Functional Space for Transformative Learning in Community-Engaged Scholarship. *Proceedings of the XI International Transformative Learning Conference*, New York, Teachers College, Columbia University. — pp. 478–485.

спільних ресурсів і генерування спільних рішень про їх використання на спільну користь.

Для проведення всіх форм навчання групою науковців і викладачів було підготовлено спеціальний методичний посібник під промовистою і мотивуючою назвою «Обізнані мешканці — сильна громада»⁷⁴¹, а зміст і технологію реалізації програми реінжинірингу розроблено на підставі результатів проведених ними ж досліджень формування структурно-функціональної моделі ТГ, удосконалення технології ментального реінжинірингу для запровадження змін, використання методології інституціональної матриці в процес децентралізації влади, пріоритетів запровадження прогресивного капіталізму та ін., які опубліковано в низці вітчизняних і зарубіжних журналів та обговорено на міжнародних науково-практичних конференціях.

Зміст навчальної програми і всіх публікацій було спрямовано на забезпечення усвідомлення дорослими жителями ТГ того важливого факту, що рекомендовані місцевими науковими експертами і досвідом цивілізованих країн зміни в соціальній організації їх життєдіяльності і життєтворчості є здатні і повинні об'єднати всіх активних громадян у руслі спільної роботи на спільне благо — одного із пріоритетів т. зв. «прогресивного капіталізму», який повинен прийти на зміну неолібералізму⁷⁴².

Адже, перефразування ствердження лауреата Нобелівської премії з економіки Дж. Стігліца (Josef E. Stiglitz) про те, що «...«багатство націй» є результатом наукових досліджень — навчанням на прикладі оточуючого нас світу — і соціальної організації, яка дозволяє великим групам людей працювати разом для спільного добра»⁷⁴³ (“wealth of nations» is the result of scientific inquiry — learning about the world around us — and social organization that allows large groups of people to work together for the common good.) робить цілком очевидним і те, що і «багатство громади» визначатиметься поєднанням науки, навчання і соціальної організації.

⁷⁴¹ Обізнані мешканці — сильна громада : навчально-методичні матеріали для місцевих лідерів / В. П. Петренко, Н. П. Струк, В. М. Кушнірюк ; за заг. ред. А. В. Мазака, М. П. Баран. — Івано-Франківськ : ТзОВ «Цифрові технології друку», 2016. — 128 с.

⁷⁴² Stiglitz E. Josef. After Neoliberalism. *Project Syndicate*. May 30, 2019. URL: <https://www.economics.utoronto.ca/gindart/2019-05-30-%20-%20After%20neoliberalism.pdf>

⁷⁴³ Ibid. (C. 1).

Грунтуючись на зроблених нами припущеннях і висновках досліджень, ми умовно поділили програму реінжинірингу на наступні три частини:

(1) відчуження від загальноприйнятих соціальних ролей, сформованих в умовах бюрократичного централізованого управління;

(2) зміна набору переконань індивіда щодо перспектив децентралізації і формування ТГ, а також визначення його ролі в новій реальності;

(3) реінтеграція індивіда з новим баченням у суспільство з метою його подальшої адаптації та поширення нового набору переконань на інших членів громади, які не брали участь у навчанні.

Всі заходи, передбачені навчальною програмою, були реалізовані викладачами кафедри публічного управління та адміністрування ІФНТУНГ та членами ІФ ГО «Суспільна амністія».

Наголосимо, що, завдячуючи отриманим результатам, вдалось досягнути не тільки підвищення рівня масової обізнаності респондентів з питань реалізації реформи децентралізації та об'єднання територіальних громад, що демонструється даними, приведеними в (Табл. 6.7.), а й відчутно змінити їх ставлення до цих процесів, що впливає із інформації, представленої в (Табл. 6.8).

Важливим результатом слід вважати також те, що реалізація цієї навчально-освітньої програми забезпечила позитивні зміни за всіма позиціями анкети, з яких 12 оцінено кількісно та 8 — якісно.

Таблиця 6.7.

Кількісні показники допроектного (R1) і підсумкового (R2) опитування, які свідчать про підвищення рівня обізнаності респондентів про реформу децентралізації

Аспекти, за якими оцінювався рівень обізнаність респондентів	Вік	R1	R2	Δ R	Коментарі до середніх показників за всією вибіркою
1	2	3	4	5	6
Знання проблем розвитку місцевого самоврядування	18–29	60	79,3	+19,3	Частка респондентів, які детально вивчили ці проблеми, зросла з 16% до 33,5% (+17,5%).
	30–49	61,2	77,1	+15,9	
	50 +	53,7	71,6	+17,9	
Знання змін до Конституції України стосовно децентралізації	18–29	30,8	39,1	+8,3	На етапі передпроектного опитування 34,5% респондентів були ознайомлені зі змінами, а після реалізації проекту — вже 41,1% диференціювали достовірну і хибну інформацію.
	30–49	41,5	45,3	+3,8	
	50 +	31,3	39	+7,7	

Продовження Таблиці 6.7.

1	2	3	4	5	6
Знання проблем об'єднання громад	18–29	63	82	+19	Частка обізнаних респондентів зросла з 55,2 % до 74 % (+18,8 %).
	30–49	53,8	75,3	+21,5	
	50 +	48,9	64,6	+15,7	
Розуміння ознак спроможної громади	18–29	47,7	63,6	+15,9	Частка респондентів, які можуть ідентифікувати спроможну територіальну громаду на підставі аналізу її характеристик зросла з 47,3 % до 70,2 % (+22,9 %).
	30–49	53,1	82,4	+29,3	
	50 +	41	65,1	+24,1	
Ідентифікація суб'єктів, які відстоюють інтереси громади	18–29	81,5	96,9	15,4	На етапі передпроектного опитування середній показник був високий (80,3 %), тому його зміна на 10,3 % не мала суттєвого впливу на результативний показник.
	30–49	77,6	89,1	11,5	
	50 +	81,9	85,9	4	
Середні значення показників	18–29	57	72	16	Після реалізації програми рівень знань респондентів за всіма аспектами є достатньо високим для прийняття усвідомленого рішення про доцільність створення ОТГ.
	30–49	57,4	73,8	16,4	
	50 +	51,4	65,2	13,9	

Окрім кількісних показників та їх середніх значень, наведених у таблиці 6.4, нами були отримані відповіді респондентів на питання відкритого характеру, які підтверджують те, що відсутність знань щодо умов і етапів добровільного об'єднання громад змінилась на високий рівень обізнаності. При цьому рівень обізнаності респондентів, які одержують інформацію з мережі інтернет (18–49 років), є дещо вищим в порівнянні з тими людьми, які більше покладаються на громадську думку (50 +).

Відчутні ментальні зміни в свідомості населення територіальних громад засвідчені навіть тим, що на етапі допроектного опитування такі відповіді, як «важко сказати», «мене це не цікавить», «не підтримую», «не вірю» і «не знаю» зустрічались в 10 пунктах анкети, а на етапі підсумкового опитування — тільки в 4-х пунктах із значно нижчою періодичністю.

Таблиця 6.8.

Кількісні показники допроектного (R1) і підсумкового (R2) опитування, які свідчать про зміну ставлення респондентів до реформи децентралізації

Аспекти, за якими змінювалось ставлення респондентів	Вік	R 1	R 2	Δ R	Коментарі до середніх показників за всією вибіркою
1	2	3	4	5	6
Сприйняття децентралізації влади	18–29	30,8	76,2	+45,4	Правильне розуміння сутності децентралізації, її сприйняття як процесу демократизації влади та управління без неефективних бюрократичних процедур в середньому зросло з 38,8 % до 62,6 % (+23,8 %).
	30–49	40,8	56,1	+15,5	
	50 +	44,7	55,6	+ 0,9	

РОЗДІЛ 6. ЛІДЕРСТВО І ПОСЛІДОВНИЦТВО
В ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАДАХ

Продовження Таблиці 6.8.

1	2	3	4	5	6
Усвідомлення перспектив розвитку місцевого самоврядування	18–29 30–49 50 +	16,9 15,6 16,5	55,4 35,1 29,6	+38,5 +19,5 +13,1	Частка респондентів переконаних в тому, що у громад з'являться додаткові ресурси зросла з 16,3 % до 54,3 % (+38 %).
Усвідомлення об'єктивних причин внесення змін до Конституції України	18–29 30–49 50 +	24,6 31,3 23,4	30,4 44,1 32,1	+5,8 12,8 8,7	Частка респондентів, які пов'язують зміни до Конституції виключно з необхідністю проведення децентралізації влади, зросла з 26,4 % до 36,6 % (+10,2 %).
Усвідомлення важливості проведення громадських обговорень	18–29 30–49 50 +	76,9 72,8 59,0	76,9 74,9 62,0	0 +2,1 +3,0	Цей показник був достатньо високий (70,9 %), а тому його значення зросло тільки на 0,4 %. Це свідчить про підтримують обраного урядом шляху об'єднання громад на добровільних засадах.
Довіра інформації про істотне зростання бюджетного фінансування ОТГ	18–29 30–49 50 +	17,0 27,2 28,2	55,0 42 44,2	+38,0 +14,8 +16,0	Рівень довіри збільшився з 24,1 % до 47 % (+22,9 %), що свідчить про значне підвищення мотивації до об'єднання територіальних громад.
Усвідомлення державної підтримки добровільного об'єднання громад	18–29 30–49 50 +	18,5 19,0 19,6	59,0 53,4 53,0	+40,5 +34,4 +33,4	Усвідомлення комплексності державної інформаційної, організаційної, методичної та фінансової підтримки зросла з 19 % до 55 % (+36 %).
Особиста підтримка об'єднання громад	18–29 30–49 50 +	24,6 19,8 37,8	61,4 61,3 58,9	+36,8 +41,5 +21,1	Основний результативний показник програми свідчить про підвищення рівня підтримки з 27,4 % до 60,6 % (+33,2 %). Отже у результат реалізації програми — підтримка переконливою більшістю.
Середні значення показників	18–29 30–49 50 +	29,9 32,4 32,7	59,2 52,4 47,9	+29,3 +20,1 +15,2	Середні показники підтверджують теорію трансформативного навчання, адже у наймолодшій групі респондентів ставлення змінилось найбільше, а у найстаршій — найменше.

Проведене опитування дозволили виявити, що основними причинами відсутності підтримки добровільного об'єднання громад всіма віковими категоріями респондентів були недовіра респондентів до органів влади і низька оцінка спроможності їх кадрового наповнення запроваджувати зміни із отриманням позитивних для громади результатів.

Тобто, критичною проблемою на рівні територіальних громад є низька оцінка рівня професійної компетентності представників органів місцевої влади.

Проте, високий показник особистісної підтримки об'єднання громад на рівні 60,6% (порівняно з 24,7% на допросектному етапі) засвідчує незаперечний успіх програми реінжинірингу менталітету.

Після завершення програми жителями громад на добровільних засадах були утворені Космацька⁷⁴⁴ (грудень 2016 р.) і Яблунівська⁷⁴⁵ (квітень 2017 р.), що підтверджує факт того, що програма мала не тільки просвітницьку функцію, а й сприяла зміні ментальності населення з переорієнтації на критерії західної інституціональної матриці, зменшенню кількості осіб, які чинили опір об'єднанню, та збільшенню кількості фактичних прихильників реформи децентралізації.

Зафіксовані в таблицях 6.4 і 6.5 показники були визначені за результатами опитування респондентів без врахування їх участі у навчальних заходах, у зв'язку з чим отримана інформація є результатом опосередкованих змін у думках, позиціях і відношеннях населення територіальних громад до процесу децентралізації, що підвищило її цінність для прийняття рішень.

Результати апробації навчальної програми реінжинірингу ментальності населення ТГ засвідчують не тільки доцільність, а й корисність проведення т. зв. глибокого ментального реінжинірингу свідомості населення в процесах децентралізації влади і запровадження демократичного врядування, що є особливо важливим як перед етапом ініціювання об'єднання і утворення будь-якого нового територіального соціально-економічного утворення, так і після завершення процесу, коли населення ТГ повинно відчувати, усвідомити і сприйняти певні позитивні результати прийнятого та реалізованого рішення про зміни в її життеустрої.

Важливість і необхідність забезпечення випереджаючих змін ментальності людських ресурсів шляхом використання технології трансформативного навчання дорослих є доведеним фактом і однією з важливих умов досягнення позитивних результатів рефор-

⁷⁴⁴ Космацька сільська об'єднана територіальна громада. URL : <https://kosmacka-gromada.gov.ua/>

⁷⁴⁵ Яблунівська громада, Косівський район, Івано-Франківська область. URL: <http://yablunivska.gromada.org.ua/>

мування державного управління та запровадження демократичного врядування в Україні.

Аналіз результатів виконання програми реінжинірингу менталітету населення і значення цієї технології для розвитку ТГ свідчить про ефективність трансформації ментальності людських ресурсів внаслідок використання наступних підходів:

- врахування двох базових пріоритетів прогресивного капіталізму (вивчення світу і соціальної організації⁷⁴⁶), які, на нашу думку, можливо і слід реалізовувати на регіональному та локальному рівнях шляхом включення інтелектуальних ресурсів їх еліт і населення в економіку через використання інноваційних моделей і технологій управління процесами інтелектокористування та інтелектуалізації людських ресурсів;

- визначення результатів реалізації програм не тільки на підставі звіту про виконання запланованого обсягу навчальних і консультативних заходів з отриманням показників підвищення рівня обізнаності дорослих про існування певних проблем та можливі шляхи їх вирішення, а й з виявленням і врахуванням інформації про зміни в ставленні людей до цих проблем у розрізі вікових категорій (чим старша цільова аудиторія, тим складніше змінити її ментальність);

- використання технології трансформативного навчання дорослих для переорієнтації людей на автономне мислення, що уможлиблює і прискорює імплементацію в множину індивідуальних і колективних інтелект-ідеологем західної інституціональної матриці, не заперечуючи і не забороняючи одночасного існування і використання в системі їх альтернатив (Рис. 6.5).

Досвід, отриманий в процесі реалізації даного проекту було рекомендовано до поширення в роботі з населенням, лідерами і працівниками органів місцевого самоврядування інших ТГ Прикарпаття.

⁷⁴⁶ Dmytro Dzvinchuk, Victor Petrenko, Mariana Orliv, Andriy Mazak, Iryna Ozminska, «Progressive Capitalism» by J. Stiglitz: Rethinking the Priorities of Its Formation, *Journal of Business and Economic Development*. Vol. 4, No. 4, 2019, pp. 128–133. doi: 10.11648/jbed.20190404.11

При цьому, цілком очевидно, що процес поширення нових знань, нової ментальності і нового досвіду в управлінському середовищі і в масі людських ресурсів територіальних громад регіону повинен тим чи іншим чином вплинути і на результати їх життєдіяльності, що викликає певний інтерес у можливості виявлення, порівняльного аналізу та оцінки результатів впливу на методи управління використанням ресурсів ТГ органами місцевого самоврядування. Адже це дасть можливість як подальшого удосконалення практичного управління громадами, так і в перспективі покращання процесів підготовки, підвищення кваліфікації і неперервного розвитку кадрового наповнення регіональної системи публічного управління та адміністрування.

Розділ 7

ЕФЕКТИВНІСТЬ УПРАВЛІННЯ ЖИТТЄДІЯЛЬНІСТЮ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД

7.1. Ефективність управління територіальними громадами

Якщо звернутись до поширених прикладів позитивних змін у функціонуванні ТГ, в яких описано моделі, порядок дій та інструменти, що застосовуються органами місцевого самоврядування (СУ) для ефективного використання потенціалу економічного розвитку територіальних громад⁷⁴⁷, та проаналізувати використання органами управління інтелекту населення, то виявиться, що практично у всіх презентованих випадках перелік умов успішного розвитку включає:

1. Співпрацю та партнерство з місцевим бізнесом.
2. Прозорість дій влади та залучення громади до процесів прийняття рішення.
3. Наявність консолідованої стратегії розвитку та доступності громади до процесу її формування та реалізації.
4. Відкритість в діях влади щодо благоустрою та проєктів покращення комфортності життя мешканців відповідно до їх пріоритетів та потреб.
5. Розуміння та врахування інтересів бізнесу, лідерів громади, молоді та цільових груп, залучення їх до суспільної справи.
6. Розвиток громадського сектору та співпраці з громадськими організаціями.

Цей перелік в різних його варіантах притаманний всім презентованим ТГ, діяльності яких сприяли консультанти Асоціації міст

⁷⁴⁷ Моделі місцевого економічного розвитку: успішні практики / Авт. колектив [Н. І. Бойко, Г. В. Васильченко та ін.], за ред. О. В. Слобожана. — К.: АМУ, 2019. — 140 с.

України (АМУ), що забезпечували «...консультування, навчання та повний інтелектуальний супровід...»⁷⁴⁸ процесу місцевого економічного розвитку (МЕР). Слід визнати, що сучасний стан більшості територіальних громад в Україні насправді вимагає такого супроводу, а також «...підвищення компетентності службовців ОМС та місцевих громадських активістів у питаннях МЕР, залучення громади до місцевого розвитку, формування корпоративного типу мислення громади навколо ідеї розвитку, роботи в команді тощо»⁷⁴⁹.

Проте, нашу увагу привернув до себе той факт, що із 12-ти представлених в якості позитивних прикладів, у 9-ти (75 %) такий показник як податкові надходження на душу населення є нижчим від середніх значень податкових надходжень на душу населення у областях, до яких ці ТГ належать. Решта ж надходжень до бюджету таких ТГ, необхідних для належного забезпечення добробуту її населення, громаді надає державний бюджет тільки тому, що вона знаходиться в складі держави Україна.

Однак, ця складова бюджету ТГ, будучи ресурсом для забезпечення гарантованого рівня надання державою послуг населенню, тільки частково може вважатися ресурсом її майбутнього розвитку і процвітання, оскільки для цього існують інші передані в розпорядження органу місцевого самоврядування ресурси, про раціоналізацію використання яких і йде мова.

Тому, в переліку основних вимог до управління ТГ, запропонованих у дослідженні «Реформа територіальної організації влади»⁷⁵⁰, яке було здійснено в рамках Швейцарсько-українського проекту «Підтримка децентралізації в Україні — DESPRO», його автор сформулював наступну умову: «Рівень власних та закріплених доходів повинен бути не нижчим межі зацікавленості в нарощуванні цих доходів», оскільки в іншому випадку «...зникає заці-

⁷⁴⁸ Ibid. (С. 7).

⁷⁴⁹ Ibid. (С. 21).

⁷⁵⁰ Ганущак Ю. Реформа територіальної організації влади / [Ю. Ганущак — К.]; Швейцарсько-український проект «Підтримка децентралізації в Україні — DESPRO». — К. : ТОВ «Софія-А». — 2013. — 160 с.

кавленість у забезпеченні надходжень до бюджету, оскільки до-
татія з Державного бюджету надходить рівномірно і стабільно»⁷⁵¹.

Отже, проблема результативності і ефективності життєдіяль-
ності громад та, особливо, економічної ефективності управлінської
діяльності їх органів місцевого самоврядування як «...продуцента
управлінських та адміністративних послуг (у вигляді адміністра-
тивних, управлінських рішень, консультування й інформаційного
забезпечення окремих громадян і бізнесових структур)»⁷⁵² була і,
на жаль, ще залишається актуальною і критично значимою в оцін-
ці якості управління, професійності, результативності і ефектив-
ності суб'єктів управління (СУ) ТГ.

На думку Беррі Ріда (Barry J. Reed) – керівника, а пізніше кон-
сультанта Програми DOBRE (USA) «Вимірювання ефективнос-
ті — це ключ до якісної та сучасної системи місцевого самовряду-
вання. Місцеві органи самоврядування зможуть побачити, де вони
працюють добре, а де потрібне покращення»⁷⁵³.

З цієї метою в Україні 19 березня 2021 року було започат-
ковано проект USAID «HOVERLA» (GoverLA — Governans and
Local Accountability — Врядування і місцева відповідальність)
з метою сприяння створення в Україні системи та процесів місце-
вого самоврядування, орієнтованих на залучення громадян до на-
лежного врядування, співпраці і підзвітності⁷⁵⁴, виконавцем якого
обрано DAI Global LLC — міжнародною консалтинговою фірмою,
що працює над вирішенням проблем комплексного розвитку.

Командою DAI Global LLC була розроблена, а для умов Укра-
їни адаптована і протестована проектом USAID DOBRE методо-
логія оцінки індексу спроможності місцевого самоврядування
(PMCI), яка є, насамперед, інструментом самооцінки і дозволяє
оцінювати внутрішню систему управління в органах місцевої вла-

⁷⁵¹ Ibid. (С. 28).

⁷⁵² Петренко В. Ефективність роботи органів місцевого самоврядування сільських
громад / В. Петренко, О. Прокопенко // «Аспекти самоврядування», — 2006 р. —
№ 5(37). — С. 36–39.

⁷⁵³ Оцінка ефективності місцевого самоврядування: як і навіщо. *Децентралізація*.
28.10.2020. URL: <https://decentralization.gov.ua/news/12893>

⁷⁵⁴ USAID Governance and Local Accountability (HOVERLA). Year 2 Implementation
Plan. URL: https://pdf.usaid.gov/pdf_docs/PA00XWMB.pdf

ди, наявні системи, структури, процеси, допомагає у визначенні дорожньої карти для розвитку органів місцевого самоврядування, надає можливість для вимірювання прогресу, порівняння з іншими громадами та існуючими кращими практиками.

В Україні деякими громадами (партнерами USAID DOBRE) методика оцінки індексу спроможності місцевого самоврядування (PMCI) уже використовувалась^{755, 756, 757, 758}.

Оцінювання спроможності за цією методикою здійснюють опитуванням населення за наступними 4-ма компетенціями:

- лідерство та управління,
- управління фінансами та бюджетування,
- надання послуг,
- участь громадськості.

Проте, ця методика, досить добре відображаючи зміни за встановленим переліком компетенцій і формуючи загальну оцінку дій місцевої влади протягом певного періоду, практично не дозволяє оцінити ефективність і результативність функціонування ТГ за встановленим нами в Р. 2.1 рівнянням трансформації $K_{TR} = W_{Res} / W_{Res} \geq 1$ як відношення вартості генерованих в ТГ товарів і послуг до вартості витрачених для цього ресурсів.

Однак, коефіцієнт K_{TR} , відображаючи конкретний результат, не розкриває, однак, вкладу в досягнення цього результату складових ні СУ, ні *NOY*. Тому, на цілком слушну думку заступника керівника Виконавчої дирекції Всеукраїнської асоціації громад І. Абрамюка «Якщо голова громади і місцева рада неефективно керує, це не означає, що громада об'єктивно неспроможна фінансово чи управлінськи надавати людям якісні послуги»⁷⁵⁹.

⁷⁵⁵ Індекс спроможності місцевого самоврядування. Пирятинська ТГ. URL : <http://pyriatyn.org.ua/news/p3739>

⁷⁵⁶ Третій етап вимірювання «Індексу спроможності місцевого самоврядування». Тлумацька МТГ. URL : <https://tlumacka-gromada.gov.ua/news/1564644111/>

⁷⁵⁷ Презентація результатів самооцінки спроможності місцевого самоврядування. Лосинівська ТГ. URL : <https://losynivska-gromada.gov.ua/news/1621259617/>

⁷⁵⁸ Визначено індекс спроможності місцевої влади (PMCI) Присиваської ОТГ в 2020 році. Григорівська ТГ. URL: <https://grygorivska-gromada.gov.ua/news/1600148646/>

⁷⁵⁹ Оцінка ефективності місцевого самоврядування. Як і навіщо. Децентралізація. URL: <http://decentralization.uacrisis.org/13102020#rec243510679>

Отже, не заперечуючи доцільності і корисності масштабного використання методики РМСІ, яка є потужним мотиваційним чинником для місцевої влади до демонстрування позитивних змін у відповідних компетенціях, пропонуємо для оперативного оцінювання ефективності функціонування СУ ТГ ввести показники економічної ефективності врядування органу місцевого самоврядування на основі інформації про певні економічні показники його активності, які відображаються у статистичній звітності.

У цьому контексті слід вказати, що автором дослідження «Управління територіальними громадами по новому»⁷⁶⁰ в запропонованому ним рейтинговому комплексі «Людиноцентричних показників ефективності ТГ» виділив групу показників публічного управління, до яких було віднесено наступні індикатори:

— кількість населення на 1 працівника СУ ТГ, $N_{\text{публ}} = N / N_{\text{поме}}$,
 $N_{\text{публ}}$ — кількість чиновників органу місцевого самоврядування, N — кількість населення в громаді;

— фінансове утримання органу влади, $I_{\% \text{оргвл}} = F_{\text{оргвл}} / F_{\text{видат}}$,
 $F_{\text{оргвл}}$ — видатки на утримання органу влади, $F_{\text{видат}}$ — загальні видатки;

— ефективність витрат на орган влади $E_{\text{оргвл}} = F_{\text{оргвл}} / N$, тис. грн,
де $F_{\text{оргвл}}$ — видатки на утримання органу влади, а N — кількість населення.

Однак, якщо індикатор $N_{\text{публ}}$ відображає цифру потенційно реального навантаження на одного працівника СУ ТГ у обслуговуванні населення, то відразу зауважимо, що, на нашу думку, показник ефективності витрат на орган влади $E_{\text{оргвл}}$ не можна вважати показником ефективності витрат, оскільки ним враховується не економічний ефект, отриманий в результаті управління, а відображається тільки проста вартість утримання місцевого органу влади кожним із жителів громади.

При цьому, судити про ефективність управління за вартістю утримання органу влади $I_{\% \text{оргвл}}$ жителями ТГ також не можна, оскільки неефективною може бути як дешева, так і дорога влада,

⁷⁶⁰ Зелінський С. Управління територіальними громадами по-новому. *Міське самоврядування*. — 2020. № 9. URL: <https://i.factor.ua/ukr/journals/ms/2020/september/issue-9/article-110834.html>

вартість утримання якої не відображається економічними оцінками загальних результатів ділової активності в громаді.

У цьому контексті зауважимо, що, загалом погоджуючись із висновками авторів статті⁷⁶¹ про ще незадовільне інституціональне забезпечення розвитку ТГ України, не можна однак повністю підтримати їх тезу про те, що «Територіальна громада відрізняється від інших суб'єктів господарювання тим, що мета її життєдіяльності не є хремастичною і не може орієнтуватися винятково на отримання прибутку, а передбачає створення суспільних благ, які формують корисність для всієї територіальної громади».

Хремастика, як наука про господарювання з метою збагачення, після XVIII століття перестала протиставлятися економіці, а отримання прибутку на користь громади в результаті прийняття професійних рішень є прямим обов'язком органу управління громадою, оскільки навіть за «створення суспільних благ» для ТГ цей орган отримує на своє утримання винагороду від держави.

Тоді, припустивши, що завдяки управлінським рішенням СУ ТГ у ній створені умови для інтелектуальної і ділової активності її людських ресурсів з генерування товарів і послуг, від реалізації яких до її ж бюджету сплачено податки (П) і збори (З) як частина доходу ПЗ_Σ загального фонду ЗФ_Σ, а за це з цього ж таки фонду будуть здійснені витрати на утримання органу управління, то співвідношення надходжень від місцевих податків і зборів ПЗ_Σ до вартості утримання влади ВУ_Σ громади і буде відображати коефіцієнт ефективності управління ТГ

$$K_{\text{ЕУ ТГ}} = \text{ПЗ}_{\Sigma} / \text{ВУ}_{\Sigma}, \quad (7.1)$$

оскільки ПЗ_Σ є генеровані інтелектуальною креативністю і діловою активністю населення громади (множиною NOУ), внаслідок впливу на них лідерських, організаційно-інтеграційних, мотиваційних та ін. впливів СУ і ВУ_Σ.

При цьому, $K_{\text{ЕУ ТГ}} \geq 1$ тільки тоді, коли ефективно працюючий СУ ТГ забезпечуватиме максимальний рівень надходжень до за-

⁷⁶¹ Мокій А. І., Павліха Н. В., Науменко Н. С., Дацко О. І. Інституціональне забезпечення інноваційного розвитку територіальних громад України. *Регіональна економіка*. 2018, № 4. С. 17–27.

гального фонду з місцевих податків і зборів від ділової активності в громаді $PЗ_{\Sigma} \rightarrow \text{max}$ та мінімізації видатків $ВУ_{\Sigma} \rightarrow \text{min}$ на власне утримання.

В такому разі можна вважати, що основним індикатором, який об'єктивно оцінює результативність і ефективність функціонування органу управління ТГ, є коефіцієнт ефективності управління територіальної громади $K_{\text{ЕУ ТГ}} = PЗ_{\Sigma} / ВУ_{\Sigma}$.

Використання в якості індикатора коефіцієнта ефективності управління $K_{\text{ЕУ ТГ}}$ для порівняльного аналізу результативності і ефективності функціонування різних територіальних громад в певному регіоні забезпечує отримання оцінок, які суттєво доповнюють інформацію про зміни в їх функціонуванні, які отримують за методикою РМСІ.

В таблиці 7.1 приведено результати розрахунків $K_{\text{ЕУ ТГ}}$ для 62-х територіальних громад Івано-Франківської області, виконаних на підставі довідок відповідних органів місцевого самоврядування станом на 01.09.2021 року і даних сайту «Децентралізація»⁷⁶².

Таблиця 7.1.

Результати розрахунку показника ефективності публічного управління в територіальних громадах Прикарпаття

Назва ТГ Івано-Франківської області	Місцеві податки і збори (ПЗ _Σ), грн.	Видатки на утримання ОМС ТГ (ВУ _Σ), грн.	Коефіцієнт КЕУ ТГ= = ПЗ _Σ / ВУ _Σ	Місце
1	2	3	4	5
Білоберізька	1 317 356,2	1 401 067,8	0,94	34/35
Більшівцівська	1 362 012,7	1 299 805,4	1,04	25/26
Богородчанська	8 515 354,4	5 455 599,9	1,56	9
Болехівська	4 554 026,1	5 286 692,8	0,86	40/41
Брошнів-Осад.	3 075 231,7	3 543 724,1	0,87	39
Букачівська	1 716 960,5	424 340,5	4,04	1
Бурштинська	5 229 517,0	7 304 722,1	0,71	45/46
Верхнянська	1 611 415,9	2 432 575,8	0,66	49
Верховинська	2 380 447,4	2 158 739,1	1,10	21
Вигодська	4 612 121,8	4 783 647,0	0,96	32/33
Витвицька	341 600,8	1 348 073,2	0,25	62
Войнилівська	1 098 961,5	1 605 012,5	0,68	48
Ворохтянська	4 340 644,4	3 212 506,6	1,35	13/14
Галицька	5 102 218,6	4 902 783,3	1,04	25/26

⁷⁶² Децентралізація дає можливості. Івано-Франківська область. Децентралізація. URL : <https://decentralization.gov.ua/areas/0342/gromadu>

Продовження Таблиці 7.1.

Гвіздецька	1 016 445,5	828 031,2	1,23	18
Городенківська	7 911 293,8	7 349 847,1	1,08	22/23
Делятинська	2 379 723,5	3 360 936,5	0,71	45/46
Дзвиняцька	1 108 915,4	1 980 405,7	0,56	54
Долинська	26 318 544,3	15 915 343,9	1,65	7
Дубівська	2 424 915,2	1 753 485,6	1,38	12
Дубовецька	4 068 919,5	4 104 927,6	0,99	28
Єзупільська	2 176 325,8	2 021 131,7	1,08	22/23
Заболотівська	3 031 106,3	3 128 313,8	0,97	29/30/31
Загвіздянська	1 557 546,5	1 183 252,4	1,31	15
Зеленська	803 283,7	826 116,1	0,97	29/30/31
Івано-Франків.	138 412 894,3	43 602 596,7	3,17	2
Калуська	42 311 486,9	18 861 747,2	2,24	3
Коломийська	20 190 571,8	16 709 438,7	1,21	19
Коршівська	981 521,9	1 528 850,4	0,64	50/51/52
Косівська	6 808 757,8	7 021 531,4	0,97	29/30/31
Космацька	636 707,5	1 482 682,5	0,43	58
Кутська	1 533 367,4	2 783 501,3	0,55	55
Ланчинська	823 094,7	2 742 728,4	0,30	61
Лисецька	1 959 347,2	2 172 448,4	0,90	36/37/38
Матеївецька	133 810,1	1 546 737,9	0,86	40/41
Надвірнянська	12 154 962,7	6 692 611,1	1,81	5
Нижньоверб.	2 807 818,7	2 177 824,6	1,29	17
Новицька	1 580 550,6	2 272 553,3	0,69	47
Обертинська	1 681 508,4	1 872 752,9	0,90	36/37/38
Олешанська	1 489 956,2	1 788 634,1	0,83	42
Отинійська	2 308 717,5	1 708 711,9+	1,35	13/14
Пасічнянська	5 433 405,8	3 270 425,7	1,66	6
Перегінська	2 222 215,1	2 316 490,8	0,96	32/33
Переріслянська	851 322,7	2 009 407,0	0,42	59
Печеніжинська	1 456 085,4	2 868 542,8	0,51	57
Підгайчицька	768 127,4	852 691,8	0,90	36/37/38
Поляницька	6 302 990,6	4 486 572,9	1,40	11
П'ядицька	1 188 902,1	1 852 756,0	0,64	50/51/52
Рогатинська	9 062 640,3	6 343 848,2	1,43	10
Рожнівська	1336 570,6	1 681 386,1	0,79	43
Рожнятівська	3 525 112,0	3 293 535,3	1,07	24
Снятинська	9 541 217,2	4 634 305,5	2,05	4
Солотвинська	2 450 345,7	4 193 010,4	0,58	52
Спаська	571 048,2	1 744 674,8	0,33	60
Старобогородч.	663 143,1	1 316 425,3	0,50	56
Тисменицька	4 843 931,6	7 595 014,7	0,64	50/51/52
Тлумацька	4 383 881,0	4 273 891,1	1,02	27
Угнівська	2 654 895,5	2 039 267,5	1,30	16
Чернелицька	1 299 371,8	1 751 096,1	0,74	44
Яблунівська	1 312 772,4	1 388 960,0	0,94	34/35
Ямницька	4 141 428,4	2 557 275,5	1,62	8
Яремчанська	8 692 605,6	7 216 502,7	1,20	20

При цьому, для кожної ТГ також можна додатково визначити і порівняти такі показники:

- місце, яке ТГ займає в множині інших за значенням $K_{\text{ЕУТГ}}$;
- скільки і яких ТГ в регіоні є самодостатніми ($K_{\text{ЕУТГ}} \geq 1$);
- скільки і яких ТГ в регіоні є дотаційними ($K_{\text{ЕУТГ}} < 1$);
- скільки і яких ТГ в регіоні, будучи дотаційними, самостійно утримують орган управління ($\text{ПЗ}_{\Sigma} = \text{ВУ}_{\Sigma}$);
- скільки і яких ТГ в регіоні виживають за рахунок державних дотацій ($\text{ПЗ}_{\Sigma} < \text{ВУ}_{\Sigma}$).

Апробація використання цих індикаторів для оцінки стану організації управління у 62-х ТГ Івано-Франківщини засвідчує достатньо тривожні тенденції в ефективності управління діяльністю цілої низки ТГ.

Саме тому, запропонований нами коефіцієнт $K_{\text{ЕУТГ}}$ дозволяє точніше визначати ефективність управлінської діяльності СУ ТГ, а приведені в Табл. 7.1 результати його розрахунку демонструють, що в Івано-Франківській області управління громадами за даними на 01.09.2021 року можна вважати ефективним ($K_{\text{ЕУТГ}} > 1$) тільки у 27 ТГ (43,5%).

Згідно наших розрахунків коефіцієнт ефективності управління у 34-х (54,8%) ТГ Івано-Франківщини $K_{\text{ЕУТГ}} < 1$. При цьому:

- $K_{\text{ЕУТГ} \text{aver}} = \sum K_{\text{ЕУТГ}} / 62 = 1,08$ — середнє значення коефіцієнта ефективності управління ТГ по області;
- $K_{\text{ЕУТГ} \text{min}} = 0,25$ (Витвицька ТГ) ;
- $K_{\text{ЕУТГ} \text{max}} = 4,04$ (Букачівська ТГ);
- управління в області;
- $K_{\text{ЕУТГ}} > 1$ у 28 (45,2%) ТГ області;
- $K_{\text{ЕУТГ}} < 1$ у 34 (54,8%) ТГ області.

Звертає на себе увагу той факт, що у Букачівській ТГ з коефіцієнтом трансформації $K_{\text{ЕУТГ} \text{max}} = 4,04$ витрати на утримання місцевої влади складали тільки 88,8 грн., а у Отинійській ТГ за найменших витрат в області на ці цілі ($\text{ВУ}_{\text{min}} = 85,0$ грн.) коефіцієнт $K_{\text{ЕУТГ}} = 1,35$.

Таким чином, самодостатніми ($K_{\text{ЕУТГ}} \geq 1$) в регіоні станом на вересень 2021 року було тільки 18 ТГ (29,0%), СУ яких забезпечували таке управління життєдіяльністю громади, в результаті якого

податки і збори від ділової активності *НОУ* забезпечували утримання органу управління.

При цьому, тільки у 3-х ТГ (4,8%) $K_{\text{ЕУТГ}} >> 1$ (Букачівська, Івано-Франківська, Калуська) за рахунок ПЗ_{Σ} можуть генеруватися фонди для використання в проєктах подальшого розвитку.

Ще 18 ТГ (29,0%) перебувають на межі самоутримання, а у 24 ТГ (38,7%) утримання ОМС відбувається практично за рахунок дотацій з бюджету, оскільки генерованих у громаді результатів і отриманих від цього місцевих податків та зборів не вистає навіть для утримання власного керівництва.

Саме такий підхід до оцінки ефективності управління дає можливість, на нашу думку, сформулювати більш обґрунтовану відповідь на майже риторичне запитання авторів навчального модулю⁷⁶³ «...чому брак грошей не є первинною проблемою громади?».

Автори, наголошуючи на тому, що «...кожна людина може бути рушійною силою для розвитку громади, якщо її навички/таланти/чесноти належно використовуються для добра спільноти», сформулювали «критично важливі умови», які «...стають детермінантами успіху (чи неуспіху) таких спільнот», а саме: взаємодія, об'єднання і довіра як «...ресурс розвитку соціуму»⁷⁶⁴.

Отже, якщо органом управління (СУ) ТГ у внутрішньому середовищі громади створено названі вище умови, то цим самим приводиться в дію її додатковий ресурс — інтелектуальний, людський і соціальний капітали спільноти, що і є на даний час головною проблемою в процесах і процедурах управління як в більшості ТГ, так і в Україні загалом.

Використання додаткових індикаторів $N_{\text{публ}} = N/N_{\text{номс}}$ (кількість населення на 1 працівника СУ) і $\text{ВУ}_1 = \text{ВУ}_{\Sigma}/N$ (вартість утримання СУ для одного члена громади) може надавати додаткову інформацію для поглиблених порівняльних оцінок, висновків і рекомендацій.

⁷⁶³ Ткачук А., Дацишин М. Внутрішні та зовнішні ресурси для розвитку громади або чому брак грошей не є первинною проблемою громади? Навчальний модуль. — Київ : Легальний статус, 2016. — 152.

⁷⁶⁴ Ibid. (С. 19–21).

Так, для прикладу, значна диференційованість за показником $N_{\text{публ}}$ у використанні для реалізації процесів і процедур управління людських ресурсів буде, на нашу думку, впливати на якість відносин у типових парах «посадовець — член громади» навіть у тих же технологіях комунікації, залучення і використання інтелекту.

Отже, якщо врахувати, що усереднений вітчизняний показник кількості населення, яке припадає на одного державного службовця у 2020 році складав ≈ 172 людини⁷⁶⁵, то, станом на 2021 рік найближче до цього значення було навантаження, для прикладу, тільки у Переріслянській ТГ ≈ 173 жителя.

Аналіз навантаженості 1 посадовця населенням ТГ по області дає наступні результати:

- $N_{\text{публ aver}} = \sum N / 62 = 225,5$ — середнє значення
- $N_{\text{публ min}} = 50,4$ (Зеленська ТГ);
- $N_{\text{публ max}} = 768,2$ (Калуська ТГ);
- $N_{\text{публ}} > N_{\text{публ aver}}$ у 21 (33,9%) ТГ області;
- $N_{\text{публ}} < N_{\text{публ aver}}$ у 41 (66,1%) ТГ області.

Слід зауважити, що 66,1% ТГ перевищують середню навантаженість по області, а у випадку таких ТГ, як Калуська (≈ 768), Івано-Франківська (≈ 565), Косівська (≈ 402), Болехівська (≈ 386) та ін. навіть середньостатистичний для України показник перевищується щонайменше в 3 рази.

У 21 ТГ (33,9%) цей показник був меншим, а в Угринівській і Зеленській ТГ — ≈ 69 і ≈ 50 відповідно, що в рази менше від середнього по країні значення.

Продовжуючи аналіз цих же ТГ за показником вартості утримання органу управління $ВУ_1$ для одного жителя приходимо до наступних висновків:

- $ВУ_{1 \text{ aver}} = \sum ВУ_1 / 62 = 236,15$ грн. — середнє значення вартості утримання органу управління в області;
- $ВУ_{1 \text{ min}} = 85,0$ грн. (Отинійська ТГ);
- $ВУ_{1 \text{ max}} = 942,5$ грн. (Поляницька ТГ);
- $ВУ_1 > ВУ_{1 \text{ aver}}$ у 23 (37,1%) ТГ області;
- $ВУ_1 < ВУ_{1 \text{ aver}}$ у 39 (62,9%) ТГ області.

⁷⁶⁵ Скільки держслужбовців припадає на душу населення в країнах світу. *Слово і Діло*. 13 лютого 2020. / URL : <https://www.slovoidilo.ua/2020/02/13/infografika/suspilstvo/skilky-derzhsluzhbovcziv-prypadaye-dushu-naselennya-krayinax-svitu>

При цьому, якщо порівняти витрати на утримання влади в Поляниській ТГ ($ВУ_{1max}=942,5$ грн.) з коефіцієнтом $K_{ЕУТГ}=1.40$ з Отинійською ТГ ($ВУ_{1min}=85,0$ грн., $K_{ЕУТГ}=1.35$), то стає очевидним, що головною умовою забезпечення ефективності управління виступають не кількість значення витрат на утримання органу управління ТГ, а його здатність створювати комфортну атмосферу для результативного і ефективного функціонування громади за рахунок використання інноваційних підходів до управління і лідерства в сучасних інтелектуалізованих спільнотах людей.

Таким чином, умовою трансформації ТГ у повноцінну, самокеровану, конкурентоздатну і, як мінімум, самодостатню соціально-економічну систему, здатною до виживання в ринковому оточенні, є створення її органом управління (СУ) атмосфери сприяння об'єднанню, розвитку, нарощуванню і належного використання інтегрального інтелекту громади, який формується творчою (I_T), професійною (I_P), соціальною (I_C), особистісною (I_O) і емоційною (I_E) інтелектуальними складовими кожного активного члена множини ($SU+NOY$).

Проте, для цього слід забезпечити умову того, щоб інтегральний інтелект системи, згідно з виразом (5.7), утримував коефіцієнт зворотного зв'язку соціально-економічної системи α в межах $0 < \alpha < 1 / K_{TR\ TГ}$, що стабілізуватиме систему і надаватиме можливість пошуку оптимуму в її результатах.

Однак, оскільки $K_{TR\ TГ}$ формується всіма складовими інтегрального інтелекту множин носіїв інтелекту в СУ і NOY, тобто

$$K_{TR\ TГ} = \Phi(I_{CY\ TГ}, \Sigma I_{NOY\ TГ}), \quad (7.2)$$

то вираз (5.7) можна реінтерпретувати в наступному вигляді:

$$W_{Rez\ TГ} = W_{Res\ TГ} \cdot \Phi(I_{CY\ TГ}, \Sigma I_{NOY\ TГ}) / [1 - \alpha \cdot \Phi(I_{CY\ TГ}, \Sigma I_{NOY\ TГ})]. \quad (7.3)$$

Тобто, саме інтегральний інтелект ТГ з усіма його складовими I_T , I_P , I_C , I_O і I_E стає джерелом стабілізації і оптимізації її життєдіяльності, реалізуючи сформульоване Р. Талером рівняння «Економіка = Оптимізація + Рівновага»⁷⁶⁶ завдяки використанню інте-

⁷⁶⁶ Талер Р. Поведінкова економіка. Як емоції впливають на економічні рішення. К. : Наш формат, 2018. 464 с. (С. 22).

грального інтелекту системи, який і є визначальним для її коефіцієнта трансформації $K_{\text{ТГ}}$.

При цьому, як обґрунтовував автор книги «7 шляхів створення емоційно інтелектуальних команд»⁷⁶⁷ Дж. Ремптон (Rampton J.), з позицій поведінкової економіки в кадровому наповненні органів управління (СУ) ТГ, бізнес-структур і громадських організацій мали б переважати т. зв. раціоналісти («екони» — від *homo economicus*), а серед керованих ними людських ресурсів — звичайні люди («гумани» — від *human*).

Якраз така кадрова політика керівництва ТГ і повинна забезпечити належне використання ним як власного інтелекту, так і інтелекту «доручених» їм для управління людських ресурсів, а економіка ТГ буде трансформована в систему, яка функціонуватиме на основі оволодіння, створення і обміну новими знаннями, спільного їх використання з користю для громади, що і повинно стати головною турботою тієї частини її людських ресурсів, яка відповідає за належне публічне управління і адміністрування (тобто, «тих, кому доручено» — СУ).

Тому, знову повертаючись до п'яти елементів А. Ткачука з «розумного зростання» ТГ⁷⁶⁸, зауважимо, що подолання шляху до формування «розумної освіти», «розумної місцевої економіки», «розумної організації життєвого простору», «розумного використання ресурсів та охорони довкілля» може і повинна забезпечити тільки наявність в ТГ «розумних людей» як серед обраних і найнятих для роботи у владі (СУ), так і в середовищі людських ресурсів множини суб'єктів господарювання та окремих домогосподарств (НОУ).

У такому разі, використання запропонованого нами комплексу індикаторів для оцінювання результативності ділової діяльності в ТГ і ефективності управлінської діяльності органу місцевого самоврядування, може і повинно використовуватись як джерело

⁷⁶⁷ Rampton J. 7 Ways to Create Emotionally Intelligent Teams. URL : <https://exceed.economist.com/blog/guest-post/7-ways-create-emotionally-intelligent-teams>

⁷⁶⁸ Ткачук А. Розумне зростання. Нова парадигма для ОТГ. *Інститут Громадянського Суспільства*. Feb. 28, 2017. URL : <https://www.csi.org.ua/prezentation/prezentatsiya-vid-utvorenniya-ob-yednanyh-terytorialnyh-gromad-rozumnogo-zrostannya/>

додаткової інформації для виявлення в множині отриманих оцінок орієнтирів і вказівок щодо необхідності удосконалення роботи органів управління, лідерів, функціонерів і послідовників громад з гіршими показниками.

Однак, для цього стає доцільним перенести інтерпретацію структурно-функціональної схеми, яка описується залежністю $K_{TP} = W_{Rez} / W_{Res}$ на рівень регіону та проаналізувати ефективність управління на цьому рівні за єдиною схемою і коефіцієнтом.

Використавши для цього результати виконаного спільно Міністерством розвитку громад та територій України і національним проєктом «Децентралізація» результати моніторингу процесу реформи місцевого самоврядування⁷⁶⁹ (станом на 10.01.2022 року року) побачимо, що, згідно з цим документом, у Івано-Франківській області було створено 62 ТГ і 6 територіальних одиниць субрегіонального рівня.

При цьому, частка власних доходів місцевих бюджетів Івано-Франківської області (ПЗ_{Обл.}) у загальному обсязі надходжень до обласного бюджету за січень — листопад 2021 року склала 7 060,3 млн. грн. або 54,8 % від загального обсягу⁷⁷⁰.

Протягом цього ж часу видатки на утримання органів місцевого самоврядування (ВУ_{Обл.}) у видатках загального фонду по області склали 1 187,3 млн. грн. або 9,5 %⁷⁷¹.

Якщо скористатись запропонованим нами виразом (7.1) для визначення ефективності управління регіоном протягом січня-листопада 2021 року

$$K_{EYОбл.} = ПЗ_{Обл.} / ВУ_{Обл.} = 7\,060,3 / 1\,187,3 = 5,95,$$

отримаємо $K_{EYОбл.} = 5,95$ — значення, яке перевищує навіть усереднений показник по області $K_{EYТГaver} = 1,08$.

Таке перевищення значення коефіцієнта ефективності управління економікою регіону $K_{EYОбл.}$ над $K_{EYТГaver}$ пояснюється тим, що

⁷⁶⁹ Моніторинг реформи місцевого самоврядування та територіальної організації влади (станом на 10 січня 2022). Міністерство розвитку громад та територій України. URL : <https://decentralization.gov.ua/uploads/library/file/800/10.01.2022.pdf>

⁷⁷⁰ Ibid. (С. 13).

⁷⁷¹ Ibid. (С/ 17).

оцінювання соціально-економічного розвитку регіонів відбувається за напрямками «Економічна ефективність», «Інвестиційний розвиток та зовнішньоекономічна співпраця», «Фінансова самодостатність», «Ефективність ринку праці», «Розвиток інфраструктури» і «Відновлювана енергетика та енергоефективність», де за кожним напрямом враховується від 4-х до 7-ми показників. При цьому, певна частина цих показників, індексів і темпів приросту чи падіння не знаходяться в прямій компетенції органів місцевого самоврядування.

Тому запропоновані нами коефіцієнт трансформації $K_{\text{ТР ТГ}}$ і коефіцієнт ефективності управління $K_{\text{ЕУ ОМС}}$ дозволяють набагато оперативніше визначати реальний стан речей у громадах, який не підпадає під впливи багатьох, інколи надуманих експертами, індексів і мотиваторів.

Виконання аналогічних розрахунків для множини інших самоврядних суб'єктів управління регіональних складових національної економіки дає можливість представити і порівняти результати в **таблиці 7.2**, в якій одночасно представлено результати моніторингу соціально-економічного розвитку регіонів за січень-вересень 2021 року⁷⁷² та місце області в цьому рейтингу.

Таблиця 7.2.

Результати розрахунку коефіцієнта ефективності управління органами місцевого самоврядування дорученими об'єктами управління в областях України

Назва області	Власні доходи місцевих бюджетів (млн. грн.)	Видатки на утримання органів місцевого самоврядування (млн. грн.)	Місце регіону за рівнем соціально-економічного розвитку (СЕР)	Коефіцієнт ефективності управління	
				КЕУ	Міс-це
1	2	3	4	5	6
Вінницька	10 272,5	1 406,4	15	7,30	11
Волинська	5 774,9	879,3	21	6,56	17
Дніпропетровська	35 716,6	2 669,9	3	13,37	2
Донецька	14 557,8	1 693,8	25	8,59	6
Житомирська	7 930,7	1 163,5	12	6,81	14
Закарпатська	5 745,1	1 103,7	19	5,20	25
Запорізька	14 660,9	1 545,3	9	9,49	3
Івано-Франківська	7 060,3	1 187,3	11	5,95	22

⁷⁷² Моніторинг соціально-економічного розвитку регіонів за січень-вересень 2021 року. Міністерство розвитку громад та територій України. Грудень 2021 р. URL : <https://www.minregion.gov.ua/wp-content/uploads/2021/12/rejtyngova-oczinka-za-sichen-veresen-2021-roku-prezentaczijni-materialy.pdf>

Продовження Таблиці 7.2.

1	2	3	4	5	6
Київська	18 600,8	2 287,1	2	8,13	9
Кіровоградська	6 617,7	1 061,7	23	6,23	19
Луганська	4 007,9	720,3	24	5,56	23
Львівська	18 737,3	2 182,3	4	8,58	7
Миколаївська	7 883,6	1 041,6	10	7,57	10
Одеська	19 023,3	2 171,2	6	8,76	5
Полтавська	13 554,9	1 630,6	13	8,31	8
Рівненська	6 418,3	981,6	5	6,54	18
Сумська	7 392,5	1 123,3	17	6,58	16
Тернопільська	5 432,5	901,2	14	6,03	21
Харківська	22 850,8	2 504,4	7	9,12	4
Херсонська	5 890,8	968,4	22	6,08	20
Хмельницька	8 003,8	1 166,9	8	6,86	13
Черкаська	8 366,5	1 256,1	18	6,66	15
Чернівецька	3 886,4	700,7	16	5,54	24
Чернігівська	6 984,9	1 005,4	20	6,95	12
м. Київ	51 737,8	2 027,8	1	25,51	1
Україна	317 108,6	35 379,6	-	8,96	-

Причинами очевидного неспівпадіння розподілу місць між регіонами за рівнем їх соціально-економічного розвитку і місць за значенням коефіцієнта ефективності управління $K_{\text{ЕУ}}$, пояснюється різними підходами до їх визначення. Якщо для визначення рівня СЕР необхідно зібрати, опрацювати та інтерпретувати масив статистичних даних за такими шістьма напрямками, як економічна ефективність, інвестиційний розвиток та зовнішньо-економічна співпраця, фінансова самодостатність, ефективність ринку праці, розвиток інфраструктури, відновлювана енергетика та енергоефективність, то $K_{\text{ЕУ}}$ визначається виключно за двома показниками «власні доходи» і «видатки на утримання» напрямку — економічна ефективність.

На нашу думку, запропонований комплекс індикаторів у порівнянні з рейтингом областей за результатами моніторингу Міністерства розвитку громад та територій України є набагато практичнішим і оперативнішим для використання в поточному управлінні на рівні ТГ, оскільки досить точно відображає стан і співвідношення оцінок ефективності управління функціонуванням самоврядних органів.

Пояснення значних розбіжностей слід шукати у впливі інших показників, які знаходяться поза прямими управлінськими впливами органів місцевого самоврядування.

Очевидно, що запропонований комплекс індикаторів ще потребує апробації в процесі проведенні практичних досліджень для отримання порівняльних оцінок всієї множини ТГ в Івано-Франківській області, що і планується зробити в недалекому майбутньому.

При цьому, приклади і порівняльний аналіз окремих оцінок ТГ, уже отриманих в процесі практичної апробації запропонованих нами рекомендацій щодо удосконалення структурно-функціональної схеми територіальної громади, доповнення принципів Е. Остром щодо використання її спільних ресурсів через пріоритетизацію використання інтелектуальних ресурсів населення, а також рекомендованих та необхідних для цього моделей управління і лідерства, розглянемо в наступному розділі.

7.2 Аналіз та оцінка результатів управління використанням ресурсів органами місцевого самоврядування ТГ Прикарпаття

Історик і публіцист, професор Я. Грицак, приводячи в якості історичного прообразу сучасного громадянського суспільства «...вільні міста-республіки, церковні братства, автономні університети й цехи...», наголосив на тому, що саме «Співпраця < ... > була умовою їх виживання, як мінімум, та спільної вигоди, як максимум»⁷⁷³.

Усвідомлюючи, що комплекс напрацьованих нами рекомендацій також є спрямованим на виживання («як мінімум») і спільну вигоду («як максимум») територіальних громад — своєрідних, самостійно господарюючих суб'єктів у рамках загальнонаціональної соціально-економічно-екологічної системи, вважаємо за необхідне наголосити на тому, що всі територіальні громади цієї системи повинні управлятися і функціонувати в єдиній системі координат, в основі якої лежить ключове слово із цитати проф. Я. Грицака — «співпраця» і яка повністю відповідає просторовій моделі 3S-лідерства.

⁷⁷³ Грицак Я. «26 процент» (Част.1). *The Ukraines*. URL : <http://theukrainians.org/26-protsent#hrytsak-rozd2>

Адже, проаналізувавши можливості організації співпраці територіальної спільноти людей над досягненням «спільної вигоди» в рамках економічних, соціальних і екологічних цілей (Рис. 5.2) стає очевидною вимога інтеграції органом управління ТГ спільних інтелектуальних зусиль для гармонізації множини цілей та необхідних для цього дій із забезпечення «співуправління» (синархія), «співмислення (синтелектика) і «синергії» (співдія) — 3S-лідерства (Рис. 6.6).

Тоді різниця між традиційним управлінням ТГ і управлінням на основі використання моделі 3S-лідерства цілком відповідає відомій метафорі про драбину С. Кові (С. Covey), який свого часу заявив, що «Управління — це ефективний підйом драбиною успіху; лідерство ж визначає, чи цю драбину поставлено біля потрібної стіни»⁷⁷⁴.

Адже, традиційне управління не передбачає масштабного залучення в процес прийняття важливих управлінських рішень активних і зацікавлених громадян та ключових гравців локальної ділової активності, а використовує, в переважній більшості, тільки інтелектуальний ресурс керівництва, функціонерів і представників населення в органах місцевого самоврядування. Цим обумовлюється нижчий рівень інтеграції і гармонізації інтересів НОУ та відсутність множини запропонованих, спільно обговорених, вибраних і визнаних цілей та інтересів.

Підвищенню рівня інтегрованості учасників життєдіяльності громади і гармонізації їх цілей покликане сприяти і сприяє степінь залучення в процеси генерування, оприлюднення, спільного обговорення, обґрунтованого вибору і прийняття важливих для спільноти рішень щодо руху в спільно обраному напрямі і спільно встановлених стратегічних цілей людських ресурсів Н ОУ, тобто — використання інтегрального інтелекту громади.

Проте, до обґрунтованого і усвідомленого вибору «потрібної стіни» для будь-якої громади у вигляді спільно розроблених цілей і стратегії їх розвитку, громаду повинні привести орган управління (СУ) на чолі з лідером, які використовують хоча б елементи

⁷⁷⁴ Covey, S. (2011). Leadership and Management by Stephen R. Covey. August 23, 2011. URL: <https://leadershipforlife.wordpress.com/2011/08/23/hi/>

партисипативного, інклюзивного, а в контексті наших рекомендацій — синархічного управління за моделлю 3S-лідерства, за якого інтелектуальні ресурси населення (НОУ) органом місцевого самоврядування (СУ) вважаються найважливішим ресурсом із всіх тих, якими громада володіє.

У такому разі, за порадою автора книги «Мудрість натовпу»⁷⁷⁵ Дж. Суrowецькі (Surowiecki J.) стає доцільним інтерпретувати ТГ як «мудрий натовп», при взаємодії з яким лідер і орган управління повинні взаємодіяти з дотриманням наступних 4-х умов:

- «...різноманіття думок (кожна людина повинна володіти власною думкою, хай це навіть найнеймовірніша інтерпретація відомих фактів),

- незалежність учасників (думка окремих членів групи не залежить від суджень оточуючих),

- децентралізація (люди мають можливість базуватися на місцевих відомостях) і

- агрегування (механізм об'єднання думок багатьох індивідуумів у колективне рішення)»⁷⁷⁶.

Додавши до цього переліку ще одне ствердження цього автора «...якщо присутній здоровий глузд, головні характеристики групи учасників — різноманітність, незалежність і децентралізація — гарантують отримання хороших групових рішень»⁷⁷⁷, проаналізуємо на відповідність цим умовам наші рекомендації щодо забезпечення належної взаємодії суб'єкта (СУ) управління життєдіяльністю громади і об'єктів (НОУ) за структурно-функціональною схемою (Рис. 5.3), модифікованою моделлю Б. Дж. Фогга (Рис. 5.5), модифікованою моделлю «Діамант лідерства» (Рис. 6.5) і оригінальною моделлю 3S-лідерства (рис. 6.6).

У результаті прийдемо до наступних висновків:

- «присутність здорового глузду» та «агрегування» або «об'єднання думок багатьох індивідуумів у колективне рішення»

⁷⁷⁵ Surowiecki J. The Wisdom of Crowds: Why the Many Are Smarter Than the Few and How Collective Wisdom Shapes Business, Economies, Societies and Nations. Anchor. Reprint ed. 2005. 336 p.

⁷⁷⁶ Ibid. (C. 10).

⁷⁷⁷ Ibid. (C. 21).

є, без сумніву, пріоритетною функцією органу місцевого самоврядування (СУ) ТГ, лідеру і функціонерам якого слід вміти використовувати власний інтелект та інтелект людських ресурсів громади;

— «різноманіття думок», «незалежність» і «децентралізація» є характеристиками «натовпу» з N «індивідуумів» — об'єктів господарювання (ОУ), які повинні бути вмотивованими до творчого мислення і генерування ідей та пропозицій з розвитку громади;

— «мудрість натовпу» визначається організацією належної взаємодії СУ і НОУ, що, в свою чергу, визначається мережею, якістю й станом прямих і зворотних зв'язків між $(1+N)$ елементарними складовими системи;

— за відсутності належної взаємодії СУ і НОУ «мудрість натовпу» (в нашому випадку населення ТГ) втрачається і залишається тільки традиційна «мудрість» органу управління.

У дослідженні⁷⁷⁸ існування залежності між рівнями ефективності і результативності діяльності ТГ та ступенем залучення її органом управління інтелектуальних ресурсів населення до прийняття управлінських рішень було підтверджено низкою даних про зміни цих показників у тих територіальних громадах, які, починаючи з 2015 року, утворювались і ставали на ноги в Івано-Франківській області.

Підтвердженням або запереченням дієвості практичної апробації рекомендованих нами методів і моделей врядування можуть служити приклади результатів управління територіальними громадами області у вигляді оцінок, отриманих у процесі формування рейтингу інституційної спроможності і сталого розвитку 1 415 малих та середніх громад України станом 01.01.2022 року на основі врахування фондом «Регіональний центр економічних досліджень та підтримки бізнесу» (RcErBs)⁷⁷⁹ за 40 (!) критеріями оцінювання.

У результаті використання цього алгоритму і критеріїв для оцінювання 61 ТГ Івано-Франківщини фондом «Регіональний

⁷⁷⁸ Панасюк Р. В. Публічне управління використанням спільних ресурсів територіальних громад України : дис... на здоб. наук. ступ. д-ра філос. (281 — Публічне управління та адміністрування). — Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу, Івано-Франківськ, 2020. — 265 с.

⁷⁷⁹ «Регіональний центр економічних досліджень та підтримки бізнесу». *Facebook*. URL : <https://www.facebook.com/Centersupportsmallcity/>

центр економічних досліджень та підтримки бізнесу» було названо 20 кращих ТГ⁷⁸⁰, значення рейтингу яких приведено в **таблиці 7.3** разом із значенням коефіцієнта $K_{\text{ЕУ}}$ із таблиці 7.1.

Таблиця 7.3.

**Рейтинг кращих 20 громад Івано-Франківської області
станом на 01.01.2022**

Назва ТГ в Івано-Франківській області	Кількість населення, тис.	Рейтинг RcErBs / місце	Значення КЕУ / місце
Калуська	88,7	105 / 1	2,24 / 1
Долинська	48,9	102,6 / 2	1,65 / 3
Коломийська	74,7	87,16 / 3	1,21 / 9
Надвірнянська	44,8	83,51 / 4	1,81 / 2
Бурштинська	24,4	80,74 / 5	0,71 / 15–16
Поляницька	4,7	64,39 / 6	1,40 / 6
Яремчанська	13,6	49,92 / 7	1,20 / 10
Печеніжинська	17,1	45,9 / 8	0,51 / 17
Тлумацька	27,7	43,7 / 9	1,02 / 13
Рогатинська	32,0	40,84 / 10	1,43 / 7
Рожнятівська	20,3	40,67 / 11	1,07 / 12
Нижньовербізька	13,3	38,84 / 12	1,29 / 8
Спаська	5,8	35,48 / 13	0,33 / 18
Делятинська	21,4	31,92 / 14	0,71 / 15–16
Ямницька	9,3	31,1 / 15	1,62 / 4
Богородчанська	28,4	29,3 / 16	1,56 / 5
Білоберізька	8,6	28,16 / 17	0,94 / 15
Галицька	19,8	26,86 / 18	1,04 / 13
Вигодська	18,3	22,58 / 19	0,96 / 14
Верхнянська	10,3	22,58 / 20	1,10 / 11
Середній рейтинг по області	-	24,42	-
Середній рейтинг по Україні	-	26,34	-
Середнє значення КЕУ ТГ по області	-	-	1,08

З 20 кращих ТГ Івано-Франківщини 18 мають оцінки вище середнього значення по Україні.

Проте, в таблиці 7.2 також спостерігається відчутна різниця між місцями кращих ТГ Прикарпаття у загальнонаціональному рейтингу фонду RcErBs і місцями, отриманими цими ж громадам за результатами розрахунку коефіцієнта ефективності управління $K_{\text{ЕУ}}$ ТГ.

⁷⁸⁰ На Прикарпатті визначили 20 кращих громад. Рейтинг. *Pravda* твого міста. 18.01.2022. URL : <https://pravda.if.ua/na-prykarpatti-vyznaczyly-20-krashhyh-gromad-rejtyng/>

Це, знову ж таки, обумовлено тим, що рейтинг RcErBs формується не за кінцевими результатами функціонування ТГ як господарюючого суб'єкта, а за участю 40 різноманітних критеріїв, серед яких значна частина є показниками, які, будучи важливими для активізації діяльності за певними напрямками і завданнями, не є надто значимими для формування і оцінки її поточного економічного, соціального і екологічного стану.

Адже, внесення в перелік критеріїв таких, як «Приєднання до ініціативи ЄС «Угода мерів» чи «Офіційно призначена календарна дата Дня Енергії в громаді», «Наявність на територіях громади вітропарків та їхня потужність» чи «Наявність на територіях громади сонячних станцій та їхня потужність», або «Наявність та якість сайту громади» чи «Наявність сторінки «Енергозбереження» на сайті громади та її якісне наповнення» і т. п. не є критично необхідними для успішного розвитку і виконання всіма ТГ, які оцінюються в регіоні чи в країні. Чому б тоді не внести в перелік критеріїв «Наявність на територіях громади АЕС» або «Наявність на територіях громади гірськолижного курорту»?

Тому, усвідомлюючи той факт, що запропонувати найкращу і найбільш об'єктивну методологію і критерії оцінок для порівняння ТГ практично неможливо, ми пропонуємо для оперативного-практичного використання варіант, який ґрунтується на найбільш узагальнених складових схеми управління належним використанням спільних природних ресурсів ТГ шляхом забезпечення органом управління і лідером належного інтелектокористування (Рис. 4.2), в перелік яких, на додаток до уже обґрунтованого вище коефіцієнта $K_{\text{ЕУ ТГ}}$, введено такі ресурсні характеристики, як S — територія ТГ, на якій локалізовані всі види ресурсів живої і неживої природи (флора, фауна, земля, надра) і N — кількість населення як множина елементарних носіїв інтелекту, які можуть бути використані в процесах і процедурах життєдіяльності громадою і множиною NOY .

Додані показники S і N є обов'язковими як найбільш незмінні атрибути будь-якої ТГ, використання яких разом $K_{\text{ЕУ ТГ}}$ надасть можливість поглибленого розуміння ефективності управління і функціонування ТГ навіть за однакового значення $K_{\text{ЕУ ТГ}}$ у громадах з різним ресурсним потенціалом. Результати

розрахунку базового рейтингу ТГ і впливу $K_{\text{ЕУ ТГ}}$ на формування її рейтингової оцінки приведені в таблиці 7.4.

Таблиця 7.4.

**Результати розрахунку індикативного рейтингу
ТГ Івано-Франківщини**

Назва територіальної громади Івано-Франківської області	Рейтинг за територією ТГ	Рейтинг за населенням ТГ	Рейтинг за коефіцієнтом ефективності управління ТГ	Значення загального рейтингу	Місце ТГ в загальному рейтингу
1	2	3	4	5	6
Білоберізька	9	39	34,5	27,5	24
Більшівцівська	38	46	25,5	36,5	34
Богородчанська	19	11	9	13,0	8
Болехівська	15	22	40,5	25,8	22
Брошнів-Осадська	53	32	39	41,3	44
Букачівська	41	59	1	33,7	33
Бурштинська	28	14	45,5	29,2	27–28
Верхнянська	40	36	49	41,7	45
Верховинська	7	20	21	16,0	10
Вигодська	1	24	32,5	19,2	15
Витвицька	37	56	62	51,7	60–61
Войнилівська	34	35	48	39,0	40
Ворохтянська	20	53	13,5	28,8	26
Галицька	22	23	25,5	23,5	18
Гвіздецька	59	50	18	42,3	46
Городенківська	4	5	22,5	10,5	7
Делятинська	26	19	45,5	30,2	30
Дзвиняцька	58	42	54	51,3	59
Долинська	13	4	7	8,0	5
Дубівська	52	51	12	38,3	39
Дубовецька	33	50	28	37,0	35–36
Єзупільська	54	47	22,5	41,2	43
Заболотівська	24	21	30	25,0	21
Загвіздянська	61	57	15	44,3	49
Зеленська	5	62	30	32,3	31–32
Івано-Франківська	18	1	2	7,0	1–2
Калуська	17	2	3	7,3	3–4
Коломийська	31	3	19	17,7	14
Коршівська	42	43	51	45,3	51
Косівська	14	8	30	17,3	13
Космацька	46	44	58	49,3	53–57
Кутська	47	26	55	42,7	47
Ланчинська	55	33	61	49,7	58
Лисецька	57	48	37	47,7	55
Матівецька	49	45	40,5	44,8	50
Надвірнянська	29	6	5	13,3	9
Нижньоверб.	50	30	17	32,3	31–32
Новицька	39	28	47	38,0	38
Обертинська	35	40	37	37,3	37
Олешанська	36	41	42	39,7	41
Отинійська	27	18	13,5	19,5	16

Продовження Таблиці 7.4.

1	2	3	4	5	6
Пасічнянська	6	16	6	9,3	6
Перегінська	2	15	32,5	16,5	11
Переріслянська	51	38	59	49,3	56–57
Печеніжинська	30	25	56	37,0	35–36
Підгайчицька	60	58	37	51,7	60–61
Полянська	12	60	11	27,7	25
П'ятицька	45	34	51	43,3	48
Рогатинська	3	9	10	7,3	3–4
Рожнівська	48	31	43	40,7	42
Рожнятівська	32	17	24	24,3	19
Снятинська	10	7	4	7,0	1–2
Солотвинська	8	13	53	24,7	20
Спаська	23	55	60	46,0	52
Старобородчанська	56	54	57	55,7	62
Тисменицька	21	10	51	27,3	23
Тлумацька	11	12	27	16,7	12
Угринівська	62	61	16	46,3	53–54
Чернелицька	43	52	44	46,3	53–54
Яблунівська	26	27	34,5	29,2	27–28
Ямницька	44	37	8	29,7	29
Яремчанська	16	29	20	21,7	17

Такий спрощений підхід для оперативного аналізу і оцінки стану ТГ серед аналогічних суб'єктів у регіоні та використання цієї інформації для управління розвитком громади є цілком достатнім, оскільки розкриває основне і джерело, і об'єкт необхідних змін, а отримані результати розподілу місць в загальному рейтингу покликані виявляти шляхи удосконалення управління використанням наявних ресурсів органами місцевого самоврядування.

Адже, аналізуючи дані таблиць 7.1 і 7.4 в контексті схеми організації належного використання спільних природних ресурсів ТГ шляхом забезпечення належного інтелектокористування (Рис. 4.2), неважко прийти до висновку, що головним актором їх розвитку були, є і будуть людські ресурси громади та рівень управління ними як основи «...створення соціальних і технологічних передумов для найліпшого використання інтелекту кожної особистості й сукупного інтелекту,...»⁷⁸¹.

Отже, якщо територія S і кількість населення N ТГ є відносно сталими атрибутами, то рівень інтелектуалізації людських ресурсів ТГ, з яких виділяється і її управлінська складова, визначається творчою, професійною, соціальною, особистісною та

⁷⁸¹ Україна: Інтелект нації на межі століть. Кол. монографія / Керівник авторського колективу В. К. Врублевський. — К.: Інформаційно-видавничий центр «Інтелект», 2000. — 516 с. (С. 185).

емоційною інтелектуальною спроможністю кожного активного елементарного носія інтелекту — члена множини (СУ+НОУ) та накопиченим ними інтелектуальним, людським і соціальним капіталом.

Тому, керований СУ процес інтелектуалізації населення ТГ і зростання внаслідок цього використання сукупного (інтегрованого) інтелекту громади в формуванні і прийнятті управлінських рішень може і повинен забезпечити зростання ефективності управління $K_{\text{ЕУ ТГ}}$ і, як наслідок, загального коефіцієнта $K_{\text{ТР}}$ трансформації громадою всіх видів її ресурсів Res у результати Rez .

Це приводить до висновку, що основним недовикористаним ресурсом динамічного розвитку будь-якої ТГ є інтелектуальний ресурс її населення — множини елементарних носіїв інтелекту, стан і належне використання якого, згідно з модифікованими принципами Е. Остром (Табл. 5.1), повинен стати головною турботою лідера і його послідовників.

Звідси цілком очевидно, що використання лідером тільки власного інтелекту або інтелекту тільки обмеженої групи працівників органу місцевого самоврядування мінімізуватиме як значення $K_{\text{ЕУ ТГ}}$, так і $K_{\text{ТР}}$, а єдиним шляхом активізації інтелектуальних ресурсів населення і нарощування ефективності управління і функціонування ТГ є оволодіння лідером та всіма його послідовниками основами інтелектокористування, інтелектуалізації та інтелектуального 3S-лідерства.

Отже, сформульована у 2016 році доцільність інтелектуалізації управління інтелектуальними ресурсами як нагальної потреби сучасного суспільства⁷⁸² залишається не тільки актуальною а, навіть, критично важливою для рівня управління інтелектуальними ресурсами територіальних громад — єдиного ендогенного чинника, який в громаді можна і слід навчитися спільно та належно використовувати.

В іншому випадку існуюча сьогодні диференціація інтересів лідера і персоналу органу місцевого самоврядування із соціально-

⁷⁸² Petrenko V. Intellectualization Management of Intellectual Resources — Urgent Need of Modern Society. *World Scientific News*. #67. 674–679 p.

економічно-екологічними потребами і станом населення ТГ нівелюватиме потенціал її конкурентоспроможності, ускладнюватиме виникнення і ведення місцевих бізнесів, сприятиме неефективному використанню спільних ресурсів і громадських активів, поглиблюватиме соціальну і майнову нерівність і т. п.

Таким чином, на порядок денний виходить питання експериментального впровадження і апробації повного комплексу рекомендацій з інтелектокористування, інтелектуалізації та інтелектуального лідерства, до яких належать умови удосконалення інтелектокористування через організацію суб'єкт-суб'єктної взаємодії учасників процесу управління-підпорядкування, удосконалена модель управління спільнотами людей в процесах змін, оригінальна модель інтелектуального лідерства, модифіковані принципи використання спільних ресурсів громад, умови ментального реінжинірингу людських ресурсів та ін.) в практику управління життєдіяльністю ТГ Прикарпаття. Адже до останнього часу ці рекомендації проходили тільки поелементну апробацію головним чином в окремих громадах, таких як Делятинська, Івано-Франківська, Космацька, Печеніжинська, Яблунівська.

Тому, стає цілком очевидною необхідність виконання більш масштабного впровадження комплексу напрацьованих рекомендацій з управління процесами інтелектокористування в практику управління ТГ з наступним дослідженням, порівняльним аналізом і оцінкою результатів діяльності з використання ресурсів органами місцевого самоврядування ТГ, в практиці управління якими вони були використані, з результатами діяльності тих ТГ, які керуються стандартними рекомендаціями вітчизняних експертів і консультантів проєктів міжнародної технічної допомоги, а також ТГ з переважно традиційними методами управління.

7.3. Рекомендації щодо змін в управлінні життєтворчістю вітчизняних територіальних громад

Влучне і зрозуміле пояснення важливості і впливовості місцевої влади в загальнодержавній системі управління на думку групи авторів доповіді «Дев'ять фактів про державну і місцеву політику» полягає в тому, що «...для багатьох американців рішення, які

прийняті набагато ближче до дому, мають настільки ж великий, якщо не більший, вплив на повсякденне життя»⁷⁸³ (...for many Americans, the decisions made much closer to home have just as large, if not larger, effects on day-to-day life.) ніж рішення, які приймаються у Вашингтоні.

Без сумніву, і українцями рішення, які прийняті «ближче до дому» місцевою владою щодо перспектив, пріоритетів, цілей і завдань соціально-економічного розвитку їх територіальних громад, також сприймаються як впливові і життєво важливі. Проте, такі рішення ставатимуть ще важливішими і впливовішими якщо всім розумним, активним і зацікавленим носіям інтелекту в територіальних громадах буде надана можливість брати участь у процесах обговорення, прийняття і реалізації цих рішень.

Тому, головна можливість «...удосконалення роботи вітчизняних органів місцевого самоврядування шляхом активізації використання інтелектуального потенціалу громадян»⁷⁸⁴, яка була сформульована як напрямок наукових досліджень ще у 2000 році і протягом багатьох років мала обмежене використання, в умовах реальної децентралізації влади і ресурсів може й повинна стати основним засобом трансформації територіальних спільнот за критеріями сталого розвитку сучасного світу.

Однак, використання цього інструменту вимагає від лідерів і функціонерів органів управління ТГ усвідомлення необхідності радикальних змін у моделях і технологіях управління шляхом освоєння і використання кращих лідерських і управлінських практик та здобутків світового досвіду.

Відразу зауважимо, що перший досвід звернення до використання технологій партисипативного, інклюзивного управління прийшов в Україну з використанням на початку 2000-х років тех-

⁷⁸³ Nunn R., Parsons J., and Shambaugh J. 2019. Nine facts about state and local policy. Thursday, January 31, 2019. URL: <https://www.brookings.edu/research/nine-facts-about-state-and-local-policy/>

⁷⁸⁴ Шкутяк З. В., Табюахарнюк М. О., Кузьмин В. М., Петренко В. П. Про удосконалення роботи органів місцевого самоврядування через активізацію використання інтелектуального потенціалу громадян. В кн. *«Державне управління та місцеве самоврядування в Україні: шляхи реформування». Матеріали міжнародної науково-практичної конференції.* — Ужгородський державний університет, 2000. — с. 54–60.

нологій стратегічного планування соціально-економічного розвитку регіонів, міст і територій.

Як результат, в м. Івано-Франківську у 1999 р., а в області у 2003 вперше були створені документи, які стали «...продуктами спільних інтелектуальних зусиль територіальних громад»⁷⁸⁵ як наслідку «...залучення креативного інтелекту індивідуумів у формування інтегрального інтелекту територіальних громад і його використання в якості найважливішого ресурсу розвитку регіону»⁷⁸⁶.

При цьому, в процесі їх створення вперше використовувались основні прийоми управління процесами інтелектокористування для «...виникнення і закріплення в менталітеті регіонального управлінського, експертного і громадянського середовища ефекту усвідомленого прагнення до спільної участі < ... > у сфері забезпечення спільного, раціонального і ефективного використання багатого природно-ресурсного потенціалу територій регіону з максимальним врахуванням соціальних, економічних і екологічних потреб більшості населення, а не окремих його групових чи територіальних інтересів»⁷⁸⁷.

Як цілком правильно вказано авторами навчального модулю «Стратегічне планування у громаді» в Україні до появи у 2016 році перших об'єднаних ТГ не було реального досвіду розробки стратегій їх розвитку, але «...досвід роботи над стратегіями міст і регіонів можна та варто використати»⁷⁸⁸.

Тому, не вдаючись у деталі специфіки стратегічного планування на різних рівнях системи публічного управління державою, сконцентруємо увагу на ключовій умові успішного планування спільної діяльності — інтегрованості в процес стратегічного планування населення, якого воно стосується.

⁷⁸⁵ Дзвінчук Д. І., Петренко В. П., Попович В. В. Аналіз досвіду стратегічного управління соціально-економічним розвитком регіону (на прикладі Івано-Франківської області). *Регіональна економіка*. 2016. № 1. С. 22–31.

⁷⁸⁶ Ibid. (С. 26).

⁷⁸⁷ Ibid. (С. 27).

⁷⁸⁸ Ткачук А., Кашевський В., Мавко П. Стратегічне планування у громаді (навчальний модуль). — К.: ІКЦ «Легальний статус», 2016. — 96 с.

При цьому, цей процес, який, окрім всього, «...має відповідати правилам громадської участі і лобістської незаангажованості»⁷⁸⁹, визначається і залежить у першу чергу від готовності і вмотивованості його застосування керівництвом та функціонерами органу місцевого самоврядування (СУ ТГ), а також готовності і вмотивованості до співпраці з владою потенційних учасників спільного управління із множини об'єктів управління (НОУ ТГ).

Однак, і масова участь, і приховане лобіювання визначаються ментальністю, взаємовідносинами і взаємовпливами людських ресурсів СУ ТГ та людськими ресурсами множини НОУ ТГ. На жаль, на момент започаткування в Україні процесу децентралізації, в арсеналі місцевого самоврядування взагалі були відсутні технології і досвід інтеграції інтелекту множини його елементарних носіїв та їх організованих груп у колективний, відповідним чином вмотивований і орієнтований на спільно гармонізовані і встановлені цілі розум — розум спільноти, розум громади.

Проте, на сьогодні такі моделі, технології та інструменти управління, лідерства і послідовництва уже запропоновані і, навіть, частково апробовані в практичному управлінні. При цьому, мова сьогодні йде не про їх досконалість і обов'язковість використання, а про науковий напрям, який, відкриває нові можливості розвитку мистецтва управління і менеджменту для ефективізації публічного управління спільнотами людей різного масштабу і призначення (в першу чергу — територіальних громад України) як необхідного кроку в напрямку децентралізації управління з метою забезпечення між людськими ресурсами СУ ТГ та множини НОУ ТГ взаємодії в режимі реального, а не фіктивного «партнерства для процвітання» («partnerships for prosperity»)⁷⁹⁰.

Цей науковий напрям може потужно посприяти теоретичному і практичному вирішенню важливого завдання епохи інтелектуальної економіки «інтелектуалізованому суспільству — інтелектуалізоване управління» та виходу науки управління людськими спільнотами із «колії» традиційних уявлень, концепцій, моделей

⁷⁸⁹ Ibid. (C. 12).

⁷⁹⁰ Jones M. The Rise of the Regional State in Economic Governance: 'Partnerships for Prosperity' Or New Scales of State Power? Environment and Planning A: *Economy and Space*. Issue published: July 1, 2001, Volume: 33 issue: 7, page(s): 1185–1211.

і рекомендацій про «володаря і раба», «господаря і слугу», «сеньйора і васала», «пана і кріпака», «керівника і працівника», «розпорядника і виконавця», «очільника і підлеглого», «лідера і послідовника» та переходу на вищий, рівень інноваційного мистецтва управління і менеджменту в партнерських парах «суб'єкт — суб'єкт», які з доведених причин (див. Р.2.1) є більш ефективними і результативними.

Цілком очевидно, що реалізація такого переходу вимагає радикальних змін у технологіях та інструментах мислення кожної людини, орієнтованих на формування, розвиток, інтеграцію і використання власного інтелекту в сукупності з інтелектом оточення.

З наведених в таблицях 7.1, 7.3 і 7.4 даних стає цілком очевидно, що питання ефективності управління ТГ ще не знаходить свого позитивного вирішення на основі використання їх лідерами традиційних методів і досвіду управління, про що свідчить реальна картина ефективності управління ТГ Івано-Франківщини (у 54,8 % — $K_{\text{ЕУТГ}} < 1$, у 43,5 % — $K_{\text{ЕУТГ}} > 1$ і тільки у 4,8 % — $K_{\text{ЕУТГ}} >> 1$).

Однак, вважаємо за потрібне наголосити на тому, що така картина є спричинена зовсім не хибним чи недолугим керівництвом у громадах і, тим більше, проблемами з неякісним чи неадекватним ситуації лідерством.

Правда в тому, що, на відміну від еволюційно сформованих ринкових економік західної цивілізації, тривалий диктат ініціатив, рішень і правил гри від центральної влади сформував на місцях з одного боку дефіцит незалежних від волонтаристських втручань «зверху», самостійно, креативно, економічно, демократично і професійно мислячих лідерів та працівників системи місцевого самоврядування, а з іншого — привченого до тривалого патерналізму влади населення з відсутністю необхідних знань і досвіду існування в ринковому оточенні і середовищі та дефіцитом вміння ініціативного, креативного і самостійного мислення.

Таким чином, будь-які зміни, спрямовані на реальну ліквідацію цих двох дефіцитів, неминуче підвищуватимуть ефективність використання ресурсів громади, оскільки цей найбільш цінний інтелектуальний ресурс керівництва і населення громади цілковито відповідає концепції і критеріям 3S-лідерства в рамках концепції реального «партнерства заради процвітання».

Оскільки ж рівень місцевих податків і зборів у будь-якій ТГ визначається інтелектуальною, творчою, діловою і фізичною активністю місцевого населення, то його формування, використання, розвиток та підтримка підприємницького креативу та ініціатив, активізація інноваційно-інвестиційної діяльності, створення нових виробництв, робочих місць, продукції і послуг з високою доданою вартістю стає пріоритетним завданням органу управління.

Адже повертаючись до уже наведеної думки японського економіста Т. Сакая про розум окремої людини і тих, кому доручено його використовувати, з необхідністю приходимо до висновку, що сьогодні цілком очевидним завданням СУ ТГ, як групи тих «кому доручено», є формування необхідних змін в інтелекті та ментальності всіх жителів громади, про що йдеться і у ствердженні спеціального посланника уряду ФРН з питань реформ в Україні Г. Мільбрата про необхідність «...досягти світоглядної трансформації громадян, навчитись краще враховувати інтереси населення при здійсненні реформ»⁷⁹¹.

Проте, світоглядна трансформація громадян ТГ починається із трансформації світогляду лідера і працівників органу місцевого самоврядування — завдання, яке було поставлено при створенні уже згаданої вище лабораторії «LIDER» для поширення технології дизайн-мислення, навчання, розвитку і активного використання комплексу навичок інтелектуального 3S-лідерства у керівників і посадовців територіальних органів управління.

Адже, як вказувалось за результатами досліджень засновників лабораторії в уже цитованій нами публікації «...важливо не тільки залучати інших до прийняття рішень, а й створювати інноваційну культуру та залучати мотивованих фахівців, які мають необхідні компетенції для впровадження інноваційних змін»⁷⁹².

⁷⁹¹ Мільбрат Г. Реорганізовані громади вже працюють, настала пора оновити функції районів. *УКРІНФОРМ*. 05.08.2021. URL: https://www.ukrinform.ua/rubric-regions/3292706-georg-milbradt-specialnij-poslannik-uradu-frn-z-pitan-reform-v-ukraini.html?fbclid=IwARlMzpl7j4JvbsbHVZwM4v-KcYg8r4e6xE26qdQKWTDJRHSZk2sU7G2ex_8

⁷⁹² Dmytro Dzvinchuk, Mariana Orliv, Brigita Janiunaite and Victor Petrenko (2021). Creating innovative design labs for the public sector: A case for institutional capacity building in the regions of Ukraine. *Problems and Perspectives in Management*, 19(2), 320–332.

У цьому контексті цілком доречно вказати на те, що більшість діючого сьогодні персоналу органів управління ТГ отримувала освіту, в якій реально були відсутні необхідні їм сьогодні для цього знання і досвід, оскільки ще кілька років тому в Україні функціонувала інша структура адміністративного поділу і організації взаємовідносин, інші завдання і цілі, інші вимоги і потреба в знаннях. Мітіо Каку — відомий професор-фізик, американець японського походження, автор книги «Майбутнє розуму», відповідаючи на запитання про сучасну освіту в інтерв'ю DSnews.ua у 2014 році, наголосив на тому, що «Діюча система освіти готує фахівців минулого. Ми вчимо їх для того, щоб вони ішли на роботу, якої уже не існує і забезпечуємо тими інтелектуальними інструментами, які давно неефективні»⁷⁹³.

Тому, модель 3S-лідерства можливо стане тим важливим інтелектуальним інструментом, використання якого забезпечить обов'язкове залучення управлінським корпусом і функціонерами органу управління ТГ інтелекту всіх зацікавлених і вмотивованих громадян до участі в прийнятті важливих для громади рішень (синархія), до активної участі в генеруванні інноваційних, інвестиційних та підприємницьких ідей і проектів (сінтелектика) та їх спільної реалізації (синергія) з формування в громаді локального бізнес-середовища з використання належних їй спільних ресурсів. що, без найменшого, сумніву сприятиме покращанню співвідношень всіх тих показників, які характеризують ефективність управління їх життєдіяльністю.

Оскільки оволодіння кадровим наповненням ТГ Івано-Франківщини сучасною технологією 3S-лідерства як необхідним інструментом реалізації завдань децентралізації, потребувало створення і реалізації Програми експериментального тренінгу «Інтелектуальне 3S-лідерство як основа удосконалення управління життєдіяльністю територіальних громад Прикарпаття» така про-

⁷⁹³ Митіо Каку: Учеба уже не будет базироваться на запоминании. DSnews.ua, 28.08.2014го URL : <https://www.dsnews.ua/society/mitio-kaku-ucheba-uzhe-ne-budet-bazirovatsya-na-zapominanii-28082014231600>

грама (див. **Таблицю 7.5**) була створена, апробована⁷⁹⁴ і може стати важливим кроком в досягненні цілей цієї реформи.

Таблиця 7.5.

Програма тренінгу «Інтелектуальне 3S-лідерство як основа удосконалення управління життєдіяльністю територіальних громад Прикарпаття»

№	Тема	Вид занять	Год.	Зауваги
1.	Лідерство в сучасному світі. Роль і значення лідерства в сучасній Україні.	Мінілекція	0,6 год	Тест «Діамант лідерства»
		Дискусія	0,6 год	
		Тест	-	
2.	Традиційні концепції і моделі лідерства. Особистість і лідерство. Матриця лідерства.	Мінілекція	0,5 год	Тест С. Делінгер
		Дискусія	0,5 год	
		Тест	0,2 год	
3.	Управління життєдіяльністю територіальних громад. Аналіз ефективності управління.	Мінілекція	0,5 год	Тест І. Адізеса
		Дискусія	0,5 год	
		Тест	0,2 год	
4.	Технології мислення лідера. Специфіка дизайн-мислення	Мінілекція	0,5 год.	-
		Дискусія	0,7 год.	
5.	Концепція інтелектуального лідерства. Модель інтелектуального 3S-лідерства.	Мінілекція	0,7 год	Тест Вудкока-Френсіса
		Дискусія	0,5 год	
		Тест	-	
6.	Формування персональних рекомендацій. Персональний план викори-стання моделі 3S-лідерства.	Тест	0,5 год	-
		Практична	0,7 год	
Загалом:			7,2 год	

За тематикою цієї програми кафедрою публічного управління і адміністрування ІФНТУНГ готується до видання однойменний посібник, видання і поширення якого забезпечить масштабне ознайомлення керівництва і працівників регіональної системи органів місцевого самоврядування з комплексом нових знань і досвіду з основ інтелектуального 3S-лідерства для використання в управлінні дорученими їм в результаті демократичного вибору людей

⁷⁹⁴ Дзвінчук Д., Лютий М., Аршулік О. Про програму тренінгу «Інтелектуальне 3S-лідерство як основа удосконалення управління життєдіяльністю територіальних громад Прикарпаття на основі використання тоєхнології дизайн-мислення»: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції «Розвиток компетентності в публічному секторі: європейські стандарти та перспективи» (Івано-Франківськ, 30 вересня 2021 р.) / за ред. Д. І. Дзвінчука; упоряд. Л.С. Мосора. Івано-Франківськ: ІФНТУНГ, 2021. 229 с.

ТГ, впорядкує взаємовпливи і взаємодію влади, бізнесу і громадськості, підвищить ефективність управління $K_{\text{ЕУ ТГ}}$ і життєдіяльності $K_{\text{ТР}}$ та, як наслідок, приведе до поступового зростання рівня економічного, соціального і екологічного добробуту населення.

Наслідком поступового переходу до партисипативних, інклюзивних і, накінець, синархічних методів управління всіма спільними ресурсами ТГ з використанням підходів і критеріїв інтелектуального 3S-лідерства стане зростання спільної та індивідуальної активності населення в його соціальній і підприємницькій діяльності, збільшення потоку місцевих податків і зборів PZ_{Σ} , зменшення витрат на утримання влади VY_{Σ} , збільшення частки коштів на вирішення поточних і стратегічних планів і проектів із сталого розвитку і покращання рівня добробуту.

Таким чином, слід визнати, що ключовою вимогою щодо лідерів-керівників і лідерів-функціонерів в органі місцевого самоврядування ТГ є здатність і вміння останніх ефективно взаємодіяти із своїми реальними співлідерами і послідовниками задля спільного досягнення позитивних результатів шляхом формування в цьому органі системи і атмосфери належного сучасного лідерства, співлідерства і послідовництва на умовах концепції 3S-лідерства.

У цьому контексті слід говорити про 3S-лідерство як про засіб управління ефективною життєдіяльністю будь-якої сучасної людської спільноти, а відбір і наділення правами лідерів особистостей із схильністю до синархії, сінтелектики і синергії на всіх рівнях управлінської ієрархії держави і системи місцевого самоврядування стає основою тих людських цінностей, що утворюють 3S-простір в якості основи подальшого розвитку і зростання організаційної культури кожної територіальної спільноти людей.

При цьому, без сумніву, обов'язок із створення такої атмосфери в будь-якій людській спільноті лежить на її лідерах (обраних цією спільнотою або призначених уповноваженими на це органами), а ефективна і результативна інтелектуальна взаємодія між всіма іншими членами підпорядкованих їм груп, підрозділів, організацій, галузевих і територіальних спільнот і т. д. в складі множин відповідних співлідерів і послідовників повинна стати стандартом організаційної економічно, соціально і екологічно орієнтованої

поведінки в процесах трансформації всіх інших видів ресурсів, якому треба навчати, підтримувати, розвивати, використовувати і оцінювати за досягнутими результатами.

Забезпечення такого управління життєдіяльністю загальнонаціональної множини ТГ як базових структурних утворень з ефективним досягненням останніми спільно встановлених результатів з часом мотивуватиме перехід органів управління вищих рівнів (регіон, держава) до переважно регуляторних видів управління партнерською взаємодією суб'єктів всіх рівнів системи на основі «...невтомного узгодження своїх дій з політичними партнерами й опонентами, пошуку спільної стратегії національного розвитку на основі спільної ціннісної платформи»⁷⁹⁵.

Це відповідатиме загальному тренду в пошуках країнами з розвинутою ринковою економікою можливостей її подальшого удосконалення в напрямку «партисипативного», «прогресивного», «стейкхолдерського», «інклюзивного» капіталізму з наміром забезпечення «...успішної політики на всіх рівнях врядування», «...загального економічного прогресу шляхом ретельного аналізу місцевої, штатної та федеральної політики» на основі використання «ретельного аналізу витрат і вигод,...»⁷⁹⁶.

Інакше, збереження методів традиційного, директивно-командного і дозвільного управління центральної, регіональної і місцевої влад діяльністю множиною ТГ в регіонах країни неминуче конфліктуватиме із бажаннями, цілями, планами, завданнями і результатами населення останніх та мотивуватиме прагнення суспільства до позитивних змін і прогресу.

Оскільки ж «Прогрес є неможливим без змін, а ті, хто не може змінити своє мислення не можуть змінити нічого» (Джордж Б. Шоу — George Bernard Shaw) «Progress is impossible without change, and those who cannot change their minds cannot change anything.», то вітчизняні лідери, співлідери і послідовники, а загалом і більшість

⁷⁹⁵ Не змарнувати потенціал України! Українська правда. 30 грудня 2021 р. URL : <https://www.pravda.com.ua/columns/2021/12/30/7319041/>

⁷⁹⁶ Nunn R., Parsons J., and Shambaugh J. 2019. Nine facts about state and local policy. Thursday, January 31, 2019. URL: <https://www.brookings.edu/research/nine-facts-about-state-and-local-policy/>

населення територіальних громад повинні усвідомити необхідність змін в управлінні з використанням спільного інтелекту для спільного управління встановленням і досягненням спільно гармонізованих цілей та інтересів.

Тільки за виконання такої умови інтелектуальні ресурси українського суспільства поступово перетворюються в ту рушійну силу, яка, дозволить планувати і реалізовувати в майбутньому ефективні локальні, регіональні і загальнодержавну стратегії сталого розвитку громад, регіонів і країни, а також інші доступні сьогодні механізми та інструменти інтеграції інтелекту.

Тому, стає цілком очевидною і потреба спільного ж пошуку, виділення із свого середовища і належного використання населенням територіальних громад тих людей, які володіють необхідними задатками, здібностями і прагненнями до практичної реалізації нових видів сучасного, інклюзивного, синархічного і т. п. управління.

Іншими словами — правильного визначення і залучення в систему управління життєдіяльністю ТГ не просто освічених і кваліфікованих управлінців та функціонерів, а талановитих людей. Людей, інтелектуальні здібності яких виступатимуть вирішальним чинником результатів ефективного використання спільних ресурсів на основі спільного мислення і спільної діяльності.

7.4 Проблема талантів у системі публічного управління життєтворчістю територіальних громад

Українцям пояснювати, що таке талант, непотрібно. Відомі телевізійні шоу «Україна має талант», огляди, конкурси і фестивалі «Таланти твої Україно», «Голос країни», «Танці зі зірками», «Ігри талантів» і т. п. фокусують увагу глядачів і слухачів країни на носіях цілої палітри мистецьких талантів, практично відволікаючи увагу суспільства від проблеми необхідності і доцільності вирощування і утримання талантів, необхідних для багатьох інших сфер життєдіяльності нашого суспільства.

Значно скромніше в інформаційному просторі висвітлюються та аналізується стан з талантами в сфері науки, техніки і техноло-

гій, а проблеми талантів є цих сферах залишаються, як правило, проблемами самих талантів.

Тема ж необхідності і доцільності присутності талановитих людей в управлінні державою Україна, її інституціями, регіонами, політичними і громадськими організаціями нашої країни (за виключенням повідомлень про результати конкурсів «Кращий державний службовець», «Молодий державний службовець» чи «Державний службовець року») практично відсутня.

Ось чому, видатний художник Марчук Іван — єдиний українець із списку «100 геніїв сучасності»⁷⁹⁷ — вважає, що «Україна народжує найбільші таланти на квадратний метр у світі, але вони їй не потрібні»⁷⁹⁸.

Ось чому, аналітичні дослідження виявляють, що «Україна вже давно стала «донором талантів» для країн сусідів...»⁷⁹⁹, а «Молодь не відчуває, що може реалізувати свій талант в Україні»⁸⁰⁰.

Слід зауважити, що першим в боротьбу за таланти включився український бізнес, яким сучасна парадигма належного добору, управління та утримання талановитих людей почала культивуватись з початку 2010-х років.

У 2012 році український бізнесмен і президент компанії «Євроіндекс» В. Пекар задався питанням: «Як нам всім змінитися, аби таланти були з нами?». Шукаючи відповідь він, цілком слушно, пов'язав талант людини з вмінням мислити і прийшов до висновку, що талант «...завжди тією чи іншою мірою є продуктом суспільства»⁸⁰¹, який засвідчує, що як суспільство загалом, так і всі його можливі складові заслуговують на ті таланти, які в ньому

⁷⁹⁷ 100 геніїв сучасності. Вікіпедія. URL: https://uk.wikipedia.org/wiki/100_геніїв_сучасності

⁷⁹⁸ Відомий художник розповів про свій біль. ТЕРЕН. Тернопільські новини. 24 січня, 2018. URL: https://teren.in.ua/news/vidomyj-hudozhnyk-rozpoviv-pro-svij-bil_130507.html

⁷⁹⁹ Чому таланти тікають з України? *Kyiv International Economic Forum*. 03.02.2018. URL: <https://forumkyiv.org/uk/analytics/chomu-talanti-vid-yizhdzhayut-z-ukrayini>

⁸⁰⁰ Молодь не відчуває, що може реалізувати свій талант в Україні. *Вокс Україна*. 18 січня 2022. URL: <https://voxukraine.org/molod-ne-vidchuvaye-shho-mozhe-realizuvaty-svij-talant-v-ukrayini/>

⁸⁰¹ Пекар В. Таланти і суспільство: Як нам всім змінитися, аби таланти були з нами. *MANAGEMENT.COM.UA*. 2 липня 2012. URL: <https://www.management.com.ua/notes/talent-society.html>

і ним же формуються та використовуються в процесі життєдіяльності належним, або ж неналежним чином.

Протягом 2010–2020 років наукові розвідки з доцільності, проблем і перспектив системного управління талантами у вітчизняних організаціях і підприємствах різних сфер діяльності форм власності були опубліковані О. І. Продіус, А. І. Журавель, М. О. Сітор⁸⁰², М. С. Татаревською і О. В. Сорокою⁸⁰³, Р. О. Винничук і Н. В. Худобою⁸⁰⁴, К. А. Нефьодовою⁸⁰⁵, Р. О. Винничук⁸⁰⁶, Є. Ю. Щокіною, Н. О. Задорожнюк і І. А. Білоусовою⁸⁰⁷ та ін.

Що ж до талантів у владі, то ще у 2011 році політологом І. Дебенком в статті для «Української правди» «Таланти твої, Україно» була зроблена спроба загострити увагу читачів на тому факті, що «Україна має не лише таланти, але й <...> ніяк не менші таланти «мають» Україну...». Під тими, що «мають» він означив цілу низку українських політиків, що «...не лише репрезентують владу в Україні, є своєрідним обличчям держави на міжнародній арені, але й являються носіями тих чи інших світоглядних орієнтацій та пануючих цінностей»⁸⁰⁸. При цьому автор, цілком слушно, ув'язав питання талановитості «високопосадовця», який є «публічною особою», з тим, що він функціонально «...представляє суспільство, яке і легітимізувало його правління»⁸⁰⁹.

⁸⁰² Продіус О.І., Журавель А.І., Сітор М.О. Талант-менеджмент як невід'ємна складова успіху організації. *Економіка: реалії часу*. 2013. № 1 (6). С. 172–177.

⁸⁰³ Татаревська М.С., Сорока О.В. Проблеми та перспективи управління талантами в сучасних організаціях. *Вісник соціально-економічних досліджень*, 2013. випуск 4 (51). С. 160–164.

⁸⁰⁴ Винничук Р.О., Худоба Н.В. Особливості управління талантами в Україні в умовах інтелектуалізації економіки. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки»*. 2015. Вип. 11. Ч. 2. С. 68–71.

⁸⁰⁵ Винничук Р.О., Худоба Н.В. Особливості управління талантами в Україні в умовах інтелектуалізації економіки. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки»*. 2015. Вип. 11. Ч. 2. С. 68–71.

⁸⁰⁶ Винничук Р. О. Таланти як особлива категорія працівників організації. *Глобальні та національні проблеми економіки*, Миколаївський національний університет імені В.О. Сухомлинського. Випуск 21. 2018. — С. 246–250.

⁸⁰⁷ Щокіна Є.Ю., Задорожнюк Н.О., Білоусова І.А. Система управління талантами в сучасних організаціях. *Інфраструктура ринку*. Випуск 43. 2020. — С.347- 351.

⁸⁰⁸ Дебенко І. Таланти твої, Україно. *Українська правда*. 13 січня 2011. URL: <https://www.pravda.com.ua/columns/2011/01/13/5779167/>

⁸⁰⁹ Ibid.

Таким чином, ним, чи не вперше, публічно рівень талановитості публічної особи (функціонально належної до суб'єкта управління — влади), а значить і результатів та наслідків її діяльності, оголошено результатом і наслідком обрання-легітимізації цієї особи суспільством (об'єктом управління) або його окремими частками на всіх рівнях ієрархії системи публічного управління державою. Оскільки ж управління державою чи будь-якими її частками інтерпретується у вигляді системи, «...об'єктом якої є все суспільство, а суб'єктом — система державної влади у вигляді спеціально утворених органів, між якими розподілені певні функції державного управління»⁸¹⁰, то результативне і ефективне функціонування влади вимагає готовності її кадрів до такого мислення, яке «...потрібне не для виживання, а для змін, перетворень, трансформації».

Саме тому суспільство і повинно бути зацікавленим в обранні до органів влади таких талановитих і відповідальних людей, які б призначали на інші посади також талановитих і відповідальних людей. В іншому випадку очікувати від влади належного управління використанням наданих суспільством у процесі обрання-легітимізації суспільних ресурсів не слід.

Однак, перші наукові публікації на тему необхідності удосконалення управління талантами в органах влади в Україні з'явилися тільки через 10 років. І це при тому, що вітчизняною системою публічного управління протягом трьох десятиліть демонструються численні приклади потрапляння на посади в її ієрархічній структурі (починаючи з посад міністрів та їх заступників, голів державних комітетів, голів органів центральної виконавчої влади, обласних і районних державних адміністрацій і т. д.) не спеціально відібраних і талановитих професійних функціонерів і фахівців-лідерів, а самовпевнених кар'єристів, дилетантів, амбітних недоуків, шахраїв чи випадкових і необізнаних але потрібних і лояльних до керівництва людьми.

До цієї досить незручної для аналізу і оцінок теми у своїх публікаціях звернулись тільки А. Ліпенцев і В. Касприк⁸¹¹, С. Се-

⁸¹⁰ Бакуменко В. Д. Формування державно-управлінських рішень: проблеми теорії, методології, практики : монографія. — К. : Вид-во УАДУ, 2000. — 320 с. (С. 1)

⁸¹¹ Ліпенцев А. В., Касприк В. Р. Управління талантами в органах публічної влади. *Науковий вісник. Демократичне врядування*. 2019, № 2(24). С. 6–12.

ліванов і А. Кашлакова^{812, 813}, В. Толкованов⁸¹⁴, В. Петренко⁸¹⁵, Д. Дзвінчук, М. Баран, Г. Хамчук^{816, 817} та ін., що свідчить про певне небажання наукового загалу до досліджень та незалежних оцінок ситуації з кадрами системи публічного управління і адміністрування.

Ще гірше виглядає стан із залученням, утриманням і управлінням талантами в органах місцевого самоврядування нашої держави. Пошук в мережі Internet інформації за словосполученнями «таланти в місцевому самоврядуванні», «талант в управлінні територіальною громадою», «таланти в органах місцевого самоврядування», «управлінням талантами в органах місцевого самоврядування» і т. п. демонструє практично повну відсутність будь-яких повідомлень (інформаційних, публіцистичних, аналітичних чи наукових) на ці теми за великої кількості дописів про наявність в ТГ талановитих музикантів, співаків, танцюристів, майстрів пензля, різьби і вишивки і т. д. і т. п.

Однак, незаперечна і пріоритетна важливість добору для посад у органах влади всіх рівнів людей із специфічним талантом

⁸¹² Селіванов С. В., Кашлакова А. І. Стажування державних службовців на робочому місці як інструмент управління талантами. Досвід державної міграційної служби України. *Public Administration: European Development Strategies*. — Publishing House «Baltija Publishing», 2021. — С. 128–124.

⁸¹³ Кашлакова А. І. Система управління талантами на державній службі: сутність та необхідність впровадження в Україні. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2020. № 9. — URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1729>

⁸¹⁴ Толкованов В. В. Упровадження системи управління талантами в Апараті Верховної Ради України в контексті реалізації парламентської реформи. *Scientific Papers of the Legislation Institute of the Verkhovna Rada of Ukraine*. 2021.07.21. С. 140–149.

⁸¹⁵ В. Петренко. Дизайн-мислення як інструмент приваблення і утримання талантів у системі публічного управління і адміністрування. *Розвиток компетентності в публічному секторі: європейські стандарти та перспективи: Матеріали міжнародної науково-практичної конференції (Івано-Франківськ, 30 вересня 2021 р.)* / зв ред. Д. І. Дзвінчука; упоряд. Л. С. Мосора, Івано-Франківськ: ІФНТУНГ, 2021. 229 с. (С. 42–46).

⁸¹⁶ Баран М. П., Петренко В. П., Хамчук Г. П. Про проблему приваблення і утримання талантів у вітчизняній системі публічного управління і адміністрування. *Публічне управління та адміністрування в умовах війни і в поствоєнний період в Україні: матеріали Всеукр. наук.-практ. конф. у трьох томах, м. Київ, ДЗВО «Університет менеджменту освіти» НАПН України, 15–28 квітня 2022 р.; ред. колегія : І.О. Дегтярьова, В.С. Куйбіда, П.М. Петровський та ін., уклад. Т.О. Мельник. Т. 3. К. : ДЗВО «УМО» НАПН України, 2022. — С. 105–108.*

⁸¹⁷ Дзвінчук Д. І., Баран М. П., Петренко В. П., Хамчук Г. П. Про проблему приваблення і утримання талантів у вітчизняній системі публічного управління і адміністрування. *Публічне управління та регіональний розвиток*, (16), 383–406. URL : <https://doi.org/10.34132/pard2022.16.05>

публічного службовця чи працівника органу місцевого самоврядування демонструється наступними прикладами.

У 2001 році 43-м Президентом США Дж. Бушем-молодшим було ініційовано реформу державного апарату, одним із ключових напрямів якої визначили управління людським капіталом з тим, щоб сформувати такий уряд, «...який мислить по-іншому, шляхом залучення на державну службу талановитих і творчих людей»⁸¹⁸. При цьому, головною умовою стало завдання «...залучати та утримувати талановитих людей...»⁸¹⁹.

Ця ініціатива стала наслідком виявлених на кілька років раніше експертами відомої консалтингової компанії Мак-Кінсі Е. Майклзом (Ed Michaels), Г. Гендфілд-Джойнс (Helen Handfield-Jones) і Б. Аксельродом (Beth Axelrod) проявів боротьби великих бізнес-структур за талановитих людей, яку вони деталізувати в книзі-бестселері «Війна за таланти»⁸²⁰.

З того часу терміни «війна за таланти», «пошук талантів», «розвиток талантів», «управління талантами», «менеджмент талантів» та ін. стали предметом наукового аналізу, моделювання, розробки технологій і рекомендацій як у спеціальній науковій літературі, так і в численних публікаціях консультативно-методичного та практичного характеру.

При цьому, проблема «залучення і утримання найкращих талантів» протягом 25 років залишається однією з найпопулярніших тем наукових публікацій у всіх провідних країнах світу, а спецвипуск журналу *Business Research Quarterly* (березень 2022 року) присвятив їй спецвипуск. У цьому номері журналу, відповідаючи на сформульоване авторами титульної статті запитання «Менеджмент талантів. Куди йдеш?»⁸²¹, авторкою іншої статті рекомендовано «...заново винайти управління талантами», оскільки зрос-

⁸¹⁸ The President's Management Agenda. Executive Office of the President Office of Management and Budget. Fiscal Year 2002. — 72 p. URL: <https://obamawhitehouse.archives.gov/sites/default/files/omb/assets/omb/budget/fy2002/mgmt.pdf>

⁸¹⁹ Ibid. (с. 15)

⁸²⁰ Michaels, E., Handfield-Jones, Helen., Axelrod, Beth. *The War for Talent*. Harvard Business Review Press; (October 15, 2001). — 240 p.

⁸²¹ Farndale, Elaine, Morley, Michael, Valverde, Mireia. *Talent Management: Quo Vadis? BRQ. Business Research Quarterly*. Volume 22, Issue 3, July–September 2019, Pages 155–159.

таюча роль людських ресурсів «...впливає на поточну парадигму управління талантами»⁸²².

Слід зауважити, що, не дивлячись на відсутність до останнього часу в Україні законодавчо закріпленого поняття «управління талантами», всі необхідні для цього елементи уже «...покладені в основу завдань та заходів реформи державного управління і державної служби»⁸²³, а необхідність і доцільність «...створення системи управління талантами на державній службі» була визнана як один із пріоритетів і проблем реформування керівництвом Національного агентства України з питань державної служби (НАДС) в процесі обговорення «Стратегії реформування державного управління на період до 2025 року»⁸²⁴.

І хоча в якості основних пріоритетів у цьому важливому напрямі роботи з людськими ресурсами НАДС до останнього часу вбачає тільки у навчанні і розвитку талановитих працівників, а не в привабленні і, тим більше, не в утриманні останніх, це слід вважати дуже важливим зрушенням в потрібному суспільству напрямку.

Адже в новітній історії України протягом десятиріч роки відношення до проблеми наповнення вітчизняної системи публічного управління і адміністрування відповідними кадрами залежало від результатів виборів і обрання кожного чергового Президента, після чого обов'язково запускався процес змін в персональному складі очільників і провідних функціонерів системи на всіх рівнях її ієрархії⁸²⁵. При цьому, «кадрові чистки» обов'язково поширювались і на інші категорії людських ресурсів системи управління

⁸²² Lisbeth Claus. HR disruption — Time already to reinvent talent management. *BRQ. Business Research Quarterly*. Volume 22, Issue 3, July–September 2019, Pages 207–215.

⁸²³ Посібник для керівників державної служби / [Ю. Лихач (кер. авт. колективу), М. Канавець, Р. Попов, А. Малога, Н. Шамрай, С. Гербеда, А. Мацокін, Н. Чермошенцева, С. Селіванов, Н. Щербак, В. Дівак, Г. Третяченко, Ю. Єрченко, М. Постолюська, О. Бугенко, Л. Михалик; за заг. ред. Н. Аллошиної]. — К.: ТОВ «ВІСТКА», 2020. — 422 с. (с. 57).

⁸²⁴ НАДС долучилося до обговорень Стратегії реформування державного управління на період до 2025 року. НАДС. 15 жовтня 2020 року. URL: <https://nads.gov.ua/news/nads-doluchilosya-do-obgovoren-strategiyi-reformuvannya-derzhavnogo-upravlinnya-na-period-do-2025-roku>

⁸²⁵ Отт М., Надельнюк О. Кадри вирішують все. Хто з президентів України провів найглибшу кадрову «чистку»? Аналіз 18 000 указів. VoxUkraine. URL: <https://www.pravda.com.ua/cdn/graphics/2018/12/ukazy2/>

державою, а проблема «залучення і утримання» перероджувалась в проблему пошуку і набору нових очільників та лояльних їм управлінців і функціонерів.

Тому й не дивно, що «...економічна та соціальна стагнація, постійні кризи стали нормою в Україні. І влада вже 30 років не спроможна вийти із цього замкненого кола, ...»⁸²⁶, що «...найболючіша проблема сучасної України — професійна деградація» в процесі «розробки й ухвалення важливих державних рішень»⁸²⁷, що державні органи нездатні «...вирішувати ключові завдання через брак професійних кадрів»⁸²⁸, що існує ніби кимось видуманий «кадровий голод»⁸²⁹. Справжня ж причина всіх цих негараздів породжена не тим, «...що ні з кого вибирати, а тому, що знову шукають серед «своїх»»⁸³⁰.

Тому існуюча практика кадрового наповнення системи управління державою повинна бути переорієнтованою з пошуку тільки «своїх» і «лояльних» на визнаний всіма цивілізованими країнами алгоритм і критерії пошуку, виявлення, залучення і утримання талановитих і професійних управлінців та функціонерів.

В основі специфіки реалізації цього алгоритму в сфері публічного управління і адміністрування галузевими, регіональними і територіальними спільнотами повинні, на нашу думку, лежати два цілком слушні висловлювання про людей розумних і невігласів.

Древньогрецький мислитель і філософ Платон вважав, що «Ті, хто достатньо розумні, щоб не лізти в політику, караються тим, що ними правлять люди дурніші за них самих», а науковець-натураліст Ч. Дарвін, що «Невігластво набагато частіше надає впев-

⁸²⁶ Сорока С. Інституції vs революції. Виконавча влада. Чому Україною, як і раніше, керують у ручному режимі і без стратегії. *ZN.UA*. 01.02.2021. URL: <https://zn.ua/ukr/internal/institutsiji-vs-revoljutsiji-vikonavcha-vlada.html>

⁸²⁷ Горбулін В. Мій шлях у задзеркалля. Не лише подорожні нотатки. — Брайт Букс, 2019. — 272. (С. 15)

⁸²⁸ Світові науковці навчатимуть українців державного управління *Obozrevatel*. 24.02.2021. URL: <https://news.obozrevatel.com/ukr/economics/fea/ukrainsiv-navchati-derzhavnomu-upravlinnyu-budut-svitovi-vcheni-v-kievi-vidkrili-unikalnu-shkolu.htm>

⁸²⁹ KSE Insights: «Кадровий голод держслужби: чому розумні мають долучитись?». KSE. 28.02.2017. URL: <https://kse.ua/ua/about-the-school/news/2017-02-28-kse-insights-hr/>

⁸³⁰ Сорока С. Інституції vs революції. Чому ми продовжуємо рухатися по колу, постійно змінюючи «чужих» на «своїх» і втрачаючи компетентних. *ZN.UA*. 18 січня, 2021 p. URL: <https://zn.ua/ukr/internal/institutsiji-vs-revoljutsiji-derzhsluzhba.html>

неності, ніж знання» («Ignorance more frequently begets confidence than does knowledge»).

Тому, впевнені невігласи дуже часто отримують важелі управління тими людьми, які є достатньо розумними, щоб зрозуміти, що ними правлять нерозумні, а результати такої взаємодії є, як правило, далекі від очікуваних розумними.

Як цілком доказово продемонстровано в дослідженні проблем приваблення і утримання талантів у вітчизняному публічному управлінні і адмініструванні⁸³¹, прагнення до влади і бажання лідерства є притаманним дуже багатьом людям, в т. ч. і тим, що є погано усвідомленими як щодо власних здібностей, освіти і досвіду, так і щодо професійних і кваліфікаційних вимог, компетенцій і критеріїв, значимості, обов'язків, відповідальності за результати діяльності на цих посадах. Причини цього автори вбачають в помилково завищених або занижених самооцінках людей, спричинених поширенням і дією комплексу двох когнітивних ефектів. Адже, якщо впевнені невігласи помилково вважають себе достойними і кращими від багатьох інших під впливом ефекту Даннінга-Крюгера (Dunning D. & Kruger J.)⁸³², то достатньо розумні і досвідчені — помилково применшують свої здібності під впливом відомого і досить поширеного ефекту самозванця або Кланс-Імес (Clance, P. R. & Imes, S. A.)⁸³³ вважаючи себе недостойною заміною попередників на відповідних посадах.

При цьому, розумні і досвідчені люди, які недооцінюють свої здібності як і ті, що оцінюють себе цілком адекватно, за відсутності належного управління талантами стають, як правило, жертвами войовничих і активних невігласів, які прагнуть влади і доступу до

⁸³¹ Дзвінчук Д. І., Баран М. П., Петренко В. П., Хамчук Г. П. Про проблему приваблення і утримання талантів у вітчизняній системі публічного управління і адміністрування. *Публічне управління та регіональний розвиток*, (16), 383–406. URL: <https://doi.org/10.34132/pard2022.16.05>

⁸³² Дзвінчук Д. І. Петренко В. П. Щодо проявів ефекту Данінга-Крюгера в системі управління українською державою. Теорія та практика державного управління. 2017. № 1(50). С. 6–11.

⁸³³ Дзвінчук Д. І., Орлів М. С., Петренко В. П. Експериментальна верифікація можливості використання тесту вудкока-френсіса для виявлення когнітивних упереджень у претендентів на керівні посади в органах публічної влади. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2021. № 2. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1963>

її ресурсів, та яких категорично небажано просувати на посади у владі.

Виходячи з того, що дуже відома формула засновника персонального коучингу Т. Леонарда (Thomas J. Leonard) стверджує, що 100 % результатів успішної роботи особистості формуються тільки на 10 % її знаннями, вміннями і навиками, на 40 % — образом її мислення і на 50 % — взаємодією з оточенням⁸³⁴, стає очевидним, що традиційне оцінювання таланту особистості виключно за рівнем її компетентності (знання, навички, досвід) не повністю адекватно відображає рівень її таланту.

Тому ректор Нідерландської бізнес-академії проф. Ян ван Звітен (Jan van Zwieten) у 2015 році для оцінювання і управління талантами «розумного носія знань і вмінь» запропонував модель⁸³⁵, яка окрім компетентності особи враховує притаманні цьому носію «...ментальні та емоційні аспекти роботи, взаємодії з людьми, управління людьми, створенні здорового балансу між роботою та життям, підтримання фізичної форми»⁸³⁶.

Запропонована у 2012 році модель «відбору функціонерів для органів державного управління і місцевого самоврядування» також спиралась на врахування інтелектуальних здібностей особи у вигляді піраміди інтелектуальних домінант творчої, соціальної і особистісної складових її інтелекту⁸³⁷.

Український проф. В. Сабадуха, поставивши під сумнів повноту оцінки рівня таланту особистості виключно за поняттям «компетентність» у зв'язку з тим, що за її межами «...опиняються такі важливі складові духовного потенціалу людини як мислення

⁸³⁴ Формула успіху. *School of Business & Management*. URL; <https://sbm.pnu.edu.ua/2018/09/11/formula-uspihu/>

⁸³⁵ Jan van Zwieten, Karin Legemate, Alain Goudsmet, Koen Gonnissen. *Talentcoach: hoe signaleer en ontwikkel je talenten in organisaties*. — B+B Vakmedianet BV; 1st edition, 2015.

⁸³⁶ Sandra Doeze Jager, Janvan Zwieten. *Talentmanagement aan de hand van vier assen. Loop baan Visie*. April 2021. — pp. 59–66. URL : <https://esbimpact.org/wp-content/uploads/2021/05/Doeze-Jager-en-van-Zwieten-2021-Talentmanagement-aan-de-hand-van-vier-assen.pdf>

⁸³⁷ Лис А. Б., Немчук О. В., Петренко В. П. Кадрова політика в умовах євроінтеграції : критерії і модель відбору функціонерів для органів державного управління і місцевого самоврядування. *Координати управління : збірник наукових праць*. За ред. проф. Д. І. Дзвінчука. — Вип 1. — Івано-Франківськ: «Місто-НВ», 2012. — С. 107–114. (С. 111)

й спонукання до діяльності, від яких залежить рівень володіння вміннями й знаннями», також запропонував доповнити модель «інтелектуальних здібностей» компонентами «мислення» і «спонукання до діяльності»⁸³⁸.

Проте, аналізуючи документ «Стратегія реформування державного управління на 2022–2025 роки»⁸³⁹, помічаємо відсутність у розділі «Професійна публічна служба та управління персоналом» терміну «управління талантами», хоча всі необхідні для такого управління елементи є передбаченими. Подальший аналіз цього документу, покликаною для «...створення можливості залучати та утримувати на державній службі найбільш кваліфікованих фахівців»⁸⁴⁰, дозволяє зробити висновок, що визначення «найбільш кваліфіковані фахівці» отримується в результаті конкурсної процедури «оцінювання компетентностей».

Однак, в переліку конкурсних тестів практично відсутні можливості детермінації і оцінки інтелектуальних характеристик претендентів на посади, ні їх здатності до ефективного мислення.

Оскільки ж результати використання таланту особистості, яка працює в системі публічного управління, визначається окрім її компетентності і розуму ще й способом мислення, то поняття «процес мислення талановитого працівника системи публічного управління і адміністрування» слід чітко детермінувати з метою встановлення рекомендованої для практичного використання узагальненої моделі мислення талановитого державного службовця чи працівника органу місцевого самоврядування.

В уже згаданому дослідженні⁸⁴¹ авторами було продемонстровано, що в процесах і процедурах публічного управління існує ціл-

⁸³⁸ Сабадуха В. Концепція чотирьох ступенів духовного розвитку людини як теоретико-методологічне підґрунтя осмислення проблеми компетентності у сфері публічного управління // Розвиток компетентності в публічному секторі: європейські стандарти та перспективи: Матеріали міжнародної науково-практичної конференції (Івано-Франківськ, 30 вересня 2021 р.) / зв ред. Д. І. Дзвінчука; упоряд. Л. С. Мосора, Івано-Франківськ : ІФНТУНГ, 2021. — С. 42–46.

⁸³⁹ Стратегія реформування державного управління на 2022–2025 роки. Схвалено розпорядженням Кабінету Міністрів України від 21 липня 2021 р. № 831-р. <https://drive.google.com/file/d/1S4qFq68W7xOA4znj2NgoACXRZlWt8h5a/view>

⁸⁴⁰ Ibid (С. 12)

⁸⁴¹ Дзвінчук Д. І., Баран М. П., Петренко В. П., Хамчук Г. П. Про проблему при-
ваблення і утримання талантів у вітчизняній системі публічного управління і адміні-
стрування. *Публічне управління та регіональний розвиток*, (16), 383–406. URL: <https://doi.org/10.34132/pard2022.16.05>

ком виправдана необхідність використання керівництвом і функціонерами моделі мислення, яку вони назвали «множинним» або «тіх-мисленням» (Рис. 7.1).

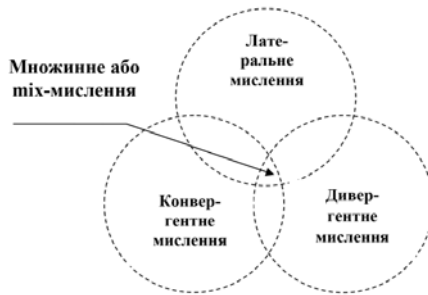


Рис. 7.1 — Графічна інтерпретація рекомендованої моделі мислення талановитого публічного управлінця як підстава його виявлення, залучення, розвитку, використання і утримання в органі місцевого самоврядування (Джс. 838)

Отже, талановитість працівника органу влади визначається не тільки знаннями та освітою (10%), а й здатністю оволодіти та вміло використовувати різні технології мислення (40%) для вирішення в процесі взаємодії з оточенням (50%) як традиційних, тривіальних, стереотипних, рутинних, так і нестандартних, оригінальних, досі небачених управлінських проблем, завдань і ситуацій.

Виходячи з цього, в якості головної вимоги до талановитого публічного управлінця слід назвати професійне володіння мистецтвом мислення і, особливо, множинного мислення для належного управління суспільством і його складовими, оскільки, на цілком слушну думку філософа С. Дацюка, лише «...суспільства з культом мислення здатні розвиватися і виходити з криз через перетворення. Суспільства без мислення так чи інакше підпорядковуються суспільствам з культом мислення або ж деградують»⁸⁴².

Тому, уже започатковані НАДС заходи із створення і розвитку програми управління талантами в системі державної служби слід підтримати шляхом організації програми науково-прикладних

⁸⁴² Дацюк С. Інакший світ. *Українська правда*. 27.08.2021. URL: <https://blogs.pravda.com.ua/authors/datsuk/612876a4ac24f/>

досліджень проблем формування і розвитку всіх видів інтелектуальної активності державних службовців з диференціацією вимог до моделей їх мислення в контексті посадових функцій і обов'язків, активізації в існуючій мережі навчання і підвищення кваліфікації державних службовців і працівників органів місцевого самоврядування діяльності з орієнтації на поширення і практичне використання в роботі персоналу системи моделей множинного мислення, розробки пропозицій з удосконалення процедури відбору кандидатів на службу в системі публічного управління доповненням і використанням сучасних тестових методів виявлення інтелектуальних і мисленнєвих характеристик кандидатів.

У контексті ж результативного і ефективного управління ресурсами ТГ, цю думку слід трансформувати в ствердження, згідно з яким ТГ, керівництво і населення якого володіють різними технологіями мислення, здатні розвиватися і виходити з криз шляхом змін і трансформацій, а ТГ з традиційними способами мислення його керівництва і населення будуть або підпорядковані іншим ТГ, або ж деградувати. При цьому, саме наявність у кадрового наповнення органів влади тіх-мислення і є саме те «...багатоманітно множинне мислення, здатність мислити різне по різному...», яке сьогодні потрібне Україні і може зберегти її «...від стихії, агресії, ресентименту, деградації, архаїзації, руйнування»⁸⁴³.

Тому, цілком очевидно, що процес виборів талановитого керівництва, призначення талановитого персоналу і залучення талановитого населення для управління ефективним використанням спільними ресурсами територіальних громад слід здійснювати не тільки з врахуванням рівнів їх компетентності, а й на основі об'єктивного оцінювання здатності кожного кандидата ефективно і нетрадиційно мислити і використовувати свій інтелект на благо спільноти, орієнтуючись на вимоги і потреби сучасного інтелектуалізованого суспільства та інтелектуальної економіки.

Обираючи в органи управління ТГ талановитих керівників-лідерів, які призначатимуть в органи управління життєдіяльністю

⁸⁴³ Дацюк С. Інакший світ. *Українська правда*. 27.08.2021. URL: <https://blogs.pravda.com.ua/authors/datsuk/612876a4ac24f/>

громади талановитих функціонерів та започаткують залучення в процеси прийняття рішень про належне використання ресурсів в її сталому розвитку розумних і зацікавлених людей з числа населення, ми сприятимемо формуванню основ позитивного розвитку базових соціально-економічних чарунок українського суспільства, із зростання яких почнеться зростання регіонів і України загалом.

Завершуючи наші міркування про інтелект в управлінні територіальними громадами в Україні і теоретичні обґрунтування рекомендацій з інтелектуалізації управління результативним та ефективним використанням спільних ресурсів їх населення, зауважмо цікаве співпадіння багатьох сформульованих нами оцінок, моделей, порад і висновків з рекомендаціями Президента Світового Економічного Форуму (World Economic Forum — WEF) Б. Бренда (Børge Brende) і керуючого партнера McKinsey & Company Б. Стенфелса (Bob Sternfels) — авторів Білої книги «Стійкість для сталого інклюзивного зростання»⁸⁴⁴, опублікованої в червні 2022 року.

В розділі 5.2, присвяченому ролі людей, освіти і організаційної стійкості в сучасних процесах сталого інклюзивного розвитку, вони прийшли до двох важливих висновків, а саме:

«Основна вимога для забезпечення сталого інклюзивного розвитку у всьому світі — це освічене населення»,

«Лідерам у державному та приватному секторах необхідно інтенсифікувати зусилля для підвищення рівнів освіти, створюючи одночасно нові можливості для посилення талантів та організаційної стійкості»⁸⁴⁵.

Тобто, повертаючись до теми нашого дослідження, цими експертами також констатується важливість освіченості населення, а в нашому випадку — членів територіальної громади як носіїв її інтегрального інтелектуального ресурсу із зміненою ментальністю.

⁸⁴⁴ Brende B., Sternfels B. Resilience for sustainable, inclusive growth. WEF — McKinsey&Company. June, 2022. URL: https://www.mckinsey.com/~/media/mckinsey/business%20functions/risk/our%20insights/resilience%20for%20sustainable%20inclusive%20growth/resilience-for-sustainable-inclusive-growth_final.pdf?shouldIndex=false (С. 23)

⁸⁴⁵ Ibid. (с. 23)

При цьому, ними також наголошується на необхідності готовності і орієнтованості лідерів як в публічному управлінні, так і в приватному секторі економіки, а в нашому випадку — обраних громадами керівників і призначених ними функціонерів до таких змін їх ментальності, які спрямують їх управлінські таланти на освіту і розвиток людських ресурсів громад на залучення та використання їх талантів для кращої організації спільної життєдіяльності на умовах інклюзивного управління, а за нашими рекомендаціями — лідерства на синерго-синтелекто-синергетичних засадах.

Тобто, в основі наших рекомендацій лежить пріоретизація якості людських ресурсів як в публічному управлінні, так і у всіх інших сферах активності українського суспільства, оскільки згідно багатьох спостережень, аналізів та оцінок ментальність кадрового корпусу системи публічного управління нашою країною продовжує залишатись на традиційних командно-адміністративних позиціях навіть на рівні центральних органів виконавчої влади, не говорячи про рівень територіальних громад.

Про це, для прикладу, свідчать дві важливі публікації першої віцепрем'єр-міністерки і міністерки економіки Ю. Свириденко «Як буде відновлюватись Україна?»⁸⁴⁶ і «Яку економіку ми будуємо?»⁸⁴⁷. У першій з них запропоновано 10 ключових принципів з відновлення економіки України після завершення війни з росією 2014–2022 років, а в другій — 10 необхідних кроків з діяльності з переходу «...від перехідної економіки (4 тисячі доларів ВВП на душу населення на рік) до економіки, що розвивається (12 тисяч доларів ВВП на душу населення на рік)»⁸⁴⁸.

Не вдаючись до аналізу змісту цілком слушних кроків і сформульованих завдань, звернемо увагу на той факт, що всі задекларовані в статтях завдання і цілі повинні виконуватись посадовцями всіх рівнів системи публічного управління і місцевого самовряду-

⁸⁴⁶ Свириденко Ю. Як буде відновлюватись Україна? *Українська правда*. 21.04.2022. URL: <https://www.pravda.com.ua/columns/2022/04/21/7341214/>

⁸⁴⁷ Свириденко Ю. Яку економіку ми будуємо? *Українська правда*. 08.07.2022. URL: <https://www.pravda.com.ua/columns/2022/07/8/7357131/>

⁸⁴⁸ Ibid.

вання, про існуючі проблеми в якості, освіченості, досвіду і ментальності яких взагалі не згадується.

Однак, готовність останніх до реалізації цих цілком реальних і, без сумніву, необхідних накреслень урядовців залишається під великим знаком запитання.

Тому, для забезпечення їх успішного впровадження необхідно запланувати і здійснити випереджаючі кроки із масштабних змін у ментальності, технологіях мислення і управління, в організації взаємостосунків і взаємодії лідерів, функціонерів і виконавців на всіх рівнях ієрархії системи управління державою, використавши для цього всі можливі види навчання і підвищення кваліфікації державних службовців і працівників органів місцевого самоврядування.

ПІСЛЯМОВА

Дослідження, результати яких приведені в цій монографії, започатковувались у час активної децентралізації влади і реформування адміністративного поділу регіонів країни, а впровадження їх рекомендацій, як очікувалось, повинні були поступово покращувати управління життєдіяльністю новоутворюваних територіальних громад та привести до суттєвих зрушень в економічних, екологічних і соціальних наслідках для їх населення.

Започатковані у 2015 році зміни в організації життєдіяльності українського суспільства через децентралізацію влади, адміністративну реформу, зміни в життєвих цінностях, цілях і ментальності населення обумовили перші позитивні результати запланованих перемін в самоуправлінні, активізацію творчого потенціалу людей, інтенсифікацію використання місцевих ресурсів, залучення населення до прийняття стратегічно важливих рішень, виявлення кращих практик, поширення позитивного і ліквідація причин негативних результатів і досвіду.

Перші результати децентралізації стали незаперечним фактом того, що зміни на краще відбулись, а будь-яка територіальна громада в Україні стала базовою соціально-економічною чарункою суспільства з трансформації природних ресурсів її життєвого простору у добробут її населення.

Однак, всі очікування від процесу реалізації запланованих змін були розбиті низкою подій, можливість виникнення і негативного впливу яких у теоретично-аналітичному дослідженні майбутніх напрямів і технологій управління життям і розвитком народу України, її регіональних і територіальних спільнот, передбачити і врахувати було майже неможливо.

Адже, коли автори дослідження ставили перед собою проблему та шукали шляхи удосконалення процесів управління результативного і ефективного використання спільних ресурсів територіальних громад України, в цей же час у когось уже складались плани захоплення цих територіальних громад, знищення одних видів їх ресурсів, загарбання других, викрадення, вивезення і використання третіх і т. д.

Ці плани стали основою рішення військовою силою «звільнити» Народ України від права самостійно визначати мету, цілі, напрями і ре-

сурси свого розвитку. Ці плани були прийняті лідером спільноти під назвою російська федерація, його поплічниками-співлідерами і позбавлених можливості вільно мислити їх послідовниками-громадянами тієї країни, в якій не просто збереглися традиції директивно-командного і унітарно-централізованого управління, а були повернуті, відроджені і використані найстрашніші зразки та досвід авторитарного управління повністю тоталітаризованим суспільством, за яких інтелект і воля одиниць є вищою цінністю ніж інтелект і прагнення десятків і сотень мільйонів простих людей.

Отже, країна, інтелект людських ресурсів якої в своїй масі є орієнтованим тільки на псевдо-інтелектуальні історичні екзерциси свого недоімператора і рабську покірність при їх виконанні, пішла війною на країну, народ якої уже навчився мислити самостійно, аналітично, критично і творчо, який шукає можливості, шляхи і ресурси для свого розвитку не за вказівкою вождя, купки його оточення і «призначених» ними у вищій державній органі «представників» народу, а за власною волею, на власній території, на основі використання власних інтелектуальних та інших природних ресурсів для активного і творчого мислення в процесах спільного встановлення і управління реалізацією цілей, тактик і стратегій їх спільного досягнення.

Однак, задекларовані в цьому дослідженні досвід і наміри авторів поширювати і використовувати в управлінні територіальними громадами України ідеї синархії (співуправління), синтелектики (співмислення) і синергії (співдії), які покликані сприяти ефективізації системи публічного управління в державі, починаючи з її базових одиниць шляхом формування технології компетентного і добросчесного управління використанням спільних ресурсів та орієнтовані на загальнолюдські цінності сталого розвитку світової цивілізації, прямим чином суперечать панівним ідеологемам керівництва і більшості зомбованого ефектом «path dependence problem» населення російської федерації.

Це постімперське державне утворення, в складі однієї автономної області, 4-х автономних округів, 3-х міст федерального значення, 46-ти областей, 9-ти країв і 22-х республік, серед яких взагалі відсутні суб'єкти з назвою «русская» чи «русский», сьогодні перетворилось у країну-агресора-терориста, яка посягнула на право самостійного існування спільноти людей, об'єднаних державою Україна, не за правом спільного розуму і мислення її керівництва і населення, а за правом сили і сваволі її псевдолідера, його оточення і т. зв. псевдоеліти, їх зневаги до гідності та нехтуванням думками інших.

Ця спільнота областей, округів, країв і республік, посполите населення яких ніколи не замислювались, не аналізували і не оцінювали якими природними ресурсами вони наділені та не можуть самостійно

приймати рішення щодо їх використання на спільну користь територіальної громади і держави, прийшла з війною за ресурсами, які належать нашому народу і нашим територіальним громадам. Відомі всьому світу приклади злочинного викрадення і вивезення дітей і дорослих людей, води, зерна, металу, масових вбивств цивільних, знищення сіл і міст, руйнування заводів і підприємств, структури енергозабезпечення, приватної, комунальної і державної власності тільки підтверджують повну відсутність раціонального мислення у поведінці цієї спільноти.

Не володіючи сучасними технологіями управління епохи інтелектуальної економіки для ефективного і результативного використання власних ресурсів, не культивуючи і не мотивуючи в своїй країні залучення населення до колективного мислення в пошуку спільних рішень щодо внутрішніх проблем, це утворення поступово деградує, перетворюючись у гігантський концтабір поневолених псевдоелітою і абсолютно неусвідомлених цього народів, до ролі одного з яких ця псевдоеліта прагне затягнути і волелюбний та трудолюбивий народ України.

Цьому не бувати ніколи, оскільки український люд уже побачив і переконався в тому, що спільне і розумне управління своїм життям і ресурсами, досягнення економічного, соціального і економічного добробуту є і повинно стати результатом виключно власної думки і дії, а не далекої, чужої і наскрізь фальшивої турботи про «братський народ» під лозунгами брехливої пропаганди, прихованими намірами та цілями, принесеними на «Калібрах», «Іскандерах» і «Кинжалах», далекою від цілей прогресу і розвитку як самої ерефії, так і всього світового співтовариства.

Розумні управлінські рішення, прийняті на основі виявлення, врахування і гармонізації інтересів та цілей більшості з будь-якої множини розумних, розвинутих, досвідчених і добре усвідомлених громадян будь-якої спільноти не може бути спрямоване на знищення іншого народу або на самознищення, занепад і ліквідацію.

Підтвердженням цьому служать і перші позитивні результати рішень населення територіальних громад як базових ланок українського суспільства, якими уже було продемонстровано потужний потенціал позитивних змін у напрямку сталого розвитку держави України.

Цьому ж покликані сприяти результати досліджень, оцінок і рекомендацій, викладених у представленій читачам монографії.

Наукове видання

ІНТЕЛЕКТ У ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ РЕСУРСАМИ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД УКРАЇНИ

Монографія

За заг. ред. проф. Дзвінчука Д. І. і проф. Петренка В. П.

Дизайн обкладинки: Андрій Іваньо
Комп'ютерна верстка: Віра Возняк

Підписано до друку 01.03.2023.
Формат 60х84/16. Папір офсетний. Друк офсетний.
Гарнітура «Times New Roman». Умовн. друк. арк. 21,39.
Наклад 300 прим. Зам. № 8340.

Видавництво «Місто НВ»
76000, м. Івано-Франківськ, вул. Лепкого, 29,
тел.: (0342) 55-94-93.

Свідоцтво суб'єкта видавничої справи ІФ № 9 від 02.02.2001 р.

Віддруковано: Друкарня «Місто НВ»
76000, м. Івано-Франківськ, вул. Лепкого, 29.

