

<https://doi.org/10.62664/cpa.2023.01.09>

Віктор ПЕТРЕНКО,

професор кафедри публічного управління та адміністрування,
Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу,

доктор економічних наук, професор,

ipo.pvp@gmail.com

ORCID: 0000-0001-9354-8371

Володимир МАРИЧ,

аспірант кафедри публічного управління та адміністрування,
Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу

mvf81mvf@gmail.com

ORCID: 0009-0007-1797-9170

Володимир СМОЛІЙ,

студент магістратури, спеціальність 281 «Публічне управління та
адміністрування»,

Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу

vofka.fcb@gmail.com

(© ПЕТРЕНКО В., МАРИЧ В., СМОЛІЙ В., 2023)

КОНСЕНСУС ЯК ТЕХНОЛОГІЯ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ В ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАДАХ УКРАЇНИ

У статті продемонстровано, що ключовою умовою розвитку утворених у процесі децентралізації територіальних громад (ТГ) в Україні є здатність їх органів місцевого самоврядування забезпечувати в громадах соціальну згоду їх населення щодо мети, цілей і завдань спільного розвитку з дотриманням соціальної справедливості для всіх членів громад. Однак, в

зв'язку з тим, що більшість відомих рекомендацій з управління діяльністю ТГ орієнтовано тільки на персонал органів місцевого самоврядування ТГ, а населення як множина членів домогосподарств, персоналу підприємств малого і середнього бізнесу, установ і організацій, різноманітних об'єднань громадян до останнього часу не розглядалося як учасники процесу управління, методи їх залучення до цього процесу з ефективним використанням інтелектуальних ресурсів громади залишаються недостатньо вивченими.

На основі аналізу відомих моделей управління поведінкою людських ресурсів у процесах змін обґрунтовано доцільність їх комбінованого використання для управління досягненням консенсусу як органами управління, так і населенням ТГ в процесах вироблення, ухвалення й реалізації рішень щодо важливих питань її соціально-економічного розвитку. Запропоновано комбіновану формулу енергії змін з характерними умовами досягнення консенсусу, утвореного за результатами управлінських впливів, рекомендованих для виконання керівниками і функціонерами органу управління.

Ключові слова: *громада, розвиток, управління, консенсус, модель, поведінка, зміни, результат.*

Viktor PETRENKO,

Professor of the Department of Public Management and Administration,

Ivano-Frankivsk National Technical University of Oil and Gas,

Doctor of Economical Sciences, Professor,

ipo.pvp@gmail.com

ORCID: 0000-0001-9354-8371

Volodymyr MARYCH,

Postgraduate student of the Department of Public Management and
Administration,

Ivano-Frankivsk National Technical University of Oil and Gas

mvf81mvf@gmail.com

ORCID: 0009-0007-1797-9170

Volodymyr SMOLII,

Master's student in the speciality 281 «Public Administration and
Administration», Ivano-Frankivsk National Technical University of Oil and Gas

vofka.fcb@gmail.com

(© PETRENKO V., MARYCH V., SMOLII V., 2023)

CONSENSUS AS A TECHNOLOGY FOR MANAGING CHANGES IN TERRITORIAL COMMUNITIES OF UKRAINE

The article demonstrates that a key condition for the development of territorial communities (TC) formed in the process of decentralization in Ukraine is the ability of their local self-government bodies to ensure the social consent of their population in the communities regarding the purpose, goals and objectives of joint development with the observance of social justice for all members of the communities. However, due to the fact that most of the known recommendations on the management of TC activities are focused only on the personnel of local self-government bodies of the TC, and the population as a plurality of members of households, personnel of small and medium-sized businesses, institutions and organizations, various associations of citizens to Recently, they have not been considered as participants in the management process, the methods of their involvement in this process with the effective use of the intellectual resources of the community remain insufficiently studied.

Based on the analysis of well-known models of management of the behavior of human resources in change processes, the expediency of their

combined use to manage the achievement of consensus by both management bodies and the population of the TC in the processes of making, making and implementing decisions on important issues of its socio-economic development is substantiated. A combined formula of the energy of change with characteristic conditions for reaching a consensus, formed by the results of managerial influences, recommended for implementation by managers and functionaries of the governing body, is proposed.

Key words: *community, development, management, consensus, model, behavior, changes, result.*

Постановка проблеми. Проблема досягнення соціального консенсусу набрала в Україні важливого значення в контексті децентралізації влади, адміністративної реформи і, як не прикро, з причини російсько-української війни, що триває з 2014 року, оскільки будь-яка спільнота людей, яка розвивається під впливом множини внутрішніх і зовнішніх чинників, вимагає від її органу управління рішень з погодження, збалансування чи гармонізації інтересів і цілей наявних у ній детермінованих соціальних груп, які б влаштовували ці соціальні групи. Оскільки поняття консенсусу (від лат. consensus – згода, злагода) належить до найбільш важливих аспектів забезпечення порядку в сучасному суспільстві, поняття, що об'єднує в собі загальноприйнятну систему цивілізаційних цінностей і норм, які гарантують стабільний розвиток, то слід констатувати, що сьогоденний світ є не просто далеким від згоди і злагоди, а навпаки – роздирається протиріччями, протистояннями і конфліктами. Відомі ж шляхи досягнення консенсусу забуто, закинуто й вони майже не використовуються керівниками сучасних людських спільнот будь-яких рівнів і масштабів.

Саме тому проблема повернення цього поняття до процесів взаємодії людей, відновлення й удосконалення його використання органами публічного управління та органами місцевого самоврядування на благо керованих ними спільнот залишається актуальним науково-теоретичним завданням з високим потенціалом практичних наслідків використання отриманих результатів і рекомендацій.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Як відомо, у результаті реформи децентралізації в Україні базовими чарунками суспільства стали територіальні громади (ТГ). Проте, існування проблем «...зниження якості та ефективності управлінських, зокрема політичних, рішень, що ухвалюються на місцях», «... відсутність відповідальності органів місцевого самоврядування та їх посадових осіб за власну некомпетентність ...», «...зростання рівня корупції та зловживань серед органів місцевого самоврядування» [1] свідчить про потребу і доцільність пріоритетних змін саме в управлінській ланці громад, уміння яких управляти на засадах консенсусу з громадянами ТГ стає дуже важливим і потрібним.

Запропонована в [2] інтерпретація ТГ у вигляді соціально-економічної системи, комунального чи корпоративного підприємства демонструє, що ключовою умовою її успішного розвитку є здатність органу місцевого самоврядування як суб'єкта управління (СУОМС) забезпечувати соціальну згоду об'єкта управління (ОУ) – усіх або кваліфікованої більшості людських ресурсів спільноти щодо мети, цілей і завдань їхнього спільного розвитку з дотриманням соціальної справедливості для всіх членів громади. При цьому, згода може бути індивідуальною чи груповою, добровільною чи з примусу, але за умови наявності об'єктивної єдності соціального життя спільноти людей у громаді як наслідку належної їх взаємодії в типовій парі СУОМС-ОУ і за умови відсутності заперечень.

Слід зауважити, що проблемі належного управління людськими ресурсами сучасних підприємств, установ та організацій в умовах децентралізації (у т.ч. і в публічному секторі) надається достатньо уваги як програмами міжнародної технічної допомоги [для прикладу, 3, 4], так і практичним сприянням формуванню нової політики і досвіду в сфері управління людськими ресурсами [для прикладу, 4].

Однак, більшість відомих на сьогодні рекомендацій з «Удосконалення управлінської діяльності у форматі «СУ-ОУ» як об'єктивної реальності...» [5, с. 325] присвячуються виключно персоналу органів місцевого самоврядування ТГ, а управління досягненням консенсусу її населенням як множиною індивідуумів – членів домогосподарств, персоналу підприємств малого і середнього бізнесу, установ і організацій, різноманітних об'єднань громадян до останнього часу досліджувалося досить обмежено. При цьому, цілком очевидним є факт того, що проблема досягнення консенсусу складнішає із зростанням чисельності учасників його формування, а інструменти і технології, які успішно працюють у межах окремих підприємств, установ і організацій, є недосконалими при використанні в ТГ.

Зауважимо, що вітчизняними науковцями можливості використання поняття консенсусу в найрізноманітніших аспектах управління життєвою активністю українського суспільства опрацьовано досить ретельно [для прикладу, 6 ÷ 11]. Однак, використання цієї демократичної технології загальної участі, партисипації або інклюзії на рівні територіальних громад до останнього часу залишається недостатньо дослідженим і неврегульованим.

Так, для прикладу, якщо методичними рекомендаціями із стратегічного планування розвитку ТГ термін «стратегічне бачення» визначають як «...спільне, погоджене на основі консенсусу, уявлення

жителів громади про те, якою громада має виглядати в майбутньому» [12, с. 2], то такі складники цього ж процесу, як «місія», «напрями розвитку», «стратегічний план», «цілі» пропонуються, розглядаються і затверджуються простою більшістю голосів членів робочих груп, а потім і представницьких органів. У зв'язку з цим поняття консенсусу повністю втрачає свій сенс як характеристика «суспільної згоди». Якщо ж урахувати існування такої парної категорії консенсусу як дисенсус, то пошук в межах континууму «дисенсуалізм – консенсуалізм» способів консолідації, досягнення злагоди і згоди в громаді для «гармонізації» [13] і забезпечення «... стабільності та подальшого цивілізаційного розвитку...» [14] нині відбувається без урахування можливостей управління їх досягненням шляхом ухвалення рішень на основі управління уникненням конфліктів, пошуком компромісів і співробітництва, погодженням і гармонізацією позицій учасників.

Проте, якщо консенсуалізм є міждисциплінарною категорією, що всебічно вивчається філософами, соціологами, політологами, психологами, економістами та ін., то у сфері публічного управління соціально-економічними спільнотами ТГ консенсус сьогодні розглядається виключно як принцип сучасної демократії [9], або як засіб управління вирішенням конфліктів [6]. У цей же час такі інноваційні поняття як «консensusна конференція» [15], «консensusний діалог», «консensusний механізм» і «консensusна демократія» [16], «недемократичний консensus» [8] на цих рівнях управління практично не використовуються, а про компроміси і толерантність як інструменти публічного управління вирішенням конфліктів та досягнення консensusу на рівні ТГ практично забули.

Мета статті. Оскільки управління досягненням консensusу сьогодні радикально відрізняється від відомих методів ухвалення рішень простою чи кваліфікованою більшістю голосів, а децентралізація влади і передача

частини ресурсів, обов'язків та відповідальності за ухвалені рішення виявила потребу підвищення професіоналізму управління в громадах, метою статті є обґрунтування можливості і доцільності використання як технології досягнення консенсусу модель управління поведінкою людських ресурсів та формулювання рекомендацій щодо її використання.

Викладення основного матеріалу дослідження. Інтерпретація вітчизняної ТГ у вигляді типової управлінської пари «СУОМС – НОУ» як спільноти людей – носіїв інтелекту, які повинні спільно виробляти, підтримувати, ухвалювати й реалізовувати стратегічно важливі для громади рішення всіма повноправними учасниками або, принаймні, не викликати заперечень від їхньої меншої частини, слід дійти висновку, що і СУ (як орган місцевого самоврядування), і НОУ (як множина Н юридичних і фізичних осіб) складаються з людей. При цьому, перших слід пов'язувати «... зі здатністю всіх суб'єктів управлінської діяльності до інтелектуальної взаємодії» [17, с. 208], а всіх разом вважати «...підготовленими до інтелектуальної взаємодії не тільки управлінцями-керівниками, але й управлінцями-підлеглими, здатними аналітично мислити і творчо підходити до ухвалюються та реалізації управлінських рішень» [17, с. 209].

У такому разі, оволодіння насамперед персоналом СУОМС, а в подальшому всіма громадянами ТГ інструментами і технологіями формування в множини носіїв інтелектуального ресурсу громади такої колективної поведінки, що спрямована на спільну участь в управлінні використанні всіх інших громадських ресурсів для її розвитку за вимоги гарантування соціальної справедливості для всіх членів громади, є критично важливим управлінським завданням у формуванні бажаного для громади консенсусу в установленні цілей, завдань і шляхів їх досягнення.

Серед багатьох відомих моделей управління поведінкою людських спільнот у процесі їх співжиття слід, для прикладу, назвати рівняння зміни *К. Кернола (C. Carnall)*, який вважає, що будь-яка зміна настає тільки тоді, коли в спільноті люди дійдуть висновку, що позитивні результати від реалізації зміни перевищать вартість їх впровадження. Умовою ж такого впровадження постає т. зв. рівняння *Кернола*:

$$ЕС = А \cdot В \cdot С, \quad (1)$$

де ЕС – енергія змін, А – рівень незадоволеності наявним станом, В – чітко окреслений бажаний стан, С – практичні дії з досягнення бажаного стану [18, с. 99].

Однак, якщо усвідомити, що у виразі (1) складник С віддзеркалює практичні дії людей з досягнення бажаного стану, тобто є нічим іншим, як їх поведінкою в цьому процесі, то якраз цей складник описано *Б. Дж. Фоггом (B. J. Fogg)* таким виразом:

$$В = М \cdot А \cdot Т, \quad (2)$$

де В (behavior) поведінка, М (motive) мотивація (низька або висока), А (ability) здатність (або нездатність) людей щось змінювати, а Т (trigger) спонукальна умова, вплив, обставини, причини поводити себе саме так, а не інакше [19].

Зауважимо, що недавні рекомендації з практичного використання формули *Б. Дж. Фогга*, запропоновані *Г. Клоуком (Harry Cloke)* підтверджують, що на поведінку людей впливають саме тригери, оскільки останні є закликами і впливами для мотивації цільової поведінки та «... можуть надходити від людей, предметів або середовища» [20].

Саме тут, на нашу думку, і вступає в силу потреба і доцільність забезпечення «від людей» із складу СУОМС комплексу управлінських дій Т з пошуку, формування і використання тих спонукальних умов, впливів і обставин, що формуватимуть консенсус інтегруючи (І) спільноту людей

(СУОМС+НОУ) спільними цілями і мотивами. Саме таку модифікацію моделі управління поведінкою людських ресурсів *Б. Дж. Фогга* було запропоновано вітчизняними науковцями для ТГ в такому вигляді:

$$\text{ЦТГ} = T \cdot A \cdot M \cdot I, \quad (3)$$

де ЦТГ – ціль створення і діяльності ТГ, T – спонукальні умови (управлінські впливи), джерелом яких постає СУОМС, A – здатність, M – умотивованість та I – інтегрованість людських ресурсів НОУ навколо цілей і потрібних змін у громаді внаслідок управлінських впливів [21, 22].

Ураховуючи те, що у виразі (1) чітко окреслено бажаний стан B відповідає цілі створення ЦТГ з виразу (3), а практичні дії (поведінка) людей з досягнення бажаного стану C відповідає $B = M \cdot A \cdot T$ з виразу (2), вираз (1) щодо енергії змін можна подати в такому вигляді:

$$EC = A1 \cdot T \cdot A2 \cdot M \cdot I \quad (4)$$

де $A1$ – незадоволеність людських ресурсів ТГ (СУОМС+НОУ) наявним станом справ, T – комплекс управлінських впливів СУОМС на НОУ, $A2$ – здатність, M – вмотивованість, I – інтегрованість людських ресурсів навколо цілей створення й діяльності ТГ – характерні умови досягнення консенсусу, утвореного за результатами управлінських впливів. У такому разі

$$EC = A1 \cdot \text{Cons}, \quad (5)$$

де $\text{Cons} = T \cdot A2 \cdot M \cdot I$ – рівень консенсусу в територіальній громаді внаслідок сформованого управлінням.

Таким чином, об'єднання формул *К. Кернола*, *Б. Дж. Фогга* і *Р. Панасюка* визначає рівень енергії змін EC як наслідок незадоволеності (СУОМС+НОУ) станом справ в ТГ ($A1$) і консенсусу здатних ($A2$), умотивованих (M) та інтегрованих (I) людських ресурсів громади під дією управлінських впливів СУОМС (T).

Отже, розглядати поняття консенсусу як технології управління сталим розвитком територіальних громад слід тільки в контексті її освоєння і використання СУОМС як сукупністю керівників і функціонерів, якими усвідомлюється важливість його забезпечення шляхом виконання послідовності окремих управлінських операцій з формування рішень щодо використання чого-небудь на загальну користь громади і які повинні володіти потрібною сукупністю знань і вмінь.

Звідси стає очевидним, що запропонована технологія управління соціально-економічним розвитком територіальної громади шляхом ухвалення рішень на основі консенсусу більшості активних учасників цього процесу вимагає насамперед від керівного і функціонального персоналу органу місцевого самоврядування (СУОМС) повної відмови від односторонніх рішень і дій з визнанням права та обов'язку всіх видів і категорій суб'єктів соціальної, економічної, політичної і громадської активності в громаді (НОУ) на пропонування, прийняття до розгляду і врахування їхніх інтересів у сфері формування політики, залучення до роботи над формуванням і ухваленням стратегічно важливих для громади управлінських рішень, розподілу ресурсів і досягнутих результатів.

Висновки. Таким чином, професійне управління пошуком консенсусу в межах континууму «дисенсуалізм – консенсуалізм» здатне забезпечити високий рівень консолідації інтелекту керівництва і населення ТГ для формування в множині людських ресурсів типової управлінської пари (СУОМС – НОУ) т. зв. «диктатури розуму» [23] як наслідку усвідомлення керівництвом і персоналом потреби інтелектуалізації процесу управління через залучення інтелекту інших людей [24].

Дальші дослідження слід спрямувати на вивчення інтелектуальної взаємодії учасників процесу взаємодії людських ресурсів ТГ в досягненні консенсусу для вдосконалення управління використанням інтелектуальних

ресурсів громади з метою максимізації результатів використання всіх інших видів її ресурсів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Мартищенко С. Л. Проблемні питання здійснення адміністративно-територіальної реформи децентралізації влади в Україні. *Часопис Київського університету права*. 2023. № 1. С. 64–69. DOI <https://doi.org/10.36695/2219-5521.1.2023.13>.
2. Петренко В. П. Інтерпретація об'єднаної територіальної громади як об'єкта публічного управління та адміністрування. Матеріали VI Всеукраїнської науково-практичної Інтернет-конференції (27.04.2017 р., м. Полтава). Полтава : ПолтНУУ, 2017. С. 54–56.
3. Інструменти партисипативної демократії : європейські стандарти та практика. Висновок спеціального радника України з питань децентралізації. Київ, 2017. 15 с. URL: http://www.slg-coe.org.ua/wp-content/uploads/2017/04/Висновок-РЄ_Партисипативна-демократія-SAGUD-LPO-20171_.pdf.
4. Посібник з основ управління людськими ресурсами для територіальних громад України. ULEAD з Європою, GOVclub. URL: https://decentralization.gov.ua/uploads/library/file/767/Посібник_HR.pdf.
5. Олуйко В. М., Тюріна Н. М., Гаман Т. В. та ін. Управління персоналом в умовах децентралізації / за заг. ред. проф. В. М. Олуйка. Київ : Вид-во «Юостон», 2018. 504 с.
6. Можаровський В. А. Соціальний конфлікт і консенсус : історико-соціологічний аналіз : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. соціол. наук : спец. 22.00.01 «Теорія та історія соціології». К., 1999. 16 с.

7. Москаленко О. М. Конфліктно-консенсусна парадигма регулювання суспільно-політичних відносин : автореф. дис. ... канд. політ. наук : 23.00.02 «Політичні інститути та процеси». Київ, 2000. 20 с.

8. Дубовик Н. А. Ідеї консенсусу в концепціях політичних еліт : автореф. дис. ... канд. політ. наук : 23.00.01. Київський національний ун-т ім. Тараса Шевченка. К., 2003. 15 с.

9. Вознюк П. Ф. Консенсус як принцип сучасної демократії : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. політ. наук : спец. 23.00.01 «Теорія та історія політичної науки». К., 2004. 14 с.

10. Ніколенко В. В. Злагода як феномен життєдіяльності суспільства : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. соціол. наук : спец. 22.00.01 «Теорія та історія соціології». Харків, 2004. 23 с.

11. Григор О. О. Політичний консенсус : детермінанти формування та основи реалізації в умовах сучасного суспільного розвитку : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня докт. політ. наук : спец. 23.00.03 «Політична культура та ідеологія». Національний педагогічний університет імені М. П. Драгоманова. Київ, 2019. 41 с.

12. Методичні рекомендації щодо стратегічного планування в громадах. U-LEAD with EUROPE. Проект «Впровадження інструментів ефективного муніципального менеджменту та правнича допомога громадам».

URL: <https://www.hromady.org/wp-content/uploads/2021/02/Методика-СП-ОГТГ-скорочено-2018-5.pdf>.

13. Войналович В. А., Білошицький С. В. Консенсусно-компромісні відносини із суспільством у практиці сучасної Української держави : тенденції, проблеми, шляхи гармонізації. *Наукові записки інституту політичних і етнонаціональних досліджень ім. І. Ф. Кураса НАН України*. 2013. Вип. 6 (68). С. 27–48.

14. Карагіоз Р. С. Консенсуалізм у політиці як умова стабільності та подальшого цивілізаційного розвитку суспільства. *Вісник Донецького національного університету. Серія «Політичні науки»*. 2016. № 1. С. 21–24.

15. Левченко О., Величко Н., Ковшун Л. Партисипативний підхід та практики на рівні громади. Посібник для громадських активістів та всіх зацікавлених. Херсон : USAID, Раст, «Фонд громади міста Херсон «Захист», 2018. 52 с.

16. Баштанник В. В. Організаційні засади формування інтегрованих систем публічного управління як основ процесу реформування державного управління. *Дніпровський науковий часопис публічного управління, психології, права*. 2020. № 1. С. 5–12.

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

18. Carnall C. A. *Managing Change in Organizations*. 5th ed. London : Financial Times, 2007. 384 p.

19. Fogg B. J. What Causes Behavior Change. URL: <https://behaviormodel.org>.

20. Harry Cloke. The Fogg Behavior Model : How to Trigger Behaviour Change. Growth Engineering. 2023. April 18. URL: <https://www.growthengineering.co.uk/bj-foggs-behavior-model>.

21. 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.

22. Панасюк Р. В. Публічне управління використанням спільних ресурсів територіальних громад України : дис... на здоб. наук. ступ. д-ра філософії (281 – Публічне управління та адміністрування). Івано-Франківськ, 2021. 265 с.

23. Петренко В. П., Марич В. Ф. Ноосфера В. І. Вернадського і умова забезпечення в людських спільнотах «диктатури розуму». *І Міжнародна науково-практична конференція Таврійського національного університету до 160-ї річниці від дня народження В. І. Вернадського* : матеріали Міжнародної науково-практичної конференції, 16–17 березня 2023 р., м. Київ. Частина 2. – Львів – Торунь : Liha-Pres, 2023. С. 138–142.

24. Petrenko V. Intellectualization Management of Intellectual Resources – Urgent Need of Modern Society. *World Scientific News*. 2016. № 57. P. 674–679.

REFERENCES

1. Martyshchenko, S.L. (2023). Problemni pytannia zdiisnennia administratyvno-terytorialnoi reformy detsentralizatsii vlady v Ukraini. *Chasopys Kyivskoho universytetu prava*. 2023. № 1. S. 64–69. DOI <https://doi.org/10.36695/2219-5521.1.2023.13> [in Ukrainian]

2. Petrenko, V.P. (2017). Interpretatsiia obiednanoi terytorialnoi hromady yak obiekta publicлноho upravlinnia ta administruvannia. *Materialy VI Vseukrainskoi naukovo-praktychnoi Internet-konferentsii* (27.04.2017 r., m. Poltava). Poltava : PoltNUU, S. 54–56. [in Ukrainian]

3. *Instrumenty partysypatyvnoi demokratii : yevropeiski standarty ta praktyka*. (2017). Vysnovok spetsial`noho radnyka Ukrainy z pytan` detsentralizatsii. Kyiv, 15 s. URL: <http://www.slg-coe.org.ua/wp->

content/uploads/2017/04/Висновок-РЄ_Партисипативна-демократія-SAGUD-LPO-20171_.pdf [in Ukrainian]

4. *Posibnyk z osnov upravlinnia liuds`kymy resursamy dlia terytorial`nykh hromad Ukrainy.* ULEAD z Yevropoiu, GOVclub. URL: https://decentralization.gov.ua/uploads/library/file/767/Посібник_HR.pdf [in Ukrainian]

5. Oluiko, V.M., Tiurina, N.M., Haman, T.V. ta in. (2018). *Upravlinnia personalom v umovakh detsentralizatsii* / za zah. red. prof. V.M. Oluika. Kyiv : Vyd-vo «Iuston», 504 s. [in Ukrainian]

6. Mozharovs`kyi, V.A. (1999). *Sotsial`nyi konflikt i konsensus : istoryko-sotsiologichnyi analiz* : avtoref. dys. na zdobuttia nauk. stupenia kand. sotsiol. nauk : spets. 22.00.01 «Teoriia ta istoriia sotsiologii». K., 16 s. [in Ukrainian]

7. Moskalenko, O.M. (2000). *Konfliktno-konsensusna papadyhma pehuliuvannia suspilno-politychnykh vidnosyn* : avtopef. dys. ... kand. polit. nauk : 23.00.02 «Politychni instytuty ta protsesy». Kyiv, 20 s. [in Ukrainian]

8. Dubovyk, N.A. (2003). *Idei konsensusu v kontseptsiiakh politychnykh elit* : avtoref. dys. ... kand. polit. nauk : 23.00.01. Kyivskyi natsionalnyi un-t im. Tarasa Shevchenka. K., 15 s. [in Ukrainian]

9. Vozniuk, P.F. (2004). *Konsensus yak pryntsyp suchasnoi demokratii* : avtoref. dys. na zdobuttia nauk. stupenia kand. polit. nauk : spets. 23.00.01 «Teoriia ta istoriia politychnoi nauky». K., 14 s. [in Ukrainian]

10. Nikolenko, V.V. (2004). *Zlahoda yak fenomen zhyttiediial`nosti suspilstva* : avtoref. dys. na zdobuttia nauk. stupenia kand. sotsiol. nauk : spets. 22.00.01 «Teoriia ta istoriia sotsiologii». Kharkiv, 23 s. [in Ukrainian]

11. Hryhor, O.O. (2019). *Politychnyi konsensus : determinanty formuvannia ta osnovy realizatsii v umovakh suchasnoho suspil`noho rozvytku* : avtoref. dys. na zdobuttia nauk. stupenia dokt. polit. nauk : spets. 23.00.03

«Politychna kultura ta ideolohiia». Natsionalnyi pedahohichnyi universytet imeni M.P. Drahomanova. Kyiv, 41 s. [in Ukrainian]

12. *Metodychni rekomendatsii shchodo stratehichnoho planuvannia v hromadakh*. U-LEAD with EUROPE. Proekt «Vprovadzhennia instrumentiv efektyvnoho munitsypalnoho menedzhmentu ta pravnycha dopomoha hromadam». URL: <https://www.hromady.org/wp-content/uploads/2021/02/Методика-СП-ОГТГ-скорочено-2018-5.pdf>

[in Ukrainian]

13. Voinalovych, V.A., Biloshytskyi, S.V. (2013). Konsensusno-kompromisni vidnosyny iz suspilstvom u praktytsi suchasnoi ukrains`koi derzhavy : tendentsii, problemy, shliakhy harmonizatsii. *Naukovi zapysky instytutu politychnykh i etnonatsionalnykh doslidzhen im. I.F. Kurasa NAN Ukrainy*, 6 (68), 27–48. [in Ukrainian]

14. Karahioz, R.S. (2016). Konsensualizm u politytsi iak umova stabilnosti ta podalshoho tsyvilizatsiinoho rozvytku suspilstva. *Visnyk Donetskoho natsionalnoho universytetu. Seriiia «Politychni nauky»*, 1, 21–24. [in Ukrainian]

15. Levchenko, O., Velychko, N., Kovshun, L. (2018). *Partysypatyvnyi pidkhid ta praktyky na rivni hromady*. Posibnyk dlia hromadskykh aktyvistiv ta vsikh zatsikavlenykh. Kherson : USAID, Pact, «Fond hromady mista Kherson «Zakhyst», 52 s. [in Ukrainian]

16. Bashtannyk, V.V. (2020). Orhanizatsiini zasady formuvannia intehrovanykh system publichnoho upravlinnia iak osnov protsesu reformuvannia derzhavnoho upravlinnia. *Dniprovskyi naukovyi chasopys publichnoho upravlinnia, psykholohii, prava*, 1, 5–12. [in Ukrainian]

17. Popovych, N.H. (2013). Konsensus dyskursiv iak resurs derzhavnoho upravlinnia na suchasnomu etapi modernizatsii Ukrainy. *Naukovyi visnyk*

Akademii munitsypalnoho upravlinnia. Seriiia «Upravlinnia», 2, 207–212.
[in Ukrainian]

18. Carnall, C.A. (2007). *Managing Change in Organizations*. 5th ed. London : Financial Times, 384 p. [in English]

19. Fogg, B.J. *What Causes Behavior Change*. URL: <https://behaviormodel.org> [in English]

20. Harry, Cloke. (2023). *The Fogg Behavior Model : How to Trigger Behaviour Change*. Growth Engineering. April 18. URL: <https://www.growthengineering.co.uk/bj-foggs-behavior-model> [in English]

21. Panasiuk, R.V., Petrenko, V.P. (2017). Pro modyfikatsiiu modeli B. Dzh. Foggia dlia upravlinnia protsesamy stvorennia v rehionakh Ukrainy obiednanykh terytorial`nykh hromad. *Teoriia i praktyka stratehichnoho upravlinnia rozvytkom haluzevykh i rehionalnykh suspilnykh system* : materialy VI Mizhnarod. nauk.-prakt. konf. m. Ivano-Frankivsk, 11–13 zhovtnia 2017 r. Ivano-Frankivsk, 113–115. [in Ukrainian]

22. Panasiuk, R.V. (2021). *Publichne upravlinnia vykorystanniam spilnykh resursiv terytorialnykh hromad Ukrainy* : dys... na zdob. nauk. stup. d-ra filosofii (281 – Publichne upravlinnia ta administruvannia). Ivano-Frankivsk, 265 s. [in Ukrainian]

23. Petrenko, V. P., Marych, V.F. (2023). Noosfera V.I. Vernads`koho i umova zabezpechennia v liuds`kykh spil`notakh «dyktatury rozumu». *I Mizhnarodna naukovopraktychna konferentsiia Tavriiskoho natsionalnoho universytetu do 160-yi richnytsi vid dnia narodzhennia V.I. Vernadskoho* : materialy Mizhnarodnoi naukovopraktychnoi konferentsii, 16–17 bereznia 2023 r., m. Kyiv. Chastyna 2. Lviv – Torun : Liha-Pres, 138–142. [in Ukrainian]

24. Petrenko, V. (2016). Intellectualization Management of Intellectual Resources – Urgent Need of Modern Society. *World Scientific News*, 57, 674–679. [in English]

(Одержано 15 листопада 2023 року)