



Лілія АТНАЖЕВА

координаторка проекту,
Представництво Фонду
міжнародної солідарності в Україні,
аспірантка кафедри менеджменту
та інноваційних технологій соціокультурної
діяльності НПУ ім. М.П. Драгоманова
ORCID ID: 0000-0001-5547-3225

Ключові слова: зміни, місцеве самоврядування, об'єднані територіальні громади, освіта.

В даній статті висвітлено методологічні засади впровадження змін на рівні об'єднаних територіальних громад в Україні через призму ролі освіти. Показано вплив освіти на здатність цих громад реагувати не тільки на щоденні виклики, але і робити стратегічні кроки з огляду на довгострокову перспективу. В публікації висвітлено також освітні аспекти сталого розвитку об'єднаних територіальних громад, зокрема, участь в освітніх заходах керівників органів місцевого самоврядування та інших посадовців, чия діяльність пов'язана із прийняттям управлінських рішень в громаді. Показано, що їх участь в міжнародних та вітчизняних проектах, тренінгах, семінарах, як формального, так і неформального характеру дозволяє, навіть

УДК 37: 332.021.8:35.071.6 (477.6)
DOI 10.31392/NPU-VOU.2022.3(86).09

ОСВІТНІЙ АСПЕКТ УПРОВАДЖЕННЯ ЗМІН В ОБ'ЄДНАНИХ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАДАХ

© Атнажева О., 2022

в критичних ситуаціях, продовжувати діяльність, спрямовану на забезпечення сталого розвитку своїх громад. Дана публікація зосереджує увагу саме на посиленні освітнього аспекту методології сталого розвитку об'єднаних територіальних громад як вагомого фактору підвищення рівня мотивації її членів до впровадження позитивних змін у своїх громадах.

Постановка проблеми. В умовах активної фази війни, розпочатої РФ у лютому 2022 року в Україні, питання виживання громад, як базових одиниць системи місцевого самоврядування України, та впровадження цими одиницями змін, спрямованих на задоволення потреб мешканців відповідних територій, є критично важливими. Хоча на перший погляд здається, що саме зараз, коли тривають активні військові дії, то немає ані часу, ані потреби закладати підвалини для сталого довгострокового розвитку на місцевому рівні, бо важливо давати раду хоча б «в рамках одного дня», але таке уявлення є хибним. Усвідомлення основ довгострокового планування, необхідності навчання та підвищення компетенцій з розвитку територій для представників

органів місцевого самоврядування з однієї сторони, та стимулювання створення ними умов в громаді для навчання, перекваліфікації, заохочення самозайнятості, розвитку підприємницьких навичок населення вже сьогодні – дозволить зміцнити позиції громад у післявоєнний період і підвищити їх шанси на досягнення сталого розвитку. На сьогодні громадські організації, заклади системи вищої освіти можуть виступити саме такими чинниками із зміцнення потенціалу громад та сприяти впровадженню ними позитивних змін на місцевому рівні.

Аналіз досліджень і публікацій, у яких започатковано розв’язання проблеми. Зміни у суспільстві з точки зору різних аспектів були предметом для вивчення цілої низки науковців, зокрема, О. Конта, Г. Спенсера, К. Маркса, А. Тойнбі, У. Огберна, У. Бека, Ф. Фукуяма, Р. Дарендорфа, Л. Козера, У. Мура, Н. Смелзера, Е. Дюркгейма, П. Штомки та ін. Серед вітчизняних науковців сучасного часу вказаною сферою досліджень займалися, в тому числі, І. Бойко, Л. Бевзенко, М. Нестерова, А. Гальчинський та ін.

Аналізуючи фактори, які спричиняють зміни, не можна не зауважити, що це є надзвичайно багатограним питанням, оскільки не можна чітко встановити, що саме цей перелік факторів зумовлює зміни в соціумі, або якщо ми вплинемо на певну систему за допомогою саме такого набору чинників, то отримаємо абсолютно передбачуваний результат. На думку Г. Спенсера причина соціальних змін полягає в ускладненні та посиленні диференціації суспільства; А. Тойнбі вважав, що зародження, розвиток і падіння соціальних систем відбувається в результаті взаємодії двох основних факторів – природного та соціального середовища; викликів та здатністю й можливість суспільства знаходити адекватні відповіді на кожен виклик.

По відношенню до громад, ми розуміємо, що ті зміни, які ми спостерігаємо в них, є по своїй суті змінами соціальними. За визначенням І. Бойка, соціальна зміна є типом руху соціальних явищ процесів і со-

ціальних структур у суспільстві, в результаті якого виникають, нагромаджуються і трансформуються якісні відмінності між ними, тобто, соціальна зміна є переходом соціального суб’єкта з одного стану в інший, при цьому науковець наголошує саме на тому, що це має бути істотна трансформація соціальної організації, соціальних інститутів [1, с. 6]. Але тут постає також питання, як можна оцінити істотність трансформації соціальної організації чи соціальних інститутів, якщо по відношенню до громад навіть в короткому проміжку часу обсяг істотності можна оцінити тільки з плином щонайменше через 5 років? Вказаний часовий проміжок пов’язаний із тривалістю часу, на який обираються голови громад – сільських, селищних та міських рад відповідно до чинного законодавства, до того ж фактор впливу особи, яка здійснює керівництво певною територією, є важливим при обранні та утриманні векторів розвитку даної громади, і наскільки зміни, які були впроваджені під час цієї каденції, будуть стійкими, матимуть довгостроковий позитивний вплив на розвиток громади. І чи не є в такому разі оцінка розміру цієї істотності суб’єктивною? За якими критеріями і як це має бути визначено, і протягом якого конкретно часу ми можемо оцінювати істотність трансформації соціальної організації чи соціального інституту, коли мова йде про громади? Наразі, на жаль, немає однозначно прийнятих критеріїв, і вказане питання перебуває також у площині філософських досліджень.

Як зазначає І. Шевченко, зміна є одним із основних дискурсів філософії, яка означає перетворення в інше, перехід із одного якісно визначеного буття в якісно інше визначене буття, при цьому зміна визначається обсягом та напрямом, тривалістю та швидкістю, тобто, можемо говорити про переміну змісту в часі. При цьому науковець класифікує зміни на зворотні та незворотні, направлені та ненаправлені, спонтанні, самоорганізовані та організовані [11, с. 9].

Цікавий аспект висвітлює С. Мішин з точки зору науки державного управлін-

ня, що процес перетворення (модернізації) місцевого самоврядування у часовому просторі, набуття ним нових якісних ознак є однією з характеристик інституалізації місцевого самоврядування [6, с. 62–63]. Тобто, говорячи про впровадження соціальних змін на рівні об'єднаних територіальних громад, їх можна розглядати не тільки з точки зору зміни форм, підходів, організації процесів, впливу на мешканців, але також і з точки зору зміни інституцій – базових одиниць місцевого самоврядування, як таких. Згідно із Законом України «Про місцеве самоврядування в Україні» маємо наступне визначення: «територіальна громада – це жителі, об'єднані постійним проживанням у межах села, селища, міста, що є самостійними адміністративно-територіальними одиницями, або добровільне об'єднання жителів кількох сіл, селищ, міст, що мають єдиний адміністративний центр», також в даному законодавчому акті зазначено, що «первинним суб'єктом місцевого самоврядування, основним носієм його функцій і повноважень є територіальна громада села, селища, міста» [2]. З цього визначення логічно зауважити, що впливаючи, в тому числі з використанням методів освіти на осіб, які приймають рішення в громаді (голова громади, депутати, працівники органу місцевого самоврядування, чия діяльність пов'язана із продукуванням рішень), а також створюючи умови через покращення освітнього середовища для жителів можна досягнути позитивних змін на рівні всієї громади за кількома обраними критеріями в запланованих межах, щонайменше, на нижніх відмітках.

Думку щодо необхідності впливу на людину, як первинну ланку громади в процесі управління змінами, підтверджує й І. Фишук, який вибудовує наступний логічний ланцюжок: зміна означає перетворення на інше, перехід із одного визначеного буття на інше якісно визначене буття, а управління змінами визначається часом та коштами, зміни, що сприймаються почуттями потребують нематеріальних змін, оскільки завдяки їм форма набуває існування у пев-

ному органі чуття, і в період трансформаційних змін країні потрібними є креативні та висококваліфіковані кадри з новим баченням для впровадження ефективних перетворень [10, с. 217].

Для проведення дослідження важливим є обґрунтування методології – тобто, сукупності прийомів дослідження, що застосовуються в науці, і яка охоплює принципи, методи діяльності та знання, що їх відображує. Слідування напряму філософсько-методологічного плюралізму, про який згадує М. Кельман [5, с. 4] дозволяє використовувати різноманітні підходи, принципи, методи, дає підстави для взаємодоповнення і свободи пошуку істини. За висловлюваннями В. Федоренко, у методології не повинно бути обов'язкового консенсусу з досліджуваних проблем, що породжує множинність теорії альтернативних стратегій цього філософського явища, тож використання різних методологічних підходів дозволяє встановлювати сутність категоріального апарату в обраній сфері, визначати закономірності, особливості формування і розвитку феномену децентралізації й запобігати виникненню однобічності підходів [9, с. 14].

Мета статті полягає в обґрунтуванні методологічних засад впровадження змін на рівні об'єднаних територіальних громад в Україні через призму ролі освіти та її впливу на здатність цих громад реагувати не тільки на щоденні виклики, але і діяти стратегічно з огляду на довгострокову перспективу.

Виклад основного матеріалу. Дослідження авторкою впровадження змін на рівні об'єднаних територіальних громад фактично почались ще в 2010 році в процесі впровадження проекту «Децентралізація приносить кращі результати та ефективність» (DOBRE) на території Миколаївської області від БФ «ЛАСКА». Проект та його впровадження виконувались Агентством США з міжнародного розвитку (USAID), під час яких застосовувались емпіричні методи дослідження, а саме – проведення анкетування, фасилітаційні сесії та тренінгові модулі згідно із погодже-

ними донорською організацією програмами. Методологічні здобутки впроваджувались також в процесі підготовки матеріалів та участі в міжнародних науково-практичних конференціях, зокрема, «Європейські цінності та розвиток соціальної згуртованості в освіті» за підтримки Міністерства освіти і науки України, Національного Еразмус Офісу в Україні в 2019 році на тему «Перспективи розвитку освітніх процесів в об'єднаних територіальних громадах України та їх роль для сталого розвитку громад»; в Міжнародній науково-практичній он-лайн конференції “Сучасні виміри соціокультурної діяльності” за підтримки за підтримки Міністерства освіти і науки України, Національного Еразмус Офісу в Україні, зокрема під час круглого столу «Кращі європейські практики соціальної згуртованості» в 2020 році. Також вищевказаний досвід було узагальнено та закріплено в якості тез на міжнародній конференції «EUROPA XXI віеку» 6–7.02.2020 року в Слубіцах (Польща), а згодом в науковій статті [12]. Апробація напрацювань відбувались також і під час воркшопу в рамках Літньої школи «Принципи та цінності ЄС: різноманіття та інклюзія в освіті для сталого розвитку» в 2021 році та ін.

Методологія дослідження практик впровадження змін створювалась під час пілотної розробки системи оцінки ефективності територіальних громад в рамках Програми «Децентралізація приносить кращі результати та ефективність» (DOBRE), що виконувалась міжнародною організацією Global Communities і фінансувалась Агентством США з міжнародного розвитку (USAID) в 2021 році. А саме, в межах підтримки спроможності місцевого самоврядування, Програма DOBRE у співпраці з Міністерством розвитку громад та територій України, поставила за мету розробити систему оцінки ефективності територіальних громад. Система оцінки ефективності – це інструмент для підвищення ефективності, відповідальності та прозорості місцевого самоврядування, пріоритетами для яких є покращення врядування та якості надання

послуг. За результатами консультацій для пілотної фази було обрано три послуги, за якими розроблені перші індикатори системи оцінки ефективності органів місцевого самоврядування: поведіння з відходами, постачання питної води та шкільна освіта. Для розробки індикаторів за цими трьома послугами, що надаються місцевим самоврядуванням, Програма DOBRE створила Секторальні експертні групи, до яких увійшли представники профільних міністерств, експерти та представники органів місцевого самоврядування. Секторальні експертні групи розробляли індикатори, за якими можна було б оцінити, що зазначені вище послуги надаються громадою у повному обсязі, ефективно, а громадяни ними задоволені. Результати цих напрацювань, до яких в якості експертки активно залучалась авторка статті, були презентовані на широкий загал [3].

Наразі, порівнюючи ситуацію у роботі з громадами в довоєнний до 24.02.2022 року період та після можемо зазначити особливості сприйняття і впровадження змін на рівні громад. В довоєнний період, в цілому, спостерігалось чітке визначення керівництвом громад пріоритетів: спочатку щоденні питання, пов'язані із життєзабезпеченням громади, а за залишковим принципом – решта, які були теж пов'язані із життєзабезпеченням, але оскільки спрямовувались на довгостроковий розвиток громади, тож їх можна було відкласти «на потім». При цьому, у відсотковому значенні в переважачій більшості громад на довгостроковий розвиток відводилось 2–3% часу. Призначені завчасно наради з впровадження таких планувальних заходів переносились через участь в оперативних поточних нарадах; обіцяні для підготовки документи часом готувались із місячним запізненням; якщо працівники йшли у відпустку, то діяльність із впровадження заходів на довгострокову перспективу не делегувалась іншим і відповідно, не провадилась, тому треба було очікувати повернення такого працівника на роботу; при проведенні, наприклад, одноденних навчальних заходів

для працівників органу місцевого самоврядування, після обідньої перерви існував обґрунтований ризик, що учасники підуть до кабінетів займатись своїми справами. І так відбувалось не через те, що виклад матеріалу був неналежний, чи умови невідповідні, а через те, що завантаженість на робочому місці не дозволяла надовго його залишати і не було можливості делегувати цю роботу іншим. В таких умовах впровадження змін у громадах відбувалось, але вимагало постійної уваги, контролю та підтримуючих заходів від зовнішньої організації, яка ці зміни супроводжувала. Тобто, усвідомлення в громадах необхідності вкладати свій час і зусилля у заходи, які дозволять забезпечити розвиток громаді у довгостроковій перспективі, впиралась в обмеженість вольових рішень керівництва та низьку мотивацію працівників органу місцевого самоврядування, до обов'язків яких входило прийняття рішень і організація виконавців. Нечастими були випадки, коли в громадах відпрацьовувалось все задовільно чітко (в середньому, в 1 із 20 випадків).

Зараз під час війни ситуація погіршилась, оскільки спостерігаємо щоденні питання виживання та безпеки, організації роботи з біженцями, забезпечення первинних потреб мешканців громад базовими послугами, які майже повністю витіснили заходи, які б дозволяли закласти підвалини для довгострокового розвитку. Але така ситуація знову ж таки спостерігається не у всіх громадах — там, де керівництво громад, інші працівники органу місцевого самоврядування, які залучені до прийняття рішень, брали участь у навчальних поїздках за кордон, до інших громад України в довоєнний час з обміну досвідом, активно долучались до тренінгів, які проводили громадські організації, впроваджували проекти та підтримки міжнародних донорських та вітчизняних організацій, або ж отримували додаткову освіту управлінського спрямування у закладах вищої освіти — в таких громадах активно вибудовують основу для довгострокового розвитку і зараз.

Розглянемо детальніше ці напрямки:

1) залучення громад до участі в міжнародних проектах — наразі активно підтримуються напрямки: гуманітарні, щодо інтеграції біженців, енергозбереження, створення нових робочих місць та розвитку бізнесу, при цьому залучаються не тільки ресурси, але й досвід працівників, які опікуються цими проектами і навчаються. Наприклад, у Чортківській міській раді Тернопільської області на даний час розпочато капітальний ремонт з впровадженням заходів по енергозбереженню будівель школи №7 в рамках співпраці з Північною екологічною фінансовою корпорацією (НЕФКО) [8]. А в Тростянецькій міській раді Сумської області на початку серпня 2022 року підписано Меморандум про співпрацю з Литовським товариством водопостачання;

2) навчання та стимулювання розвитку мікробізнесу в громадах — станом на кінець липня 2022 року рівень безробіття в Україні становить близько 35% [4, с. 29];

3) напрацювання корисних зв'язків — після закінчення війни очікується, що Україну будуть дуже активно підтримувати міжнародні організації, і швидкість реагування та вміння залучати ресурси будуть високо цінуватись;

4) створення умов для збереження кадрів в органах місцевого самоврядування;

5) залучення іноземних фахівців для підготовки стратегічних планів розвитку громад;

6) підготовка системи обліку населення на рівні громад — для належного забезпечення потреб мешканців, оскільки наразі немає чіткої інформації в органах місцевого самоврядування про кількість осіб, які виїхали чи приїхали.

Для пошуку додаткового фінансування та можливостей навчання в громадському секторі наразі одним із найбільших онлайн-платформ є Ресурсний Центр ГУРТ та Громадський Простір.

Натомість, щодо пропозицій закладів вищої освіти, спрямованих до органів місцевого самоврядування, — немає швидко-

го і зручного пошукового ресурсу. Університети України могли б виступати партнерами для органів місцевого самоврядування і, з однієї сторони, апробувати на практиці теоретичні напрацювання і таким чином створювати наукове підґрунтя для позитивних змін в громадах, а з іншої сторони – органи місцевого самоврядування могли б віддавати проблемні питання, які виникають в управлінні громадами, для розробки механізмів їх вирішення університетам. Також важливу нішу заклади вищої освіти могли б посісти, супроводжуючи інноваційні проекти на рівні органів місцевого самоврядування, здійснюючи аналіз існуючої соціально-економічної ситуації в громаді, налагоджуючи процеси збирання та обробки інформації, наприклад, як у випадку з вищезгаданою системою обліку населення на рівні громад. Щодо розвитку самих закладів вищої освіти, то як зазначають М. Нестерова та А. Цимбал, рух у напрямку, коли університети відіграють значну суспільну та соціальну роль у регіональному соціально-культурному житті, дозволить вищій педагогічній освіті сформувати необхідні цінності та компетенції для реалізації відповідних трансформаційних змін і в освіті, і в суспільстві [7, с. 58].

Таким чином, зосередження громад в критичних ситуаціях на вирішенні побутових проблем і відмова ними від покрокового впровадження змін на довгострокову перспективу є оманливою, а роль освіти – недооціненою і відкриває широкі можливості як для зміцнення громад в Україні, так і для розвитку університетів.

Висновки. Практика участі громад, зокрема, керівництва громад, у впровадженні міжнародних та вітчизняних проектів, залученості їх до освітніх заходів, які проводяться громадськими організаціями та закладами вищої освіти значною мірою підвищує вірогідність впровадження громадами кроків з розвитку на довгострокову перспективу. Навіть в критичній ситуації, якою зараз є війна, такі керівники громад та працівники органів місцевого самоврядування, що генерують управлінські рішення,

зберігають здатність робити стратегічні кроки і не перебувати виключно у площині щоденних нагальних справ. На сьогодні надзвичайно актуальними є напрямки, зокрема:

- 1) залучення громад до участі в міжнародних та вітчизняних проектах;
- 2) навчання та стимулювання розвитку мікробізнесу в громадах;
- 3) напрацювання корисних зв'язків з іноземними партнерами;
- 4) створення умов для збереження кадрів в органах місцевого самоврядування;
- 5) залучення іноземних фахівців для підготовки стратегічних планів розвитку громад;
- 6) підготовка системи обліку населення на рівні громад.

Впровадження соціальних змін варто розбудовувати, виходячи з наступних позицій:

- ефективною може бути взаємодія громад як з громадськими організаціями, так і з університетами на партнерських засадах;
- формування закладами вищої освіти пропозицій до органів місцевого самоврядування має відбуватись в чіткій, зручній формі за прикладом громадських організацій, що значною мірою дозволить зміцнити потенціал громад, а в кінцевому результаті сприятиме сталому розвитку громад;
- в цілому, просування освітнього аспекту в громадах дозволяє впроваджувати соціальні зміни на місцевому рівні з очікуваним результатом принаймні на нижній межі, а громадам дозволяє бути гнучкими та підвищує їх готовність швидко та адекватно реагувати на події в умовах невизначеності. Тому на місцевому рівні варто підтримувати діяльність громадських організацій, через які, в тому числі до громади, можуть потрапляти можливості неформальних навчань, залученості до проєктної діяльності. На державному рівні необхідно сприяти активному залученню закладів вищої освіти до практичних освітніх пропозицій для громад, а також можливостей апробації наукових теоретичних напрацювань в практичній сфері.

ЛІТЕРАТУРА

1. **Бойко І. І.** (2015). Парадигмальний погляд на соціальні зміни. Київ: Вид-во «Сталь». 239 с.
2. Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні» від 21.05.1997, №280/97-ВР. (1997). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80#Text> (дата звернення 02.08.2022).
3. Звіт Програми DOBRE. розробка системи оцінки ефективності територіальних громад (2022). URL: <https://decentralization.gov.ua/news/14469> (дата звернення 05.08.2022).
4. Інфляційний звіт Національного банку України за липень 2022 року (2022). URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/IR_2022-Q3.pdf?v=4 URL (дата звернення 21.08.2022).
5. **Кельман М. С.** (2009). Методологічна ситуація у сучасному правознавстві // Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ. № 1. С. 3–11. URL: <https://vestnik-pravo.mgu.od.ua/archive/juspradenc5/01.pdf> (дата звернення 02.08.2022).
6. **Мішин С. І.** (2019). Теоретично-методологічні засади реформування системи місцевого самоврядування // Актуальні проблеми політики. № 64, С. 60–77. URL: <http://app.onua.edu.ua/index.php/app/article/view/188> (дата звернення 05.08.2022).
7. **Нестерова М., Цимбал А.** (2019). Соціальна згуртованість та спільні європейські цінності в системі вищої педагогічної освіти України // Вища освіта України. № 4 (75). С. 53–59.
8. Офіційна сторінка Чортківської міської ради URL: <https://www.chortkivmr.gov.ua/2022/08/25/u-chortkivskij-shkoli-7-rozpochavsya-kapitalnyj-remont-za-25-mln-grn/> (дата звернення 25.08.2022).
9. **Федоренко В. Л.** (2009). Методологія та методи дослідження проблем системи конституційного права України // Проблеми правознавства та правоохоронної діяльності. № 2. С. 13–24.
10. **Фишук І. М.** (2018). Управління змінами у державних організаціях у трансформаційних умовах України // Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Державне управління. Т. 29 (68), № 5. С. 216–221. URL: http://www.pubadm.vernadskeyjournals.in.ua/journals/2018/5_2018/40.pdf (дата звернення 04.08.2022).
11. **Шевченко І. Б.** (2015). Управління змінами: навч. посіб. для студентів вищих навч. закладів. Київ: НТУУ «КПІ» Політехніка. 231 с. URL: https://dut.edu.ua/uploads/l_1603_65256919.pdf (дата звернення 05.07.2022).

12. **Atnazheva L.** (2021). Inclusion of civil society in decision-making processes at local level: the impact of transnational projects // Przegląd Politologiczny, (2), pp.133–144, doi:10.14746/pp.2021.26.2.9. URL: <http://przeglad.amu.edu.pl/wp-content/uploads/2021/07/pp-2021-02-09.pdf> (дата звернення 05.08.2022).

13. **Nesterova M., & Dielini M., & Shynkaruk L., & Yatsenko O.** (2020). Trust as a Cognitive Base of Social Cohesion in the University Community // International Journal of Cognitive Research in Science, Engineering and Education (IJCRSEE), (8), pp. 15–23, doi:10.5937/IJCRSEE2001015N.

REFERENCES

1. **Bojko I. I.** (2015). A paradigmatic view of social change. Kyiv: Vydavnytstvo «Stal». 239 p. [in Ukrainian].
2. The Law of Ukraine «On Local Self-Government in Ukraine» dated May 21, 1997, no. 280/97-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80#Text> (date of application: 02/08/2022). [in Ukrainian].
3. Report of the DOBRE Program. Development of a system for evaluating of the territorial communities effectiveness (2022). URL: <https://decentralization.gov.ua/news/14469> (date of application: 05/08/2022). [in Ukrainian].
4. Inflation report of the National Bank of Ukraine for July 2022 (2022). URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/IR_2022-Q3.pdf?v=4 (date of application 21/08/2022). [in Ukrainian].
5. **Kelman M. C.** (2009). Methodological situation in modern jurisprudence // Scientific Bulletin of the Lviv State University of Internal Affairs. [Naukovyj visnyk Lvivskoho derzavnoho universytetu vnutrishnich sprav], no 1, pp. 3–11. URL: <https://vestnik-pravo.mgu.od.ua/archive/juspradenc5/01.pdf> (date of application: 02/08/2022). [in Ukrainian].
6. **Mishyn S. I.** (2019). Theoretical and methodological principles of reforming the system of local self-government // Actual problems of politic. [Aktualni problemy polityky], no. 64, pp. 60–77. URL: <http://app.onua.edu.ua/index.php/app/article/view/188> (date of application: 05/08/2022). [in Ukrainian].
7. **Nesterova M., Tsybal A.** (2019). Social cohesion and common European values in the system of higher pedagogical education of Ukraine // Higher education of Ukraine, no. 4 (75), pp. 53–59. [in Ukrainian].
8. Official page of the Chortkiv City Council. URL: <https://www.chortkivmr.gov.ua/2022/08/25/u-chortkivskij-shkoli-7-rozpochavsya-kapitalnyj-remont-za-25-mln-grn/> (date of application 25/08/2022). [in Ukrainian].
9. **Fedorenko V. L.** (2009). Methodology and methods of researching the problems of the constitutional law system of Ukraine // Problems of jurisprudence and law enforcement [Problemy pravoznavstva ta pravoohoronnoyi diyalnosti], no. 2, pp. 13–24. [in Ukrainian].
10. **Fyshchuk I. M.** (2018). Change management in state organizations in the transformational conditions of Ukraine // Academic notes of TNU named after V.I. Vernadskyi. Series: Public administration, vol. 29 (68), no. 5, pp. 216–221. URL: http://www.pubadm.vernadskeyjournals.in.ua/journals/2018/5_2018/40.pdf (date of application: 04/08/2022). [in Ukrainian].
11. **Shevchenko I. B.** (2015). Change management: Education. a guide for students of higher educational institution. Kyiv: NTUU «KPI» Polytechnic. 231 p. URL: https://dut.edu.ua/uploads/l_1603_65256919.pdf (date of application: 05/07/2022). [in Ukrainian].