

## УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПАРТНЕРСТВАМИ ЯК ОСНОВИ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОЇ ВЗАЄМОДІЇ СТРУКТУРНИХ СКЛАДОВИХ ЛЮДСЬКИХ СПІЛЬНОТ

## IMPROVING THE MANAGEMENT OF PARTNERSHIPS AS THE BASIS OF SOCIO-ECONOMIC INTERACTION OF STRUCTURAL COMPONENT HUMAN COMMUNITIES

*У статті теоретично узагальнено вимоги до належної реалізації партнерських стосунків між людськими ресурсами соціально-економічних систем, продемонстровано необхідність удосконалення управління саме партнерськими стосунками, оскільки останніми визначаються можливі варіанти і результати взаємодії учасників.*

*Для ідентифікації, опису і аналізу результатів можливих варіантів взаємодії партнерів введено до обігу поняття континуум «ворожість – партнерство», який демонструє можливі варіанти взаємодії в цьому континуумі 2-х осіб як елементарних біо-соціо-економічних структурних складових соціально-економічної системи (ЕСЕС) як типової управлінської пари співпрацівників «суб'єкт – об'єкт». Продемонстровано, що в межах континууму «ворожість – партнерство» коефіцієнт трансформації спожитих системою ресурсів у згенерований нею ж корисний результат зростає від міні до максимуму в залежності від якості партнерських стосунків між її складовими елементами, на підставі чого запропоновано оригінальне визначення поняття «елементарне соціально-економічне партнерство» (ЕСЕП) у вигляді нетипової управлінської пари партнерів «суб'єкт – суб'єкт» та доведено і продемонстровано, що гіпотетична залежність коефіцієнта трансформації системи від стану стосунків учасників в межах континууму змінюється в залежності від удосконалення якості взаємостосунків і взаємодії між партнерами, а ЕСЕС внаслідок удосконалення трансформується в ЕСЕП.*

*Встановлено, що, внаслідок реалізації в системі режиму суб'єкт-суб'єктного управління, коефіцієнт успішної трансформації ресурсів у результати ЕСЕП за інших рівних умов буде перевищувати аналогічний коефіцієнт трансформації ЕСЕС завдяки виникненню в системі ефекту синергії від об'єднання зусиль і ресурсів партнерів.*

**Ключові слова:** елемент, система, управління, коефіцієнт, трансформація, результат, ефект, синергія.

*The article theoretically summarizes the requirements for the proper implementation of partnership relations between human resources of socio-economic systems, demonstrates the need to improve the management of partnership relations, since the latter determine the possible options and results of the interaction of participants.*

*In order to identify, describe and analyze the results of possible options for the interaction of partners, the concept of the continuum "hostility – partnership" has been put into circulation, which demonstrates the possible options for interaction in this continuum of 2 persons as elementary bio-socio-economic structural components of the socio-economic system (ESES), as a typical managerial pair of "subject-object" collaborators. It has been demonstrated that within the continuum "hostility – partnership" the coefficient of transformation of the resources consumed by the system into the useful result generated by it increases from min to max depending on the quality of partnership relations between its constituent elements, on the basis of which an original definition of the concept of "elementary socio-economic partnership" (ESEP) in the form of an atypical management pair of partners "subject – subject" and it is proved and demonstrated that the hypothetical dependence of the system transformation coefficient on the state of the relations of the participants within the continuum changes depending on the improvement of the quality of mutual relations and interaction between partners, and ESES, as a result of improvement, is transformed into ESEP.*

*It was established that, as a result of the implementation of the subject-subject management regime in the system, the coefficient of successful transformation of resources into ESEP results, other things being equal, will exceed the similar transformation coefficient of ESEP due to the emergence of a synergy effect in the system from the pooling of efforts and resources of partners.*

**Key words:** element, system, management, coefficient, transformation, result, effect, synergy.

УДК 331.105

DOI [HTTPS://DOI.ORG/10.32782/RMA2663-5240-2023.33.18](https://doi.org/10.32782/RMA2663-5240-2023.33.18)

**Хамчук Г.П.**

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

**Постановка проблеми** у загальному вигляді. Тема партнерства за поширеністю і значимістю в сучасному політичному, діловому, науковому, культурному і т. п. дискурсі незаперечно свідчить про її важливість. Однак, у сучасному світі спостерігаються незліченні приклади того, як потенційно результативні і ефективні партнерства в різних сферах людської життєдіяльності (політиці, бізнесі, освіті, науці, культурі і т. д.) функціонують неефективно, занепадають, розформовуються, а їх учасники замість вигід і розвитку отримують конфлікти, збитки і втрати.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Під терміном «партнерство» переважно розуміють «форму організації підприємницької діяльності, що ґрунтується на об'єднанні майна різних власників» [1]. Тлумачний словник Порталу української мови та культури [2] формулює 3 варіанти визначень і 4 субваріанти їх тлумачень терміну, одне з яких визначає це поняття як «Узгоджені, злагоджені дії учасників спільної справи». Словник університету з Кембріджа це поняття трактує як «угоду між організаціями, людьми і т. д. працювати разом» [3], а авторкою тексту на українському

навчальному сайті сформульовано коротке, просте і, одночасно, містке визначення «Партнерство – це вибудована співпраця двох сторін, від якої виграють усі» [4].

Однак, найбільш узагальненим слід вважати визначення партнерства Генеральною Асамблеєю ООН «Партнерство — це добровільні відносини співпраці між різними сторонами, як державними, так і недержавними, у яких усі учасники погоджуються працювати разом для досягнення спільної мети чи виконання конкретного завдання та за взаємною згодою розподіляти ризики і відповідальність, ресурси і вигоди» [5]

Таким чином, суттю партнерства за цими визначеннями слід вважати «виграш усіх», хто «співпрацює» у вирішенні конкретних завдань в процесі досягнення спільної мети в найширшому спектрі політичних соціальних, економічних, наукових, освітніх, педагогічних, природоохоронних, інформаційно-комунікаційних і т. п. значимих для всього суспільства завдань, що переводить проблему належного управління партнерствами в площину публічного управління та адміністрування.

Адже, «співпраця за згодою» для «виграшу усіх» тих, хто вирішує конкретні завдання в процесі досягнення спільних цілей і мети в найширшому спектрі активності людей для вирішенні значимих для всього суспільства завдань за цілями сталого розвитку з отриманням корисних результатів як партнерами зокрема, так і суспільством загалом,

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.** Управління діяльністю партнерств вимагає, однак, розуміння специфічності партнерських відносин в сучасному суспільстві, які вимагають змін в традиційних для всього попереднього досвіду світових шкіл управління, адміністрування і менеджменту підходів, законів, принципів, методів і технологій.

**Мета статті** полягає в ідентифікації і теоретичному обґрунтуванні можливостей та умов удосконалення управління партнерськими

стосунками в людських спільнотах шляхом зміни взаємин і взаємодії партнерів.

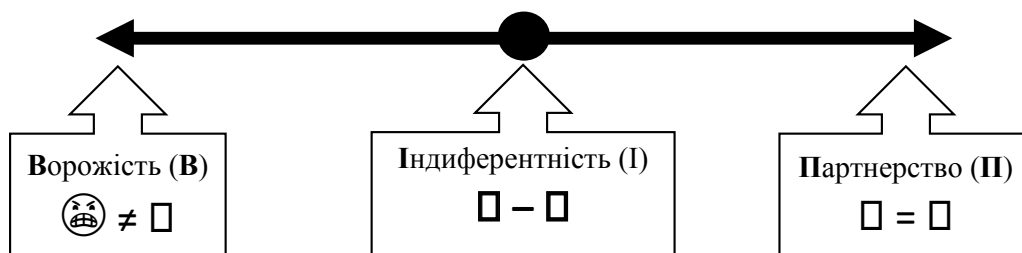
**Виклад основного матеріалу.** З позицій діалектики парних категорій, протилежністю партнерства слід вважати відкрито конкурентні або ворожі взаємини сторін, що дозволяє запропонувати графічну інтерпретацію «континууму партнерських стосунків» 2-х партнерів у вигляді, представленому на рисунку 1.

Таким чином, у випадку індиферентності взаємин виникає необхідність абсолютно самостійного вирішення особистістю завдань з досягнення виключно власної мети, що є неможливим, оскільки, перебуваючи в оточенні інших людей та їх спільнот, уникнути різних видів взаємодії, взаємовпливу і взаємостосунків, знову ж таки, неможливо, що виключає будь-які можливості розвитку і процвітання як особистості, так і будь-яких їх груп.

В альтернативному варіанті партнерських стосунків (ворожість) з'являється потреба в пошуку можливостей і шляхів вирішення конфліктних питань, що повертає учасників до переговорного варіанту партнерства – негативного, однак партнерства.

Отже, якщо скористатися запропонованою в [6] інтерпретацією окремишньої людини у вигляді біо-соціо-економічного елемента (БСЕЕ), то для утворення мінімально можливої, елементарної соціально-економічної системи (ЕСЕС) з двох таких елементів – партнерів (БСЕЕ<sub>1</sub> і БСЕЕ<sub>2</sub>) необхідно як інтегруючий чинник використати мережу взаємозв'язків, взаємовпливів і взаємодії її елементів, якими утворюється структура системи, її сутність, результативність і життєздатність. При цьому, кількістю, спрямованістю і належним використанням цих зв'язків у всіх можливих проявах взаємостосунків в континуумі «ворожість – індиферентність – партнерство» (**В-І-П**) визначаються соціальні і економічні результати ЕСЕС.

Тому, виглядає цілком доцільним проаналізувати функціональну сутність поняття «партнерство» з врахуванням відомих аналітично-функціональних характеристик таких первинних



**Рис. 1. Континуум можливих видів партнерських стосунків між учасниками соціально-економічної взаємодії (бачення автора)**

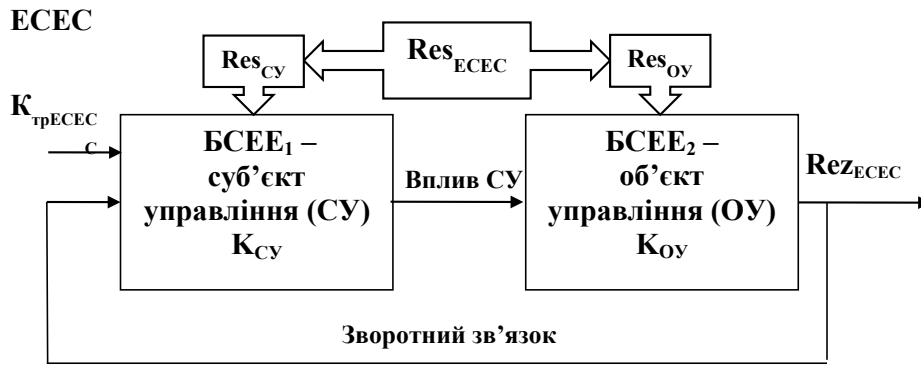


Рис. 2. ЕСЕС – елементарна соціально-економічна система у вигляді типової управлінської пари «СУ(БСЕСЕ<sub>1</sub>) – ОУ(БСЕСЕ<sub>2</sub>)»

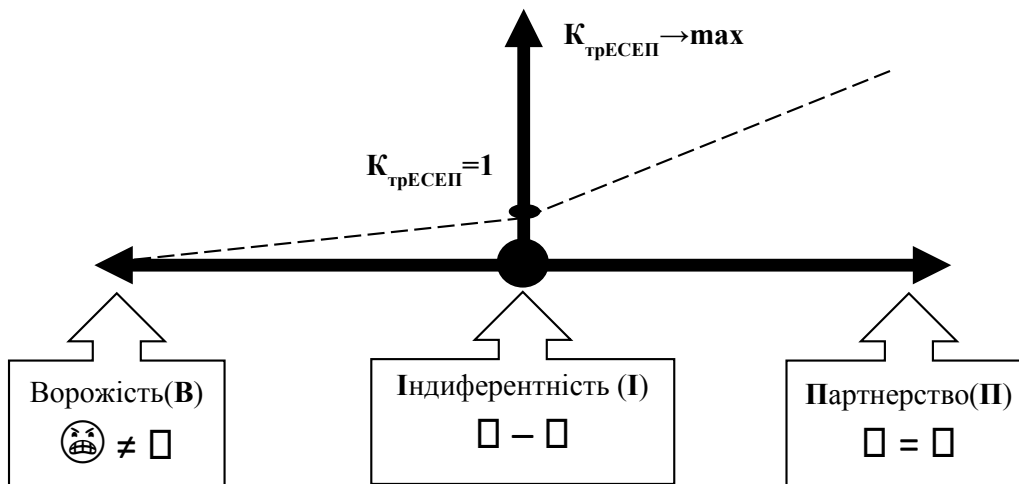


Рис. 3. Гіпотетична залежність коефіцієнта трансформації ЕСЕС від стану партнерських стосунків  $K_{трЕСЕС} = F(B-P)$  (бачення автора)

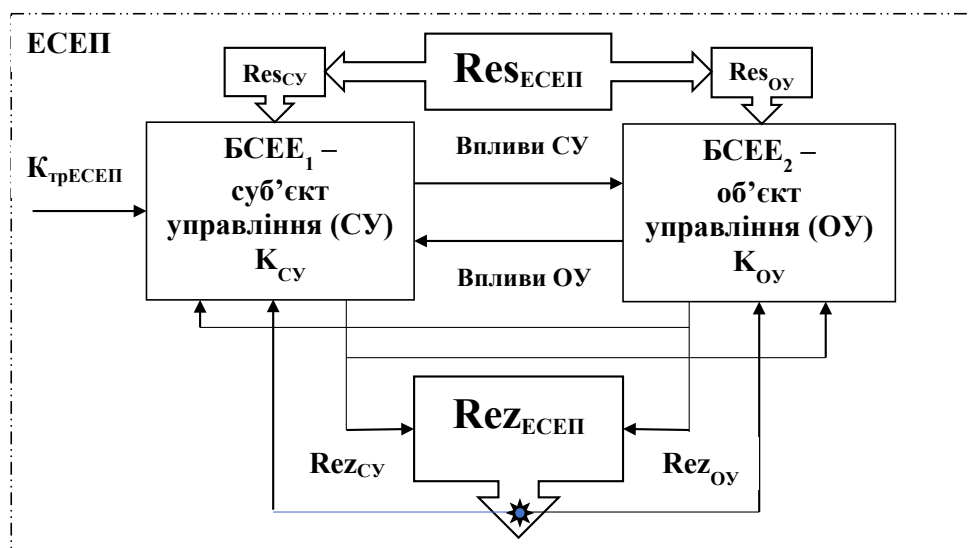


Рис. 4. ЕСЕП – елементарне соціально-економічне партнерство у вигляді пари партнерів «БСЕСЕ<sub>1</sub>(СУ) – БСЕСЕ<sub>1</sub>(ОУ)» (інтерпретація автора)

елементів як БСЕС<sub>1</sub> (партнер 1) і БСЕС<sub>2</sub> (партнер 2) та утвореної ними традиційної або типової управлінської пари ЕСЕС «СУ – ОУ» (Рис. 2).

Для найбільш узагальненого аналітичного опису такої елементарної системи доцільно використати запропоновану в [7; 8, с. 122] інтерпретацію ланок і системи у вигляді коефіцієнта трансформації системи  $K_{TP} = W_{Rez} / W_{Res}$ , де  $W_{Rez}$  – вартість генерованого ланкою результату, а  $W_{Res}$  – вартість спожитих для цього ресурсів.

В такому разі, ціль взаємодії послідовного з'єднання традиційної пари учасників СУ – ОУ (ЕСЕС) полягає у досягненні ними спільно такого значення коефіцієнта трансформації (передатної функції)  $K_{TPESEC}$  ресурсів  $Res_{ESEC}$  у результат  $Rez_{ESEC}$ , за якого

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

де виконання умови  $K_{TPESEC} > 1$  засвідчує, що система є життєздатна і розвивається,  $K_{TPESEC} = 1$  – система в стагнації, а  $K_{TPESEC} < 1$  – система занепадає.

Зауважимо, що згідно відомих правил структурних перетворень систем [9, с. 152]  $K_{TPESEC}$  визначається як добуток коефіцієнтів послідовно з'єднаних елементів  $K_{TPCY}$  і  $K_{TPOU}$ , тобто

$$K_{TPESEC} = K_{TPCY} \cdot K_{TPOU}, \quad (2)$$

а ціль взаємодії партнерів у ЕСЕП залишається тією ж  $K_{TPESEC} >> 1$ .

Таким чином, в контексті досягнення результату  $K_{TPESEC} > 1$  виникає можливість сформулювати гіпотетичну залежність

$$K_{TPESEC} = F(\text{Ворожість} - \text{Індиферентність} - \text{Партнерство}) \quad (3)$$

між досягнутим результатом і станом взаємин а взаємодії учасників, де за ворожих відносин  $K_{TPESEC} = F(B) \rightarrow 0$ , відсутність партнерських відносин в парі (точка індиферентності або байдужості взаємин)  $K_{TPESEC} = F(I) \rightarrow 1$ , при цьому, умовою  $K_{TPESEP} = F(\Pi) \rightarrow \max$  виступає стан досконалості відносин між СУ і ОУ (Рис. 3).

Отже, залежність (3)  $K_{TPESEC} = F(B-I-\Pi)$  на рисунку 3 наочно демонструє можливість, умови, процес і наслідки трансформації ЕСЕС в ЕСЕП.

Однак, для такої трансформації традиційна структура ЕСЕС повинна бути трансформована в неординарну пару «елементів-партнерів» (БСЕС<sub>1</sub> & БСЕС<sub>2</sub>) за рахунок дооснащення неординарними (додатковими) каналами управлінських впливів та зворотних зв'язків між її елементами так, як це продемонстровано на рисунку 4.

При цьому, слід усвідомлювати, що люди-учасники як ЕСЕС, так і ЕСЕП прагнуть та мають за мету досягнути поставлених перед системою цілей  $Rez$  за різних умов своєї взаємодії.

Слід зауважити, що у вітчизняній фаховій літературі з проблем державного управління теоретичні моделі взаємодії між парами такого виду піддавались дослідженням багатьма науковцями, за результатами яких формулювались, для прикладу, практичні рекомендації щодо умов управління соціально-економічними системами в контексті «... вивчення особистісних проявів взаємодії у форматі «суб'єкт управління – об'єкт управління»; виявлення негативних причин відсутності гармонізованої взаємодії...» [10], фіксувалась потреба у переході до «... якісно інших відносин між управлінською системою і громадянами, що можуть ґрунтуватись на засадах комунікації» [11]. При цьому, правниками суб'єкт-об'єктний підхід, характеризувався як такий, за якого «... держава активно змінює поведінку та свідомість громадянина,...», замість того, щоб переходити на «... суб'єкт-суб'єктний, партнерський, де держава і громадянин постають як рівноправні учасники суспільних відносин, спрямованих на забезпечення життєдіяльності суспільства, забезпечення прав та інтересів фізичних та юридичних осіб» [12].

Слід зауважити, що в науковому середовищі поступово знаходить розуміння доцільності переходу від традиційних для системи державного управління суб'єкт-об'єктних стосунків до нових зразків управлінської взаємодії, оскільки «Наявність демократії передбачає відкритість публічних органів влади, взаємодію на партнерській основі держави і суспільства, розгляд суспільства не тільки як об'єкта впливу, але і як учасника процесу управління» [13], в результаті чого в соціумі буде забезпечено «... скорочення відстані між громадянином і урядом та пом'якшення нормативно-ієрархічних обмежень. Відхід від управлінської моделі, побудованої за принципом «команда/контроль» [14].

Однак, в Україні навіть за наявності добре обґрунтованого науковцями розуміння доцільності переходу в управлінні до суб'єкт-суб'єктних варіантів взаємодії, для прикладу [15; 16; 17], до останнього часу більшість наукових досліджень і рекомендацій щодо їх практичного використання стосуються виключно сфери освіти для удосконалення взаємодії пар «учитель – учень», «викладач – студент», «науковий керівник – здобувач наукового ступеня» [для прикладу, 18; 19; 20; 21; 22].

Різниця у кількості таких досліджень, публікацій і рекомендацій, а, значить, і їх вплив на кадровий корпус системи управління державою ще залишається високою, оскільки в цьому середовищі ще продовжує культивуватись досвід і традиції командно-адміні-

стративної системи, проникнення в яку позитивного досвіду світових шкіл управління і менеджменту гальмується.

Тому, не дивлячись на те, що проф. Р. А. В. Родс (R.A.W. Rhodes) з університету в Саутгемптоні наголошує на тому, що публічне управління та адміністрування повинне змінювати межі між публічними, приватними і громадськими складовими суспільства, а відносини між цими складовими повинні стати відносинами взаємозалежності та ґрунтуватися на перемовинах і компромісах, обміні інформацією чи будь-яких інших формах співробітництва і гармонізації інтересів [23], аналогічні дослідження в сфері публічного управління та адміністрування українською державою, управління її бізнес-структурами і їх підприємствами, іншими структурними складовими суспільства залишаються одиничними, а їх впровадження в практику діяльності вітчизняної системи управління державою практично відсутнє.

Слід зазначити, що авторами десятків якщо не сотень публікацій з різних країн, різних часів і різних шкіл задекларовано наступні зразки основних принципів, вимог і умов забезпечення успішної, результативної і ефективної партнерської взаємодії, серед яких для прикладу:

– визнання Іншого як рівноправного, рівноцінного партнера; терпиме (толерантне) відношення до інакшості партнера; установка на відмову від силових способів впливу на партнера, за винятком сили аргументів; добровільність і чесність співробітництва; готовність нести відповідальність за свої вчинки і результати партнерської взаємодії [24];

– спільне бачення, взаємна довіра, чіткі цілі, лідерство, ресурси, навички та можливості, прозорість і підзвітність, концентрація на процесі та результатах, інтегрованість та організованість, вимірювання та оцінка результатів, адаптивність гнучкість [25];

– прозорість, довіра, лідерство, інклюзивність, представництво, угода про партнерство, компетенції, чіткість повноважень, управління знаннями [26];

– спільне бачення, узгоджені цілі, ефективне управління, спільне лідерство, створення цінностей, спільне планування, довіра, здатність до змін, компетентна співпраця, спільне мислення [27];

– справедливість і повага, прозорість, довіра і наполегливість, відданість [28];

– емпатія, повага, довіра, згода, співпраця [29] і т. п.

Проте, взаємодія між партнерами за схемою типової управлінської пари (Рис. 2 – ЕСЕС) з багатьох причин не гарантує вико-

нання більшості із названих авторами ключових умов успішної взаємодії її учасників з досягненням ефекту партнерства. Адже у всіх наведених вище прикладах умов належного функціонування партнерств присутні такі складові, які в комплексі визначають рівноправність учасників у всіх видах їх взаємодії, взаємовпливу і взаємостосунків (спільне бачення, спільне лідерство, спільне мислення, спільне планування і досягнення спільно погоджених вигід і т. д., і т. п.). Саме ці вимоги і умови, які можна узагальнити як рівні права у спільному управлінні, спільній співпраці і отриманні індивідуальних і спільної вигоди, відрізняють ЕСЕП від інших відомих і традиційних визначень соціально-економічних систем типу ЕСЕС («управлінська пара», «суб'єкт – об'єкт», «лідер – послідовник», «керівник – підлеглий», «очільник – очолюваний» тощо).

Тому реалізація всього переліку рівних прав у взаємостосунках учасників партнерства і вимагає для забезпечення кардинально іншої схеми прямих та зворотних зв'язків впливу, інформування та взаємовідносин між партнерами, яка представлена схемою на рисунку 4.

Тому, для фундаментального дослідження, опису, аналізу та оцінки умов результативного і ефективного функціонування партнерств цілком виправданим виглядає використання поняття «елементарне соціально-економічне партнерство» (ЕСЕП), під яким пропонується розуміти

*найменшу неподільну структурну ланку суспільства в складі двох людей, які спільно працюють з метою досягнення спільно встановлених цілей, отримуючи і використовуючи погоджені спільні та індивідуальні вигоди.*

Тоді, для ЕСЕП також

$$K_{\text{трЕСЕП}} = W_{\text{Rez}} / W_{\text{Res}} > 1. \quad (4)$$

Однак, оскільки варіант послідовного впливу управлінських рішень СУ на ОУ (Рис. 2) замінено на паралельні взаємовпливи СУ і ОУ як партнерів при спільному виробленні і реалізації рішень щодо перетворення ресурсів **Res** в результати **Rez** (Рис. 4), то згідно [9] загальний коефіцієнт трансформації ЕСЕП буде визначатись уже не як добуток  $K_{\text{трСУ}} \cdot K_{\text{трОУ}}$ , а як сума коефіцієнтів паралельно взаємодіючих елементів

$$K_{\text{трЕСЕП}} = K_{\text{трСУ}} + K_{\text{трОУ}}, \quad (5)$$

а виконання умови  $K_{\text{трЕСЕП}} > 1$  також засвідчуватиме, що система є життєздатною і розвивається.

При цьому, однак, слід врахувати, що, окрім основного зв'язку управлінського впливу і зворотної інформації в ЕСЕС (Рис. 2), струк-

турні елементи ЕСЕП охоплені додатковими каналами зворотного впливу та взаємного інформування (Рис. 4) про власні і спільно спожиті ресурси ( $Res_{cy}$ ,  $Res_{oy}$ ,  $Res_{ЕСЕП}$ ) та досягнуті результати ( $Rez_{cy}$ ,  $Rez_{oy}$ ,  $Rez_{ЕСЕП}$ ), якими реалізуються можливість і обов'язок виконання партнерами в системі таких суто людських відносин, як комунікації, прозорість, обмін інформацією, діалог, спільні цілі та інтереси, спільне бачення, спільне лідерство, справедливість тощо.

Присутність цих складових у взаєминах пари партнерів БСЕС<sub>1,2</sub> викликає виникнення в системі ефекту синергії. Тоді, в першому наближенні можна вважати, що

$$K_{ТРЕСЕП} = (K_{ТРСУ} + K_{ТРОУ}) \cdot K_{syn}, \quad (6)$$

де  $K_{syn} > 1$  – коефіцієнт синергії, значення якого обумовлено повнотою реалізації умов, необхідних для успішності партнерства.

Таким чином, стає очевидним, що, за всіх інших рівних умов,

$$(K_{ТРСУ} + K_{ТРОУ}) \cdot K_{syn} > K_{ТРСУ} + K_{ТРОУ},$$

а

$$K_{ТРЕСЕП} > K_{ТРЕСЕС}. \quad (7)$$

Тобто, потенціал успішної трансформації ресурсів у результати при традиційній взаємодії пари учасників за схемою впливу СУ → ОУ є нижчим при взаємодії останніх в режимі партнерства СУ ↔ ОУ, більше відомим у фаховій літературі як «суб'єкт – суб'єктне» управління і відносини.

Недаремно авторами роботи «Інтелектокористування як функція життєвої активності соціуму» [6] режим «суб'єкт – суб'єктної» взаємодії було рекомендовано використовувати як в практичному управлінні бізнес-структурами, так і в системі публічного управління та адміністрування. Адже, якщо для досягнення запланованих результатів і розвитку за традиційною структурою зв'язків між складовими ЕСЕС необхідно використовувати «...однією із сторін щодо іншої якісь додаткові заходи впливу через примус, стимулювання, посилений контроль і т. п.», то у випадку використання запропонованої структури, визначення і умов взаємодії складових ЕСЕП створюються найкращі умови для досягнення парою партнерів максимально можливих результатів  $W_{Rez} \rightarrow \max$  «...зарахунок ефективного використання в процесах і процедурах управління «інтегрального інтелекту» партнерів, а не тільки одного з них.

Таким чином, головною можливістю удосконалення управління як умови трансформації ЕСЕС в ЕСЕП виступає формування в учасників партнерства (і в першу чергу у суб'єкта управління) вміння, яке дуже влучно було сфор-

мульовано авторкою монографії «Філософія управління соціальними системами» як вміння «мислити коєволюційно», «... як «мистецтва жити разом», тобто а) жити один з одним, а не один проти одного» [30].

**Висновки.** Таким чином, в основі організації належного функціонування будь-якої соціально-економічної системи лежить проблема культивування в ній партнерських стосунків між всією множиною приналежних до неї носіїв інтелекту, оскільки суть поняття «партнерство» визначається не отриманою при реєстрації назвою (партнерство, альянс, кластер, компанія і т. п.), а станом стосунків між його учасниками на їх відповідність наведених вище перелікам взаємних оцінок сторонами партнерства.

Тому, з розвитком суспільства проблема партнерства виходить далеко за межі соціальних і соціально-трудова відносин, переростаючи в суспільно-політичні, соціально-економічні, соціально-екологічні механізми формування і розвитку громадянського суспільства, в якому органи управління повинні і будуть вимушені в процесах управління використовувати не тільки власний інтелект, а й інтелект своїх партнерів.

В зв'язку з цим стає доцільним систематизувати відомі у світовій і у вітчизняній практиці приклади використання поняття та форм партнерств, а також проаналізувати пов'язані з цим технології, механізми та інструменти реалізації партнерських взаємовідносин в різноманітних за призначенням людських спільнотах і сферах їх життєдіяльності.

#### ЛІТЕРАТУРА:

1. Партнерство. *Вікіпедія. Вільна енциклопедія*. URL: <https://uk.wikipedia.org/wiki/Партнерство>
2. Партнерство. СЛОВНИК<sup>UA</sup>. URL: <https://slovnuk.ua/index.php?swrd=папртнерство>
3. Partnership. *Cambridge Dictionary. Cambridge University Press*. URL: <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/partnership>
4. Петрухан-Щербакова Л. Партнерство. Що це та як воно працює? *FUNdraiser. 20 січня 2022*. URL: <https://fundraiser.games/news/partnerstvo-shcho-ce-ta-yak-vono-pracyu/>
5. The essential role of multi-stakeholder partnerships for the Sustainable Development Goals. An overview on partnerships as an essential mechanism towards delivering the 2030 Agenda, and introduction to the 2030 Partnership Accelerator. URL: [https://www.unescwa.org/sites/default/files/event/materials/desa\\_presentation\\_on\\_multi-stakeholders\\_partnership.pdf](https://www.unescwa.org/sites/default/files/event/materials/desa_presentation_on_multi-stakeholders_partnership.pdf)
6. Петренко В. П., Кісь С. Я., Гуменюк В. В. Інтелектокористування як функція життєвої активності соціуму. *International Journal of Innovative Technologies in Economy*. 2018. № 1(13). С. 104–112.
7. Варцаба В. І. Управління регіональним розвитком: теорія і практика гармонізації цілей та інте-

ресів влади, науки, бізнесу : монографія. ПрАТ «Видавництво «Закарпаття», 2015. 488 с.

8. Варцаба В. І. Теоретико-методологічні засади управління процесом гармонізації розвитку економіки регіону : дис. ... д-ра екон. наук, спец. : 08.00.05 – Розвиток продуктивних сил і регіональна економіка. Івано-Франківськ, 2015. 460 с.

9. Передатна функція. Енциклопедія кібернетики / Відпов. ред. Глушков В.М. Т. 2 (М–Я). К. : Головна редакція української радянської енциклопедії, 1973. 576 с.

10. Пашко Л. Гармонізація управлінських відносин у форматі «керівник– підлеглий»: реальність чи утопія? *Вісник Національної Академії Державного Управління при Президентові України*. 2011. № 4. С. 56–65

11. Гаман П. І. Суб'єкт-об'єктна та комунікативні парадигми організації і функціонування місцевого самоврядування. *Державне управління. удосконалення та розвиток*. 2011. № 9. URL: <http://www.dy.nauka.com.ua/?op=1&z=321>

12. Жукова Е.О. Публічне адміністрування та державне управління: особливості співвідношення. *Електронне наукове видання «Аналітично-порівняльне правознавство»*. 2022. № 2. С. 137–140. URL: <http://journal-app.uzhnu.edu.ua/article/view/261777/258187>

13. Дегтяр О. А., Непомнящий О. М. Імперативи публічного характеру сучасного управління та індикатори його якості. *Інвестиції: практика та досвід*. 2018. № 4. С. 89–93.

14. Карнаухова М. Д. Демаркація публічного і приватного в дискурсивному просторі врядування. *Публічне управління і адміністрування в Україні*. 2019. Вип. 10. С. 20–27.

15. Попов С.М. Наукова парадигма суб'єкт-суб'єктного управління в умовах сучасного континууму. *Гуманітарний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2010. Вип. 43. С. 166–175.

16. Попов С. М. Теоретичні і праксеологічні засади формування зворотних зв'язків у системі місцевого самоуправління. *Гуманітарний вісник ЗДІА*. 2011. № 45. С. 265–278.

17. Dzinchuk D. I., Liutyi M. O., Petrenko V. P. Grapho-analytical Modeling of Processes of Interaction of Elementary Components of a Management Pair. *International Journal of Innovative Technologies in Economy*. 2018. № 8(20). С. 8–15. DOI: [https://doi.org/10.31435/rsglobal\\_ijite/30112018/6208](https://doi.org/10.31435/rsglobal_ijite/30112018/6208)

18. Гончар О. В. Новітні технології суб'єкт-суб'єктної взаємодії учасників навчального процесу вищої школи. Педагогіка, психологія та медико-біологічні проблеми фізичного виховання і спорту. 2012. № 3. С. 40–44.

19. Ясна І. Суб'єктна парадигма як основа сучасного підходу до освіти. *Вісник Донецького націо-*

*нального університету. Гуманітарні науки*. 2014. № 1–2. С. 509–514.

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

21. Бех І. Д. Колізії суб'єкт-суб'єктної взаємодії. Теоретико-методичні проблеми виховання дітей та учнівської молоді. *Теоретико-методичні проблеми виховання дітей та учнівської молоді*. 2014. № 1(18). С. 6–14.

22. Хамчук Г. П. Щодо організації взаємодії пари «науковий керівник – здобувач наукового ступеня» в процесі реалізації освітньої програми з публічного управління та адміністрування. *Scientific and pedagogical internship «Modernization of professional education in the field of public management and administration: the case of Ukraine and the Republic of Poland»*. Internship proceedings, August 29 – October 9, 2022, Wrocław, 2022, С. 39–43.

23. Rhodes R.A.W. Network Governance and the Differentiated Polity. *Selected Essays*. V. 1. Oxford University Press, 2017. 296 p.

24. Жданенко С. Б. Партнерська взаємодія у процесі становлення громадянського суспільства (соціально-філософський аналіз): дисертація канд. філос. наук. 09.00.03 / Харківський військовий ун-т. Х., 2003. 20 с.

25. DVC (Department of Victorian Communities). A Literature Review on CrossSector Partnerships. Agora Think Tank. January 2007. URL: [http://www.agorathink-tank.org/lib/PDFs/Literature\\_Review\\_Cross\\_Sector\\_Partnerships.pdf](http://www.agorathink-tank.org/lib/PDFs/Literature_Review_Cross_Sector_Partnerships.pdf)

26. Heather Creech, Leslie Paas with Miruna Oana. Typologies for Partnerships for Sustainable Development and for Social and Environmental Enterprises: Exploring SEED winners through two lenses. SEED Initiative and International Institute for Sustainable Development. 2008. 39 p. URL: [https://www.iisd.org/system/files/publications/seed\\_typologies.pdf](https://www.iisd.org/system/files/publications/seed_typologies.pdf)

27. Norma Watenpaugh. Better Together: The 10 Ingredients Of Successful Partnerships. *Forbes*. Oct 24, 2018. URL: <https://www.forbes.com/sites/forbessanfranciscocouncil/2018/10/24/better-together-the-10-ingredients-of-successful-partnerships/?sh=53e49c4bb46e>

28. Joshua M. Partnership Success Model. *LinkedIn*. 4 december, 2017. URL: <https://www.linkedin.com/pulse/partnership-success-model-joshua/>

29. Timothy M. Franz. 5 Qualities that Form the Foundation for Meaningful Partnership. *Real Leaders*. April 17, 2022. URL: <https://real-leaders.com/5-qualities-that-form-the-foundation-for-meaningful-partnership/>

30. Бех Ю. В. Філософія управління соціальними системами : монографія. К. : Вид-во НПУ імені М. П. Драгоманова, 2012. 623 с.