

УДК 352.072.1

<https://doi.org/10.62664/cpa.2024.01.09>

Роман КУЛІКОВСЬКИЙ,

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

ORCID ID <https://orcid.org/0009-0007-6967-8409>

Віктор ПЕТРЕНКО,

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

доктор економічних наук, професор

ORCID ID <https://orcid.org/0009-0007-1797-9170>

(© КУЛІКОВСЬКИЙ Р., ПЕТРЕНКО В., 2024)

ПРО ПОТРЕБУ ЗМІН У МЕНТАЛЬНОСТІ КЕРІВНИЦТВА ТА ФУНКЦІОНЕРІВ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД УКРАЇНИ

У статті на основі аналізу отриманих в процесах децентралізації влади і реформування територіального устрою України результатів та досвіду зроблено висновок про те, що на якість управління множиною новоутворених територіальних громад (ТГ) у складних умовах одночасного протистояння воєнній агресії російської федерації і потреби здійснення комплексу євроінтеграційних заходів впливає і впливатиме в майбутньому на поточний ментальний стан їх населення та органів місцевого самоврядування. Продемонстровано, що цей стан є наслідком тривалого впливу на свідомість та інтелект, на знання і досвід, на управлінські і життєві традиції, менталітет і ментальність населення ідеологем т. зв. східної інституціональної матриці (комунітарність, жорстке централізоване управління і неринкова економіка).

Евроінтеграційні наміри населення і керівництва України вимагають змін в цьому стані в напрямку досягнення і забезпечення ідеологем західної інституціональної матриці (індивідуальні свободи, децентралізоване управління і ринкова економіка). Оскільки результати здійсненого порівняльного аналізу цінностей та ідеалів ментальних настанов населення країн ЄС і України за очевидної наявності спільних пріоритетів миру, прав людини і демократії, демонструють переваги українців в прагненні миру і збереження людського життя, але відбивають ще й досить вагомі розбіжності у сфері недотримання громадянами України вимог поваги до інших культур і навіть вимог виконання чинних законів, це робить цілком очевидною потребу планування та реалізації низки навчальних заходів з певних трансформацій цих ментальних характеристик керівників, функціонерів і населення ТГ. З цією метою слід використати наявний потенціал чинної в Україні системи навчання і перепідготовки наявного і майбутнього кадрового наповнення системи публічного управління та адміністрування на всіх її рівнях, починаючи з базового – персоналу органів місцевого самоврядування ТГ.

Ключові слова: *громада, населення, керівник, орган управління, персонал, менталітет, ментальність, зміни, управління, результати.*

Roman KULIKOVSKIY,

Postgraduate student of the Department of Public Management and
Administration,

Ivano-Frankivsk National Technical University of Oil and Gas

ORCID ID <https://orcid.org/0009-0007-6967-8409>

Viktor PETRENKO,

Professor of the Department of Public Management and Administration,

Ivano-Frankivsk National Technical University of Oil and Gas

Doctor of Economics, Professor

**ON THE NECESSITY OF CHANGES IN THE MENTALITY
OF THE LEADERSHIP AND FUNCTIONARIES
OF LOCAL SELF-GOVERNMENT BODIES
OF TERRITORIAL COMMUNITIES OF UKRAINE**

Based on the analysis of the results and experience gained in the processes of decentralization of power and reforming the territorial structure of Ukraine, the article concludes that the quality of governance of a number of newly formed territorial communities (TCs) in the difficult conditions of simultaneously confronting the military aggression of the Russian Federation and the need to implement a set of European integration measures is affected and will be affected in the future by the current mental state of their population and local self-government bodies. It is demonstrated that this state is a consequence of the long-term impact on consciousness and intelligence, knowledge and experience, management and life traditions, mentality and mentality of the population of the ideologemes of the so-called Eastern institutional matrix (communitarianism, rigid centralized management and non-market economy). The European integration intentions of the population and leadership of Ukraine require changes in this state in the direction of achieving and ensuring the ideologemes of the Western institutional matrix (individual freedoms, decentralized governance and market economy). Since the results of the comparative analysis of the values and ideals of the mental attitudes of the population of the EU and Ukraine, with the obvious presence of common priorities of peace, human rights and democracy, demonstrate the advantages of Ukrainians in the pursuit of peace and preservation of human life, but also reflect quite significant differences in the area of non-compliance by Ukrainian citizens with the requirements of respect for other cultures and even the

requirements of the implementation of existing laws, this makes it quite obvious that a number of training activities on certain transformational changes should be planned and implemented. To this end, it is necessary to use the existing potential of the current system of training and retraining of current and future personnel of the public administration and management system at all its levels, starting with the basic one – the staff of local self-government bodies of TCs.

Keywords: *community, population, leader, governing body, personnel, mentality, mentality, changes, management, results.*

Постановка проблеми. Мета, цілі і завдання ефективного і результативного управління життєдіяльністю базових структурних одиниць держави України (територіальних громад – ТГ) їх органами місцевого самоврядування (ОМС) однозначно повинні бути спрямованими на забезпечення сталого розвитку кожної громади і поліпшення добробуту їх населення.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Однак, аналіз отриманих у процесах децентралізації результатів і досвіду однозначно свідчить про потребу й доцільність удосконалення якості управління процесами утворення, формування, становлення, розвитку, успішного функціонування і трансформації множини 1439 вітчизняних ТГ в успішних і спроможних суб'єктів шляхом змін в професіоналізмі кадрового наповнення ОМС на основі теоретичних обґрунтувань і практичних рекомендацій як довоєнних напрацювань [1, 2], так і в умовах воєнного стану [для прикладу, 3, 4, 5].

Ураховуючи той факт, що в основі змін у рівні професіоналізації керівного і функціонального персоналу ОМС повинні лежати процеси людського мислення і поведінки, якими генеруються вимірні результати будь-якої діяльності, слід дійти висновку, що ключовою умовою здійснення потрібних суспільству змін у поведінці працівників ОМС стає

звернення до трансформації їх менталітету і ментальності, цінностей і переконань.

При цьому, формування нового національного менталітету слід вважати *«... нагальним завданням сучасної Української держави»* [6], а сам процес має враховувати як *«...особливості і джерела національного трудового менталітету»* [7, 8], так і історичний *«... громадоцентризм української ментальності як підґрунтя дієспроможності територіальних громад»* [9].

Менталітет і ментальність, будучи сукупністю соціальних і психологічних настанов, сформованих баченням світу, культурою і звичаями, традиціями і ритуалами, природними ресурсами і територією проживання людей приналежних до соціально-економічних систем ТГ, формуються і проявляються на рівні підсвідомості. При цьому, *«...Український народ, за всіх обмежень (політичних, державних, національних), прагнув жити за нормами свободи, причому індивідуальної»*, які давали і дають здатність реалізовувати *«... прагнення до свободи, опираючись лише на власні сили, розум, здібності, що проявляється в більшому лібералізмі, гуманізмі та цивілізованості українців»* [10].

Саме тому, доцільні і потрібні зміни в ментальності людських ресурсів ОМС і ТГ повинні, не торкаючись основ усталеної національної ментальності, посприяти усвідомленню всіма учасниками її життєдіяльності потреби та доцільності змін тих ментальних чинників, що є потрібними складниками сучасного становлення й розвитку як системи місцевого самоврядування [11], так й Української держави загалом [12, 13]. Слід також урахувати, що головним джерелом ризиків проявів і наслідків впливу залишків старих менталітету і ментальності залишаються представники органів влади, оскільки попередні *«... стандарти поведінки, усталені традиції втрачають свою конструктивність і породжують*

хаос думок і дій» [14], а нова система інтелектуальних і моральних орієнтирів тільки вибудовується.

Саме тому проблема доцільності [15] і навіть потреби [16] змін у ментальності людських ресурсів галузевих соціально-економічних систем, як обов'язкового етапу в процесах трансформацій останніх, що була і є об'єктом та предметом наукових досліджень. Однак, за незначними винятками, потреби змін в ментальності населення ТГ [17] і готовності до цього кадрового наповнення персоналу ОМС [18] практично не розглядалася.

Мета статті. Доведення доцільності і потреби впровадження пріоритетних і цілеспрямованих змін у ментальності керівного складу і функціонерів ОМС з використанням цінностей та моральних імперативів ментальності більшості населення країн Європейського Союзу в ґрунт національної ментальності сучасного українського соціуму на рівні ТГ.

Виклад основного матеріалу. Поняття «менталітет» і «ментальність» не є тотожними, оскільки перше є фундаментальною характеристикою типу мислення великих спільнот (народу, нації, населення, групи), а друге – сукупністю інтелектуальних навичок і духовних орієнтирів або окремої людини, або їх невеликих груп. При цьому, ментальність, інтегруючи індивідуальні і суспільне початки, формує менталітет народу, нації, великих чи малих груп людей у вигляді результуючої ментальності множини окремих осіб у відповідному ментальному просторі. У просторі, у якому якраз менталітет і постає тією константою, що визначає лінію поведінки, ціннісні орієнтири та ціннісно-нормативні настанови як окремішньої особистості, так і різних груп та суспільства загалом.

Ураховуючи те, що менталітет і ментальність населення України тривалий час піддавалися впливам ідеологем т. зв. східної інституціональної Х-матриці (редистрибутивна економіка, унітарний

політичний порядок, комунітарна ідеологія) з ієрархією органів централізованого управління, вертикально підпорядкованими виконавчими апаратами і множиною об'єктів командно-адміністративних методів управління, надважливим завданням сьогодні слід уважати морально-ментальне переорієнтування населення ТГ і, насамперед, керівництва та персоналу ОМС на властиві країнам – учасникам Європейського Союзу – організаційні та операційні домінанти євроадміністративних і європравничих вимог.

Згідно з цими домінантами, ОМС вітчизняних ТГ слід трансформувати в множину суб'єктів місцевого самоврядування з завданнями і функціями пошуку, виявлення, обговорення і встановлення цілей належної (активної, результативної і ефективної) життєдіяльності з використання спільних ресурсів, потрібних для вирішення колективних проблем і досягнення колективних цілей. Прикладами нових організаційних рішень та інструментів спільного управління вирішенням місцевих проблем, що вже сьогодні з'являються як результати децентралізації, можна вважати виникнення консультативних рад і форумів, громадських обговорень і круглих столів, місцевих референдумів, створення й активізацію діяльності всіх можливих видів державно-громадівських, громадівсько-приватних і державно-приватно-громадівських партнерств, експертних і молодіжних рад з місцевого розвитку.

Усі названі структури і механізми т. зв. прямої демократії посилюють безпосередній вплив мешканців не тільки на місцеві виборчі процеси, а й на результати управлінської діяльності обраних ними людей через посилення механізму підзвітності місцевих органів влади перед громадянами-виборцями. При цьому, ефективність управління в ЄС забезпечується належним урядуванням з дотриманням такого переліку умов реалізації цього процесу: забезпечення громадської участі,

відкритість в ухваленні рішень; прозорість адміністрування; якість і рівень професійності працівників; ефективні бюрократичні процедури, мінімізація адміністративних витрат; використання цифрових технологій у місцевому самоврядуванні.

Комплексна взаємодія всіх цих елементів здатна забезпечити і забезпечує загальну ефективність моделі як місцевого самоврядування, так і державного управління в ЄС, що сприяє економічному зростанню та досягненню належних результатів використання соціально-економічного потенціалу кожною громадою та країн, що їх об'єднують.

Однак, досягнення цієї мети вимагає першочергової і радикальної переорієнтації менталітету і ментальності керівників та персоналу вітчизняних ОМС ТГ на формування й удосконалення їхньої здатності мислити, аналізувати, аргументувати, генерувати, ухвалювати і втілювати в реалії ефективні і результативні управлінські рішення щодо життєдіяльності ТГ на основі сучасного комплексу знань, досвіду і технологій.

При цьому, в основу морально-ментальних змін людських ресурсів вітчизняних ТГ і їх ОМС потрібно закласти властиві країнам та органам місцевого самоврядування ЄС ідеологеми т. зв. західної інституціональної Y-матриці, (ринкова економіка, федеративний політичний устрій, ідеологія субсидіарності), оскільки на ідеологемах цієї матриці було сформовано сучасні цінності об'єднаної Європи, менталітет і ментальність, традиції і звичаї населення 27 країн ЄС, що повинні бути вивченими, усвідомленими і сприйнятими нашими громадянами.

Порівняння певних розбіжностей між цінностями та ідеалами, на яких базується менталітет європейців та українців, отриманих у результаті опитування «Євробарометр» [19] та інституту Горшеніна [20] станом на 2017 рік, наведено в таблиці 1.

Таблиця 1. Порівняння результатів опитування громадян ЄС і України щодо цінностей та ідеалів в основі їх менталітету і ментальності

Зміст	Європейці	>, ≈, <	Українці
Права людини	37%	>	23,2%
Мир	35%	<<	61,2%
Демократія	34%	>	27,4%
Верховенство закону	22%	>	18,2%
Повага до інших культур	17%	>>	6,2%
Солідарність	15%	<	16,4%
Цінність життя людини	14%	<<	29,9%
Рівність	13%	≈	12,4%
Особиста свобода	11%	<	19,2%
Толерантність	10%	≈	10,2%
Самовираження	4%	<<	12,3%

Зауважимо, що коли тріада головних цінностей респондентів ЄС включає права людини, мир і демократію, то трьома головними пріоритетами українців є мир, цінність життя людини і демократія. Тобто, в ціннісних пріоритетах миру, демократії, орієнтованості на інтереси людини, рівності і толерантності українці уже є готовими до євроінтеграції.

Наявність же певних проблем у сферах дотримання верховенства закону, прав людини, у повазі до інших культур тощо є завданням для змін

і вдосконалення ментальності українців у їхніх процесах адаптації до вимог ЄС.

Слід також зазначити, що, починаючи з перших років незалежності, ментальність громадянського суспільства України в процесі розширення співпраці з країнами ЄС і впливу європейських традицій та досвіду почала активно трансформуватися з набуттям уже нових рис та характеристик. При цьому, з перспектив і потреб євроінтеграції України, цей процес робить доцільним і потрібним не тільки вирішення проблем економічного і політичного складників, а вимагає вставлення та досягнення цілей за відповідними соціальними і культурними критеріями, якими передбачають потребу сповідування і дотримання цінностей та ідеалів, що є властивими народам Європи. Тільки в такому разі Україна та її громадянське суспільство стануть не лише носіями, а й прибічниками і виразниками європейських соціальних, економічних, політичних і культурних цінностей процесу європейського життя України на засадах єдиних європейських цінностей.

Якщо ж ми, як українське суспільство (окремі громадяни, їх спільноти, службові особи, органи управління, Україна), за визначенням проф. М. П. Требіна *«... і далі будемо не поважати Закон, права і свободи людей, не діяти відповідно до правових норм, то і наша мета буде недосяжною, тому що рівень правової культури, точніше кажучи, ті види її деформації, що панують сьогодні в Україні, лишають нас можливості стати членом європейської спільноти»* [21].

Документи Європейського Союзу, однак, надають чітке розуміння того, що має відбутися в країнах-кандидатах перед їх приєднанням. До числа таких вимог належать професійне навчання публічних службовців і працівників органів місцевого самоврядування, децентралізація і вимоги субсидіарності щодо громад, доступність і якість адміністративних послуг,

ефективна взаємодія державної і місцевої влади з громадянським суспільством і окремими громадянами тощо.

Цілком очевидно, що в основі гарантованого виконання низки названих вимог лежать належним чином орієнтовані професійне навчання і постійний розвиток людських ресурсів вітчизняної системи публічного управління та адміністрування. Саме тому підготовка і впровадження освітніх програм для навчання нового покоління персоналу для ОМС ТГ, а також програм підвищення кваліфікації і перепідготовки, проведення тренінгів і навчальних семінарів для вже чинних працівників, проблема формування нових зразків і орієнтирів для збереження одних і цільової трансформації інших цінностей та ідеалів національного менталітету і ментальності вимагають особливої уваги і творчого підходу до їх реалізації. У числі потрібних і доцільних змін у менталітеті і ментальності персоналу вітчизняних ОМС панівні місця повинні посісти теоретичні теми і практичні рекомендації з поширення вже усталених у багатьох країнах Європи парадигми, правил і механізмів спільного управління взаємодією учасників ТГ з різним статусом (державний, громадівський, приватний), що будуть корисними й ефективними як в економічному сенсі, так і в соціально значущих справах та процесах модернізації управління територіальними громадами.

Тому започатковані в [15, 16] і продовжені в [17, 18] дослідження доцільності морально-ментальних змін персоналу вітчизняних ОМС слід посилити в напрямку пошуку, ідентифікації і розроблення рекомендацій щодо умов результативної й ефективної взаємодії наявних інтелектуальних ресурсів людських спільнот у процесі забезпечення раціонального природокористування в межах територіальних громад [22]. В основу цього дослідження цілком доцільно покласти вже рекомендовані багатьма авторами процеси, процедури, механізми і технології інтелектуалізації

публічного управління та адміністрування [для прикладу, 23 ÷ 28], що слід розвивати, розпочинаючи з рівня територіальних громад.

Висновки. Таким чином, порівняльний аналіз та оцінка ментальної готовності людських ресурсів територіальних громад України до всебічної інтеграції з країнами Європейського Союзу та системи управління їх спільною діяльністю дозволили виявити певні розбіжності в переліку цінностей та ідеалів цих людських спільнот, що слід поступово нівелювати і наближати до спільного розуміння і дотримання шляхом змін ментальності українців у процесі євроінтеграції нашої країни.

Ідентифікація потрібних і доцільних змін у менталітеті громадян України для забезпечення її успішної інтеграції із системою управління взаємодією країн ЄС за обов'язкової умови збереження національних пріоритетів робить доцільним створення аналітичної моделі ментального стану соціально-економічної системи базового рівня нашого суспільства – окремих територіальних громад. Аналіз такої моделі дозволить виявити наявні проблеми періоду переходу від традицій і звичок східної інституціональної матриці до її західної альтернативи, а також оцінити завдання і здатність вирішення цих проблем шляхом інтенсивної підготовки і перепідготовки керівного і функціонального персоналу ОМС ТГ.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Територіальна громада : засоби забезпечення спроможності : монографія / За заг. ред. Ю. О. Куца; Нац. акад. держ. упр. при Президентові України, Харківський регіон. ін-т держ. упр. Харків : Магістр, 2020. 475 с.

2. Територіальні громади в умовах децентралізації : ризики та механізми розвитку : монографія / За ред. В. С. Кравціва, І. З. Сторонянської; НАН України, Держ. установа «Ін-т регіон. дослідж. ім. М. І. Долішнього НАН України». Львів, 2020. 531 с.

3. Шкільняк М., Мельник А., Монастирський Г. та ін. Управління життєдіяльністю територіальних громад в умовах воєнного стану : виклики й механізми реагування. *Вісник Економіки*. 2022. № 2. С. 197–206. URL: <https://visnykj.wunu.edu.ua/index.php/visnykj/article/view/1372/1491>.
4. Струк Н. П. Особливості забезпечення економічної спроможності територіальних громад України в умовах воєнного стану. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія : Економіка та управління*. 2023. № 7.
5. Єфімова Г., Павлова М. Територіальні громади в умовах воєнного стану : економічна резистентність для зміцнення незалежності. *Modeling the development of the economic systems*. 2023. № 3. С. 177–185. DOI: <https://doi.org/10.31891/mdes/2023-9-24>.
6. Лопушинський І. Формування національного менталітету – нагальне завдання сучасної Української держави. *Вісник Національної академії державного управління при Президентові України*. 2006. № 3. С. 207–213.
7. Богиня Д. Трудовий менталітет в системі стратегічного розвитку України. *Стратегія економічного розвитку України*. 2001. № 7. С. 42–53.
8. Богиня Д. П. Гуманістичні орієнтири управління конкурентоспроможністю людського розвитку. *Регіональні проблеми людського та соціального розвитку : тези доп. і повідом. наук.-практ. конф. : У 2 т. Т. 2 / НАН України, Ін-т економіки промисловості*. Донецьк, 2008. С. 41–51.
9. Поліщук І. О. Історичний громадоцентризм української ментальності як підґрунтя дієспроможності територіальних громад. *Територіальна громада : засоби забезпечення спроможності : [колект.] монографія / за заг. ред. Ю. О. Куца; Нац. акад. держ. упр. при Президентові України, Харківський регіон. ін-т держ. упр. Харків : Магістр, 2020. С. 351–369.*

10. Савайда О. І. Українська ментальність поміж ментальностей народів світу. *Соціально-правові студії*. 2020. Випуск 2 (8). С. 161–165.
11. Іванов М. С. Ментальні чинники процесу становлення та розвитку системи місцевого самоврядування в Україні : регіональний аспект. *Наукові праці. Політологія*. 2018. Вип. 302. Том 314. С. 34–39.
URL: <https://journals.indexcopernicus.com/api/file/viewByFileId/678663.pdf>.
12. Терент'єва О. Л. Менталітет як чинник розвитку державотворення в Україні. Автореф. дис. ... канд. наук з держ. упр. : спец. 25.00.0 – теорія та історія державного управління. Харків ХарПІДУ, 2010. 18 с.
13. Козловець М. А. Процеси державотворення versus ментальність українців. *Вісник Національного університету «Юридична академія України імені Ярослава Мудрого»*. 2017. № 2 (33). С. 273–278.
14. Кривошеїн В. В. Ментальні ризики в структурі простору влади. *Вісник Національного університету «Юридична академія України імені Ярослава Мудрого»*. 2017. № 2 (33). С. 278–281.
15. 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.
16. Панасюк Р. В., Петренко В. П., Попова Х. О., Ясінська 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.

17. 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. P. 9–17.

18. Дзвінчук Д. І., Петренко В. П. Місцеве самоврядування в Україні та морально-ментальна адаптація службовців до потреб реалізації державного управління ЄС. *Zdolność administracyjna państwa członkowskiego i kandydata do Unii Europejskiej. Pojęcie, przejawy i determinanty*. / Redakcja : Dmytro Dzvinchuk, Alina Khaletska, Vitalij Kovalchuk, Marek Mączyński, Ewa Skorczyńska. Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego. 2024. 634 s.

19. Eurobarometer. Public Opinion in the European Union. Autumn 2017. Publication Reports. URL: <https://europa.eu/eurobarometer/surveys/detail/2143>.

20. Українське суспільство і європейські цінності. *Gorshenin Institute. Friedrich Ebert Stiftung*. 2017. 25 с. URL: https://gorshenin.ua/wp-content/uploads/2017/07/zennosti_ebert_gorshenin.pdf.

21. Требін М. П. Правова ментальність європейців. *Вісник Національного університету «Юридична академія України імені Ярослава Мудрого»*. Серія : Політологія. 2017. № 2 (33). С. 298–305.

22. Дзвінчук Д. І., Петренко В. П., Хамчук Г. П. Ідентифікація умов ефективної взаємодії інтелектуальних ресурсів людських спільнот у процесі забезпечення раціонального природокористування. *Вчені записки Таврійського національного університету ім. В. І. Вернадського*. Серія : Публічне управління та адміністрування. 2022. Т. 33 (72). № 6. С. 85–95.

23. 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.

24. Запорожець Т. В. Інтелектуальне управління : джерелознавчий аналіз дискурсного поля. *Публічне управління і адміністрування в Україні*. 2018. Вип. 8. С. 32–35.

25. Якобчук В. П. Інноваційні підходи до публічного управління в контексті інтелектуалізації суспільства. *Інвестиції : практика та досвід*. 2018. № 6. С. 84–87.

26. 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>.

27. Дацій Н. В. Управління інтелектуальним потенціалом як нова парадигма сталого розвитку публічного управління. *Інвестиції : практика та досвід*. 2021. № 16. С. 64–69.

28. Колесник О., Добрава Н., Подмазко О. Інтелектуалізація як ключовий фактор сталого розвитку в Україні. *Журнал європейської економіки*. 2024. Вип. 22. 4. С. 578–596.

REFERENCES

1. Terytorial`na hromada : zasoby zabezpechennia spromozhnosti (2020) – *Territorial community : tools to ensure capacity* : monohrafiia / Za zah. red. Yu. O. Kutsa; Nats. akad. derzh. upr. pry Prezydentovi Ukrainy, Kharkivs`kyi rehion. in-t derzh. upr. Kharkiv : Mahistr, 475 s. [in Ukrainian]

2. Terytorial`ni hromady v umovakh detsentralizatsii : ryzyky ta mekhanizmy rozvytku (2020) – *Territorial communities in the context of decentralization : risks and mechanisms of development* : monohrafiia / Za red. V. S. Kravtsiva, I. Z. Storoniian`s`koi; NAN Ukrainy, Derzh. ustanova «In-t rehion. doslidzh. im. M. I. Dolishnoho NAN Ukrainy». Lviv, 531 s. [in Ukrainian]

3. Shkil`niak, M., Mel`nyk, A., Monastyr`s'kyi, H. ta in. (2022). Upravlinnia zhyttiedialnistiu terytorial`nykh hromad v umovakh voiennoho stanu : vyklyky i mekhanizmy reahuvannia – *Managing the life of territorial communities under martial law : challenges and response mechanisms*. Visnyk Ekonomiky – *Journal of Economics*. 2, 197–206. <https://visnykj.wunu.edu.ua/index.php/visnykj/article/view/1372/1491>.

[in Ukrainian]

4. Struk, N. P. (2023). Osoblyvosti zabezpechennia ekonomichnoi spromozhnosti terytorial`nykh hromad Ukrainy v umovakh voiennoho stanu – *Features of ensuring the economic capacity of territorial communities of ukraine under martial law*. Problemy suchasnykh transformatsii. Seriia : Ekonomika ta upravlinnia – *Problems of modern transformations. Series : Economics and management*. № 7. [in Ukrainian]

5. Yefimova, H., Pavlova M. (2023). Terytorial`ni hromady v umovakh voiennoho stanu : ekonomichna rezystentnist dlia zmitsnennia nezalezhnosti – *Territorial communities under martial law : economic resilience to strengthen independence. Modeling the development of the economic systems*. 3, 177–185. DOI: <https://doi.org/10.31891/mdes/2023-9-24>. [in Ukrainian]

6. Lopushyn`s'kyi, I. (2006). Formuvannia natsionalnoho mentalitetu – nahalne zavdannia suchasnoi ukrains`koi derzhavy – *Formation of the national mentality is an urgent task for the modern Ukrainian state*. Visnyk Natsional`noi akademii derzhanoho upravlinnia pry Prezydentovi Ukrainy – *Bulletin of the National Academy for Public Administration under the President of Ukraine*. 3, 207–213. [in Ukrainian]

7. Bohynia, D. (2001). Trudovy mentalitet v systemi stratehichnoho rozvytku Ukrainy – *Labour mentality in the system of strategic development of Ukraine*. Stratehiia ekonomichnoho rozvytku Ukrainy – *Strategy of economic development of Ukraine*. 7, 42–53. [in Ukrainian]

8. Bohynia, D. P. (2008). Humanistychni oriientyry upravlinnia konkurentospromozhnistiu liuds`koho rozvytku – *Humanistic orientations of human development competitiveness management*. Rehional`ni problemy liuds`koho ta sotsial`noho rozvytku – *Regional problems of human and social development* : tezy dop. i povidom. nauk.-prakt. konf. : V 2 t. T. 2 / NAN Ukrainy, In-t ekonomiky promyslovosti. Donets`k, 41–51. [in Ukrainian]

9. Polishchuk, I. O. (2020). Istorychnyi hromadotsentryzm ukrains`koi mental`nosti yak pidgruntia diiespromozhnosti terytorial`nykh hromad – *Historical community-centredness of the Ukrainian mentality as a basis for the effectiveness of territorial communities*. Terytorial`na hromada : zasoby zabezpechennia spromozhnosti – *Territorial community : ways to ensure capacity* : [kolekt.] monohrafiia / za zah. red. Yu. O. Kutsa; Nats. akad. derzh. upr. pry Prezydentovi Ukrainy, Kharkivs`kyi rehion. in-t derzh. upr. Kharkiv : Mahistr, 351–369. [in Ukrainian]

10. Savaida, O. I. (2020). Ukrains`ka mentalnist` pomizh mental`nostei narodiv svitu – *The Ukrainian mentality is among the mentality of the peoples of the world*. Sotsial`no-pravovi studii – *Social and legal studies*. 2 (8), 161–165. [in Ukrainian]

11. Ivanov, M. S. Mental`ni chynnyky protsesu stanovlennia ta rozvytku systemy mistsevoho samovriaduvannia v Ukraini : rehional`nyi aspekt – *Mental factors of the process of formation and development of the local self-government system in Ukraine : regional aspect*. Naukovi pratsi. Politolohiia – *Scientific works. Political science*. Vyp. 302. Tom 314. S. 34–39. URL: <https://journals.indexcopernicus.com/api/file/viewByFileId/678663.pdf>.

[in Ukrainian]

12. Terentieva, O. L. (2010). Mentalitet yak chynnyk rozvytku derzhavotvorennia v Ukraini – *Mentality as a factor in the development of state-building in Ukraine*. Avtoref. dys. ... kand. nauk z derzh. upr. : spets. 25.00.0 –

teoriia ta istoriia derzhavnoho upravlinnia. Kharkiv, KharRIDU, 18 s. [in Ukrainian]

13. Kozlovets`, M. A. (2017). Protsesy derzhavotvorennia versus mental`nist` ukraintsiv – *State-building processes versus the mentality of Ukrainians*. Visnyk Natsional`noho universytetu «Yurydychna akademiia Ukrainy imeni Yaroslava Mudroho» – *Bulletin of the National University «Yaroslav Mudryi Law Academy of Ukraine»*. 2 (33), 273–278. [in Ukrainian]

14. Kryvoshein, V. V. (2017). Mental`ni ryzyky v strukturi prostoru vlady – *Mental risks in the structure of the power space*. Visnyk Natsional`noho universytetu «Yurydychna akademiia Ukrainy imeni Yaroslava Mudroho» – *Bulletin of the National University «Yaroslav Mudryi Law Academy of Ukraine»*. 2 (33), 278–281. [in Ukrainian]

15. Petrenko, V. P., Andybur, A. P., Melnyts`kyi, M. M., Yasins`ka, Y. (2017). Mental`nyi reinzhynirynh yak oboviazkova skladova protsesu upravlinnia zminamy v sotsial`no-ekonomichnykh i haluzevykh systemakh – *Mental re-engineering as a mandatory component of the process of managing changes in socio-economic and sectoral systems*. Teoriia i praktyka stratehichnoho upravlinnia rozvytkom haluzevykh i rehional`nykh suspil`nykh system – *Theory and practice of strategic management of the development of sectoral and regional social systems*. Materialy VI-yi Mizhnarodnoi nauk.-prakt. konferentsii (m. Ivano-Frankivsk, 11–13 zhovtnia, 2017 roku). 28–30. [in Ukrainian]

16. Panasiuk, R. V., Petrenko, V. P., Popova, Kh. O., Yasinska, Y. (2018). Reinzhynirynh mentalitetu liuds`kykh resursiv – oboviazkova skladova protsesu uspishnoho upravlinnia zminamy v sotsial`no-ekonomichnykh systemakh – *Re-engineering the mentality of human resources is an essential component of the process of successful change management in socio-economic systems*. *International Journal of Innovative Technologies in Economy*. June. 5 (17), Vol. 1, 60–68. [in Ukrainian]

17. Dzvinchuk, D. I., Mazak, A. V., Ozmins`ka, I. D., Orliv, M. S., Petrenko, V. P. (2020). Targeted change in the mentality of communities through transformative adult learning. *Advanced Education*. Issue 16, 9–17. [in English]

18. Dzvinchuk, D. I., Petrenko, V. P. (2024). Mistseve samovriaduvannia v Ukraini ta moral`no-mental`na adaptatsiia sluzhbovtsiv do potreb realizatsii derzhavnoho upravlinnia YeS – Local self-government in Ukraine and the moral and mental adaptation of employees to the needs of implementing EU Public Administration. *Zdolność administracyjna państwa członkowskiego i kandydata do Unii Europejskiej. Pojęcie, przejawy i determinanty – The administrative capacity of a member state and an applicant to the European Union. Concept, manifestations and determinants*. / Redakcja : Dmytro Dzvinchuk, Alina Khaletska, Vitalij Kovalchuk, Marek Mączyński, Ewa Skorczyńska. Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, 634 s. [in Ukrainian]

19. Eurobarometer. Public Opinion in the European Union. Autumn 2017. Publication Reports. URL: <https://europa.eu/eurobarometer/surveys/detail/2143>. [in English]

20. Ukrains`ke suspil`stvo i yevropeis`ki tsinnosti – *Ukrainian society and European values*. Gorshenin Institute (2017). Friedrich Ebert Stiftung. 25 s. URL: https://gorshenin.ua/wp-content/uploads/2017/07/zennosti_ebert_gorshenin.pdf. [in Ukrainian]

21. Trebin, M. P. (2017). Pravova mentalnist` yevropeitsiv – *Legal mentality of Europeans*. Visnyk Natsional`noho universytetu «Yurydychna akademiia Ukrainy imeni Yaroslava Mudroho». Serii : Politolohiia – *Bulletin of the National University «Yaroslav Mudryi Law Academy of Ukraine»*. Series : *Political Science*. 2 (33), 298–305. [in Ukrainian]

22. Dzvinchuk, D. I., Petrenko, V. P., Khamchuk, H. P. (2022). Identyfikatsiia umov efektyvnoi vzaiemodii intelektual`nykh resursiv liuds`kykh spil`not u protsesi zabezpechennia ratsional`noho pryrodokorystuvannia –

Identification of conditions for effective interaction of intellectual resources of human communities in the process of ensuring rational environmental management. Vcheni zapysky Tavriis`koho natsional`noho universytetu im. V. I. Vernads`koho. Seriiia : Publichne upravlinnia ta administruvannia – *Scientific notes of Vernadsky Taurida National University. Series : Public management and administration.* T. 33 (72). 6, 85–95. [in Ukrainian]

23. Dzvinchuk, D. I., Petrenko, V. P. (2018). Povedinkova ekonomika ta dotsilnist` intelektualizatsii publichnoho upravlinnia i administruvannia – *Behavioural economics and the expediency of intellectualising public management and administration.* Publichne upravlinnia ta publichna sluzhba v Ukraini : stan, problemy ta perspektyvy rozvytku – *Public administration and Public service in Ukraine : state of problems and development prospects* [Materialy naukovo-praktychnoi konferentsii za mizhnarodnoiu uchastiu (07–08 veresnia 2018 r., m. Kyiv)] / Za zah. red. V. S. Kuibidy, M. M. Bilynskoi, V. L. Fedorenka. Kyiv : Vydavnytstvo Lira-K, 152–155. [in Ukrainian]

24. Zaporozhets`, T. V. (2018). Intelektual`ne upravlinnia : dzhereloznavchyi analiz dyskursnoho polia – *Intellectual management : source analysis of the discourse field.* Publichne upravlinnia i administruvannia v Ukraini – *Public management and administration in Ukraine.* 8, 32–35. [in Ukrainian]

25. Yakobchuk, V. P. (2018). Innovatsiini pidkhody do publichnoho upravlinnia v konteksti intelektualizatsii suspilstva – *Innovative approaches to public administration in the context of intellectualisation of society.* Investytsii : praktyka ta dosvid – *Investments : practice and experience.* 6, 84–87. [in Ukrainian]

26. Yakobchuk, V. P., Tyshchenko, S. V., Zakharina, O. V. (2018). Upravlinnia terytorial`nyh hromadamy v umovakh intelektualizatsii ekonomiky – *Management of territorial communities in the context of economic*

intellectualisation. Derzhavne upravlinnia : udoskonalennia ta rozvytok – Public administration : improvement and development. № 3. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1200>. [in Ukrainian]

27. Datsii, N. V. (2021). Upravlinnia intelektual`nym potentsialom yak nova paradyhma staloho rozvytku publichnoho upravlinnia – *Intellectual potential management as a new paradigm of sustainable development of public administration. Investytsii : praktyka ta dosvid – Investments : practice and experience. 16, 64–69. [in Ukrainian]*

28. Kolesnyk, O., Dobrova, N., Podmazko, O. (2024). Intelektualizatsiia yak kliuchovyi faktor staloho rozvytku v Ukraini – *Intellectualisation as a key factor of sustainable development in Ukraine. Zhurnal yevropeiskoi ekonomiky – Journal of European Economics. Vyp. 22, 4, 578–596. [in Ukrainian]*

(Одержано 6 травня 2024 року)