

УДК 35+316.32

<https://doi.org/10.62664/cpa.2025.01.13>

Роман КУЛІКОВСЬКИЙ,

здобувач вищої освіти за третім

(освітньо-науковим) рівнем вищої освіти

Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу

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

(© КУЛІКОВСЬКИЙ Р., 2025)

**ПРО ІНТЕЛЕКТУАЛІЗАЦІЮ І ЗМІНИ В МЕНТАЛЬНОСТІ
ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІВ ДЕРЖАВНОЇ ВЛАДИ
ТА ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ
ДЛЯ ПОВОЄННОЇ ВІДБУДОВИ УКРАЇНИ**

У статті на основі аналізу ситуації із залученням людей до процесів управління життєдіяльністю людських спільнот різних категорій і масштабів продемонстровано, що в Україні ця технологія набула поширення головним чином при управлінні підприємствами та галузями, а в систему публічного управління та адміністрування і, особливо, на рівень органів місцевого самоврядування територіальних громад (ТГ) тільки починає проникати. Цьому процесу заважають старий досвід і традиції командно-адміністративного управління та відсутність активного навчального процесу, спрямованого на зміни інтелекту й ментальності як управлінського персоналу системи, так і населення загалом, шляхом інтелектуалізації – посилення ролі інтелекту в житті людських спільнот і пріоритетного нарощування частки розумової праці у сфері і в процесах «здійснення влади», тобто в публічному управлінні та адмініструванні на рівні ТГ. Продemonстровано, що, на відміну від інтелектуалізації

управління підприємствами й галузями України, у сфері публічного управління та адміністрування відчувається дефіцит досліджень і рекомендацій щодо інтелектуалізації кадрового складу, технологій, процесів і процедур функціонування, а нормативно-правова база України, що регулює участь в управлінні громадян, хоча є достатньо розвинутою на центральному рівні, на рівні ТГ вимагає вдосконалення. Сформульовано рекомендації щодо інтелектуалізації управління на рівні ТГ, здійснення потрібних для цього змін у ментальності їх людських ресурсів, а також досліджень специфіки вимог, потреб і шляхів інтелектуалізації та модернізації публічного управління природокористуванням в територіальних громадах України в умовах війни і повоєнного відновлення.

Ключові слова: управління, участь, інтелектуалізація, модернізація, ментальність, зміна, відбудова.

Roman KULIKOVSKIY,

PhD student at the third (educational and scientific) level of higher education

Ivano-Frankivsk National Technical University of Oil and Gas

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

(© KULIKOVSKIY R., 2025)

**ON INTELLECTUALIZATION AND CHANGES IN THE
MENTALITY OF THE PERSONNEL OF STATE AUTHORITY
AND LOCAL SELF-GOVERNMENT BODIES
FOR POST-WAR RECONSTRUCTION**

The article, based on an analysis of the situation with the involvement of people in the processes of managing the vital activity of human communities of various categories and scales, demonstrates that in Ukraine this technology has become widespread mainly in the management of enterprises and industries, and is only beginning to penetrate the system of public administration and

administration, and especially at the level of local self-government bodies of territorial communities (TC). This process is hindered by the old experience and traditions of command-administrative management and the lack of an active educational process aimed at changing the intelligence and mentality of both the management personnel of the system and the population as a whole, through intellectualization – strengthening the role of intelligence in the life of human communities and prioritizing the increase in the share of mental labor in the sphere and processes of «exercise of power», that is, in public administration and administration at the TC level. It is demonstrated that, unlike the intellectualization of the management of enterprises and industries of Ukraine, in the field of public management and administration there is a shortage of research and recommendations on the intellectualization of personnel, technologies, processes and procedures of functioning, and the regulatory and legal framework of Ukraine, which regulates the participation of citizens in the management, although it is sufficiently developed at the central level, at the level of territorial units requires improvement. Recommendations are formulated on the intellectualization of management at the level of territorial units, the implementation of the necessary changes in the mentality of their human resources for this, as well as research on the specifics of the requirements, needs and ways of intellectualization and modernization of public management of natural resources in territorial communities of Ukraine in the conditions of war and post-war recovery.

Key words: *management, participation, intellectualization, modernization, mentality, change, reconstruction.*

Постановка проблеми. Для того, щоб держава Україна стала рівноправним складником світового співтовариства країн з еволюційно розвинутою ринковою економікою, з демократизованим та інтелектуалізованим суспільством, з людиноцентричними цінностями і

мораллю влади і, зрештою, ефективним та децентралізованим управлінням, персонал вітчизняної системи публічного управління та адміністрування повинен пройти через певні зміни в своїх знаннях, досвіді, переконаннях і професійних уміннях.

Процесами реформування вітчизняної системи публічного управління та адміністрування, започаткованими в Україні впродовж 2014–2015 років, окрім структурно-реорганізаційних заходів було передбачено обов’язкову активізацію залучення широких верств українського суспільства до управління розвитком новоутворених територіальних громад, що вимагало формування, становлення та розвитку таких інститутів громадянського суспільства, що б забезпечили кардинальні зміни в системі місцевого самоврядування, відповідні зміни на регіональному і на загальнодержавному рівнях управління. При цьому, провідною тенденцією і трендом сучасних реформ варто вважати активізацію вже не просто добровільного об’єднання територіальних громад, а поступове й неухильне вдосконалення процесів управління цими новоутвореннями, оскільки тільки професійне та якісне управління здатне створити нову реальність і майбутнє держави.

Виходячи з цього, населення, активна громадськість, депутатський корпус, керівництво та персонал органу місцевого самоврядування кожної із 1 469 новоутворених *територіальних громад* (ТГ) нашої країни, мають бути добре обізнаними не тільки з конкретними нормами законів України та підзаконними нормативно-правовими актами, якими регулюються процеси залучення не тільки активістів, а й посполитого населення кожної громади, а й навчитися вміло їх використовувати в практичному управлінні, оскільки саме це є потрібним для зрозуміння, оволодіння й усвідомлення важливості філософії, цілей і завдань потрібних і доцільних змін у сучасній системі місцевого самоврядування України. Таких змін, що зорієнтовані на людину та її потреби, змін, які передбачають і гарантують забезпечення обов’язкової

участі всіх зацікавлених мешканців громад як у поточних процесах управління, так і у виробленні та ухваленні важливих рішень щодо тактичних і стратегічних аспектів їх розвитку.

У цьому контексті варто усвідомити, що успішна реалізація й отримання бажаних результатів від реформи децентралізації вимагає значних зусиль і ресурсів для формування та включення до процесів реального управління економічним і соціальним розвитком не тільки нової генерації місцевих політиків, а й усього персоналу органів місцевого самоврядування, яким потрібно вчитися діяти в принципово нових умовах і яким для цього варто оволодіти та навчитись ефективно використовувати нові знання, уміння, навички та кваліфікації сучасного управління сучасним соціумом.

Це, по-перше, викликано зміною значення і статусу новоутворених ТГ і тих завдань, що постають перед їх керівництвом та органами місцевого самоврядування.

По-друге, без забезпечення прямого й реального, а не фіктивного або віртуального залучення до процесів спільного управління життєдіяльністю інтелекту людських ресурсів населення та активної громадськості ТГ, без використання сучасних, інноваційних управлінських моделей, технологій, механізмів та інструментів інтелектуалізації управлінських процесів і процесів взаємодії органів управління з населенням громад зробити це буде просто неможливо.

Саме тому вважаємо за доцільне звернутися до аналізу вже набутого на цей час різними школами управління людськими спільнотами досвіду інтелектуалізації процесів управління та взаємодії персоналу органів управління з людськими ресурсами множини об'єктів управління в територіальних громадах. Однією із таких технологій управління використанням інтелектуальних ресурсів людських спільнот соціально-економічних систем ТГ стала запропонована на початку XXI століття

вітчизняними авторами технологія «управління процесами інтелектокористування в соціально-економічних системах» [1, 2, 3].

Ураховуючи той факт, що місцеве самоуправління реалізовується через дві форми демократії, а саме – представницьку і пряму (безпосередню), варто усвідомити, що представницька форма передбачає формування представницьких органів на місцях (місцевих рад), якими *територіальні громади* (ТГ) як головний суб'єкт місцевого самоврядування, реалізують свої законні права та інтереси, а пряма (безпосередня) демократія передбачає безпосередню участь громадян у вирішенні як державних, так і місцевих справ.

При цьому варто зауважити, що відповідно до Рекомендації Ради Європи «Про участь громадян у місцевому публічному житті» від 6 грудня 2001 року [4] право громадян висловлювати свою думку щодо найважливіших рішень може бути найкраще реалізовано саме на місцевому рівні (ТГ), у зв'язку з чим такі поняття як «*громадська участь*», «*участь громадян*» чи «*залучення громадян*» нині набувають дедалі більшого поширення. При цьому, весь зарубіжний досвід переконливо демонструє, що громадська участь є потрібною, корисною і вкрай важливою технологією та механізмом позитивного впливу громадськості на діяльність органів місцевого самоврядування. Окрім цього, саме громадська участь стає джерелом додаткових, корисних і потрібних інтелектуальних ресурсів для рад ТГ.

Саме тому, усвідомлюючи, що виконання завдання забезпечення належного використання людських ресурсів ТГ шляхом налагодження використання їх інтелекту вимагає попередньої «*інтелектуалізації*» керівництва і персоналу органу місцевого самоврядування, проаналізуємо доцільність та очікувану корисність від цього процесу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Під терміном «*інтелектуалізація*» більшість вітчизняних науковців розуміють процеси

зростання й посилення ролі інтелекту в житті людських спільнот та нарощування частки розумової праці в управлінні життєдіяльністю суспільства і протіканням соціально-економічних процесів у всіх сферах його активності. При цьому варто усвідомити і факт важливості пріоритетної інтелектуалізації в сфері і в процесах «здійснення влади», тобто в публічному управлінні та адмініструванні на рівні ТГ.

Проте, якщо всі напрацювання, пов'язані із інтелектуалізацією управління діяльністю підприємств і галузей, уже отримали достатньо вагому підтримку науки [5, 6, 7, 8, 9] і цей напрямок нині вважається *«...перспективним напрямком розвитку сучасної економіки»* [10], то в сфері публічного управління та адміністрування до сьогодні ще відчувається певний дефіцит досліджень та пропозиції рекомендацій щодо інтелектуалізації кадрового складу, технологій, процесів і процедур функціонування системи публічного управління та адміністрування. І це при тому, що інтерпретація будь-якого об'єкта публічного управління та адміністрування як соціально-економічної системи, що знаходиться під комплексним впливом глобальних, політичних, економічних, соціальних кліматичних та екологічних процесів, вимагає управління сталим розвитком цих систем винятково на засадах інтелектуалізації [11, 12].

У цьому контексті поява низки публікацій з констатацією доцільності впровадження в діяльність органів публічної влади як інтелектуального управління [13], так і потреби інтелектуалізації публічного управління загалом [14, 15, 16] і, особливо, на рівні органів місцевого самоврядування територіальних громад [17] варто вважати позитивним чинником, оскільки будь-які рекомендації з утілення до управлінської практики сучасних досягнень людського інтелекту в сфері управління соціумом на базовому рівні соціально-економічної системи держави Україна повинні вітатися, як такі, що сприятимуть удосконаленню результативності та ефективності її функціонування.

Мета статті. Оскільки вирішення цього завдання є неможливим без радикальних змін професійної ментальності і технологій мислення кадрового наповнення системи публічного управління та адміністрування, метою статті є обґрунтування нових методів і прийомів змін ментальності та розвитку громадської свідомості населення громад і персоналу органів місцевої влади, що будуть сприяти розвитку культури демократичної участі й обізнаності населення, його заохоченню до участі та відповідальності за власний внесок у життя своїх громад.

Виклад основного матеріалу. Удосконалити чинну нині в Україні парадигму публічного управління насамперед на рівні територіальних громад з тим, щоб «...здійснити перехід до економіки знань, заснованої на технологіях» [18] можуть і повинні радикальні зміни професійної ментальності і технологій мислення кадрового наповнення всієї системи, як це запропоновано в [19, 20].

У цьому контексті зауважимо, що пошук нових методів і прийомів змін ментальності та їх використання для нарощування громадської свідомості населення громад та органів місцевої влади будуть сприяти розвитку культури демократичної участі, підвищенню обізнаності про приналежність до громади, заохочувати населення до участі і відповідальності за власний внесок у життя своїх громад. Важливими при цьому є також увага і дії працівників ОМС з налагодження, підтримання, розвитку й ефективного використання зв'язків між органами влади та громадянами територіальних громад, заохочення місцевих лідерів до залучення в процеси і процедури управління місцевими справами людські ресурси територіальних громад з їхнім інтелектуальним капіталом, уважно ставлячись при цьому до їхніх вимог та очікувань, забезпечуючи належні відповіді на висловлення громадянами потреб і наданих пропозицій. Потрібно також удосконалити загальний підхід до участі населення як на

основі механізму представницької демократії, так і на прямій участі в ухваленні рішень та в управлінні місцевими справами.

Тобто, успішне залучення громадян до управління місцевими справами стає можливим тільки тоді, коли представники влади уникають жорстких командно-адміністративних рішень, дозволяють експериментувати, наділяють і передають повноваження, а не встановлюють норми і заборони, забезпечують широкий інструментарій для участі громадян та можливості адаптації способів їх застосування. Починати ж усе вищезазначене потрібно з поглибленого оцінювання стану участі громадян в управлінні справами на місцевому рівні; визначити відповідні точки відліку і запровадити систему контролю для відстеження будь-яких змін та визначення причин будь-яких позитивних чи негативних тенденцій у цій участі, а також оцінки впливу вжитих заходів. Для держав варто уможливити обмін інформацією всередині країни та між країнами про позитивний досвід у цій сфері; підтримувати спільне навчання працівників органів місцевої влади з питань ефективності різних методів участі, а також забезпечити цілковиту поінформованість громадськості про коло доступних можливостей.

Однак, для впровадження всіх цих позитивних зрушень потрібно досягнути адекватних змін у професійній ментальності і технологіях мислення насамперед керівників і кадрового наповнення вітчизняної системи публічного управління та адміністрування та їх базових структур – територіальних громад.

Обґрунтуванню пропозицій щодо цілей, завдань, технологій та інструментів реалізації таких змін уже було присвячено деякі дослідження, серед яких варто виокремити рекомендації щодо використання відомих технологій внесення потрібних змін до ментальності людських ресурсів соціально-економічних систем із застосуванням методів реінжинірингу [21, 22] або трансформативного навчання дорослих [23], очікуваних унаслідок

інтелектуалізації змін у ментальності людських ресурсів [24], результатів їхнього навчання інноваційним технологіям мислення [25, 26].

Однак, привертає увагу той факт, що, наприклад, більшість виданих в Україні й активно використовуваних посібників з управління розвитком територіальних громад [наприклад, 27] присвячено різним організаційним формам, структурам, рекомендаційним документам і прикладам організації процесів і процедур участі людей у виробленні важливих управлінських рішень без найменших рекомендацій щодо вмілого звернення до їхнього інтелектуального потенціалу.

Цілком очевидно, що принципи, якими визначаються відносини між громадськістю, місцевими радами й виконавчою владою в локальній демократії згідно з відомими рекомендаціями Конгресу місцевих і регіональних влад Європи (2002) [28] запроваджують:

- пряме представництво локальної демократії, що реалізується через збори населення для розв’язання питань місцевого значення, звернення до проведення референдуму, ухвалене яким рішення буде обов’язковим до виконання для місцевої влади, або проведення консультації з населенням, якому пропонується висловити думку щодо відповідного питання, що не матиме обов’язковості для місцевої влади. У цьому разі як виборча кампанія, так й акт голосування є можливістю громадян узяти участь у формуванні місцевої політики;

- участь громадян в управлінні місцевими справами, коли зв’язки між органами влади, обраними представниками й громадськістю зміцнюються, створюються дорадчі ради, що віддзеркалюють увесь спектр інтересів місцевого населення за умови, а остаточні рішення залишаються за обраними представницькими органами окрім випадків, коли питання місцевого значення вирішують збори громадян або закон передбачає будь-яку іншу форму публічного залучення до управління громадськими справами. Зміцненню співпраці сприяє також якнайширше оприлюднення

рішень чи інформації про обговорення громадських справ, що здійснюється різними методами, публічні засідання є правилом, а закриті – винятком, коли розглядаються питання захисту приватного життя або основних прав людини.

При цьому громадськість має право ставити запитання під час засідання рад і консультуватися з місцевими службовцями, органи влади мають забезпечувати право громадян на доступ до офіційних документів, на захист приватного життя і основних прав із запровадженням локального інституту уповноваженого з прав людини;

– відносини між радами й виконавчою владою передбачають застосування різних методів обрання чи призначення виконавчої влади місцевими радами, пряме обрання народом, призначення центральними чи регіональними урядами або незалежним органом, здійснення виконавчих повноважень у межах ради.

Рекомендація Конгресу місцевих і регіональних влад Європи (2005) про участь громадськості у справах місцевого значення і виборах [29] зазначає, що право громадян на участь в управлінні державними справами є одним із демократичних принципів, що поділяються всіма державами-членами РЄ, і що це право найбільш безпосередньо може здійснюватися саме на місцевому рівні. Конгрес вважає, що представницька демократія є найбільш рівноправною формою участі, оскільки пропонує громадянам можливість безпосередньо впливати на процес ухвалення рішення завдяки загальному виборчому праву. Правоможність обраних представників випливає з того факту, що їх обрали, і саме ця демократична правоможність дає їм право ухвалювати остаточні рішення.

Як результат, ефективна і збалансована взаємодія обраних представників і громадянського суспільства, що ґрунтується на взаємодоповнюваності і співробітництві, стає можливою тільки за умови впровадження обов’язкової участі груп в ухваленні рішень. У зв’язку з цим,

Конгрес закликав заохочувати органи місцевої влади визначати участь груп населення і впроваджувати відповідні правові межі, заохочувати органи місцевого самоврядування пильнувати, щоб групи необраного населення не могли впливати на ухвалення їх рішення, спільно боротися проти зниження рівня участі громадян, заохочувати групи, які беруть участь у місцевому житті. При цьому, документ визначає важливість участі громадян, організації місцевих референдумів з винесенням будь-яких питань як щодо ухвалення рішень, так і тих, які ухвалюватиме орган місцевого чи регіонального врядування, а в разі потреби – національний уряд.

До вітчизняних нормативно-правових актів з питань місцевої демократії належать: Конституція України, Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні», спеціальні закони, що регулюють конкретні інструменти участі, у числі яких закони України «Про доступ до публічної інформації», «Про інформацію», «Про звернення громадян», «Про службу в органах місцевого самоврядування».

Законом України «Про місцеве самоврядування в Україні» надано систему інструментів з можливістю їх запровадження до статутів ТГ (зокрема загальних зборів, місцевих ініціатив та громадських слухань), до внутрішніх положень, рішення місцевих рад, регламенти роботи місцевих рад та виконавчих комітетів.

Право громадян на участь у публічних справах базується на статтях 38-40, 69, 70 та 140 Конституції України.

Як констатовано автором роботи [30], *«... у більшості європейських країн національне законодавство щодо участі громадян є досить слабким»*, оскільки наявну практику пов'язано з ініціативами та експериментами, ініційованими самими органами місцевого самоврядування, а не законами, ухваленими національними парламентами.

Надання нормативно-правової бази для участі громадян в управлінні життєдіяльністю територіальних громад на місцевому рівні і встановлення

на законодавчому рівні мінімальних норм є доброю ідеєю проте це не має призводити до надмірного регулювання, що лише перешкоджатиме ініціативам на місцевому рівні.

Нормативно-правова база України, якою регулюється участь громадян на центральному рівні, є досить розвинутою, хоча її реалізація з боку державних органів бажає поліпшення.

Аналогічна база на рівні територіальних громад нині є ускладненою, що дає підстави стверджувати про існування двох нерегульованих питань, а саме – місцевих референдумів та партисипативного бюджетування, що свідчить про нерегульованість чинної нормативно-правової бази і про те, що відправною точкою для обговорення поліпшення чинної нормативно-правової бази повинні стати:

- ретельний професійний і громадський критичний розгляд цих регулювань як в цілому, так і в частині її практичного застосування;

- оцінювання готовності людських ресурсів територіальних суб'єктів управління до виконання своїх функцій на основі оволодіння і практичного використання технологій та моделей інтелектуалізації, рекомендованих і апробованих на рівні промислових підприємств і галузей національної економіки України;

- розроблення, апробація й експериментальна реалізація Програми перенесення досвіду інтелектуалізації процесів управління промисловими підприємствами й галузями України до сфери навчання й підготовки майбутніх працівників системи публічного управління та адміністрування для рівня територіальних громад, а також організації і проведення тренінгів за аналогічною програмою для перепідготовки і підвищення кваліфікації чинних працівників системи.

Висновки. Оскільки доведено, що чинні моделі публічного управління в Україні варто модернізувати на засадах залучення та інтенсифікації використання інтелектуальних ресурсів керівників і

функціонерів органів публічного управління, органів місцевого самоврядування і населення, а наявний досвід інтелектуалізації управління функціонуванням різноманітних галузевих і виробничих структур національного господарства України не може бути безпосередньо перенесено й використано в процесах управління територіальними громадами, то вироблення, ухвалення й реалізація рекомендацій щодо інтелектуалізації управління на рівні органів управління територіальними громадами та потрібних для цього змін у ментальності як персоналу, так і населення є вчасним.

Потрібні для цього дослідження варто зосередити на аналізі специфічних вимог і потреб в інтелектуалізації управління людськими ресурсами множини всіх видів об'єктів управління в громаді на основі використання рекомендацій з модернізації публічного управління природокористуванням в територіальних громадах України в умовах війни і повоєнного відновлення.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Петренко В. П. Управління використанням інтелектуальних ресурсів суспільства – головний чинник сталого розвитку. *Регіональні Перспективи*. 2003. № 2–3. С. 165–167.
2. Петренко В. П., Турчак О. О. Про умови раціонального використання інтелектуальних ресурсів регіону. *Наукові вісті Інституту менеджменту і економіки «Галицька Академія»*. 2004. № 1 (5). С. 22–27.
3. Петренко В. П. Управління процесами інтелектокористування в соціально-економічних системах : наукова монографія. Івано-Франківськ : Нова Зоря, 2006. 352 с.
4. Рекомендація Rec (2001) Комітету Міністрів Ради Європи «Про участь громадян у місцевому публічному житті» : ухвалено Комітетом

Міністрів на 776-му засіданні заступників міністрів від 6 грудня 2001 року.
URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994_739#Text.

5. Кісь С. Я. Наукові основи інтелектуалізації діяльності підприємств : автореф. дис... на здобуття наук. ступеня д-ра економ. наук : спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами». Івано-Франківськ, 2016. 40 с.

6. Петренко В. П., Кісь С. Я., Швидкий Е. А. Управління діяльністю підприємств нафтогазового комплексу на засадах інтелектуалізації та інтелектокористування : монографія / За заг. ред. проф. В. П. Петренка. Івано-Франківськ, 2013. 278 с.

7. Ситник Й. С. Інтелектуалізація систем менеджменту промислових підприємств : автореф. дис... на здобуття наук. ступеня д-ра економ. наук : спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами». Львів, 2018. 40 с.

8. Ситник Й. С. Інтелектуалізація систем менеджменту підприємств : концепція, системний моніторинг та моделювання. Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2017. 379 с.

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

10. Амоша О. І., Залознова Ю. С., Брюховецька Н. Ю., Булєєв І. П. Інтелектуалізація підприємств реального сектору як перспективний напрям розвитку сучасної економіки (висновки та рекомендації за результатами проведення науково-практичної онлайн-конференції). *Вісник економічної науки України*. 2021. № 2 (41). С. 218–222.

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

12. Антохов А. А. Регіональна економіка та інтелектуалізація суспільства : інноваційні аспекти взаєморозвитку : монографія. Чернів. нац. ун-т ім. Юрія Федьковича. Львів : БОНА, 2016. 357 с.

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

14. Дзвінчук Д. І., Петренко В. П. Мета, цілі і критерії інтелектуалізації підготовки корпусу державних службовців і працівників органів місцевого самоврядування. *Вивчення та впровадження в Україні іноземного досвіду удосконалення діяльності органів влади*. Матеріали VI–ї Всеукраїнської науково-практичної конференції за міжнародною участю, 22 листопада 2011 р. Полтава : ПолтНТУ, 2011. С. 167–169.

15. 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* / За заг. ред. В. С. Куйбіди, М. М. Білинської, В. Л. Федоренка. Київ : Видавництво Ліра-К, 2018. С. 152–155.

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

17. 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>.

18. Френсіс Фукуяма. Україна є джерелом натхнення для всього вільного світу. *Українська правда*. 21 вересня 2022. URL: <https://www.pravda.com.ua/columns/2022/09/21/7368435/>.

19. Дзвінчук Д., Баран М., Петренко В., Хамчук Г. Щодо проблеми приваблення і утримання талантів у системі публічного управління та

адміністрування. *Публічне управління та регіональний розвиток*. 2022. № 16. С. 383–406.

20. Драган О. І. Управління талантами як складник інтелектуального капіталу підприємства в умовах інтелектуалізації економіки. *Інтелект ХХІ*. 2020. № 3. С. 139–143.

21. Петренко В. П., Андібур 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.

22. 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. DOI: https://doi.org/10.31435/rsglobal_ijite/01062018/5662.

23. 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.

24. Kiś S., Humeniuk V., Jasińska J., Petrenko V. Naukowe i praktyczne podejscie do potrzeb oceny, realizacji i przewidywania skutkow zmian na podstawie intelektualizacji : monografia. Katowice : Wydawnictwo Naukowe Sophia, 2018. 154 s.

25. Дзвінчук Д. І., Лютий О. В., Петренко В. П. Інтелект людини – природний ресурс, який людство повинно навчитись уміло використовувати. *International Journal of Innovative Technologies in Social Science*. 2018. № 2 (60). С. 35–45.

26. Петренко В. П. Інновації, інтелектокористування і технології мислення : аналіз та синтез. Тези доповідей VIII Міжнародної науково-практичної конференції «*Управління інноваційним процесом в Україні : розвиток співпраці*». Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2020. С. 140–142.

27. Берданова О. В., Вакуленко В. М., Гринчук Н. М., Колтун В. С., Куйбіда В. С., Ткачук А. Ф. Управління розвитком об'єднаних територіальних громад на засадах громадської участі : навч. посіб. К., 2017. 129 с.

28. Рекомендація Конгресу місцевих і регіональних влад Європи (2002) про відносини між громадськістю, місцевою радою й виконавчою владою в місцевій демократії (інституційні рамки місцевої демократії) від 4 червня 2002 року. URL: <https://rm.coe.int/relations-between-the-public-the-local-assembly-and-the-executive-in-l/16807191c1>.

29. Європейський кодекс поведінки представників, для всіх осіб, які залучені до місцевого та регіонального врядування. URL: <https://rm.coe.int/168071b2e5>.

30. Корж І. Ф. Європейські принципи партисипативної демократії та їх впровадження в Україні. *Інформація і право*. 2020. № 1 (40). URL: <http://ippi.org.ua/korzh-if-%D1%94vropeiski-printsipi-partisipativnoi-demokratii-ta-ikh-vprovadzhennya-v-ukraini-st-35-45>.

31. Дзвінчук Д. І., Лопушинський І. П., Петренко В. П. Модернізація публічного управління природокористуванням в територіальних громадах України в умовах війни і повоєнного відновлення. *Post-War Reconstruction of Ukraine : Legal, Political and Economic Challenges in Historical Perspective* : scientific monograph. Ed. by V. M. Stratonov. Riga, Latvia : «Baltija Publishing», 2025. 916 p. С. 112–135.

REFERENCES

1. Petrenko V. P. (2003). Upravlinnia vykorystanniam intelektual`nykh resursiv suspil`stva – holovnyi chynnyk staloho rozvytku. *Rehional`ni Perspektyvy*. 2–3, 165–167. [in Ukrainian]
2. Petrenko V. P., Turchak O. O. (2004). Pro umovy ratsional`noho vykorystannia intelektual`nykh resursiv rehionu. *Naukovi visti Instytutu menedzhmentu i ekonomiky «Halyts`ka Akademiia»*. 1 (5), 22–27. [in Ukrainian]
3. Petrenko V. P. (2006). Upravlinnia protsesamy intelektual`nokorystuvannia v sotsial`no-ekonomichnykh systemakh : naukova monohrafiia. Ivano-Frankivs`k : Nova Zoria. 352 s. [in Ukrainian]
4. Rekomendatsiia Rec (2001) Komitetu Ministriv Rady Yevropy «Pro uchast` hromadian u mistsevomu publichnomu zhytti» : ukhvaleno Komitetom Ministriv na 776–mu zasidanni zastupnykiv ministriv vid 6 hrudnia 2001 roku. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994_739#Text. [in Ukrainian]
5. Kis` S. Ya. Naukovi (2016). Osnovy intelektualizatsii dial`nosti pidpriemstv : avtoref. dys... na zdobuttia nauk. stupenia d-ra ekonom. nauk : spets. 08.00.04 «Ekonomika ta upravlinnia pidpriemstvamy». Ivano-Frankivs`k, 2016. 40 s. [in Ukrainian]
6. Petrenko V. P., Ki`s S. Ya., Shvydkyi E. A. (2013). Upravlinnia dial`nistiu pidpriemstv naftohazovoho kompleksu na zasadakh intelektualizatsii ta intelektual`nokorystuvannia : monohrafiia / Za zah. red. prof. V. P. Petrenka. Ivano-Frankivs`k, 2013. 278 s. [in Ukrainian]
7. Sytnyk Y. S. (2018). Intelektualizatsiia system menedzhmentu promyslovykh pidpriemstv : avtoref. dys... na zdobuttia nauk. stupenia d-ra ekonom. nauk : spets. 08.00.04 «Ekonomika ta upravlinnia pidpriemstvamy». L`viv. 40 s. [in Ukrainian]

8. Sytnyk Y. S. (2017). *Intelektualizatsiia system menedzhmentu pidpriumstv : kontseptsii, systemnyi monitorynh ta modeliuvannia*. L`viv : Vydavnytstvo L`vivs`koi politekhniki. 379 s. [in Ukrainian]
9. Briukhovets`ka N. Yu., Bohuts`ka O. A. (2020). *Intelektualizatsiia pidpriumstv : pidkhody, sutnist`, struktura*. *Ekonomichnyi visnyk Donbasu*. 1 (59), 92–100. [in Ukrainian]
10. Amosha O. I., Zaloznova Yu. S., Briukhovets`ka N. Yu., Bulieiev I. P. (2021). *Intelektualizatsiia pidpriumstv real`noho sektoru yak perspektyvnyi napriam rozvytku suchasnoi ekonomiky (vysnovky ta rekomendatsii za rezul`taty provedennia naukovo-praktychnoi onlain-konferentsii)*. *Visnyk ekonomichnoi nauky Ukrainy*. 2 (41), 218–222. [in Ukrainian]
11. Hrytsenko V. I., Bazhan L. I. (2014). *Intelektualizatsiia upravlinnia stalym rozvytkom sotsial`no-ekonomichnoi systemy v umovakh hlobalizatsii ta protsesiv, shcho dynamichno vidbuvaiut`sia*. *Ekonomiko-matematychne modeliuvannia sotsial`no-ekonomichnykh system : Zb. nauk. pr. K. : MNNTsITS NAN ta MON Ukrainy*. Vyp. 19, 5–38. [in Ukrainian]
12. Antokhov A. A. (2016). *Rehional`na ekonomika ta intelektualizatsiia suspil`stva : innovatsiini aspekty vzaiemorozvytku : monohrafiia*. Cherniv. nats. un-t im. Yuriia Fedkovycha. L`viv : BONA. 357 s. [in Ukrainian]
13. Zaporozhets T. V. (2020). *Intelektual`ne upravlinnia u dial`nosti orhaniv publichnoi vlady : monohrafiia*. Kyiv : NADU. 450 s. [in Ukrainian]
14. Dzvinchuk D. I., Petrenko V. P. (2011). *Meta, tsili i kryterii intelektualizatsii pidhotovky korpusu derzhavnykh sluzhbovtiv i pratsivnykiv orhaniv mistsevoho samovriaduvannia. Vyvchennia ta vprovadzhennia v Ukraini inozemnoho dosvidu udoskonalennia dial`nosti orhaniv vlady*. *Materily VI–i Vseukrains`koi naukovo-praktychnoi konferentsii za mizhnarodnoi uchastiu, 22 lystopada 2011 r. Poltava : PoltNTU*, 167–169. [in Ukrainian]
15. Dzvinchuk D. I., Petrenko V. P. (2018). *Povedinkova ekonomika ta dotsil`nist` intelektualizatsii publichnoho upravlinnia i administruvannia*.

Publichne upravlinnia ta publichna sluzhba v Ukraini : stan problem ta perspektyvy rozvytku / Za zah. red. V. S. Kuibidy, M. M. Bilyns`koi, V. L. Fedorenka. Kyiv : Vydavnytstvo Lira-K, 152–155. [in Ukrainian]

16. Yakobchuk V. P., Tyshchenko S. V., Puhachova N. S. (2018). Innovatsiini pidkhody do publichnoho upravlinnia v konteksti intelektualizatsii suspil`stva. *Investytsii : praktyka ta dosvid*. 6, 84–87. [in Ukrainian]

17. Yakobchuk V. P., Tyshchenko S. V., Zakharina O. V. (2018). Upravlinnia terytorial`nyh hromadamy v umovakh intelektualizatsii ekonomiky. *Derzhavne upravlinnia : udoskonalennia ta rozvytok*. № 3. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1200>. [in Ukrainian]

18. Frensis Fukuiama. (2022). Ukraina ye dzherelom natkhnennia dlia vs`oho vil`noho svitu. *Ukrains`ka pravda*. 21 veresnia. URL: <https://www.pravda.com.ua/columns/2022/09/21/7368435>. [in Ukrainian]

19. Dzvinchuk D., Baran M., Petrenko V., Khamchuk H. (2022). Shchodo problemy pryvablennia i utrymannia talantiv u systemi publichnoho upravlinnia ta administruvannia. *Publichne upravlinnia ta rehional`nyi rozvytok*. 16, 383–406. [in Ukrainian]

20. Drahan O. I. (2020). Upravlinnia talantamy yak skladnyk intelektual`noho kapitalu pidpriemstva v umovakh intelektualizatsii ekonomiky. *Intelekt XXI*. 3, 139–143. [in Ukrainian]

21. Petrenko V. P., Andybur A. P., Melnytskyi M. M., Yasinska Y. (2017). Mental`nyi reinzhynirynh yak obov`iazkova skladova protsesu upravlinnia zminamy v sotsial`no-ekonomichnykh i haluzevykh systemakh. *Teoriia i praktyka stratehichnoho upravlinnia rozvytkom haluzevykh i rehionalnykh suspilnykh system*. Materialy VI–i Mizhnarodnoi nauk.-prakt. Konferentsii (m. Ivano-Frankivs`k, 11–13 zhovtnia, 2017 roku), 28–30. [in Ukrainian]

22. Panasiuk R. V., Petrenko V. P., Popova Kh. O., Yasins`ka Y. (2018). Reinzhynirynh mentalitetu liudskykh resursiv – obov`iazkova skladova protsesu uspishnoho upravlinnia zminamy v sotsial`no-ekonomichnykh systemakh.

International Journal of Innovative Technologies in Economy. June. № 5 (17). Vol. 1, 60–68. DOI: https://doi.org/10.31435/rsglobal_ijite/01062018/5662. [in Ukrainian]

23. Dzvinchuk D. I. Mazak A. V., Ozminska 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]

24. Kiś S., Humeniuk V., Jasińska J., Petrenko V. (2018). Naukowe i praktyczne podejście do potrzeb oceny, realizacji i przewidywania skutków zmian na podstawie intelektualizacji : monografia. Katowice : Wydawnictwo Naukowe Sophia. 154 s. [in Polish]

25. Dzvinchuk D. I., Liutyi O. V., Petrenko V. P. (2018). Intelpekt liudyny – pryrodnyi resurs, yakyy liudstvo povynno navchytys` umilo vykorystovuvaty. *International Journal of Innovative Technologies in Social Science*. 2 (60), 35–45. [in Ukrainian]

26. Petrenko V. P. (2020). Innovatsii, intelektokorystuvannia i tekhnolohii myslennia : analiz ta syntezy. Tezy dopovidei VIII Mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi konferentsii «Upravlinnia innovatsiynym protsesom v Ukraini : rozvytok spivpratsi». L`viv : Vydavnytstvo L`vivs`koi politekhniki. S. 140–142. [in Ukrainian]

27. Berdanova O. V., Vakulenko V. M., Hrynychuk N. M., Koltun V. S., Kuibida V. S., Tkachuk A. F. (2017). Upravlinnia rozvytkom ob`iednanykh terytorial`nykh hromad na zasadakh hromads`koi uchasti : navch. posib. K. 129 s. [in Ukrainian]

28. Rekomendatsiia Konhresu mistsevykh i rehional`nykh vlad Yevropy (2002) pro vidnosyny mizh hromads`kistiu, mistsevoiu radoiu y vykonavchoiu vladoiu v mistsevi demokratii (instytutysiini ramky mistsevoi demokratii) vid 4 chervnia 2002 roku. URL: <https://rm.coe.int/relations-between-the-public-the-local-assembly-and-the-executive-in-l/16807191c1>. [in Ukrainian]

29. Yevropeis`kyi kodeks povedinky predstavnykiv, dlia vsikh osib, yaki zalucheni do mistsevoho ta rehional`noho vriaduvannia. URL: <https://rm.coe.int/168071b2e5>. [in Ukrainian]

30. Korzh I. F. (2020). Yevropeis`ki pryntsypy partysypatyvnoi demokratii ta yikh vprovadzhennia v Ukraini. *Informatsiia i pravo*. № 1 (40). URL: <http://ippi.org.ua/korzh-if-%D1%94vropeiski-printsipi-partisipativnoi-demokratii-ta-ikh-vprovadzhennya-v-ukraini-st-35-45>. [in Ukrainian]

31. Dzvinchuk D. I., Lopushynskyi I. P., Petrenko V. P. (2025). Modernizatsiia publicvnoho upravlinnia pryrodokorystuvanniam v terytorial`nykh hromadakh Ukrainy v umovakh viiny i povoiennoho vidnovlennia. *Post-War Reconstruction of Ukraine : Legal, Political and Economic Challenges in Historical Perspective* : scientific monograph. Ed. by V. M. Stratonov. Riga, Latvia : «Baltija Publishing», 112–135. [in Ukrainian]