

Електронний журнал «Державне управління: удосконалення та розвиток» включено до переліку наукових фахових видань України з державного управління (Категорія «Б», Наказ Міністерства освіти і науки України № 1643 від 28.12.2019).

Спеціальність – 281.

Державне управління: удосконалення та розвиток. 2026. № 5.

ISSN 2307-2156



Copyright © The Author(s). This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0 (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2156.2026.5.2>

УДК 35.08:159.95

*М. Ф. Криштанович,
д. держ. упр., професор,
завідувач кафедри загальновійськової підготовки,
Національний університет «Львівська політехніка»
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-1750-6385>*

ЛЮДСЬКИЙ ІНТЕЛЕКТ І МОЖЛИВОСТІ ЙОГО ВИКОРИСТАННЯ В ПУБЛІЧНІЙ СЛУЖБІ

*M. Kryshchanovych,
Doctor of Science in Public Administration, Professor,
Head of the Department of Combined Military Training,
Lviv Polytechnic National University*

HUMAN INTELLECT AND POSSIBILITIES OF ITS USE IN PUBLIC SERVICE

Мета дослідження полягає в теоретичному розкритті сутності людського інтелекту, а також в оцінюванні можливостей його використання для підвищення якості професійної діяльності,

обґрунтованості управлінських рішень і результативності функціонування публічної служби. Об'єктом дослідження являється публічна служба як особливий напрям професійної діяльності, у межах якого інтелектуальний потенціал людини використовується для реалізації управлінських, організаційних, комунікативних і суспільно значущих функцій. В роботі розкрито зміст людського інтелекту як однієї з базових передумов результативної публічної служби. Обґрунтовано, що в сучасних умовах саме інтелектуальний потенціал службовця надає можливість забезпечувати не лише формальне виконання посадових повноважень, а й змістовне опрацювання інформації, аналітичне осмислення управлінських ситуацій, підготовку виважених рішень, ефективну службову комунікацію та дотримання етичних орієнтирів професійної діяльності. Визначено, що людський інтелект у сфері публічної служби охоплює аналітичну, комунікативну, стратегічну та морально-відповідальну складові, які в сукупності формують підґрунтя для належної якості державного управління. Разом із цим акцентовано увагу на тому, що використання людського інтелекту в публічній службі пов'язане з потребою розвитку професійної компетентності, критичного мислення, здатності до адаптації в умовах змін та вміння поєднувати правову норму із суспільною доцільністю. У статті також наголошується, що ефективне використання людського інтелекту в системі публічної служби потребує створення належних організаційних і професійних умов для постійного розвитку особистісного та інтелектуального потенціалу службовців. Обґрунтовано, що важливого значення набувають безперервне професійне навчання, розвиток аналітичних здібностей, цифрової грамотності, комунікативної культури та навичок стратегічного мислення. Встановлено, що високий рівень інтелектуального розвитку публічних службовців сприяє підвищенню ефективності управлінських процесів, покращенню якості взаємодії між владою і суспільством, а також формуванню сучасної, адаптивної та результативної системи публічного управління.

У підсумку доведено, що людський інтелект слід розглядати як стратегічний ресурс публічної служби, від рівня розвитку і правильності використання якого залежить якість діяльності органів публічної влади, рівень довіри громадян і загальна спроможність системи публічного управління до ефективного функціонування.

The purpose of the study is to theoretically reveal the essence of human intelligence, as well as to assess the possibilities of its use to improve the quality of professional activity, the validity of management decisions and the effectiveness of the functioning of the public service. The object of the study is public service as a special area of professional activity, within which the intellectual potential of a person is used to implement managerial, organizational, communicative and socially significant functions. The work reveals the content of human intelligence as one of the basic prerequisites for effective public service. It is substantiated that in modern conditions it is the intellectual potential of an employee that provides the opportunity to ensure not only the formal performance of official duties, but also the meaningful processing of information, analytical understanding of management situations, preparation of balanced decisions, effective official communication and adherence to ethical guidelines of professional activity. It is determined that human intelligence in the field of public service includes analytical, communicative, strategic and morally responsible components, which together form the basis for the proper quality of public administration. At the same time, attention is focused on the fact that the use of human intelligence in public service is associated with the need to develop professional competence, critical thinking, the ability to adapt in conditions of change and the ability to combine legal norms with social expediency. The paper also emphasizes that the effective use of human intelligence in the public service system requires the creation of appropriate organizational and professional conditions for the continuous development of the personal and intellectual potential of public servants. It is substantiated that continuous professional training, the development of analytical

abilities, digital literacy, communication culture, and strategic thinking skills are of particular importance. It has been established that a high level of intellectual development of public servants contributes to increasing the efficiency of managerial processes, improving the quality of interaction between government and society, and forming a modern, adaptive, and effective system of public administration.

As a result, it is proven that human intelligence should be considered as a strategic resource of public service, the level of development and correct use of which determines the quality of the activities of public authorities, the level of trust of citizens and the overall ability of the public administration system to function effectively.

Ключові слова: *людський інтелект, публічна служба, публічне управління, державні службовці, управлінські рішення, професійна компетентність, аналітичне мислення, комунікативна взаємодія, ефективність публічної влади, інтелектуальний потенціал.*

Keywords: *human intelligence, public service, public administration, civil servants, management decisions, professional competence, analytical thinking, communicative interaction, effectiveness of public authorities, intellectual potential.*

Постановка проблеми. Саме людський інтелект являється тією основою, яка надає змогу не просто виконувати формально визначені повноваження, а глибоко розуміти зміст управлінських рішень, оцінювати їхні наслідки для різних соціальних груп, передбачати ризики, уникати помилок і формувати стійке підґрунтя для довіри громадян до держави. В умовах зростання суспільних очікувань до прозорості, оперативності та результативності публічного управління особливого значення набувають такі інтелектуальні якості, як аналітичне мислення, критичне осмислення інформації, здатність до порівняння альтернатив, логічне узагальнення,

комунікативна чутливість, емоційна врівноваженість і вміння діяти в ситуаціях невизначеності. Разом із цим, публічна служба має справу не лише з документами чи процедурами, а з людьми, їхніми запитами, конфліктами, потребами, очікуваннями та правами, тому саме людський інтелект надає можливість поєднати правову норму з реальним суспільним змістом, а адміністративну функцію з гуманістичним баченням державного служіння. Значущість цієї теми також посилюється тим, що сучасне внутрішнє і зовнішнє середовище функціонування органів влади характеризується високою динамікою змін, інформаційним перевантаженням, зростанням складності управлінських завдань та необхідністю швидкого, але водночас виваженого реагування. У таких умовах саме інтелектуальний потенціал публічного службовця стає не допоміжною, а визначальною складовою ефективного врядування, оскільки без нього неможливо забезпечити якісну підготовку рішень, належну комунікацію з громадськістю, міжвідомчу координацію, обробку значних обсягів інформації та збереження балансу між законністю, доцільністю і суспільною справедливістю.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання людського інтелекту та можливостей його використання в публічній службі поступово посідає все більш вагоме місце у наукових дослідженнях, присвячених удосконаленню діяльності органів публічної влади, професіоналізації кадрового складу та підвищенню якості управлінських рішень [1-15]. До прикладу, Н. Цигилик [1] досліджує вплив віку та рівня емоційного інтелекту на ефективність державних службовців нашої країни і наголошує, що результативність професійної діяльності у сфері публічного управління суттєво залежить не лише від формального досвіду чи стажу, а і від здатності особи розуміти власні емоційні стани, контролювати поведінку, належно реагувати на стресові ситуації та будувати конструктивну взаємодію з іншими. О. Сокіл [2] також звертається до проблематики емоційного інтелекту, однак розглядає її крізь призму кар'єрного розвитку державних службовців. В. Лелик [3] розглядає можливості для інтелектуалізації в

діяльності органів державної влади і тим самим зміщує науковий акцент із суто індивідуального рівня на рівень організаційних процесів та управлінських практик. К. Ващенко [4] зазначає, що людський капітал у системі публічного управління посідає ключове місце у процесах державної трансформації, а професійна освіта виступає однією з визначальних передумов формування якісно нового кадрового потенціалу.

Мета дослідження полягає в теоретичному розкритті сутності людського інтелекту, а також в оцінюванні можливостей його використання для підвищення якості професійної діяльності, обґрунтованості управлінських рішень і результативності функціонування публічної служби. Об'єктом дослідження являється публічна служба як особливий напрям професійної діяльності, у межах якого інтелектуальний потенціал людини використовується для реалізації управлінських, організаційних, комунікативних і суспільно значущих функцій.

Виклад основного матеріалу. Людський інтелект у публічній службі являється не просто сукупністю знань, пам'яті, освітньої підготовки чи вміння працювати з документами. Передусім йдеться про здатність службовця розуміти складну природу суспільних процесів, помічати причинно-наслідкові зв'язки, оцінювати ситуацію з кількох позицій, порівнювати альтернативи, робити виважені висновки й ухвалювати рішення, які відповідають не лише букві норми, а і суспільному інтересу. При такого роду умовах людський інтелект постає як поєднання аналітичного мислення, моральної зрілості, комунікативної культури, здатності до самоконтролю, професійної рефлексії та відповідальності за наслідки власних дій. Саме тому публічна служба не може розглядатися як середовище механічного виконання посадових інструкцій. Вона потребує працівника, який уміє бачити за формальними процедурами реальні потреби громадян, відрізняти головне від другорядного, працювати з суперечливою інформацією та діяти не шаблонно, а осмислено. Разом із цим інтелектуальна діяльність у публічній службі пов'язана з необхідністю постійного

узгодження права, етики, соціальної доцільності, економічних можливостей і політичної реальності (табл.1).

Таблиця 1. Змістові складові людського інтелекту в публічній службі

Складова	Характеристика
Аналітичне мислення	Аналітичне мислення охоплює здатність розкласти складну проблему на окремі елементи, визначати головні чинники впливу, виявляти приховані суперечності, а також співвідносити поточні події з попереднім досвідом і прогнозованими наслідками. Для службовця важливо не лише зібрати інформацію, а й розуміти, яка її частина являється достовірною, яка потребує перевірки, а яка може бути інструментом маніпуляції
Етична зрілість	Етична зрілість відображає здатність діяти не лише в межах правових приписів, а й відповідно до принципів справедливості, неупередженості, гідності людини, пропорційності та суспільної відповідальності. Вона передбачає внутрішню готовність відмовлятися від рішень, які можуть бути формально допустимими, але суспільно шкідливими або морально сумнівними
Комунікативний інтелект	Комунікативний інтелект охоплює вміння слухати, ставити точні запитання, пояснювати складні управлінські положення простою мовою, помічати емоційний стан співрозмовника, вести діалог без ескалації конфлікту та зберігати професійність у стресових ситуаціях
Стратегічне бачення	Стратегічне бачення означає здатність мислити не лише в межах поточного завдання, а враховувати довгострокові наслідки рішень, потенційні зміни у зовнішньому і внутрішньому середовищі, кадрові та фінансові обмеження, а також можливість корекції політики в майбутньому

Джерело: сформовано автором

Можливості використання людського інтелекту в публічній службі є надзвичайно широкими, оскільки майже кожен етап діяльності органів влади пов'язаний із потребою не просто обробляти інформацію, а осмислювати її, співвідносити із правовими нормами, суспільними очікуваннями та управлінськими цілями. Насамперед людський інтелект використовується під час підготовки управлінських рішень, коли службовець повинен зрозуміти сутність проблеми, оцінити її масштаби, виявити причини виникнення, проаналізувати можливі варіанти реагування та обрати той, що найкраще відповідає суспільному інтересу. Не менш важливою являється його роль у роботі з інформацією, адже сучасний службовець перебуває в потоці великого обсягу даних, повідомлень, статистики, правових актів, аналітичних матеріалів і громадських звернень. У таких умовах потрібна здатність швидко відокремити значуще від другорядного, перевірити достовірність

джерел, побачити тенденцію там, де вона не є очевидною, а також не допустити прийняття рішення на основі фрагментарних або емоційно викривлених оцінок (табл.2).

Таблиця 2. Основні напрями використання людського інтелекту у публічній службі

Напрямок застосування	Як саме використовується людський інтелект	Який результат отримує орган публічної влади
Підготовка управлінських рішень	Службовець аналізує проблему, збирає і структурує інформацію, зіставляє правові, соціальні й організаційні аспекти, моделює наслідки кількох альтернатив, визначає ризики та обґрунтовує вибір найбільш доцільного варіанта дії	Орган влади отримує більш якісні, реалістичні та збалансовані рішення, які мають вищий рівень обґрунтованості та меншу ймовірність помилок або негативних наслідків
Робота зі зверненнями громадян	Людський інтелект допомагає не лише формально опрацювати текст звернення, а й зрозуміти його реальний зміст, виявити приховану проблему, оцінити емоційний контекст, побачити системність порушення та запропонувати варіант реагування, який не обмежується шаблонною відповіддю	Підвищується якість зворотного зв'язку з громадянами, скорочується кількість повторних скарг, зміцнюється репутація органу влади як такого, що не імітує, а реально вирішує проблеми
Комунікація та публічне пояснення політики	Тут важливо вміти перекладати складну правову або управлінську мову у зрозумілу для громадян форму, будувати аргументацію, працювати з критикою, відповідати на складні запитання без конфлікту і приниження співрозмовника	Орган публічної влади стає більш відкритим, зрозумілим і передбачуваним для суспільства, а довіра до його рішень зростає навіть у складних або непопулярних ситуаціях
Внутрішнє управління та координація	Інтелектуальні здібності потрібні для розподілу повноважень, побудови робочої взаємодії, визначення пріоритетів, налагодження горизонтальної координації, розв'язання конфліктів між підрозділами та узгодження різних професійних позицій	Посилюється узгодженість дій, знижується хаотичність внутрішніх процесів, покращується дисципліна виконання і загальна результативність органу влади

Джерело: сформовано автором

Людина може помилятися, піддаватися емоційному тиску, діяти в умовах перевтоми, упередженості або браку достовірної інформації. Крім того, інтелект без етичної основи, без належної організаційної культури та без чітко вибудованих процедур може використовуватися не для служіння суспільству, а для обслуговування вузьких інтересів, виправдання маніпуляцій, прихованого фаворитизму чи бюрократичного домінування. Саме тому в публічній службі питання людського інтелекту нерозривно пов'язане з питанням професійної доброчесності, підзвітності, контролю

якості управлінських рішень, кадрового відбору і системи безперервного навчання. Водночас важливо враховувати, що інтелект службовця найбільш повно реалізується лише там, де існує належне внутрішнє організаційне середовище, у якому ініціатива не пригнічується, критичне мислення не сприймається як нелояльність, а аргументована професійна позиція не витісняється сліпим формалізмом. При такого роду умовах особливої ваги набуває вміння державних органів створювати такі правила і такі управлінські практики, які підтримують змістовну інтелектуальну працю, а не перетворюють її на рідкісний виняток (табл.3).

Таблиця 3. Перспективні напрями розвитку людського інтелекту в системі публічної служби

Перспективний напрям	Характеристика	Очікуваний вплив на якість публічної служби
Інтелектуально орієнтований кадровий добір	Конкурсні процедури мають оцінювати не лише знання нормативної бази, а й здатність до аналізу складних ситуацій, аргументування позиції, роботи з конфліктом, етичного вибору та підготовки обґрунтованих рішень у нестандартних умовах	Такий підхід допоможе відбирати не просто формально підготовлених кандидатів, а осіб, здатних до реальної змістовної роботи в державному управлінні, що підвищить якість кадрового складу
Безперервний професійний розвиток	Навчання має бути спрямоване на розвиток критичного мислення, аналітики, комунікативної майстерності, етичної стійкості, навичок публічного пояснення рішень і вміння працювати в умовах невизначеності	У результаті службовець не лише накопичує знання, а й постійно оновлює спосіб мислення, що являється особливо важливим при швидких змінах у зовнішньому і внутрішньому середовищі управління
Середовище довіри та професійної дискусії	Для розвитку інтелекту потрібен простір, де можна ставити складні запитання, обговорювати альтернативи, визнавати помилки без страху репресивної реакції та відстоювати аргументовану позицію на основі фактів	Таке середовище підвищує якість колективного мислення, знижує ризик помилок, посилює навчання на практиці та сприяє появі більш сильних управлінських рішень
Поєднання інтелекту, доброчесності й відповідальності	Інтелектуальний розвиток має супроводжуватися етичним вихованням, прозорими процедурами підзвітності, оцінюванням результатів діяльності та орієнтацією на суспільне благо, а не лише на внутрішню формальну успішність	Саме таке поєднання робить людський інтелект реальним ресурсом держави, а не лише особистою перевагою окремого службовця, і надає можливість зміцнити довіру громадян до органів влади

Джерело: сформовано автором

Людський інтелект слід розглядати як ресурс, що охоплює не лише пам'ять, знання і професійну підготовку, а й уміння вчитися, переосмислювати попередній досвід, поєднувати різні джерела інформації, приймати рішення в умовах неповноти даних, вести конструктивний діалог, розпізнавати приховані загрози та враховувати моральний бік службової діяльності. Саме завдяки цим властивостям виникає можливість підвищення якості кадрової політики, удосконалення системи добору та професійного розвитку службовців, посилення інституційної спроможності органів влади, а також формування нової управлінської культури, у якій перевага надається компетентності, відповідальності, ініціативності й здатності до суспільно орієнтованого мислення. Водночас дослідження цієї теми є важливим і з практичної позиції, оскільки воно надає змогу визначити, які саме інтелектуальні характеристики є найбільш затребуваними у публічній службі, як вони впливають на якість адміністративних процесів, у який спосіб їх доцільно розвивати у системі професійної освіти та підвищення кваліфікації, а також яким чином вони можуть бути використані для зміцнення спроможності державних органів діяти ефективно, послідовно і в інтересах суспільства.

Висновки з даного дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямі. Таким чином, людський інтелект у публічній службі являється не просто індивідуальною перевагою окремого працівника, а системною передумовою якісного функціонування органів публічної влади, оскільки саме він надає можливість поєднати професійні знання, аналітичне мислення, етичну відповідальність, комунікативну зрілість і здатність до прийняття виважених рішень у складному внутрішньому і зовнішньому управлінському середовищі. Разом із цим повне використання потенціалу людського інтелекту стає можливим лише тоді, коли публічна служба орієнтується не на механічне виконання процедур, а на розвиток компетентності, доброчесності, критичного мислення, професійної адаптивності та суспільно відповідального бачення, що в підсумку сприяє

підвищенню результативності управління, зміцненню довіри громадян і формуванню більш стійкої та ефективної системи публічного врядування.

Література

1. Цигилик Н. В. Вплив віку та рівня емоційного інтелекту на ефективність державних службовців України. Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського. Серія: Публічне управління та адміністрування. 2022. Т. 33(72). № 4. С. 129–134.
2. Сокіл О. Г. Роль емоційного інтелекту у кар'єрі державних службовців. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2024. № 10. С. 1–14.
3. Лелик В. М. Можливості для інтелектуалізації в діяльності органів державної влади. Держава та регіони. Серія: Публічне управління і адміністрування. 2024. № 4. С. 309–313.
4. Ващенко К. О. Людський капітал публічного управління: роль професійної освіти у трансформації держави. Вісник Національної академії педагогічних наук України. 2025. Т. 7. № 2. С. 1–4.
5. Радух Н. Б. Імплементація зарубіжного досвіду кадрової політики в системі публічного управління. Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського. Серія: Публічне управління та адміністрування. 2022. Т. 33(72). № 2. С. 113–118.
6. Гончарук Н., Прудиус О. Управління людськими ресурсами державної служби України в умовах діджиталізації. Аспекти публічного управління. 2022. Т. 10. № 5. С. 16–24.
7. Прудиус О. Стратегічні напрями цифрового розвитку екосистеми управління людськими ресурсами державної служби України в умовах глобалізації. Аспекти публічного управління. 2023. Т. 11. № 1. С. 5–11.
8. Обушна Н. І., Селіванов С. В. Механізми розвитку кадрового потенціалу державної служби: теоретичний аспект. Державне управління та місцеве самоврядування. 2020. № 2(45). С. 204–212.

9. Качан Я. В. Професіоналізація публічних службовців у сучасних умовах державотворення. Дніпровський науковий часопис публічного управління, психології, права. 2021. № 6. С. 54–59.

10. Лазор О. Д., Лазор О. Я., Юник І. Г. Державна кадрова політика в системі публічної служби: теоретико-методологічна основа. Право та державне управління. 2023. № 2. С. 196–206.

11. Штангрет А., Силкін О. Безпекові аспекти управління персоналом в умовах гіпердинамічного зовнішнього середовища. № 9(37), 2024. Наукові інновації та передові технології. С. 227-237. [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-9\(37\)-227-237](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-9(37)-227-237)

12. Зибарева О.В., Палагнюк С.Ю. Інтеграція цифрових трансформацій в систему управління конкурентними перевагами підприємства. Ефективна економіка. 2025. №6. URL: <https://www.nauka.com.ua/index.php/ee/article/view/6748>

13. Криштанович, М.Ф., (2024). Вплив інтелектуалізації на систему управління в діяльності публічної служби в умовах суспільства 5.0. Socio-Economic Relations in the Digital Society, 4(54), 71-79. <https://doi.org/10.55643/ser.4.54.2024.583>

14. Криштанович М.Ф. Важливість інтелектуалізації як процесу для публічної служби: Вплив цифровізації та глобалізації. Журнал “Суспільство та національні інтереси”, (Серія «Публічне управління та адміністрування»), № 1(9) (2024), – С. 453-463. [https://doi.org/10.52058/3041-1572-2025-1\(9\)-453-463](https://doi.org/10.52058/3041-1572-2025-1(9)-453-463)

15. Криштанович М.Ф. Сучасне розуміння публічної служби: характеристики, особливості та виклики в умовах інтелектуалізації. Журнал “Національні інтереси України”, (Серія «Публічне управління та адміністрування»), № 1(6) 2025, – С. 461-469. [https://doi.org/10.52058/3041-1793-2025-1\(6\)-461-469](https://doi.org/10.52058/3041-1793-2025-1(6)-461-469)

References

1. Tsyhylyk, N. V. (2022). "The influence of age and emotional intelligence level on the effectiveness of civil servants of Ukraine". *Scientific Notes of V. I. Vernadsky Taurida National University. Series: Public Administration and Administration*, vol. 33(72)(4), pp. 129–134.
2. Sokil, O. H. (2024). "The role of emotional intelligence in the careers of civil servants". *Public Administration: Improvement and Development*, vol. 10, pp. 1–14.
3. Lelyk, V. M. (2024). "Opportunities for intellectualization in the activities of state authorities". *State and Regions. Series: Public Administration and Administration*, vol. 4, pp. 309–313.
4. Vashchenko, K. O. (2025). "Human capital of public administration: the role of professional education in the transformation of the state". *Herald of the National Academy of Educational Sciences of Ukraine*, vol. 7(2), pp. 1–4.
5. Radukh, N. B. (2022). "Implementation of foreign experience of personnel policy in the system of public administration". *Scientific Notes of V. I. Vernadsky Taurida National University. Series: Public Administration and Administration*, vol. 33(72)(2), pp. 113–118.
6. Honcharuk, N., & Prudyus, O. (2022). "Human resource management of the civil service of Ukraine under digitalization". *Aspects of Public Administration*, vol. 10(5), pp. 16–24.
7. Prudyus, O. (2023). "Strategic directions of digital development of the human resource management ecosystem of the civil service of Ukraine under globalization". *Aspects of Public Administration*, vol. 11(1), pp. 5–11.
8. Obushna, N. I., & Selivanov, S. V. (2020). "Mechanisms for developing the personnel potential of the civil service: theoretical aspect". *Public Administration and Local Self-Government*, vol. 2(45), pp. 204–212.
9. Kachan, Ya. V. (2021). "Professionalization of public servants in modern conditions of state-building". *Dnipro Scientific Journal of Public Administration, Psychology, Law*, vol. 6, pp. 54–59.

10. Lazor, O. D., Lazor, O. Ya., & Yynyk, I. H. (2023). "State personnel policy in the system of public service: theoretical and methodological foundation". *Law and Public Administration*, vol. 2, pp. 196–206.
11. Shtangret, A., & Sylkin, O. (2024). "Security aspects of personnel management in a hyperdynamic external environment". *Scientific Innovations and Advanced Technologies*, vol. 9(37), pp. 227–237. DOI 10.52058/2786-5274-2024-9(37)-227-237.
12. Zybareva, O. V., & Palahniuk, S. Yu. (2025). "Integration of digital transformations into the system of managing the competitive advantages of an enterprise". *Efficient Economy*, vol. 6, available at: <https://www.nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/6748> (Accessed 05 May 2026).
13. Kryshchanovych, M.F., (2024). "Impact of intellectualization on the management system in public service activities in society 5.0". *Socio-Economic Relations in the Digital Society*, vol. 4(54), pp. 71-79. <https://doi.org/10.55643/ser.4.54.2024.583>
14. Kryshchanovych, M.F. (2024). "The importance of intellectualization as a process for public service: The impact of digitalization and globalization". *Society and National Interests*, vol. 1(9), pp. 453-463. [https://doi.org/10.52058/3041-1572-2025-1\(9\)-453-463](https://doi.org/10.52058/3041-1572-2025-1(9)-453-463)
15. Kryshchanovych M.F. (2025). "Modern understanding of public service: characteristics, features and challenges in the conditions of intellectualization". *National Interests of Ukraine*, vol. 1(6), pp. 461-469. [https://doi.org/10.52058/3041-1793-2025-1\(6\)-461-469](https://doi.org/10.52058/3041-1793-2025-1(6)-461-469)

Отримано редакцією журналу / Received: 13.05.26

Прорецензовано / Revised: 20.05.26

Дата публікації / Published: 26.05.26