

<https://doi.org/10.62664/cpa.2023.01.02>

Ярослав АРАБЧУК,

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

кандидат філософських наук, доцент,

Заслужений економіст України

yaroslav.arabchuk@gmail.com

ORCID: 0000-0002-1338-9655

Микола КОЛІСНИК,

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

kolisnyk.nikola@gmail.com

ORCID: 0000-0001-9354-8371

Роман КУЛІКОВСЬКИЙ,

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

roman.kulikovskiy@gmail.com

ORCID: 0009-0007-6967-8409

Григорій ХАМЧУК,

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

(© АРАБЧУК Я., КОЛІСНИК М., КУЛІКОВСЬКИЙ Р., ХАМЧУК Г., 2023)

**ІНТЕЛЕКТУАЛІЗАЦІЯ ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО
САМОВРЯДУВАННЯ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД УКРАЇНИ ЯК
НЕОБХІДНИЙ СКЛАДНИК ЇХНЬОЇ ПРОФЕСІОНАЛІЗАЦІЇ**

У статті на підставі компаративного аналізу змісту понять «інтелектуалізація» і «професіоналізація» продемонстровано нерозривність цих понять, із яких перше поняття виступає формувальним активом, а друге – тим очікуваним наслідком, яким є підвищення професіоналізму працівників органів місцевого самоврядування територіальних громад України. У результаті цього аналізу запропоновано логічну і графо-аналітичну моделі професіоналізму працівників органу місцевого самоврядування як елементарного носія інтелекту (ІЕН), обов'язковими умовами результативного й ефективного використання якого є володіння працівником технологіями мислення (ТМЕН), технологіями залучення до співпраці інтелекту інших людей (ТЗЕН), а також цифровими технологіями та обладнанням, включаючи штучний інтелект (ТЦІ). Такий підхід відкриває можливість створення і використання нової моделі професіоналізму, орієнтованої на неперервний розвиток інтелекту управлінських кадрів на основі особистісно-орієнтованого підходу до інтелектуалізації їхньої праці з урахуванням особливостей індивідуального інтелекту кожної окремішньої особистості та її озброєння сучасними цифровими технологіями з формування професійної придатності, компетентності і досвідченості.

Ключові слова: *інтелект, носій, працівник, технологія, мислення, співпраця, інтелектуалізація, професіоналізм.*

Yaroslav ARABCHUK,

Associate Professor of the Department of Public Management and
Administration,

Ivano-Frankivsk National Technical University of Oil and Gas,

Candidate of Philosophical Sciences, Associate Professor,

Honoured Economist of Ukraine

yaroslav.arabchuk@gmail.com

ORCID: 0000-0002-1338-9655

Mykola KOLISNYK,

Postgraduate student of the Department of Public Management and
Administration,

Ivano-Frankivsk National Technical University of Oil and Gas,

kolisnyk.nikola@gmail.com

ORCID: 0000-0001-9354-8371

Roman KULIKOVSKYI,

Postgraduate student of the Department of Public Management and
Administration,

Ivano-Frankivsk National Technical University of Oil and Gas,

roman.kulikovskiy@gmail.com

ORCID: 0009-0007-6967-8409

Hryhorii KHAMCHUK,

Postgraduate student of the Department of Public Management and
Administration,

Ivano-Frankivsk National Technical University of Oil and Gas

(© ARABCHUK Y., KOLISNYK M., KULIKOVSKYI R., KHAMCHUK H., 2023)

**INTELLECTUALISATION OF THE STAFF OF LOCAL SELF-
GOVERNMENT BODIES OF TERRITORIAL COMMUNITIES OF
UKRAINE AS A NECESSARY COMPONENT OF THEIR
PROFESSIONALISATION**

In the article, based on a comparative analysis of the content of the concepts «intellectualization» and «professionalization», the inseparability of these concepts is demonstrated, of which the first concept is a formative asset, and the second is the expected consequence, which is an increase in the

professionalism of employees of local self-government bodies of territorial communities of Ukraine. As a result of this analysis, a logical and grapho-analytical model of the professionalism of employees of a local self-government body as an elementary carrier of intelligence (IEN) was proposed, the mandatory conditions for the effective and efficient use of which are the employee's possession of thinking technologies (TMEN), technologies of involving other people's intelligence into cooperation (TZEN), as well as digital technologies and equipment, including artificial intelligence (TAI). This approach opens up the possibility of creating and using a new model of professionalism, focused on the continuous development of the intelligence of managerial personnel based on a person-oriented approach to the intellectualization of their work, taking into account the peculiarities of the individual intelligence of each individual and arming it with modern digital technologies for the formation of professional suitability, competence and experience.

Key words: *intelligence, medium, employee, technology, thinking, cooperation, intellectualization, professionalism.*

Постановка проблеми. Боротьба народу України за її право стати повноправним членом Європейського Союзу як складника не лише європейської, а й світової спільноти демократичних країн з ринковою економікою, що прогресує, з децентралізованим управлінням, з людиноцентричними цінностями і моральними лідерами, з талановитим населенням і не менш талановитою владою, вимагає неординарних інтелектуальних зусиль як від кадрового наповнення системи публічного управління та адміністрування країни, так і від усього українського суспільства. Започаткованими в Україні упродовж 2014-2015 років процесами реформування системи публічного управління та

адміністрування передбачалася радикальна активізація й залучення широких верств її населення до управління розвитком держави на основі утворення нових територіальних громад (ТГ) з формуванням таких інститутів громадянського суспільства, які б забезпечили здійснення кардинальних змін з модернізації і удосконалення управління в системі органів місцевого самоврядування (ОМС) через залучення інтелектуального капіталу людських ресурсів громад, оскільки створення нової реальності й майбутнього в країні вимагає нової якості управління на основі його інтелектуалізації.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Вітчизняними дослідниками впродовж останніх десятиліть констатовано гостру потреби в інтелектуалізації процесів управління в усіх, без винятку, сферах активності українського суспільства, рівень інтелектуалізації якого, що постійно зростає, вимагав і вимагає відповідної інтелектуалізації управління [1]. Процес інтелектуалізації суспільства активно продовжується в усіх сферах його життєдіяльності, починаючи від освіти [2, 3], продовжуючи економікою [4, 5], її галузями і підприємствами [6, 7, 8, 9], військовими справами [10] і, навіть проблемами післявоєнного відновлення [11, 12]. Однак, у сфері публічного управління та адміністрування життєдіяльністю українського суспільства і його базової чарунки – територіальної громади, проблеми інтелектуалізації суб'єктів і процесів управління, діяльності їх кадрового наповнення почали аналізуватись і виявлятися лише кілька років тому [для прикладу, 13, 14, 15, 16]. Оскільки досвід функціонування нового персоналу органів місцевого самоврядування в мережі утворених громад є недостатнім, то цілі, проблема і завдання з його професіоналізації шляхом обґрунтування доцільності створення та реалізації програми масштабної інтелектуалізації

людських ресурсів ОМС залишаються актуальними для науки державного управління.

Термін «інтелектуалізація», що трактується тлумачними словниками як «збільшення, посилення в чому-небудь духовних, розумових, інтелектуальних засад» [17] або «Проникання інтелектуалізму в життя людей, насичення його розумовою діяльністю» [18], не розкриває зв'язку цього поняття з рівнем професійності об'єктів «збільшення», «посилення» і «насичення». Тому, виглядає цілком доречним проаналізувати як зміст самого процесу «інтелектуалізації» такого об'єкта, як людські ресурси ОМС, так і його внесок у формування рівня їх професіоналізму.

Мета статті. Аналіз і пропозиція шляхів підвищення рівня професіоналізму управлінців і управління в органах місцевого самоврядування територіальних громад України шляхом інтелектуалізації праці їх керівного і функціонального персоналу.

Викладення основного матеріалу дослідження. У Законі України «Про вищу освіту» (стаття 1, п. 13) терміном «компетентність» визначено «... здатність особи успішно соціалізуватися, навчатися, провадити професійну діяльність, яка виникає на основі динамічної комбінації знань, умінь, навичок, способів мислення, поглядів, цінностей, інших особистих якостей» [19].

Тобто, здатність особи провадити професійну діяльність і будь-який рівень її професіоналізму «виникають» на основі певної множини характеристик інтелекту особи як його носія, а проблема професіоналізації управління «...починає пов'язуватися зі здатністю всіх суб'єктів управлінської діяльності до інтелектуальної взаємодії» [20, с. 208].

Якщо погодитись із твердженням, що об'єктом інтелектуалізації в будь-якій людській спільноті є всі суб'єкти управлінської діяльності (як керівники, так і функціонери), які в [20] інтерпретовані як «елементарні

носії інтелекту» (ЕНІ), а такі організаційні утворення, як група, підрозділ, колектив, апарат, установа, організація тощо є нічим іншим як певними сукупностями або множинами ЕНІ, то *обґрунтування доцільності і потреби інтелектуалізації управління територіальними громадами шляхом усебічної інтелектуалізації праці (трудової діяльності) персоналу їх ОМС вимагає звернення до відомих визначень змісту інтелектуалізації як окремих ЕНІ, так і їх сукупностей.*

При цьому, не можна не погодитись із уже відомим твердженням, що професіоналізація управління (у т. ч. і в межах ОМС) вимагає забезпечення «...підготовленими до інтелектуальної взаємодії не тільки управлінцями-керівниками, але й управлінцями-підлеглими, здатними аналітично мислити і творчо підходити до ухвалення та реалізації управлінських рішень» [20, с. 209].

Узагальнюючи все вищевказане в контексті завдань інтелектуалізації персоналу ОМС ТГ (як і будь-якої іншої спільноти людей), доходимо висновку, що в цьому контексті інтелектуалізація є процесом насичення інтелекту управлінського і функціонального персоналу інтелектуально-знансєвими активами, стимулювання їх інтелектуально-творчого і критично-незалежного мислення, а також застосування передових інформаційно-комунікаційних технологій. Тоді, у результаті такої інтелектуалізації змінюватиметься структура, норми поведінки, технології та інструменти управління, а їх використання персоналом ОМС ТГ буде вдосконалюватися, набувати нових якостей і властивостей, ставати більш професійними, результативнішими та ефективнішими.

Таким чином, очевидно, що терміни «інтелектуалізація» і «професіоналізація» персоналу ОМС як множини керівників і функціонерів повинні бути такими ж нерозривними, як пара сіамських близнюків, оскільки цілком очевидно, що ні інтелектуал-теоретик і

мислитель без відповідних професійних знань та досвіду, ні професіонал-практик, якому не вистачає теоретичних знань і вміння мислити творчо, критично та незалежно, не зможуть функціонувати як повноцінні елементи будь-якої системи управління.

Саме тому основою професіоналізму цілком обґрунтовано слід uważати інтелект елементарного носія, здатний не просто нагромаджувати додаткові знання через навчання, а прагнути й забезпечувати можливість постійного розвитку, нагромадження досвіду і вдосконалення використання, що в [22] цілком слушно було названо «ціллю вищої освіти» в публічному управлінні. При цьому, наявні погляди деяких дослідників, які вважають, що основою розвитку кадрів публічної служби є професіоналізм системи публічного управління [для прикладу, 23, 24] є не зовсім коректними, оскільки саме професіоналізм є наслідком інтелектуалізації, що формується шляхом постійного розвитку особистості чи їх груп, а не навпаки.

Оскільки рівень професіоналізму персоналу ОМС ТГ як носіїв інтелекту є і повинен бути наслідком їх інтелектуалізації в процесі неперервного навчання і розвитку, стає доцільним і потрібним визначитися з основними складниками цього процесу, адже тільки наявність інтелекту в елементарного носія ($I_{ЕН}$), а також його «збільшення», «посилення» і «насичення» не гарантують останньому потрібного професіоналізму ($P_{ЕН}$).

Професіоналізм «виникає», на нашу думку, унаслідок оволодіння ЕНІ певними технологічними, процесуальними і операційними прийомами, спрямованими на постійний розвиток і використання насамперед власного інтелекту – процесу інтерпретованого ще 1637 р. Рене Декартом у праці «Міркування про метод, щоб правильно спрямувати свій розум і відшукати істину в науках» ствердженням «... недостатньо просто мати добрий розум, головне – це добре його використовувати».

Цілком очевидно, що сучасні дослідження і рекомендації з використання елементарними носіями (публічними службовцями) різноманітних технологій мислення ($T_{МЕН}$ – конвергентне, дивергентне, латеральне, критичне, дизайнерське, мікс тощо) [25, 26] для вдосконалення мислення й ухвалення результативних та ефективних рішень з потребою сприятимуть формуванню і підвищенню їхнього професіоналізму.

Проте, вміння використовувати власний інтелект не можна вважати єдиною умовою забезпечення професійного управління іншими людьми, які також є носіями інтелекту. Вислів 28-го Президента США В. Вілсона «Я не тільки використовую весь мозок, який я маю, але й всі ті, які я можу позичити» [27] ілюструє ще один важливий складник професіоналізму сучасного публічного службовця, а саме технологію залучення ($T_{ЗЕН}$ – партисипація, інклюзія, синархія тощо) інтелекту інших людей – вміння приваблювати, залучати до спільного мислення, утримувати і використовувати для ухвалення рішень інтелект певної множини інших елементарних носіїв [26, 28].

Наступним, не менш важливим складником професіоналізму сучасного публічного службовця слід уважати оволодіння і використання сучасними цифровими технологіями й обладнанням для посилення результативності та ефективності використання його особистого інтелекту [29], а також використання в процесах і процедурах публічного управління та адміністрування потенціалу цифрових технологій штучного інтелекту ($T_{ЦИ}$) [30]. При цьому, потенціал тандему носіїв природного і штучного інтелекту в системі управління ТГ повною мірою визначатиметься наявністю в ЕНІ спеціальних знань, умінь і навичок, якими знову ж таки ЕНІ повинен володіти попри всі наявні ризики й можливості його використання [31, 32, 33].

Якщо ж урахувати, що як головну мету схваленого розпорядженням Кабінету Міністрів України документа «Стратегія розвитку вищої освіти в Україні на 2022-2032 роки» (№ 286-р від 23 лютого 2022 р.) було задекларовано «... інтелектуальний, культурний і професійний розвиток особистості ...», то ми з потребою доходимо висновку, що в узагальненому вигляді залежність між рівнем професіоналізму елементарного носія $РП_{ЕН}$ та інтелектуальним і культурним рівнем останнього слід подати у вигляді виразу логічного добутку

$$РП_{ЕН} = I_{ЕН} \cdot T_{МЕН} \cdot T_{ЗЕН} \cdot T_{ЦЬ}, \quad (1),$$

де $РП_{ЕН}=1$ тільки за умови, що $I_{ЕН}=1, T_{МЕН}=1, T_{ЗЕН}=1$ і $T_{ЦЬ}=1$, а якщо хоча б один із складників рівняння (1) буде відсутня ($=0$), то і $РП_{ЕН}=0$.

Таким чином, рівень професіоналізму $РП_{ЕН}$ (окрім багатьох інших традиційних і загальновідомих характеристик інтелекту особи $I_{ЕН}$) визначатиметься формуванням у неї в процесі інтелектуалізації з метою наступного належного використання таких трьох обов'язкових складників, як технології мислення $T_{МЕН}$, технології приваблення, залучення і використання інтелекту інших його носіїв $T_{ЗЕН}$, а також оволодіння і використання сучасними цифровими технологіями, включаючи цифровий штучний інтелект $T_{ЦЬ}$, а сучасний професіонал у сфері публічного управління повинен обов'язково володіти всіма складниками моделі (1).

Графоаналітичну інтерпретацію моделі професіоналізму працівника ОМС ТГ $П_{ЕН} = I_{ЕН} \cdot T_{МЕН} \cdot T_{ЗЕН} \cdot T_{ВШ}$ подано на рисунку 1, з якого очевидно, що відсутність у нього хоча б одного із названих складників відразу зменшує рівень професіоналізму особистості.

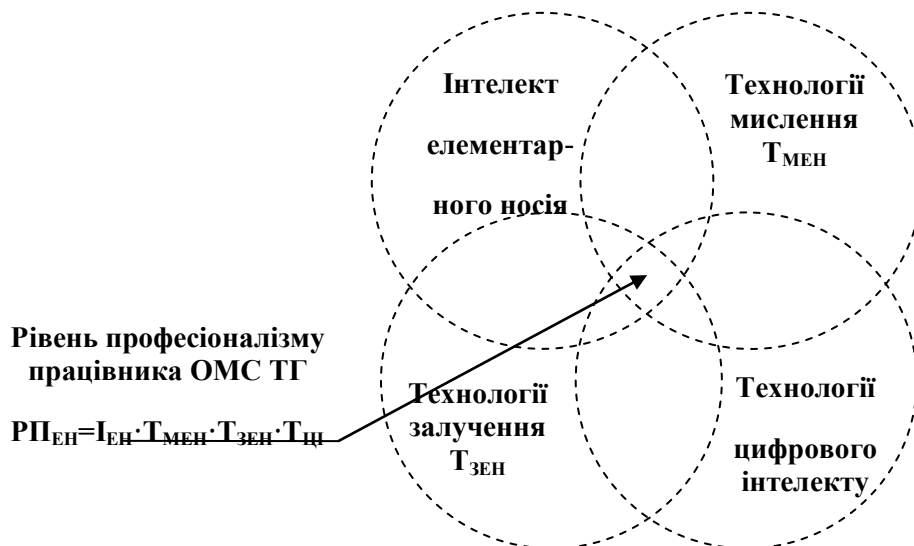


Рис. 1 Графоаналітична модель рівня професіоналізму $РП_{ЕН}$ працівника органу місцевого самоврядування як елементарного носія інтелекту, що повинен оволодіти і використовувати сучасні технології мислення, залучення і цифровізації активності

Запропонований підхід до формування професіоналізму керівних і функціональних працівників ОМС ТГ дозволить запровадити в публічній службі України на рівні ТГ нову модель професіоналізму, головна мета якої полягає в неперервному розвитку інтелекту управлінських кадрів на основі особистісно-орієнтованого підходу до інтелектуалізації їхньої праці з урахуванням індивідуального інтелекту кожної окремішньої особистості та озброєності останньої сучасними технологіями формування професійної придатності, компетентності і досвідченості.

На переконання експертів консалтингової компанії Aptitude Research аналогічний підхід слід уважати досягненням в сфері HR-технологій за останні 5 років, оскільки в ньому «... поєднується досвід, особистісні характеристики, навички та ШІ» та пропонується система інтелектуальної взаємодії, що «... зосереджена на навичках і таланті, а не на роботах і посадах» [35, с. 2].

Висновки. Таким чином, основою розвитку професіоналізму працівників ОМС ТГ є інтелектуалізація праці останніх через постійне оволодіння ними новими технологічними парадигмами мислення, налагодження міжособистісних інтелектуальних відносин та вміння використовувати сучасні цифрові технології включно із штучним інтелектом.

Дальші наукові дослідження слід спрямувати на ідентифікацію шляхів і можливостей, а також формулювання рекомендацій з комплексного нарощування процесів інтелектуалізації для збільшення частки РПЕН в графоаналітичній моделі професіоналізму будь-якої особистості з кадрового корпусу ОМС ТГ.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Петренко В. П. Управління інтелектуальними ресурсами соціально-економічних систем : автореф. дис... на здоб. наук. ступ. д-ра екон. наук, спец. 08.03.04 – економіка та упр. нац. господарством. Львів, Інститут регіональних досліджень ім. М. І. Долішнього НАН України. 2009. 41 с.

2. Дзвінчук Д. І., Петренко В. П., Кісь С. Я. Інтелектуалізація – шлях до демократизації і децентралізації управління університетською освітою в Україні. *Науковий часопис національного педагогічного університету ім. М. П. Драгоманова. Серія 7. Релігієзнавство. Культурологія. Філософія.* К. : Видавництво НПУ імені М. П. Драгоманова, 2012. Вип. 29 (42). С. 35–38.

3. Петренко В. П., Дзвінчук Д. І., Кісь С. Я., Андибур А. П. Інтелектуалізація управління освітою і наукою в Україні : доцільність, умови, технології. *Гуманітарний вісник ДВНЗ «Переяслав-Хмельницький державний педагогічний університет імені Григорія Сковороди».* Додаток 1 до Вип. 36. Том I (61) : Тематичний випуск «Вища освіта України в

контексті інтеграції до європейського освітнього простору». К. : Гнозис, 2015. С. 455–470.

4. Другов О. О. Інвестиційне забезпечення інтелектуалізації економіки України : монографія. Київ : УБС НБУ, 2010. 284 с.

5. 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.

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. Петренка В. П. Львів : ЛА ПІРАМІДА, 2013. 278 с.

7. 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.

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

9. Інтелектуалізація підприємств : концептуальні підходи та механізми стимулювання : монографія / Н. Ю. Брюховецька, І. П. Булєєв та ін.; НАН України, Ін-т економіки промисловості, Київ, 2022. 424 с.

10. Гриб Д. А, Демідов Б. О., Хмелевський С. І., Матющ О. Г. Інтелектуальні технології у задачах управління структурною динамікою складних багатоструктурних систем військового призначення. *Системи обробки інформації*. 2019. Вип. 3 (158). С. 15–26.

11. Інтелектуалізація соціально-економічного розвитку України в перспективі післявоєнного відновлення : монографія / за ред. О. В. Ольшанської, А. А. Олешко, З. Я. Шацької. Київ : КНУТД, 2022. 340 с.

12. Тульчинська С. О., Солосіч О. О. Інтелектуалізований підхід до управління економічною безпекою суб'єктів господарювання у воєнний і поствоєнний період. IV Міжнародна науково-практична конференція «Бізнес, інновації, менеджмент : проблеми та перспективи». 2023.05.23. URL: <http://confmanagement.kpi.ua/proc/article/view/279897>.

13. 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.

14. 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.

15. 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>.

16. Маматова Т. В., Андрієнко А. О. Концепція «розумної територіальної громади» в контексті забезпечення інтелектуалізованого місцевого розвитку. *Децентралізація влади в Україні : оцінювання результатів формування та розвитку самодостатніх громад* : монографія / за заг. та наук. ред. С. М. Серьогіна, І. А. Чикаренка. Дніпро : ДРІДУ НАДУ, 2019. С. 73–84.

17. Український тлумачний словник. URL: https://ukrainian_explanatory.academic.ru/64413/інтелектуалізація.

18. Словник української мови : в 11 тт. / АН УРСР. Інститут мовознавства; за ред. І. К. Білодіда. К. : Наукова думка, 1970–1980. Т. 4. С. 36. URL: <https://slova.com.ua/word/інтелектуалізація>.
19. Закон України «Про вищу освіту» від 01.07.2014 № 1556-VII (зі змінами). URL: https://urst.com.ua/download_act/pro_vyshchu_osvitu.
20. Попович Н. Г. Консенсус дискурсів як ресурс державного управління на сучасному етапі модернізації України. *Науковий вісник Академія муніципального управління. Серія «Управління»*. 2013. Вип. 2. С. 207–212.
21. Петренко В. П. Інтелектуальні ресурси соціально-економічних систем : аспекти інноваційного управління : монографія. Івано-Франківськ : ПП. Курилюк В.Д., 2009. 196 с.
22. Рибкіна С. О. Професіоналізм у сфері публічного управління у контексті цілей вищої освіти. *Public Administration and Regional Development Publ. upr. reg. rozvit.* 2021. № 2. С. 476–492.
23. Слоньовський М. В. Професіоналізм у системі публічного управління як основа розвитку кадрів публічної служби в Україні : методологічний аспект. *Теорія та практика державного управління*. 2018. № 1 (60). С. 1–7.
24. Пасемко Г. П., Таран О. М., Бабак Д. Е. Професіоналізм у системі публічного управління як основа розвитку персоналу публічної служби. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 42.
25. 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.

26. 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. DOI <https://doi.org/10.34132/pard2022.16.05>.
27. Woodrow Wilson Quotes. Brainy Quote. URL: https://www.brainyquote.com/quotes/woodrow_wilson_161750.
28. Petrenko V., Dzvinchuk D., Liutyi M. & Ozminska I. 3S–leadership model as a tool of using design thinking in the system of public governance. *International Journal of Innovative Technologies in Social Science*. 2022. № 3 (35). DOI https://doi.org/10.31435/rsglobal_ijitss/30092022/7852.
29. Лютий М. О. Інтерпретація процесів взаємодії носіїв природного і штучного інтелекту в публічному управлінні та адмініструванні. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія : Державне управління*. 2020. Том 31 (70). С. 145–154.
30. Про схвалення Концепції розвитку штучного інтелекту в Україні : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 02.12.2020 р. № 1556-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-2020-%D1%80#Text>.
31. Карпенко О. В., Карпенко Ю. В. Штучний інтелект як інструмент публічного управління соціально-економічним розвитком : смарт-інфраструктура, цифрові системи бізнес-аналітики, та трансфери. *Державне управління : удосконалення та розвиток*. URL: http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/10_2021/4.pdf.
32. Дзвінчук Д. І., Лютий М. О., Петренко В. П. Штучний інтелект у публічному управлінні та адмініструванні України : ризики, загрози і виклики. *Розвиток публічного управління в контексті європейської інтеграції України* : матер. наук.-практ. конф. (28 квітня 2023 р., м. Львів). Львів : НУ «Львівська політехніка», 2023. С. 81–84.

33. Яровой Т. С. Возможности та ризики використання штучного інтелекту в публічному управлінні. *Economic Synergy*. 2023. № 2. С. 36–47. DOI <https://doi.org/10.53920/ES-2023-2-3>.

34. Дзвінчук Д. І., Лютий М. О., Панасюк Р. В., Петренко В. П. Інтелект у публічному управлінні ресурсами територіальних громад України : наукова монографія / За ред. проф. Дзвінчука Д. І. і проф. Петренка В. П. Івано-Франківськ : Лілея-НВ. 2023. 368 с.

35. Madeline Laurano. Demystifying talent intelligence : unlocking the potential with skills & AI. Aptitude Research. URL: <https://eightfold.ai/wp-content/uploads/demystifying-talent-intelligence.pdf>.

REFERENCES

1. Petrenko, V.P. (2009). *Upravlinnia intelektualnymy resursamy sotsialno-ekonomichnykh system* : avtoref. dys. ... dys... na zdob. nauk. stup. d-ra ekon. nauk, spets. 08.03.04 – ekonomika ta upr. nats. hospodarstvom. Lviv, Instytut rehionalnykh doslidzhen im. M.I. Dolishnoho NAN Ukrainy, 41 s. [in Ukrainian]

2. Dzvinchuk, D.I., Petrenko, V.P., Kis, S.Ya. (2012). Intelektualizatsiia – shliakh do demokratyzatsii i detsentralizatsii upravlinnia universytetskoïu osvitoïu v Ukraini. *Naukovyi chasopys natsionalnoho pedahohichnoho universytetu im. M. P. Drahomanova. Serii 7. Relihiieznavstvo. Kulturolohiia. Filosofiia*. K. : Vydavnytstvo NPU imeni M.P. Drahomanova, Vyp. 29 (42), 35–38. [in Ukrainian]

3. Petrenko, V.P., Dzvinchuk, D.I., Kis, S.Ya., Andybur, A.P. (2015). Intelektualizatsiia upravlinnia osvitoïu i naukoïu v Ukraini : dotsilnist, umovy, tekhnolohii. *Humanitarnyi visnyk DVNZ «Pereiaslav-Khmelnyskyi derzhavnyi pedahohichniy universytet imeni Hryhoriia Skovorody»*. Dodatok 1 do Vyp. 36. Tom I (61) : Tematychnyi vypusk «Vyshcha osvita Ukrainy v konteksti

intehratsii do yevropeiskoho osvithnoho prostoru». K. : Hnozys, 455–470. [in Ukrainian]

4. Druhov, O.O. (2010). *Investytsiine zabezpechennia intelektualizatsii ekonomiky Ukrainy* : monohrafiia. Kyiv : UBS NBU, 284 s. [in Ukrainian]

5. Amosha, O.I., Zaloznova, Yu.S., Briukhovetska, N.Yu., Bulieiev, I.P. (2021). Intelektualizatsiia pidpriumstv realnoho sektoru yak perspektyvnyi napriam rozvytku suchasnoi ekonomiky (vysnovky ta rekomendatsii za rezultatamy provedennia naukovo-praktychnoi onlain-konferentsii). *Visnyk ekonomichnoi nauky Ukrainy*, № 2 (41), 218–222. [in Ukrainian]

6. Petrenko, V.P., Kis, S.Ya., Shvydkyi, E.A. (2013). *Upravlinnia diialnistiu pidpriumstv naftohazovoho kompleksu na zasadakh intelektualizatsii ta intelektokorystuvannia* : monohrafiia / Za zah. red. prof. Petrenka V.P. Lviv : LA PIRAMIDA, 278 s. [in Ukrainian]

7. Kis, S.Ya. (2016). *Naukovi osnovy intelektualizatsii diialnosti pidpriumstv* : avtoref. dys... na zdobuttia nauk. stupenia d-ra ekonom. nauk : spets. 08.00.04 «Ekonomika ta upravlinnia pidpriumstvamy». Ivano-Frankivsk, 40 s. [in Ukrainian]

8. Sytnyk, Y.S. (2017). *Intelektualizatsiia system menedzhmentu pidpriumstv* : kontseptsii, systemnyi monitorynh ta modeliuvannia. Lviv : Vydavnytstvo Lvivskoi politekhniki, 379 s. [in Ukrainian]

9. *Intelektualizatsiia pidpriumstv : kontseptualni pidkhody ta mekhanizmy stymuliuvannia* : monohrafiia / N.Yu. Briukhovetska, I.P. Bulieiev (2022) ta in.; NAN Ukrainy, In-t ekonomiky promyslovosti, Kyiv, 424 s. [in Ukrainian]

10. Hryb, D.A., Demidov, B.O., Khmelevskyi, S.I., Matiushch, O.H. (2019). Intelektualni tekhnolohii u zadachakh upravlinnia strukturnoiu dynamikoiu skladnykh bahatstrukturnykh system viis'kovoho pryznachennia. *Systemy obrobky informatsii*, Vyp. 3 (158), 15–26. [in Ukrainian]

11. *Intelektualizatsiia sotsialno-ekonomichnoho rozvytku Ukrainy v perspektyvi pisliavoiennoho vidnovlennia* : monohrafiia / za red. O.V. Olshanskoi, A.A. Oleshko, Z.Ya. Shats'koi. (2022). Kyiv : KNUTD, 340 s. [in Ukrainian]
12. Tulchynska, S.O., Solosich, O.O. Intelektualizovanyi pidkhid do upravlinnia ekonomichnoiu bezpekoiu subiektiv hospodariuvannia u voiennyi i postvoiennyi period. IV Mizhnarodna naukovo-praktychna konferentsiia «*Biznes, innovatsii, menedzhment : problemy ta perspektyvy*». 2023.05.23. URL: <http://confmanagement.kpi.ua/proc/article/view/279897> [in Ukrainian]
13. Dzvinchuk, D.I., Petrenko, V.P. (2018). Povedinkova ekonomika ta dotsilnist intelektualizatsii publicznego upravlinnia i administruvannia. *Publichne upravlinnia ta publiczna sluzhba v Ukraini : stan problem ta perspektyvy rozvytku* / Za zah. red. V.S. Kuibidy, M.M. Bilynskoi, V.L. Fedorenka. Kyiv : Vydavnytstvo Lira-K, 152–155. [in Ukrainian]
14. Yakobchuk, V.P., Tyshchenko, S.V., Puhachova, N.S. (2018). Innovatsiini pidkhody do publicznego upravlinnia v konteksti intelektualizatsii suspilstva. *Investytsii : praktyka ta dosvid*, 6, 84–87. [in Ukrainian]
15. Yakobchuk, V.P., Tyshchenko, S.V., Zakharina, O.V. (2018). Upravlinnia terytorialnymy hromadamy v umovakh intelektualizatsii ekonomiky. *Derzhavne upravlinnia : udoskonalennia ta rozvytok*, № 3. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1200>. [in Ukrainian]
16. Mamatova, T.V., Andriienko, A.O. (2019). Kontseptsiiia «rozumnoi terytorialnoi hromady» v konteksti zabezpechennia intelektualizovanoho mistsevoho rozvytku. *Detsentralizatsiia vlady v Ukraïni : otsiniuvannia rezultativ formuvannia ta rozvytku samodostatnykh hromad* : monohrafiia / za zah. ta nauk. red. S.M. Serohina, I.A. Chykarenko. Dnipro : DRIDU NADU, 73–84. [in Ukrainian]

17. *Ukrainskyi tlumachnyi slovnyk*. URL:
https://ukrainian_explanatory.academic.ru/64413/інтелектуалізація
[in Ukrainian]
18. *Slovnyk ukrainskoi movy* : v 11 t. / AN URSR. Instytut movoznavstva;
za red. I.K. Bilodida. K. : Naukova dumka, 1970–1980. T. 4. S. 36. URL:
<https://slova.com.ua/word/інтелектуалізація> [in Ukrainian]
19. Zakon Ukrainy «*Pro vyshchu osvitu*» zi zminamy 2024 rik
№ 1556-VII vid 01.07.2014. URL:
https://urst.com.ua/download_act/pro_vyshchu_osvitu [in Ukrainian]
20. Popovych, N.H. (2013). Konsensus dyskursiv yak resurs derzhavnoho
upravlinnia na suchasnomu etapi modernizatsii Ukrainy. *Naukovyi visnyk
Akademii munitsypalnoho upravlinnia. Seriia «Upravlinnia»*, Vyp. 2, 207–212.
[in Ukrainian]
21. Petrenko, V.P. (2009). *Intelektualni resursy sotsialno-ekonomichnykh
system : aspekty innovatsiinoho upravlinnia* : monohrafiia. Ivano-Frankivsk :
PP. Kuryliuk V.D., 196 s. [in Ukrainian]
22. Rybkina, S.O. (2021). Profesionalizm u sferi publichnoho upravlinnia
u konteksti tsilei vyshchoi osvity. *Publichne upravlinnia ta rehionalnyi
rozvytok*, № 2, 476–492. [in Ukrainian]
23. Slonovskyi, M.V. (2018). Profesionalizm u systemi publichnoho
upravlinnia yak osnova rozvytku kadriv publichnoi sluzhby v Ukraini :
metodolohichni aspekt. *Teoriia ta praktyka derzhavnoho upravlinnia*, № 1
(60), 1–7. [in Ukrainian]
24. Pasemko, H.P., Taran, O.M., Babak, D.E. (2022). Profesionalizm u
systemi publichnoho upravlinnia yak osnova rozvytku personalu publichnoi
sluzhby. *Ekonomika ta suspilstvo*, vyp. 42. [in Ukrainian]
25. Petrenko, V.P. (2020). Innovatsii, intelektokorystuvannia i tekhnolohii
myslennia : analiz ta syntezy. Tezy dopovidei VIII Mizhnarodnoi naukovo-

praktychnoi konferentsii «Upravlinnia innovatsiinym protsesom v Ukraini : rozvytok spivpratsi». Lviv : Vydavnytstvo Lvivskoi politekhniki, 140–142. [in Ukrainian]

26. Dzvinchuk, D., Baran, M., Petrenko, V., Khamchuk, H. (2022). Shchodo problemy pryvablennia i utrymannia talantiv u systemi publicznego upravlinnia ta administruvannia. *Publichne upravlinnia ta rehionalnyi rozvytok*, 16, 383–406. DOI <https://doi.org/10.34132/pard2022.16.05> [in Ukrainian]

27. Woodrow Wilson Quotes. Brainy Quote. URL: https://www.brainyquote.com/quotes/woodrow_wilson_161750 [in English]

28. Petrenko, V., Dzvinchuk, D., Liutyi, M. & Ozminska, I. (2022). 3S–leadership model as a tool of using design thinking in the system of public governance. *International Journal of Innovative Technologies in Social Science*, 3 (35). DOI https://doi.org/10.31435/rsglobal_ijitss/30092022/7852 [in English]

29. Liutyi, M.O. (2020). Interpretatsiia protsesiv vzaiemodii nosiiv pryrodnoho i shtuchnoho intelektu v publichnomu upravlinnia ta administruvanni. *Vcheni zapysky TNU imeni V.I. Vernadskoho. Seriia : Derzhavne upravlinnia*, Tom 31 (70), 145–154. [in Ukrainian]

30. *Pro skhvalennia Kontseptsii rozvytku shtuchnoho intelektu v Ukraini : Rozporiadzhennia KMU vid 02.12.2020 r. № 1556-r.* URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-2020-%D1%80#Text> [in Ukrainian]

31. Karpenko, O.V., Karpenko, Yu.V. (2021). Shtuchnyi intelekt yak instrument publicznego upravlinnia sotsial`no-ekonomichnym rozvytkom : smart-infrastruktura, tsyfrovi systemy biznes-analityky, ta transferty. *Derzhavne upravlinnia : udoskonalennia ta rozvytok*. URL: http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/10_2021/4.pdf [in Ukrainian]

32. Dzvinchuk, D.I., Liutyi, M.O., Petrenko, V.P. (2023). Shtuchnyi intelekt u publichnomu upravlinni ta administruvanni Ukrainy : ryzyky, zahrozy i vyklyky. *Rozvytok publicznego upravlinnia v konteksti yevropeiskoi intehratsii*

Ukrainy : mater. nauk.-prakt. konf. (28 kvitnia 2023 r., m. Lviv). Lviv : NU «Lvivska politekhnik», S. 81–84. [in Ukrainian]

33. Yarovoi, T.S. (2023). Mozhlyvosti ta ryzyky vykorystannia shtuchnoho intelektu v publichnomu upravlinni. *Economic Synergy*, 2, 36–47. DOI <https://doi.org/10.53920/ES-2023-2-3> [in Ukrainian]

34. Dzvinchuk, D.I., Liutyi, M.O., Panasiuk, R.V., Petrenko, V.P. (2023). *Intelekt u publichnomu upravlinni resursamy terytorialnykh hromad Ukrainy* : naukova monohrafiia / Za red. prof. Dzvinchuka D.I. i prof. Petrenka V.P. Ivano-Frankivsk : Lileia-NV, 368 s. [in Ukrainian]

35. Madeline Laurano. *Demystifying talent intelligence : unlocking the potential with skills & AI*. Aptitude Research. URL: <https://eightfold.ai/wp-content/uploads/demystifying-talent-intelligence.pdf> [in English]

(Одержано 24 листопада 2023 року)