

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»

Кваліфікаційна наукова
праця на правах рукопису

ЛЕЛИК ВАСИЛЬ МИРОНОВИЧ

УДК 351

ДИСЕРТАЦІЯ
МЕХАНІЗМИ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ ІНТЕЛЕКТУАЛІЗАЦІЄЮ
ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІВ ДЕРЖАВНОЇ ВЛАДИ В УКРАЇНІ

Спеціальність 25.00.02 –Механізми державного управління
25 – Державне управління

Подається на здобуття наукового ступеня
кандидата наук з державного управління

Дисертація містить результати власних досліджень. Використання ідей,
результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

_____ В.М. Лелик

Науковий керівник
Драган Ірина Василівна,
доктор наук з державного управління,
старший науковий співробітник

Житомир – 2025

АНОТАЦІЯ

Лелик. В.М. Механізми державного управління інтелектуалізацією діяльності органів державної влади в Україні. – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.

Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата наук з державного управління за спеціальністю 25.00.02 – механізми державного управління. – Державний університет «Житомирська політехніка». – Житомир, 2025.

Дисертаційна робота присвячена вирішенню наукового завдання, що полягає в теоретичному обґрунтуванні і розробці методичних підходів стосовно удосконалення механізмів державного управління інтелектуалізацією діяльності органів державної влади в Україні.

У вступі обґрунтовано актуальність дисертаційної роботи, сформульовано мету, завдання, предмет, об'єкт і методи дослідження, викладено наукову новизну та практичне значення отриманих результатів, окреслено особистий внесок здобувача, наведено дані про апробацію результатів дослідження і публікації.

У першому розділі «Теоретичні основи інтелектуалізації діяльності органів державної влади» здійснено поглиблений історичний аналіз щодо діяльності органів державної влади, в рамках якого було представлено ключові особливості трансформації підходів до діяльності органів державної влади крізь призму промислових революцій. У результаті наголошення на інтелектуально-інноваційній складовій, було представлено авторське бачення теоретичної моделі структурування основних складових діяльності органів державної влади. Узагальнено науково-методичні засади інтелектуалізації як безперервного процесу, у межах якого інтегруються когнітивні, мотиваційні, організаційні та цифрові аспекти, що перетворюють індивідуальне і колективне знання на управлінські рішення з вимірюваним суспільним ефектом. Представлено сучасне бачення стратегії здійснення інтелектуалізації для відкритої соціально-економічної системи. Сформовано теоретичну діаграмну конструкцію

елементів інтелектуалізації, в основу якої закладено уможливлення досягнення бажаного соціально-економічного ефекту. Узагальнено і теоретично обґрунтовано сутність механізмів державного управління інтелектуалізацією як внутрішньо узгодженої системи елементів і процедур з адаптивними зворотними зв'язками, що переводить акцент з переліку інструментів на керований процес створення та застосування знань у системі державного управління. Сформовано науково-теоретичний підхід до формування механізму державного управління інтелектуалізацією діяльності органів державної влади із виділенням авторських позицій.

У другому розділі «Аналітичне підґрунтя формування механізмів інтелектуалізації діяльності органів державної влади в Україні» здійснено критичний аналіз змін умов функціонування органів державної влади в Україні, в основу якого покладено продемонструвати трансформацію законодавчого забезпечення інтелектуалізації та підвищення кваліфікації державних службовців. Виявлені за результатами проведеного аналізу прогалини та перешкоди уможливили сформуванню модель відображення задоволення потреб в інтелектуалізації механізмами державного управління. Сформована система інформаційного забезпечення інтелектуалізації діяльності органів державної влади, що розглядається як керована сукупність процесів, ролей, стандартів і цифрових рішень, що перетворюють потоки даних на знання та управлінські дії через три взаємопов'язані підсистеми обліку, аудиту та аналізу із закріпленими правилами застосування технологій на базі штучного інтелекту. Обґрунтовано багаторівневий механізм фільтрування шуму, який уможливив стверджувати, що інтелектуалізація як процес у діяльності органів державної влади потребує керованого інформаційного поля, у межах якого дані послідовно перетворюються на знання і рішення, від виявлення потреб та джерел, через архітектурну інтеграцію потоків, до аналітичної інтерпретації й впровадження з постійним контролем наслідків. Сформовано потенційно-відтворювану процедуру оцінювання впливу трансформації механізмів державного управління на інтелектуалізацію, що уніфікує опис середовища через

семантичні мережі, забезпечує прозоре встановлення причинно-наслідкових зв'язків, переводить будь-які судження у вагові коефіцієнти та інтегральні показники і завершується ранжуванням факторів за силою впливу. Отримані результати засвідчили першорядність впливу саме воєнного стану та цифровізації. Отже, підхід забезпечує логічний перехід від ідентифікації факторів до пріоритизації інвестицій і постійного оновлення механізмів державного управління, що підтримує безперервний процес інтелектуалізації у діяльності органів державної влади.

У третьому розділі «Удосконалення механізмів державного управління інтелектуалізацією діяльності органів державної влади» розглянуто ключові параметри економічної та організаційної складових забезпечення інтелектуалізації діяльності органів державної влади. Це дало змогу представити змістовне наповнення сутності терміна «організаційно-економічний механізм забезпечення інтелектуалізації діяльності органів державної влади». Результатом став авторський підхід до побудови організаційно-економічного механізму забезпечення інтелектуалізації діяльності органів державної влади. Встановлено, в межах розділу, що соціально-мотиваційний механізм забезпечення інтелектуалізації діяльності органів державної влади – це узгоджена система цінностей і правил, комунікацій та ролей, яка через визнання результатів, можливості зростання і навчання, наставництво, спільноти практик і партнерства, прозорі метрики та персоналізовані цифрові сервіси і технології на базі штучного інтелекту, підтримує стійку індивідуальну й колективну мотивацію до створення, обміну та цільового використання нових знань для зростання суспільної цінності. Це допомогло розробити соціально-мотиваційний механізм забезпечення інтелектуалізації діяльності органів державної влади. Представлено сучасний методично-функціональний підхід до оцінювання результативності механізмів інтелектуалізації через контекстну діаграму ICOM, визначення вихідних передумов і структуризацію процесів через застосування методу IDEF0, що підвищує керованість, прозорість і повторюваність управлінських практик.

Ключові слова: державне управління, механізми державного управління, державна політика, органи державної влади, інтелект, інтелектуальна активність, інтелектуалізація, соціально-мотиваційний механізм, інформаційне забезпечення, організаційно-економічний механізм, моделювання, оцінювання.

ANNOTATION

Lelyk, V. M. Mechanisms of Public Administration for the Intellectualization of the Activities of State Authorities in Ukraine. Qualification scholarly work in manuscript form.

Dissertation for the degree of Candidate of Sciences in Public Administration, specialty 25.00.02, mechanisms of public administration. Zhytomyr Polytechnic State University. Zhytomyr, 2025.

The dissertation is devoted to solving a scholarly task that consists in the theoretical substantiation and development of methodological approaches aimed at improving the mechanisms of public administration for the intellectualization of the activities of state authorities in Ukraine.

In the introduction, the relevance of the dissertation is substantiated, the purpose, objectives, subject, object, and research methods are formulated, the scientific novelty and practical significance of the obtained results are presented, the applicant's personal contribution is outlined, and information on the approbation of the research results and publications is provided.

In the first chapter, «Theoretical and Applied Aspects of the Intellectualization of the Activities of State Authorities», an in-depth historical analysis of the activities of state authorities is carried out, within the framework of which the key features of the transformation of approaches to the activities of state authorities are presented through the prism of industrial revolutions. As a result of emphasizing the intellectual and innovative component, the author's vision of a theoretical model for structuring the main components of the activities of state authorities is presented. The scientific and methodological foundations of intellectualization as a continuous process are

generalized, within which cognitive, motivational, organizational, and digital aspects are integrated, transforming individual and collective knowledge into managerial decisions with a measurable social effect. A modern vision of an intellectualization strategy for an open socio-economic system is presented. A theoretical diagrammatic construct of the elements of intellectualization is developed, the foundation of which enables the achievement of the desired socio-economic effect. The essence of the mechanisms of public administration for intellectualization is generalized and theoretically substantiated as an internally coherent system of elements and procedures with adaptive feedback loops, which shifts the emphasis from a list of instruments to a managed process of creating and applying knowledge in the public administration system. A scientific and theoretical approach to the formation of a mechanism of public administration for the intellectualization of the activities of state authorities is developed, highlighting the author's positions.

In the second chapter, «Analytical Basis for the Formation of Mechanisms for the Intellectualization of the Activities of State Authorities», a critical analysis of changes in the operating conditions of state authorities in Ukraine is carried out, with the aim of demonstrating the transformation of legislative support for intellectualization and the professional development of civil servants. The gaps and obstacles identified as a result of the analysis made it possible to develop a model for representing the satisfaction of intellectualization needs through public administration mechanisms. A system of information support for the intellectualization of the activities of state authorities is formed, which is considered as a managed set of processes, roles, standards, and digital solutions that transform data flows into knowledge and managerial actions through three interrelated subsystems, namely accounting, audit, and analysis, with established rules for the application of technologies based on artificial intelligence. A multi-level noise-filtering mechanism is substantiated, which made it possible to argue that intellectualization as a process in the activities of state authorities requires a managed information field, within which data are consistently transformed into knowledge and decisions, from identifying needs and sources, through architectural integration of flows, to analytical

interpretation and implementation with continuous monitoring of consequences. A potentially reproducible procedure for assessing the impact of the transformation of public administration mechanisms on intellectualization is developed, which standardizes the description of the environment through semantic networks, ensures transparent identification of cause-and-effect relationships, converts any judgments into weight coefficients and integral indicators, and concludes with ranking factors by strength of influence. The results obtained demonstrated the primary importance of the impact of martial law and digitalization. Thus, the approach ensures a logical transition from the identification of factors to the prioritization of investments and continuous updating of public administration mechanisms, which supports a continuous process of intellectualization in the activities of state authorities.

In the third chapter, «Methodological Support for the Formation of Public Administration Mechanisms for the Intellectualization of the Activities of State Authorities», the key parameters of the economic and organizational components of ensuring the intellectualization of the activities of state authorities are examined. This made it possible to present the substantive content of the term «organizational and economic mechanism for ensuring the intellectualization of the activities of state authorities». The result is the author's approach to constructing an organizational and economic mechanism for ensuring the intellectualization of the activities of state authorities. Within the chapter, it is established that the socio-motivational mechanism for ensuring the intellectualization of the activities of state authorities is a coordinated system of values and rules, communications and roles that, through recognition of results, opportunities for growth and learning, mentoring, communities of practice and partnerships, transparent metrics, and personalized digital services and technologies based on artificial intelligence, supports sustainable individual and collective motivation to create, share, and purposefully use new knowledge to increase public value. This made it possible to develop a socio-motivational mechanism for ensuring the intellectualization of the activities of state authorities. A modern methodological and functional approach to assessing the effectiveness of intellectualization mechanisms is presented through the ICOM context diagram, the

definition of initial prerequisites, and the structuring of processes through the application of the IDEF0 method, which increases the manageability, transparency, and reproducibility of managerial practices.

Keywords: public administration, public administration mechanisms, public policy, state authorities, intelligence, intellectual activity, intellectualization, socio-motivational mechanism, information support, organizational and economic mechanism, modeling, assessment.

СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

Праці, в яких опубліковані основні наукові результати дисертації

1. Лелик В. М. Intellectualization as an opportunity to increase the efficiency of the work of state authority bodies. *Global Prosperity*, 2021. 1(3–2). URL: <https://gprosperity.org/index.php/journal/article/view/170>

2. Яцюк Р. А., Лелик В. М. Вплив механізмів державного управління на формування належних умов для інтелектуалізації діяльності органів державної влади. *Теоретичні та прикладні питання державотворення*. 2022. № 27. С. 188–195.

Особистий внесок здобувача: обґрунтовано необхідність формувати умови для здійснення інтелектуалізації діяльності органів державної влади

3. Лелик В. М. Вплив цифровізації та інтелектуалізації діяльності органів державної влади. *Держава та регіони. Серія: Публічне управління і адміністрування*. 2023. № 4(82). С. 119–123. <https://doi.org/10.32782/1813-3401.2023.4.20>

4. Лелик В. М. Можливості для інтелектуалізації в діяльності органів державної влади. *Держава і регіони. Серія: Публічне управління і адміністрування*. 2024. № 4. С. 309–313.

5. Лелик В. М. Уможливлення підвищення ефективності процесу інтелектуалізації через механізми державного управління. *Публічне управління і адміністрування в Україні*. 2025. Вип. 45. С. 288–292.

Праці, які засвідчують апробацію матеріалів дисертації

6. Лелик В. М. Сутність процесу інтелектуалізації діяльності органів державної влади. *Трансформація публічного управління освітою в умовах модернізації*: наук.-практ. конф. (м. Дніпро, 14 березня 2019 року). Дніпро : Дніпровська академія неперервної освіти. 2019. С. 71–72.

7. Лелик В. М. Мотиваційний аспект в системі інтелектуалізації діяльності органів державної влади. *Всеукраїнська науково-практична онлайн-конференція аспірантів, молодих учених та студентів, присвячена Дню науки*. Житомир : «Житомирська політехніка». 2023. С. 679.

8. Лелик В. М. Результативність від інтелектуалізації в діяльності органів державної влади. *Всеукраїнська науково-практична онлайн-конференція аспірантів, молодих учених та студентів, присвячена Дню науки*. Житомир : «Житомирська політехніка», 2024. С. 720.

9. Лелик В. М. Інформаційне забезпечення інтелектуалізації діяльності органів державної влади. *Інтеграція науки, освіти та суспільства: виклики, інновації, перспективи розвитку* : Міжнародна науково-практична конференція (м. Рівне, 6 серпня 2025 року). Рівне, Україна. 2025. С. 87–89.

ЗМІСТ

ВСТУП.	11
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ІНТЕЛЕКТУАЛІЗАЦІЇ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІВ ДЕРЖАВНОЇ ВЛАДИ	19
1.1. Історико-еволюційна динаміка змін підходів до діяльності органів державної влади	19
1.2. Науково-методичні аспекти процесу інтелектуалізації	36
1.3. Сутність механізмів державного управління інтелектуалізацією діяльності органів державної влади	50
Висновки до розділу 1.	70
РОЗДІЛ 2. АНАЛІТИЧНЕ ПІДґРУНТЯ ФОРМУВАННЯ МЕХАНІЗМІВ ІНТЕЛЕКТУАЛІЗАЦІЇ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІВ ДЕРЖАВНОЇ ВЛАДИ В УКРАЇНІ	73
2.1. Критичний аналіз змін умов функціонування органів державної влади в Україні	73
2.2. Інформаційне забезпечення інтелектуалізації діяльності органів державної влади в Україні	90
2.3. Оцінювання впливу трансформації механізмів державного управління на процес інтелектуалізації діяльності органів державної влади в Україні.....	106
Висновки до розділу 2.....	119
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМІВ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ ІНТЕЛЕКТУАЛІЗАЦІЄЮ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІВ ДЕРЖАВНОЇ ВЛАДИ	122
3.1. Організаційно-економічний механізм забезпечення інтелектуалізації діяльності органів державної влади	122
3.2. Соціально-мотиваційний механізм забезпечення інтелектуалізації діяльності органів державної влади	138
3.3. Модель оцінки результативності механізмів державного управління інтелектуалізацією діяльності органів державної влади	156
Висновки до розділу 3	177
ВИСНОВКИ	180
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	186
ДОДАТКИ	206

ВСТУП

Обґрунтування вибору теми дослідження. Поступово цифрова трансформація державного управління в Україні набуває системного характеру, що відбувається в умовах реалізації євроінтеграційного курсу нашої держави та безпрецедентних викликів війни внаслідок повномасштабного збройного вторгнення РФ. За такого роду умов, інтелектуалізація діяльності органів державної влади постає не як одноразова кампанія, а як безперервний необхідний процес, який на кожному рівні вимагає створення сприятливих умов та стимулювання до розвитку розумових здібностей, подальшого використання особистого і колективного інтелекту для генерування нових знань та їх цільового застосування в управлінських практиках. Ключовим стає поєднання людського потенціалу з цифровими технологіями, зокрема на основі штучного інтелекту, які мають підсилювати людське судження, але не підміняючи його. Суб'єкти державного управління мають завчасно виявляти тенденції, оцінювати ризики і можливості, готувати альтернативні сценарії дій та запускати коригувальні рішення ще до того, як проблеми набудуть критичного характеру. Саме така конфігурація здатна забезпечити випереджальний аналіз ризиків і можливостей, підвищити якість рішень, скоротити час від ідеї до впровадження і зміцнити довіру громадян до державних органів влади сьогодні й у подальшому.

В Україні є низка суспільних протиріч, які необхідно розв'язувати саме за допомогою інтелектуалізації. Йдеться про співіснування інерційних бюрократичних практик і швидкісних цифрових сервісів, фрагментацію даних і потребу в їх інтеграції для міжвідомчих рішень, кадрові втрати та перевантаження окремих підрозділів у воєнний час, нерівномірність цифрових компетентностей, а також дефіцит довіри, що ускладнює співпрацю з громадянами, державами-партнерами та міжнародними організаціями. Системи на базі технологій штучного інтелекту відкривають можливості для більш глибокого аналізу комплексних проблем, інтеграції та осмислення великих

масивів даних, підтримки обґрунтованих управлінських рішень, посилення прозорості та адресності взаємодії держави зі суспільством. Інтелектуалізація покликана узгодити ці можливості у єдину логіку керованих змін, де знання системно перетворюються на рішення з бажаним суспільним ефектом, а помилки стають ресурсом навчання, а не підставою для руйнівного покарання. При цьому, важливо в такого роду умовах, надати органам державної влади інструменти для зменшення опору змінам, прискорення адаптації політики до воєнних і повоєнних обставин, відновлення та зміцнення співпраці з іншими організаціями, а також узгодження українських практик з вимогами і підходами Європейського Союзу без втрати власних контекстних особливостей.

Теоретичною основою дослідження стали наукові праці таких українських і зарубіжних учених: К. Абей, П. Александер, А. Антонов, А. Арнет, В. Бакуменко, Т. Барановська, В. Баштанник, Л. Бєлова, М. Білинська, М. Бабич, Є. Білоусов, Ю. Вдовенко, Н. Васильєва, Л. Гаєвська, Р. Генрі, Дж. Глаубер, З. Герасимчук, Л. Гнилицька, Д. Грицишен, Б. Данилишин, Н. Дацій, А. Дегтяр, А. Дикий, С. Домбровська, І. Драган, В. Духов, В. Євдокимов, М. Єрмошенко, Я. Жаліло, З. Живко, В. Засанський, О. Захаров, О. Іляш, Д. Карамішев, В. Копанчук, В. Ксендзук, В. Куйбіда, М. Криштанович, Ю. Ковбасюк, М. Латинін, Т. Мединська, С. Майстро, В. Мартиненко, М. Міненко, А. Михненко, О. Непомнящий, Н. Орлова, Г. Пастернак-Таранушенко, В. Пилипишин, Ж. Поплавська, О. Поступна, О. Руденко, С. Свірко, Л. Сергієнко, В. Сичова, О. Степанова, І. Супрунова, О. Тулай, В. Чиж, М. Швець, Л. Шемаєва, Ю. Шпак, А. Штангрет, М. Шевченко, Т. Яровой та ін.

Віддаючи належне науковій значущості праць провідних дослідників з державного управління, менеджменту в цілому та цифровізації діяльності, варто зауважити, що у сучасній літературі й управлінській практиці недостатньо опрацьовані підходи до удосконалення механізмів державного управління інтелектуалізацією діяльності органів державної влади, зокрема в частині поєднання соціальних і мотиваційних інструментів із організаційними

та економічними складовими. Переважає вибірково фрагментарний підхід, що акцентує або на цифрових інструментах, або на навчанні кадрів без цілісного зв'язку зі стимулами, бюджетно-фінансовими рішеннями та інтеграції технологій на базі штучного інтелекту. Цим обумовлена актуальність представленого дисертаційного дослідження.

Наукове завдання дослідження полягає в теоретичному обґрунтуванні і розробці методичних підходів стосовно удосконалення механізмів державного управління інтелектуалізацією діяльності органів державної влади в Україні.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Дисертацію виконано згідно з планами наукових досліджень у межах науково-дослідної роботи «Розробка механізмів державного управління соціально-економічною сферою та її галузями в контексті забезпечення безпеки українського суспільства» (ДР №0118U001007) Національного університету цивільного захисту України. В межах НДР обґрунтовано теоретичні положення щодо удосконалення механізмів державного управління інтелектуалізацією діяльності органів державної влади в Україні.

Мета і завдання дослідження. Метою дисертаційного дослідження є наукове обґрунтування теоретичних положень та розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення механізмів державного управління інтелектуалізацією діяльності органів державної влади в Україні з урахуванням статусу цих органів, їх цілей, завдань та функцій.

Досягнення обраної мети обумовило необхідність у вирішенні наступних завдань:

- виокремити змістовні аспекти процесу інтелектуалізації діяльності органів державної влади;
- уточнити сутність механізму державного управління інтелектуалізацією діяльності органів державної влади;
- сформулювати систему інформаційного забезпечення інтелектуалізації діяльності органів державної влади;

- проаналізувати вплив тенденцій трансформації механізмів державного управління на процес інтелектуалізації діяльності органів державної влади в Україні;

- обґрунтувати соціально-мотиваційний механізм забезпечення інтелектуалізації діяльності органів державної влади в Україні;

- розробити модель оцінки результативності та перспективності реалізації механізмів державного управління інтелектуалізацією діяльності органів державної влади.

Об’єкт дослідження – процес інтелектуалізації діяльності органів державної влади.

Предмет дослідження – теоретичні положення формування та реалізації механізмів державного управління інтелектуалізацією діяльності органів державної влади в Україні.

Методи дослідження. В основу методології дисертаційної роботи покладено системний підхід, у межах якого застосовано такі методи: *індукції та дедукції, порівняння і систематизації* – при дослідженні сутнісних характеристик та еволюції базових понять дисертаційної роботи; *аналізу та синтезу* – для окреслення тенденцій змін умов функціонування органів державної влади в Україні; *непараметричні статистичні* – для оцінювання суттєвості впливу трансформації механізмів державного управління на процес інтелектуалізації діяльності органів державної влади в Україні; *моделювання* – для розробки відповідних моделей за темою дисертаційного дослідження; *функціонального моделювання IDEF0* – для моделювання процесу уможливлення здійснення оцінки результативності механізмів державного управління інтелектуалізацією діяльності органів державної влади; *метод механізму семантичних мереж й елементів логіки предикатів* – для формування матриці реагування на впорядковані за вагомістю фактори трансформації механізмів державного управління, що безпосередньо впливають на процес інтелектуалізації діяльності органів державної влади в Україні; *морфологічного аналізу* – для уточнення понятійно-категоріального апарату за

темою дослідження; *графічний* – під час наочного подання теоретичного та методичного матеріалу; *абстрактно-логічний* – для теоретичних узагальнень і висновків дослідження.

Інформаційною базою дослідження є законодавчі та нормативно-правові акти України, вітчизняна і зарубіжна наукова література, статистичні дані Державної служби статистики України, Світового банку, ресурси мережі Інтернет.

Використання технологій штучного інтелекту. Технології на базі штучного інтелекту використовувалися для виключно попереднього перекладу іноземних нормативно-правових актів, аналітичних документів і рекомендацій, що стосуються проблем та дотичних тем до нашого дисертаційного дослідження, з англійської мови на українську. Технології на базі штучного інтелекту не використовувалися для генерування авторського тексту дисертації.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в узагальненні й обґрунтуванні науково-теоретичних засад та формуванні методичних і прикладних підходів до удосконалення механізмів державного управління інтелектуалізацією діяльності органів державної влади в Україні. У процесі дослідження одержано такі найсуттєвіші результати:

удосконалено:

- соціально-мотиваційний механізм забезпечення інтелектуалізації діяльності органів державної влади, що враховує застосування синергетичного підходу при поєднанні соціальної та мотиваційної складових, узгодження внутрішніх мотивів, зовнішніх стимулів, власних переконань із позитивними й коригувальними впливами, та створює передумови для необхідного та постійного розвитку, масштабування прийнятих управлінських рішень, відновлення і зміцнення суспільної довіри через відкритість рішень, зрозумілість суспільного ефекту;

- методичний підхід до оцінювання впливу тенденцій трансформації механізмів державного управління на процес інтелектуалізації діяльності органів державної влади, який передбачає застосування методу семантичних

мереж та елементів логіки предикатів з матрицями попарних порівнянь для здійснення інтегрального ранжування факторів трансформації механізмів державного управління, що безпосередньо впливають на процес інтелектуалізації через переформатування цілей, завдань і функцій органів державної влади, із відповідною побудовою матриці реагування;

– методичний підхід до оцінки результативності та перспективності реалізації механізмів державного управління інтелектуалізацією діяльності органів державної влади на основі функціональної моделі у нотації IDEF0, яка пов’язує наступні блоки: належну оцінку діючих механізмів, аналіз змін зовнішнього середовища, аналіз показників діяльності, встановлення базових орієнтирів та реалізацію програми коригування, що створює керований цикл безперервного поліпшення на основі даних і зворотного зв’язку, разом із деталізацією контекстної діаграми ICOM з фіксацією входів, виходів, керувань і механізмів, із побудовою декомпозицій за кожним із блоків;

набули подальшого розвитку:

– сутність механізмів державного управління інтелектуалізацією діяльності органів державної влади, як внутрішньо узгоджену сукупність елементів, за допомогою яких суб’єкти державного управління системно формують, координують і реалізують цілеспрямований вплив на всі етапи безперервного процесу інтелектуалізації, починаючи від оцінювання й розвитку інтелектуального потенціалу кадрів, що враховує інтегровану спроможність оволодіння новими знаннями й навичками, досвід, креативність, здатність до безперервного навчання й адаптації, цифрову грамотність, забезпечення умов для їх творчої активності та оперативного використання;

– система інформаційного забезпечення інтелектуалізації діяльності органів державної влади, що розглядається як керована сукупність процесів, ролей, стандартів і цифрових рішень, що перетворюють потоки даних на знання та управлінські дії через три взаємопов’язані підсистеми обліку, аудиту та аналізу із закріпленими правилами застосування технологій на базі штучного інтелекту, що доповнено механізмом фільтрування інформаційного шуму і

поетапною процедурою побудови поля «від інвентаризації джерел і стандартів до панелей моніторингу і зворотного зв'язку»;

– концептуальні положення формування та реалізації механізмів державного управління інтелектуалізації діяльності органів державної влади, що уможлиблює сформуванати власне визначення інтелектуалізації, представити сучасне бачення стратегічного підходу до її здійснення в межах діяльності відкритої соціально-економічної системи, теоретичну структурну модель інтелектуалізації органів державної влади із відображенням зв'язків між потребами, ресурсами, механізмом управління, управлінням змінами, інструментарієм, ризиками і соціально-економічним ефектом у публічному секторі.

Практичне значення одержаних результатів полягає в обґрунтуванні рекомендацій щодо удосконалення механізмів державного управління інтелектуалізацією діяльності органів державної влади в Україні. Теоретичні висновки, науково-практичні рекомендації та інші результати наукових досліджень, викладені в дисертаційній роботі, безпосередньо використані такими організаціями: ГО «Освітній Альянс України» (довідка впровадження № 3/2025 від 21.10.2025 р.); Львівська районна військова адміністрація (довідка впровадження № 145/01-29 від 07.11.2025 р.).

Наукові розробки та теоретичні узагальнення дисертаційної роботи впроваджені в освітній процес та наукову діяльність, зокрема:

– під час освітньої, наукової та методичної діяльності у ПАТ «Вищий навчальний заклад “Міжрегіональна Академія управління персоналом”» (довідка впровадження № 45-42 від 14.11.2025 р.);

– під час викладання навчальної дисципліни «Електронне врядування та комунікації в публічному управлінні» в Національному університеті «Львівська політехніка» (довідка впровадження № 67-01-1634 від 04.11.2025 р.).

Особистий внесок здобувача полягає у розробці й обґрунтуванні наукових положень, висновків і рекомендацій щодо удосконалення механізмів

державного управління інтелектуалізацією діяльності органів державної влади в Україні.

Дисертаційна робота є самостійно виконаним дослідженням, у якому викладено нові авторські науково-методичні підходи та практичні рекомендації щодо удосконалення механізмів державного управління інтелектуалізацією діяльності органів державної влади в Україні. Внесок у роботах, виконаних у співавторстві, відображено у публікаціях за списком праць.

Апробація результатів дисертації. Основні результати дисертації доповідалися та обговорювалися на міжнародних і всеукраїнських науково-практичних конференціях: Науково-практична конференція. «Трансформація публічного управління освітою в умовах модернізації» (м. Дніпро, 14 березня 2019 року); II Всеукраїнський науково-практичний семінар: «Правова політика України: історія та сучасність» (м. Житомир, 7 жовтня 2022 року); Всеукраїнська науково-практична конференція: «Національна безпека в умовах війни, післявоєнної відбудови та глобальних викликів XXI століття» (м. Житомир, 7–8 грудня 2023 року); Міжнародна науково-практична конференція «Інтеграція науки, освіти та суспільства: виклики, інновації, перспективи розвитку» (м. Рівне, 6 серпня 2025 року).

Публікації. Положення та висновки, сформульовані у дисертації, опубліковано у 9 наукових працях загальним обсягом 2,9 друк. арк., серед яких: 4 статті у наукових фахових виданнях України; 1 стаття в науковому періодичному виданні іноземної держави; 4 тези доповідей у збірниках за матеріалами наукових конференцій.

Структура й обсяг роботи. Дисертація складається з анотації українською та англійською мовами, вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків. Основний зміст дисертації викладено на 175 сторінках друкованого тексту. Робота містить 25 рисунків та 14 таблиць. Список використаних джерел містить 200 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ІНТЕЛЕКТУАЛІЗАЦІЇ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІВ ДЕРЖАВНОЇ ВЛАДИ

1.1. Історико-еволюційна динаміка змін підходів до діяльності органів державної влади

Історико-еволюційний аналіз посідає центральне місце у публічному управлінні, оскільки допомагає зрозуміти, що жодна функція держави не є «даною раз і назавжди». Відтак, вона формується в постійному діалозі з технологічними, економічними та культурними зрушеннями. Відстежуючи поступові й радикальні трансформації інститутів, науковець та практик бачить, як вони виникали у відповідь на конкретні виклики свого часу, а отже, може критично оцінити їхню актуальність для сучасних і майбутніх завдань. Без такого аналітичного інструмента, управлінська практика ризикує консервувати застарілі регламенти, не помічаючи, що суспільний запит уже давно вимагає інших механізмів легітимації й ефективності.

Важливість історико-еволюційного підходу особливо виявляється, коли ми простежуємо ланцюг промислових революцій, а саме від механізації до сучасної Індустрії 5.0. Кожна технологічна хвиля не лише пришвидшувала виробництво, а й докорінно змінювала логіку соціального устрою, породжуючи нові ролі, ризики та очікування від держави. Органи державної влади щоразу мусили переосмислювати власну компетенцію, від забезпечення базового правопорядку в добу мануфактур до регулювання глобальних ланцюгів вартості, кібербезпеки й етики використання систем штучного інтелекту сьогодні. Державне управління змінюється не через «модні течії», а тому, що структура виробництва і спосіб життя радикально перебудовуються під впливом кожної нової технологічної парадигми. А отже, і потреба в поглибленому аналізі усіх трансформацій набуває нового характеру актуальності. При цьому та сама глобалізація додала до цієї динаміки фактор

наднаціональної взаємозалежності. Сьогодні потоки товарів, капіталів та інформації тепер перетинають кордони з швидкістю електронних сигналів, а ризики мають планетарний масштаб. Відтак держава вже не може діяти виключно в межах локального інформаційного контексту. Їй доводиться інтегрувати міжнародні стандарти, конкурувати за людський капітал і водночас захищати національну ідентичність. Історико-еволюційний аналіз допомагає осмислити, як колишні моделі «закритого суверенітету» поступово поступилися мережевим формам співпраці й чому органи влади нині функціонують радше як стратегічні координатори, ніж як монополісти на вироблення правил.

Розвиток суспільного ладу зумовлював паралельний активний розвиток діяльності органів державної влади, а також специфіки надання послуг та комунікації населення. В основі цих складних трансформацій та покращень лежать як фактори покращення матеріальних умов (виробництво, торгівля та інші), а також нематеріальні (вірування, філософія, правові системи). З огляду на це, розглянемо це питання більш детально. В період перших цивілізацій у IV–III тис. у таких країнах, як Шумер, Стародавній Єгипет та Індійська цивілізація, органи державної влади вперше набули централізованого характеру. До прикладу, у Месопотамії, починаючи з періоду правління Лугалзаггесі (близько 2350 р. до н. е.) можна спостерігати перші прояви бюрократії та стале делегування певних управлінських функцій спеціально призначеним чиновникам [180, с. 20]. Тоді як у Стародавньому Єгипті діяльність органів державної влади була нерозривно пов'язана із релігійними канонами. Відтак фараон був божественним правителем, а працівники тогочасних органів державної влади представлялись як актори божественної волі. З огляду на це, останні виконували функції регуляції користування землею, будівництва, збору податків, перепису населення та інші [23, с. 40].

З початком періоду Античності у Стародавній Греції та Римі діяльність органів державної влади зазнає значних змін через розвиток демократичних та гуманістичних постулатів. Так, до прикладу в Афінах у V столітті до н. е. вже

активно діяла система виборів на окремі державні посади. Також існувала практика ротації магістрів, відритих судів та можливість пересічних громадян впливати на прийняття найвищих управлінських рішень [187, с. 13]. По факту, це була перша в історії спроба реалізувати ідею колективного управління, в якій функції державної влади, від оборони до будівництва, виконували громадяни, обрані більшістю. Проте ця модель не була універсальною і не охоплювала жінок та рабів. Не можна оминати увагою і діяльність органів державної влади в мусульманських країнах, де останні брали на себе також освітні та медичні функції. Так, держава через діяльність візирів, кадіїв та муташирів реалізовувала комплексний контроль за всіма сферами суспільного життя [49, с. 20].

З огляду на кризу феодалізму, активізацію торговельних відносин та часті пандемії чуми, органи державного управління значною мірою зосереджують свою діяльність на антикризовому управлінні, що проявлялась у впровадженні та регуляції карантинів, регламентацією пересування та підтримкою гільдій [87, с. 38]. До прикладу у Венеції та Флоренції в межах окремих державних установ формуються комісії з охорони здоров'я (*Sanità*), лікарів, завданням яких була стандартизація ритуалів поховання та процедур ізоляції хворих. Це є свідченням того, що органи державної влади почали виконувати профілактичні та сервісні функції, відходячи від лише фіскальної чи каральної ролі [45, с. 168]. На межі XV–XVI століть, з розвитком раннього абсолютизму органи державної влади у Франції, Англії та інших розвинутих країн починають виконувати систематизовану діяльність зі збирання податків, рекрутування та регуляції господарства. Відтак з'являється перша практика уніфікації адміністративного документування, а також інтеграція систематизованого контролю за стандартами якості, грошовим обігом, торгівлею та іншим сферами [88, с. 100]. Окрім того, вперше в історії в цих країнах було встановлено практику постійного чиновницького апарату. З огляду на бурхливий розвиток меркантилізму, в сферу діяльності органів державної влади також починають входити функції стимулювання економіки. Зокрема,

державний регулятор стає активним учасником фінансування мануфактури, регулювання експорту та дотації [194, с. 67].

Трансформації суспільного та політичного життя, які відбулися в XVIII столітті змінили також і діяльність органів державної влади. Відтак, якщо до цього часу сфера компетенцій останніх переважно зосереджувалася на охороні правопорядку, боротьбі з небезпеками, утримання армії та контролю за моральною поведінкою населення, з настанням періоду Нового часу [58, с. 156], органи державної влади почали також займатися такими складними питаннями, як охорона здоров'я, освіта різних верств населення, пенсійне забезпечення, екологічна безпека, управління інноваціями. Ці зміни стали наслідком ряду політичних реформацій, ускладнення економічної діяльності та зростання потреби у двосторонній комунікації між населенням та владою.

У XIX столітті сфера компетенції представників органів державної влади почала розширюватися внаслідок явищ індустріалізації, урбанізації та розвитку профспілкового руху. До прикладу, у Великобританії були утворені перші соціальні державні інспекції (Factory Acts 1833, 1844) [188, с. 208], завданням яких було проведення комплексних перевірок умов праці на заводах та фабриках. На фоні збільшення міського населення та появи нових санітарно-епідемічних ризиків, працівники кожного із муніципалітетів міст починають виконувати функції санітарної служби, вуличного освітлення, водопостачання, прибирання. Паралельно у Франції та Німеччині, на науковому, а потім і на практичному рівні закладають основи діяльності органів державного управління як логістичної системи послуг, ключовими характеристиками якої є вертикальне підпорядкування чиновників, жорстке слідування стандартам обслуговування, а також обов'язковою професійною освітою всіх державних службовців [81, с. 48].

Кінець Першої світової війни зумовив зростання важливості ролі держави в забезпечення суспільного добробуту. Так, у цей час у Великобританії на найвищому рівні визнається, що держава зобов'язана гарантувати всім громадянам країни мінімальний рівень життя, охорону здоров'я, житло, освіту

та роботу. При чому це стосувалось не лише задоволення мінімального рівня потреб. Йдеться також і про впровадження системи державного соціального страхування (пенсійного, медичного та страхування від нещасних випадків) [10, с. 100]. Попри такі масштабні ідеї, на цей час надання всіх цих послуг важко було назвати оптимізованим та повноцінним. Ситуація змінилася після Другої світової війни, коли всі реформи були спрямовані на інституалізацію всіх соціальних функцій, зокрема через зміни діяльності податкової служби, спеціалізованих підприємств та державних корпорацій. Відтак органи державної влади починають діяти як оператори соціальних контрактів, що зобов'язують державу втручатися в економіку, надавати допомогу вразливим верствам, створювати інфраструктуру, керувати масовою освітою [107, с. 49]. У другій половині XX століття, зокрема після подій 1970-х років, значно зросла актуальність антикризової функції держави. Відтак органи державної влади були змушені формувати не лише реактивні, але і превентивні механізми реагування на економічні рецесії, енергетичні кризи, екологічні катастрофи, терористичні загрози та інші [44, с. 111]. Кінець XX століття та початок XXI століття ознаменувалися переходом усіх сфер суспільного життя в цифрову епоху. Для органів державного регулювання це проявлялось у вигляді цифрового адміністрування та глобального урядування [34, с. 120]. На практиці це виявлялось у інтеграції електронних сервісів надання державних послуг, що особливо успішно проявилось у межах міністерств освіти та медицини в різних країнах. Відтак змінилося розуміння самої парадигми державної послуги – вона стала інтерактивною, доступною, персоналізованою та з меншим рівнем бюрократії. Паралельно з'являються і нові виклики та ризики, що підвищило вимоги до органів державної влади, в сферу компетенцій яких додався контроль за якістю даних, кіберзахисту та збереження приватної інформації громадян [184, с. 16].

Узагальнюючи, можна зробити висновок, що протягом останніх 100 років роль держави еволюціонувала від обмеженого поствоєнного гаранта мінімальних соціальних стандартів до системного оператора соціальних

контрактів, який інституційно забезпечує широкий спектр публічних послуг. Так, бачимо, що після Першої світової війни було закладено політичні та ідейні підвалини держави добробуту, однак саме після Другої світової війни відбулося її практичне оформлення через інституалізацію соціальних функцій і перерозподіл управлінських повноважень. Реформи охопили податкову політику, діяльність спеціалізованих підприємств і державних корпорацій, що дозволило з'єднати декларовані права з реальними механізмами їх забезпечення. Держава послідовно взяла на себе обов'язок активного втручання в економіку, розбудову інфраструктури, підтримку вразливих груп і управління масовою освітою, що закріпило нову парадигму взаємодії влади і суспільства. Так, у результаті сформувалася інституційна основа для наступних хвиль модернізації, у межах якої соціальна політика перестала бути епізодичним реагуванням і перетворилася на стійку систему. Подальші десятиліття висунули до держави вимоги антикризового управління та цифрової трансформації, що розширило як інструментарій, так і відповідальність органів влади. Після шоків 70-х років на перший план вийшли превентивні механізми, які мають виявляти та гасити ризики економічних рецесій, енергетичних збоїв, екологічних катастроф і загроз безпеці. На межі XX і XXI століть ці механізми доповнилися цифровим адмініструванням і елементами глобального урядування, що зробило публічні послуги інтерактивними, доступнішими і персоналізованими, з відчутним зниженням бюрократичних бар'єрів.

На сьогоднішній день, після ряду глобальних потрясінь (пандемія COVID-19, війни) органи державної влади розгорнули програми субсидій, електронної вакцинації, карантинного регулювання, дистанційного навчання, кризового інформування [13, с. 109]. Влада стала не лише регулятором, а й оператором соціальної стабільності в режимі реального часу. Зросла потреба в міжвідомчій координації, управлінні знаннями, аналітичній обробці великих даних. Тож, діяльність органів державної влади пройшла складний шлях розвитку від лінійних централізованих інструментів волі монарха до динамічних, людиноцентричних і цифрових систем, орієнтованих на

задоволення суспільного попиту в умовах глобальних викликів. З метою систематизації цього шляху в табл. 1.1 сформовано хронологію трансформації функцій органів державної влади у світовій історії.

Підсумовуючи проведений історичний аналіз, варто також підкреслити наприкінці, що Європа і США пройшли різні історичні шляхи формування державного управління, що зумовило суттєві відмінності в діяльності органів влади. В Європі сучасні державні інституції еволюціонували поступово з часів середньовіччя, через епоху абсолютних монархій до національних держав. Європейські уряди історично беруть на себе ширший спектр обов'язків перед суспільством – від регулювання економіки до соціального забезпечення, що проявилось у створенні розгалужених систем соціального захисту. Сполучені Штати Америки, навпаки, будували свою систему влади практично «з нуля» наприкінці XVIII століття після здобуття незалежності. Американська модель формувалася під впливом ідей демократії та недовіри до сильної централізованої влади.

Причини різних історичних шляхів криються також у геополітичних та соціальних чинниках. Європа століттями складалася з багатьох держав, які змагалися між собою, воювали й укладали союзи. Відтак це стимулювало розвиток бюрократії (для збору ресурсів на війни), правових систем і дипломатії. США же уникли монархічного минулого на своїй території; натомість їхній досвід включав Громадянську війну, яка зміцнила федеральну владу, але після неї США вийшли на шлях стрімкого економічного розвитку без серйозних загроз на своїй землі. Тому американська влада могла зосередитися на внутрішньому розвитку та експансії на Захід, тоді як європейські держави часто витрачали сили на конфлікти та відбудову. Після Другої світової війни шляхи знову різнилися. Західна Європа пішла шляхом інтеграції, а саме створення Європейського Союзу, що вимагало перенесення частини владних повноважень на наднаціональний рівень і гармонізації управлінських традицій різних країн. США натомість стали супердержавою зі сталими інститутами, практично без зовнішніх обмежень на свій суверенітет.

Таблиця 1.1

Результати історичного аналізу трансформації в діяльності органів державної влади

Історичний етап	Характеристика діяльності органів влади	Основні функції / послуги	Концептуальні зрушення або наукові ідеї
Найдавніші цивілізації (IV тис. до н. е. – V ст. до н. е.)	Сакральна функція, управління іригацією, облік ресурсів поєднання релігії і влади; розподіл праці в аграрному суспільстві	Облік ресурсів, контроль води, зберігання зерна, будівництво храмів, захист громади через релігію	Формування уявлення про владу як про божественний інструмент з управління ресурсами. Поява базових форм адміністративного обліку
Античність та раннє Середньовіччя (V ст. до н. е. – XIII ст.)	Розширення функцій: суди, громадські послуги, охорона порядку, участь громадян в управлінні (поліси, республіки); поява бюрократії в імперіях	Організація судів, релігійні ритуали, розподіл благ, громадське будівництво, державне архівування	Утвердження поняття публічної влади як носія справедливості та інструменту збереження суспільного порядку. Поява ідеї державного обов'язку
Пізнє Середньовіччя та Ранній Новий час (XIII–XVII ст.)	Централізація, зростання контролю над містами і торгівлею, публічні будівельні проекти. Зародження державної служби	Податки, регулювання ремесл, підтримка громадських проєктів, міське самоуправління, публічна безпека	Початок секуляризації державної влади. Поява уявлення про владу як виконавця публічної політики з економічним і соціальним наповненням
Новий час та індустріалізація (XVII–XIX ст.)	Утвердження абсолютизму. Адміністрування економіки, поява державної інфраструктури, соціальне страхування (кінець періоду)	Освіта, економічне стимулювання, державний контроль якості, охорона праці, інспекції, пенсії	Зародження доктрини адміністративної держави. Розвиток теорії легітимності через надання послуг, закладення основ суспільного договору
Модерна та сучасна доба (XX–XXI ст.)	Держава добробуту, цифровізація, орієнтація на громадянина, державні послуги 24/7	Охорона здоров'я, цифрові сервіси, освіта, кіберзахист, управління ризиками, екологічна політика	Інституціоналізація державних зобов'язань. Перехід до моделі сервісної держави, формування принципів доброго врядування та цифрової держави

Систематизував автор

У підсумку, нині європейські органи влади більш схильні діяти консенсусно, зважаючи на думку багатьох партій і коаліцій (бо в більшості країн – багатопартійні парламенти), тоді як у США двопартійна система і президентська модель зосереджують владу і відповідальність чіткіше розмежовано.

Узагальнюючи напрацювання попередників і спираючись на результати критичного аналізу науково-практичної літератури [38; 165; 151;140; 39], виокремимо трансформацію підходів до діяльності органів державної влади крізь призму промислових революцій. Кожна технологічна хвиля радикально змінювала не лише структуру економіки, а й роль держави. При цьому, доцільно зупинитися на останніх, а саме Індустрії 4.0 й її переходу до 5.0. Відтак, Індустрія 4.0 змінила логіку державного управління, оскільки цифрові платформи, інтернет речей, хмарні обчислення та аналітика великих даних перетворили органи державної влади на одночасних користувачів і регуляторів цифрової економіки. На практиці це означало розгортання електронних послуг, автоматизованих робочих процесів, відкритих даних, інфраструктури кіберзахисту, а також нових правил обігу інформації. Так, органи державної влади отримали змогу приймати рішення на основі доказів, будувати персоналізовані сервіси для громадян, скорочувати час і витрати на бюрократичні процедури, проте одночасно зросла відповідальність за безпеку даних, прозорість алгоритмів і якість міжвідомчої інтеграції. Саме в межах цієї хвилі сформувалася технічна та організаційна основа для застосування систем на базі технологій на базі штучного інтелекту, адже без зрілої цифрової інфраструктури, стандартизованих даних і керованих процесів такі системи не дають стабільного соціально-економічного ефекту.

Перехід до Індустрії 5.0 відбувся тоді, коли системи на базі технологій на базі штучного інтелекту почали виконувати роль не лише засобу автоматизації, а й інструмента підсилення людської творчості, етики та стійкості. Фокус змістився з максимальної ефективності на цінність для людини, на екологічну та соціальну відповідальність, на адаптивність до криз. Для держави це означає

еволюцію до Уряду 5.0, у якому персоналізовані послуги доповнюються проактивними функціями, прогновною аналітикою, цифровими двійниками для планування політик, публічною експертизою рішень і постійним зворотним зв'язком із суспільством (табл. 1.2).

У вітчизняній науковій літературі поняття органів державної влади розкривається насамперед через їхній зв'язок із функціями та легітимацією влади. Так, В. Малиновська підкреслює, що виконавчі органи реалізують управлінські функції «за дорученням і від імені держави», а в основі цієї делегації лежить громадський договір. Саме тому у взаємодії між апаратом влади та платниками податків неминуче виникають виклики ефективності й довіри, описувані як проблема «принципала-агента» [90, с. 14]. А. Сухорукова акцентує на інституціональному вимірі, наголошуючи, що характерною ознакою будь-якої держави є «державний апарат» – структурована система органів, через діяльність яких здійснюється влада, реалізуються функції держави та захищаються її інтереси [141, с. 238]. Розвиваючи функціональний підхід, І. Ткач зауважує, що ці органи створюються спеціально «на виконання функцій держави», а здійснення державної влади постає їхньою безпосередньою метою [147, с. 19]. Отже, усі автори вбачають у державних органах інституційний канал між суверенною волею держави та суспільними процесами, однак під різними кутами зору. Попри змістове розмаїття, ці підходи мають спільну прогалину. Відтак, вони лише частково розкривають публічну природу владних повноважень і не завжди визначають, як легітимація та відповідальність органів перед суспільством трансформуються у конкретні управлінські результати.

Узагальнюючи, на нашу думку, органи державної влади – це створені Конституцією та законами, ланка держави, яка наділена публічно-владними повноваженнями й відповідальністю за формування та реалізацію державної політики (рис. 1.1).

Таблиця 1.2

Трансформація підходів до діяльності органів державної влади крізь
призму промислових революцій

Промислова революція	Зміни в діяльності органів державної влади
Перша промислова революція (1760–1840 рр.)	Зародження фабричного виробництва та механізації. Державні інституції спочатку дотримувалися принципів мінімального втручання (<i>laissez-faire</i>). Органи влади забезпечували правові умови для розвитку бізнесу і торгівлі, але практично не регулювали умови праці чи соціальний захист, що призводило до гострих соціальних проблем. Поступово, під тиском індустріалізації і міграції населення до міст, влада почала модернізувати бюрократію та приймати перші законодавчі акти для захисту робітників
Друга промислова революція (1870–1914 рр.)	Органи державної влади розширили свої функції, реагуючи на виклики швидкого економічного зростання й урбанізації. В цей час формуються перші елементи держави загального добробуту. Запроваджуються пенсії, страхування від нещасних випадків, регулюється безпека праці
Третя промислова революція (1950–2010 рр.)	Органи влади мусили адаптуватися до інформаційного суспільства та глобалізації. Державні установи почали використовувати електронні засоби обробки даних, створювати бази даних громадян, автоматизувати рутинні процеси. Виникла концепція «електронного уряду»
Індустрія 4.0 (2011–2022 рр.)	Уряди розробляють стратегії електронного урядування, впроваджують автоматизовані робочі процеси, електронний документообіг, системи «розумних» міст та відкриті дані. Держава одночасно стає і користувачем, і регулятором цифрової економіки: вона повинна забезпечити кібербезпеку, правове регулювання даних та приватності, а також сприяти розвитку інноваційної екосистеми
(2023– формується/триває)	Індустрія 5.0 прагне поєднати високі технології (штучний інтелект, автоматизацію) із творчим потенціалом людини, орієнтується на сталий розвиток і зелену економіку. Для органів державної влади це означає чергову еволюцію підходів – перехід до «Уряду 5.0», який має відповідати на нові виклики та потреби суспільства. Європейські експерти підкреслюють, що для успіху Індустрії 5.0 необхідне і відповідне перетворення державного сектору. Державне управління має стати більш гнучким, проактивним і стратегічним

Систематизував автор

Отже, виокремимо основні сутнісні засади, що характеризують сучасну діяльність органів державної влади:

– верховенство права і законність. Державні органи зобов’язані діяти суворо в межах закону та поважати права людини; всі рішення і дії влади підпорядковуються чинному правовому полю, що гарантує справедливість і захист від свавілля;



Рис. 1.1. Міжрівнева модель характеристики діяльності органів державної влади

Сформував автор

– прозорість. Відкрите інформування про діяльність влади є обов’язковою умовою сучасного врядування. Прозорість сприяє підзвітності та надає громадянам інформацію про те, що робить їхній уряд;

– підзвітність (відповідальність перед суспільством). Органи влади несуть відповідальність за свої рішення і повинні звітувати перед громадянами. Урядова підзвітність і прозорість гарантують, що зловживання будуть викриті, а помилкові або шкідливі політики швидко виправлятимуться;

– професіоналізм та етичність. Сучасна державна служба повинна базуватися на принципах компетентності, неупередженості й доброчесності.;

– участь громадян. Залучення громадськості до процесу ухвалення рішень є ключовою ознакою сучасного урядування. Влада створює механізми консультацій, громадських слухань, електронних петицій, щоб почути голос народу;

– оперативність та чутливість (належне реагування). Сучасні органи влади мають швидко й адекватно реагувати на потреби суспільства, зміни ситуації та кризові виклики;

– справедливість та інклюзивність. Діяльність органів влади має забезпечувати рівне ставлення до всіх громадян і врахування інтересів різних соціальних груп.

Отже, сучасна діяльність органів державної влади спирається на верховенство права і законність, прозорість та підзвітність, професіоналізм і етичність, участь громадян у прийнятті рішень, оперативність і чутливість до запитів суспільства, справедливість та інклюзивність. Разом ці засади гарантують дотримання прав людини, відкритість інформації про дії влади, відповідальність посадових осіб, компетентність і доброчесність державної служби, реальне врахування громадської думки, швидке реагування на зміни та рівне ставлення до всіх груп населення. Узгоджене застосування цих засад формує довіру громадян до державних органів влади, підвищує якість політик і послуг, зменшує ризики зловживань, забезпечує своєчасне виправлення

помилки, посилює соціальну згуртованість і стійкість до криз. Прозорість полегшує громадський контроль, підзвітність стимулює безперервне навчання і покращення, участь громадян підвищує обґрунтованість рішень, справедливість та інклюзивність розширюють доступ до можливостей і захищають від дискримінації.

Сама ж структура механізму роботи органів державної влади доцільно описується як взаємодія керуючої та керованої підсистем, де керуюча підсистема об'єднує політичні й адміністративні центри прийняття рішень, конституційно-закріплені повноваження, нормативно-правові норми, стратегічні цілі, бюджетно-фінансові інструменти, стандарти якості даних, етичні принципи і механізми міжвідомчої координації. Тоді як керована підсистема охоплює виконавчі організації, процеси надання публічних послуг, інформаційні системи та інфраструктури, операційні процедури, економічні стимули, компетентності персоналу і засоби цифрової взаємодії з громадянами, включно із системами на базі технологій на базі штучного інтелекту. При цьому керуюча підсистема надсилає керівні впливи і ресурси до керованої, отримує звіти, дані та сигнали зворотного зв'язку, на їх основі здійснює оцінювання результативності, виявляє відхилення, ініціює коригувальні дії і оновлює правила, що забезпечує прозорість, підзвітність і адаптивність механізму в динамічному зовнішньому середовищі (рис. 1.2).

Результати проведеного історико-еволюційного аналізу показали, що перші модерні держави виникали в епоху, коли виробництво було здебільшого аграрним і ремісничим, а соціальні процеси – локальними. Відповідно органи державної влади виконували обмежений набір функцій, зосереджуючись на збиранні податків, підтриманні правопорядку та забезпеченні зовнішньої безпеки. Але це за своєю суттю лише створювало ілюзію, що централізованого управлінського апарату цілком достатньо для розв'язання суспільних завдань, які в більшості випадків не виходили за межі територіальних кордонів держави. Все змінили промислові революції. Відтак, навіть перша промислова

революція, що запустила механізацію праці й масове використання парової енергії, радикально змінила цей баланс.

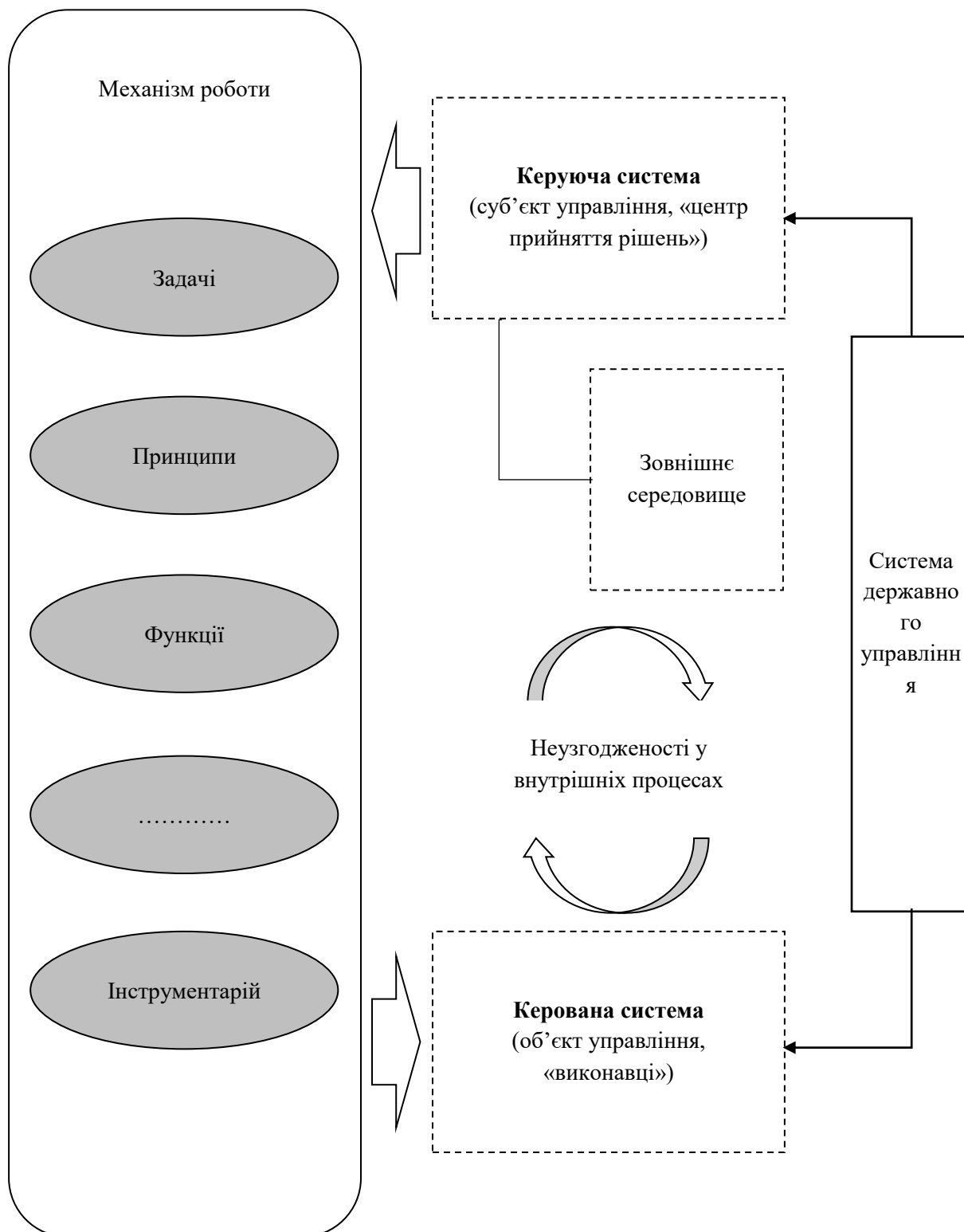


Рис. 1.2. Структура механізму роботи органів державної влади

Сформував автор

Органи державної влади вперше зіткнулися з необхідністю регулювати індустріальні ризики, від безпеки праці до управління інфраструктурою. Індустрія 4.0 і її плавний перехід до Індустрії 5.0 перетворили інформацію на стратегічний ресурс. Глобальні мережі, обчислювальна потужність і дані в режимі реального часу кардинально прискорили обіг знань і капіталу. З'явилися нові виклики: кібербезпека, конфіденційність, електронні послуги, масова інтеграція штучного інтелекту в управлінські процеси. Під тиском цифрової ери традиційні ієрархічні моделі державної служби втратили ефективність. громадяни очікують проактивних, персоналізованих сервісів, а глобальні кризи миттєво демонструють взаємозалежність світу. У відповідь органи влади вимушені переходити до мережових, відкритих форм роботи, де ключову роль відіграє саме безперервна інтелектуальна активність. Отже, враховуючи інтелектуально-інноваційну складову, представимо авторське бачення теоретичної моделі структурування основних складових діяльності органів державної влади (рис. 1.3).

У підсумку говорити про те, що проведений вище нами історико-еволюційний аналіз доводить, що будь-які події світового масштабу або кардинальні зміни так чи інакше мають свій початок і кінець. До прикладу, історичні потрясіння, чи то пандемія, чи війна, так чи інакше закінчуються і перехід від допандемічної діяльності стає вже постпандемічною діяльністю органів державної влади. Це стосується й воєнного часу. Але такого роду події залишаються свій слід. Наприклад, демонструють тимчасовий характер будь-яких зовнішніх обмежень і водночас підкреслюють сталість інтелектуальної динаміки. Під час пандемії людство мобілізувало науку, аби за лічені місяці створити вакцини, а держави почали масово розгортати дистанційні сервіси, що раніше впроваджувалися роками. В умовах війни суспільства інвестують у технології безпеки, кіберзахист, стійкі цифрові інфраструктури. Обидва приклади свідчать, кризи лише загострюють потребу в нових знаннях і

пришвидшують інноваційні цикли, але не зупиняють їх. Тобто є зовнішні явища, що протікають з нами постійно, таким є саме цифровізація.



Рис. 1.3. Теоретична модель структурування основних складових діяльності органів державної влади

Сформував автор

Цифровізація розгортається безупинно й експоненційно. На відміну від циклічних криз або форс-мажорів, котрі мають матеріальні межі у часі та просторі, цифрові технології розвиваються у науковій та технічній площинах паралельно в різних країнах і секторах економіки. Кожне нове покоління обчислювальних систем, мереж та алгоритмів штучного інтелекту створює платформу для ще глибшого проникнення даних у процеси виробництва, управління й повсякденне життя людини. Оскільки цифровізація сама по собі є глобальним еволюційним трендом, вона безперервно підживлює необхідність нарощувати інтелектуальний капітал, здатний не лише експлуатувати, а й критично переосмислювати й гуманізувати технологічні нововведення. І саме в таких умовах безперервності цифровізації на перший план виходить поняття інтелектуалізації, як потреба нашої науково-практичної уваги в подальших напрацюваннях.

1.2. Науково-методичні аспекти процесу інтелектуалізації

Людиноцентричність, або орієнтація на людину, сьогодні набуває особливого значення на тлі стрімкого технологічного прогресу. Хоча цифрові технології й автоматизація дедалі глибше проникають у всі сфери життя, саме людина залишається головним носієм інтелекту. При цьому, гуманістичний підхід підкреслює, що технології повинні розроблятися та впроваджуватися для людей і разом із людьми, посилюючи їхні можливості, а не замінюючи їхню роль повністю. Відтак, успіх організацій і суспільств все більше залежить від того, наскільки ефективно вони залучають людський розум, творчість і критичне мислення. Людиноцентричність цінується, оскільки ставить розвиток особистості, її знань та навичок у центр уваги – це забезпечує сталий і навіть, по своєму безпековий прогрес навіть в епоху домінування технологій. Варто зазначити, що в сучасних умовах, інтелектуальний капітал як сукупність знань,

навичок, досвіду та інноваційного потенціалу, нині визнаний одним із найцінніших ресурсів. У глобальній економіці знань частка нематеріальних активів, таких як інформація, патенти, ноу-хау та компетентності працівників, невинно зростає. На відміну від матеріальних ресурсів, інтелектуальний капітал має здатність постійно примножуватись. Так, до прикладу, чим більше ми використовуємо знання та обмінюємося ними, тим більшого ефекту досягаємо. Саме тому підвищення інтелектуальної активності окремих людей і команд сприяє створенню нового знання, яке може бути капіталізоване у вигляді технологічних інновацій, ефективніших процесів чи унікальних продуктів. Сучасні підприємства та держави конкурують між собою, зокрема, рівнем розвитку своїх інтелектуальних ресурсів, адже інтелектуальний капітал все більше визначає і економічну могутність, і соціальний прогрес.

У сучасному світі постійних змін та зростаючої складності інформаційних потоків особливо важливо підвищувати власну інтелектуальну активність. Це означає свідомо стимулювати розумову діяльність, розширювати кругозір і поглиблювати знання протягом усього життя. Активне тренування інтелекту дозволяє особистості швидше адаптуватися до нових умов, критично оцінювати інформацію та приймати обґрунтовані рішення. Тож, розвиток інтелектуального потенціалу кожної людини стає запорукою її успішності та здатності ефективно діяти в умовах сучасного суспільства знань. А отже, на передній план виходить нове, але при цьому старе за суттю, поняття «інтелектуалізація», яке переосмислює підвищення інтелектуальної активності в умовах сьогодення.

Стрімкий розвиток завжди базувався на накопиченні й передачі знань, тому інтелектуалізація як явище має глибоке історичне коріння. Відтак ще з часів античних філософів та мислителів Сходу проголошувалася цінність пізнання і прагнення до вищого рівня розуміння світу. У трактатах давньої Азії зустрічаються ієрогліфи та поняття, що позначають активне досягнення нового рівня знання через поєднання наявного досвіду з новими відкриттями. Ця ідея перегукується зі сучасним розумінням інтелектуалізації, а саме процес

невпинного вдосконалення розумових здібностей задля отримання якісно нових знань. Історія розвитку наук і технологій демонструє, що суспільства, які цінували освіту, науку та інтелектуальні здобутки, досягали значного прогресу. Отже, сучасний акцент на інтелектуалізації – логічне продовження багатовікового прагнення людства підносити силу розуму.

Термін «інтелектуалізація» став результатом поєднання розглянутого вище *intellectus* із *intellectualize*, тобто прикметника, що перекладається як «розумовий», та *intellectuallizaion*, який характеризує дію, спрямовану на підвищення інтелектуального рівня. Як можна зрозуміти, інтелектуалізація походить першочергово від слова «інтелект», а отже саме із нього й треба починати наше поглиблене дослідження.

Питання сутності інтелекту традиційно перебувало в центрі уваги психології та когнітивних наук, однак різні автори акцентують неоднакові аспекти цього багатовимірного феномену. Розглянемо основні підходи, окреслені у працях провідних науковців та практиків. До прикладу, Р. Солсо виокремлює практичний вимір, визначаючи інтелект як «уміння особистості здобувати, використовувати й відтворювати набуті знання на практиці для усвідомлення понять і взаємин між предметами і явищами» [137, с. 45]. Автор підкреслює оперування знаннями та їхнє застосування в реальних ситуаціях, однак поза увагою залишаються мотиваційні чинники, динаміка саморозвитку й контекст соціальної взаємодії. Тож, фактично обмежує поняття «інтелект» функцією актуалізації вже наявного досвіду, недооцінюючи процеси його творення й адаптивного розширення. Відштовхуючись від досліджень психометричного напрямку, Л. Готтфредсон подає інтелект як «розумові здібності особистості до планування, вирішення проблем, здійснення висновків, абстрактного мислення та ін.» [181, с. 18]. Цей підхід додає стратегічний і прогностичний вимір діяльності мислення, але, подібно до підходу Р. Солсо, лишається в межах індивідуального рівня й не враховує цільові мотиваційні імпульси, соціальну кооперацію та безперервне нарощування потенціалу під впливом зовнішніх викликів. У С. Степаненка інтелект постає як «творчість у

створенні нових знань шляхом переосмислення, інтуїтивного передбачення та використання попередньо набутих здібностей, досвіду» [68, с. 224]. Перевагою цього визначення є наголос на креативності та інтуїції, що розширює статичні уявлення про інтелект, однак не містить чіткої вказівки на механізми саморозвитку й не окреслює зв'язок із соціально-економічною системою, у якій інтелект реалізується.

Так, до прикладу, С. Манів пропонує найкомплексніший підхід, трактуючи інтелект як «вищу систему пізнавальних (розумових) здібностей індивіда, яка виявляється через активне творче мислення, здатності швидко і легко набувати нові знання і вміння, на основі чого досліджувати оточуючий світ та будувати пояснюючі теорії спостережуваних явищ» [91, с. 54]. Тут враховано, як швидкість оволодіння новою інформацією, так і здатність до теоретичного узагальнення; втім акцент досі залишається на індивіді, а мотиваційно-ціннісний вимір, інтеграція у колективний контекст і функціональна спрямованість на стійкий розвиток залишаються поза фокусом. З огляду на ці та інші прогалини в науково-практичній літературі, обґрунтоване узагальнене визначення, яке поєднує когнітивний, мотиваційний, креативний, динамічний і соціальний аспекти. Відтак, на нашу думку, інтелект – це інтегральна, мотиваційно зумовлена здатність індивіда чи колективу свідомо перетворювати наявний досвід, знання, уміння й навички на нові смисли та рішення через гнучку обробку інформації, творчо розв'язувати нетипові завдання, безперервно самоудосконалюватися та нарощувати когнітивний потенціал, забезпечуючи цим надійне, адаптивне й поступальне функціонування соціально-економічної системи в умовах змін.

При цьому інтелектуальна активність, на нашу думку, є необхідною передумовою результативності сучасного державного управління, оскільки допомагає перетворювати розрізнену інформацію на узгоджені знання і практичні рішення, що створюють суспільну цінність. Так, органи державної влади функціонують у середовищі високої складності і швидких змін, отже прості правила та рутинні процедури не забезпечують достатнього рівня якості

наданих державних послуг. Саме інтелектуальна активність забезпечує здатність формулювати проблеми, виокремлювати причинно-наслідкові зв'язки, будувати гіпотези і перевіряти їх на емпіричному матеріалі, тобто переходити від інтуїтивних припущень до доказового змісту рішень. Такого роду діяльність підсилює ефективність самих дій влади, оскільки обґрунтування державної політики стає прозорим, відтворюваним і придатним до незалежної оцінки, що зменшує ризики помилок і зловживань та підвищує довіру громадян. Отже, інтелектуальна активність формує певну спроможність державних органів, яка включає якісне управління змінами, методичний підхід до досліджень, використання порівняльного аналізу і моделювання, а також інтеграцію цифрових технологій, зокрема технологій на базі штучного інтелекту. Завдяки цьому з'являється можливість переходити від описових статистик до прогнозної аналітики, від фрагментарних заходів до узгоджених інтервенцій, від ситуативного реагування до проактивної профілактики ризиків. Розгортання інтелектуальної активності у поєднанні з належним управлінням даними створює основу для належної оцінки результативності та своєчасного коригування діючої політики, що особливо важливо у сферах безпеки, соціального захисту, охорони здоров'я, освіти і регулювання ринків.

Пошук оптимального розуміння інтелектуалізації відображає еволюцію уявлень про роль знань і творчої праці в сучасній економіці. Відтак, до прикладу, В. Іванова акцентує на ресурсному аспекті, визначаючи інтелектуалізацію як «процес нагромадження, розвитку та поліпшення структури інтелектуального потенціалу підприємства з метою забезпечення його стратегічних цілей в умовах гіперконкуренції» [47, с. 55]. Авторка влучно підкреслює потребу вдосконалювати інтелектуальний потенціал, але розглядає інтелектуалізацію здебільшого крізь призму накопичення ресурсу, а не трансформаційної динаміки його практичного використання. В. Кривошей та Д. Грек зосереджують увагу на макросоціальному зрізі, тлумачачи інтелектуалізацію як «зростання ролі та ваги розумової праці в суспільстві, насичення всіх його видів розумовими функціями творчого характеру» [64,

с. 47]. Підхід демонструє цінність творчого компонента, однак залишає поза увагою механізми організаційної підтримки, цифрового підсилення й управлінської децентралізації, які забезпечують практичну реалізацію цього зростання. Й. Ситник робить акцент на управлінському вимірі, обґрунтовуючи потребу створювати умови, за яких «вплив керуючої системи на керовану забезпечить інтелектуально орієнтовану діяльність підприємства та отримання конкретних результатів» [135, с. 94]. Автор підкреслює роль управлінського апарату, проте його підхід майже не торкається мотиваційного підґрунтя працівників і значення мережевої взаємодії між суб'єктами.

Іншої думки дотримується, С. Мельник який висуває пріоритет використання інтелекту особистості для вирішення поставлених завдань, наголошуючи на стимулюванні інтелектуальної активності суб'єктів безпеки [95, с. 372]. Цінність цього погляду полягає у визнанні важливості мотивації, однак автор обмежує сферу застосування лише безпековим контекстом і не враховує цифрові інструменти прискорення обміну знаннями.

Спільною рисою розглянутих трактувань є визнання вирішального значення людського інтелекту як ресурсу конкурентоспроможності. Разом з тим кожна з них має певні прогалини. З огляду на це постає потреба у визначенні, яке поєднує накопичення, творення і практичне застосування знань враховує мотиваційний аспект та ефект цифровізації. Отже, узагальнюючи напрацювання попередників [18;25;66;94], вважаємо, що інтелектуалізація – це безперервний, організаційно забезпечений і цифровими технологіями підсилений процес, що ґрунтується на інтелектуальній активності всіх учасників соціально-економічної системи й через децентралізацію рішень, підтримку ініціативності та посилений обмін інформацією перетворює сукупний індивідуальний і колективний когнітивний потенціал на механізм постійного генерування знань і дієвих рішень для адаптивного, надійного та сталого функціонування системи в умовах змін. Метою інтелектуалізації є перетворення накопиченого інтелекту організації чи спільноти на стратегічний ресурс, що безупинно формує інноваційні підходи задля збереження рівноваги,

підвищення конкурентоспроможності та довгострокового безпекового розвитку (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Ознаки безперервності в поняття «інтелектуалізація»

Ознака	Суть й зміст
Експоненційність цифрових технологій	Кожне нове покоління обчислювальної техніки, штучного інтелекту чи телекомунікацій пришвидшує появу наступних, утворюючи «ланцюгову реакцію» постійного технічного самовідтворення
	Обладнання дешевшає, хмари спрощують інфраструктуру, мобільний інтернет охоплює мільярди людей, тому дедалі ширші верстви населення стають учасниками обігу знань
	Держава змушена безупинно оновлювати власні цифрові платформи та нормативи кібербезпеки, інакше вона відстане від темпу змін
Циклічна генерація та застосування знань	Створене знання одразу стає підґрунтям для нових запитань. Кожна відповідь породжує подальші дослідницькі гіпотези, тому процес «пошук → відкриття → новий пошук» принципово не завершується
	Накопичувальний ефект колективного інтелекту стимулює постійну перекваліфікацію. Персонал і групи, що виконують державні функції, мусять навчатися швидше, ніж застарівають їхні попередні компетенції, і цей навчальний цикл не має кінцевої точки
	Знання відразу переходить у практику, алгоритми управління, аналітичні моделі, регуляторні рішення, а практика висуває нові вимоги до знань
Перманентність глобальних викликів і національних інтересів	Глобалізація постійно видозмінює ризики кіберзагрози, демографічні зсуви, конкуренція за ресурси і жодна з них не має остаточного завершення, тому захист національних інтересів потребує безперервного інтелектуального моніторингу та адаптації
	Постійно треба зважати на міжнародні стандарти, домовленості й нові правила гри, тобто невпинно осмислювати й реформувати власні політики
	Суспільні очікування до якості наданих державних послуг і прозорості влади зростають у реальному часі

Систематизував автор за даними джерел: [3;7;136;148;153].

Розглядаючи інтелектуалізацію як безперервний, але процес, ми говоримо про процесний підхід до її розуміння як найбільш узагальнений. Отже, в такому випадку, цей процес має давати певний результат або ж бажаний соціально-економічний ефект [52;105;126]. Вважаємо за потрібне охарактеризувати, який можливий ефект незалежно чи це мікро- або ж макрорівні:

1. Можливий соціальний ефект від успішної інтелектуалізації власної діяльності:

- інтелектуально насичені рішення роблять освіту, медицину й навіть надані державні послуги доступнішими та точнішими, поліпшуючи добробут населення;
- люди з розвиненим критичним мисленням активніше долучаються до суспільних дискусій і контролюють владу, зміцнюючи демократію;
- моделі безперервного навчання та відкриті знання створюють нові траєкторії мобільності для різних соціальних груп.

2. Можливий економічний ефект від успішної інтелектуалізації власної діяльності:

- впровадження знаннєво-інтенсивних технологій оптимізує процеси й підвищує віддачу від кожної години роботи;
- інтелектуальний капітал генерує високотехнологічні сектори, розширюючи податкову базу та зайнятість;
- інноваційні продукти та сервіси покращують конкурентоспроможність країни на глобальних ринках;
- уможлиблюється інтелектуальне ресурсне забезпечення соціально-економічної системи з метою підвищення її економічної безпеки.

Оскільки інтелектуалізація ґрунтується саме на інтелектуальній активності як головному джерелі безперервного творення та застосування знань, постає практична потреба чітко визначити, що саме варто розуміти під інтелектуальною активністю. До прикладу, К. Хаврова і Т. Кожухова [156, с. 117] пропонують двокомпонентну модель інтелектуальної активності, у якій виокремлюють: розумові здібності (когнітивний потенціал працівника); мотиваційні чинники, що спонукають цей потенціал до дії. Автори підкреслюють, що саме гармонійне поєднання цих складових у кожного виконавця забезпечує поступ підприємства в інтелектуалізації. Перевагою підходу є чітка вказівка на суб'єктну диференціацію і управлінську керованість процесу, проте модель лишається статичною. По суті, вона не описує, як

розумові здібності розвиваються під впливом мотивації, не враховує колективну динаміку знаннєвої взаємодії та не фіксує здатність системи адаптуватися до нестандартних умов. З. Равлінко розглядає інтелектуальну активність як інтегральну властивість суб'єктів і об'єктів безпеки, де поєднання розумових здібностей щодо роботи з інформацією активізується актуальними мотивами для генерування нових знань [125, с. 347]. Цінність цієї позиції явне фокусування на знання – творчому результаті та інтеграції когнітивних і мотиваційних елементів. Однак трактування обмежене сферою безпеки й переважно описує фазу генерування знань, не деталізуючи стадії їх практичного застосування, безперервного вдосконалення та колективного нарощування інтелектуального потенціалу.

Узагальнюючи вважаємо, що під інтелектуальною активністю варто розуміти інтегральну властивість суб'єктів і об'єктів того чи іншого виду діяльності, яка являє собою мотивоване поєднання їхніх розумових здібностей до опрацювання інформації та генерування нових знань і проявляється у здатності ефективно застосовувати набутий досвід, знання, уміння й навички для виконання поточних завдань, одночасно забезпечуючи безперервний саморозвиток, нарощування інтелектуального потенціалу та готовність творчо реагувати на нетипові ситуації.

Отже, якщо інтелектуальна активність постає основним рушієм самооновлення, творчої адаптації та стійкого розвитку, то її цілеспрямоване стимулювання вимагає не спорадичних заходів, а цілісного, наперед продуманого підходу. Відтак, саме тому ключовим наступним кроком є формування належної стратегії здійснення інтелектуалізації, здатної задати відкритій соціально-економічній системі чіткі пріоритети, інструменти й механізми підтримки, які гармонійно поєднують розвиток розумових здібностей, мотиваційних факторів і організаційної культури, перетворюючи сукупний інтелект на системний конкурентний ресурс (рис. 1.4).

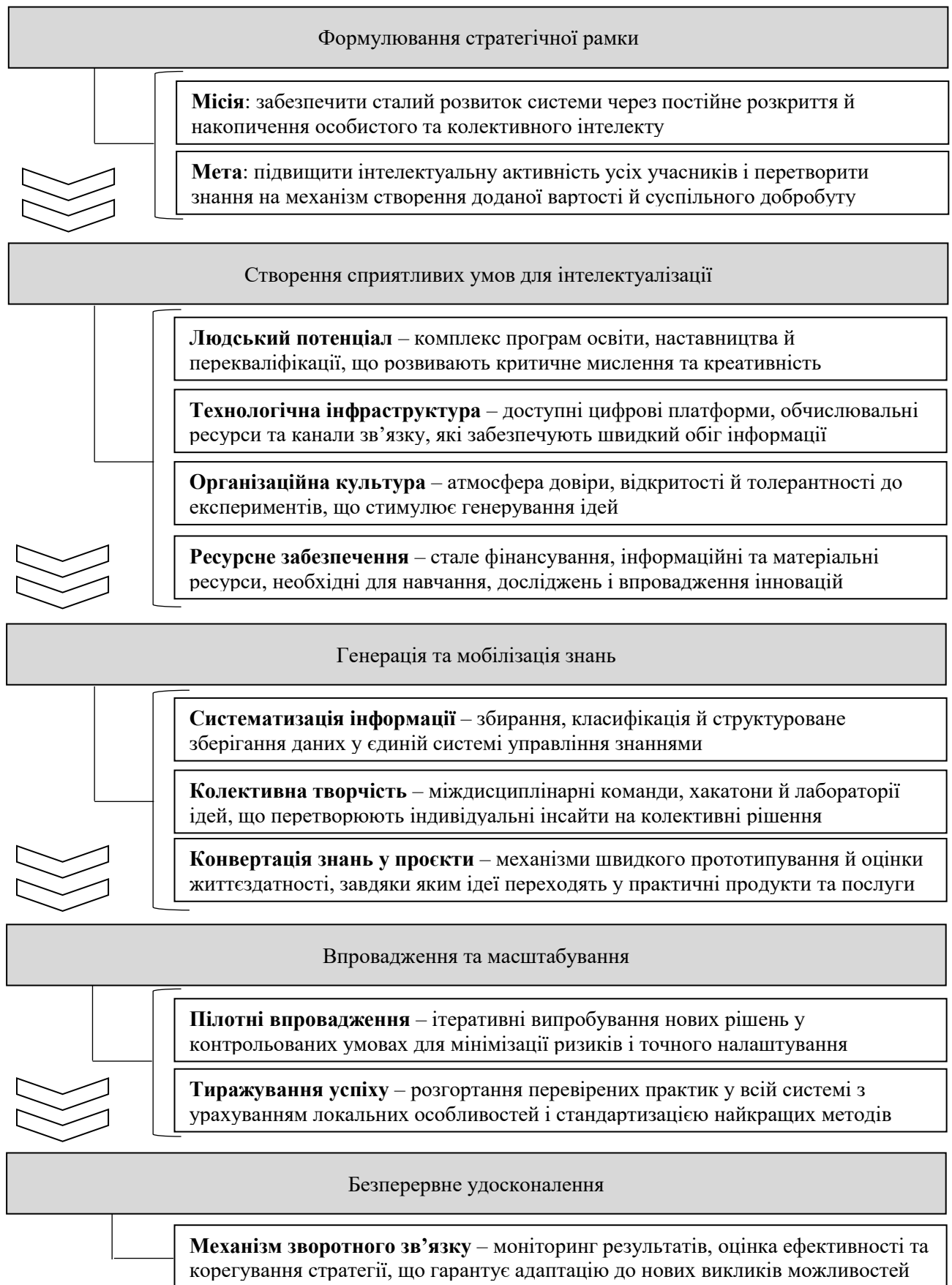


Рис. 1.4. Стратегія здійснення інтелектуалізації для відкритої соціально-економічної системи

Сформував автор

При цьому, для реалізації такого роду стратегії, як представлено на рис. 1.5, критично важливим залишається результати структуризації працівників, проведення організаційних змін та застосування мотиваторів. Тобто посилення інтелектуальних характеристик та нарощування вищезгаданого нами інтелектуального потенціалу. За своєю суттю необхідна відповідна програма інтелектуалізації в діяльності тої чи іншої соціально-економічної системи (рис. 1.5).



Рис. 1.5. Програма інтелектуалізації в діяльності соціально-економічної системи

Сформував автор

В епоху цифровізації стрімко зростає потреба інвестувати в розвиток інтелекту, як індивідуального, так і колективного. Цифрова революція (Індустрія 4.0, яка сьогодні перетікає вже в Індустрію 5.0) призвела до автоматизації рутинних операцій та появи штучного інтелекту, здатного виконувати все складніші завдання. В таких умовах людський фактор зсувається в бік творчої, аналітичної та стратегічної діяльності. Інвестування в інтелект означає вкладати ресурси в освіту, підвищення кваліфікації, наукові дослідження та розвиток критичного мислення. На усіх рівнях системно інвестують у розвиток інтелектуального потенціалу з метою отримання бажаного соціально-економічного ефекту. Маємо, що інтелектуалізація набирає обертів на фоні посилення цифровізації, стаючи все більш актуальною тенденцією. Проявляється у впровадженні інтелектуальних систем у різні процеси, від «розумних» фабрик і міст до алгоритмів штучного інтелекту в бізнес-аналітиці. Фактично відбувається взаємне посилення, цифрові технології створюють нові інструменти для накопичення й аналізу знань, а зростання ролі знань стимулює подальший розвиток технологій. За умов, коли технології на базі якраз штучного інтелекту й автоматизовані системи все частіше виконують роботу замість людини, надзвичайно важливо зберігати та розвивати власні інтелектуальні здібності:

1. Виникає необхідність доповнювати і спрямовувати роботу машин. Жоден алгоритм не може повною мірою замінити людську здатність до творчості, емпатії та стратегічного бачення.

2. Постійне генерування нових знань – це якраз шлях до прогресу в будь-якій галузі. Якщо людство перестане продукувати знання і покладатиметься лише на вже створені машинами алгоритми, розвиток сповільниться або навіть зайде в глухий кут.

Проведений вище аналіз в межах цього підрозділу дисертаційного дослідження, уможливорює сформулювати авторське бачення теоретичної діаграмної конструкції елементів інтелектуалізації (рис. 1.6).

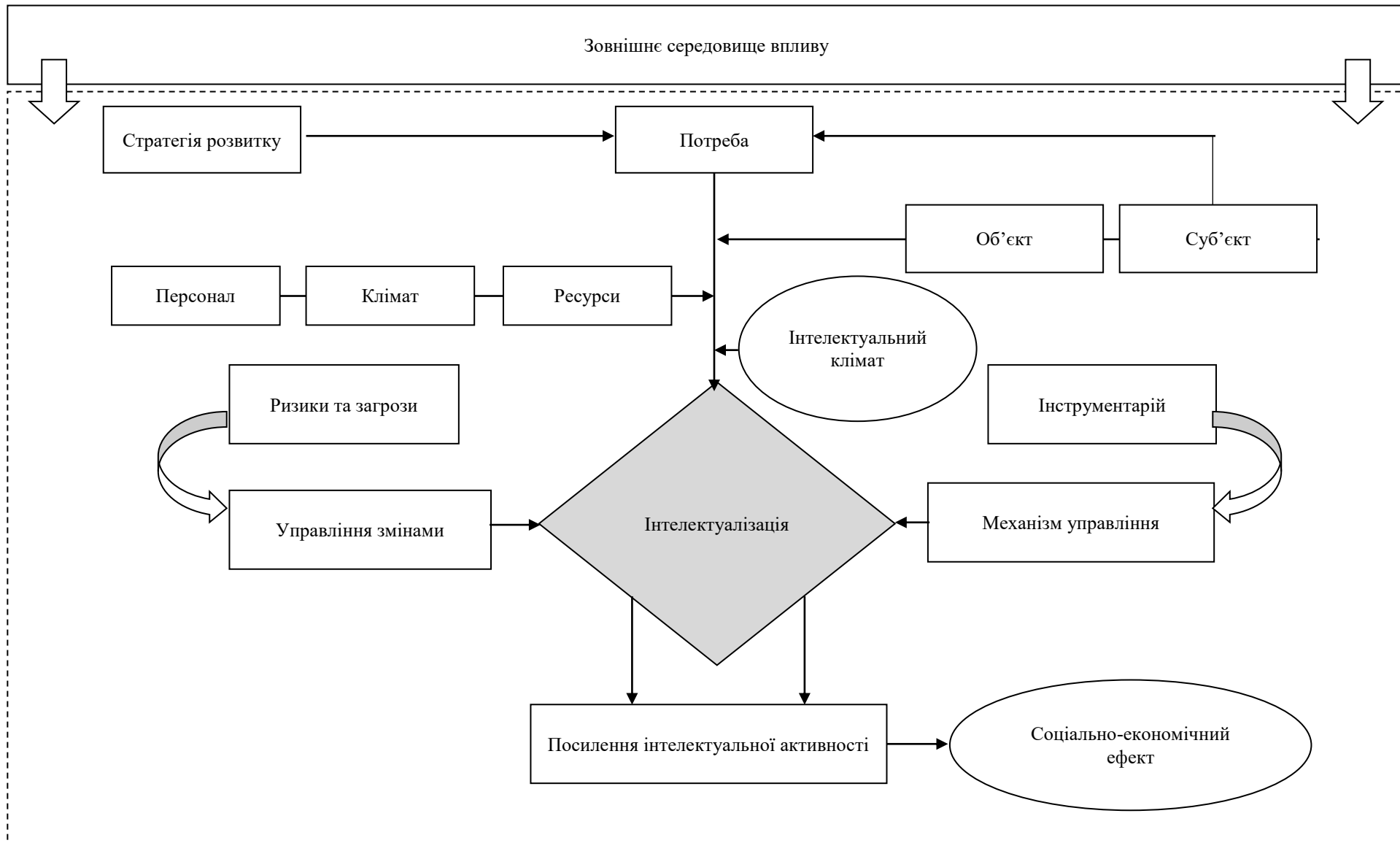


Рис. 1.6. Теоретична діаграмна конструкція елементів інтелектуалізації

Сформував автор

У підсумку можна стверджувати, що підвищення інтелектуальної активності несе користь не тільки окремій особистості, але й суспільству в цілому. Відтак інтелектуально розвинені громадяни здатні генерувати нові ідеї, брати участь у вирішенні соціальних проблем та впроваджувати інновації в різних сферах, від науки і техніки до економіки та культури. Суспільство, що складається з активних мислителів, більш стійке перед викликами часу. Так, воно краще адаптується до технологічних зрушень, менш уразливе до маніпуляцій чи дезінформації, здатне до критичного осмислення подій. Також варто зазначити, що саме інтелектуальна активність особистості позитивно впливає на її самореалізацію та якість життя, людина з широким світоглядом і розвиненими когнітивними навичками, як правило, більш успішна в професійній діяльності та більш свідомо у прийнятті життєвих рішень. Отже, стимулювання інтелектуальної активності на всіх рівнях, від особистого до колективного, є важливою передумовою сталого розвитку і добробуту.

На останок залишилося прояснити ще один важливий тезис. Відтак актуальність інвестування в інтелект проявляється як на мікрорівні підприємств, так і на макрорівні. На рівні підприємства інтелектуалізація означає формування кадрового складу, здатного працювати з новітніми технологіями та генерувати інновації. Сучасні виробничі системи стають дедалі складнішими, впроваджується роботизація й автоматизація процесів, що висуває підвищені вимоги до кваліфікації працівників. Без належних знань і вмінь персоналу навіть найдосконаліші машини не принесуть очікуваного зростання продуктивності. Тому підприємства, які прагнуть успіху, активно вкладають кошти у навчання співробітників, розвиток їхнього творчого потенціалу та підтримку культури обміну знаннями. Інтелектуальний капітал персоналу стає стратегічним активом. Саме він визначає здатність підприємства адаптуватися до змін, винаходити нові продукти та вдосконалювати бізнес-моделі. Врешті-решт узгодженість між техніко-технологічним розвитком і інтелектуальним рівнем працівників дозволяє досягти синергії, коли впровадження інновацій дає ефект, що перевищує

заплановані результати. На макрорівні інвестиції в інтелект набувають вигляду державних стратегій або політики, спрямованих на безпековий розвиток людського капіталу та науково-технологічного потенціалу нації. Так, держава, зацікавлена в довгостроковому прогресі, підтримує систему освіти, стимулює фундаментальні і прикладні дослідження, заохочує бізнес до інноваційної діяльності. У контексті посилення цифровізації національна безпека значною мірою залежить від інтелектуальної спроможності суспільства. До прикладу, від частки висококваліфікованих фахівців, наявності винахідників, інженерів, науковців та ефективних менеджерів. Окрім тих самих економічних вигод (як-от розвиток високотехнологічних галузей, підвищення продуктивності праці, створення робочих місць у секторі знань), інтелектуалізація на макрорівні уможливорює підвищення ефективності роботи органів державної влади в цілому. Освічене, критично мисляче населення краще взаємодіє з державними інституціями, вимагає від влади прозорості та ефективності, що в кінцевому підсумку покращує й якість реалізації механізмів державного управління. Саме тому, наша подальша наукова увага буде сконцентована на формуванні методологічного базису щодо сутності механізмів державного управління інтелектуалізацією діяльності органів державної влади.

1.3. Сутність механізмів державного управління інтелектуалізацією діяльності органів державної влади

У межах підрозділу 1.2 ми поглиблено визначили сутність процесу інтелектуалізації як такої, разом із вищепроведеним аналізом особливостей діяльності органів державної влади (підрозділ 1.1), проте важливим залишається визначити місце системи державного управління в цьому. Варто зазначити, що сама по собі важливість інтелектуалізації органів влади зумовлена зростанням складності викликів, з якими стикається держава в сучасному світі. Відтак державні рішення нині потребують урахування великої кількості факторів, економічних, соціальних, технічних, глобальних і т. д. Лише

інтелектуально спроможна та технологічно оснащена система державного управління може ефективно впоратися з такими комплексними завданнями. Більше того, інтелектуалізація діяльності органів влади прямо пов'язана із захистом національних інтересів та уможливлення високого рівня національної безпеки в цьому. Фактично, здатність державної машини генерувати нові знання і застосовувати їх у своїй діяльності стає чинником безпековості країни в цілому на усіх рівнях.

Також варто пам'ятати із попереднього підрозділу (підрозділ 1.2), що безперервність інтелектуалізації обумовлена також тим, що вона протікає одночасно на різних рівнях: індивідуальному (особистісному), організаційному, національному й міжнародному. На особистісному рівні відбувається безстрокове навчання, коли професіонал постійно оновлює компетенції, щоб залишатися релевантним у професії, яка змінюється разом із технологічним середовищем. На рівні підприємств знання швидко застарівають, тому компанії створюють системи безперервного розвитку персоналу й мережеві структури обміну досвідом. А ось на державному формуються системи та механізми, аби не відставати у світовій конкуренції.

Органи державної влади пройшли довгий еволюційний шлях, на якому було ряд перешкод та викликів (підрозділ 1.1), і сьогодні вони оперують колосальними обсягами соціально значущої інформації й відповідають за ухвалення рішень, які безпосередньо впливають на якість життя громадян, конкурентоспроможність економіки та національну безпеку. Оскільки цифровізація суспільства йде безперервно, джерела даних множаться експоненційно, а їхня структура стає дедалі складнішою. Ігнорувати процес інтелектуалізації означає опинитися перед морем необроблених даних без інструментів для їхнього осмислення. Лише державний апарат, що спроможний аналізувати великі масиви інформації методами передової аналітики та залучати людський інтелект до критичного інтерпретування результатів, може приймати обґрунтовані політичні та адміністративні рішення, здатні витримати випробування реальністю. При цьому, у світі, де технологічні зрушення мають

прямі політичні наслідки, відставання державних інституцій від темпів науково-технічного прогресу загрожує стратегічній автономії країни. Штучний інтелект, кібербезпека, автономні системи, біотехнології, усе це й багато іншого за своєю суттю, формує нові поля конкуренції та потенційних загроз. Якщо органи державної влади не інтегрують інтелектуалізацію у свої функції, вони втрачають здатність передбачати й нейтралізувати ризики, а також користуватися можливостями, що відкриваються. Відтак зростає залежність від зовнішніх акторів, які диктують стандарти, технології й правила гри, – наслідком стає підриг національного суверенітету та ослаблення позицій на міжнародній арені. З цим їм можуть допомогти переосмислені механізми державного управління. Вважаємо за доцільне уточнити суть й зміст таких понять, як «механізм», «управління» та «державне управління» з метою кращого розуміння, які можливості для підвищення ефективності інтелектуалізації можуть запропонувати ті самі механізми.

Поняття «механізм» активно використовується як у науковому, так і в повсякденному дискурсі. Відтак на сьогоднішній день цей термін міцно інтегрований у техніці, фізиці, біології, філософії, соціології, економіці, державному управлінні та інших науках. При цьому згідно зі специфікою галузі, механізм набуває нових характеристик та ознак, проте його застосування зазвичай використовується для опису внутрішньої будови чи сукупності станів та процесів, з яких складаються фізичні чи хімічні об'єкти [21, с. 293]. І. Мойсеєнко та О. Марченко описують механізм як «сукупність форм, методів, інструментів, процедур та важелів, за допомогою яких реалізуються певні функції чи досягаються цілі» [97, с. 220]. Автори одразу прив'язують набір інструментів до конкретної мети (управління, ринкове регулювання, соціальний захист). Водночас таке визначення фактично зводить механізм до переліку «чемодан-інструментів», не розкриваючи, як саме ці складники взаємодіють між собою, якою логікою й послідовністю керуються процедури та як забезпечується узгодженість елементів у динаміці. П. Попович подає подібну, але більш галузево спрямовану дефініцію. На його думку, механізм – це

«сукупність економічних методів і важелів, організаційної структури менеджменту, форм впливу на діяльність економічної системи, орієнтованих на суспільні потреби» [112, с. 36]. Позитивним є те, що автор прямо включає організаційну архітектуру та орієнтацію на суспільні інтереси, визнаючи соціальну легітимність управлінського впливу. Однак і в цій версії механізм скоріше постає статичним набором ресурсів і впливів, позбавленим чіткої вказівки на внутрішні зв'язки, правила взаємодії, зворотні зв'язки й адаптивні властивості, без яких складна соціально-економічна система не може ефективно функціонувати у змінному середовищі.

Відтак поняття «механізм» варто розуміти як внутрішньо узгоджену сукупність структурних елементів, взаємозв'язків і процедур, що забезпечують функціонування будь-якого процесу чи соціально-економічної системи.

Успішну діяльність будь-якої системи не можна уявити без впровадження ефективних управлінських практик. З огляду на таку актуальність важливо дослідити поняття «управління» з погляду різних авторських підходів. Відтак, на думку А. Лихолобова [83, с. 9], поняття «управління» – це хронологічно впорядкована сукупність впливів на управлінський об'єкт, що базоване на наявних знаннях та компетенціях окремих суб'єктів і спрямовано на розв'язання окремо поставленого завдання. В цьому визначенні автор підводить до ключової важливості ролі суб'єкту управління, через яку буде забезпечуватися досягнення поставленої мети. Аргументуючи, внесемо тезис про те, що не управлінський вплив є дещо помилковим у трактуванні як лінійного та ситуативного явища, тоді як сучасна концепція управління нерозривно доповнюється із плануванням, контролем та коригуванням, надаючи останньому адаптивних властивостей. Схожої думки притримується О. Сардак [130, с. 90], на переконання якого, термін «управління» – це набір пов'язаних між собою елементів соціально-економічної системи, що під час взаємодії між собою та з об'єктами зовнішнього середовища досягають поставленої мети, при цьому найбільш раціонально використовуючи кадрові, матеріальні та фінансові ресурси. Аргументуючи, зазначимо, що управління є

не самоорганізованою системою, але процесом із чітко визначеним керівним суб'єктом (чи групою суб'єктів), що провадить мотиваційні, координаційні та контролюючі функції. Більш розширене трактування надає В. Малиновський [89, с. 100], який визначає досліджуване поняття як складний та уніфікований суспільний феномен, що виступає ключовою функцією суспільного життя та має на меті зберегти структуру, підтримати діяльність, а також досягнення якісно нових станів та характеристик організованої системи. Екстраполюючи на діяльність окремої організаційної одиниці, це трактування можна визначати як формування оптимального режиму та порядку діяльності людей, з метою реалізації керуючого впливу на відповідні об'єкти. На нашу думку, таке визначення є дещо абстрактним, оскільки не враховує конкретні функції та механізму управлінського впливу, відповідно ускладнюючи його інтеграцію в практичну площину.

Узагальнюючи вищевказані визначення, на нашу думку, управління є цілеспрямованим свідомим впливом суб'єкта на об'єкт задля досягнення визначених цілей через реалізацію таких функцій, як планування, організація, мотивація, координація та контроль.

Тепер перейдемо безпосередньо до уточнення змісту поняття «державне управління». Перші прояви державного управління можна простежити ще у первісні часи. Так, за словами зарубіжних науковців, окремі елементи керівництва над племенем здійснювалось на основі містичних обрядів чи права старшинства. Саме такі особи ставали відповідальними за життя племені, облік врожаю, ведення обрядів та інше [51, с. 35]. Це все стало передумовою до подальшого формування повноцінного апарату державного управління. Вже впродовж IV–I тис. до н. е. з утворенням перших міст-держав у Шумері, Єгипті, Індії та Китаї з'являється потреба в постійному державному управлінні. Так, у Стародавньому Єгипті вже функціонував повноцінний державний апарат, метою якого було регулювання та адміністративна підтримка будівництва, податків та бюджету, що стало першим прикладом бюрократії з вертикальним управлінням [161, с. 101].

Період Античності став ключовим у розвитку наукової та практичної парадигми державного управління. Античні філософи заклали інтелектуальні основи теорії державного управління, сформулювавши базові уявлення про владу, закон, справедливість і природу політичного порядку. Сократ уважав, що державою мають керувати ті, хто володіє знанням про добро і справедливість, і наполягав на необхідності моральної доброчесності управлінця [175, с. 97]. Його учень Платон у діалозі «Держава» обґрунтував ідею про поділ суспільства на три стани, де управлінці-філософи мають керувати на основі розуму і загального блага, а також увів поняття справедливого ладу як умови ефективного правління [31, с. 28]. Аристотель у праці «Політика» провів класифікацію форм правління і наголосив на ролі закону як вищого авторитету в державному управлінні, вважаючи політію найбільш стабільною формою устрою. Їхні ідеї стали основою не лише античного устрою, а й теоретичних моделей управління у наступні епохи, включаючи Середньовіччя і Новий час [127, с. 200]. Паралельно на практиці державне управління античної Греції та Риму також зазнавали значних трансформацій. До прикладу, у полісній Греції державне управління було у формі прямої демократії (народні збори) та постійно діючих органів керування, діяльність яких багато в чому поєднувалось із релігійними віруваннями. Тоді як у Римській республіці, а потім і в імперії, поступово відбувається спеціалізація державного апарату. Зокрема утворювалися курії, консулати, претури, прокуратори [143, с. 21].

Після розпаду Західної Римської імперії концепція державного управління в Європі дещо занепала, уніфікувавшись унаслідок впливу феодалів, церкви та муніципалітетів [50, с. 219]. В результаті утворились множинні юрисдикції, які часто конфліктували між собою. Лише в VIII–XIII століттях у Західній Європі поступово відновлюються централізовані прояви державного управління. До прикладу, у Франції утворюються перші палати обліку та судові органи, а у Великобританії Вільгельм Завойовник провів перший перепис (Domesday Book, 1086), що вимагав формування стабільної державної служби [162, с. 42]. Новий етап розвитку управління пов'язаний із

формуванням держави як постійної інституції, що має сталу внутрішню структуру. Після Французької революції з'являється концепція «служби державі», заснована на публічному праві. Наполеон I запровадив префектуру як базовий елемент вертикального управління, що забезпечував пряме підпорядкування центральній владі [100, с. 290]. У XIX столітті в концепцію державного управління активно інтегрується наукове та компетентнісне підґрунтя. Зокрема, у Великобританії під впливом ідей Джона Стюарта Мілля та Джеремі Бентама формуються основи державного урядування, оцінки його ефективності та прозорості. Яскравим прикладом цього стало формування у 1885 році Служби державної кар'єри (Civil Service), в якій відбір базувався на прозорих конкурсах, а не на соціальному статусі претендентів [142, с. 277]. Під кінець Першої світової війни більшість урядів були змушені кратно розширити управлінські функції державного апарату та паралельного реформувати його з огляду на нові потреби суспільства. Лідером у цьому стали США, де президент Вудро Вільсон перше обґрунтував поділ між політикою та управлінськими функціями держави, стверджуючи важливість незалежності та неупередженості останньої [48, с. 91].

Отже, історичний поглиблений аналіз показує вкрай тривалу еволюцію державного управління, від ранніх форм племінного керівництва, що спиралися на обряди і право старшинства, до становлення перших централізованих апаратів у містах державах Стародавнього Сходу. так, бачимо, що вже в Єгипті сформувався вертикально організований бюрократичний устрій з обліком, податками і бюджетуванням, що заклав практику адміністративної раціоналізації. Античність додала інтелектуальну основу, Сократ, Платон і Аристотель сформулювали уявлення про владу, закон, справедливість, поділ функцій і провідну роль знання, тоді як грецькі поліси і Рим виробили різні моделі практичної організації, від прямої участі громадян до спеціалізованих посад і розбудови апарату. Після занепаду Західної Римської імперії управління фрагментувалося між феодами, церквою і містами, однак поступово, у середньовічній Західній Європі, знову з'являються централізовані облікові та

судові інституції, що відновили керованість і підготували ґрунт для модерного державного апарату. Новий час утвердив державу як постійну інституцію з чіткою внутрішньою структурою, після Французької революції формується ідея служіння державі на основі публічного права, наполеонівська префектура інституціалізувала вертикаль управління та відповідальність перед центром. У дев'ятнадцятому столітті зростає роль наукових підходів, утверджуються прозорі конкурси в державній службі, меритократія витісняє соціальний статус як критерій доступу до управлінських функцій, розвиваються механізми оцінювання ефективності та підзвітності. Після Першої світової війни держави розширюють соціальні функції, а теоретичне обґрунтування відмежування політики і адміністрування, запропоноване Вудро Вільсоном, задає орієнтир неупередженого, професійного управління. У підсумку історична траєкторія веде від сакральних і персоналізованих форм владарювання до раціонально організованих, правово-легітимних, професійних систем, що поєднують інтелектуальні засади, адміністративну спроможність і відповідальність перед суспільством.

Історична еволюція дійшла до моменту, коли посилилися глобалізаційні саме процеси. Так, глобалізація змінює державне управління через різке зростання взаємозалежності усіх економік, ринків і суспільств, що ускладнює як постановку публічних проблем, так і вибір засобів їх розв'язання. Рішення більше не можуть спиратися лише на локальні дані та інтереси, адже наслідки швидко виходять за національні межі. Виникає потреба узгоджувати власну державну політику зі зовнішніми зобов'язаннями, міжнародними стандартами і практиками партнерів, синхронізувати часові горизонти, враховувати ланцюги доданої вартості, транскордонні потоки капіталу, товарів і людей. У такого роду умовах управлінський цикл переходить від лінійної логіки до мережевої взаємодії органів державної влади, де зростає роль координації, спільного аналізу ризиків, розподілу відповідальності і колективного моніторингу. Відтак, це змінює як процедури прийняття рішень, так і практики їх реалізації, оскільки потрібні багаторівневі домовленості, механізми спільної підзвітності

та відкриті канали зворотного зв'язку. А далі й цифровізація радикально прискорює управлінські процеси, перетворюючи дані на головний ресурс планування, оцінювання і контролю. Швидкість доступу до інформації, можливість інтегрувати джерела різної природи, застосування аналітики і технологій на базі штучного інтелекту змінюють саму архітектуру прийняття рішень. Від описових звітів і ретроспективних оглядів управління переходить до поточного аналізу, прогнозування, моделювання сценаріїв і тестування варіантів на цифрових платформах.

Як можна стверджувати, сьогодні державне управління розвивається в напрямі цифрової трансформації. Концепції e-government, та цифрової ідентичності змінюють саму природу досліджуваного явища. Уряди формують департаменти цифрової трансформації, створюють портали публічних послуг, впроваджують нові технології для обліку й аудиту [17, с. 338]. Так, В. Колпаков визначає державне управління як «специфічну діяльність держави, що дістає вияв у функціонуванні її органів, які безперервно, планомірно, владно і в рамках правових установлень впливають на суспільну систему з метою її вдосконалення відповідно до державних інтересів» [53, с. 16]. Перевагою цього підходу є наголос на безперервності й плановості управлінського впливу та підкреслення правової рамки, у межах якої реалізується державна влада. Водночас таке трактування демонструє певну державо-центричну однобічність. В. В. Цветков розглядає державне управління як «матеріалізоване виявлення (вираження) державної влади, що здійснює визначені нею спільні цілі й завдання у межах системи цієї влади, виходячи з принципу поділу влади» [158, с. 102]. Сильним боком є інтеграція концепції поділу влади й акцент на реалізації «спільних цілей», що задає легітимаційну рамку. Однак визначення залишає за дужками регулятивну та сервісну природу влади щодо громадян, не підкреслює її публічного характеру та не деталізує виконавчо-розпорядчих інструментів, через які досягаються ці спільні цілі. В. Авер'янов підкреслює інституційний вимір, наголошуючи, що державне управління – це «особливий та самостійний різновид діяльності держави, що здійснює окрема система

спеціальних державних органів – органів виконавчої влади» [33, с. 6]. Перевагою виступає чітке окреслення органів виконавчої влади як основних суб'єктів управління. Водночас автор сфокусований переважно на інституційній відокремленості виконавчої гілки й не приділяє належної уваги цільовим орієнтирам (задоволенню суспільних інтересів), а також правовим і моральним обмеженням влади.

Своєю чергою Ю. Битяк [1, с. 261] термін «державне управління» розглядає як «самостійний вид державної діяльності, що має організуючий, виконавчо-розпорядчий, підзаконний характер, особливої групи державних органів (посадових осіб) щодо практичної реалізації функцій та завдань держави в процесі повсякденного і безпосереднього керівництва економічним, соціально-культурним та адміністративно-політичним будівництвом». Перевагою цього підходу є акцент на виконавчо-розпорядчій природі влади, а також наголошення на принципі законності будь-якого прояву управлінської діяльності з боку держави. Аргументуючи, зауважимо, що це трактування, концентруючи увагу на інституційно-адміністративному аспекті, ігнорує інтегруючу суспільну функції держави та не враховує значення колективних інтересів громадян. В. Мартиненко [93, с. 17] вбачає, що державне управління – це «процес здійснення авторитарного врядування через формування та реалізацію системи державних органів виконавчої влади на всіх рівнях адміністративно-територіального поділу країни, які застосовують сукупність способів, механізмів, методів владного впливу на суспільство». У цьому трактуванні автор підкреслює багаторівневність виконавчої влади та різноманітність механізмів реалізації впливу останньої. Віддаючи належне автору, вживання терміна «авторитарне врядування» є дещо суперечливим щодо сучасних демократичних засад і звужує концепцію до одностороннього наказового керівництва та мінімізації можливості участі громадян у суспільному обговоренні.

Узагальнюючи, усі автори визнають діяльнісну й владну природу державного управління, однак принцип верховенства права і задоволення

колективних інтересів нерідко подаються імпліцитно або фрагментарно. Так, вважаємо за потрібне узагальнити попередників (Додаток А) та стверджувати, що державне управління являє собою публічно-владну діяльність уповноважених органів і посадових осіб, спрямовану на регулювання суспільних процесів і задоволення колективних інтересів відповідно до принципу верховенства права.

У трактуванні І. Ярмолинської [169, с.120] механізм державного управління постає передусім як інструмент реалізації виконавчої влади. Відтак такого роду підхід цінний своєю процесною повнотою – він охоплює весь цикл «діагностика → рішення → втілення». Водночас авторка майже не деталізує склад інструментарію, а логіка «узгодженості» елементів радше проголошується, ніж розкривається. Н. Р. Нижник і О. А. Машкова [51], навпаки, наголошують на здатності механізму впливати як на внутрішні, так і на зовнішні чинники, від яких залежать результати роботи керованого об'єкта. Автори слушно підкреслюють відкритість сучасних систем і необхідність одночасно «тримати під контролем» обидва середовища, проте їхнє визначення фактично окреслює лише сферу дії, не розкриваючи конкретних методів, правових засобів чи інформаційно-аналітичної підтримки, що забезпечують такий вплив. Своєю чергою Р. М. Рудніцька, О. Г. Сидорчук і О. М. Стельмах [128] акцентують на формальній стороні питання, описуючи механізм як «штучно створену складну систему» з окресленою структурою, сукупністю норм, методів і правових інструментів державного впливу. Цінність цього підходу в акценті на нормативній базі та структурованості, однак він, майже не враховує роль економічних і організаційних важелів.

Отже, у всіх трьох підходах спільною рисою є бачення механізму державного управління як комплексу взаємопов'язаних засобів владного впливу. Однак авторам бракує цілісної візії, що поєднувала б процесну логіку, структурну визначеність і динамічну адаптивність. Узагальнюючи, вважаємо, що механізм державного управління є комплексом правових, організаційних, економічних та інформаційно-аналітичних інструментів і процедур, за

допомогою яких органи державної влади здійснюють упорядкований вплив на об'єкти управління, забезпечуючи ефективне виконання публічних функцій і досягнення суспільно значущих результатів. Тож, можемо стверджувати, враховуючи проведений аналіз у попередньому підрозділі (підрозділ 1.2) та напрацювання інших науковців й практиків [6;41], що механізм державного управління інтелектуалізацією діяльності органів державної влади – це внутрішньо узгоджена сукупність конституційно закріплених повноважень, нормативно-правових регуляторів, організаційних структур, економічних стимулів, кадрово-освітніх програм, цифрових технологій (зокрема інструментів штучного інтелекту), інформаційно-аналітичних процедур та зворотного зв'язку, за допомогою яких уповноважені особи чи організації системно формують, координують і реалізують цілеспрямований вплив на всі етапи безперервного процесу інтелектуалізації, починаючи від оцінювання й розвитку інтелектуального потенціалу кадрів до створення умов для їх творчої активності та оперативного використання нових знань, забезпечуючи у такий спосіб адаптивність, результативність і безпекову стійкість державного управління в умовах динамічних суспільно-економічних змін.

Інтелектуальна активність у діяльності органів державної влади є запорукою науково обґрунтованого формування самої державної політики. Лише розвинена культура аналітичного мислення, підтримана методами кількісного й якісного аналізу, дозволяє відфільтровувати шум інформаційного середовища, виявляти причинно-наслідкові зв'язки та конструювати альтернативні сценарії. У результаті державні рішення ґрунтуються не на припущеннях чи інерції, а на перевірених знаннях і системному прогнозуванні, що мінімізує ризики помилок і підвищує ефективність публічної політики. За своєю суттю інтелектуальна активність є каталізатором інноваційних перетворень усередині самого публічного сектору. Вона стимулює запровадження цифрових сервісів, архітектур «одноразового введення даних», алгоритмів на базі штучного інтелекту, що скорочують транзакційні витрати держави та підвищують якість послуг для громадян. Там, де державні

службовці активно шукають нові знання, експериментують і навчаються упродовж життя, з'являються інновації в державному секторі. Але цього не досягнути без відповідних механізмів державного управління.

Варто зазначити, що саме державне управління формує інституційну архітектуру, без якої інтелектуалізація не має стійкої основи. Лише держава може водночас розбудувати національну систему освіти, науково-дослідну інфраструктуру, цифрові платформи й мережі передачі даних, гарантувавши їхню доступність у кожному регіоні. Ринок в цілому і навіть найпотужніші приватні корпорації не здатні забезпечити цілісність і синхронізованість таких базових умов, адже їхні інвестиційні рішення орієнтовані переважно на комерційний інтерес, а не на довгострокову суспільну вигоду. Без централізованої державної координації, інтелектуальний капітал розвивається фрагментарно, залишаючи поза увагою дуже багато елементів.

Як слушно відмічав А. Штангрет та В. Шляхетко [164, с. 55] інтелектуалізація не зменшує актуальності управління, а зміщує акценти на першочерговий захист і формування інтелектуальних ресурсів. На це є ряд причин. Узагальнюючи напрацювання попередників і спираючись на результати критичного аналізу науково-практичної літератури [40; 104; 123; 145; 155], можемо виокремити низку причин, що зумовлюють необхідність інтелектуалізації діяльності органів державної влади:

- щоденний лавиноподібний приріст даних вимагає від державних інституцій спроможності швидко фільтрувати релевантні відомості та перетворювати їх на знання для прийняття рішень;
- зростання частки недостовірних або маніпулятивних повідомлень підвищує потребу в аналітичних інструментах, здатних відсіювати фейки й мінімізувати ризики дезінформації;
- інтеграція алгоритмів у процес надання державних послуги створює вимогу до держави володіти власними компетенціями у сфері AI, щоб керувати, контролювати й етично регулювати їхнє застосування;

- деградація навчально-освітніх практик і втрата інтересу до знань потребують від влади створення стимулів і умов для безперервного навчання населення й власних службовців;
- швидкість появи нових технологій перевищує цикл оновлення традиційних регламентів, тому державі потрібна внутрішня культура інновацій для динамічного нормотворення;
- зростання атак на цифрову інфраструктуру потребує глибокої експертизи й аналітики для побудови проактивних систем кібероборони;
- громадяни очікують відкритих даних і доказової аргументації, а інтелектуалізовані процеси полегшують публічний контроль і підвищують довіру;
- множинність законів і підзаконних актів викликає потребу в інтелектуальних системах правового аналізу, що допомагають уникати колізій і дублювання;
- пандемії, повномасштабна війна й інші катастрофи вимагають здатності оперативно аналізувати ситуацію й розгортати наукоємні рішення під тиском сучасності.

Разом із цими причинами, визначимо і ключові вимоги, що мають ставитися до сучасних механізмів державного управління інтелектуалізацією діяльності органів державної влади (табл. 1.4).

У процесі інтелектуалізації діяльності органів державної влади доречно переосмислити класифікацію підрозділів органів державної влади, а саме «стратегічні», «функціональні» та «сервісні», крізь призму управлінських функцій, що забезпечують державну безпеку й загальну стійкість публічного сектору. Передусім доцільно запровадити системне оцінювання індивідуального інтелекту посадових осіб, використовуючи комбінований інструментарій стандартизованих тестів, структурованих співбесід, аналізу виконаних функціональних завдань і показників службової діяльності. Отримані дані дозволять віднести працівників до однієї з інтелектуальних страт і, відповідно, оптимально розподілити їх між підрозділами.

Таблиця 1.4

Вимоги до механізмів державного управління інтелектуалізацією
діяльності органів державної влади

Вимоги	Повинен охоплювати усі елементи інтелектуалізації, а саме від розвитку людського капіталу та наукової підтримки до удосконалення технологічної інфраструктури і правового регулювання
	Має легко модифікуватися під нові виклики, а саме змінювати пріоритети, структури та фінансування без тривалих бюрократичних процедур, аби держава не втрачала темп модернізації
	Усі рішення щодо розбудови інтелектуального потенціалу повинні базуватися на верифікованих даних, аналітичних моделях і прогнозах
	Необхідно залучати науковців, бізнес, громадські організації та самих державних службовців, щоб у процесі були враховані різні перспективи, а підтримка реформ ґрунтувалася на широкому суспільному консенсусі
	Потребує гарантованих бюджетних і позабюджетних джерел, довгострокових програмних коштів і прозорості системи розподілу
	Мусить передбачати сумісність усіх інформаційних систем, стандарти інтероперабельності та обов'язкові протоколи захисту даних
	Будь-яке застосування штучного інтелекту, аналітичних алгоритмів повинно відповідати етичним нормам, забезпечувати захист персональних даних і бути зрозумілим громадянам
	Має включати системи підвищення кваліфікації, менторські програми та внутрішні спільноти практик

Сформував автор

Відтак, у «стратегічних» структурах, носії так званого «інноваційного» інтелекту, здатні творчо й проактивно формувати політику, оперативно виявляти зовнішні та внутрішні загрози, моделювати сценарії та ініціювати інноваційні захисні заходи. В так званих «функціональних» – фахівці з «видатним» інтелектом, орієнтовані на глибоке предметне опрацювання нормативних, аналітичних і контрольних функцій. У «сервісних» – працівники з «типовим» інтелектом, які забезпечують стабільне виконання допоміжних

операцій. Такого роду диференціація створює передумови для цільового розвитку кадрового потенціалу, підвищує організаційну гнучкість та дозволяє більш ефективно інтегрувати цифрові технології, у тому числі інструменти штучного інтелекту, в управлінські процеси.

Так, під так званим «інноваційним» інтелектом у діяльності органів державної влади розуміємо спроможність системно бачити майбутні можливості та ризики, формувати нові підходи до політик, будувати сценарії та перевіряти їх через експерименти, пілоти і доказову аналітику, поєднувати правові, економічні, організаційні та технологічні аспекти в одне цілісне рішення. Такий тип мислення спирається на стратегічне бачення, уміння працювати з невизначеністю і суперечливими інтересами, здатність до співтворення з громадянами, бізнесом і науковою спільнотою, чутливість до прав людини. Своєю чергою «інноваційний» інтелект уміє перетворювати дані на нові знання, оркеструвати міжвідомчі команди, обирати метрики результативності, масштабувати вдалі практики, вчасно відмовлятися від неефективних рішень. У роботі з новими цифровими технологіями він не лише застосовує інструменти на базі технологій штучного інтелекту для прогнозування, моделювання та персоналізації послуг, а й визначає рамки їх відповідального використання, встановлює правила прозорості, пояснюваності та захисту приватності, забезпечує узгодження інновацій з конституційними повноваженнями та суспільною довірою.

Під «видатним» інтелектом працівників органів державної влади маємо на увазі глибоку предметну експертизу, логічну строгість і методичну дисципліну, здатність точно формувати норми, стандарти та процедури, будувати надійні аналітичні моделі, забезпечувати якість даних і перевірку гіпотез, проводити аудит процесів і контролювати виконання рішень. Такий тип мислення перетворює інноваційні задуми на впорядковані регламенти і працездатні операційні механізми, підтримує сумісність систем і стабільність сервісів, оперативно реагує на слабкі сигнали і відповідністю вимогам права. При цьому більш «типовий» інтелект означає впевнене володіння стандартними

операціями, надійність, точність виконання, сервісну орієнтацію та дисципліну у веденні записів і комунікації з громадянами, він забезпечує щоденну безперебійну роботу сервісів і дотримання встановлених регламентів. Обидва типи доповнюють інноваційний рівень, адже видатний інтелект підсилює доведення і масштабування нововведень, а типовий гарантує ефективне надання послуг, при цьому кожен рівень може і має посилюватися системами на базі технологій на штучного інтелекту (рис. 1.7).

Отже, у підсумку можемо стверджувати, що інтелектуалізація діяльності органів державної влади – це впровадження у державне управління принципів і підходів, що базуються на знаннях, інноваціях та використанні інтелектуального потенціалу людей і технологій. Простіше кажучи, йдеться про перехід від традиційних бюрократичних методів роботи до більш «розумних», гнучких і обґрунтованих даними та експертизою практик управління. Державні установи завжди оперували значними обсягами інформації, але в умовах цифрової ери ці обсяги зросли до безпрецедентних масштабів. Тому виникла потреба осмислювати і використовувати ці дані з максимальною користю, для цього необхідні як сучасні інформаційні технології, так і висококваліфіковані фахівці, здатні з ними працювати. Інтелектуалізація означає в цьому контексті, що на всіх рівнях, а саме від рядового службовця до керівника установи заохочується використання знань, аналітики та творчих підходів у виконанні повсякденних завдань і стратегічному плануванні.

Закладаючи основу щодо формування механізму державного управління інтелектуалізацією діяльності органів державної влади, зазначимо, що саме висока зацікавленість вищого керівництва є критичною, оскільки саме вона трансформує інтелектуалізацію з декларативної ідеї на стратегічний пріоритет. Саме перші особи демонструють особисту участь, вони закріплюють її у політичних документах, мобілізують ресурси, задають темп упровадження цифрових технологій та штучного інтелекту, формують культуру відкритого обміну знаннями й усувають бюрократичні бар'єри, що гальмують творчі ініціативи.

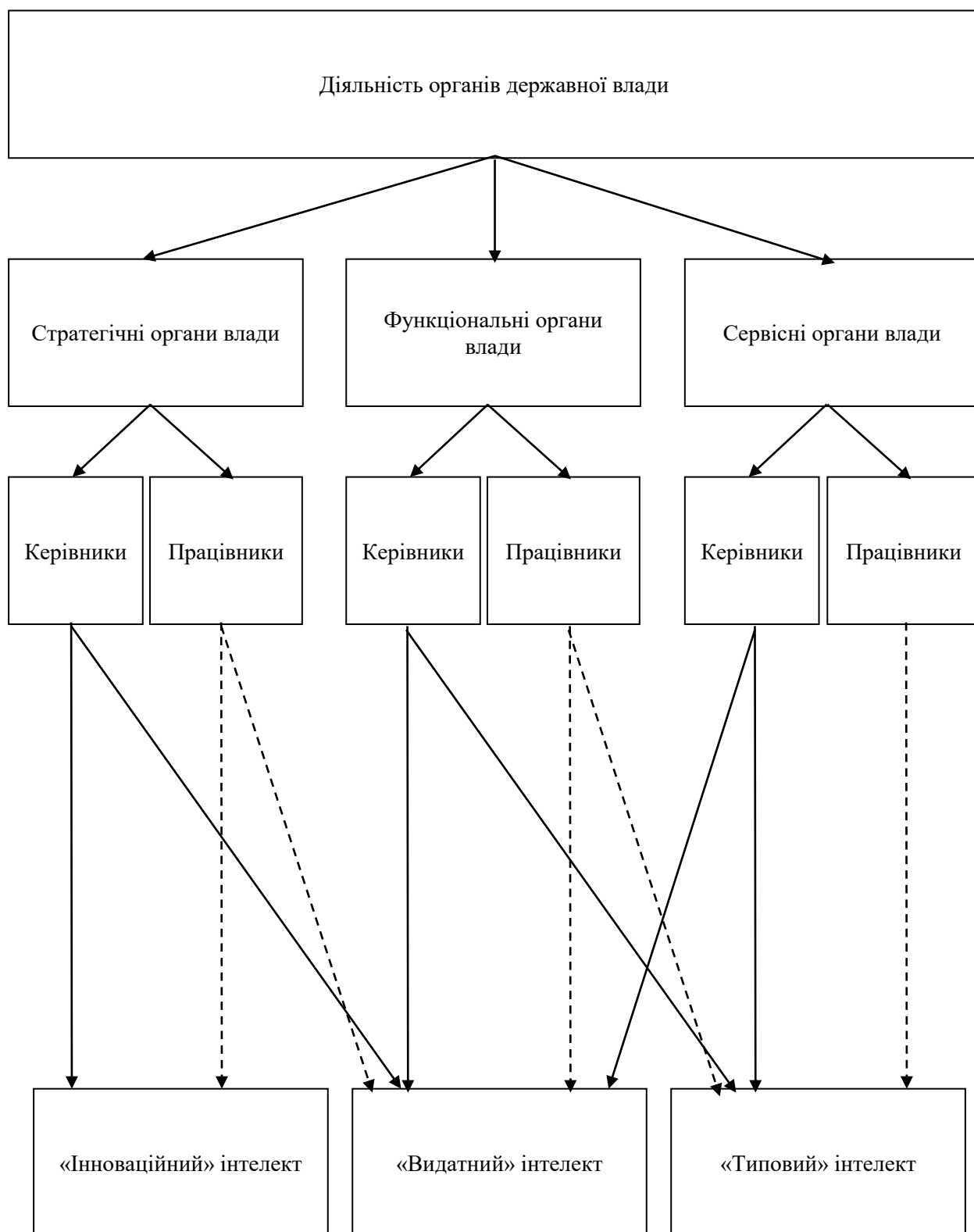


Рис. 1.7. Можливості до визначення інтелектуальних характеристик працівників органів державної влади

Сформував автор

Високий рівень інтересу керівництва сигналізує середньому менеджменту й експертним підрозділам, що інноваційна діяльність є безумовно цінною й

винагороджуваною, тому працівники охочіше переосмислюють усталені процедури, швидше адаптують інтелектуальні рішення та готові брати на себе відповідальність за ризикові зміни (рис. 1.8).

Результати інтелектуалізації діяльності органів державної влади можуть бути вельми відчутними для суспільства. Відтак підвищується якість управлінських рішень. Вони за своєю суттю стають більш обґрунтованими, прозорими та далекоглядними, оскільки спираються на факти, аналіз та експертні оцінки. А це своєю чергою знижує ризик помилкових політичних кроків і підсилює довіру громадян до органів державної влади в цілому. Також не варто забувати і про зростання оперативності та гнучкості державного апарату. Інтелектуальні системи дозволяють швидше реагувати на запити громадян, ефективніше надавати послуги та координувати дії різних служб. У сумі своїй, інтелектуалізація сприяє зменшенню бюрократії та оптимізації штату. Відтак через можливості автоматизувати типові процедури державні структури можуть скоротити зайві ланки, а вивільнені ресурси спрямувати на аналітичну та стратегічну роботу. Це не лише робить уряд «легшим» і економнішим, але й відкриває шлях до більш прозорого врядування, де громадяни мають кращий доступ до інформації про діяльність влади і можуть активніше взаємодіяти з нею, зокрема в рамках концепцій електронної демократії.

Насамкінець, інтелектуалізація діяльності органів державної влади – це ключовий чинник модернізації держави у XXI столітті. Вона дозволяє забезпечити відповідність роботи органів державної влади вимогам інформаційного суспільства і цифрової економіки. Інтелектуалізація не заперечує роль технологій, а навпаки, намагається поєднати нові технологічні інновації з людським інтелектом, ставлячи людину в центрі трансформацій і змін. При цьому саме якраз сучасні механізми державного управління можуть цьому сприяти. Оскільки інтелектуалізація, як ми з'ясували (підрозділ 1.2), – безперервний процес, то він потребує політичної волі, інвестицій та зміни підходів, але його вигоди є стратегічними.

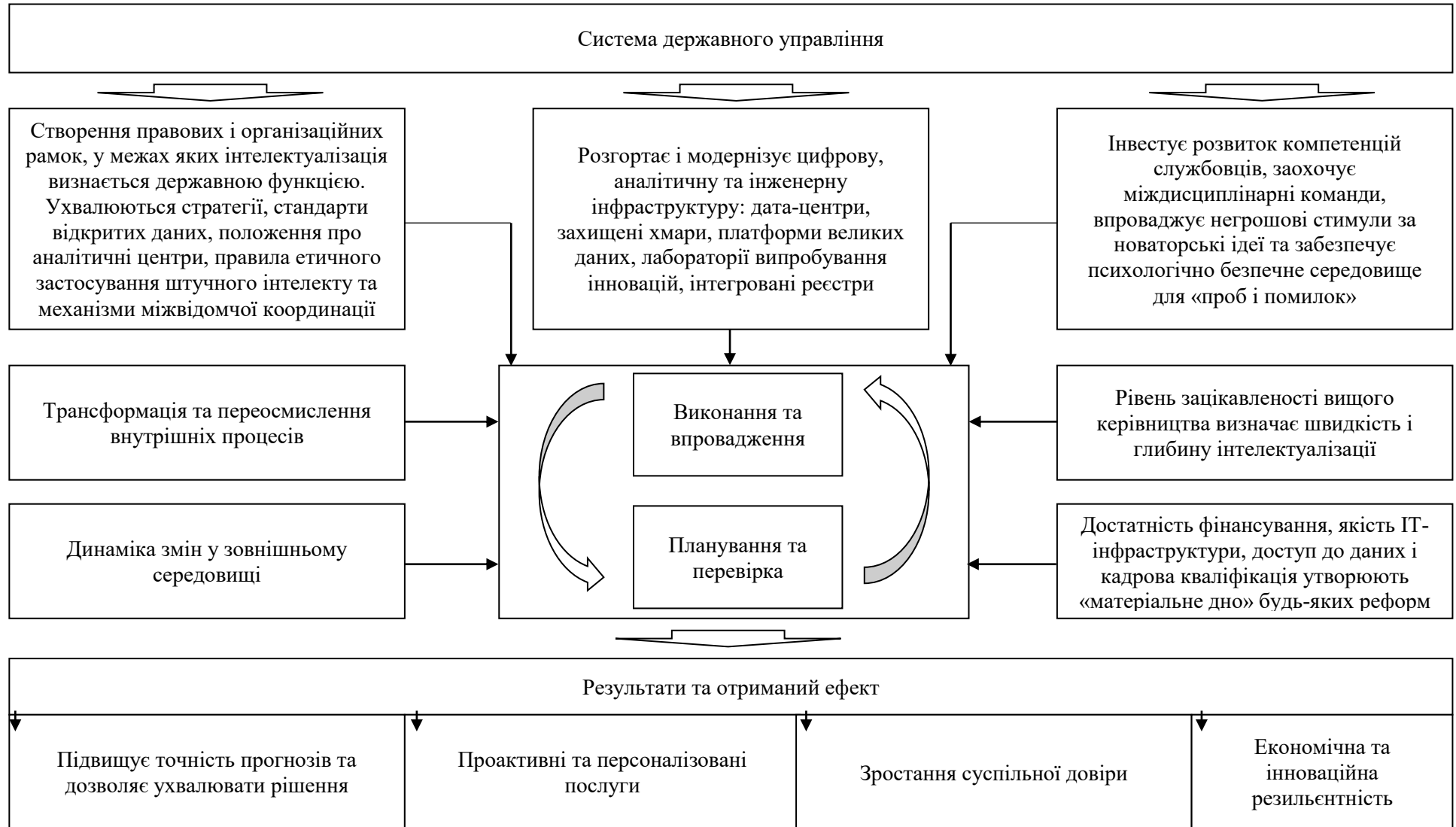


Рис. 1.8. Науково-теоретичний підхід до формування механізму державного управління інтелектуалізацією діяльності органів державної влади

Сформував автор

Сьогодні інтелектуальний потенціал країни визначає її місце у світі, тому державна влада, яка сама є носієм високого інтелектуального рівня, стає запорукою успішного розвитку суспільства і конкурентоспроможності на міжнародній арені. Іншими словами, інтелектуалізація – це шлях до більш ефективної, гуманної та прогресивної держави, здатної гідно відповідати на виклики сучасності. Але за останні п'ять років механізми державного управління в Україні суттєво змінилися. Пандемія COVID-19, поява систем штучного інтелекту й повномасштабне збройне вторгнення внесло свої корективи в діяльність органів державної влади. По суті, механізми державного управління в нашій державі намагаються балансувати між наданням своїх «класичних» державних функцій і ведення оборонної війни. В таких умовах, важливим буде по-новому провести аналіз особливостей формування механізмів інтелектуалізації діяльності органів державної влади, врахувавши усі останні зміни. Це стане увагою подальших наших досліджень.

Висновки до розділу 1

За результатами визначення теоретико-методичних аспектів інтелектуалізації діяльності органів державної влади, ми можемо зробити ряд висновків:

1. Проведений історико-еволюційний аналіз показав, наскільки суттєво змінилися самі підходи до діяльності органів державної влади та дав змогу продемонструвати трансформацію їх роботи крізь призму основних промислових революцій. При цьому, в рамках цього аналізу, доведено, що перехід до Індустрії 5.0 відбувся тоді, коли системи на базі технологій на основі штучного інтелекту почали виконувати роль не лише засобу автоматизації, а й інструмента підсилення людської творчості, етики та стійкості. Також у рамках історичного аналізу, проведено паралелі в змінах підходів до діяльності органів державної влади в Європі та США. Встановлено, що Європа і США пройшли різні історичні шляхи формування державного управління, що зумовило суттєві

відмінності в діяльності органів влади. В результаті поглибленого аналізу сутності поняття функціонування органів державної влади, стало можливим представити авторське бачення міжрівневої моделі характеристики діяльності органів державної влади через: стратегічно-національний рівень, інституційно-організаційний рівень та операційно-сервісний. Результатом дослідження стала сформована теоретична модель структурування основних складових діяльності органів державної влади, в основу якої закладено: кадрову складову; техніко-технологічну складову; безпекову складову; інтелектуально-інноваційну складову; комунікаційну складову; організаційно-соціальну складову; матеріально-забезпечувальну складову; інформаційно-цифрову складову. При цьому значна увага була приділена обґрунтуванню важливості саме інтелектуально-інноваційної складової в діяльності органів державної влади.

2. Доведено, що саме людиноцентричність, або орієнтація на людину, сьогодні набуває особливого значення на тлі стрімкого технологічного прогресу. Хоча цифрові технології й автоматизація дедалі глибше проникають у всі сфери життя, саме людина залишається головним носієм інтелекту. Внаслідок усвідомлення потреби в підвищенні інтелектуальної активності в роботі органів державної влади, було прийнято рішення визначити суть та ключові аспекти процесу інтелектуалізації. Важливо було показати ключові ознаки безперервності в поняття «інтелектуалізація». Проведений критичний аналіз дозволив сформулювати тезу про те, що сьогодні інтелектуалізація – це безперервний процес, котрий залежить від керованої та керуючої підсистем. Охарактеризовано місце інтелектуальної активності в системі інтелектуалізації як процесу й властивості реалізувати мотивоване поєднання розумових здібностей суб'єктів і об'єктів того чи іншого виду діяльності задля опрацювання інформації та генерування нових знань і проявляється у здатності ефективно застосовувати набутий досвід, знання, уміння й навички для виконання поточних завдань, одночасно забезпечуючи безперервний саморозвиток, нарощування інтелектуального потенціалу та готовність творчо реагувати на нетипові ситуації. В рамках сформованої стратегії здійснення

інтелектуалізації було охарактеризовано основні засади реалізації відповідної програми. Проведений аналіз уможливив сформулювати авторське бачення теоретичної діаграмної конструкції елементів інтелектуалізації.

3. Запропоновано науково-теоретичний підхід до формування механізму державного управління інтелектуалізацією діяльності органів державної влади, в рамках якого встановлено сутність поняття «інтелектуалізація діяльності органів державної влади». Можемо стверджувати, що інтелектуалізація діяльності органів державної влади – це впровадження у державне управління принципів і підходів, що базуються на знаннях, інноваціях та використанні інтелектуального потенціалу людей і технологій. Отримані результати дослідження, уможливили визначити сутність механізмів державного управління інтелектуалізацією діяльності органів державної влади. На початку було визначено, що поняття «механізм» варто розуміти як внутрішньо узгоджену сукупність структурних елементів, взаємозв'язків і процедур, що забезпечують функціонування будь-якого процесу чи соціально-економічної системи. Встановлено, що саме через сучасні механізми державного управління уможлиблюється сформулювати належні умови для процесу інтелектуалізації та підвищити інтелектуальну активність у роботі органів державної влади.

Основні наукові результати опубліковані в працях: [76; 79;170].

РОЗДІЛ 2

АНАЛІТИЧНЕ ПІДґРУНТЯ ФОРМУВАННЯ МЕХАНІЗМІВ ІНТЕЛЕКТУАЛІЗАЦІЇ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІВ ДЕРЖАВНОЇ ВЛАДИ В УКРАЇНІ

2.1. Критичний аналіз змін умов функціонування органів державної влади в Україні

Насамперед варто наголосити, що становлення та еволюція органів державної влади в Україні відбувалися в умовах постійних політичних і соціально-економічних зрушень, що формували складний, багат шаровий контекст їхнього розвитку. В попередніх підрозділах (підрозділ 1.1) чітко видно, наскільки трансформувалась роль і місце органів державної влади за останні роки. Відтак, перехід від старих моделей до таких, що зорієнтовані на праві, ринковій економіці та євроінтеграції, поставив перед державними службовцями завдання переосмислення управлінських практик, структур і процедур. Вважаємо, що цей шлях був і залишається тернистим через суперечливість реформ, незавершеність інституційних перетворень, кадрову гіпертурбулентність, а також обмеженість ресурсів, які періодично загострювалися фінансовими та політичними й не тільки, кризами. Попри поступ у децентралізації, розвитку електронних сервісів та підзвітності, органи державної влади довго стикалися з інерцією бюрократичних підходів, фрагментованістю даних, слабкими механізмами міжвідомчої координації та низьким рівнем внутрішньої інноваційної культури. На нашу думку, саме ця сукупність історично нашарованих бар'єрів і спричинила потребу переходу від традиційної логіки управління до таких моделей, які підсилюють інтелектуальну активність, спільне використання знань і швидку адаптивність.

Пандемія COVID-19 стала каталізатором безповоротних змін у способах функціонування державних установ, оголивши слабкі місця та одночасно прискоривши модернізаційні імпульси. Варто зазначити, що запровадження

карантинних обмежень, різкі збої в ланцюгах постачань, вибухове зростання потреб у дистанційних сервісах і медичній координації поставили органи державної влади перед необхідністю оперативного прийняття рішень на основі великомасштабних потоків інформації. З'явилися нові виклики. Від цифрової доступності для громадян до кібербезпеки критичних реєстрів, від узгодження між галузями охорони здоров'я, освіти, соціального захисту до необхідності синхронізувати дані між центральним і місцевим рівнями. Відтак, саме пандемія прискорила попит на системи, які не лише автоматизують процедури, а й перетворюють інформацію на знання, а знання на більш швидкі, обґрунтовані рішення. Саме в цьому контексті інтелектуалізація як безперервний, організаційно забезпечений і цифровими технологіями підсилений процес постає не якийсь там модний термін, а як практична управлінська відповідь (підрозділ 1.2). Саме через підтримку ініціативності, децентралізацію прийняття рішень і посилений обмін інформацією вона трансформує індивідуальний та колективний когнітивний безпековий потенціал державних службовців у механізм щоденного генерування знань для надійного функціонування системи. Повномасштабне збройне вторгнення стало ще більшим потужним випробуванням на стійкість і безпековість управлінських механізмів. Умови невизначеності, багатовимірні безпекові загрози, релокація установ, необхідність забезпечувати безперервність публічних послуг у реальному часі усе це й багато іншого, прямо радикально підвищило вимоги до швидкості, якості та відповідальності державних рішень. Доцільно зауважити, що в таких умовах традиційні бюрократичні практики виявляються надто повільними, фрагментарними й затратними; вони не забезпечують належного рівня ситуаційної обізнаності та проактивності. Натомість інтелектуалізація роботи органів державної влади означає перехід до «розумних» практик управління, що ґрунтуються на інтегрованих даних, експертизі, взаємодії між відомствами, постійному навчанні персоналу й творчому розв'язанні нестандартних задач. На нашу думку, саме використання інтелектуального потенціалу людей у синергії з аналітичними платформами, сучасними

інформаційними технологіями і методами прогнозування дозволяє забезпечити адаптивність, оперативність і стійкість державного управління у гіпердинамічно змінюваному середовищі.

Доцільно зафіксувати основні причини, які вимагають системного аналізу змін умов функціонування органів державної влади в Україні. Відтак вважаємо, що такого роду аналіз допомагає узгодити стратегічні цілі з реальними ресурсами, скоригувати управлінські ролі, посилити міжвідомчу взаємодію, встановити пріоритети інвестицій у цифрову інфраструктуру, а також вибудувати механізми безперервного навчання персоналу та управління знаннями:

- зросла сама складність зовнішнього середовища через накладання пандемічних, безпекових, економічних і соціальних шоків, що вимагає переоцінки управлінських контурів і процедур;

- посилення невизначеності та нестабільності потребує впровадження сценарного планування і регулярного перегляду припущень, на яких базуються державні політики;

- зміна характеру самих загроз у сфері національної безпеки та її основних складових;

- гіпермасова цифровізація послуг висуває вимоги до інтеперабельності реєстрів, якості даних та кібербезпеки державних інформаційних систем;

- необхідність безперервності публічних послуг у кризах спонукає проєктувати стійкі, резервовані та масштабовані процеси на випадок надзвичайних ситуацій;

- зростання обсягів даних вимагає розвитку аналітичних компетентностей персоналу і створення внутрішніх платформ для перетворення інформації на знання;

- розриви у цифровій та організаційній зрілості між установами вимагають цільових програм гармонізації стандартів і практик;

- підвищені очікування громадян щодо прозорості, швидкості і якості сервісів стимулюють впровадження вимірюваних стандартів обслуговування;

- зростання обсягів корупції в умовах термінових закупівель і відновлення потребує посилення механізмів контролю, аудиту та відкритих даних;

- вкрай посилена інтеграція з країнами європейського союзу вимагає узгодження процедур, показників і звітності з європейськими нормами та практиками;

- масштабна внутрішня міграція та переміщення населення змінюють структуру потреб і навантаження на місцеві послуги, що потребує нових моделей планування;

- поширення дезінформації вимагає професіоналізації державних комунікацій і впровадження перевірених каналів пояснення політик;

- нові формати публічної участі потребують інструментів залучення громадян, зворотного зв'язку й оцінювання суспільної цінності прийнятих рішень.

- втома персоналу та психологічні навантаження вимагають політик турботи про працівників, балансування навантаження і запобігання вигоранню.

Підвищення кваліфікації державних службовців на сьогоднішній день є одним із ключових чинників ефективного функціонування системи державного управління, оскільки саме рівень професійної компетентності є показником того, наскільки правильно та вчасно будуть ухвалюватися управлінські рішення. Окрім того, це є визначальним у здатності органів державної влади адаптуватися до сучасних викликів та загроз. З огляду на таку важливість, процес підвищення кваліфікації вимагає наявності цілісної, ефективної та актуальної нормативно правової бази. В цьому контексті в Україні діє низка нормативно-правових актів. Ключовим у цьому є безперечно Закон України «Про державну службу» [117], який заклав основу для системного підходу до професійного розвитку та підвищення кваліфікації державних службовців. Саме в цьому Законі було вперше визначено, що підвищення кваліфікації є не лише правом, а й обов'язком кожного працівника державної служби. Відповідно, Закон України «Про державну службу» закріпив на законодавчому

рівні принцип, за яким підвищення всіх видів компетенцій працівників державної служби розглядається як ключовий фактор та умова ефективності державного управління.

Вже в 2019 році була прийнята Постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження Положення про систему професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад» [119], яка деталізує положення вищевказаного Закону і формує цілісну систему організації та проведення навчального процесу. Відтак цим документом було визначено порядок залучення провайдерів освітніх послуг, інтегруючи чіткі стандарти якості процесу підвищення кваліфікації. Отже, цей нормативно-правовий акт на практиці забезпечив перехід від формалізованого обов'язку проведення підвищення кваліфікації до реальних практичних кроків із залученням приватних провайдерів освітніх послуг.

Розширення системи професійної підготовки деталізується у Наказі Національного агентства України з питань державної служби «Про затвердження Методики визначення та проведення аналізу потреб у професійному навчанні» [118]. В цьому документі регламентується більш раціональне планування змісту підвищення кваліфікації державних службовців. Відтак, цим нормативно-правовим актом було здійснено перехід від формалізованого обов'язку проведення заходів підвищення кваліфікації до формування адаптивної системи освіти, яка відповідала викликам та потребам сучасного часу. Зокрема, на практиці це означало включення в систему підвищення кваліфікації державних службовців цифрових та інших компетенцій.

З огляду на важливість володіння цифровими компетенціями з боку державних службовців на високому рівні, в 2021 році було прийнято розпорядження Кабінету Міністрів України «Про схвалення Концепції розвитку цифрових компетентностей та затвердження плану заходів з її реалізації» [120]. Цей документ акцентував увагу на ключову необхідність розвитку цифрових

навичок у державних службовців та визначив їх як один із основних напрямів професійної перепідготовки та підвищення кваліфікації. Так, у систему підвищення кваліфікації державних службовців було інтегровано програми з цифрової грамотності та навчання користування електронними сервісами у діяльність органів влади. З огляду на це, до традиційних компетентностей державних службовців додалися цифрові, що відповідає сучасним потребам інтелектуалізації системи державного управління. Останнім, але не менш важливим кроком у регуляції та удосконаленні процесу підвищення кваліфікації державних службовців став блок наказів Національного агентства України з питань державної служби, ухвалені у 2023–2025 роках [121]. Цими наказами було закріплено порядок визначення результатів неформальної освіти, іноземних програм підготовки та інших освітніх практик державних службовців. Також частина наказів регламентують більш досконалі методики оцінки рівня професійного розвитку державних службовців. Ці нормативні документи сформували більш ефективну основу для моделі безперервного навчання, яка охоплює не лише усталені державні курси, але й інші освітні формати, в тому числі і міжнародний освітній досвід.

Дослідження даних нормативно-правових актів демонструє, що процес підвищення професійних компетенцій та кваліфікації державних службовців з кожним роком проходив вдосконалення, з метою відповідності викликам та потребам сучасності. У табл. 2.1 ці зміни були систематизовані та упорядковані.

Органи державного управління в Україні виконують різноманітний та різнонаправлений набір функцій, які пов'язані із повноцінним забезпеченням нормальної життєдіяльності країни. Навіть у нормальних та стабільних зовнішніх умовах, діяльність органів державного управління спрямована на реалізацію державної політики, забезпечення стабільності інституцій, створення умов для розвитку економіки, соціальної сфери, освіти та охорони здоров'я. Такі складні завдання вимагають чіткої координації та розподілу

обов'язків між різними міністерствами, відомствами та місцевим рівнем управління.

Таблиця 2.1

Розвиток законодавчого забезпечення інтелектуалізації та підвищення кваліфікації державних службовців

Нормативно-правовий акт	Ключові положення	Змістовні зміни
Закон України «Про державну службу» [117]	Визначено право і обов'язок службовців підвищувати кваліфікацію, професійне навчання закріплено як складову державної кар'єри. Державні органи отримали завдання створювати умови для постійного розвитку персоналу	Вперше створено комплексну правову основу, що зробила навчання не факультативним, а обов'язковим елементом державної служби
Постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження Положення про систему професійного навчання...» [119]	Сформовано єдину систему професійного навчання, визначено провайдерів, порядок їхньої діяльності, механізми контролю та стандарти якості	Навчання перейшло від загальної вимоги закону до чітко структурованої і впорядкованої системи з конкретними правилами і процедурами
Наказ Національного агентства України з питань державної служби «Про затвердження Методики визначення та проведення аналізу потреб у професійному навчанні...» [118]	Введено методику аналізу потреб у підвищенні кваліфікації, яка безпосередньо пов'язується з результатами діяльності державних службовців	З'явилася орієнтація на практичні потреби, система навчання стала більш адаптивною і спрямованою на вирішення реальних управлінських завдань
Розпорядження Кабінету Міністрів України «Про схвалення Концепції розвитку цифрових компетентностей...» [120]	Розвиток цифрових навичок визначено як ключовий напрям підготовки службовців, передбачено створення програм цифрової грамотності та інтеграцію електронних сервісів	До традиційних компетентностей додалися цифрові, що суттєво розширило бачення інтелектуалізації державної служби
Накази Національного агентства України з питань державної служби щодо визнання результатів навчання та нових методик [121]	Закріплено порядок визнання неформальної та міжнародної освіти, розроблено уточнені методики оцінювання і розвитку кваліфікації	Вперше запроваджено концепцію безперервного навчання, яка визнає різні освітні формати і міжнародний досвід як повноцінну складову професійного розвитку

Сформував автор

Попри таку складність та комплексність завдання, початок ХХІ століття приніс нові виклики та загрози для системи державного управління України. Так, кінець 2019 – початок 2020 року знаменувався початком пандемії COVID-19, що стало першим глобальним викликом [55, с. 60]. Так, якщо раніше ключовими напрямками до цього були усталені регуляторні функції, то з початком пандемії державні службовці були змушені виконувати абсолютно новий спектр завдань, що полягав у посиленні системи охорони здоров'я протиепідемічними заходами, організація замовлення та доставки до засобів медичного забезпечення, контроль за епідемічною ситуацією та повнотою

реалізації карантинних заходів. У таких умовах управлінські рішення як на рівні міністерств, так і на рівні місцевих адміністрацій, ухвалювались на основі неповної чи фрагментованої інформації. Водночас, розгортання пандемії стало вимагати кардинального посилення, а часто і перебудови парадигми управління та забезпечення системи охорони здоров'я. До прикладу, лікарні були змушені перейти на спеціальний режим, при цьому потребуючи додаткових витрат на медичне обладнання, засоби групового та індивідуального захисту, а також розгортання мобільних шпиталів [4, с. 12]. Додаткове навантаження також впало на освітню систему та її управління. Більшість закладів освіти були змушені перейти на дистанційний формат, що спричинило значні технічні, управлінські та соціальні труднощі. Міністерство освіти і науки були вимушені перевести школи на дистанційний формат, створивши платформу «Всеукраїнська школа онлайн», яка мала на меті частково вирішити проблему рівного доступу до освітніх послуг [15, с. 99].

У цей час органи державної влади були змушені взяти на себе ряд додаткових функцій, зокрема організацію масової вакцинації, контролю за мобільністю населення, комунікацію з громадянами через формування цифрових каналів. Відтак саме в цей час критичного значення набула інтелектуалізація представників органів державної влади та їх здатності швидко адаптуватись у нових умовах, використовуючи власні навички цифрової грамотності. Зокрема саме в цей період особливо активно почало розвиватися цифрове урядування, прикладом якого є додаток «Дія», який став інструментом не лише для надання адміністративних послуг, але і для контролю дотримання карантинних обмежень та видачі документації. Паралельно з цим зросло значення міжнародної комунікації та координації з Всесвітньою організацією охорони здоров'я [59, с. 137].

Отже, пандемія стала значним викликом для органів державного управління, додавши їм нових функцій та вимог до темпів управління. На перший план вийшло оперативне реагування на глобальні пандемічні загрози та перешкоди, управління кризовими ресурсами та розширення цифрових сервісів.

Робота органів державної влади у період пандемії поєднувала в собі активну комунікацію та залучення цифрових технологій, які до цього розглядалися радше як перспективний напрям, а не як необхідність.

Початок повномасштабного військового вторгнення зумовив появу нових викликів та проблем для діяльності органів державної влади. Так, якщо пандемія COVID-19 спричинила низку криз у медичній та соціальній сферах, то війна поставила перед органами державної влади завдання забезпечення виживання країни на фоні воєнних загроз та гуманітарних криз. На практиці це означало зміщення пріоритетів із звичних адміністративних функцій, спрямованих на регуляцію економічної, освітньої, соціальної та іншої політики на організацію оборони, захисту населення, відновлення зруйнованої інфраструктури та посилення міжнародної координації. Водночас, до переліку обов'язків державних службовців як на центральному, так і на місцевому рівні, додалися оперативна діяльність забезпечення життя та здоров'я населення [183, с. 133].

Саме в цей час зросла важливість та роль місцевих адміністрацій, які перетворилися на кризові штаби. В перелік їх обов'язків включились організація житла для внутрішньо переміщених осіб, координування волонтерської та гуманітарної допомоги, а також підтримка додаткової охорони правопорядку [191, с. 49]. В цьому контексті в умовах постійних обстрілів та загроз руйнування критичної інфраструктури, зросла важливість саме швидкість реагування.

Окремо в цей період відзначилось Міністерство цифрової трансформації, працівники якого завдяки високому рівню цифрової грамотності та компетенції забезпечили не лише надійний кіберзахист, але і перевели частину втрачених для населення послуг у цифровий простір. Так, формування та подальше забезпечення цифрових каналів дало можливість протистояти чи зменшити вплив ряду кібератак на державні бази даних, енергетичні системи та банківську сферу. Через застосунок «Дія» українці змогли подати заявки на отримання допомоги, зареєструвати факт пошкодження чи зруйнування майна,

а пізніше долучитися до програми «Відновлення». Цифрові рішення, які в період пандемії були просто інновацією, у час повномасштабної війни стали базовим інструментом виживання країни та головним каналом комунікації держави з громадянами. Так, саме в цей період надзвичайного значення набули цифрові компетенції представників органів державної влади [102, с. 29].

Початок війни актуалізував важливість міжнародної кооперації. В рамках воєнного часу українські органи державної влади були змушені практично в щоденному форматі співпрацювати з Європейським Союзом, НАТО, Організацією Об'єднаних Націй та міжнародними фінансовими інституціями. Окрім базових комунікаційних компетенцій, на перший план вийшли і вимоги надання повноцінної звітності, прозорості у використанні ресурсів відповідно до міжнародних стандартів. Отже, до традиційних функцій державних органів додалася безпрецедентна інтенсивність міжнародної координації [111, с. 77].

Тож, у період повномасштабної війни, робота органів державної влади відзначалася надзвичайною інтенсивністю. Вони повинні були виконувати не лише усталені завдання, але і паралельно провадити високу ефективну діяльність у сфері оборони, логістики, гуманітарної підтримки та міжнародної кооперації. Окремої вагомості набули цифрові компетенції працівників органів державної влади. Це все у сукупності формувало значне інтелектуальне навантаження, яке вже виходило за межі класичних бюрократичних компетенцій. Для кращого розуміння діяльності органів державної влади України в період пандемії та повномасштабної війни в табл. 2.2 систематизовано основні функції, виклики та проблеми в досліджувані часові проміжки.

Необхідно розуміти, що, попри активні та затяжні бойові дії, органи державної влади України зобов'язані забезпечувати безперервність управління і виконання покладених на них функцій. Саме це підтримує верховенство права, стабільність фінансової системи, передбачуваність для бізнесу і захист прав людини.

Таблиця 2.2

Зміни діяльності органів державного управління під впливом криз

Аспекти діяльності	Докризові «сталі» умови	Активна фаза пандемії COVID-19 (2020–2021 роки)	Повномасштабне збройне вторгнення (з 2022 року)
Основні функції	Виконання законів, регулювання економіки, реалізація політики в освіті, медицині, соціальній сфері, контроль і надання адміністративних послуг	Збереження базових завдань разом з управлінням кризою у сфері охорони здоров'я, організація карантину, підтримка медичних закладів, контроль мобільності, забезпечення освітнього процесу	Виконання адміністративних завдань у поєднанні з новими функціями з виживання держави, підтримка армії, організація евакуації, відновлення інфраструктури, управління ресурсами у воєнний час
Нові виклики	Планова робота, стабільність, виконання бюджетів та підтримка соціальних програм	Масова вакцинація, перевантаження лікарень, дистанційне навчання, швидкі рішення в умовах невизначеності, соціальні проблеми через локдауни	Руйнування інфраструктури, відновлення енергетики та транспорту, велика кількість внутрішньо переміщених осіб, боротьба з дезінформацією, посилення кіберзахисту
Міжнародний аспект діяльності	Участь у програмах ЄС, грантових та технічних проєктах, обмежена інтеграція	Співпраця з ВООЗ, участь у програмі COVAX, фінансування Світового банку, підтримка ЄС і США, міжнародна технічна допомога	Координація з ЄС, НАТО, ООН, міжнародними фінансовими інституціями, отримання гуманітарної допомоги, звітність перед донорами

Сформував автор

Держава повинна справно адмініструвати податки і митні платежі, формувати та виконувати бюджет, здійснювати соціальні виплати, гарантувати роботу систем освіти й охорони здоров'я, координувати цивільний захист населення. Правоохоронні органи мають протидіяти злочинності і забезпечувати громадську безпеку, судова влада має розглядати справи і виносити рішення, регулятори мають стежити за ринками та інфраструктурою, місцеве самоврядування має організовувати комунальні послуги і життєзабезпечення громад. Ці процеси ускладнюються воєнними ризиками, однак саме їхня регулярність формує стійкість суспільства, запобігає управлінському вакууму і дозволяє зберігати довіру громадян до органів державної влади. Разом із тим державні органи повинні не лише утримувати виконання повсякденних повноважень, а й адаптувати способи їх реалізації до умов небезпеки.

Відтак, щоб показати, як органи державної влади одночасно тримають курс на виконання базових функцій і адаптуються до реалій повномасштабної оборонної війни, доцільно зіставити ключові напрями діяльності у двох режимах, а саме так би мовити «мирний» і «воєнний» та побачити, де саме відбувається баланс між безперервністю сервісів для громадян і концентрацією ресурсів на безпеці та обороні (табл. 2.3).

Далі розглянемо більш конкретно, які саме органи державної влади потребують першочергово інтелектуалізації:

1. Кабінет Міністрів та центральні органи виконавчої влади. Центральний уряд України вже активно рухається в напрямку цифровізації та інноваційного управління, особливо після започаткування Міністерства цифрової трансформації у 2019 році [198]. Інтелектуалізація тут буде передбачати впровадження рішень на основі даних, електронного урядування та сучасних технологій у процес ухвалення політик і надання послуг. В умовах війни це набуло критичного значення – цифрові інструменти забезпечують безперервність управління, підвищують ефективність рішень та стійкість держави.

Таблиця 2.3

**Завдання і робота органів державної влади у двох режимах унаслідок
повномасштабного збройного вторгнення в Україну**

Функції, які продовжують виконуватися як було у мирний час	Додаткові завдання, що наклалися внаслідок повномасштабної оборонної війни
Стратегічне та середньострокове бюджетне планування на основі програмно-цільового підходу, збалансоване виконання державного і місцевих бюджетів, прогнозування доходів, управління боргом, дотримання бюджетної дисципліни, регулярний казначейський контроль і публічна звітність про використання коштів	Оперативне перепрограмування видатків під пріоритети безпеки й оборони, створення захищених резервів, прискорення проведення платежів для критичних потреб, узгодження воєнних закупівель з вимогами прозорості, інтеграція допомоги міжнародних партнерів у бюджетний цикл, управління валютними ризиками та відслідковування ефективності кожної витраченої гривні
Безперервне надання публічних послуг і соціальних програм за встановленими стандартами якості, підтримка зайнятості, адміністрування допомог і субсидій, забезпечення доступу до освіти, охорони здоров'я та адміністративних послуг, розвиток електронних сервісів для громадян і бізнесу	Розширення адресної підтримки військовослужбовців і їхніх сімей, швидке перепрофілювання соціальних виплат для внутрішньо переміщених осіб, організація безперервності навчання у змішаних та дистанційних форматах, медична маршрутизація поранених і цивільних, розгортання мобільних і польових пунктів надання адміністративних послуг, спрощення доступу до документів через цифрову ідентифікацію та дистанційні канали
Плановий розвиток транспортної, комунальної та цифрової інфраструктури, модернізація мереж, покращення міського середовища, розбудова центрів надання адміністративних послуг, підвищення якості даних державних реєстрів та інтероперабельності міжвідомчих систем	Оцінювання пошкоджень і пріоритизація відновлення на основі картографування, захист критичних об'єктів і створення дублюючих потужностей, резервування енергопостачання і зв'язку, побудова розподілених дата-центрів із можливістю швидкого перемикання, постійний моніторинг кіберзагроз і реагування, застосування модульних рішень для швидкого відновлення та стійкості комунальних і транспортних мереж
Інституційні комунікації, прозорість і підзвітність, регулярні звіти про виконання політик, інклюзивні форми участі громадян, робота зі зворотним зв'язком, консультації з експертним середовищем і громадськими організаціями	Кризові комунікації з оперативними попередженнями, координація повідомлень між центральним і місцевим рівнями, протидія дезінформації на основі перевірених джерел і фактчекінгу, захист персональних даних і чутливої інформації, розширення каналів швидкого зворотного зв'язку для фіксації потреб громад, психологічна підтримка працівників і громадян, регулярні публічні брифінги про хід відновлення

Сформував автор

2. Судова система (Конституційний Суд та суди загальної юрисдикції).

Правосуддя України потребує інтелектуалізації для забезпечення верховенства права та довіри суспільства, особливо у післявоєнний період. Уже зроблено кроки з цифровізації судів: впроваджується Єдина судова інформаційно-телекомунікаційна система (Е-суд), яка автоматизує діловодство та розподіл справ між суддями [186]. Інтелектуалізація судової влади – це також підготовка кадрів та інноваційні підходи до роботи суддівського апарату. Такі зміни

допоможуть прискорити розгляд справ, зробити його прозорішим і підзвітнішим громадськості.

3. Правоохоронні органи. Поліція, прокуратура, СБУ та інші силові структури потребують інтелектуалізації своїх процесів для ефективнішого підтримання правопорядку і безпеки. Після 2014 року й особливо з початком повномасштабної агресії, міжнародні партнери допомагають реформувати сектор безпеки, акцентуючи на цифрових технологіях та аналітиці даних [185].

4. Місцеві державні адміністрації та органи влади на місцях. Регіональні та місцеві органи влади безпосередньо взаємодіють з населенням, тому їхня діяльність теж потребує інтелектуального переосмислення. Війна висвітлила необхідність інновацій на місцевому рівні – громади повинні швидко вирішувати проблеми тисяч переселенців, підтримувати життєдіяльність міст під обстрілами тощо [179].

Окремо варто розглянути і сфери, що найбільше потребують інтелектуалізації під час повномасштабного збройного вторгнення:

1. Оборона та військове управління. Сектор безпеки й оборони в умовах війни найочевидніше потребує інтелектуалізації, адже сучасна війна – це війна технологій, інформації та швидких рішень. Бюрократична інертність тут небезпечна. Як зазначає заступник міністра оборони, затримки та паперові процедури на кшталт повільної мобілізації буквально коштують життів [178].

2. Правоохоронна та сфера правосуддя. Війна спричинила сплеск нових викликів у внутрішній безпеці: диверсії, мародерства, воєнні злочини, наплив зброї. Щоб адекватно відповісти, поліції та іншим службам треба опиратися на знання і технології. По-перше, це кібербезпека і боротьба з дезінформацією – ворог активний не тільки на фронті, але й у кіберпросторі. Підготовка кадрів та оснащення кіберпідрозділів – нагальна потреба.

3. Публічні послуги та соціальна сфера. Війна поставила мільйони громадян у вразливе становище – переселенці, безробітні, поранені ветерани потребують швидкої допомоги та адміністративних послуг. Інтелектуальні рішення у соціальній сфері допомагають ефективніше підтримувати людей.

Приміром, держава через додаток «Дія» організувала реєстрацію внутрішньо переміщених осіб і виплату їм допомоги онлайн, що дало змогу мільйонам швидко отримати кошти без зайвої бюрократії [199].

Отже, застосування знань, інновацій та інтелектуального потенціалу як людей, так і технологій, дозволить державному управлінню стати гнучкішим, ефективнішим і більш стійким перед сучасними викликами. Реалізація запропонованих нижче напрямів і процесів може навіть вже сьогодні дати відчутні результати, від прискорення мобілізації та надання послуг до зміцнення верховенства права і довіри до влади, що є запорукою перемоги та успішного відновлення України (рис. 2.1).

Досвід новітніх криз (а саме пандемії COVID-19 та повномасштабного збройного вторгнення, що були розглянуті нами вище по тексту) чітко дав змогу показати, що масштаби інформаційних потоків у державному секторі зросли до безпрецедентних рівнів, а отже, зросли і вимоги до компетентностей персоналу та якості організаційних процесів. Інтелектуалізація вимагає не просто впровадження цифрових інструментів, а глибокого перегляду управлінських ролей, відповідальності та взаємодії. Відтак, це означає зміцнення обміну інформацією між підрозділами, підвищення прозорості даних, формування спільних сховищ знань, а також інституціоналізацію практик навчання протягом життя. Вважаємо, що метою такого підходу є перетворення накопиченого інтелекту державних установ на стратегічний ресурс, який безупинно генерує інноваційні способи збереження рівноваги, підвищення конкурентоспроможності та довгострокового безпекового розвитку публічного врядування. Саме так створюється такого роду середовище, де рішення приймаються швидше й точніше, а державні послуги стають більш адресними, доказовими й ефективними.

Отже, у підсумку можна стверджувати, що тернистий шлях модернізації українських органів державної влади, посилений струсами пандемії та повномасштабного збройного вторгнення, логічно привів до усвідомлення неминучості інтелектуалізації як нової норми управлінської діяльності.

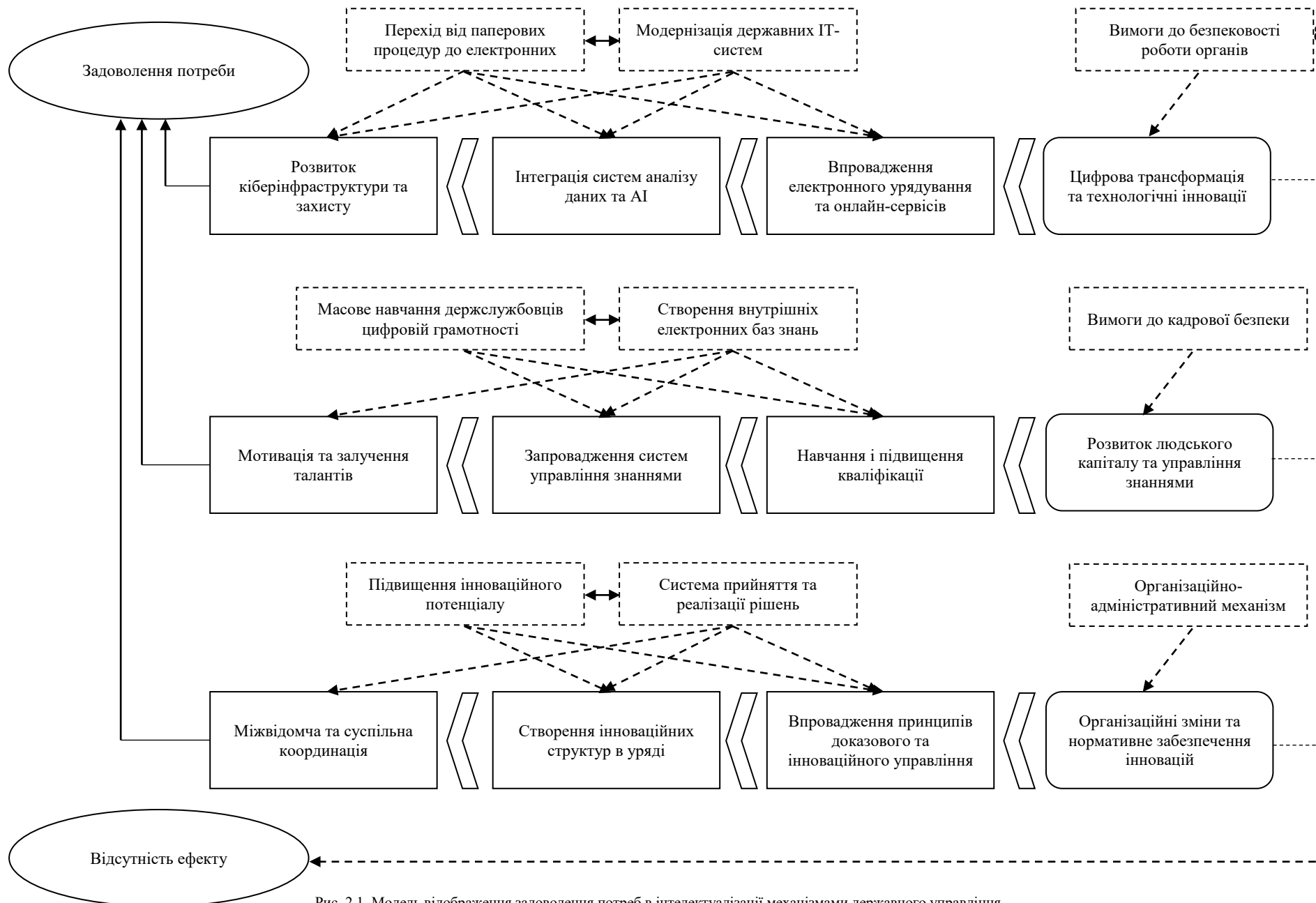


Рис. 2.1. Модель відображення задоволення потреб в інтелектуалізації механізмами державного управління

Сформував автор

Варто наголосити, також, що така сама інтелектуалізація – це вже не додаткова опція і не разова інновація, а тривалий, організаційно підкріплений процес, що посилюється цифровими технологіями, включно з інструментами обробки великих масивів даних, аналітичними платформами та методами, які часто опираються на застосування штучного інтелекту в етично відповідальний спосіб. Вона забезпечує децентралізацію рішень, підсилює ініціативність, відкриває канали для швидкого обміну знаннями та перетворює когнітивний потенціал державної служби на механізм постійного генерування дієвих рішень. У нашому світі, де зміни стали постійними, інтелектуалізація – це шлях до адаптивного, надійного та сталого функціонування державних інституцій, зміцнення їхнього безпекового потенціалу та здатності відповідати на виклики сьогодення, не втрачаючи стратегічної цілісності та довіри громадян.

Підсумовуючи викладене, вважаємо, що потрясіння останніх років прямо-таки остаточно трансформували логіку функціонування органів державної влади і водночас оголили фундаментальну потребу змінити сам «нахил» інтелектуалізації, а саме від поодиноких цифрових рішень до системної, організаційно забезпеченої та безперервної практики перетворення інформації на знання, а знань на рішучі, своєчасні та обґрунтовані дії. Варто зазначити, що у межах такої трансформації ключовим стає не просто наявність інструментів, а створення умов для постійного розвитку інтелектуальної активності кожного державного службовця і кожної команди, їх здатності швидко самоорганізовуватися, інтегрувати дані з різних джерел, перевіряти гіпотези і вчитися на власному досвіді. На нашу думку, саме безперервність і цілеспрямованість інтелектуалізації дозволяє перетворити накопичений інтелект державних установ на стратегічний ресурс, який підтримує стабільність системи в умовах невизначеності, підсилює її безпековий потенціал та формує довгострокову стійкість. Відтепер ефективність усіх органів державної влади в Україні визначається здатністю постійно конвертувати індивідуальний і колективний інтелект у потік знань і рішень,

який підтримує адаптивне, надійне та стає функціонування системи в умовах безперервних змін. Новий «нахил» інтелектуалізації – це про цілеспрямований розвиток людського капіталу, зрілі практики управління даними, інтероперабельну цифрову інфраструктуру, відповідальне використання методів, що спираються на штучний інтелект, і проактивне управління не лише ризиками, але і змінами в цілому. Ключовим тут постає ресурсне забезпечення, особливо інформаційне. Важливо в подальшому, поглиблено дослідити питання саме інформаційного забезпечення інтелектуалізації діяльності органів державної влади в Україні.

2.2. Інформаційне забезпечення інтелектуалізації діяльності органів державної влади в Україні

Ми неодноразово в першому розділі та в рамках підрозділу 2.1 наголошували, наскільки суттєвою є роль інформації для процесу інтелектуалізації. Так, у межах цього підрозділу дисертаційного дослідження, ми концентруємо увагу на інформації та її ролі в процесі інтелектуалізації органів державної влади. Відтак, інформаційне забезпечення сьогодні є не допоміжною функцією, а опорною конструкцією інтелектуалізації в органах державної влади, оскільки саме воно створює належне інформаційне поле, у якому інтелектуальна активність людей і технологій перетворює розрізнені відомості на знання, а знання на рішучі, обґрунтовані та своєчасні управлінські дії. Інформація в сучасних державних системах перестала бути пасивним набором показників і стала критично важливим ресурсом, який визначає якість планування, здатність швидко реагувати на зміни, рівень прозорості та довіри громадян. Інтелектуалізація як безперервний, організаційно забезпечений і цифровими технологіями підсилений процес потребує відповідного інформаційного поля, де кожен державний службовець відчуває доступність достовірних джерел, розуміє правила їх використання, має інструменти для аналізу та передавання результатів колегам. Без керованої інформаційної

екосистеми навіть найкращі наміри щодо інновацій і ініціативності перетворюються на ситуативні спалахи, які не масштабуються і не закріплюються у спільних практиках, тоді як надійне інформаційне забезпечення робить інтелектуальну активність відтворюваною, помітною та придатною для оцінювання результатів. Можна говорити про те, що переосмислення інформації як стратегічного ресурсу вимагає переходу від сприйняття даних як побічного продукту діяльності до їх розгляду як основи для формування політик, розподілу ресурсів і контролю виконання. В такого роду підході центральним стає управління життєвим циклом даних, а саме від визначення потреб у показниках, проєктування форм збору, побудови класифікаторів і таксономій до методів очищення, верифікації, інтеграції, зберігання та довгострокової архівації. Висока якість даних, їх простежуваність і узгодженість між відомствами вже не розкіш, а умова легітимності рішень, адже помилки в первинних записах чи несумісність структур ведуть до уповільнення процесів, неправильних висновків і суспільного невдоволення. Інформаційне забезпечення інтелектуалізації означає, що джерела повинні бути описані метаданими, доступ контролюється за прозорими правилами, кожна трансформація даних документується, а результати супроводжуються пояснюваними методами, які дозволяють відтворити розрахунки і перевірити стійкість висновків.

Критично важливо, щоб інформаційне забезпечення процесу інтелектуалізації охоплювало етичні та правові засади використання даних, захист персональної інформації, управління ризиками та забезпечення стійкості інфраструктури. Органи державної влади повинні поєднати відкритість і прозорість з відповідальним доступом, коли чутливі дані обмежуються за принципом мінімальної необхідності, а всі дії з ними фіксуються і перевіряються. Інформаційна безпека має розглядатися разом із безперервністю надання послуг. По суті, потрібні резервні копії, відпрацьовані плани відновлення, розподілені центри обробки інформації, інструменти моніторингу та реагування на інциденти. Етичне застосування аналітичних методів, включно

з використанням підходів на основі штучного інтелекту, має супроводжуватися пояснюваністю моделей, тестами на упередженість, процедурами валідації результатів і можливістю людського перегляду перед ухваленням рішень, що впливають на права і можливості громадян.

Все вищесказане доводить, нам необхідно розкрити суть та виокремити узагальнюючі напрями для сучасного інформаційного забезпечення інтелектуалізації діяльності органів державної влади в Україні, проте для початку, визначимося зі змістом основних термінів та понять.

Поняття «інформація» знаходить своє визначення у багатьох сферах науки та практики. В своєму загальнонауковому значенні, трактування «інформація» можна знайти в Юридичній енциклопедії [167, с. 57], де воно визначається як документовані та вербально оголошені відомості про події та явища, які мали місце в суспільстві, країні чи побуті окремої людини. Попри те, що енциклопедичне визначення чітко фіксує основні види та форми подання інформації, останнє має надмірний рівень дескриптивності, оскільки зосереджується виключно на носіях інформації, при цьому не зазначаючи важливість процесних заходів щодо інформаційних ресурсів та їх значення для ухвалення того чи іншого управлінського рішення.

Схожої думки притримується С. Сардак [131, с. 80], який визначає поняття «інформація» як сукупність повідомлень, які визначають міру знань про ті чи інші явища, факти та події. В цьому контексті вважаємо трактування автора більш цілісним, оскільки останній акцентує на важливості складу, змісту та характеру джерел інформації та їх впливу на кінцевий результат використання інформації. Як слушно відзначає автор, значення та якість інформації як такої можна оцінити лише через її походження та контекст застосування. Водночас, зазначимо, що такий підхід є дещо абстрактний, оскільки недостатньо чітко окреслено практичні механізми перетворення повідомлень в управлінську діяльність.

З погляду теорії менеджменту [101, с. 252], поняття «інформація» визначається як базис, що пов'язує весь процес управління та складає

відомості, які будуть використовуватись в оцінці ситуації та подальшої реалізації заходів регуляції діяльності керованих об'єктів. Обґрунтовуючи, внесемо кілька тез про те, що для відображення функціональних аспектів інформації важливо підкреслити їх ключові властивості як ресурсу, зокрема процеси збирання, розподілу, верифікації та зазначення ролі безпекових аспектів у процесі підтримання управлінського процесу. На нашу думку, поняття «інформація» – це стратегічний, відтворюваний і невичерпний у споживанні ресурс управління, що знижує невизначеність, створює цінність і конкурентні переваги, але потребує інвестицій у збирання, перевірку, опрацювання, захист і адресне використання. При цьому, саме інформація забезпечує державні органи даними для усіх етапів управлінського циклу. Вона дозволяє виявляти проблеми, оцінювати потреби громадян і бізнесу, проектувати політики на підставі фактів, прогнозувати наслідки рішень, планувати ресурси, організовувати надання послуг. Якість і повнота даних знижують невизначеність, підвищують точність бюджетного планування, сприяють прозорості публічних закупівель, допомагають ефективно надавати соціальну підтримку, формують довіру до інституцій. Так, стандарти даних, чіткі правила валідації, належне управління метаданими, регулярне оновлення та міжвідомчий обмін забезпечують сумісність систем і безперервність виконання функцій навіть у складних умовах.

Варто розуміти, щоб інтелектуалізація не залишалася гаслом, а працювала як керована «машина знань», потрібна ціла система забезпечення. Тобто не лише інформаційне, про яке йдеться в рамках цього підрозділу нашого дисертаційного дослідження. Але як-не-як, в центрі кожного з цих «контурів» стоїть інформація. Відтак саме вона робить правила вимірюваними, структури більш керованими, людей спроможними, гроші адресними, технології корисними, а безпеку прийнятно-високою (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Місце інформації в усіх можливих формах ресурсного забезпечення
інтелектуалізації діяльності органів державної влади в Україні

Організаційно-адміністративне забезпечення Регламенти процесів, матриці відповідальності, маршрути погоджень і показники завантаження підрозділів – це, по суті, дані про те, як живе установа. Інформація дозволяє бачити «вузькі місця», балансувати ресурси, стандартизувати взаємодію між рівнями влади й унеможливлювати дублювання функцій	Кадрове забезпечення Профілі компетентностей, результати навчання, атестації, траєкторії розвитку, внутрішні репозиторії знань і кейсів – це інформаційна основа, що перетворює «людський потенціал» на вимірювану спроможність	Фінансове забезпечення Бюджетні програми, кошториси, контракти, фактичні видатки, показники результативності та ефективності – це дані, що роблять фінансування доцільним та обґрунтованим
Техніко-технологічне забезпечення Інформація «оживляє» цифрові сервіси, дозволяє будувати панелі підтримки рішень, автоматизувати контроль якості і формувати єдину картину для всіх учасників процесу. Без даних технології залишаються дорогими оболонками	Інформація як ключовий ресурс	Науково-методичне забезпечення Бази публікацій, набори спостережень, відтворюваний код, результати експериментів, експертні висновки – це інформаційні активи, які дозволяють переносити перевірені підходи з науки в управління

Сформував автор

На думку А. Дегтяр [35, с. 16], поняття «інформаційне забезпечення» доцільно трактувати як «складний механізм узгодження інформаційних ресурсів і способів їх організації, за допомогою яких керівництво отримує необхідні дані для прийняття відповідних управлінських рішень щодо

подальшої діяльності». Віддаючи належне науковому доробку автора, зазначимо, що це поняття фіксує увагу на взаємозв'язку керованості потоків даних, якості інформаційних ресурсів та ефективністю управлінських рішень. Водночас, відсутність чітких вимог до надійності та адресності спрямування інформації на практиці може призводити не неефективності інформаційного забезпечення в сучасних умовах високодинамічного зовнішнього середовища.

Своєю чергою Г. Мозгова [96, с. 249] вважає, що інформаційне забезпечення є частиною сучасного управлінського процесу та «включає в себе сукупність інформаційних ресурсів, засобів, методів і технологій збору, обробки та видачі інформації, використовуваної в інтересах бізнесу чи державного регулятора». Базуючись на трактуванні авторки, в сучасну структуру інформаційного забезпечення входять велика кількість учасників, що реалізують різноманітні функції. Водночас, обмеження уваги безпосередньо до процесів у структурі інформаційного забезпечення та відсутність акценту на процедурах перевірки та якості даних дещо знижує релевантність цього варіанту трактування.

Більш розширено поняття «інформаційне забезпечення» трактує О. Баранов [11, с. 12], на думку якого, – це «сукупність інформації та інформаційних ресурсів, інформаційної інфраструктури, суб'єктів, що здійснюють оборот інформації, тобто її створення, поширення (передавання), зберігання, використання та знищення, та забезпечують цей оборот, суспільних відносин, які при цьому виникають, системи її правового забезпечення, а також інституційної системи державного управління та регулювання цією сферою». В цьому визначенні автор зробив акцент на комплексності інформаційного забезпечення, включаючи до нього акторів цього процесу, задіяну інфраструктуру та різні інституційні виміри. Проте такі надмірно широкі рамки трактування можуть призвести до складності його застосування та розмитості його сутності.

Узагальнюючи попередників (Додаток Б), на нашу думку, поняття «інформаційне забезпечення» – це процес, побудований за засадами безпекової

діяльності, безперервний процес отримання, перевірки, опрацювання, адресного спрямування та зберігання даних для задоволення інформаційних потреб певних суб'єктів з урахуванням змін у зовнішньому й внутрішньому середовищі.

Щоб перейти від загальних міркувань до більш чітких орієнтирів, зафіксуємо, які саме риси сучасного інформаційного поля підсилюють роль інформації як такої в інтелектуалізації органів державної влади України. Відтак інформація перетворюється на стратегічний ресурс, а її якість, доступність і керованість визначають здатність установ мислити, навчатися й діяти; при цьому центральне місце серед викликів посідає інформаційний шум, який потребує спеціальних механізмів відсікання, структурування та валідації, аби перетворювати масиви сигналів на знання, придатні для ухвалення рішень. Але він не єдина причина потреби в належному інформаційному забезпеченні:

- інформаційний шум стрімко зростає разом із цифровізацією, тому потрібні фільтри;
- постійна наявність надлишкових сигналів вимагає запровадження таксономій, онтологій і єдиних словників, які скорочують неоднозначність термінів і роблять дані міжвідомчо сумісними;
- роль інформації зростає, бо рішення в режимі невизначеності потребують швидкого агрегування, очищення та перехресної перевірки показників перед запуском політичних інтервенцій;
- інформація стає основою децентралізованого прийняття рішень, коли місцеві органи влади отримують однакові за структурою набори даних і працюють за спільними правилами їх інтерпретації;
- зростає потреба в інструментах візуальної аналітики, які конденсують великий інформаційний потік у зрозумілі панелі моніторингу з акцентом на причинно-наслідкові зв'язки;
- інформаційні протоколи взаємодії між центральним і місцевим рівнями забезпечують узгодженість показників і запобігають паралельному збору несумісних відомостей;

- механізми захисту персональних даних і диференційований доступ роблять інформацію безпечною для широкого використання, не втрачаючи її цінності для аналізу;

- використання методів на основі штучного інтелекту підсилює роль даних, але водночас потребує пояснюваності моделей, тестів на упередженість і людського перегляду результатів;

- інформація задає темп політичного циклу, оскільки короткі ітерації «пілотування–оцінювання–масштабування» можливі лише за умов швидкого та надійного даного забезпечення;

- інформація стає базою для справедливого розподілу ресурсів, бо прозорі метрики потреб і впливу зменшують простір для маніпуляцій і шумових спотворень.

Повертаючись до проблеми інформаційного шуму, про яку було наголошено вище по тексту, інформаційний шум у діяльності органів державної влади виникає через дублювання повідомлень, фрагментацію джерел, несумісні формати, затримки оновлення, емоційні або лобістські наративи, неповні метадані та помилки інтерпретації [35; 20; 113]. Наслідком є перевантаження управлінців, спотворення пріоритетів, хибні висновки і зниження довіри громадян. Тому потрібна формалізована, прозора і відповідальна система фільтрації, яка перетворює потік сирих даних на релевантні знання для прийняття рішень з метою уможливлення ефективного процесу інтелектуалізації усіх аспектів діяльності органів державної влади.

Сам же процес фільтрування інформаційного шуму у процесі інтелектуалізації діяльності органів державної влади означає цілеспрямоване перетворення неструктурованих потоків повідомлень на узгоджені, релевантні та своєчасні знання, що безпосередньо підтримують прийняття рішень. Суть полягає у тому, щоб якраз максимально ефективно відокремити суттєве від випадкового, виділити перевірені факти з урахуванням їх джерела, контексту, дати оновлення і правового статусу, зняти дублювання, усунути семантичні суперечності, забезпечити простежуваність походження даних і прозорість

перетворень. При цьому такого роду діяльність є необхідною умовою інтелектуалізації, оскільки саме вона переводить увагу керівництва з реакції на шум на осмислене моделювання причинно-наслідкових зв'язків, формування гіпотез, перевірку варіантів дій і обґрунтування політик, зберігаючи довіру громадян та легітимність рішень. Сам же зміст фільтрації охоплює повний управлінський цикл роботи з даними, починаючи з приймання і реєстрації потоку повідомлень, їх первинної валідації за формальними правилами, нормалізації форматів і словників, декомпозиції складних повідомлень на атомарні сутності, подальшої інтеграції з довідниками та базами еталонних даних. Обов'язковими компонентами є каталогізація і опис метаданих, маркування чутливості і прав доступу, фіксація версій і часу появи запису, а також автоматичне виявлення дублювань і колізій, з подальшим узгодженням через правилі пріоритети або експертну звірку. Фільтрація включає семантичне узгодження понять, що унеможливорює фрагментацію інтерпретацій, забезпечує порівнюваність показників оцінювання і підтримує міжвідомчу сумісність процесів та інформаційних систем (рис. 2.2).

Наведене розуміння інтелектуалізації як безперервного процесу, що поєднує розвиток розумових здібностей із цілеспрямованим застосуванням знань, логічно вимагає системного інформаційного забезпечення діяльності органів державної влади. Відтак доцільно конкретизувати завдання так, щоб вони забезпечували повний цикл, від виявлення сигналів зовнішнього середовища до прийняття рішень, оцінювання наслідків і безперервного навчання. Нижче подано розширений перелік завдань інформаційного забезпечення інтелектуалізації діяльності органів державної влади в Україні враховуючи напрацювання попередників [72;85;138]:

- побудова єдиної методології моніторингу загальноекономічної ситуації з регулярним оновленням індикаторів і порогових значень для раннього виявлення загроз та можливостей;

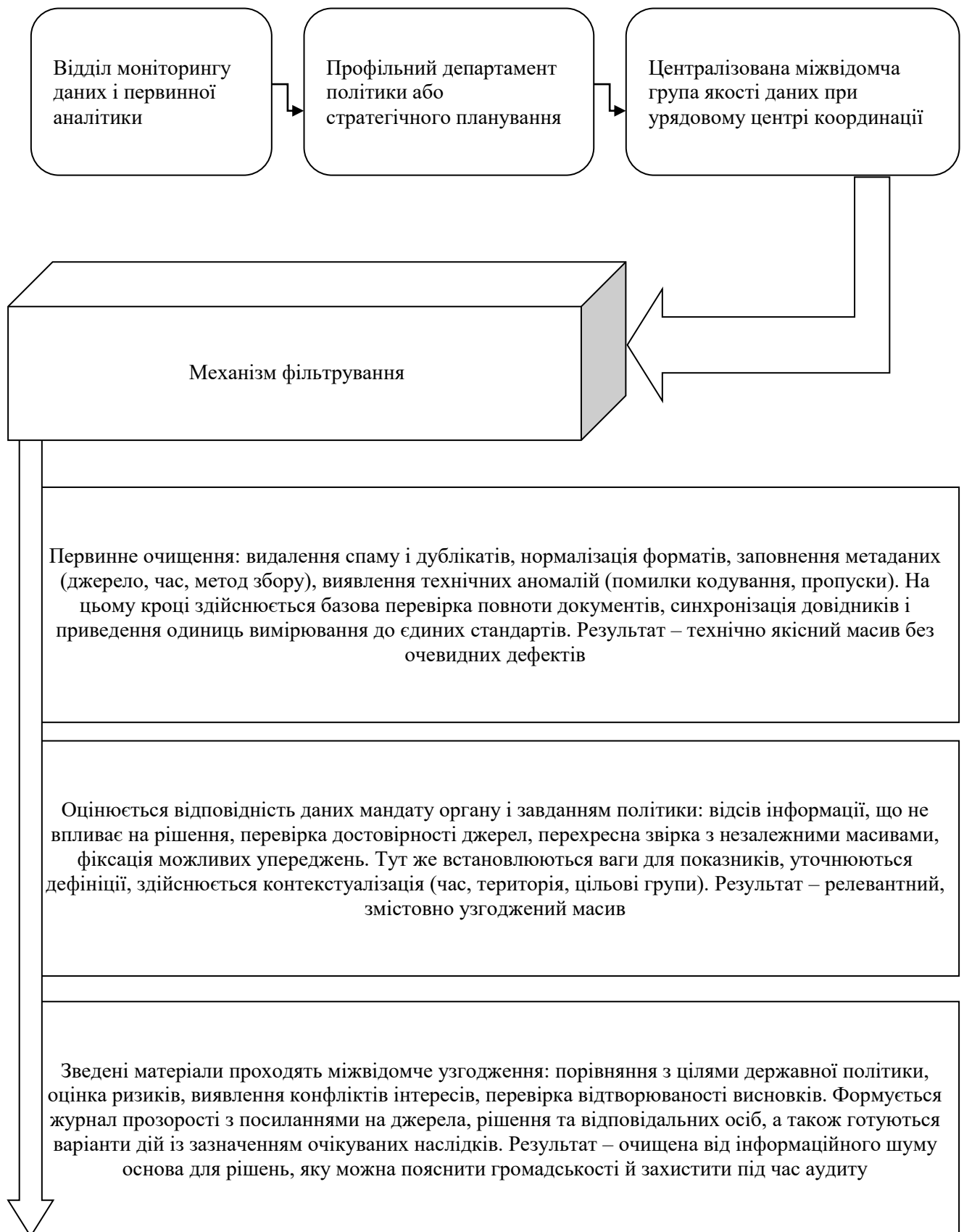


Рис. 2.2. Механізм фільтрування інформаційного шуму в процесі інтелектуалізації діяльності органів державної влади

Сформував автор

- налагодження безперервного збору даних із відкритих джерел, адміністративної статистики, соціологічних опитувань, експертних опитувань, геопросторових джерел;
- інтеграція даних з регіонального, національного та міжнародного рівнів із забезпеченням сумісності класифікацій та форматів;
- виявлення, ідентифікація та картування ключових зовнішніх загроз для сфер державної політики з описом каналів впливу та ймовірних наслідків;
- побудова системи індикаторів раннього попередження для кожної сфери з чіткими алгоритмами реагування;
- регулярний аналіз сильних і слабких сторін партнерів держави, постачальників послуг, підрядників і міжнародних організацій у контексті державних програм;
- оцінювання спроможностей центральних і місцевих органів влади щодо збору та використання даних, визначення прогалин і планів їх усунення;
- розроблення сценарних прогнозів зміни зовнішнього середовища та перевірка стійкості політик на різні варіанти розвитку подій;
- застосування методів прогнозування для планування ресурсів, строків реалізації та очікуваних результатів державних програм;
- організація тематичної розвідки джерел відкритої інформації щодо технологічних, соціальних, правових і екологічних трендів, що впливають на публічні послуги;
- запровадження процедур верифікації та валідації даних, включно з перехресними перевітками та аудитами джерел.
- запровадження механізмів швидкого зворотного зв'язку від громадян і бізнесу щодо якості наданих державних послуг із подальшим аналізом звернень.

Необхідно усвідомлювати, що інтелектуалізація діяльності органів державної влади являє собою систему формування умов для розвитку й застосування особистого та колективного інтелекту державних службовців, підсилене цифровими технологіями, з метою генерування і цільового

використання нових знань для досягнення суспільно значущих результатів. Інформаційне забезпечення тут виступає системою процесів, даних, правил і цифрових рішень, що гарантують доступність, достовірність, цілісність та аналітичну придатність інформації на всіх рівнях органів державної влади України. А отже, необхідно розглядати такого роду інформаційне забезпечення в розрізі трьох ключових підсистем: обліку, аудиту та аналізу (рис. 2.3).

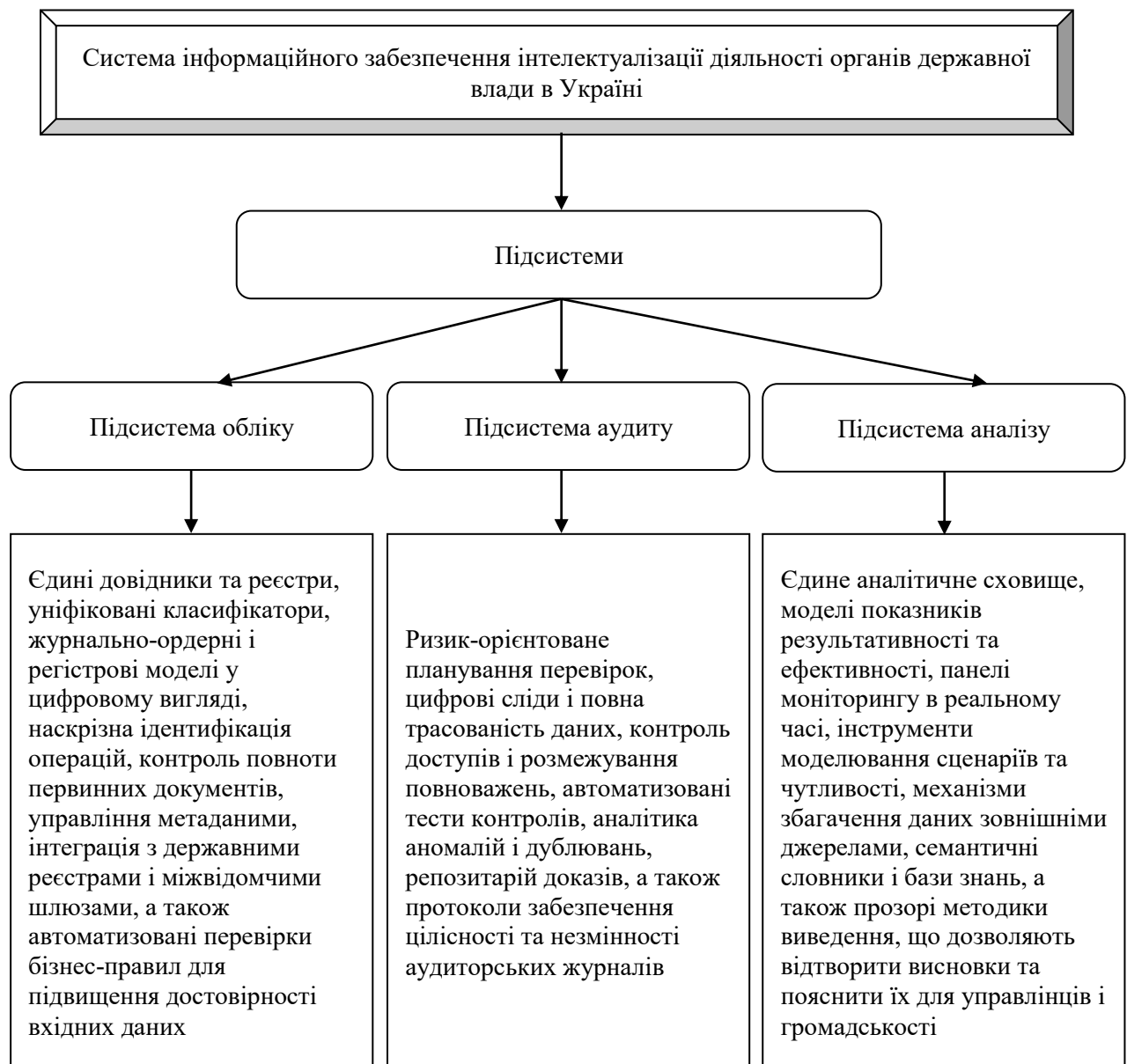


Рис. 2.3. Підсистеми інформаційного забезпечення інтелектуалізації діяльності органів державної влади в Україні

Сформував автор

Інформаційне поле є ключовою опорною конструкцією всього інформаційного забезпечення інтелектуалізації, відтак, саме воно поєднує джерела даних, методи перетворення даних на знання, інструменти ухвалення рішень та механізми зворотного зв'язку, забезпечуючи безперервний цикл навчання і підвищення якості наданих органами державної влади, послуг. Отже, виокремимо основні етапи його формування (рис. 2.4).



Рис. 2.4. Основні етапи формування системи інформаційного забезпечення інтелектуалізації діяльності органів державної влади (сформував автор)

Отже, інтелектуалізація як процес у діяльності органів державної влади потребує керованого інформаційного поля, у межах якого дані послідовно перетворюються на знання і рішення, від виявлення потреб та джерел, через архітектурну інтеграцію потоків, до аналітичної інтерпретації й впровадження з постійним контролем наслідків (рис. 2.5).

Відповідне інформаційне поле, що представлене на рисунку вище, має будуватися на механізмах державного управління, які інституціоналізують роботу з даними як постійну функцію, а не разові проєкти. Потрібні чітко визначені ролі відповідальних за дані на всіх рівнях організації, включно з керівниками, які приймають рішення на основі аналітики, фахівцями з якості даних, аналітиками з предметної області, адміністраторами систем і фахівцями з інформаційної безпеки. Потрібні спільні стандарти опису й обміну, каталоги наборів даних, зручні прикладні інтерфейси, багаторазово придатні конструктори звітності, а також механізми зворотного зв'язку, які дозволяють службовцям та громадянам повідомляти про помилки й прогалини. Коли такі механізми працюють, інтелектуалізація перестає бути декларацією і стає практикою. Відтак будь-які рішення приймаються там, де виникає проблема, але із залученням спільних джерел знань, а ініціативність підкріплюється можливістю швидко перевіряти гіпотези на реальних даних і ділитися результатами з іншими підрозділами. Варто пам'ятати, що так чи інакше, інформаційне забезпечення інтелектуалізації неможливе без розвитку людського потенціалу та культури спільного навчання. Державним установам потрібні системні програми підвищення кваліфікації з аналітики, візуалізації, управління даними, проєктування інформаційних процесів і комунікації результатів, щоб кожен працівник, незалежно від посади, міг користуватися даними для вирішення повсякденних і стратегічних задач.

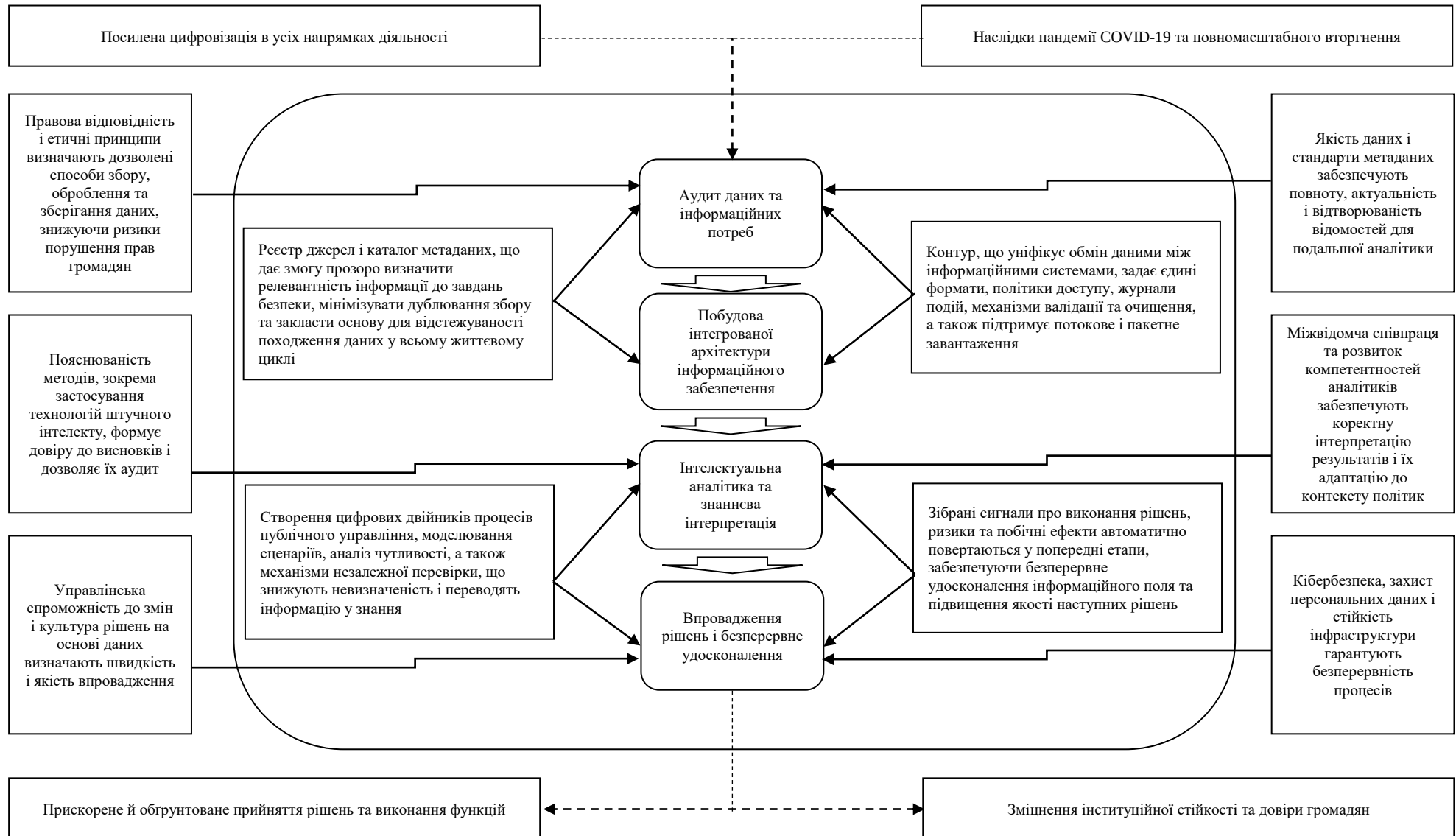


Рис. 2.5. Інформаційне поле забезпечення інтелектуалізації діяльності органів державної влади
Сформував автор

Потрібно розвивати спільноти практики, у яких команди діляться напрацюваннями, еталонними алгоритмами перевірки якості, шаблонами панелей моніторингу і методиками оцінювання впливу рішень. Лише там, де інформація перетворюється на спільне надбання, де правила її використання зрозумілі, а інструменти доступні, інтелектуалізація як безперервний процес може забезпечити адаптивне, надійне та стале функціонування системи управління, перетворивши накопичений індивідуальний і колективний інтелект на живий механізм постійного генерування знань і дієвих рішень.

Як показав критичний та поглиблений аналіз у попередньому підрозділі (підрозділ 2.1), пандемія COVID-19 і повномасштабне збройне вторгнення не лише змінили ритм роботи державних інституцій, а й радикально наситили середовище управління інформацією, перетворивши її з побічного продукту діяльності на домінуючий фактор спроможності. Цифровізація розширила канали збору та поширення відомостей, але разом із потужним потоком сигналів принесла високий рівень інформаційного шуму, фрагментації контекстів і конкуренції тлумачень. За таких умов інтелектуалізація як безперервний, організаційно забезпечений і цифровими технологіями підсилений процес уже не може спиратися лише на інтуїцію чи локальні бази даних. Відтак їй потрібні чіткі правила походження даних, прозорі ланцюги трансформацій, контроль якості та пояснюваність висновків. Інакше збільшення масиву відомостей працює не на підвищення точності рішень, а на прискорення помилок і зростання недовіри. Відповіддю стали трансформації механізмів державного управління, що створюють для інтелектуалізації відповідне інформаційне поле. Йдеться про інституціоналізацію ролей відповідальних за дані на всіх рівнях, упровадження каталогів наборів даних із системою метаданих, узгоджених таксономій і словників, розбудову інтероперабельних прикладних інтерфейсів між відомствами, впровадження стандартів верифікації та очищення первинних записів, а також про регулярні аудити якості інформації. Коли політика і практика керування даними закріплені нормативно, інтелектуальна активність із разових ініціатив

перетворюється на повторювану здатність. Відтак службовці швидко знаходять релевантні джерела, перевіряють достовірність, зшивають контексти різних реєстрів і переходять від статистичних зведень до аналітики, яка підлягає відтворенню та контролю. Саме так інформаційний шум приборкується інструментами структурування, а інтелектуалізація отримує надійні опори. Маємо за мету в подальших дослідженнях належно оцінити сам вплив трансформації механізмів державного управління на процес інтелектуалізації діяльності органів державної влади в Україні.

2.3. Оцінювання впливу трансформації механізмів державного управління на процес інтелектуалізації діяльності органів державної влади в Україні

Як ми обґрунтували в попередньому підрозділі, оцінювання факторів трансформації механізмів державного управління, які впливають на інтелектуалізацію діяльності органів державної влади, є не просто методичним кроком, а передумовою спроможності держави мислити, навчатися і діяти в умовах тривалої турбулентності. Та сама пандемія COVID-19 й повномасштабне збройне вторгнення та прискорена цифровізація змінили сам спосіб появи проблем, швидкість їх ескалації і ціну помилки, тому інтуїтивні оцінки більше не працюють. Стає критично важливо відрізнити глибинні рушії змін від поверхневих симптомів, вибудовувати логіку причинно-наслідкових зв'язків і з'ясовувати, які саме управлінські механізми підсилюють інтелектуальну активність системи, а які її гальмують. Без такого роду оцінювання неможливо визначити, де зосередити й так обмежені ресурси, які інституційні ролі посилити, які практики масштабувати, а які замінити, щоб перетворити індивідуальний і колективний інтелект державної служби на сталий механізм генерування знань і дієвих рішень.

Почнемо з того, що та сама пандемія виступила першим стрес-тестом для державного управління сучасного типу. Відтак вона змусила одночасно

працювати з неповними даними, високою невизначеністю, асиметрією інформації та суспільними очікуваннями. У цих умовах з'явилася потреба відокремлювати фактори, що впливають на інтелектуалізацію безпосередньо, від факторів, які формують лише контекст. Натомість ситуативні регуляторні послаблення або тимчасові організаційні обхідні шляхи можуть лише знижувати тертя в короткій перспективі, але без належних механізмів не створюють довготривалої спроможності до інтелектуалізації. Саме тому оцінювання факторів має ідентифікувати точки зростання і задавати послідовність кроків для закріплення досягнень, інакше система повертається до доінтелектуалізованих бюрократичних практик. Повномасштабне збройне вторгнення радикально розширило спектр загроз і швидкість прийняття рішень, піднявши ставки інформаційної адекватності та організаційної витривалості на рівень виживання в цілому. Потрібно чітко розуміти, чи забезпечують наявні механізми інтеграцію розрізнених джерел, чи підтримують вони децентралізовані контури рішень, чи здатні вони витримувати інформаційні та енергетичні збої, чи мають вбудовані засоби перевірки якості і захисту даних. Без пріоритизації держава ризикує витрачати ресурси на другорядні напрями, тоді як визначальні фактори інтелектуалізації, як-от інтероперабельність даних, стійка аналітична інфраструктура, компетентності персоналу й етичні запобіжники застосування сучасних методів аналізу, залишатимуться недооціненими. Оцінювання дозволяє не просто «знати більше», а керувати увагою та інвестиціями туди, де це найбільше підсилює здатність мислити і діяти в реальному часі.

Поряд із вищезазначеним, й цифровізація принесла не лише інструменти, а й нові ризики, насамперед інформаційний шум, який може маскувати істотні сигнали та провокувати помилкові управлінські реакції. Відтак це якраз означає, що сам процес інтелектуалізації повинен протікати на інформаційному полі зі спеціально сконструйованими механізмами фільтрації, структурування і валідації, а оцінювання факторів має відрізнити технологічні новації від реального приросту управлінської спроможності. Не кожен цифровий проєкт

підсилює інтелектуалізацію. Так, підсилюють її ті, що створюють простежуваність даних, відкривають доступ до перевірених джерел, уніфікують словники і метадані, забезпечують пояснюваність аналітики та можливість людського перегляду перед впливовими рішеннями. Власне, належного роду оцінювання визначає, які елементи цифрової інфраструктури є критично важливими для перетворення інформації на знання, а знань на узгоджені дії, і як зменшити частку шуму, що супроводжує будь-яке масштабування цифрових сервісів.

Для початку, варто визначити сам фактор трансформації механізмів державного управління. Відтак, в Україні на початок 2025 року налічувалося близько 31,5 млн інтернет-користувачів (орієнтовно 82,4 % населення), що створює безпрецедентну базу для масового споживання та виробництва цифрових державних сервісів і даних, з яких «живиться» інтелектуалізація управління. Та сама платформа «Дія» у 2024–2025 роках переросла у понад 140 цифрових послуг і охопила близько 21,7–22 млн користувачів, тобто фактично стала «шлюзом» до держави для більшості працездатного населення; це не лише розширило доступність сервісів, а й сформувало стабільний цифровий слід для аналітики політик та управлінських рішень. Такі масштаби цифровізації є об'єктивним аргументом, що тотальна цифрова подача та отримання державних послуг не «модний тренд», а системоутворювальний фактор для інтелектуалізації, бо саме через нього дані стають порівнюваними, процеси трасованими, а рішення відтворюваними [177].

Разом із тим, війна кардинально перекваліфікувала чинні механізми управління. Спрощено закупівельні пороги, розширено можливості прямого укладання контрактів і використання prozorro market, щоби скоротити цикл «потреба → постачання» для критичних товарів і послуг. Такого роду зміни одночасно зобов'язали тримати прозорість і підзвітність у межах нових лімітів та правил. Паралельно триває адаптація мобілізаційних і кадрових механізмів. Зниження призовного віку, спроби «чесних контрактів» для 18–25 років, пошук балансу між обороною та економікою усе це потребує даноорієнтованих

регуляторних рішень і швидких ітерацій політик, інакше інтелектуалізація «ламається» на суперечливих вхідних даних та довгих погодженнях. Отже, перекваліфікування процедур і регуляторики під воєнний час [197].

Отже, можна виокремити сім найбільш вагомих на сьогоднішній день факторів трансформації механізмів державного управління, що безпосередньо впливають на процес інтелектуалізації діяльності органів державної влади в Україні.

Відтак саме виокремлені в межах табл. 2.5 фактори, на нашу думку, відображають системні зміни в самих способах створення, оброблення і захисту даних, без яких інтелектуалізація не перетворюється на сталі управлінські практики.

Таблиця 2.5

Фактори трансформації механізмів державного управління, що
безпосередньо впливають на процес інтелектуалізації діяльності органів
державної влади в Україні протягом 2022–2025 рр.

Фактор трансформації	Математичне позначення (Т)
Тотальна цифровізація надання державних послуг (масштабне охоплення «дією», переведення процесів у цифрові канали, формування повного цифрового сліду рішень і сервісів)	T1
Перекваліфікування діючих механізмів на умови воєнного часу (спрощені, але підзвітні процедури закупівель, прискорені погодження, оновлені мобілізаційні підходи)	T2
Перетворення механізмів стандартизованості міжвідомчих та анкти-кризових комунікацій (узгоджені показники, часові мітки, правила публікації й пояснюваність рішень для суспільства)	T3
Зміни в механізмах забезпечення кібербезпеки інформаційної інфраструктури (резервні копії, розподілені дата-центри, плани відновлення, безперервний моніторинг загроз)	T4
Зміни в механізмах контролю та моніторингу за діяльністю органів державної влади	T5
Погіршення ефективності механізмів державного управління розвитком освіти (пошкоджена інфраструктура, тривалий дистанційний компонент, нерівний доступ до якості навчання)	T6
Переосмислення механізмів регулювання зайнятості та ринку праці через мобілізацію та відтік за кордон (баланс оборони й економіки, перекваліфікація, стимули повернення й утримання кадрів)	T7

Сформував автор

До прикладу, тотальна цифровізація послуг і процесів створює повний цифровий слід рішень, підвищує швидкість обігу інформації, відкриває

можливості для стандартизації показників і для використання технологій на базі штучного інтелекту, однак одночасно загострює вимоги до якості даних і їх інтеперабельності. Перекваліфікування діючих механізмів на умови воєнного часу змінює самі норми, вимагає балансу між спрощенням та підзвітністю, підсилює роль доказовості і прозорого обліку рішень. Перетворення механізмів стандартизованості міжвідомчих та антикризових комунікацій забезпечує єдині часові мітки, узгоджені формати і доступність для суспільства, що знижує інформаційний шум і підвищує якість зворотного зв'язку.

Метод механізму семантичних мереж й елементів логіки предикатів є потужним аналітичним інструментом, що дає можливість впорядкувати складні системи, що складаються із великої кількості елементів, за рівнем впливу та взаємозалежності факторів. Сутність цього методу полягає у формуванні багаторівневої структури, що буде демонструвати взаємозв'язки між елементами досліджуваного середовища. Така особливість є корисною як для державного, так і для приватного сектору [195, с. 69].

В основі методу механізму семантичних мереж й елементів логіки предикатів лежить поетапне розбиття складної проблеми на більш прості та зрозумілі складові. Відтак на найвищому рівні формується мета аналізу. В нашому випадку це буде пов'язано із підвищенням кваліфікації державних службовців, розвитком інтелектуалізації та зміцненням потенціалу органів влади. На нижчих рівнях основна мета буде поділятися на підцілі, а ті своєю чергою будуть розділятися на конкретні фактори та показники, які вже можна виміряти та об'єктивно оцінити. В цьому випадку, логіка методу механізму семантичних мереж й елементів логіки предикатів визначає міру та характеристику впливу факторів між собою. Застосування семантичних мереж уможливорює відображення цього відношення у вигляді структурованих схем, що демонструють весь ланцюг впливів та залежностей [110, с. 51]. Використання цього потужного інструменту дає можливість перейти від хаотичного набору елементів до логічно впорядкованої структури, де кожен елемент має місце, а його вплив є чітко визначені. На практиці застосування

методу механізму семантичних мереж й елементів логіки предикатів передбачає формування матриць порівняння. На кожному рівні ієрархії обрані фактори співвідносяться між собою за принципом попарного зіставлення. В цьому допоміжною є експертна думка, яка визначає, який із двох факторів має найбільший вплив у відношенні до загальної мети. Таким способом формується матриця відносної значущості та виводяться вагові коефіцієнти, які і є об'єктивним відображенням ієрархії впливу факторів [167, с. 4310]. Обраний нами метод є потенційно ефективний у сфері дослідження та впорядкування вагомості впливу факторів трансформації механізмів державного управління на процес інтелектуалізації органів державної влади. На практиці результати методу механізму семантичних мереж й елементів логіки предикатів може стати підґрунтям для визначення ключових пріоритетів, формування програм розвитку та створення системи безперервного навчання, яка відповідатиме сучасним викликам і забезпечить стійкість державної служби в умовах постійних змін.

Початковий етап моделювання передбачав окреслення сукупності факторів із їх представленням у вигляді множини лінгвістичних змінних. У нашому випадку, такого роду змінні – це сукупність $T = \{T1, T2, T3, T4, T5, T6, T7\}$.

Далі встановлюємо зв'язки між факторами та будуємо матрицю залежностей розмірністю 7×7 , де одиниця у клітинці (i, j) означає, що фактор i впливає на j (1):

T_{ij}	$T1$	$T2$	$T3$	$T4$	$T5$	$T6$	$T7$
$T1$	0	0	1	1	1	1	1
$T2$	1	0	1	1	1	1	1
$T3$	0	0	0	1	1	0	0
$T4$	1	0	1	0	1	0	0
$T5$	0	0	0	0	0	0	0
$T6$	0	0	0	0	0	0	1
$T7$	0	0	0	0	1	1	0

(1)

Встановлені залежності є необхідною підставою побудови семантичної мережі зав'язків між факторами трансформації механізмів державного управління у вигляді орієнтовних графів. Семантичні мережі використовуються для відображення логіки взаємозв'язків між факторами T1–T7 у вигляді орієнтованого графа, де вершини – це фактори, а дуги – напрями впливу або залежності. Такий підхід допомагає побачити «архітектуру» інтелектуалізації як системи (рис. 2.6).

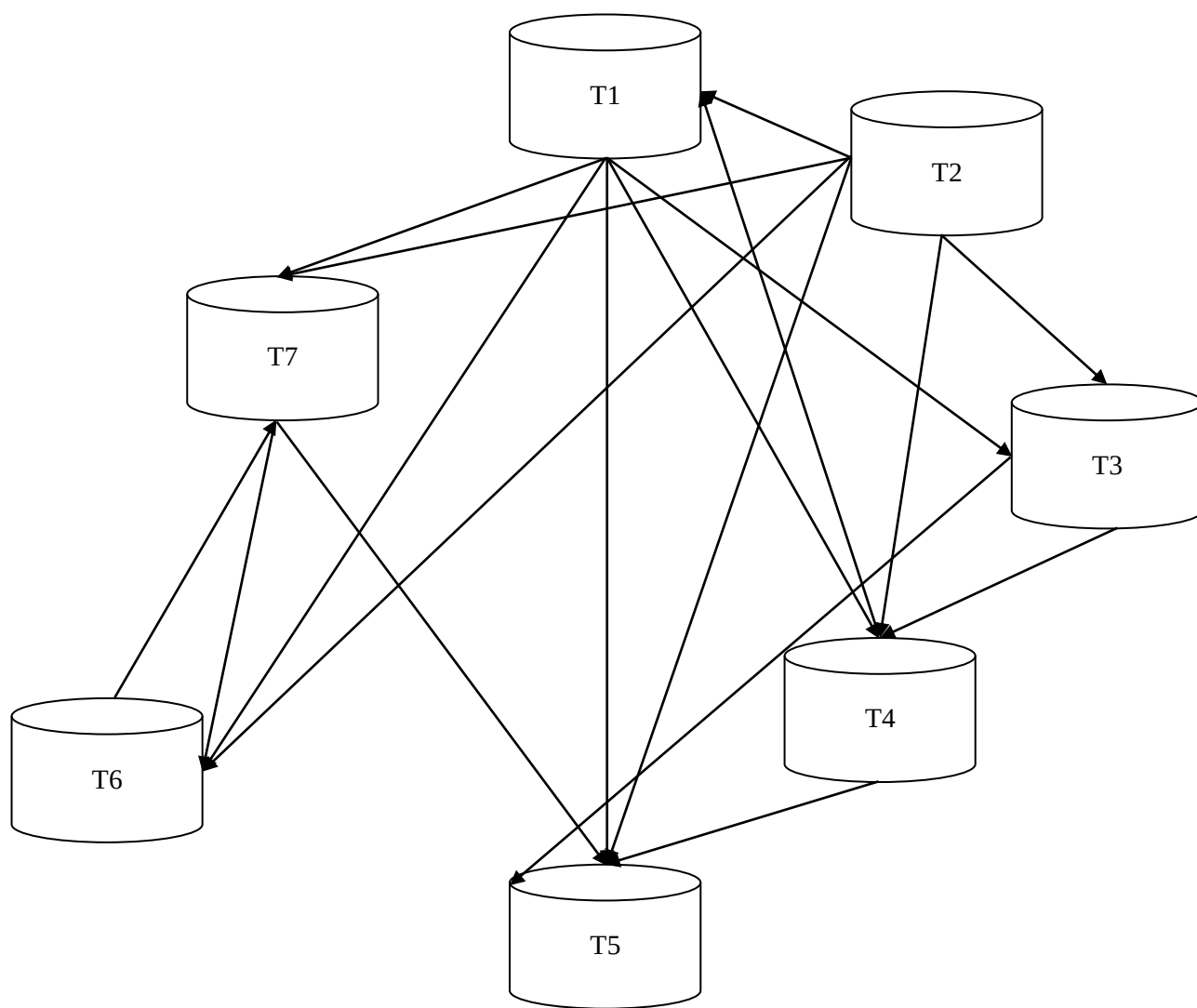


Рис. 2.6. Графи зав'язків між факторами трансформації механізмів державного управління, що впливають на процес інтелектуалізації діяльності органів державної влади в Україні

Сформував автор

На підставі графу будуюмо ієрархічні дерева їх зав'язків з іншими факторами трансформації механізмів державного управління, що впливають на

процес інтелектуалізації діяльності органів державної влади в Україні. Ієрархічні дерева дозволяють розгорнути семантичну мережу в послідовності «рівнів впливу», показавши, як первинні фактори породжують каскади вторинних та третинних змін. У нашому випадку дерева чітко демонструють домінантні позиції T2 і T1 (рис. 2.7).

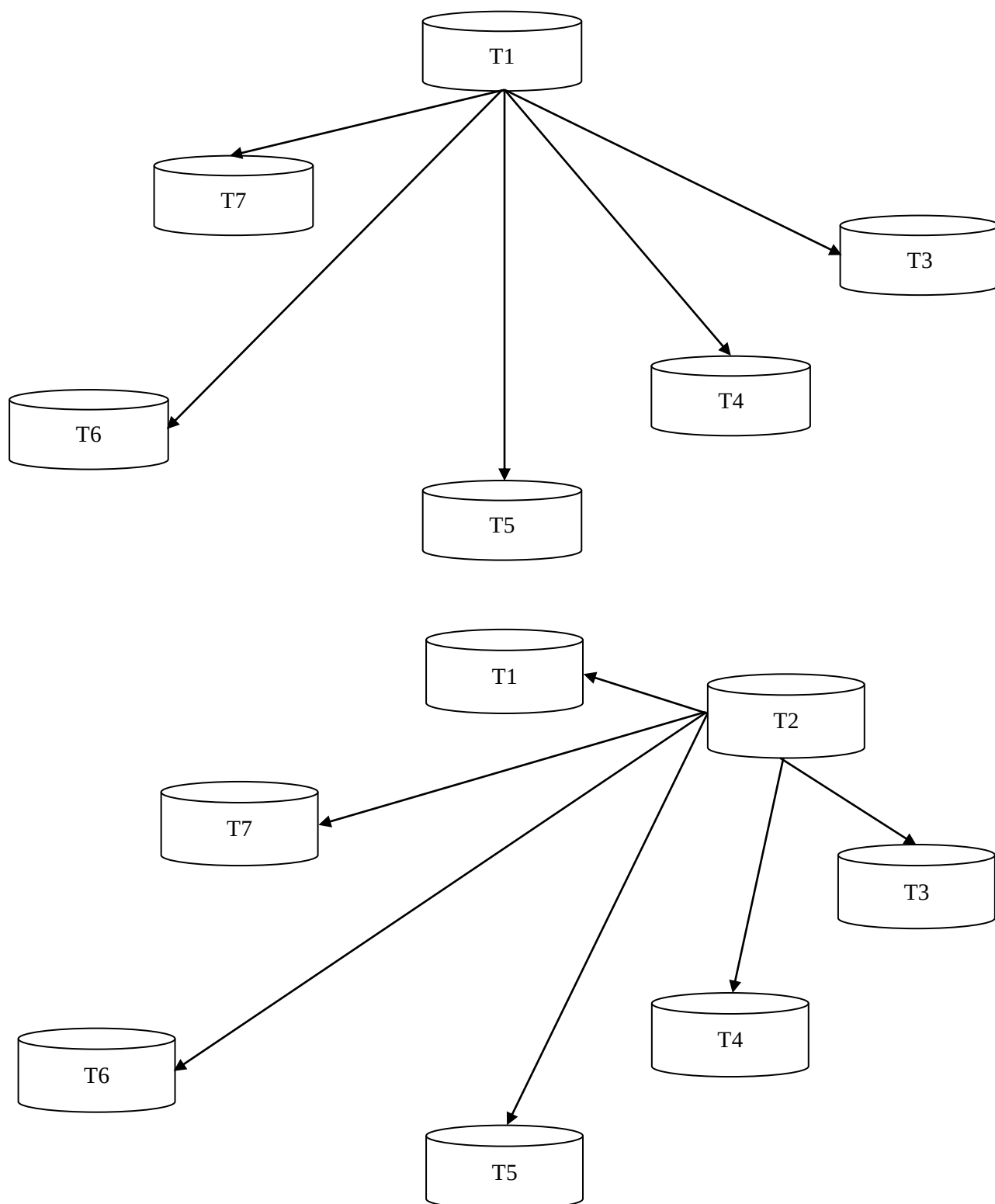


Рис. 2.7. Графи зав'язків між факторами трансформації механізмів державного управління, що впливають на процес інтелектуалізації діяльності органів державної влади в Україні

Сформував автор

Для кожного фактора j рахуємо кількість зв'язків $z\{j1\} \dots z\{j4\}$ і зважені суми $S\{j1\} \dots S\{j4\}$ ($S\{jt\} = w\{jt\}$). Для одержання додатних інтегральних значень застосовуємо вертикальний зсув гістограми на Dj . Інтеграл $F^{\wedge}Sj$ використовуємо для попереднього ранжування. z_{ij} являє собою кількість впливів чи залежностей для i -го фактора; вага i -го типу w_i ; номер фактора n . При цьому в контексті якраз прямого і опосередкованого типів впливу ваги будуть додатними ($w_1=+10$; $w_2=+5$), відповідно, для залежностей будуть вже від'ємними ($w_3=-10$; $w_4=-5$). За відсутності зв'язків $z=0$ (табл. 2.6).

Формалізований опис отриманих залежностей між факторами трансформації механізмів державного управління, що безпосередньо впливають на процес інтелектуалізації діяльності органів державної влади в Україні, враховуючи побудований граф вище, з використанням механізму семантичних мереж наведемо нижче:

1. $(\forall T_{ij})=[\exists(T1) \rightarrow T1, T3, T4, T5, T6, T7 - \text{обумовлює (переорієнтація механізмів під воєнний час задає рамки іншим перетворенням)}]$.
2. $(\forall T_{ij})=[\exists(T1) \rightarrow T3, T4, T5, T6, T7 - \text{визначає (цифровий слід, канали, дані – базис стандартизації, безпеки, контролю, освіти і ринку праці)}]$.
3. $(\forall T_{ij})=[\exists(T7) \rightarrow T5, T6 - \text{обумовлює (зміна профілів зайнятості та дефіцити кадрів підсилюють потреби в контролі і тиснуть на систему освіти)}]$.
4. $(\forall T_{ij})=[\exists(T3) \rightleftharpoons \exists(T4) - \text{передбачає/обумовлює двосторонньо (стандарти комунікацій і вимоги до кіберзахисту взаємно зумовлені)}]$.
5. $(\forall T_{ij})=[\exists(T3, T4, T1) \rightarrow T5 - \text{обумовлює (контроль і моніторинг живляться стандартами, цифровими каналами і безпекою)}]$.
6. $(\forall T_{ij})=[\exists(T2, T7) \rightarrow T6 - \text{передбачає (шоки мобілізації та відтоку, плюс зміни процесів, поглиблюють нерівність доступу і навантаження на освіту)}]$.

Таблиця 2.6

Результати попереднього ранжування факторів трансформації механізмів державного управління, що безпосередньо впливають на процес інтелектуалізації діяльності органів державної влади в Україні протягом 2022–2025 рр.

J	Фактор	z_{j1}	z_{j2}	z_{j3}	z_{j4}	S_{j1}	S_{j2}	S_{j3}	S_{j4}	$F^{\wedge}S_j$
1	T1	5	3	2	1	50	15	–20	–5	60
2	T2	6	4	1	0	60	20	–10	0	75
3	T3	2	1	3	2	20	5	–30	–10	–15
4	T4	3	1	3	1	30	5	–30	–5	0
5	T5	0	0	4	2	0	0	–40	–10	–35
6	T6	2	2	2	1	20	10	–20	–5	15
7	T7	3	2	1	1	30	10	–10	–5	25

Сформував автор

Застосовуємо багатокритеріальне коригування через коефіцієнти k_{j1} ... k_{j4} та групові підсумки G_{j1} ... G_{j4} , після чого формуємо інтегральний показник $F^{\wedge}G_j$ (табл. 2.7).

Для більш чіткої наочності об'єднаємо результати остаточного ранжування факторів трансформації механізмів державного управління, що безпосередньо впливають на процес інтелектуалізації діяльності органів державної влади в Україні протягом 2022–2025 рр. (табл. 2.8).

Таблиця 2.7

Результати остаточного ранжування факторів трансформації механізмів державного управління, що безпосередньо впливають на процес інтелектуалізації діяльності органів державної влади в Україні протягом 2022–2025 рр.

J	Фактор	k_{j1}	k_{j2}	k_{j3}	k_{j4}	G_{j1}	G_{j2}	G_{j3}	G_{j4}	$F^{\wedge}G_j$
2	T2	1.3	1.1	0.3	0.2	0.124	0.085	0	0	5.24
1	T1	1.1	1.0	0.4	0.2	0.11	0.080	0.015	0	4.96
7	T7	0.9	0.8	0.3	0.3	0.09	0.064	0.009	0.006	4.21
6	T6	0.8	0.8	0.4	0.3	0.08	0.064	0.016	0.006	3.78
3	T3	0.7	0.6	0.5	0.4	0.07	0.048	0.02	0.008	3.15

Сформував автор

Відтак вище подано підсумкову узагальнювальну таблицю пріоритетів і конкретних напрямів реагування та адаптації під час інтелектуалізації органів державної влади. Відповідно, кожен пріоритетний фактор розглядається як точка прикладання зусиль для нарощування спроможностей мислення, спільної роботи, даних і процесів, що забезпечують постійне генерування, перевірку, обмін і застосування знань.

Таблиця 2.8

Матриця реагування на впорядковані за вагомістю фактори трансформації механізмів державного управління, що безпосередньо впливають на процес інтелектуалізації діяльності органів державної влади в Україні протягом 2022–2025 рр.

Пріоритет і фактор	Ключовий вплив на інтелектуалізацію	Напрями реагування/адаптації під час інтелектуалізації
T2: Перекваліфікування діючих механізмів на умови воєнного часу	Створює рамкові обмеження та імперативи швидкості, підзвітності й стійкості. Переформатовує цикли ухвалення рішень, процедури погоджень і закупівель, змінює канали координації та критерії результативності	1) <i>Стратегічно</i> : кодифікувати «режим воєнної гнучкості» як набір стандартних операційних процедур для екстрених умов з прозорими порогами ввімкнення і вимкнення; формалізувати швидкі цикли зворотного зв'язку для навчання на інцидентах; створити спільні знансві репозитарії рішень, кейсів та уроків; 2) <i>Процесно</i> : скоротити кількість етапів погодження до мінімально необхідних, замінюючи їх превентивними контрольними списками та постаудитом; впровадити «двошвидкісні» процеси; вбудувати регулярні короткі сесії ретроспектив для команд
T1: Тотальна цифровізація надання державних послуг	Створює цифровий слід рішень, забезпечує масштабовані канали взаємодії та дані для навчання організації; робить знання відтворюваними й доступними, знижує транзакційні витрати мисленнєвої роботи	1) <i>Стратегічно</i> : прийняти архітектуру «дані як спільний актив», де метадані, каталоги та якості даних є частиною управлінських цілей; визначити пріоритети цифрових сервісів за ефектом для накопичення знань, а не лише за кількістю операцій; 2) <i>Процесно</i> : стандартизувати життєвий цикл даних; впровадити наскрізні ідентифікатори сутностей для зв'язування наборів; ввести обов'язкові «карти рішень» із логами припущень, джерел і перевірок
T7: Переосмислення регулювання зайнятості та ринку праці	Переформатовує наявні компетенції та доступність кадрів, впливає на здатність інституцій швидко формувати й переформатовувати команди знань, підтримує сталі потоки експертизи	1) <i>Стратегічно</i> : запровадити модель «динамічної компетентності» для державної служби з переліком критичних умінь, що оновлюється щоквартально; створити механізми швидкої релокації і взаємного підсилення між органами; забезпечити стимули повернення фахівців і програми подвійної зайнятості з академічним та бізнес-сектором; 2) <i>Процесно</i> : портфелі ролей із гнучкими описами задач; мікроринки внутрішніх проєктів з відкритим набором; стандарти наставництва і парного аналізу рішень; регулярні оцінки прогалів у компетенціях і таргетовані мікронавчання
T6: Погіршення ефективності управління розвитком освіти	Послаблює живлення системи новими знаннями і компетентностями; збільшує асиметрії доступу та ризик деградації колективного інтелекту	1) <i>Стратегічно</i> : сфокусувати державні програми на «ядрі компетентностей для державного сектору»; створити механізми вирівнювання доступу до якісних освітніх ресурсів незалежно від місця проживання; 2) <i>Процесно</i> : довготривалі партнерства з університетами та дослідницькими центрами; спільні лабораторії політик; державні гранти на відкриті навчальні матеріали; протоколи перенесення навчальних результатів у роботу
T3: Перетворення механізмів стандартизованості міжвідомчих та антикризових комунікацій	Забезпечує пояснюваність рішень, сумісність часових моток і показників, що є основою колективного мислення й узгодженого застосування знань	1) <i>Стратегічно</i> : затвердити мінімально необхідний набір спільних показників, словники термінів і правила публікації; визначити єдині часові шкали для синхронізації процесів; створити міжвідомчу раду з керування даними і комунікаціями; 2) <i>Процесно</i> : шаблони аналітичних записок з обов'язковими полями джерел, припущень і невизначеностей; календарі спільних брифінгів; механізм «червоних команд» для перевірки логіки; протоколи кризових повідомлень із рівнями доказовості
T4: Зміни в механізмах забезпечення кібербезпеки інформаційної інфраструктури	Підтримує довіру до даних і безперервність навчання організації, зменшує ризик втрати знань, забезпечує захищені простори для аналітики й обміну	1) <i>Стратегічно</i> : перейти від периметрової до даноцентричної моделі безпеки; інституціоналізувати плани відновлення з пріоритетом знансвих активів; проводити регулярні стратегічні вправи з відновлення критичних даних; 2) <i>Процесно</i> : резервні копії з географічним рознесенням; безперервний моніторинг загроз; обов'язкове навчання персоналу з фокусом на моделі противника і соціальну інженерію; контроль доступу за принципом мінімальних прав
T5: Зміни в механізмах контролю та моніторингу за діяльністю органів державної влади	Переналаштовує поведінку системи через зворотний зв'язок, підсилює дисципліну даних і формує базу для навчання на відхиленнях та кращих практиках	1) <i>Стратегічно</i> : перейти від переважно ретроспективного контролю до поєднання попереджувального, поточного і післядійного; визначити прозорі метрики результату і якості рішень, які безпосередньо живлять навчання системи; 2) <i>Процесно</i> : впровадити контроль на основі ризиків з динамічними картами ризиків; програму внутрішніх аудитів знань і процесів; рутинізацію публікації «пояснювальних звітів рішень»; канали зворотного зв'язку громадян з відстеженням виконання

Сформував автор

Так, отримані нами результати впорядкування дають хороший перший науково-практичний крок, але не є остаточними й фінальними. Важливо усвідомити, що оцінювання факторів трансформації механізмів державного управління ніколи не має бути якоюсь разовою подією, а має стати керованою, відтворюваною процедурою, без якої інтелектуалізація не стає організаційною нормою. Вона потребує чітко визначених ролей відповідальних за ці і процеси, узгоджених показників якості, механізмів документування рішень, інституційного навчання та зовнішньої підзвітності. Саме така логіка від ідентифікації факторів і перевірки їхньої вагомості до пріоритизації інвестицій та коригування політик перетворює накопичений інтелект органів державної влади на стратегічний ресурс довгострокового безпекового розвитку. Підходи до ранжування та ієрархізації факторів, апробовані в суміжних дослідницьких напрямках, показали свою корисність для встановлення вагомості впливів і вибудовування послідовності дій, що підтверджує доцільність такого роду підходу.

У процесі дослідження ми розмежували фактори за рівнями впливу. При цьому, на нашу думку, ключовим методичним результатом стало те, що ранжування показало, що чинить найбільш вагомий вплив, а що менш. Узагальнюючи результати нашого дослідження, можемо ствердити, що інтелектуалізація діяльності органів державної влади в Україні є наслідком цілеспрямованого впорядкування факторів трансформації механізмів державного управління та вибору тих важелів, які найбільше підсилюють здатність системи мислити, навчатися і діяти у режимі постійних змін. Запропонована нами логіка роботи починалася з чіткої реконструкції «базису», а саме встановлення стану управлінських механізмів, інформаційних потоків і організаційних практик до домінування воєнної загрози, з урахуванням уроків пандемії та ранніх хвиль цифровізації. Саме від цього «нульового рівня» ми перейшли до формалізованого опису процесу трансформації, виділивши й структуровано описавши ті фактори, що безпосередньо найбільш суттєво

впливають на перетворення розрізнених відомостей на знання, а знань своєю чергою на узгоджені управлінські рішення з прогнозованими наслідками.

Висновки до розділу 2

За результатами формування аналітичного підґрунтя для розробки механізмів державного управління інтелектуалізацією діяльності органів державної влади, можна зробити такі висновки:

1. Критичний аналіз показав, що пандемія COVID-19 та повномасштабне збройне вторгнення радикально ускладнили зовнішнє середовище державного управління й оголили межі традиційних бюрократичних практик, що не забезпечують необхідної швидкості, якості та відповідальності рішень. Пандемія COVID-19 стала значним викликом для органів державного управління, додавши їм нових функцій та вимог до темпів управління. Так, на перший план вийшло оперативне реагування на глобальні пандемічні загрози та перешкоди, управління кризовими ресурсами та розширення цифрових сервісів. Встановлено, що також оптимальною відповіддю є інтелектуалізація як безперервний, організаційно підкріплений і цифровими технологіями посилений процес, який переводить роботу органів влади на «розумні» моделі, засновані на інтегрованих даних, експертизі, міжвідомчій взаємодії та постійному навчанні персоналу. В період повномасштабної війни, робота органів державної влади відзначалась надзвичайною інтенсивністю. Вони повинні були виконувати не лише усталені завдання, але і паралельно провадити високу ефективну діяльність у сфері оборони, логістики, гуманітарної підтримки та міжнародної кооперації. Порівняння «мирного» та «воєнного» режимів діяльності виявило критичні точки адаптації, що задають пріоритети для керованого розгортання інтелектуалізації на центральному і місцевому рівнях. Відтак нагромадилася низка додаткових завдань, таких як виконання адміністративних завдань у поєднанні з новими функціями з

виживання держави, підтримка армії, організація евакуації, відновлення інфраструктури, управління ресурсами у воєнний час.

2. Інформаційне забезпечення є опорною конструкцією інтелектуалізації. Доведено, інформаційне забезпечення – це процес, побудований за засадами безпекової діяльності, безперервний процес отримання, перевірки, опрацювання, адресного спрямування та зберігання даних для задоволення інформаційних потреб певних суб'єктів з урахуванням змін у зовнішньому й внутрішньому середовищі. Встановлено, що воно перетворює розрізнені відомості на знання, а знання – на своєчасні та обґрунтовані дії, спираючись на керований життєвий цикл даних, три взаємопов'язані підсистеми (облік, аудит, аналіз) та етичні й правові засади використання інформації. Запропонований механізм фільтрування інформаційного шуму та поетапне формування інформаційного поля забезпечують якість простежуваність та інтеоперабельність даних, зменшують ризики упереджень. Сам же зміст фільтрації охоплює повний управлінський цикл роботи з даними, починаючи з приймання і реєстрації потоку повідомлень, їх первинної валідації за формальними правилами, нормалізації форматів і словників, декомпозиції складних повідомлень на атомарні сутності, подальшої інтеграції з довідниками та базами еталонних даних.

3. Виокремлено сім найбільш вагомих на сьогоднішній день факторів трансформації механізмів державного управління, що безпосередньо впливають на процес інтелектуалізації діяльності органів державної влади в Україні. Прийнято рішення визначити найбільш вагомі серед них через проведення відповідного моделювання. Отримані результати моделювання дали змогу вибудувати цілісний методологічний базис оцінювання впливу трансформації механізмів державного управління на процес інтелектуалізації діяльності органів державної влади. Побудована матриця залежностей, семантичні мережі та ієрархічні дерева, а також попереднє й остаточне ранжування факторів допомогли встановити пріоритети впливу трансформацій механізмів державного управління на процес інтелектуалізації діяльності органів

державної влади. Сформована матриця системи реагувань і адаптацій, яка задає практичну дорожню карту для керованого розгортання процесу інтелектуалізації діяльності органів державної влади. В ході дослідження ми розмежували фактори за рівнями впливу. При цьому, на нашу думку, ключовим методичним результатом стало те, що ранжування показало що чинить найбільш вагомий вплив, а що менш. Доведено, що отримані нами результати ранжування факторів трансформації механізмів державного управління, які безпосередньо впливають на процес інтелектуалізації діяльності органів державної влади в Україні протягом 2022–2025 рр., закладають необхідне підґрунтя, але не є завершальним етапом. Відтак у подальшому, важливо усвідомити, що оцінювання факторів трансформації механізмів державного управління ніколи не має бути якоюсь разовою подією, а має стати керованою, відтворюваною процедурою, без якої інтелектуалізація не стає організаційною нормою. Вона потребує чітко визначених ролей, відповідальних за дані і процеси, узгоджених показників якості, механізмів документування рішень, інституційного навчання та зовнішньої підзвітності.

Основні наукові результати опубліковані в працях: [74;75;77].

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМІВ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ ІНТЕЛЕКТУАЛІЗАЦІЄЮ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІВ ДЕРЖАВНОЇ ВЛАДИ

3.1. Організаційно-економічний механізм забезпечення інтелектуалізації діяльності органів державної влади

Сучасні органи державної влади працюють у такому зовнішньому середовищі, де знання швидко оновлюються, а очікування суспільства щодо якості рішень і прозорості процедур постійно зростають, тому здатність перетворювати дані на знання, а знання на практичні управлінські впливи стає визначальною умовою результативності. Як ми встановили в попередніх розділах (підрозділ 1.2) інтелектуалізація як безперервний процес передбачає створення стійких умов для розвитку і застосування особистого та колективного інтелекту, включно з використанням цифрових технологій і технологій на базі штучного інтелекту. При цьому вона вимагає не лише навчання персоналу і розвитку компетентностей, а й відповідної державної підтримки, яка закріплює правила взаємодії, обміну знаннями, верифікації гіпотез і перенесення перевірених практик у стандартні процедури. Без такої підтримки зростають витрати, дублюються функції, виникають інформаційні розриви між підрозділами, втрачається час на погодження, слабшає зв'язок між стратегічними цілями і повсякденними рішеннями. Саме тому назріла потреба у цілісному підході, що забезпечує спрямованість і керованість процесу інтелектуалізації на всіх рівнях державного управління. Відтак, потрібні нові організаційні та економічні системи, що уможливають процес забезпечення інтелектуалізації діяльності органів державної влади.

Організаційно-економічний аспект забезпечення інтелектуалізації покликаний поєднати методи, способи та форми організації взаємодії у єдину логіку, яка узгоджує стратегічні пріоритети з операційними діями, а мотивацію працівників з очікуваними суспільними результатами. При цьому, якщо це

розглядати як механізм, то він визначає ролі і відповідальність, канали координації між центральним рівнем, територіальними органами та установами, правила управління даними і знаннями, порядок експериментування і масштабування інновацій, а також регламент застосування цифрових рішень і технологій на базі штучного інтелекту у процесах аналізу політик, планування, моніторингу і оцінювання. По суті, він закріплює стандарти доказовості, прозорості і відтворюваності управлінських рішень, задає вимоги до якості інформації, до інструментів візуалізації, до процедур колегіального обговорення і до етичних запобіжників. У межах такого механізму взаємодія між підрозділами набуває ритмічності і передбачуваності, обмін знаннями стає регулярним і вимірюваним, а підтримка керівництва забезпечує сталість і незворотність змін, що критично важливо для безперервного характеру інтелектуалізації.

Людський аспект механізму з'єднує економіку й організацію, адже саме люди генерують нові знання і застосовують їх у конкретних завданнях. Тому система має підтримувати розвиток компетентностей, формувати свого роду середовище допитливості і довіри, стимулювати міждисциплінарні команди, спільноти практик і наставництво, забезпечувати справедливую мотивацію за інтелектуальні результати та їх цільове використання у діяльності органів державної влади. Водночас необхідні чіткі правила етики, захисту даних і недискримінації, механізми виявлення упередженостей у моделях і даних, публічні журнали рішень, відкриті каталоги наборів даних, а також інклюзивні процедури консультацій з громадянами і стейкхолдерами. Сукупність організаційних і економічних налаштувань створює керовану підсистему, у якій інтелектуалізація не залежить від поодиноких ентузіазмів, а перетворюється на рутинну практику підкріплену цифровими технологіями і технологіями на базі штучного інтелекту, прозорим фінансуванням, вимірюваними результатами і відповідальністю, що логічно підводить до висновку про невідкладну потребу у впровадженні цілісного організаційно-економічного механізму для підвищення

ефективності державного управління. Але доцільно розглянути такого роду механізму, складові окремо.

Економічна складова механізму надає системі дієвості, оскільки саме вона перетворює наміри у керовані бюджети, пріоритети та портфелі ініціатив, що дає можливість контролювати потребу в ресурсах, раціонально їх перерозподіляти, зменшувати ризики, мінімізувати втрати і спрямовувати кошти туди, де приріст суспільної цінності є найвищим. Застосування методів і важелів впливу охоплює програмно-проектний підхід, оцінювання повної вартості володіння цифровими рішеннями, аналіз вигід і витрат, управління ризиками, у тому числі операційними, правовими і кіберризиками, поетапне фінансування з контрольними точками, механізми партнерства з науковими установами і бізнесом, а також гнучкі моделі закупівель, що підтримують експерименти і швидке масштабування успішних практик. Економічні вимоги зосереджені на тому, щоб забезпечити дієвість і реальну віддачу від інвестицій у людський капітал, дані, цифрову інфраструктуру і технології на базі штучного інтелекту, надаючи перевагу економічним важелям на противагу посиленню адміністративного тиску. Відтак, це означає прозорі правила бюджетування і програмного фінансування, поетапне виділення ресурсів за результатами проміжної оцінки, систематичне оновлення критеріїв та процедур оцінювання рівня інтелектуалізації, а також врахування повної вартості володіння цифровими рішеннями з подальшим аудитом ефективності. Необхідні механізми своєчасного виявлення і встановлення суттєвості впливу основних загроз. Потрібні зрозумілі стимули для персоналу і команд, ваучери на навчання, гранти на дослідницько практичні пілоти, правила партнерства з науковими установами і бізнесом, а також сумісність фінансових і облікових процесів з інформаційними системами для швидкого прийняття рішень.

Сучасна економічна складова забезпечення інтелектуалізації має працювати як цілісна система, що узгоджує фінансові правила, методи оцінювання вигід і витрат, інструменти стимулювання та перерозподілу ресурсів, а також інвестиції в людський капітал і цифрову інфраструктуру,

включно з технологіями на базі штучного інтелекту, тому нижче подано перелік факторів, що визначають причину в такій складовій:

- потрібен цілісний комплекс інструментарію, який забезпечує безперервний і керований вплив на процес інтелектуалізації;
- потрібні прозорі бюджетні правила, що прив'язують фінансування до цілей створення і впровадження нових знань;
- потрібні механізми перерозподілу ресурсів у межах ініціатив з можливістю швидкої підтримки успішних проєктів;
- потрібне регулярне оцінювання вигід і витрат для відбору найефективніших рішень і відмови від малорезультативних ініціатив;
- потрібне врахування повної вартості володіння цифровими технологіями, включно з підтримкою, навчанням і оновленням;
- потрібні економічні методи оцінювання і приросту суспільної цінності від інтелектуалізації;
- потрібні чіткі фінансові паспорти програм з контрольними точками і умовами продовження фінансування;
- потрібні інструменти стимулювання для працівників і підрозділів, які створюють і цільово використовують нові знання;
- потрібні скерування на навчання, гранти на дослідницько-практичні пілоти і внутрішні конкурси інновацій;
- потрібні правила партнерства з науковими установами і бізнесом для залучення зовнішньої експертизи та співфінансування;
- потрібна сумісність фінансових і облікових процесів з інформаційними системами для швидкого прийняття рішень.

Саме поняття «економічний механізм» розглядають П. Круш та ін. [70, с. 23], які визначають його як сукупність чинників, що визначають майнові, виробничі та фінансові відносини соціально-економічної системи, які в своїй сукупності спрямовані на забезпечення економічних інтересів всіх учасників. Відповідно до цього підходу, економічний механізм розглядається як складна система, в основі якої знаходиться взаємопов'язана сукупність чинників,

функціонування яких регулюється через суб'єкти управління. Проте відзначимо, що цей підхід переважно зосереджений на структурний опис, ігноруючи пояснення як відбуваються заходи координування, управління та оцінки ефективності. Водночас, С. Князь [57, с. 100] вважає, що в основі економічного механізму лежить сукупність економічних засобів, форм та методів на матеріальні інтереси учасників системи. Згідно з цим підходом, на державному рівні автор виділяє дві основні функціональні частини економічного механізму: державне регулювання та ринкові механізми саморегуляції. Так, перший функціональний елемент визначає умови та напрями розвитку економічної системи, тоді як ринкова складова формує взаємовідносини всередині ринку. Згідно з трактуванням автора, економічний механізм складається виключно з двох блоків, що, на нашу думку, є дещо помилковим, оскільки такий підхід надто спрощує таке складне та комплексне поняття.

Найбільш уніфікований підхід до трактування поняття «економічний механізм» використали А. Гальчинський, С. Львовчкін [27, с. 100], які визначають його як необхідний взаємозв'язок між різними економічними явищами. Обґрунтовуючи, зазначимо, що надмірна абстрактність цього підходу не відображає практичного виміру економічного механізму, не зазначаючи ключові фінансові інструменти, регулятивні процедури або методи оцінювання.

Відтак у контексті нашого дослідження, економічний механізм забезпечення інтелектуалізації діяльності органів державної влади варто трактувати як узгоджену систему бюджетних і фінансових правил, методів оцінювання вигід і витрат, інструментів стимулювання та перерозподілу ресурсів, яка спрямовує інвестиції в людський капітал і цифрову інфраструктуру, у тому числі технології на базі штучного інтелекту, зменшує ризики і втрати, підвищує керованість і результативність створення та впровадження нових знань у власній діяльності.

При цьому мета ефективного економічного механізму забезпечення інтелектуалізації діяльності органів державної влади полягає у раціональному

спрямуванні бюджетних і позабюджетних ресурсів на безпековий розвиток людського капіталу, безперервне навчання, створення і впровадження знань та на побудову надійної цифрової інфраструктури, включно з технологіями на базі штучного інтелекту. Так, він має забезпечити передбачуване і прозоре фінансування, коректне оцінювання вигід і витрат, зменшення ризиків і втрат, підвищення віддачі від інвестицій у знання, прискорення переходу від ідеї до впровадження, а також узгодженість між стратегічними цілями держави і повсякденною діяльністю підрозділів. Додатковою метою є підвищення захищеності самого процесу фінансування у кризові періоди, залучення партнерських коштів, підтримка інновацій і посилення довіри громадян через прозорість рішень щодо ресурсів (рис. 3.1).

Організаційний механізм виступає важливою частиною органів державної влади. Його ефективна організація забезпечує нормальне функціонування та розвиток останніх. Водночас поліелементність та широка сфера реалізації останнього лише ускладнює його теоретичне розуміння та практичне застосування. В цьому контексті звернемося до визначення, наданого В. Габорем [24, с. 102], який визначає досліджуване поняття як систему правил та норм, що діють всередині соціально-економічної системи, а також як набір способів раціонального та ефективного поєднання її складових підрозділів, з метою забезпечення стабільності діяльності та розвитку. Хоча це визначення чітко формує правила та норми організаційного механізму, формування такої ригідної структури може призвести до зменшення можливостей адаптивності та гнучкості. Своєю чергою О. Гавриляк та Ю. Миронов [26] трактують досліджуване поняття як всі організаційні та розпорядчі заходи, що взаємопов'язані між собою, а їх сукупна реалізація спрямована на досягнення поставлених цілей. Такий підхід зосереджений здебільшого на практичній стороні організаційного механізму, при цьому нечіткість ролі його учасників та неврахування ролі сучасних технологій у ньому є дещо помилковим та звужує його функціональні можливості.

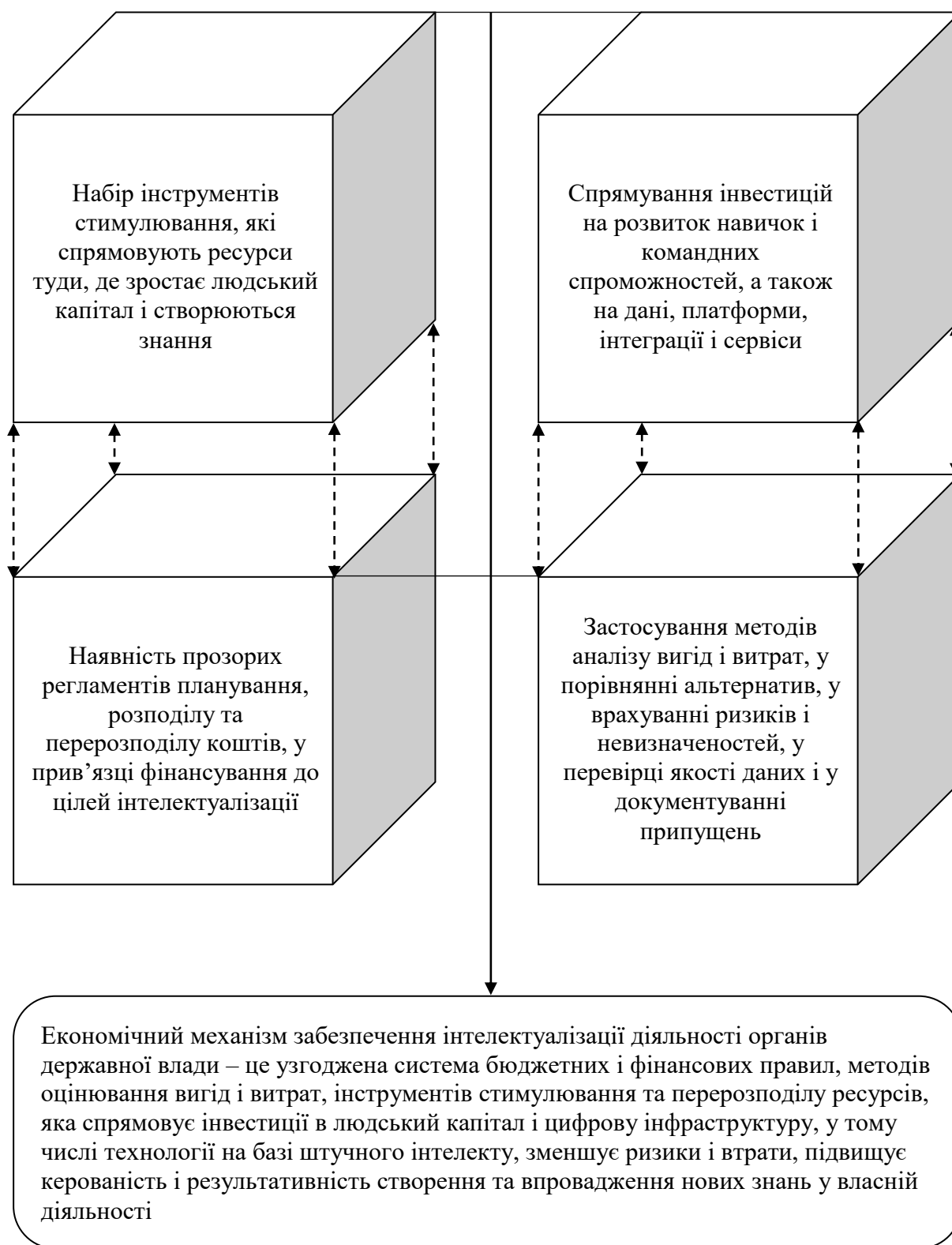


Рис. 3.1. Параметри сучасного економічного механізму забезпечення інтелектуалізації діяльності органів державної влади

Сформував автор

Цікавим є твердження Т.Осташко [103, с. 69], на думку якого, організаційний механізм є сукупним поняттям, який складається з трьох складових. Так, першою складовою організаційного механізму, на переконання автора, є сукупність методів та механізмів, через яких забезпечується формування та розвиток соціально-економічної системи. Згідно з другою складовою, організаційний механізм виступає сукупністю елементів робочого процесу, серед яких ключовими є трудові ресурси та засоби праці. Нарешті, ще однією важливою складовою організаційного механізму є способи та методи організації взаємодії між елементами системи, а також правові нормативи, що регламентують її діяльність. Попри таке тривимірне трактування поняття «організаційний механізм», його функціональну сторону практично не окреслено, що може ускладнювати його цільове використання.

Вважаємо, що під організаційним механізмом забезпечення інтелектуалізації діяльності органів державної влади доцільно розглядати систему узгоджених норм, процедур, ролей і структур, мотиваційних та ресурсних інструментів, а також цифрових рішень і технологій на базі штучного інтелекту, що регламентує взаємодію учасників і створює умови для безперервного розвитку та практичного використання індивідуального і колективного інтелектуального потенціалу службовців, з метою генерування нових знань і їх цільового застосування (рис. 3.2).

При цьому сама необхідність впровадження організаційного механізму забезпечення інтелектуалізації діяльності органів державної влади зумовлена потребою зробити процес безперервним, керованим і вимірюваним, із чіткими правилами взаємодії, зрозумілою відповідальністю, надійною цифровою підтримкою:

- потрібне поєднання складових внутрішньої нормативної бази, які визначають організаційне підґрунтя взаємодії в межах здійснення процесу інтелектуалізації;

- потрібне встановлення норм і правил, які визначають перебіг процесів, пов'язаних із інтелектуалізацією;



Рис. 3.2. Параметри сучасного організаційного механізму забезпечення інтелектуалізації діяльності органів державної влади

Сформував автор

- потрібна уніфікація процедур прийняття управлінських рішень, щоб скоротити час погодження і зменшити витрати;
- потрібна чітка координація ролей і зон відповідальності між рівнями влади та підрозділами для уникнення дублювання функцій;
- потрібне впровадження циклу планування, виконання, перевірки і коригування для ритмічного управління змінами;
- потрібні прозорі механізми обміну знаннями і верифікації гіпотез для прискорення переходу від ідей до впровадження.

Варто зазначити, враховуючи вищепроведений аналіз понять «економічний механізм» та «організаційний механізм», що завдання треба також визначити по кожній складовій окремо. Так, це допоможе краще передати суть по кожному механізму стосовно забезпечення спільної мети, а саме підвищення результативності інтелектуалізації (табл. 3.1).

На практиці організаційний та економічний механізм нерідко поєднують в одну категорію [67-69;124;150], з метою більшого охоплення процесів та забезпечення репрезентативності функціональних та структурних складових. При цьому ускладнюється розуміння та практичне застосування самого поняття. Так, на думку О. Хаєцької [157, с. 92] поняття «організаційно-економічний механізм» доцільно трактувати як систему організаційних та економічних важелів, інструментів та факторів впливу на економічну діяльність системи, з метою покращення її ефективності та результативності. За такого підходу авторки, досягається можливість оптимального поєднання суб'єктивного та об'єктивного аспектів управління. При цьому лише зазначення важливості такого оптимального поєднання не дає пояснення як останні взаємодіють між собою в рамках реального управлінського циклу.

В той же час, на думку Ю. Лисенко та П. Єгорова [82, с. 86], поняття «організаційно-економічний механізм» трактується як система формування цілей та стимулів, яка дає можливість перетворити матеріальні та духовні потреби учасників системи в рух засобів виробництва та її кінцевих результатів, що спрямовані на досягнення поставлених цілей.

Таблиця 3.1

Завдання економічної та організаційної складових забезпечення
інтелектуалізації діяльності органів державної влади

Економічний механізм	Організаційний механізм
Визначення, виділення й контроль за ефективністю використання ресурсного забезпечення інтелектуалізації діяльності органів державної влади, що передбачає чіткі правила бюджетування, облік і планування людських, фінансових, інформаційних і часових ресурсів, запровадження фінансових паспортів програм, контрольних точок та регулярних аудиту і моніторингу	Удосконалення інформаційно-аналітичного забезпечення інтелектуалізації діяльності органів державної влади, що передбачає керування життєвим циклом даних, каталоги і репозитарії знань, інтегровані платформи обміну інформацією, а також контроль якості і безпеки разом із фільтрацією інформаційного шуму
Систематичне оновлення критеріїв та процедури оцінювання рівня інтелектуалізації діяльності органів державної влади, яке ґрунтується на стандартизованих методиках аналізу вигід і витрат, чітко визначених показниках результативності, перевірці якості даних	Створення та підтримання організаційної основи для суб'єктів здійснення інтелектуалізації діяльності органів державної влади, яке включає визначення ролей і відповідальності, координаційні ради, регламент взаємодії підрозділів
Своєчасне виявлення й встановлення суттєвості впливу основних загроз на процес інтелектуалізації діяльності органів державної влади, що потребує побудови реєстру ризиків, сценарного моделювання	Розроблення та постійного покращення внутрішньої нормативної бази, що означає уніфікацію правил, процедур і шаблонів документів, регулярний перегляд стандартів доказовості, етики і захисту даних, гармонізацію зі зовнішніми вимогами
Посилення мотивування залучених до інтелектуалізації діяльності органів державної влади, що охоплює справедливі стимули за створення і цільове застосування нових знань, ваучери на навчання, грантову підтримку дослідницько практичних пілотів, внутрішні конкурси, прозорі кар'єрні траєкторії	Посилення кадрового забезпечення інтелектуалізації діяльності органів державної влади, що охоплює системи відбору та розвитку компетентностей, наставництво, спільноти практик, міждисциплінарні команди

Сформував автор

За такого підходу в концепцію організаційно-економічного механізму вводиться та обґрунтовується важливість мотивації. Вважаємо за необхідне доповнити, що дещо помилково зводити все виключно до поведінкового аспекту, залишаючи поза увагою структуру управлінського процесу та матеріальну базу, через які ці стимули будуть реалізовуватись.

На загальнодержавному рівні, поняття «організаційно-економічний механізм» описує С. Тульчинська [152, с. 92], яка визначає його як систему основних та специфічних елементів, а також сукупність форм, методів та заходів державного впливу нормативно-правового, установчого та економічного характеру, з метою оптимізації взаємовідносин між об'єктами управління та досягнення взаємовигідних умов господарської діяльності. Обгрутовуючи, зазначимо, що така інтерпретація поняття «організаційно-економічного механізму» охоплює лише зовнішній контур, при цьому ігноруючи особливості взаємодії між внутрішніми суб'єктами системи.

На нашу думку, організаційно-економічний механізм забезпечення інтелектуалізації діяльності органів державної влади – це комплекс взаємопов'язаних правил, структур, процесів управління і фінансових інструментів, включно з бюджетуванням, програмним фінансуванням, стимулюванням персоналу, управлінням даними та правами інтелектуальної власності, цифровою інфраструктурою і технологіями на базі штучного інтелекту, який координує взаємодію учасників, раціонально розподіляє ресурси та забезпечує безперервне створення і цільове використання нових знань задля зростання суспільної цінності (рис. 3.3).

Варто також зауважити, що сучасний організаційно-економічний механізм має відповідати вимогам узгодженості, прозорості і відтворюваності, щоб зробити сам процес інтелектуалізації безперервним і керованим у щоденній діяльності органів державної влади. Першочергово потрібна організація та постійне покращення взаємодії різних складових системи управління, включно з підрозділами аналітики, цифрового розвитку, кадрового забезпечення і безпекової складової, щоб рішення спиралися на єдині правила й узгоджені ролі. Вимогою є раціональне використання наявного кадрового, інформаційно-аналітичного, структурно функціонального й технічного забезпечення через чіткі регламенти відповідальності, стандарти якості даних, репозитарії знань, відкриті журнали рішень і етичні запобіжники. Потрібен пошук оптимального варіанту здійснення керуючого впливу на підставі

формування актуального інформаційного підґрунтя, що включає інтегровані масиви даних, доказові аналітичні моделі, модулі моделювання сценаріїв, а також прозорі процедури колегіального обговорення рішень з використанням цифрових технологій і технологій на базі штучного інтелекту.



Рис. 3.3. Змістовне наповнення сутності терміна «організаційно-економічний механізм забезпечення інтелектуалізації діяльності органів державної влади»

Сформував автор

Необхідний постійний моніторинг рівня результативності з прив'язкою до чітко визначених цілей, регулярні цикли планування, виконання, перевірки і коригування, а також інституційні умови для швидкого масштабування успішних практик і корекції недоліків без зайвих затримок.

Наприкінці, представимо науково-методичний підхід до побудови організаційно-економічного механізму забезпечення інтелектуалізації діяльності органів державної влади (рис. 3.4).

Підсумовуючи, варто зазначити, що впровадження організаційно-економічного механізму забезпечення інтелектуалізації є вкрай ефективним і доцільним, оскільки такого роду система одразу поєднує стратегічні цілі зі щоденними управлінськими діями, перетворює наявні дані на підтверджені знання і вмонтованими процедурами робить обмін цими знаннями регулярним та реальними. Система повинна спиратися на усталені методи організації взаємодії, на прозорі правила координації підрозділів і на цифрові технології та технології на базі штучного інтелекту, завдяки чому скорочується час на погодження, зменшуються транзакційні витрати, підвищується відтворюваність рішень і посилюється відповідальність за результат. Відтак це дозволяє забезпечити спрямованість безперервного процесу інтелектуалізації на всіх рівнях, від ідентифікації проблем до впровадження змін у стандарти діяльності органів державної влади.

Економічна логіка механізму вже працює на користь ефективності, адже застосування методів і важелів впливу робить потребу в ресурсах прозорою, а розподіл коштів і часу обґрунтованим. Контрольні точки, аналіз вигід і витрат, оцінювання повної вартості володіння цифровими рішеннями, управління ризиками з урахуванням правових, операційних та кіберзагроз, поєднані з поетапним фінансуванням, зменшують втрати та спрямовують інвестиції саме у ті ініціативи, які дають найбільший приріст суспільної цінності. Ключові показники результативності завжди повинні формуватися зрозумілою мовою і переводяться у регулярний моніторинг, що створює надійний зворотний зв'язок для швидкого коригування політик та бюджетів.

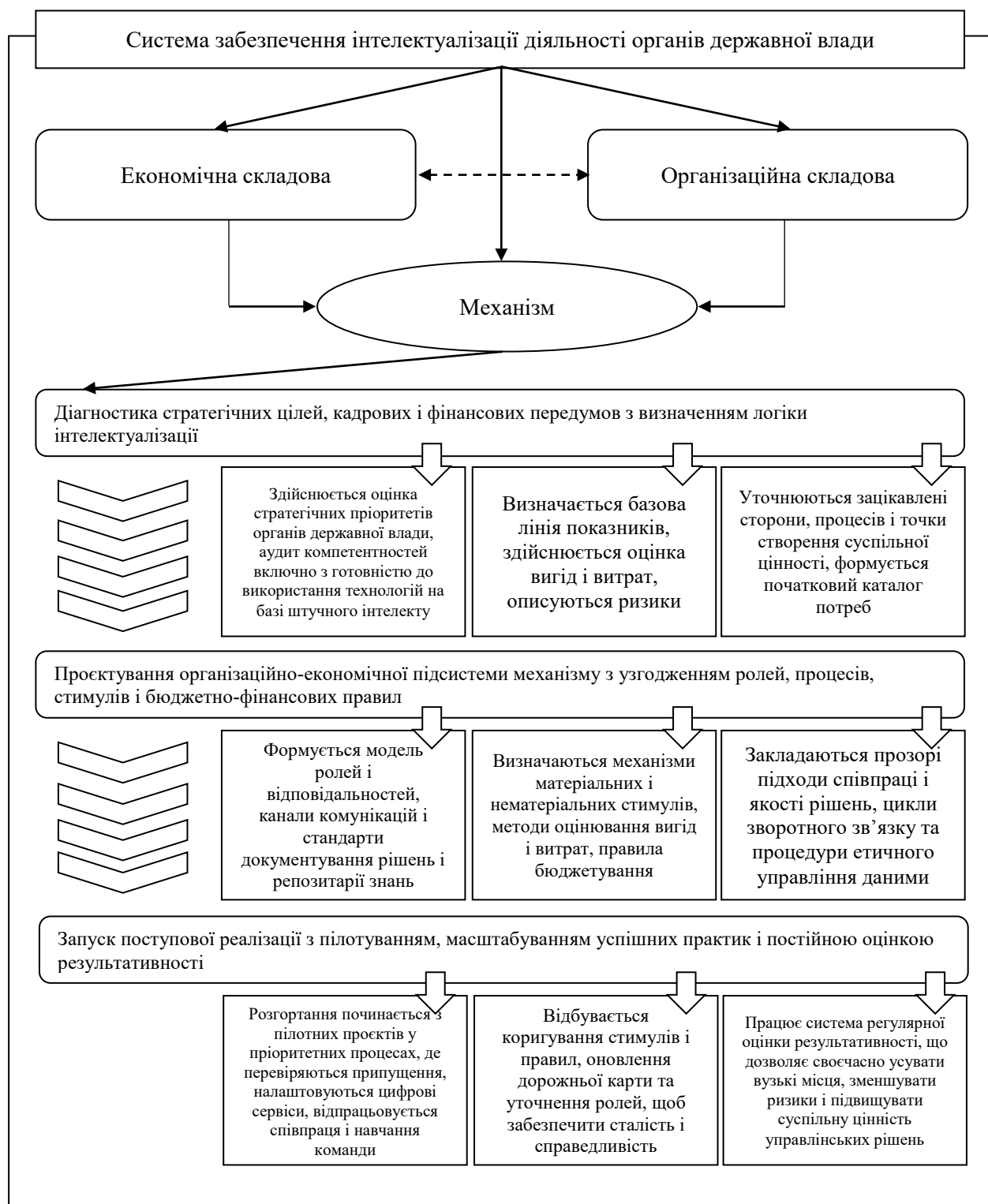


Рис. 3.4. Науково-методичний підхід до побудови організаційно-економічного механізму забезпечення інтелектуалізації діяльності органів державної влади
Сформував автор

У підсумку механізм перетворює наміри на керовані проекти і забезпечує прогнозованість результатів. Організаційний аспект механізму доводить свою дієвість через підсилення людського капіталу та командної взаємодії.

Вмонтовані практики наставництва, спільнот знань і міждисциплінарних команд, узгоджені з інституційними стандартами доказовості, етики і захисту даних, створюють умови для невпинного зростання особистого і колективного інтелекту. Так, це зменшує залежність від поодиноких ентузіазмів, пришвидшує масштабування успішних рішень, підвищує стійкість до помилок і упередженостей у даних та моделях, а також формує довіру громадян завдяки прозорості, публічним журналам рішень і відкритим каталогам наборів даних. Отже, інтелектуалізація перестає бути разовою кампанією і стає рутинною керованою практикою.

В цілому, доцільність впровадження підтверджується співвідношенням вигод і ризиків вже сьогодні, адже вартість бездіяльності зростає швидше за витрати на побудову системи. Механізм одразу дає швидкі результати завдяки стандартизації даних, запровадженню регулярних циклів планування, виконання, перевірки і коригування, використанню модулів повторного застосування та налаштуванню чесної мотивації за інтелектуальні результати і їх цільове використання. Він водночас закладає основу для подальшого масштабування, коли збільшуватиметься частка задач, підтриманих цифровими технологіями та технологіями на базі штучного інтелекту, а кожен наступний крок буде спиратися на уже підтверджені ефекти.

Завершуючи, зазначимо, що організаційно-економічний механізм, узгоджує правила, структури, процеси управління і фінансові інструменти та забезпечує раціональний розподіл ресурсів, а отже, треба враховувати й соціально-психологічний аспект, який надає цим налаштуванням нової внутрішньої динаміки. Так, коли бюджетування, програмне фінансування, управління даними і технології на базі штучного інтелекту вже вибудовані, саме мотивація, визнання внеску, прозора оцінка результатів, можливості навчання і кар'єрного зростання визначають, чи перетвориться інтелектуалізація на щоденну практику. Соціально-мотиваційний механізм формує такого роду середовище, де на перше місце виходить довіра і психологічна безпека, підтримується наставництво й лідерство. Завдяки

соціально-психологічній складовій уможлиблюється реалізація й організаційно-економічної через отримання реальної підтримки колективу, зменшується опір на зміни, скорочується час від ідеї до впровадження, зростає якість управлінських рішень.

3.2. Соціально-мотиваційний механізм забезпечення інтелектуалізації діяльності органів державної влади

Ми вже неодноразово зазначали про вплив цифровізації на діяльність органів державної влади в попередніх підрозділах нашої дисертаційної роботи. Вже не секрет, що саме цифровізація державного управління радикально змінює сам процес взаємодії між органами влади, державними службовцями та суспільством, що в українських реаліях посилюється наслідками повномасштабної війни через дії РФ, демографічними зрушеннями, міграційними потоками та новими очікуваннями громадян щодо якості публічних послуг. Так, адміністративні процедури, які спиралися на регламенти та інструкції, поступово поступаються місцем процесам спільного творення рішень, що базуються на знаннях, даних та довірі. Віддалені формати роботи, розгалужені цифрові канали взаємодії, прозорість діяльності публічних інституцій, зростання ролі міжвідомчих і міжсекторних партнерств зумовлюють потребу по-новому осмислити соціальний та мотиваційний фундамент діяльності державної служби. За таких умов питання кадрів перестає зводитися до формального добору, воно перетворюється на довгострокову програму розвитку людського потенціалу, здатного продукувати і застосовувати нові знання для публічної цінності. Саме тому соціальні та мотиваційні механізми стають ключем до інтелектуалізації управлінських практик, адже вони створюють середовище, у якому службовець не лише виконує приписи, а й ініціює зміни, пропонує рішення, навчається разом із командою та громадськістю, утримуючи фокус на результаті для людини.

Все ж як було доведено раніше (підрозділ 1.2) інтелектуалізація є процесом, у межах якого орган державної влади формує умови для безпекового розвитку наявних розумових здібностей і стимулює їх цілеспрямоване застосування в інтересах суспільства. Соціальний механізм забезпечує спільні правила гри, етичні стандарти, психологічну безпеку, інклюзивність команд, ритуали взаємного навчання та комунікації, що знижують опір змінам і заохочують до обміну ідеями. Мотиваційний ж механізм формує внутрішній запал до здобуття знань, розширює автономію у прийнятті рішень, визнає внесок у генерацію та поширення знань, підкріплює це справедливою оцінкою результатів і прозорими траєкторіями професійного зростання. Так вибудовується свого роду коло, у якому нові компетентності народжуються у взаємодії, швидко перевіряються в пілотах, масштабуються й по суті стають нормою щоденної роботи, а кожен працівник відчуває сенс і вплив власних інтелектуальних зусиль.

Як ми зазначали раніше, саме третя і четверта промислові революції (підрозділ 1.1) змінили роль людини в організаціях, і це повною мірою стосується державної служби. Із виконавця рутинних операцій службовець перетворюється на носія знань, здатного до творчого аналізу, міждисциплінарної співпраці та системного мислення. За таких умов архаїчні моделі примусу чи суто зовнішнього стимулювання втрачають ефективність, адже вони ігнорують внутрішню мотивацію до служіння суспільству, потребу в автономії, майстерності та причетності до спільної мети. Сучасні соціальні та мотиваційні механізми мають враховувати особистісні мотиви, підтримувати психологічну безпеку, цінувати ініціативу і дозволяти помилятися з метою навчання, водночас утримуючи високі стандарти етики і підзвітності. Гібридні формати роботи вимагають нової візії взаємодії, де керівник стає наставником і фасилітатором, а команда працює як спільнота практики. Протидія вигоранню та відтоку талантів потребує невідкладного поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів, прозорих можливостей розвитку, гнучких

індивідуальних планів, які визнають різні стилі навчання та кар'єрні амбіції, але в усіх випадках орієнтують на створення публічної цінності.

Поняття «мотиваційний механізм» Н. Кваша [53, с. 192] розглядає як систему, що «включає у себе комплекс економічних важелів та засобів соціального та морально-психологічного характеру, що є мотивами, які спонукають до праці та посилюють їх». Автор також зазначає, що цей механізм неминуче змінюється за часом та у просторі, тоді як його управління відбувається з метою посилення мотивації праці і навіть здатне викликати до дії нові мотиви. Аргументуючи, авторка підкреслює гнучкість як основну характеристику мотиваційного механізму, яка проявляється у зміні його якісних та кількісних характеристик впродовж часу. Також зазначимо, що абстрактність трактування та відсутність акцентування на чітких метриках та процедурах персоналізації може призвести до ускладнення його практичного застосування. Водночас, А. Колот та С. Цимбалюк [61, с. 21] розглядає досліджуване поняття як «комплекс заходів та методів впливу на поведінку людини в організації задля досягнення цілей організації і особистих цілей». Віддаючи належне авторам, які орієнтуються на результативній поведінці та узгодженні інтересів, ними не було зазначено правила визнання та справедливого оцінювання результатів, що зводить розуміння мотиваційного механізму виключно до статичного інструменту.

Цікавим є підхід, обраний О. Шубалим, Н. Рудь та А. Гордійчук [166, с. 323], які визначають мотиваційний механізм як «комплексну систему взаємопов'язаних форм і методів, включаючи інструменти та схеми впливу, які застосовуються для стимулювання та управління мотивацією працівників». Попри детальний опис архітектури інструментів і взаємопов'язаності форм і методів, відсутність у цьому визначенні правових, методологічних та етичних аспектів на практиці призводить до статичності мотиваційного механізму.

Узагальнюючи попередників (Додаток В), вважаємо, що мотиваційний механізм забезпечення інтелектуалізації діяльності органів державної влади – це узгоджена система матеріальних і нематеріальних стимулів, правил визнання

та оцінювання результатів, можливостей професійного зростання і безперервного навчання, гнучкої організації праці, прозорих метрик і зворотного зв'язку, персоналізована за допомогою даних і технологій на базі штучного інтелекту, яка формує внутрішню та колективну зацікавленість службовців у створенні, поширенні та цільовому застосуванні нових знань. При цьому головна мета такого роду механізму полягає у стійкому узгодженні внутрішніх мотивів державних службовців із максимально прозорими зовнішніми стимулами, щоб перетворити створення і поширення знань на щоденну практику, яка дає вимірний суспільний ефект у вигляді якісніших послуг, обґрунтованих рішень і більшої довіри громадян (рис. 3.5).

Мотивація і потреби визначають те, чи перетворюється інтелектуалізація з формального гасла на щоденну практику роботи органів державної влади. Відтак інтелектуалізація вимагає постійного здобуття знань, їх осмислення, спільного створення нових рішень і цілеспрямованого застосування у діяльності органів державної влади. Такого роду процес не запускається лише зовнішніми стимулами, він починається з внутрішнього мотиву службовця навчатися, ділитися ідеями, брати відповідальність, шукати кращі способи дії. Коли зовнішні стимули узгоджені з особистими потребами, матеріальними і нематеріальними, тоді виникає довіра до змін, зменшується опір і зростає готовність інвестувати власний час та інтелектуальні зусилля в оновлення діяльності в цілому. Так, потреби формують фокус уваги і визначають, на що саме працівник спрямовує свої когнітивні ресурси. Невраховані базові потреби породжують тривожність, знижують здатність до зосередження і критичного мислення, гальмують засвоєння нових компетентностей. Задоволені потреби у справедливості, визнанні, автономії, сенсі та приналежності, навпаки, відкривають можливості для внутрішньої мотивації до навчання і творчості. Саме тоді державний службовець не просто виконує інструкції, а ініціює покращення, пропонує і перевіряє гіпотези, обирає інструменти, у тому числі цифрові та такі, що працюють на базі технологій на основі штучного інтелекту, з позиції публічної цінності.

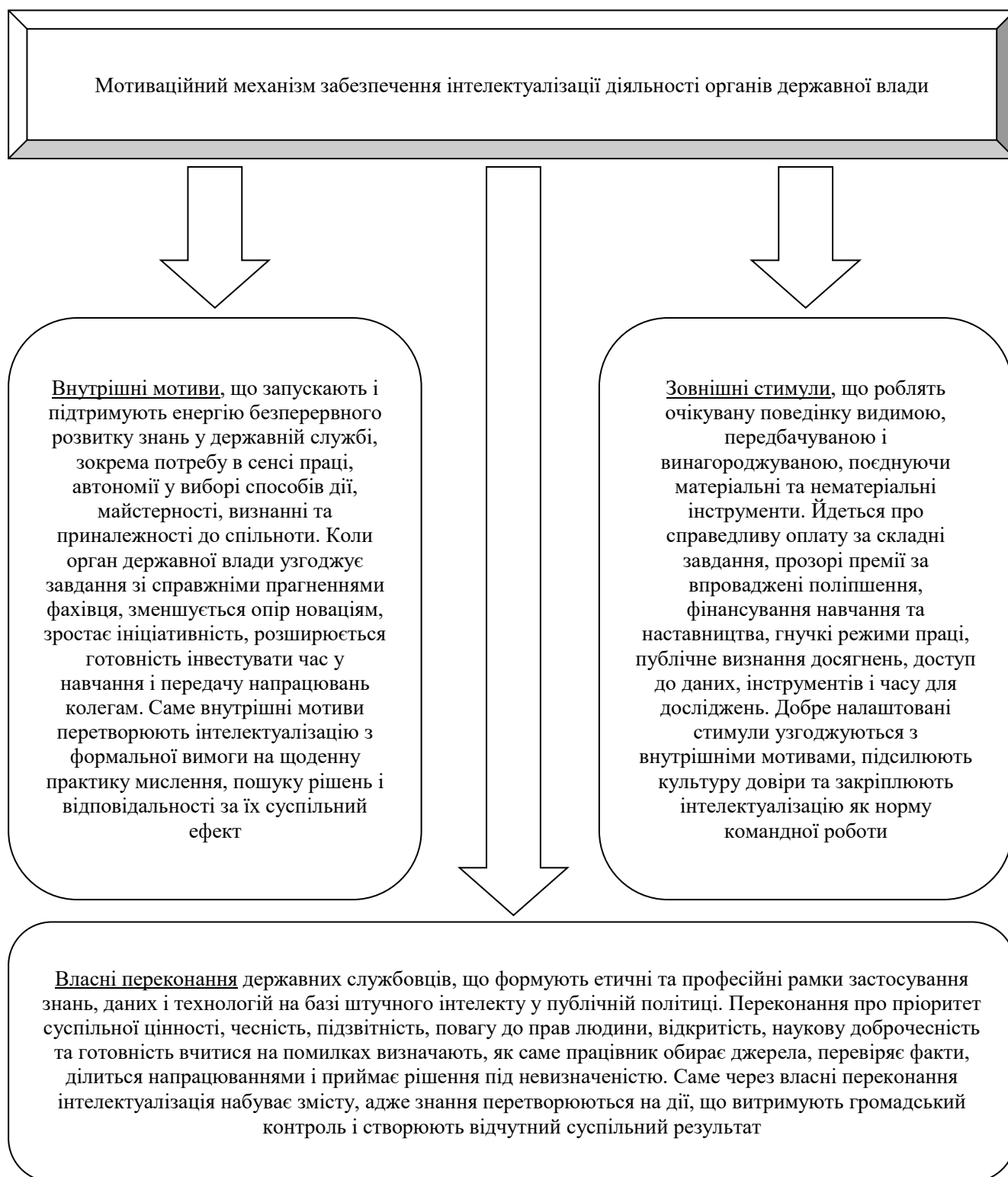


Рис. 3.5. Складові сучасного мотиваційного механізму забезпечення інтелектуалізації діяльності органів державної влади

Сформував автор

Мотивація є енергетикою безперервного навчання, без якого інтелектуалізація попросту, неможлива. Вона запускає цикли набуття, переоцінювання та передачі знань, підтримує наполегливість під час

опанування складних аналітичних інструментів, сприяє самостійним пошукам джерел, критичному відбору фактів, рефлексії над помилками. Відтак у діяльності органів державної влади це буде означати систематичну участь у проектах і програмах. Там, де діє мотиваційний механізм з прозорою оцінкою результатів і повагою до інтелектуальної ініціативи, з'являються сталі траєкторії професійного зростання, а індивідуальні зусилля перетворюються на колективну спроможність організації мислити стратегічно і діяти обґрунтовано. Тож, вважаємо, щоб той самий процес інтелектуалізації перетворився на звичну практику в діяльності будь-якого органу державної влади, необхідно спиратися на конкретні мотиваційні драйвери, серед яких основними є наступні:

- сенс і суспільна місія роботи підсилюють внутрішню мотивацію до навчання і генерації рішень, що приносять користь громадянам;
- автономія у виборі способів досягнення результату розкриває ініціативу і відповідальність за якість рішень;
- справедлива і зрозуміла оцінка внеску зміцнює довіру та спонукає інвестувати час у розвиток компетентностей;
- визнання і публічна подяка за інтелектуальні досягнення формують культуру обміну знаннями;
- прийнятний рівень психологічної безпеки дозволяє пропонувати сміливі ідеї, вчитися на помилках і пришвидшувати надання державних послуг;
- чіткі траєкторії професійного зростання роблять безперервне навчання раціональною інвестицією працівника;
- доступ до методичних матеріалів і цифрових інструментів, включно з технологіями на базі штучного інтелекту, знижує бар'єри для інновацій;
- справедливе матеріальне заохочення у поєднанні з нематеріальними стимулами балансує короткострокові та довгострокові мотиви;
- участь у міжвідомчих і міжсекторних проектах розширює кругозір і підсилює відчуття причетності до значущих змін.

Зазначимо при цьому, що саме мотивація та потреби безпосередньо впливають на якість взаємодії і обмін знаннями. Інтелектуалізація вимагає

командної роботи, міжвідомчої кооперації, відкритого діалогу з громадянами й експертами. Це можливе лише за наявності психологічно безпечного середовища, де визнається внесок кожного, де помилка розглядається як джерело навчання, де відсутня каральна культура. Коли потреба у повазі і приналежності задоволена, люди охочіше документують рішення, діляться напрацюваннями, відкривають дані, проводять спільні огляди ідей, формують бази знань. У такому внутрішньому середовищі відповідний механізм встановлює справедливі правила і етичні стандарти, а мотиваційний механізм підкріплює поведінку, що створює нові знання і перетворює їх на практику. При цьому ключовим у межах мотиваційного механізму залишається питання стимулу.

Отже, з метою забезпечення інтелектуалізації в органах державної влади, було не тільки декларативним, а дієвим, варто насамперед налаштувати систему позитивних стимулів:

- підвищення оплати праці за досягнуті знаннєві результати і покращення якості послуг посилює раціональну зацікавленість у безперервному розвитку;
- премії за впроваджені ініціативи з оптимізації процесів та е-сервісів стимулюють творче мислення і відповідальність за результат;
- плата навчання, сертифікацій і стажувань разом із виділеним робочим часом на навчання формує стабільну мотивацію до нарощування компетентностей;
- менторські програми з офіційним визнанням і доплатою наставникам пришвидшують передачу знань між підрозділами;
- надбавки за складність завдань і роботу з даними заохочують до оволодіння сучасними методами і технологіями на базі штучного інтелекту;
- вкрай адаптивні та гнучкі режими праці і підтримка балансу навантаження зберігають енергію для інтелектуальної діяльності;
- додаткові соціальні гарантії, зокрема медичне страхування і компенсації витрат на проїзд, зменшують тривожність і вивільняють увагу для навчання.

При цьому у відповідальних системах управління в тому числі в діяльності органів державної влади, поряд із винагородами застосовують і виважені антистимули, мета яких зупинити поведінку, що шкодить цілям інтелектуалізації та безпеці в цілому, причому кожне рішення має бути правомірним, пропорційним, прозорим і спрямованим на корекцію, а не на покарання заради покарання. Виокремимо найбільш ключові антистимули в контексті забезпечення інтелектуалізації діяльності органів державної влади:

- усне або письмове попередження з чітким описом порушення і планом корекції задає зрозумілу рамку змін;
- тимчасове обмеження премій і надбавок за саботаж обміну знаннями або гальмування цифрових змін підкріплює відповідальність за спільний результат;
- переведення на завдання з меншою автономією у разі систематичних порушень правил роботи з даними знижує ризики і створює простір для донавчання;
- догана з фіксацією у персональній справі за навмисне блокування впроваджень сигналізує про неприпустимість такої поведінки;
- пониження в посаді за повторювані порушення етики і якості рішень застосовується тоді, коли інші засоби не дали ефекту.
- обмеження доступу до критичних інформаційних систем у разі порушення правил кібербезпеки діє до завершення навчання і повторної атестації;
- припинення участі у гнучких режимах праці у випадках зловживань вирівнює умови командної взаємодії;
- тимчасове відсторонення від проєктних ролей у разі конфлікту інтересів триває до врегулювання ситуації і запобігає упередженим рішенням;
- розірвання трудових відносин як крайній захід застосовується за грубі порушення, зокрема витік даних, корупційні діяння або свідомий саботаж.

На нашу думку, мотиваційна складова забезпечення інтелектуалізації у державному секторі має враховувати багатопокілінний склад колективів, різні

життєві цикли кар'єри та неоднакові очікування щодо сенсу праці, автономії, визнання і справедливості. Окреслені індивідуальні відмінності варто трактувати як орієнтир для підбору стимулів та інтенсивності їх застосування, а не як жорсткі правила. Отже, ефективний підхід поєднує прозорі правила оцінювання, гнучку організацію праці, можливості безперервного навчання, наставництво, системи колективного визнання та персоналізацію за допомогою даних і технологій на базі штучного інтелекту, що допомагає узгодити зовнішні стимули з внутрішніми мотивами різних груп працівників. Відтак для працівників старших поколінь сильними мотиваторами є стабільність, передбачуваність, суспільна місія, шана до досвіду і відчуття корисності накопиченого знання. Інтелектуалізація тут спирається на чіткі ролі, більш класичні системи обміну знаннями, участь у розробленні стандартів і методик, захищений час на навчання цифровим інструментам без тиску та стигматизації, якісну підтримку під час переходу на електронні сервіси і системи на базі технологій на основі штучного інтелекту. Матеріальні стимули доцільно поєднувати з нематеріальними, такими як публічне визнання наставницької роботи, статус експерта, залучення до стратегічних груп. Такі заходи знижують тривожність у періоди змін, утримують інституційну пам'ять і підвищують готовність ділитися напрацюваннями. Для молодших працівників, зокрема представників так званого покоління «Z», які зростали у сучасному зовнішньому середовищі, частіше проявляються орієнтація на швидкий зворотний зв'язок, чіткий зв'язок винагороди з результатом, гнучкі формати роботи, проєктна логіка завдань і потреба в сучасних інструментах. Разом із цим, можуть траплятися труднощі з виконанням монотонних регламентних операцій, з тривалою концентрацією на глибинному аналізі та з офлайн-взаємодією. Мотиваційний механізм у такій групі варто будувати на грантах, внутрішніх змаганнях із прозорими правилами, швидких траєкторіях зростання за підтверджені результати, доступі до лабораторій даних і середовищ спільної розробки, поєднанні віддаленої роботи з чітко окресленими етапами і дедлайнами, а також на цілеспрямованому розвитку системного мислення,

етики використання даних і відповідального застосування технологій на базі штучного інтелекту (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Компас мотивації поколінь для забезпечення інтелектуалізації діяльності органів державної влади

Покоління група	Оптимальна система мотивації у процесі інтелектуалізації	Засади діяльності органів державної влади
Покоління Х (прагматизм і самостійність, увага до результативності, потреба у балансі роботи і життя, здатність тримати комплексні проєкти)	Автономія у виборі засобів, чіткий зв'язок відповідальності і винагород, доступ до якісних даних, можливість лідерства у міжвідомчих ініціативах, гнучкі формати праці з ясними критеріями успіху	Укласти контракт цілей з показниками суспільної цінності, виділити бюджети на пілоти і мініпроєкти, спростити процедури для перехресних команд, встановити регулярний зворотний зв'язок і корекцію курсу за результатами оцінювання
Міленіали (мережєвість і співпраця, швидке навчання, пошук сенсу і впливу, відкритість до нових методів)	Персоналізовані маршрути розвитку, видимість впливу на сервіси і політики, публічне визнання командних досягнень, відкриті спільноти практики, гнучкі формати роботи та навчання	Розгорнути платформи спільного проєктування рішень, відкрити репозитарії даних і уроків, поєднати наставництво зі сертифікацією, запровадити прозорі метрики співпраці і документування, забезпечити цифрові сервіси
Покоління Z (цифрова соціалізація з дитинства, високий темп, мультизадачність, чутливість до рутини, потреба у сучасних інструментах)	Чіткий і швидкий зворотний зв'язок, прозорий зв'язок винагороди з результатом, мікропроєкти і короткі спринти, свобода у виборі інструментів, пояснювані рішення на базі технологій на основі штучного інтелекту	Запустити гранти, надати доступ до середовищ даних і конструкторів сервісів, поєднати віддалену роботу з чіткими етапами і дедлайнами, забезпечити прозорі панелі прогресу і відкриті канали ідей

Сформував автор

Далі розглянемо сутність поняття «соціальний механізм забезпечення інтелектуалізації діяльності органів державної влади». До прикладу, на думку В. Андрущенка та М. Горлача [8, с. 15] поняття «соціальний механізм» вважає,

що з одного боку, його варто трактувати як складну взаємодію між групами людей у різних сферах професійної та побутової діяльності, а з іншого боку – як процес регуляції поведінки всередині та ззовні цих груп. Віддаючи належне автору, зазначимо, що цьому визначенню бракує нормативно-процедурного характеру. Так, трактування не наводить інструменти та керовані практики, а також метриці взаємодії учасників соціального механізму. Цікавою є думка В. Бех [12, с. 100], який вважає, що соціальний механізм – це складний комплекс взаємодій всередині колективу, окремими організаційними структурами чи цілими інститутами, реалізація яких спрямована на досягнення цілей управлінської системи. З цього визначення можемо зробити висновок, що основним елементом соціального механізму є забезпечення взаємодії в колективах, структурах і інститутах, з переважанням орієнтації на досягнення результату. Таке трактування лише фіксує учасників процесу та кінцеву ціль, при цьому ігноруючи елементи взаємодії між учасниками, можливі ієрархії та можливості адаптації елементів соціального механізму.

На нашу думку, соціальний механізм забезпечення інтелектуалізації діяльності органів державної влади – це узгоджена система цінностей, норм, ролей і комунікацій та інструментів довіри й інклюзії, підтримана наставництвом, спільнотами і партнерствами, етичним управлінням даними, прозорими метриками співпраці і цифровими сервісами та технологіями на базі штучного інтелекту, що забезпечує колективне створення, поширення і цільове використання знань для зростання суспільної цінності (рис. 3.6).

Варто зазначити при цьому, що саме інтелектуалізація як завершений процес, зміцнює довіру, тому що робить управлінські дії передбачуваними, пояснюваними і спільно створеними разом із громадянами, перетворює зібрані дані на зрозумілі докази, підсилює компетентність державних службовців через безперервне навчання і наставництво, забезпечує етичне використання даних і технологій на базі штучного інтелекту, фіксує чіткі правила відповідальності та відкриває постійні канали зворотного зв'язку, де кожна ідея або скарга отримує змістовну відповідь у розумні строки (табл. 3.3).

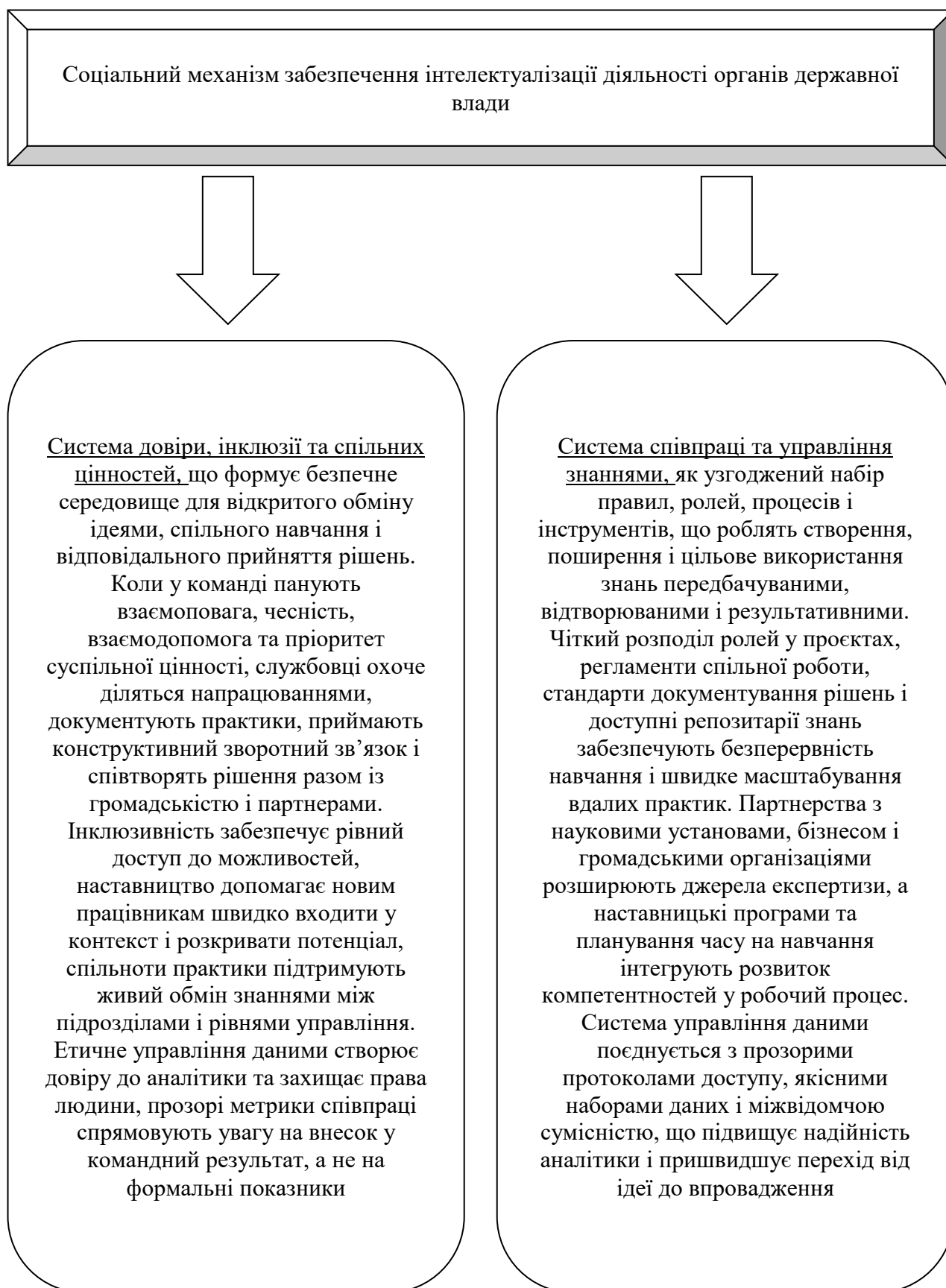


Рис. 3.6. Складові сучасного соціального механізму забезпечення інтелектуалізації діяльності органів державної влади

Сформував автор

У наукових підходах соціальна мотивація описує зусилля людини формувати та підтримувати соціальні зв'язки і вплив цих зв'язків на цілі та наполегливість. Концепція соціальних механізмів пояснює, як стійкі взаємодії та правила породжують спостережувані соціальні явища [5; 186; 154; 114; 115; 84]. Поєднання цих ідей природно веде до конструкту соціально-мотиваційного механізму як зв'язки між нормами взаємодії та внутрішніми спонуканнями спільної дії.

Таблиця 3.3

**Довіра як соціальна складова забезпечення інтелектуалізації діяльності
органів державної влади**

Засади завершеного процесу інтелектуалізації	Як це зміцнює довіру громадян
Публікуємо логіку ухвалених рішень разом із даними, методиками і поясненнями	Громадяни бачать не лише результат, а й шлях до нього, отримують доступ до доказів і можуть відтворити хід міркувань, зменшується підозра у прихованих домовленостях, зростає впевненість, що рішення приймаються на основі знань, а не ситуативних інтересів, формується очікування чесного діалогу і готовності виправляти недоліки
Розгортаємо постійний діалог із зацікавленими сторонами	Люди відчують реальну участь у формуванні політик і сервісів, їхні ідеї не зникають у тиші, а перетворюються на видимі зміни, зростає відчуття поваги і партнерства, зменшується конфліктність та поляризація, довіра підсилюється через досвід спільної відповідальності за результат
Інвестуємо у компетентності державних службовців, запроваджуємо наставництво і внутрішні школи	Компетентні і врівноважені фахівці роблять менше помилок, швидше визнають і виправляють недоліки, демонструють стабільну якість послуг, громадяни пов'язують позитивний досвід з професіоналізмом держави, довіра стає наслідком послідовності і відповідальності, а не разових успіхів
Запроваджуємо прозорі метрики спільної роботи і суспільного ефекту, створюємо публічні панелі прогресу	Кожен може побачити, чому певні рішення підтримуються або згортаються, з'являється відчуття чесних правил і однакових умов, відновлюється віра у здатність держави вчитися на практиці, коригувати курс і відповідати за наслідки своїх дій, що безпосередньо підсилює довіру до інституцій

Сформував автор

У трактуванні А. Гранта та М. Шанделла [182, с. 302] соціально-мотиваційний механізм постає як інституційно інтегрована система норм, ролей і комунікацій, що через цінності, взаємну довіру і очікування узгоджує індивідуальні мотиви зі спільними результатами. У межах цього бачення соціально-психологічні чинники з'єднано з організаційними процедурами та стимулами, які підтримують належність, визнання і кооперацію, а отже стабілізують продуктивну поведінку в колективах. Такий підхід спирається на уявлення про соціальну мотивацію як відокремлену від соціального пізнання, але тісно пов'язану з формуванням і підтриманням соціальних зв'язків, а також на управлінські описи мотивації у трудових системах. У той час, як Т. Піттман та Дж. Геллер [192, с. 470] подає соціально-мотиваційний механізм як двоконтурну систему. Зовнішній контур визначає соціальні стимули і правила взаємодії в групах та інституціях. Внутрішній контур активує потреби, інтереси і ціннісні орієнтації особи. Результат виникає тоді, коли зовнішні впливи узгоджені з внутрішніми спонуканнями і переводять наміри у спільну дію. Це узгоджується з підходами до робочої мотивації, де поєднуються індивідуальні потреби і соціальні умови, а також з теоріями, що підкреслюють роль належності й автономії у стійкій мотивації.

У підсумку К. Шевальє [174, с. 235] та співавтори розглядають соціально-мотиваційний механізм як керовану соціотехнічну систему. Вони застосовують дані, прозорі показники взаємодії і цифрові сервіси для посилення наставництва, обміну досвідом і взаємного навчання та може використовувати технології на базі штучного інтелекту для виявлення профілів мотивації і підтримки позитивних соціальних сигналів.

Узагальнимо думки науковців, зазначимо, що соціально-мотиваційний механізм забезпечення інтелектуалізації діяльності органів державної влади – це узгоджена система цінностей і правил, комунікацій та ролей, яка через визнання результатів, можливості зростання і навчання, наставництво, спільноти практик і партнерства, прозорі метрики та персоналізовані цифрові сервіси і технології на базі штучного інтелекту, підтримує стійку індивідуальну

й колективну мотивацію до створення, обміну та цільового використання нових знань для зростання суспільної цінності (рис. 3.7).

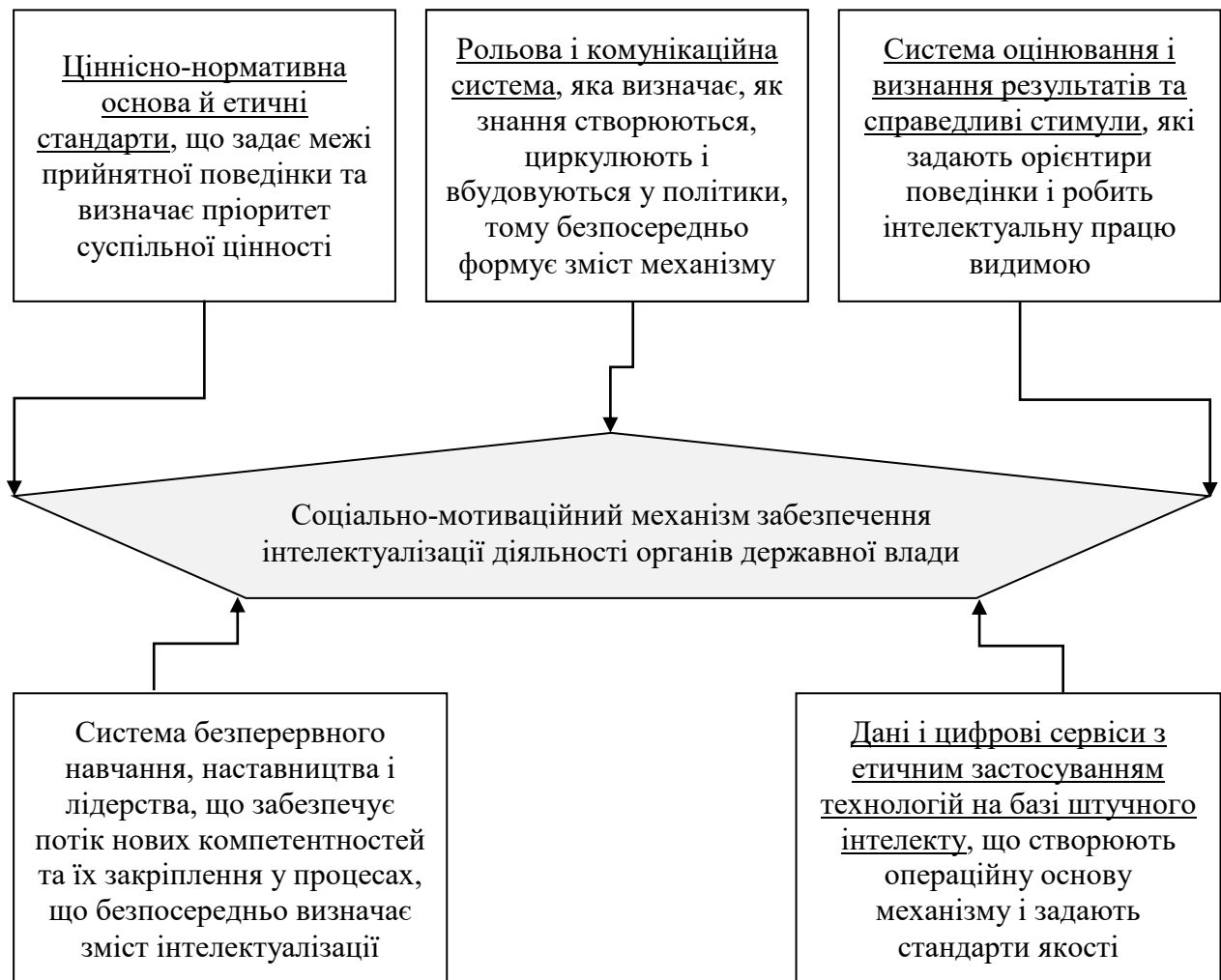


Рис. 3.7. Детермінанти, що визначають соціально-мотиваційний механізм забезпечення інтелектуалізації діяльності органів державної влади

Сформував автор

Отже, соціально-мотиваційний механізм є найголовнішою ланкою інтелектуалізації, оскільки саме він узгоджує цінності, правила, ролі та комунікації з реальними стимулами і щоденною поведінкою тих чи інших державних службовців, перетворює знання на дії, а наміри на вимірюваний суспільний результат. Так, технічні рішення, дані, бюджети і регламенти залишаються ресурсами, доки не з'являється стале внутрішнє і колективне прагнення створювати, поширювати та цільово застосовувати нові знання. Цей механізм формує довіру, забезпечує психологічну безпеку, зменшує опір змінам, закріплює відповідальність і робить спільну роботу передбачуваною,

що безпосередньо підсилює якість рішень і послуг. Його центральність як така, проявляється у спроможності інтегрувати різні покоління і професійні культури в єдину систему співпраці, де визнання результатів, можливості зростання і навчання, наставництво, спільноти практики та партнерства працюють як взаємопов'язані важелі. Персоналізовані цифрові сервіси і технології на базі штучного інтелекту допомагають підбирати індивідуальні маршрути розвитку, підсилюють прийняті рішення, роблять знання доступним ресурсом для всіх, однак не підміняють людське судження, а підпорядковуються етичним правилам і пріоритету суспільної цінності.

У результаті проведеного нами в межах цього підрозділу дисертаційної роботи дослідження, сформуємо авторське бачення соціально-мотиваційного механізму забезпечення інтелектуалізації діяльності органів державної влади (рис. 3.8).

Сформований нами соціально-мотиваційний механізм забезпечення інтелектуалізації діяльності органів державної влади є цілісною системою, що поєднує культурну основу і більш стимулюючі інструменти для перетворення знань на реальні рішення з відчутним суспільним ефектом. При цьому його сутність полягає у поєднанні узгоджених цінностей, етичних норм, чітких ролей та відкритих комунікацій із прозорою системою визнання результатів, справедливими матеріальними і нематеріальними винагородами, можливостями безперервного навчання і зростання, гнучкою організацією праці та регулярним зворотним зв'язком. Такого роду механізм персоналізується на основі даних і технологій на базі штучного інтелекту, однак у жодному разі не повинен підміняти людське судження, а навпаки, підсилює його, допомагаючи узгодити зовнішні стимули з внутрішніми мотивами службовців, що створює стійку індивідуальну й колективну зацікавленість у створенні, поширенні та цільовому використанні нових знань.



Рис. 3.8. Соціально-мотиваційний механізм забезпечення інтелектуалізації діяльності органів державної влади

Сформував автор

Зміст механізму визначається підсистемою довіри, інклюзії та спільних цінностей, що забезпечують психологічну безпеку і повагу до професійної автономії, а також архітектурою співпраці та управління знаннями, де стандарти документування, спільні репозитарії, спільноти практики, наставництво і партнерства роблять обмін знаннями відтворюваним і результативним. Прозорі засади співпраці, якість даних та етичне управління інформацією задають зрозумілі правила гри, зменшують невизначеність і формують довіру до аналітики. Цифрові сервіси підтримують командну взаємодію, пришвидшують пошук доказів і рішень, персоналізують навчальні маршрути та підказують релевантні ресурси, при цьому обов'язковими залишаються етичні стандарти, підзвітність і відкритість пояснень управлінських рішень.

Тож, варто зазначити, що ефективність механізму забезпечується збалансованим поєднанням позитивних стимулів і виважених коригувальних заходів, а також уважним врахуванням багатопокілісного складу колективів. Відтак старші працівники потребують стабільності, поваги до досвіду і захищеного часу на опанування цифрових інструментів, молодші очікують швидкого зворотного зв'язку, гнучких форматів роботи, чіткого зв'язку винагороди з результатом та доступу до сучасних платформ. Очікуваний результат дії механізму полягає у зменшенні опору змінам, прискоренні переходу від ідеї до впровадження, підвищенні якості рішень і послуг, зростанні стійкості органу державної влади до криз та відновленні довіри громадян. Ми вже неодноразово підмічали, що сьогодні інтелектуалізація стає повсякденною нормою діяльності, оскільки знання системно створюються у співпраці, перевіряються на практиці, масштабуються через стандарти і навчальні траєкторії, а вплив рішень вимірюється прозорими метриками. Там, де соціально-мотиваційний механізм узгоджує внутрішні мотиви зі зовнішніми стимулами та культурою довіри, органи влади отримують не лише інструменти, а й енергію до безперервного безпекового розвитку.

На завершення варто наголосити, що узгоджене поєднання цінностей, стимулів, ролей і цифрових сервісів, доповнене наставництвом, спільнотами практики та етичним управлінням, створює сприятливе внутрішнє середовище для інтелектуалізації, однак сталість результату залежить від здатності органів влади вчасно бачити прогрес і коригувати курс, щоб узгодити внутрішні мотиви зі зовнішніми стимулами, а наміри з реальними змінами для громадян, тому наступним нашим кроком у межах дисертаційного дослідження постає розбудова цілісної моделі оцінки результативності механізмів державного управління інтелектуалізацією, яка на основі прозорих показників і зворотного зв'язку дозволяє своєчасно виявляти сильні сторони, усувати вузькі місця і підсилювати суспільну цінність прийнятих рішень.

3.3. Модель оцінки результативності механізмів державного управління інтелектуалізацією діяльності органів державної влади

Ми розглянули значну кількість механізмів протягом усієї роботи нашого дисертаційного дослідження, проте так і не торкнулися питання оцінки їх ефективності та результативності. Сьогодні результативність механізмів державного управління інтелектуалізацією діяльності органів державної влади варто розглядати саме як базову умову для подальшого розвитку. Незважаючи про який механізм ідеться, він так чи інакше, як показують попередні дослідження (підрозділ 1.3), являє собою внутрішньо-узгоджену сукупність закріплених повноважень, нормативно правових норм, організаційних структур, економічних стимулів (підрозділ 3.1), кадрово-освітніх програм, соціально-психологічних засад (підрозділ 3.2), цифрових технологій зокрема технологій на базі штучного інтелекту (підрозділ 1.2), інформаційно-аналітичних форм забезпечення (підрозділ 2.2) і зворотного зв'язку. Без системної оцінки кожної з цих складових і їх узгодженості важко довести, що цілеспрямований вплив на всі етапи процесу інтелектуалізації справді створює умови для розвитку інтелектуального потенціалу кадрів, для їх творчої

активності, для оперативного використання нових знань у діяльності органів державної влади. Оцінювання дає відповідь на питання про відповідність цілей і ресурсів, про якість управлінських рішень, про реальний внесок інформаційно аналітичних процедур у підготовку політик, про прозорість та підзвітність перед громадянами. Воно формує доказову основу для коригування регуляторних приписів та внутрішніх регламентів, дозволяє порівнювати альтернативні управлінські підходи, виявляти вузькі місця координації.

При цьому постійний контроль і моніторинг потрібні ще й тому, що інтелектуалізація є процесом, який відбувається в гіпердинамічному середовищі, яке змінюється під впливом соціальних, економічних, психологічних, технологічних і правових чинників. Відтак рівень цифрової зрілості, доступність даних, компетентність персоналу, готовність до міжвідомчої інтеграції, чутливість до етичних і правових стандартів змінюються, отже, механізми мають постійно перевірятися, оновлюватися і підлаштовуватися. Моніторинг створює безперервну траєкторію зворотного зв'язку, у якому інформаційно-аналітичні процедури, включаючи аналіз даних, порівняння з цільовими орієнтирами і перевірку припущень, живлять управлінський цикл новими даними. В результаті керівництво та особи, відповідальні за роботу того чи іншого органу державної влади, бачать не лише підсумкові показники, а й динаміку, розуміють причини відхилень, можуть завчасно виявляти слабкі сигнали, пов'язані з впровадженням цифрових технологій, у тому числі технологій на базі штучного інтелекту, та з людським фактором. Постійний нагляд дозволяє тримати у полі зору відповідність рішень конституційним повноваженням і нормам права, зберігати баланс між інноваційністю та правовими гарантіями, підтримувати прозору комунікацію з громадянами, а також швидко відмовлятися від інструментів, що не дають очікуваного суспільного ефекту.

По суті, саме оцінювання допомагає виявляти, які програми реально посилюють інтелектуальний потенціал, які економічні стимули справді мотивують творчість і відповідальність, які організаційні структури

підтримують поширення знань, взаємонавчання і міждисциплінарну взаємодію. На підставі отриманих даних можна коригувати профілі компетентностей, удосконалювати підготовку державних службовців, формувати спільноти практики і лабораторії політик, налагоджувати обмін знаннями між центральним і місцевим рівнями. Поліпшення охоплює і технічну сторону, від інтегрованості реєстрів до якості даних, і управлінську, від процедур ухвалення рішень до механізмів внутрішнього аудиту, і комунікаційну, від відкритих даних до зворотного зв'язку з громадянами. Кожен цикл покращення перетворює нові знання на практичні зміни у процесах, скорочує часові лаги між виявленням проблеми і впровадженням рішення, підвищує стійкість до криз та здатність масштабувати вдалі практики.

Окремим питання є вже вищезгадана нами неодноразово, гіпердинамічність змін, яка зумовлює потребу у регулярному коригуванні діючих механізмів, і саме системне оцінювання підказує, що і коли змінювати. Так, зміна пріоритетів безпекового розвитку, поява нових ризиків безпеки, оновлення міжнародних зобов'язань, удосконалення галузевих стандартів, еволюція технологій на базі штучного інтелекту, усе це вимагає від державного управління адаптивності. Завдяки чітко визначеним критеріям та показникам оцінювання, можна зупиняти малоефективні проєкти, спрямовувати ресурси на критично важливі напрями, забезпечувати етичність і захист персональних даних, запобігати упередженості прийнятих рішень, підвищувати довіру суспільства до державних інновацій. Таке кероване оновлення сприяє досягненню головної мети інтелектуалізації, а саме створенню умов, у яких індивід та колектив постійно генерують і застосовують нові знання у діяльності органу влади, що підсилює результативність, адаптивність і безпекову стійкість державного управління навіть за високої турбулентності зовнішнього середовища.

При цьому з метою, щоб швидко узгодити очікування і забезпечити операційну ясність, доцільно подати причини проведення оцінювання

результативності того чи іншого механізму державного управління інтелектуалізацією діяльності органів державної влади:

- забезпечити доказовість управлінських рішень і зменшити простір для інтуїтивних припущень;
- узгодити цілі інтелектуалізації з нормативно-правовою базою;
- встановити зв'язок між витратами і досягнутими публічними результатами;
- виявити дублювання функцій і неефективні процедури між органами влади;
- підтримати прозорість і підзвітність перед громадянами та зовнішніми аудиторами;
- мати змогу своєчасно коригувати механізми у відповідь на динамічні суспільно-економічні зміни;
- уможливити підвищення власної економічної безпеки;
- сприяти пріоритизації проєктів з найбільшим суспільним ефектом;
- підвищити якість даних та інформаційно-аналітичного забезпечення;
- забезпечити узгодженість організаційних структур з цілями інтелектуалізації;
- задовільнити потребу у навчанні та лідерстві для державних службовців.

У контексті формування моделі оцінки результативності механізмів державного управління інтелектуалізацією діяльності органів державної влади, застосуємо метод функціонального моделювання. Так, вибір методології IDEF0 для демонстрації процесів оцінювання результативності механізмів державного управління інтелектуалізацією діяльності органів державної влади може бути нами обґрунтованим з огляду на її функціональну природу та здатність відобразити повний склад механізму як узгоджену сукупність повноважень, регуляторів, організаційних структур, економічних стимулів, кадрово освітніх програм, цифрових технологій зокрема технологій на базі штучного інтелекту, інформаційно аналітичних процедур та зворотного зв'язку. Так, згідно з

нотаціями IDEF0 кожна функція подається у вигляді прямокутника, а стрілки відображають входи, керувальні впливи, виходи та механізми, що дає змогу явно пов'язати цілі, ресурси, регламенти, дані і відповідальних виконавців з конкретними результатами та критеріями оцінювання [172; 171; 200]. Такий методичний підхід сам по собі, добре узгоджується з потребою постійно перевіряти логіку перетворення вхідних даних у публічну цінність, зберігати прозорість і підзвітність, а також показувати, де саме у контурі зворотного зв'язку виникають затримки або втрати ефективності. Метод забезпечує спільну мову для управлінців, аналітиків і розробників цифрових рішень, тому полегшує координацію, аудит і прийняття доказових рішень щодо коригування діючих механізмів у динамічному зовнішньому середовищі.

Методологія має зрозумілу історію становлення і перевірена практикою спадкоємність, що також слугує аргументом на її користь. Її витоки пов'язані зі структурним аналізом і методикою SADT, розробленою Дугласом Тоуїном Россом і компанією SofTech у період з кінця 60-х до початку 70-х років, після чого метод здобув широке застосування у проєктах Військово-повітряних сил Сполучених Штатів Америки з інтегрованого комп'ютеризованого виробництва, що сприяло формуванню сімейства методів IDEF у 80-ті роки. Офіційна стандартизація IDEF0 у федеральній практиці відбулася у публікації FIPS 183 з датою видання у грудні 1993 року та введенням в дію у червні 1994 року, що закріпило нотацію і методичні вимоги, згодом стандарт було відкликано у 2008 році, однак метод і надалі використовується у державному та приватному секторах завдяки зрозумілій графіці, чіткій семантиці і сталій інструментальній підтримці. Така спадкоємність означає наявність великого корпусу знань і напрацьованих практик, які можна адаптувати для побудови та постійного оновлення моделей оцінювання результативності механізмів державного управління інтелектуалізацією діяльності органів державної влади.

Завдяки своїй структурі IDEF0 однаково придатна для автоматизованих і неавтоматизованих процесів, що важливо для державного управління, де поряд із інформаційними системами існують правові процедури, організаційні

регламенти та міжвідомча взаємодія. Побудований у IDEF0 опис переходить з рівня декларацій до операційної конкретики, надаючи прозорий зв'язок між джерелами даних, контролями, ресурсами, кадрами, інструментами аналітики і кінцевими управлінськими результатами, що безпосередньо підсилює якість оцінювання.

Суть IDEF0 полягає у побудові ієрархії взаємопов'язаних діаграм, де на верхньому рівні формують контекстну діаграму з окресленням меж аналізу, а далі виконують послідовну декомпозицію функцій на підфункції до потрібної глибини для управлінських рішень. Графічне відображення самих блоків і стрілок фіксує ролі, які відображаються через метод ICOM. Так, ICOM описує чотири типи інтерфейсів функції, тому природно йде у парі з функціональним моделюванням. IDEF0 показує, що саме робить функція, а ICOM надає зрозумілу семантику стрілкам, які входять і виходять. Так, «І» означає Inputs, тобто входи. Це те, що піддається перетворенню всередині функції. А ось «С» означає Controls, тобто керування. Це правила, норми, стандарти, стратегії, бюджети, графіки, договори, будь-які обмеження та орієнтири, які визначають, як саме треба виконувати роботу. Значення «О» означає Outputs, тобто виходи. Це продукти, послуги, рішення, звіти, повідомлення, будь-які результати, що утворюються внаслідок виконання функції і покидають її межі. Тобто, бажаний соціально-економічний ефект. Літера «М» означає Mechanisms, тобто механізми. Це виконавці, інструменти, інформаційні системи, обладнання, програмне забезпечення, бази даних, приміщення, будь-які засоби, що дають змогу виконати роботу.

Отже, базуючись на вимогах до побудови функціональної моделі через метод IDEF0, треба ретельно описати й вихідні передумови, тобто вихідні базові засади (рис. 3.9).

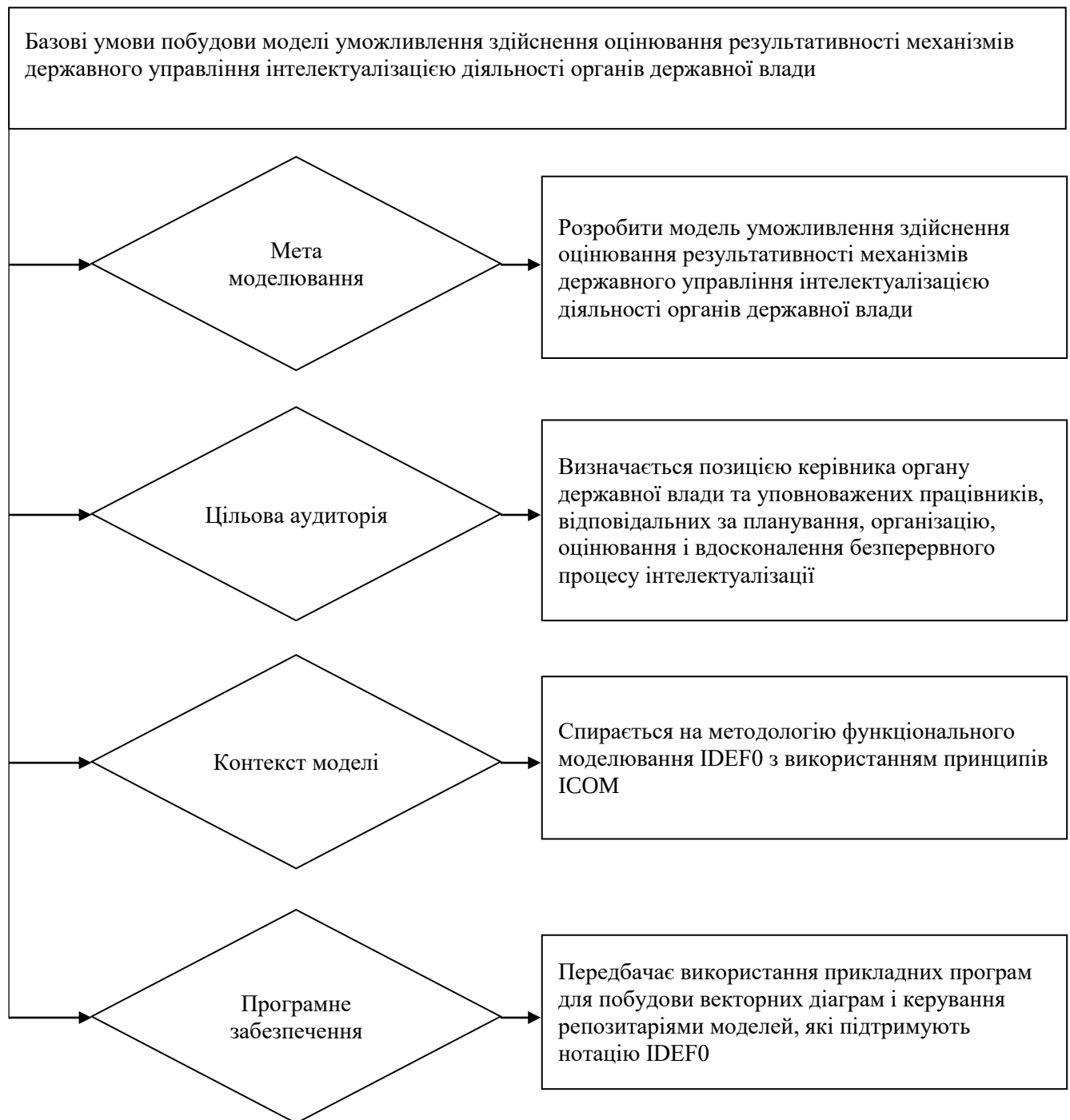


Рис. 3.9. Вихідні передумови створення функціональної моделі IDEF0 уможливлення здійснення оцінювання результативності механізмів державного управління інтелектуалізацією діяльності органів державної влади

Сформував автор

Отже, встановити ключовий блок нашої моделі, який позначимо як A0 «Уможливити здійснення оцінювання результативності механізмів державного управління інтелектуалізацією діяльності органів державної влади». При цьому,

щоб його досягнути, ми повинні реалізувати ряд етапів/процесів, які відображаємо як сукупність блоків A1-A5. Разом, вони формують необхідний для подальшого моделювання, дерево вузлів (рис. 3.10).

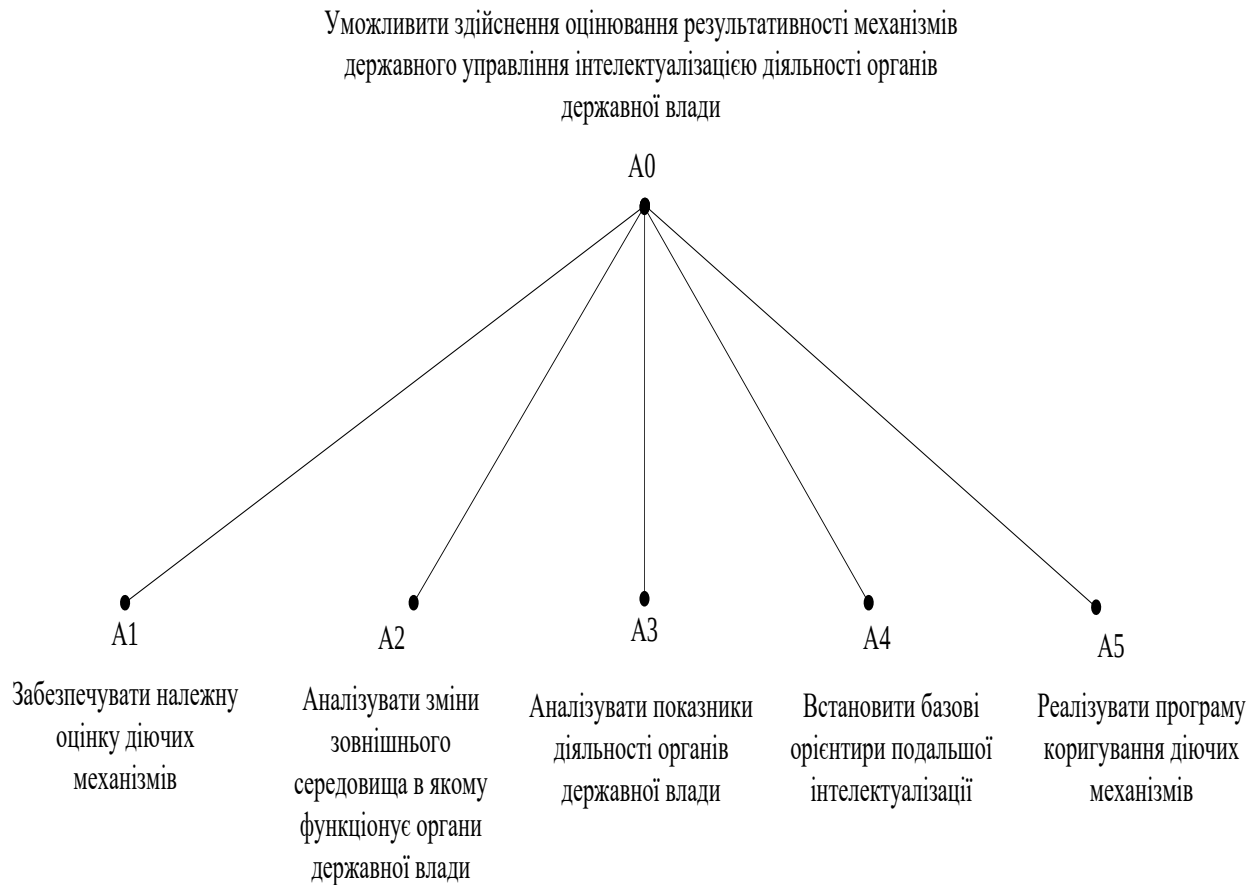


Рис. 3.10. Ієрархія блоків функціональної моделі IDEF0 уможливлення здійснення оцінювання результативності механізмів державного управління інтелектуалізацією діяльності органів державної влади

Сформував автор

Важливо представити і ICOM-систему у вигляді контекстної діаграми функціональної моделі IDEF0 уможливлення здійснення оцінювання результативності механізмів державного управління інтелектуалізацією діяльності органів державної влади, в межах якого треба деталізувати входи In , виходи Op , керування Cn і механізми Mn відповідним чином (рис. 3.11).

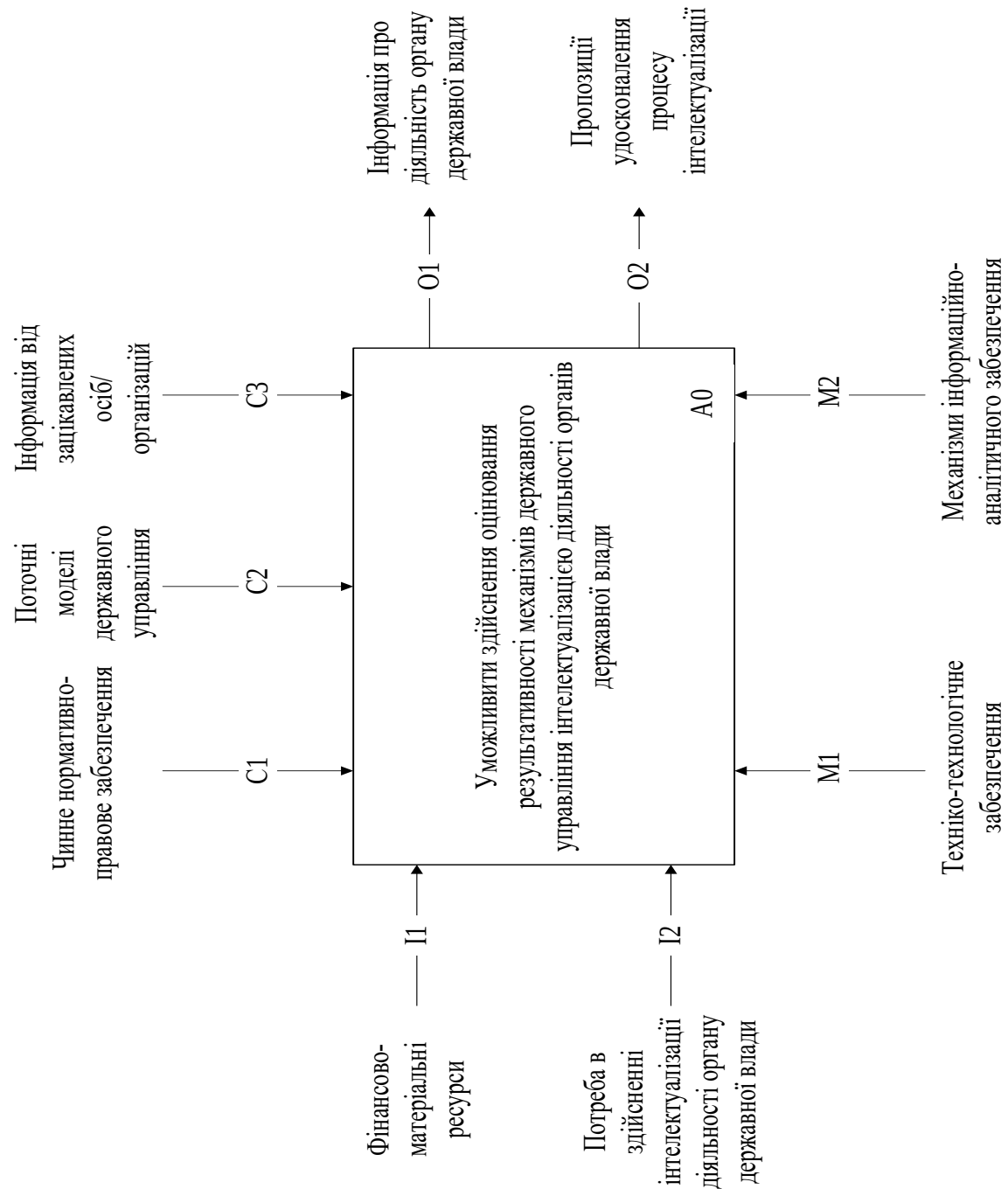


Рис. 3.11. Контекстна діаграма функціональної моделі IDEF0 уможливлення здійснення оцінювання результативності механізмів державного управління інтелектуалізацією діяльності органів державної влади

Сформував автор

Розглянемо досягнення A0 «Уможливити здійснення оцінювання результативності механізмів державного управління інтелектуалізацією діяльності органів державної влади» детальніше (рис. 3.12):

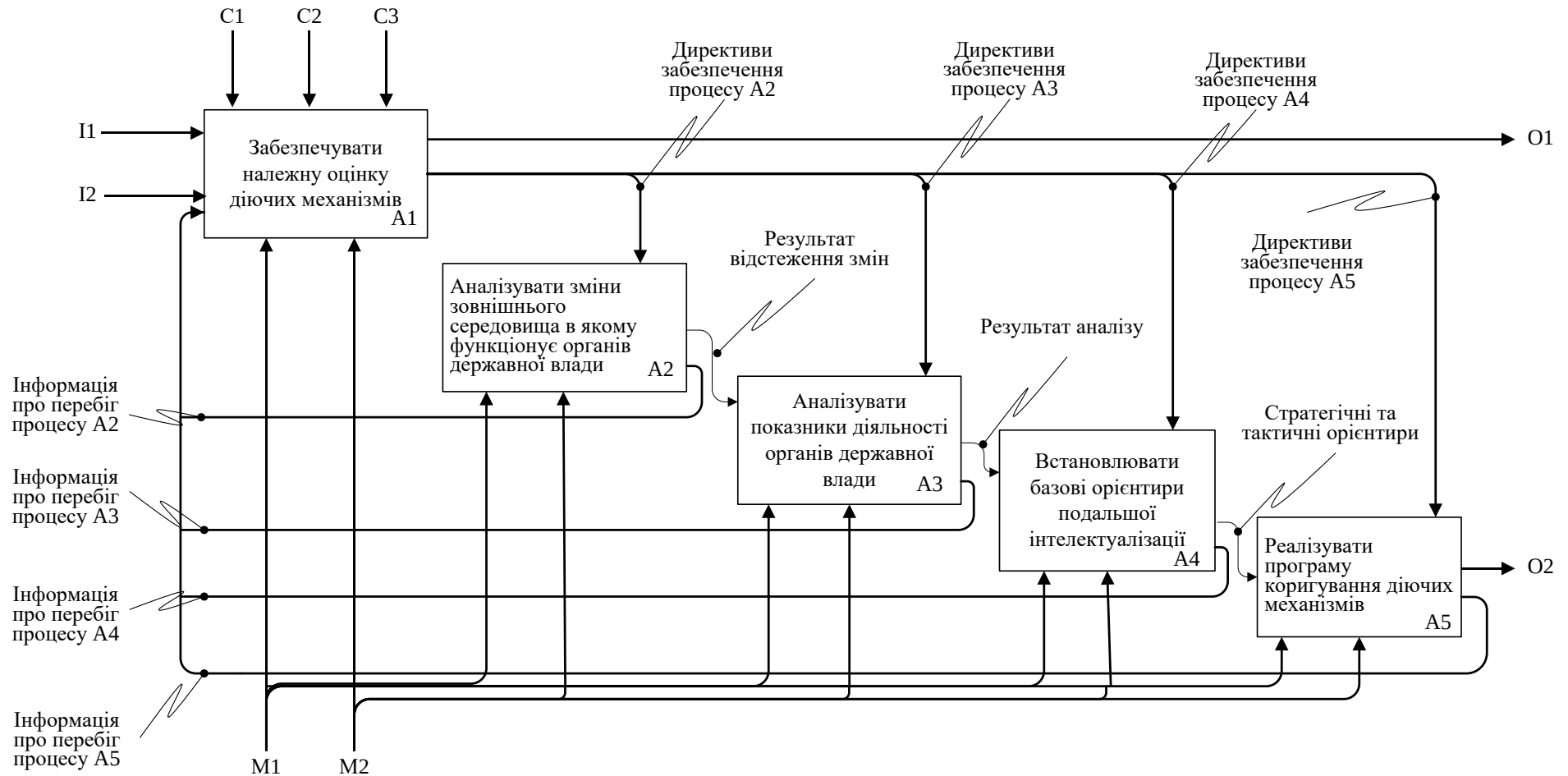


Рис. 3.12. Декомпозиція першого рівня контекстної діаграми функціональної моделі IDEF0 уможливлення здійснення оцінювання результативності механізмів державного управління інтелектуалізацією діяльності органів державної влади

Сформував автор

A1. Забезпечувати належну оцінку діючих механізмів. Полягає у фіксації вихідної точки, що дає змогу чітко побачити сильні сторони, прогалини та резерви зростання органу державної влади. Зміст такого роду блоку охоплює побудову повної карти механізмів управління, опис їх логіки, цілей, процедур і відповідальностей, визначення прозорих критеріїв результативності, перевірку відповідності нормативним вимогам і практикам належного врядування, опрацювання відгуків, а також аналіз даних про витрати та досягнуті ефекти. Важливо забезпечити єдині правила роботи з даними, їх якість і простежуваність джерел, застосовувати цифрові технології для збору та верифікації показників, у тому числі технології на базі штучного інтелекту для виявлення повторюваних шаблонів і прихованих залежностей. Така оцінка не зупиняє інтелектуалізацію, вона лише задає її темп і траєкторію, формуючи основу для безперервного розвитку колективного й індивідуального інтелекту. Логічним продовженням стає вихід за межі виключно внутрішніх процесів, оскільки тверезе розуміння власних механізмів потребує синхронізації з тим, як змінюється й зовнішнє середовище.

A2. Аналізувати зміни зовнішнього середовища, в якому функціонують органи державної влади. Зміст блоку охоплює відстеження правових новацій, бюджетних тенденцій, суспільних настроїв, технологічних зрушень, у тому числі поширення цифрових технологій і технологій на базі штучного інтелекту, діяльності партнерів, рішень судів і контролюючих органів, медійних сигналів та очікувань громадян. Потрібні постійні огляди відкритих даних, моніторинг статистики, зіставлення з кращими практиками інших адміністрацій, виявлення слабких сигналів і формування гнучких варіантів дій, щоб встигати адаптуватися до динаміки подій.

A3. Аналізувати показники діяльності органів державної влади. Спрямований на віддзеркалення того, як працюють внутрішні процеси, які саме результати створюються для громадян і держави, якою є ціна та швидкість цих результатів, а також, яка частка зусиль витрачається без доданої цінності. Варто поєднувати кількісні та якісні оцінювання, працювати з відгуками користувачів

послуг, перевіряти прозорість і доброчесність процедур, оцінювати кадрову спроможність і цифрову зрілість підрозділів. Результатом стає узгоджена інформація про фактичний стан із конкретними цільовими порогами.

A4. Встановити базові орієнтири подальшої інтелектуалізації. Означає визначення бажаного стану того чи іншого органу державної влади з погляду знань, компетентностей, процесів, даних і технологій, а також чітких правил руху до цього стану з урахуванням ресурсних обмежень і очікувань громадян. Самі ж орієнтири не фіксують інтелектуалізацію, а тримають її в русі завдяки регулярній переоцінці цілей і адаптації до змін зовнішнього середовища.

A5. Реалізувати програму коригування діючих механізмів. Передбачає перетворення узгоджених в межах блоку «A4» орієнтирів на чіткий план дій з відповідальними особами, календарем, ресурсами, очікуваними ефектами та описом ризиків і способів їх пом'якшення. Завершення чергової хвили коригувань повертає нас до оновленої оцінки стану механізмів в A1, що замикає контур безперервної інтелектуалізації.

Однією з унікальних можливостей і переваг методології функціонального моделювання IDEF0 є її спроможність деталізувати кожний блок «A». Отже, розглянемо рівень A2 контекстної діаграми функціональної моделі IDEF0 уможливлення здійснення оцінювання результативності механізмів державного управління інтелектуалізацією діяльності органів державної влади детальніше (рис. 3.13).

A21. Забезпечити здійснення аналізу зовнішнього середовища функціонування. Підпроцес передбачає формування самої процедури спостереження та інтерпретації подій навколо органу державної влади, визначаємо перелік джерел даних, періодичність оновлення інформації, ролі відповідальних осіб і правила верифікації фактів. Охоплюємо правові новації, бюджетні та макроекономічні тенденції, суспільні настрої, практики інших інституцій, позиції стейкхолдерів, медійні сигнали, технологічні зрушення, включно з поширенням цифрових інструментів і технологій на базі штучного інтелекту.

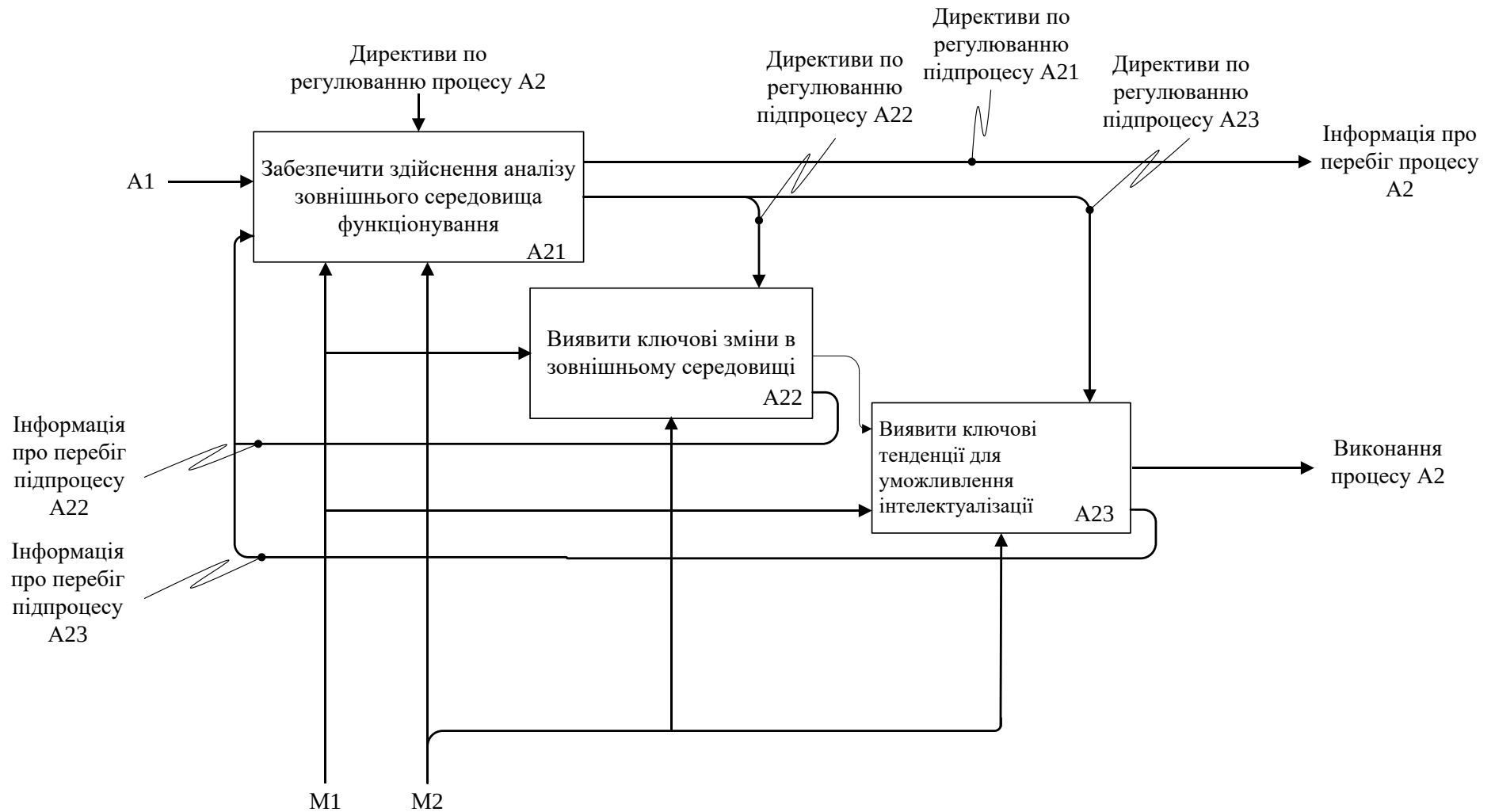


Рис. 3.13. Декомпозиція другого рівня (A2) контекстної діаграми функціональної моделі IDEF0 уможливлення здійснення оцінювання результативності механізмів державного управління інтелектуалізацією діяльності органів державної влади

Сформував автор

A22. Виявити ключові зміни в зовнішньому середовищі. В межах блоку моделі відсіюємо інформаційний шум і концентруємося на фактах, що здатні змінити правила гри для органу державної влади, оцінюємо силу впливу та терміни настання наслідків, визначаємо чутливі зони політик і послуг. Структуруємо спостереження за шістьма групами чинників, політичними, економічними, соціальними, технологічними, екологічними, правовими, зіставляємо події між собою, аналізуємо кросвпливи та можливі ланцюги наслідків.

A23. Виявити ключові тенденції для уможливлення інтелектуалізації. Блок передбачає визначення закономірностей, що повторюються в часі, перевіряємо їх стабільність. Відбираємо тенденції, які дають змогу створити або масштабувати інструменти управління знаннями, цифрові сервіси для співпраці та навчання, аналітичні рішення і системи на базі штучного інтелекту для підтримки прийняття рішень, підвищення якості послуг і прозорості.

Аналогічно, як було у випадку з A2, деталізуємо тепер блок/функцію A3 контекстної діаграми функціональної моделі IDEF0 уможливлення здійснення оцінювання результативності механізмів державного управління інтелектуалізацією діяльності органів державної влади (рис. 3.14).

A31. Забезпечувати проведення аналізу показників діяльності органів державної влади. Створюємо постійну практику збору, очищення та інтерпретації даних про результативність, ефективність і якість послуг. Поєднуємо кількісні та якісні оцінювання та залучаємо цифрові інструменти і системи на базі технологій на основі штучного інтелекту для виявлення повторюваних шаблонів і прогнозів навантаження за умови пояснюваності, аудиту якості та людського контролю.

A32. Визначити особливості впливу інтелектуалізації на показники. Будуємо моделі змін, що пов'язують ініціативи інтелектуалізації зі спостережуваними результатами.

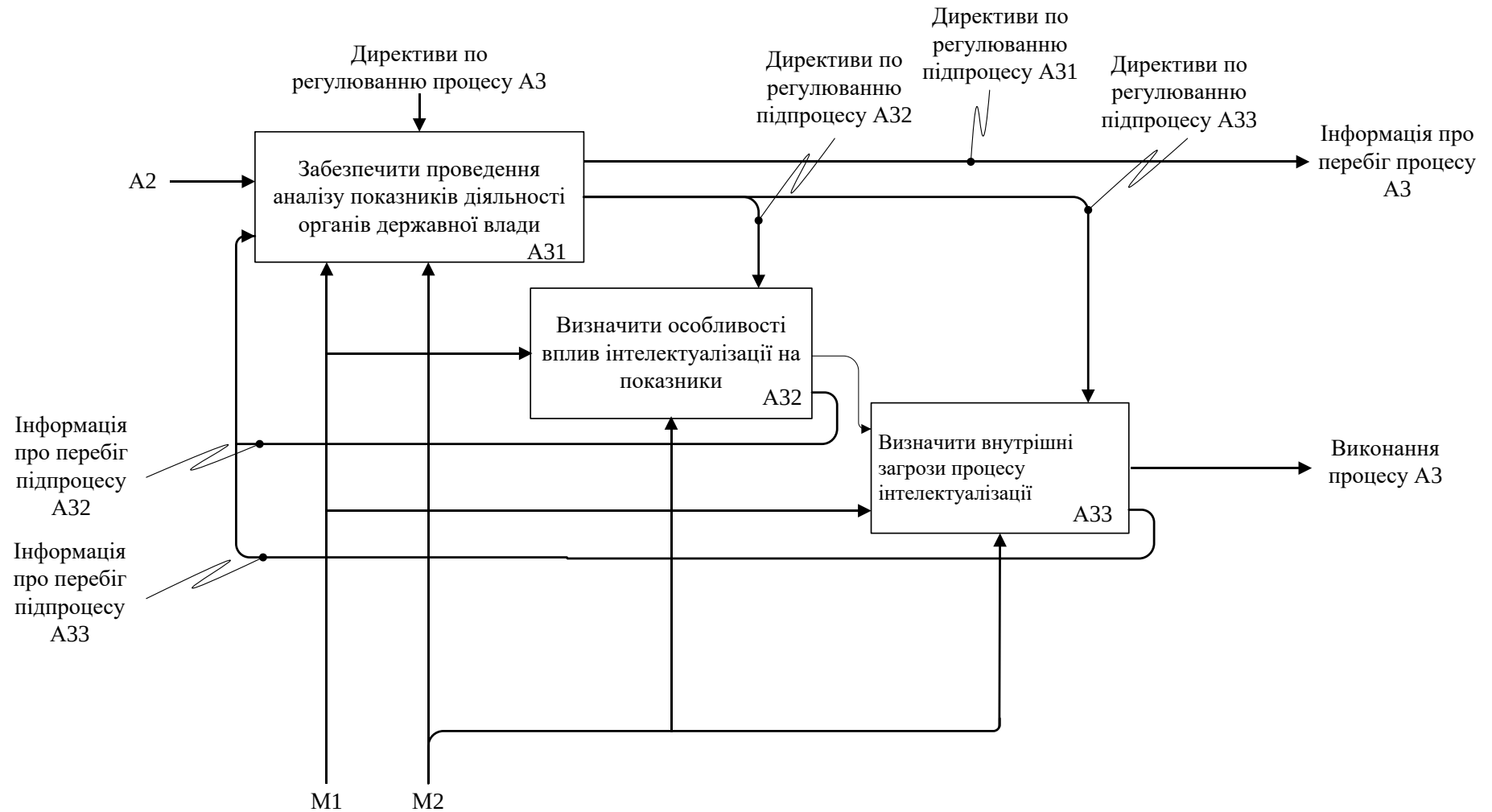


Рис. 3.14. Декомпозиція другого рівня (A3) контекстної діаграми функціональної моделі IDEF0 уможливлення здійснення оцінювання результативності механізмів державного управління інтелектуалізацією діяльності органів державної влади

Сформував автор

Фіксуємо базові рівні до змін, встановлюємо цільові пороги, проводимо поетапні пілоти з порівнянням підрозділів, які впровадили нові практики, з підрозділами, що працюють за старими правилами, перевіряємо стійкість результатів на різних вибірках і в часі.

A33. Визначити внутрішні загрози процесу інтелектуалізації. Ідентифікуємо загрози всередині органу державної влади, що можуть послабити ефект від запланованих змін. Для кожної загрози визначаємо першопричини, ранні індикатори, плани реагування і контрольні події, закладаємо управління даними, етичні політики, аудит алгоритмів, програму навчання та комунікації, механізми зворотного зв'язку.

Тож, як було у випадку з A2-A3, деталізуємо тепер блок/функцію A4 контекстної діаграми функціональної моделі IDEF0 уможливлення здійснення оцінювання результативності механізмів державного управління інтелектуалізацією діяльності органів державної влади (рис. 3.15).

A41. Встановити ключові стратегічні та тактичні орієнтири для інтелектуалізації. Формуємо спільне бачення органу щодо знань, даних, процесів, компетентностей і цифрових рішень, визначаємо принципи етики, прозорості, безпеки та доступності, а також правила управління даними і знаннями.

A42. Задати стратегічний вектор подальшої інтелектуалізації. Вектор задаємо через дорожню карту на кілька років з опорою на цінності служіння громадянам, надійність даних і культуру безперервного навчання. Визначаються стратегічні ініціативи, формуються напрями для розвитку компетентностей персоналу, створення спільнот практики, розбудову відкритих даних і каналів зворотного зв'язку з громадянами, партнерства з науковими й освітніми установами.

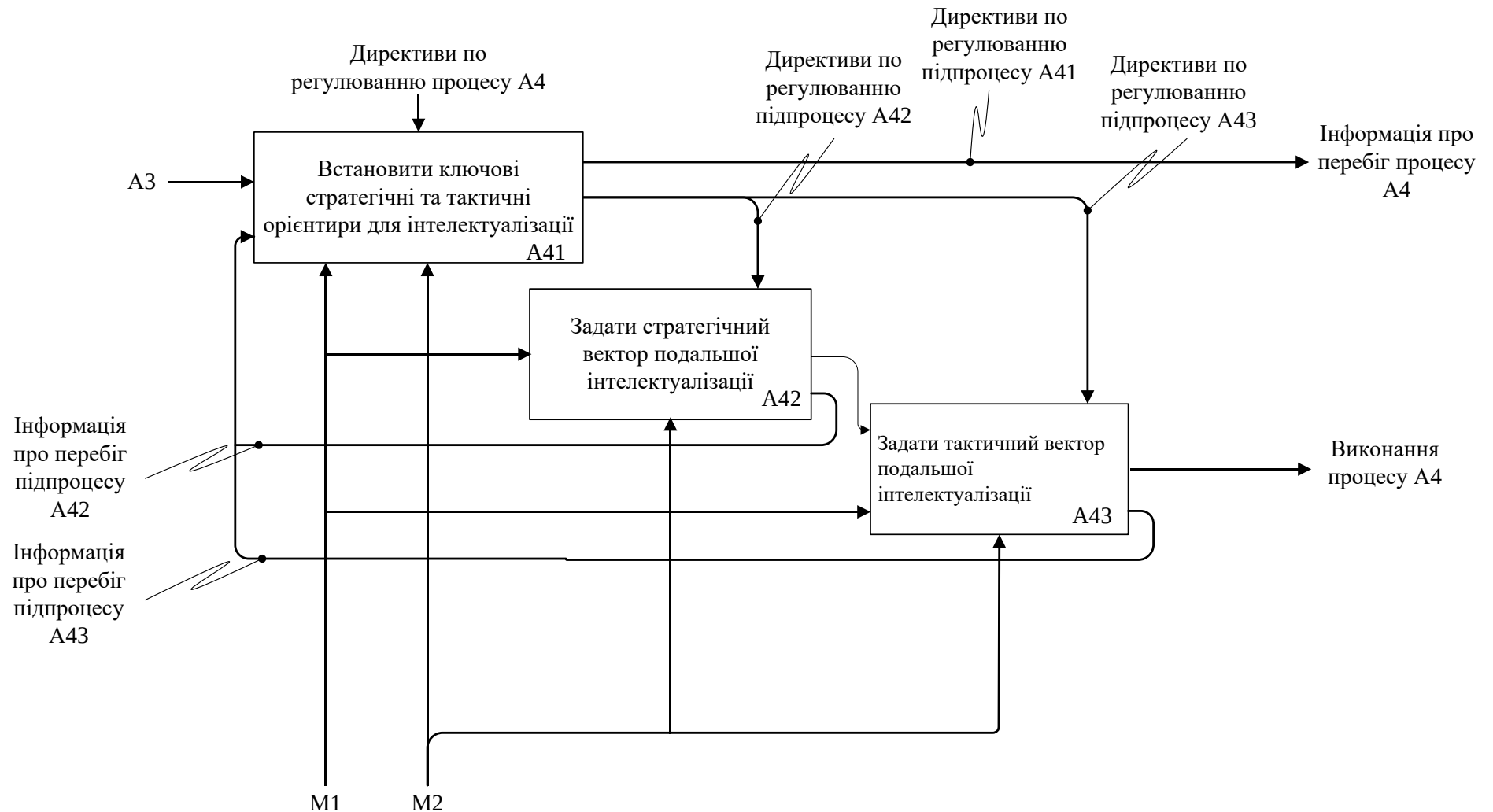


Рис. 3.15. Декомпозиція другого рівня (A4) контекстної діаграми функціональної моделі IDEF0 уможливлення здійснення оцінювання результативності механізмів державного управління інтелектуалізацією діяльності органів державної влади

Сформував автор

A43. Задати тактичний вектор подальшої інтелектуалізації. Тактичний рівень перетворює стратегічне бачення на покрокові плани, квартальні цілі, пілоти та експерименти, які можна швидко оцінити і масштабувати. Визначаємо пріоритетні процеси для перепроєктування, створюємо перелік коротких ініціатив з відповідальними, календарем, бюджетом і очікуваними ефектами. Фіксуємо правила швидкого зворотного зв'язку і ретроспектив, щоб оперативно коригувати тактику, узагальнюємо успішні практики у стандарти, інтегруємо їх у регламенти та інформаційні системи.

Наприкінці, маємо також деталізувати й A5 контекстної діаграми функціональної моделі IDEF0 уможливлення здійснення оцінювання результативності механізмів державного управління інтелектуалізацією діяльності органів державної влади (рис. 3.16).

A51. Сформувати програму коригування діючих механізмів. Узгоджені в A4 орієнтири перетворюємо на цілісний план дій із чіткою логікою, відповідальними особами, календарем робіт, потребами в ресурсах, очікуваними ефектами та правилами контролю. Створюємо карту процесів і точок впливу, визначаємо, які зміни дають найбільший приріст результативності при розумних витратах, погоджуємо принципи етики, прозорості та безпеки, фіксуємо політику управління даними і знаннями, описуємо механізми зворотного зв'язку з громадянами і партнерами.

A52. Визначити перелік необхідних змін. Тут із загальної програми виділяємо конкретні ініціативи, кожна має опис мети, очікуваних ефектів, кроків реалізації, потреб у даних і технологіях, відповідальних осіб і строків, ризиків і способів їх пом'якшення. Уточнюємо зміни у регламентах, процедурах, розподілі ролей і відповідальностей, у вимогах до якості та безпеки даних, у правилах ведення журналів дій та доступів, у інтеграції інформаційних систем.

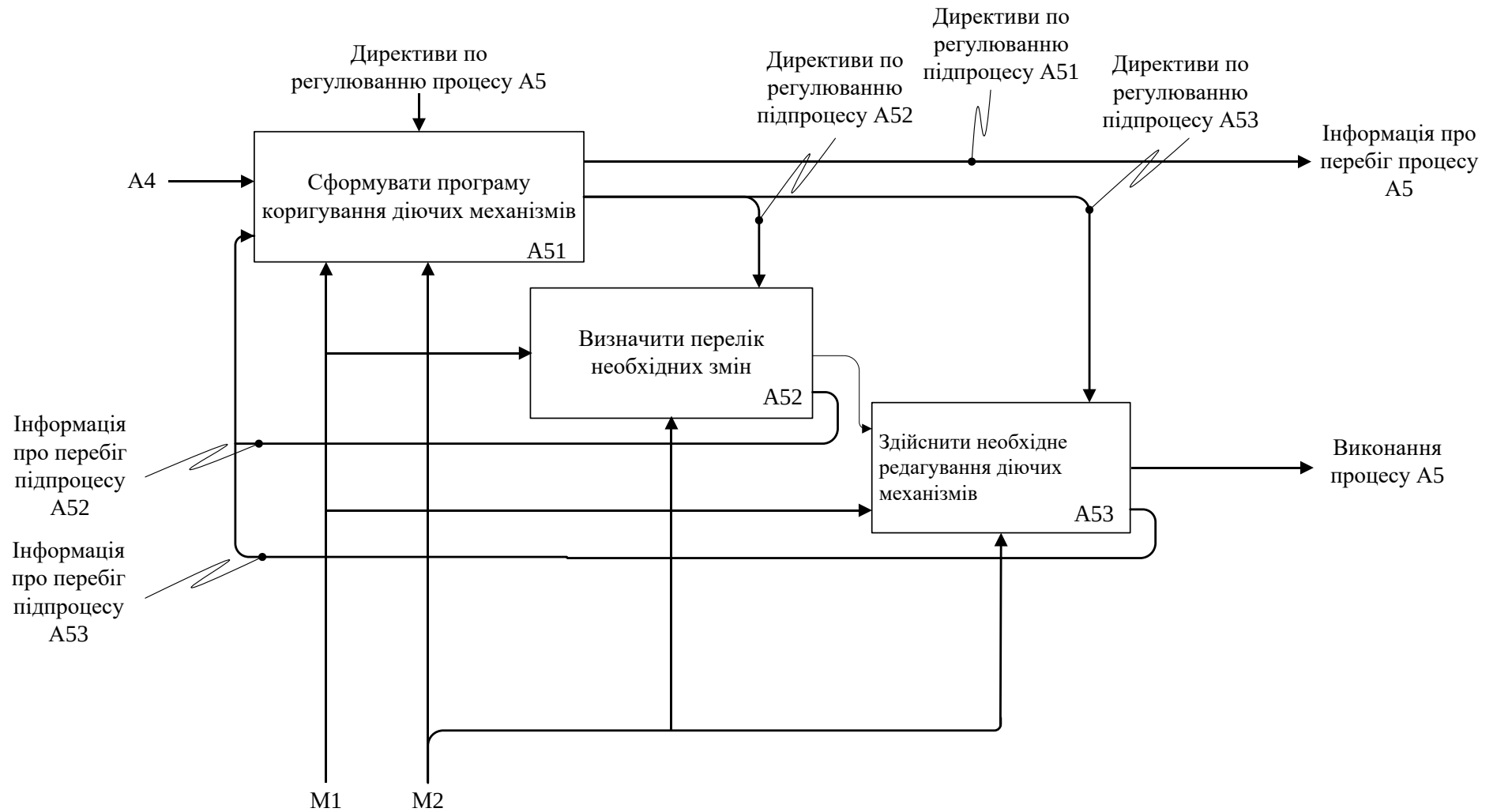


Рис. 3.16. Декомпозиція другого рівня (A5) контекстної діаграми функціональної моделі IDEF0 уможливлення здійснення оцінювання результативності механізмів державного управління інтелектуалізацією діяльності органів державної влади

Сформував автор

A53. Здійснити необхідне редагування діючих механізмів. У межах блоку, вже втілюємо заплановані зміни у процеси, дані, технології та структури управління, проводимо поетапне впровадження з контрольними подіями, тестами працездатності і перевіркою ефектів, оновлюємо регламенти і службові інструкції, інтегруємо рішення у наявні інформаційні системи, забезпечуємо сумісність і надійність.

Отже, проведене дослідження підтвердило, що функціональна модель IDEF0 є придатною основою для узгодженого опису і подальшого оцінювання результативності механізмів державного управління інтелектуалізацією діяльності органів державної влади, адже вона відтворює механізм як внутрішньо-узгоджену сукупність блоків, які взаємопов'язані між собою та надають необхідний ефект для органу державної влади. Завдяки чіткій семантиці стрілок і тих самих блоків, що фіксує входи, керування, виходи і механізми, отримано прозору карту перетворення даних і ресурсів на суспільно значущі результати, що дає змогу співвідносити цілі, засоби і підсумки, а також визначати відповідальних виконавців і точки контролю. В такій моделі характер інтелектуалізації набуває операційної форми, у якій створення умов для безпекового розвитку інтелектуального потенціалу кадрів, стимулювання творчої активності і впровадження нових знань пов'язуються з конкретними процедурами і вимірними ефектами, що підсилює легітимність рішень і керованість змін. Поєднання IDEF0 з логікою ICOM надало дослідженню методичної жорсткості і відтворюваності, що особливо важливо у динамічному зовнішньому середовищі, де змінюються технології, регуляції і суспільні очікування. Розмежування входів як того, що перетворюється, керувань як правил і обмежень, виходів як результатів, механізмів як спроможностей виконання, створює умови для належного забезпечення процесу інтелектуалізації в цілому. Такий опис однаково охоплює правові, організаційні та цифрові аспекти, у тому числі використання систем на базі технологій на базі штучного інтелекту. В підсумку авторська наша модель одночасно

відповідає вимогам стратегічної узгодженості і щоденної операційної практики, що робить її придатною для системного покращення.

Отримана нами в межах цього підрозділу, модель уможливлення здійснення оцінювання результативності механізмів державного управління інтелектуалізацією діяльності органів державної влади стала базисом для моніторингу та покращення, оскільки до її вузлів логічно прив'язуються показники результативності, ризики, зобов'язання, ресурси і контури зворотного зв'язку, а також процедури коригувальних дій у разі відхилень. Відтак це дозволяє послідовно керувати якістю даних, інтероперабельністю інформаційних систем, компетентностями персоналу, економічними стимулами і візією постійного навчання, синхронізуючи інтереси зацікавлених сторін і налагоджуючи обмін знаннями між рівнями управління. Ієрархічна декомпозиція IDEF0 уможливлення здійснення оцінювання результативності механізмів державного управління інтелектуалізацією діяльності органів державної влади з'єднує стратегічні орієнтири з операційними процесами, завдяки чому керівники бачать причинно-наслідкові зв'язки за тими чи іншими процесами. Модель підтримує стандартизацію процедур без втрати гнучкості, прискорює узгодження рішень, зменшує витрати і дає змогу масштабувати вдалі практики, водночас забезпечуючи відмову від неефективних інструментів.

Попри високу ефективність функціонального моделювання IDEF0 у впорядкуванні процесів, прозорому розмежуванні входів, керувань, виходів і механізмів, воно не є універсальною відповіддю на всі управлінські виклики, адже кожен орган державної влади має власну місію, правовий мандат, структуру, стан безпеки, рівень цифрової зрілості, якість даних і ступінь готовності персоналу до змін, що зумовлює потребу адаптації моделей, регулярного перегляду припущень і поєднання з іншими підходами. Варто доповнювати функціональні діаграми якісними і кількісними методами, сценарним аналізом, оцінюванням ризиків, пілотними впровадженнями, методами дизайн-мислення і участі зацікавлених сторін. Необхідно

продовжувати відстежувати зміни законодавства, структури повноважень, технологічних можливостей і очікувань суспільства.

Висновки до розділу 3

За результатами удосконалення методичного забезпечення формування механізмів державного управління інтелектуалізацією діяльності органів державної влади, можна зробити наступні висновки:

1. Встановлено, що саме організаційно-економічний механізм забезпечення інтелектуалізації здатен поєднати стратегічні пріоритети з операційними діями, перетворюючи дані на знання, а знання на стійкі управлінські результати з меншими витратами і більшою прозорістю рішень. Визначено його економічну та організаційну складові як узгоджені підсистеми, що уможливають забезпечити ефективність процесу інтелектуалізації діяльності органів державної влади. Відтак у контексті нашого дослідження, економічний механізм забезпечення інтелектуалізації діяльності органів державної влади варто розглядати як узгоджену систему бюджетних і фінансових правил, методів оцінювання вигід і витрат, інструментів стимулювання та перерозподілу ресурсів, яка спрямовує інвестиції в людський капітал і цифрову інфраструктуру, у тому числі технології на базі штучного інтелекту, зменшує ризики і втрати, підвищує керованість і результативність створення та впровадження нових знань у власній діяльності. Організаційний механізм забезпечення інтелектуалізації діяльності органів державної влади – це система узгоджених норм, процедур, ролей і структур, мотиваційних та ресурсних інструментів, а також цифрових рішень і технологій на базі штучного інтелекту, що регламентує взаємодію учасників і створює умови для безперервного розвитку та практичного використання індивідуального і колективного інтелектуального потенціалу службовців, з метою генерування нових знань і їх цільового застосування. В результаті побудовано науково-

методичний підхід до побудови організаційно-економічного механізму забезпечення інтелектуалізації діяльності органів державної влади, в основі якого лежать три послідовні процеси: діагностика стратегічних цілей, кадрових і фінансових передумов з визначенням логіки інтелектуалізації; проєктування організаційно-економічної підсистеми механізму з узгодженням ролей, процесів, стимулів і бюджетно-фінансових правил; запуск поступової реалізації з пілотуванням, масштабуванням успішних практик і постійною оцінкою результативності.

2. Доведено, що цифровізація діяльності органів державної влади радикально змінює взаємодію державних службовців і суспільства, а соціально-мотиваційні механізми стають ключем до перетворення знань на відчутний суспільний результат і до зміцнення довіри в цілому. Визначено окремо сутність мотиваційного та соціального механізмів державного управління інтелектуалізацією діяльності органів державної влади. Представлено авторське синергетичне бачення формування єдиного соціально-мотиваційного механізму державного управління інтелектуалізацією діяльності органів державної влади. Відтак узагальнено, що соціально-мотиваційний механізм забезпечення інтелектуалізації діяльності органів державної влади – це узгоджена система цінностей і правил, комунікацій та ролей, яка через визнання результатів, можливості зростання і навчання, наставництво, спільноти практик і партнерства, прозорі метрики та персоналізовані цифрові сервіси і технології на базі штучного інтелекту, підтримує стійку індивідуальну й колективну мотивацію до створення, обміну та цільового використання нових знань для зростання суспільної цінності. Запропоновано низку рекомендацій в рамках реалізації запропонованого соціально-мотиваційного механізму забезпечення інтелектуалізації діяльності органів державної влади, а саме: забезпечення інтелектуалізації діяльності органів державної влади повинно відбуватися у цілісному узгодженні внутрішніх мотивів державних службовців із прозорими зовнішніми стимулами; забезпечення інтелектуалізації діяльності органів державної влади повинно формувати внутрішнє середовище довіри, інклюзії та

спільних цінностей, у межах якого команди відкрито обмінюються знаннями, швидко вчаться і відповідально приймають рішення.

3. Доведено придатність функціонального моделювання IDEF0 у зв'язці з логікою ICOM для узгодженого опису та оцінювання результативності механізмів державного управління інтелектуалізацією діяльності органів державної влади. Отримано результат у вигляді авторської моделі уможливлення здійснення оцінювання, яка з'єднує стратегічні орієнтири з повсякденною практикою, підтримує стандартизацію без втрати гнучкості, прискорює узгодження рішень, дає змогу масштабувати власну діяльність і своєчасно редагувати неефективні інструменти. Встановлено, що функціональна модель IDEF0 є придатною основою для узгодженого опису і подальшого оцінювання результативності механізмів державного управління інтелектуалізацією діяльності органів державної влади, адже вона відтворює механізм як внутрішньо-узгоджену сукупність блоків, які взаємопов'язані між собою та надають необхідний ефект для органу державної влади. В рамках сформованої декомпозиції першого рівня контекстної діаграми функціональної моделі IDEF0 уможливлення здійснення оцінювання результативності механізмів державного управління інтелектуалізацією діяльності органів державної влади запропоновано наступні шляхи для удосконалення цього процесу: забезпечувати належну оцінку діючих механізмів; аналізувати зміни зовнішнього середовища, в якому функціонують органи державної влади; аналізувати показники діяльності органів державної влади; встановити базові орієнтири подальшої інтелектуалізації; реалізувати програму коригування діючих механізмів.

Основні наукові результати опубліковані в працях: [73;78;80].

ВИСНОВКИ

У дисертації виконано актуальне наукове завдання, що полягає в обґрунтуванні теоретичних положень та розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення механізмів державного управління інтелектуалізацією діяльності органів державної влади в Україні з урахуванням статусу цих органів, їх цілей, завдань та функцій. Відповідно до поставлених завдань дослідження сформульовано такі висновки:

1. Здійснено виокремлення та узагальнення науково-методичних аспектів процесу інтелектуалізації в системі державного управління, що поєднують її визначення, як безперервного процесу операціоналізації інтелектуальної активності, властивій суб'єктам державного управління, забезпеченого організаційними й інформаційними технологіями. Встановлено, що інтелектуальна активність постає основним рушієм самооновлення, творчої адаптації та стійкого розвитку системи державного управління, а її цілеспрямоване стимулювання потребує цілісного, обґрунтованого підходу. Сформовано концептуальні положення інтелектуалізації діяльності органів державної влади, що ґрунтується на стратегічному та програмному підході, та описує послідовність дій – від створення умов до масштабування і безперервного вдосконалення, що дає змогу керувати переходом від описових підходів до практичного впровадження нових знань. Відтак, у межах програми, ключовим є уможливити безперервність здійснення інтелектуальної активності керованої підсистеми через управлінський вплив керуючої.

2. Уточнено сутність механізму державного управління інтелектуалізацією, який запропоновано розглядати як цілісну конструкцію, у якій категоріальна ясність поняття механізму поєднується з процесною логікою державного управління та вимогами адаптивності, публічної підзвітності і правової легітимності. Систематизовано основні причини актуалізації процесу інтелектуалізації діяльності органів державної влади, сформовано вимоги до відповідних механізмів, запропоновано стратифікацію ролей і підрозділів за

інтелектуальними рівнями («інноваційний» інтелект; «видатний» інтелект; «типовий» інтелект), окреслено критичну роль лідерства і цифрової інфраструктури, що разом утворює основу для виокремлення авторського підходу до формування механізму державного управління інтелектуалізацією діяльності органів державної влади, як внутрішньо узгодженої сукупності нормативно-правових регуляторів, організаційних структур, економічних стимулів, кадрово-освітніх програм, цифрових технологій (зокрема інструментів штучного інтелекту), інформаційно-аналітичних процедур та зворотного зв'язку, за допомогою яких уповноважені особи чи організації системно формують, координують і реалізують цілеспрямований вплив на всі етапи безперервного процесу інтелектуалізації, починаючи від оцінювання й розвитку інтелектуального потенціалу кадрів до створення умов для їх творчої активності та оперативного використання нових знань.

3. Доведено, що інтелектуалізація діяльності органів державної влади потребує керованого інформаційного забезпечення для послідовного перетворення даних на знання і рішення, від виявлення потреб та джерел, через архітектурну інтеграцію потоків, до аналітичної інтерпретації й впровадження з постійним контролем наслідків. Уточнено сутність системи інформаційного забезпечення інтелектуалізації діяльності органів державної влади, як керованої сукупності процесів, ролей, стандартів і цифрових рішень, що перетворюють потоки даних на знання та управлінські дії. Охарактеризовано структурну тріаду підсистем інформаційного забезпечення інтелектуалізації діяльності органів державної влади в Україні, що враховує облік, аудит та аналіз, які разом забезпечують цілісність даних і обґрунтованість отриманих результатів. Запропоновано поетапну процедуру формування належного інформаційного поля, як стратегічної основи інформаційного забезпечення інтелектуалізації діяльності органів державної влади, що охоплює окреслення траєкторії, уточнення потреб, інвентаризацію джерел, проєктування каналів збору та перевірок, встановлення стандартів, безперервний моніторинг, адресне задоволення запитів керівників і організацію зворотного зв'язку, з

обов'язковим механізмом фільтрування інформаційного шуму та дотриманням вимог безпеки й етики використання даних і технологій на основі технології штучного інтелекту.

4. Запропоновано методичний підхід до оцінювання тенденцій впливу трансформації механізмів державного управління на процес інтелектуалізації діяльності органів державної влади, який починається з формування множини релевантних факторів та їх подання у вигляді лінгвістичних змінних, продовжується побудовою матриці залежностей та семантичної мережі зв'язків, а також ієрархічних дерев впливів, і завершується попарним порівнянням з визначенням ваг та інтегральним ранжуванням. У процесі дослідження здійснено ранжування факторів за рівнями впливу (тотальна цифровізація надання державних послуг; перекваліфікування діючих механізмів на умови воєнного часу; перетворення механізмів стандартизованості міжвідомчих та анти-кризових комунікацій; зміни в механізмах забезпечення кібербезпеки інформаційної інфраструктури; зміни в механізмах контролю та моніторингу за діяльністю органів державної влади; погіршення ефективності механізмів державного управління розвитком освіти; переосмислення механізмів регулювання зайнятості та ринку праці через мобілізацію та відтік за кордон). При цьому ключовим методичним результатом стало те, що ранжування показало, що саме чинить найбільш вагомий вплив, а що менш. Застосування підходу до визначених факторів дало змогу виявити домінування перекваліфікування механізмів на умови воєнного часу та тотальної цифровізації, а також обґрунтувати можливості реагування на вплив такого роду факторів. Результатом стала матриця реагування з конкретними стратегічними та процесними кроками, яка переводить оцінювання у керовані дії, в якій представлено в пріоритетному порядку усі впорядковані за вагомістю фактори трансформації механізмів державного управління, що безпосередньо впливають на процес інтелектуалізації діяльності органів державної влади в Україні впродовж 2022-2025 рр. Ранжування факторів у межах запропонованого підходу показало, що найбільший тиск на інтелектуалізацію

створюють саме воєнно-зумовлене перекваліфікування механізмів та тотальна цифровізація, а отже, проблемність ситуації полягає не лише у потребі технічно перебудувати процедури, а у тому, що органи державної влади мають одночасно працювати в режимі підвищеної відповідальності й дефіциту ресурсів, долати нерівномірність компетентностей, опір змінам, кадрове перевантаження, зростання ризиків кібербезпеки та падіння довіри. Саме тому логічним продовженням повинно стати розроблення соціально-мотиваційного механізму, адже домінувальні фактори впливу мають виразну соціальну, ціннісну і комунікаційну природу, та їх неможливо компенсувати лише регламентами й цифровими інструментами, натомість необхідне цілісне узгодження внутрішніх мотивів із прозорими стимулами, правилами, ролями, інклюзією, етичним управлінням даними та постійним діалогом, доповненими персоналізованими цифровими сервісами на базі технологій на базі штучного інтелекту.

5. Розроблено соціально-мотиваційний механізм забезпечення інтелектуалізації діяльності органів державної влади, що поєднує цінності, правила, ролі та комунікації з матеріальними і нематеріальними стимулами, інструментами довіри (логіка ухвалення рішень; постійний діалог; прозора метрика спільної роботи) та інклюзії, етичним управлінням даними і персоналізованими цифровими сервісами, завдяки чому знання системно перетворюються на управлінські дії. Виокремлено його складові, а саме внутрішні мотиви (перетворюють інтелектуалізацію з формальної вимоги на щоденну практику мислення, пошуку рішень і відповідальності за їх суспільний ефект), зовнішні стимули та власні переконання, показано їх взаємодію з позитивними стимулами і виваженими антистимулами (усне або письмове попередження; тимчасове обмеження премій і надбавок; переведення на завдання з меншою автономією, тощо), визначено мотиваційні драйвери, що знижують опір змінам і підтримують безперервне навчання та обмін знаннями. У результаті було визначено в межах мотиваційної складової забезпечення інтелектуалізації діяльності органів державної влади формувати цілісне

узгодження внутрішніх мотивів державних службовців із прозорими зовнішніми стимулами. В рамках соціальної складової, це проявляється шляхом формування внутрішнього середовища довіри, інклюзії та спільних цінностей, у межах якого команди відкрито обмінюються знаннями, швидко вчаться і відповідально приймають рішення, а її зміст охоплює узгоджені норми професійної етики, психологічну безпеку, чіткі ролі та канали комунікації, спільноти практики і партнерства з науковими установами та громадськістю, ведення репозитаріїв знань, міжвідомчу сумісність даних і сервісів, етичне управління інформацією, прозорі протоколи доступу, а також цифрові платформи співпраці і персоналізовані сервіси на базі технологій на основі штучного інтелекту.

6. Здійснено науково-методичне обґрунтування процесу оцінювання результативності та перспективності реалізації механізмів державного управління інтелектуалізацією на основі побудови функціональної моделі IDEF0. Поєднання IDEF0 з логікою ICOM надало дослідженню методичної відтворюваності, що особливо важливо у динамічному зовнішньому середовищі, де змінюються технології, регуляції і суспільні очікування. Представлено відповідну ієрархію блоків функціональної моделі IDEF0 уможливлення здійснення оцінювання результативності механізмів державного управління інтелектуалізацією діяльності органів державної влади, яка охоплює початкову оцінку механізмів, аналіз зовнішнього середовища, аналіз показників діяльності, встановлення орієнтирів і реалізацію програми коригування, що разом утворює замкнутий контур безперервного поліпшення на підставі даних і зворотного зв'язку. Згідно з обраним методом функціонального моделювання, було представлено декомпозиції як першого, так і другого рівня контекстної діаграми функціональної моделі IDEF0 уможливлення здійснення оцінювання результативності механізмів державного управління інтелектуалізацією діяльності органів державної влади, які своєю чергою належно деталізують необхідні кроки спостереження за середовищем, відсів інформаційного шуму, ідентифікацію тенденцій, побудову моделей впливу інтелектуалізації, а також

управління внутрішніми загрозами, що забезпечує практичність впровадження. У результаті, отримана нами в межах дослідження, модель уможливлення здійснення оцінювання результативності механізмів державного управління інтелектуалізацією діяльності органів державної влади стала базисом для моніторингу та покращення самого процесу здійснення оцінки, оскільки до її вузлів логічно прив'язуються показники результативності, ризики, зобов'язання, ресурси і контури зворотного зв'язку, а також процедури коригувальних дій у разі відхилень.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Адміністративне право України / [за ред. Ю. П. Битяка]. Харків : Право, 2001. 528 с.
2. Адміністративне право України : [підручник] / за заг. ред. С. В. Ківалова. Одеса : Юридична література, 2003. 896 с.
3. Ажажа М. А. Інтелектуалізація економіки: інноваційний і людський потенціал в умовах глобалізації. *Проблеми економіки та управління*. 2008. № 15. С. 11–17.
4. Алюшина, Н. О. Розвиток інституту державної служби в умовах карантину та воєнного стану. *Ефективність державного управління*, 2022. 1/2(70/71). С. 11–16.
5. Андріїв Н. М. Мотиваційний механізм забезпечення економічної безпеки підприємства. *Приазовський економічний вісник*. 2023. Вип. 3. (35). С.23–27.
6. Андріїв Н. М., Яворська Т. В., Дуфенюк О. М. Інтелектуалізація забезпечення економічної безпеки підприємства. *Бізнес-навігатор*. 2023. № 3 (73). С. 17–21.
7. Андріїв Н. М., Яворська Т. В., Дуфенюк О. М. Синектичний підхід до інтелектуалізації забезпечення економічної безпеки підприємства. *Приазовський економічний вісник*. 2023. Вип. 4. (36). С. 27–31.
8. Андрущенко В. П., Горлач М. І. Соціологія : підручник. Харків, 1998. 624 с.
9. Атаманчук Г. В. Теорія державного управління : курс лекцій. Київ : Юрид. літ., 1997. С. 34–38.
10. Бакуменко В. Д. Формування державно-управлінських рішень: проблеми теорії, методології, практики. Київ : Вид-во УАДУ, 2000. 328 с.
11. Баранов О. А. Правове забезпечення інформаційної сфери : теорія, методологія і практика : монографія. Київ : Едельвейс, 2014. 433 с.

12. Бех В. Філософській вимір соціального організму країни: ідея, сутність, зміст та механізм дії. *Вісник Житомирського державного технологічного університету*. Житомир. 2006. Вип. № 1. Філософські науки. С.11–23.
13. Бігняк П. І., Михальчук В. М. Реформування державного управління: цифровізація. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 15. С.107–113.
14. Бондарчук Н. В., Наливайко Л. В. Інформаційне управління процесом реалізації на підприємстві. *Економіка та суспільство*. 2016. № 7. С. 880–884.
15. Бородін Є., Піскоха Н., Демошенко Г. Проблеми і переваги цифровізації місцевого самоврядування. *Аспекти публічного управління*, 2021. № 9(4). С. 95–103.
16. Босак І. П. Інформаційне забезпечення управління підприємством: економічний аспект. *Регіональна економіка*. 2007. № 4. С. 193–195.
17. Бостан Л. М., Бостан С. К. Історія держави і права зарубіжних країн Київ : Центр навчальної літератури, 2019. 730 с.
18. Брюховецька Н. Ю., Богуцька О. А. Інтелектуалізація підприємств: підходи, сутність, структура. *Економічний вісник Донбасу*. 2020. № 1(59). С. 92–100.
19. Булєєв І. П. Інтелектуалізація підприємств в Україні: передумови та перспективи. URL: https://iie.org.ua/wpcontent/uploads/Konferenciya/2017/Tezy_Buleev.pdf (дата звернення: 04/08/2025)
20. Бурик З. М., Огірко О. І. Інформаційні технології забезпечення сталого розвитку в контексті формування нової науково-технічної парадигми. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. 2017. № 1(2). С. 24–28.
21. Васильчак С. В., Попович Р. С. Корпоративний шантаж як загроза економічної безпеки підприємства. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2009. Вип. 19.12. С. 293–298.

22. Веретін Л. С. Інформаційне забезпечення як одна з передумов удосконалення управління продуктивністю підприємства. *Ефективна економіка*. 2015. № 4. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4469> (дата звернення: 24.07.2025).
23. Волощук А. М. Концептуальні підходи до визначення змісту поняття державне управління. *Держава і право* : зб. наук. праць. *Юридичні і політичні науки*. Київ, 2002. Вип. 17. 548 с.
24. Габор В. С. Формування механізму ефективного господарювання сільськогосподарських підприємств. *Інноваційна економіка*. 2012. № 3. С. 101–104.
25. Гавкалова Н. Л., Маркова Н. С. Формування та використання інтелектуального капіталу. Харків : Вид. ХНЕУ, 2006. 252 с.
26. Гавриляк О., Миронов Ю. Організаційний механізм управління діяльністю підприємства. *Електронний науковий вісник «Керівник.ІНФО»*. URL: <https://kerivnyk.info/2012/04/gavryljak.html> (дата звернення: 01.10.2025).
27. Гальчинський А., Львовчкін С. Становлення інвестиційної моделі економічного зростання України. *Економіка України*. 2004. № 6. С. 4–11.
28. Герасимчук В. Г. Стратегічне управління підприємством. Графічне моделювання. Київ : КНЕУ, 2000. 360 с.
29. Григанська С. В. Державне регулювання системи вищої освіти в Україні : дис. ... канд. наук з держ. упр.: 25.00.02. Запоріжжя, 2008. 232 с.
30. Даньків І. Я., Лучко М. П., Остап'юк М. П. Бухгалтерський облік у галузях економіки. Київ : Знання, 2012. 243 с.
31. Державне управління : Європейські стандарти, досвід та адміністративне право / [В. Б. Авер'янов, В. А. Дерещ, А. М. Школик та ін.] ; за заг. ред. В. Б. Авер'янова. Київ : Юстініан, 2007. 288 с.
32. Державне управління в Україні : [навч. посібник] / за заг. ред. В. Б. Авер'янова. Київ : Вид-во ТОВ «СОМІ», 1999. 265 с.
33. Державне управління в Україні : [навч. посібник] / за заг. ред. В. Б. Авер'янова. К. : Вид-во ТОВ «СОМІ», 1999. 265 с.

34. Державне управління і менеджмент : [навч. посібник у таблицях і схемах] / [Г. С. Одінцова, Г. І. Мостовий, О. Ю. Амосов та ін.] ; за заг. ред. д. е. н., проф. Г. С. Одінцової. Харків : Вид-во ХарРІ УАДУ «Магістр», 2002. 492 с.
35. Дегтяр А. Інформація як атрибут державно-управлінської діяльності. *Держава та регіони. Серія «Державне управління»*. 2010. № 2. С. 14–18.
36. Друкер П. Виклики для менеджменту ХХІ століття. Київ: КМ-БУКС, 2020. 250 с.
37. Дороніна М. С., Лугова В. М. Соціально-економічний механізм мотивації трудової поведінки. *Економіка розвитку*. 2006. № 2. С. 18–22.
38. Драган І. О., Цимбалюк В. С., Сіделковський О. Л., & Шкапін Д. С. Методологічні положення розуміння інформаційного забезпечення в правовому механізмі публічного управління. *Академічні візії*. 2025. (46). URL: <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/2183> (дата звернення: 02.09.2025).
39. Драган І. Інформаційно-аналітичне та ресурсне забезпечення діагностики основних індикаторів результативності управління природокористуванням. *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2014. Вип. 1. С. 158–163.
40. Драган І., Дацій Н., Драган І. Аналіз фінансової складової державної політики охорони здоров'я України. *Інвестиції: Практика та досвід*. 2023. № 24. С. 158–162.
41. Другов О. О. Інтелектуалізація як шлях до підвищення конкурентоспроможності реального сектора економіки України. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики*. 2009. № 2(7). С. 206–211.
42. Енциклопедія бізнесмена, економіста, менеджера / за ред. Р. Дяківа. Київ : Міжнародна економічна фундація, 2000. 704 с.
43. Енциклопедія державного управління : у 8 т. / [наук. ред. колегія Ковбасюк Ю. В. (голова) та ін.]. Кив : НАДУ, 2011. Т. 1. 748 с.

44. Євтушенко О. Н., Андріяш В. І. Державне управління: [навч. посібник у трьох частинах]. Ч. 2.: Система органів державної влади та місцевого самоврядування України. Миколаїв: Вид-во ЧДУ ім. Петра Могили, 2014. 248 с.
45. Желябін В. О. Еволюція управління в контексті державного управління. *Гуманітарний вісник ЗДІА*. 2009. Вип. 38. С. 167–173.
46. Ібрахім С., Ганнам І. Основні принципи розроблення механізмів публічного управління розвитком країни в умовах глобальних трансформацій. *Теорія та практика державного управління*. 2019. Вип. 4. С. 62–68.
47. Іванова В. В. Економіка, заснована на знаннях, та економіка знань: адекватність використання категорій. *Механізм регулювання економіки*. 2011. № 3. С. 47–54.
48. Історія держави і права зарубіжних країн: курс лекцій / В. М. Щербатюк (кер. авт. кол.), Ю. В. Сокур (відп. секр.), Є. С. Дурнов, О. А. Житков, Ю. В. Кривицький та ін.; за ред. В. М. Щербатюка. Київ: Видавництво «Фенікс», 2021. 536 с.
49. Історія державного управління / кол. авт.; за заг. ред. В. С. Загорського, О. Я. Красівського, О. Ю. Мороза. Львів. 2018. 368 с.
50. Історія державного управління / наук.-ред. колегія: А. М. Михненко (співголова), М. М. Білинська (співголова) та ін. Харків, 2011. 788 с.
51. Історія державного управління України: зб. док. і матеріалів (друга пол. XIX – поч. XX ст.): посіб. для практ. занять та навчання; навч.-метод. вид. з курсу «Теорія та історія державного управління» / за заг. ред. Н. Р. Нижник; авт.-уклад.: С. М. Коник, Л. В. Покрова, Р. Б. Воробей, І. І. Тіщенко; Нац. акад. держ. упр. при Президентові України. Київ, 2004. 80 с.
52. Кашук К. М. Сутність та специфічні риси емоційного інтелекту у менеджменті та самоменеджменті. *Імплементація наукових засад та перспектив досконалої маркетингової діяльності підприємств як ринково-орієнтованої концепції їх розвитку*: колект. монографія. Житомир: Вид-во Євенок О. О., 2017. 450 с.

53. Кваша Н. Деякі питання мотивації праці у сільськогосподарському виробництві. *Економіка України*. 2004. № 1. С. 23–32.
54. Киричук В., Тимцуник В. Історія державного управління в Україні : навч. посібник. Київ : Вид-во УАДУ, 2001. 244 с.
55. Кімінчиджи Г. І., Яценко М. С. Інтенсифікація цифрових технологій в умовах пандемії COVID-19: соціально-економічний аспект. *Economics: time realities*. 2022. № 3. С. 56–64.
56. Клименко О. В. Інформаційні системи і технології в обліку : навч. посібник. ЦУЛ, 2008. 320 с.
57. Князь С. В. Метод економічного оцінювання механізмів залучення інвестицій. *Вісник Університету Банківської справи Національного банку України*. 2014. № 2(20). С. 97–101.
58. Ковбасюк Ю. В. Державна служба : підручник : у 2 т. / Нац. акад. держ. упр. при Президентові України / Ю. В. Ковбасюк, О. Ю. Оболенський, С. М. Серьогін та ін. Київ ; Одеса : НАДУ, 2012. Т. 1. 372 с.
59. Кожина А. Цифровий розвиток як пріоритетний напрям публічного управління для стабілізації ситуації з наслідками пандемії COVID-19. *Збірник наукових праць НАДУ при Президентові України*. 2020. № 2. С. 134–140.
60. Колот А. М. Мотивація персоналу : підручник. Київ : КНЕУ, 2009. 337 с.
61. Колот А. М., Цимбалюк С. О. Мотивація персоналу : підручник. Київ : КНЕУ, 2011. 397 с.
62. Колпаков В. К. Адміністративне право України. Київ : Юрінком Інтер, 1999. 736 с.
63. Копитко М. І., Літвін Н. М. Деструктивні чинники середовища функціонування соціально-економічних систем. *Вчені записки університету «Крок»*. 2017. Вип. 465. С. 4–15.
64. Кривошей В. В., Грек Д. В. Інтелектуалізація праці як чинник стійкого економічного зростання. *Економічний аналіз*. 2009. Вип. 4. С. 46–48.

65. Коляденко С. Цифрова економіка: передумови та етапи становлення в Україні і у світі. *Економіка. Фінанси. Менеджмент*. 2016. № 6. С. 106–107
66. Криштанович М. Ф. Важливість інтелектуалізації як процесу для публічної служби: вплив цифровізації та глобалізації. *Суспільство та національні інтереси*. 2025. № 1 (9). С. 453–463.
67. Криштанович М. Ф. Органи державної та місцевої влади та критерії оцінювання їх роботи. *Інвестиції: практика та досвід. Серія «Державне управління»*. 2024. № 7. С. 198–202.
68. Криштанович М. Ф. Проблеми функціонування механізмів державно-приватного партнерства у сфері агропромислового сектору економіки: Перешкоди та загрози. *Суспільство та національні інтереси. Серія «Публічне управління та адміністрування»*. 2025. № 2(10). С. 709–718.
69. Криштанович М. Ф. Система оцінювання роботи місцевих органів публічної влади: виклики сучасності. *Актуальні питання у сучасній науці. Серія «Державне управління»*. 2024. № 3(21). С. 304–312.
70. Круш П. В., Тульчинський Р. В., Кириченко С. О., Кривда О. В. Внутрішній економічний механізм підприємства : навч. посібник. Київ : Центр учбової літератури, 2008. 206 с.
71. Кунєв Ю. Д. Коросташова А. В. Управління в митній службі : підручник. Держ. мит. служба України, Акад. мит. служби України. Київ : Центр навч. л-ри, 2006. 406 с.
72. Лаврінко В. І. Інформаційно-аналітичне забезпечення діяльності органів державної влади. *Вісник НАДУ*. 2011. № 4. С. 502–507.
73. Лелик В. М. Результативність від інтелектуалізації в діяльності органів державної влади. *Всеукраїнська науково-практична онлайн-конференція аспірантів, молодих учених та студентів, присвячена Дню науки*. Житомир : «Житомирська політехніка», 2024. С. 720.
74. Лелик В. М. Intellectualization as an opportunity to increase the efficiency of the work of state authority bodies. *Global Prosperity*, 2021. 1(3–2). URL: <https://gprosperity.org/index.php/journal/article/view/170>

75. Лелик В. М. Вплив цифровізації та інтелектуалізації діяльності органів державної влади. *Держава та регіони. Серія: Публічне управління і адміністрування*. 2023. № 4(82). С. 119–123.

76. Лелик В. М. Інформаційне забезпечення інтелектуалізації діяльності органів державної влади. *Інтеграція науки, освіти та суспільства: виклики, інновації, перспективи розвитку*: Міжнародна науково-практична конференція (м. Рівне, 6 серпня 2025 року). Рівне, Україна, 2025. С. 87–89.

77. Лелик В. М. Можливості для інтелектуалізації в діяльності органів державної влади. *Держава і регіони. Серія: Публічне управління і адміністрування*. 2024. № 4. С. 309–313.

78. Лелик В. М. Мотиваційний аспект в системі інтелектуалізації діяльності органів державної влади. *Всеукраїнська науково-практична онлайн-конференція аспірантів, молодих учених та студентів, присвячена Дню науки*. Житомир : «Житомирська політехніка». 2023. С. 679.

79. Лелик В. М. Сутність процесу інтелектуалізації діяльності органів державної влади. Науково-практична конференція. *Трансформація публічного управління освітою в умовах модернізації*: Науково-практична конференція. (м. Дніпро, 14 березня 2019 року). Дніпро : Дніпровської академії неперервної освіти. 2019. С. 71–72.

80. Лелик В. М. Уможливлення підвищення ефективності процесу інтелектуалізації через механізми державного управління. *Публічне управління і адміністрування в Україні*. 2025. Вип. 45. С. 288–292.

81. Лис А. Б. Світовий досвід надання послуг населенню державними і самоврядними органами влади. *Аспекти публічного управління*. 2015. № 9. С. 43–50.

82. Лисенко Ю., Єгоров П. Організаційно-економічний механізм управління підприємством *Економіка України*. 1997. № 1. С. 86–87.

83. Лихолобов Е. А. Використання технологій управління персоналом у формуванні організаційної поведінки на промисловому підприємстві : автореф.

дис. ... канд. екон. наук: 08.00.04; Східноукр. нац. ун-т ім. В. Даля. Луганськ, 2010. 21 с.

84. Лозовський О. М. Мотивація як складова ефективного управління персоналом. *Інтернаука*. 2018. № 7(47). С. 41–44.

85. Луценко С. М. Особливості інформаційного забезпечення в державно-управлінській діяльності. *Держава та регіони* : зб. наук. праць. Запоріжжя : Класичний приватний університет, 149. 2010. № 2. С. 41–45.

86. Мазур В. Вдосконалення систем мотивації праці. *Вісник Тернопільської академії народного господарства*. 2008. № 7. С. 43–46.

87. Малий словник історії України / В. Смолій, С. Кульчицький, О. Майборода та ін. Київ : Либідь, 1997. 464 с.

88. Малиновський В. Я. Державне управління : [навч. посібник]. Вид. 3-тє, переробл. та доповн. Київ : АТІКА, 2009. 608 с.

89. Малиновський В. Я. Державне управління. К. : Атіка, 2003. 576 с.

90. Малиновський В. Я. Оптимізація функцій органів виконавчої влади України: теоретико-методологічні засади : автореф. дис. ... канд. політ. наук: 23.00.02; Чернів. нац. ун-т ім. Ю.Федьковича. Чернівці, 2002. 24 с.

91. Манів С. З. Інтелектуальний потенціал: його суть та складові. *Економіка та держава*. 2009. № 6. С. 51–55.

92. Михайлов С. І. Менеджмент. Київ : Центр учбової літератури, 2012. 536 с.

93. Мартиненко В. М. Демократичне врядування: проблеми теорії та практики. *Публічне управління: теорія та практика* : зб. наук. праць. Харків : Вид-во «Док. Наук. Держ. Упр.», 2010. № 1. С. 16–22.

94. Мельник С. І. Методичні засади інтелектуалізації управління фінансовою безпекою підприємств. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2020. Вип. № 5(79). С. 58–63.

95. Мельник С. І. Методологічні засади управління фінансовою безпекою підприємств : дис. ... д-ра економ. наук за спеціальністю 21.04.02 –

економічна безпека суб'єктів господарської діяльності. Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ МВС України, 2020. 490 с.

96. Мозгова Г. В. Формування інформаційної системи менеджменту зовнішньоекономічної діяльності на базі сучасних інформаційних технологій. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. Сер. : Економічні науки. 2014. 6(5). С. 248–251.

97. Мойсеєнко І. П., Марченко О. М. Управління фінансово-економічною безпекою підприємства : навч. посібник. Львів : Львів. держ. ун-т внутріш. справ., 2011. 380 с.

98. Нижник Н. Р., Машков О. А. Системний підхід в організації державного управління: навч. посібник. Київ : УАДУ, 1998. 160 с.

99. Нижник Н. Р. Системний підхід в організації державного управління. Київ : Вид-во УАДУ, 1998. 160 с.

100. Нинюк І. І., Нинюк М. А. Інновації та модернізація державного управління в Україні. *Актуальні питання в сучасній Україні. Серія «Педагогіка», Серія «Право», Серія Економіка», Серія «Державне управління», Серія «Техніка», Серія «Історія та археологія»*. Київ, 2024. Вип. № 7(25). С.286–297.

101. Осовська Г. В., Копитова І. В. Основи менеджменту. Практикум : навч. посібник. Київ : Кондор, 2010. 581 с.

102. Остап'як В. Digital Transformation in the Public Administration System: Challenges and Opportunities for Ukraine's National Security. *CPA Journal*. 2025. № 1. Р. 25–33.

103. Осташко Т. О. Ринкова трансформація аграрного сектора. Київ : Фенікс, 2004. 280 с.

104. Островська Г. Й. Мотивування персоналу щодо підвищення рівня інтелектуалізації праці в умовах новітньої управлінської парадигми. *Review of transport economics and management*. 2022. № 7(23). С. 156–167.

105. Павлова В. А., Хаврова К. С. Система управління інтелектуалізацією діяльності торговельних підприємств. *Академічний огляд*. 2020. № 1(52). С. 50–57.
106. Павловська Н. Щодо посилення мотивації до праці. *Україна: аспекти праці*. 2010. № 3. С. 16–20.
107. Папакін Г. Історія державних установ України: Урядуючі інституції та державні установи IX – початку XX ст. / НАН України ; Ін-т історії України ; Національна академія керівних кадрів культури і мистецтва. Київ : Інститут історії України, 2010. 243 с.
108. Петренко С. М. Інформаційне забезпечення внутрішнього контролю господарських систем : монографія. Донецьк : ДонНУЕТ, 2007. 290 с.
109. Пилипишин В. П. Поняття та основні риси державного. *Юридична наука і практика*. 2011. № 2. С. 10–14.
110. Піх І. В., Дурняк Б. В., Сеньківський В. М., Голубник Т. С. Інформаційні технології формування якості книжкових видань : монографія. Львів : Українська академія друкарства, 2017. 308 с.
111. Пічкурова З. В. Розвиток цифрової економіки України в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2023. № 58. С. 73–81.
112. Попович П. Я. Економічний аналіз діяльності суб'єктів господарювання : підруч. 3-тє вид., перероб. і доп. Київ : Знання, 2008. 630 с.
113. Правдюк А. Л., Прутська Т. Ю., Правдюк М. В. Інформаційне забезпечення управління підприємницькою діяльністю на засадах інституціоналізму : монографія. Київ : «Центр учбової літератури», 2019. 360 с.
114. Присвітла О. В. Формування мотиваційного механізму в системі стратегічного управління людськими ресурсами. *Економічний простір*. 2020. № 164. С. 101–105.
115. Приятельчук А. О., Іщенко О. М. Соціальна безпека в контексті управління розвитком суспільних відносин. *Альманах. Філософські проблеми гуманітарних наук*. 2010. № 19. С. 135–140.

116. Приб К. Формування системи управління змінами на підприємстві. Бізнес та інтелектуальний капітал. *Інтелект 21*. 2014. № 21. С. 119–126.

117. Про державну службу : Закон України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text>.

118. Про затвердження Методики визначення та проведення аналізу потреб у професійному навчанні державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад : Наказ Національного агентства України з питань державної служби. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1157-19#Text>.

119. Про затвердження Положення про систему професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад : Постанова Кабінету Міністрів України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/106-2019-%D0%BF#Text>.

120. Про затвердження Порядку визнання документів про професійне навчання (результатів професійного навчання) державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад : Наказ Національного агентства України з питань державної служби. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0812-23#Text>.

121. Про схвалення Концепції розвитку цифрових компетентностей та затвердження плану заходів з її реалізації : Розпорядження Кабінету Міністрів України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/167-2021-%D1%80#Text>.

122. Проскуріна Н. М. Процедурне забезпечення аудиту. Теорія та практика : монографія. Київ : Інформ.-аналіт. агентство, 2011. 739 с.

123. Равлінко З. П. Базові теоретичні засади інтелектуалізації безпекової діяльності торговельних підприємств. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2024. № 3 (133). С. 83–87.

124. Равлінко З. П. Організаційно-економічний механізм управління безпековою діяльністю торговельного підприємства: практичні аспекти реалізації. *Integration of education, science and business in modern environment: summer debates* : 6 th International scientific and practical internet conference (м. Дніпро, 1–2 серпня 2024 р.). Дніпро : ФОП Мареніченко В. В., 2024. С. 231–233.

125. Равлінко З. П. Теоретико-методологічні засади безпекової діяльності торговельних підприємств : дис. ... д-ра економ. наук за спеціальністю 21.04.02 «Економічна безпека суб'єктів господарської діяльності». Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ МВС України, 2025. 478 с.

126. Равлінко З. П. Теоретичне підґрунтя інтелектуалізації безпекової діяльності торговельних підприємств. *Perspectives of contemporary science: theory and practice* : матеріали VIII Міжнародної науково-практичної конференції (м. Львів, 16–18 вересня 2024 р.). Львів : Sci-conf.com.ua, 2024. С. 727–729.

127. Рубцов В. П., Перинська Н. І. Державне управління та державні установи: навч. посібник для дистанційного навчання / за ред. Ю. П. Сурміна. Київ : Університет «Україна», 2008. 440 с.

128. Рудніцька Р. М., Сидорчук О. Г., Стельмах О. М. Механізми державного управління: сутність і зміст / за наук. ред. М. Д. Лесечка, А. О. Чемериса. Львів : ЛІДУ НАДУ, 2005. 28 с.

129. Салун М. М., Майстренко О. В. Механізм соціально-економічної мотивації працівника : монографія. Харків : Вид. ХНЕУ, 2010. 184 с.

130. Сардак О. В. Управління персонал-маркетингом: теорія та методологія : дис. ... д-ра екон. наук, спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами». Донецьк : Донецький нац. ун-т економіки і торгівлі ім. М. Туган-Барановського, 2012. 408 с.

131. Сардак С. Е. Основи наукових досліджень : навч. посібник. Донецьк : ДГУ, 2018. 103 с.

132. Сем'ян О. В. Інтелектуалізація людського капіталу підприємства. *Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу*. 2011. № 4(16). С.141–145.
133. Семенишена Н. В. Комунікативна та інформаційна функції бухгалтерського обліку та звітності. *Формування ринкової економіки* : зб. наук. праць: спец. вип. Аграрна економічна освіта в розбудові конкурентоспроможного сільського господарства України. Київ : КНЕУ, 2009. С. 758–766.
134. Серебряк К. І. Проблеми інформаційного забезпечення регіонального співробітництва. *Вісник східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля*. 2015. № 7(224). С. 68–73.
135. Ситник Й. С. Концептуальні засади інтелектуалізації систем менеджменту підприємства. *Актуальні проблеми економіки*. 2012. № 8 (134). С. 90–97.
136. Скворцова О. В. Детермінанти інтелектуалізації людського капіталу в процесі трудової діяльності. *Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу*. 2015. № 3 (31). С. 53–56.
137. Солсо Р. Когнітивна психологія. Маріуполь : Акація-20, 2002. 654 с.
138. Степанов В. Ю. Сучасний інформаційний простір : особливості та тенденції розвитку : монографія. Харків : Вид-во «С.А.М.», 2010. 280 с.
139. Стеценко С. Г. Адміністративне право України : навч. посібник. Київ : Атіка, 2007. 624 с.
140. Субботін С. О. Подання й обробка знань у системах штучного інтелекту та підтримки прийняття рішень. Запоріжжя : ЗНТУ, 2008. 341 с.
141. Сухорукова А. Трансформація сучасного поняття «державні органи влади». *Сучасна українська політика. Політики і політологи про неї*. Київ ; Миколаїв : Вид-во МДГУ ім. Петра Могили, 2008. Вип. 13. 302 с.
142. Теоретико-методологічні підходи до вивчення суспільно-політичних інститутів та процесів : колективна монографія / за заг. ред.: Ю. Остапця і М. Токаря. Ужгород : Поліграфцентр «Ліра», 2022. 560 с.

143. Теорія та історія державного управління : навч. посібник / [Г. С. Одінцева, В. Б. Дзюндзюк, Н. М. Мельтюхова та ін.] ; за заг. ред. д. е. н., проф. О. Ю. Амосова, к. е. н., доц. Н. М. Мельтюхової. Вид. 2-ге, перероб. і доп. Харків : Вид-во ХарPI НАДУ «Магістр», 2012. 252 с.
144. Тертичко В. В. Державна політика: аналіз та здійснення в Україні. Київ : Основи, 2002. 750 с.
145. Тертична Л. І., Паламарчук А. Б. Стимулювання праці на принципах інтелектуалізації в системі менеджменту продуктивності. *Економіка та суспільство*. 2024. № 6. С. 62–110
146. Тертична Л. І. Мотиваційні механізми як складова інноваційної діяльності підприємств в умовах глобалізації. URL: http://archive.nbuv.gov.ua/Portal/Soc_gum/Tpaeiv/2008/78.pdf.
147. Ткач І. В. Поняття органу державної влади у контексті статей 1173–1175 Цивільного кодексу України. *Вісник Академії адвокатури України*. 2013. Число 2. С. 18–23.
148. Ткачук Т. Ю. Інформаційна безпека держави у національному законодавстві європейських країн. *Visegrad Journal on Human Rights*. 2018. № 1. С. 145–150.
149. Торічний В. О. Інформаційне забезпечення державної політики як найважливіший фактор безпеки держави. *Актуальні проблеми державного управління*. 2019. № 1. С. 77–85.
150. Тридід О. М. Організаційно-економічний механізм стратегічного розвитку підприємства : монографія. Харків. : Вид-во ХДЕУ, 2002. 364 с.
151. Туль С. І. Стан і перспективи розвитку діджиталізованого ринку праці в Україні. *БізнесІнформ*. 2019. № 7. С. 182–189.
152. Тульчинська С. О. Функціонування організаційно-економічного механізму інноваційного процесу. *Стратегічні пріоритети*. 2008. № 1(6). С.89–95
153. Тур О. В. Формування поняття стратегія розвитку підприємства. *Інтелект XXI*. 2015. № 4. С. 38–45.

154. Фіщенко О. М. Формування механізму мотивації інноваційної діяльності підприємства. *Вісник Запорізького національного університету*. 2010. № 3(7). С. 84–92.
155. Хаврова К. С. Методологічні основи інтелектуалізації діяльності підприємства для економічної стабілізації. *Причорноморські економічні студії*. 2016. Вип. 6. С. 121–125.
156. Хаврова К. С., Кожухова Т. В. Людський капітал – головна умова щодо забезпечення конкурентоспроможності національної економіки. *Економіка і організація управління*. 2021. № 3(43). С. 109–122.
157. Хаєцька О. П. Формування й ефективне функціонування організаційно економічного механізму цукробурякового виробництва, *Агросвіт*. 2016. № 17. С. 37–43.
158. Цветков В. В. Демократія і державне управління: теорія, методологія, практика. Київ : Юридична думка, 2007. 336 с.
159. Цветков В.В. Демократія – Управління – Бюрократія: в контексті модернізації українського суспільства : монографія. Київ : Ін-т держави і права ім. В. М. Корецького НАН України, 2001. 203 с.
160. Чумаченко М. Г. Економічний аналіз : навч. посібник. Київ : КНЕУ, 2001. 540 с.
161. Шаповал В. Зарубіжний парламентаризм. Київ : Ун-т держ. упр. і самовряд. Основи, 1993. 143 с.
162. Шаров Ю. П. Стратегічне та антикризове управління : навч. посібник у слайдах. Донецьк : ДРІДУ НАДУ, 2011. 196 с.
163. Шевчук Л. М. Мотивація та стимулювання як дієві засоби управління персоналом. *Збірник наукових праць Подільського державного аграрно-технічного університету*. 2008. Вип. 16. Т. 3. С. 353–355.
164. Штангрет А. М., Шляхетко В. В. Інтелектуалізація управління безпековою діяльністю підприємства. *Причорноморські економічні студії*. 2021. Вип. 67. С. 54–59.

165. Штангрет А., Силкін О. Безпекові аспекти управління персоналом в умовах гіпердинамічного зовнішнього середовища. *Наукові інновації та передові технології*. 2024. № 9(37). С. 227–237.

166. Шубалий О. М., Рудь Н. Т., Гордійчук А. І. Управління персоналом : підручник. 2-ге вид., перероб. і доп. за заг. ред. О. М. Шубалого. Луцьк : ЛНТУ, 2023. 414 с.

167. Юридична енциклопедія / за ред. Ю. С. Шемшученка. НАН України, Ін-т держави і права ім. В. М. Корецького. Том 2. Київ : Вид-во «Українська енциклопедія» ім. М. П. Бажана, 1999. 717 с.

168. Юсупов В. А. Наукові засади державного управління. Київ : Вид-во КНУ ун-ту, 1972. 98 с.

169. Ярмолинська І. В. Поняття та сутність механізмів державного управління у сфері інституційного догляду та виховання дітей в Україні. *Інвестиції: практика та досвід*. 2018. № 18. С. 119–123.

170. Яцюк Р. А., Лелик В. М. Вплив механізмів державного управління на формування належних умов для інтелектуалізації діяльності органів державної влади. *Теоретичні та прикладні питання державотворення*. 2022. № 27. С. 188–195.

171. Al-Ahmari, AMA, Ridgway K. An integrated modelling method to support manufacturing systems analysis and design. *Computers in Industry*. 1999. № 38(3). P. 225–238.

172. Baghbani, M., Iranzadeh, S., Bagherzadeh Khajeh, M. Extracting manufacturing process map in the form of the IDEF model prerequisite for the Implementation of PFMEA in the Sugar Industry. *Journal of Modern Processes in Manufacturing and Production*. 2018. № 7(2). P. 79–93.

173. Bull C. Incentives in organizations and motivation contracts. *Quarterly Journal of economics*. 1996. Vol. 100. P. 84.

174. Chevallier Coralie, Kohls Gregor, Troiani Vanessa, Brodtkin Edward S., Schultz Robert T. The Social Motivation Theory of Autism. *Trends in Cognitive Sciences*. 2012. 16(4). P. 231–239.

175. Cohen B. J. *International Political Economy: An Intellectual History*. Princeton, NJ : Princeton University Press, 2008 P. 1–224.

176. Степаненко С. В. Інтелектуалізація економіки як ознака постіндустріального суспільства. *матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції «Соціально економічні трансформації в епоху глобалізації»*. (28.04.2005, с. Полтава). Полтава : Скайтек, 2005. 264 с.

177. Digital 2025: Ukraine. URL: <https://datareportal.com/reports/digital-2025-ukraine?utm>.

178. Digitize or die: Ukraine's war is a wake-up call for 20th century militaries. URL: <https://breakingdefense.com/2025/07/digitize-or-die-ukraines-war-is-a-wake-up-call-for-20th-century-militaries/#:~:text=Delays%20aren%E2%80%99t%20just%20inefficiencies%20%E2%80%94,the%20weapons%20in%20your%20arsenal>.

179. Electronic government helps communities solve problems, access resources in wartime Ukraine. URL: <https://www.mott.org/news/articles/electronic-government-helps-communities-solve-problems-access-resources-in-wartime-ukraine/#:~:text=More%20than%20three%20years%20into,government%20platform%20has%20been%20indispensable>.

180. Gladden E. N. *A History of Public Administration: Volume I – From the Earliest Times to the Eleventh Century*. London : Routledge, 2019. P. 1–341.

181. Gottfredson L. S. Mainstream science on intelligence. *The Wall Street journal*, 1994. P. A18.

182. Grant, A. M., Shandell M. S. Social Motivation at Work: The Organizational Psychology of Effort for, Against, and with Others. *Annual Review of Psychology*. 2022. 73. P. 301–326.

183. Gustafsson M. Adaptive governance amidst the war: Overcoming challenges and strengthening collaborative digital service provision in Ukraine. *Government Information Quarterly*. 2025. 42(3). P. 120–156.

184. Hood C. *The Art of the State: Culture, Rhetoric, and Public Management*. Oxford : Oxford University Press, 1998. P. 1–276.

185. How the EU Helps Ukraine Reform Police and Justice. URL: <https://www.euam-ukraine.eu/news/opinion/how-the-eu-helps-ukraine-reform-police-and-justice/#:~:text=We%20in%20the%20EU%20Advisory,geared%20towards%20harmonizing%20Ukrainian%20practices.>

186. Integrating Artificial Intelligence in Ukraine's Courts. URL: <https://verfassungsblog.de/ai-ukraine-judiciary/#:~:text=Despite%20the%20ongoing%20Russian%20invasion%2C,of%20selecting%20%E2%80%98the%20preferred%20judge%E2%80%99.>

187. Lee M. A History of Public Administration in the United States: The Rise of American Bureaucracy. 2021. P. 1–248.

188. Luton L. S. History and American public administration. *Administration & Society*. 1999. № 31(2). P. 205–221.

189. Matveieva O., Mamatova T., Borodin Y., & Gustafsson M. Digital Government in Conditions of War: Governance Challenges and Revitalized Collaboration between Local Authorities and Civil Society in Provision of Public Services in Ukraine. *Hawaii International Conference on System Sciences 2024 (HICSS-57)*. 8. 2024.

190. Moorhead G., Griffi R. W. Organizational Behavior, Cincinnati, Ohio : SouthWestern College Pub, 2009. 608 p.

191. Oliychenko I., Ditkovska M., & Klochko A. Digital Transformation of Public Authorities in Wartime: The Case of Ukraine. *Journal of Information Policy*. 2024,. 14. P. 1–61.

192. Pittman Thane S., Heller Jack F. Social Motivation. *Annual Review of Psychology*. 1987. 38. P. 461–490.

193. Porter L. W., Lawler E. E. Managerial attitudes and performance, Homewood : Irwin, 1968. 209 p.

194. Sa D. W. History and Theory in Public Administration. Lexington, MA: Lexington Books, 1985. P. 1–214.

195. Stubbemann L., Dürschnabel D. R. Refflinghaus Neural Networks for Semantic Gaze Analysis in XR Settings. *ACM Symposium on Eye Tracking Research and Applications*. 2021. P. 56–80.

196. Tao Zhou, Jiuxin Cao, Xueling Zhu, Bo Liu, Li, S.. Visual-Textual Sentiment Analysis Enhanced by Hierarchical Cross-Modality Interaction. *IEEE Systems Journal*. 2021. P. 4303–4314.

197. Ukraine is reforming its recruitment efforts to attract younger soldiers and boost forces. URL: <https://apnews.com/article/ukraine-war-russia-mobilization-a2ae7c4df296a5cf5c2d0e047833756e> .

198. Ukraine's Digital Transformation: Innovation for Resilience. URL: <https://www.hks.harvard.edu/centers/cid/voices/ukraines-digital-transformation-innovation-resilience#:~:text=The%20foundation%20of%20Ukraine%E2%80%99s%20digital,h armonized%20implementation%20of%20digital%20initiatives>

199. Ukraine's Digital Transformation: Innovation for Resilience. URL: <https://www.hks.harvard.edu/centers/cid/voices/ukraines-digital-transformation-innovation-resilience#:~:text=including%20medical%20and%20energy%20sectors>.

200. Van Rensburg, A., Zwemstra, N. Implementing IDEF techniques as simulation modelling specifications. *Computers & Industrial Engineering*. 1995. № 29(1–4). P. 467–471.

ДОДАТОК А

Основні наукові погляди щодо

сутності поняття «державне управління»

Автори	Сутність поняття
В. Колпаков [62, с. 16]	Специфічна діяльність держави, що дістає вияв у функціонуванні її органів, які безперервно, планомірно, владно і в рамках правових установлень, впливають на суспільну систему з метою її вдосконалення відповідно до державних інтересів
С. Ківалова [2, с. 6]	Вид державної діяльності, що має підзаконний, виконавчо-розпорядчий характер органів (посадових осіб) щодо практичної реалізації функцій та завдань держави у процесі регулювання економічною, соціально-культурною та адміністративно-політичною сферами
Ю. Битяк [1, с. 261]	Самостійний вид державної діяльності, що має організуючий, виконавчо-розпорядчий, підзаконний характер, особливої групи державних органів (посадових осіб) щодо практичної реалізації функцій та завдань держави в процесі повсякденного і безпосереднього керівництва економічним, соціально-культурним та адміністративно-політичним будівництвом
В. Пилипишин [109, с. 11]	Частина соціального управління, тобто управління людьми та їх колективами. У вужчому значенні державне управління – це управління персоналом державної служби, а також суспільними сферами (економікою, правовим процесом, соціальним забезпеченням, культурою), суспільними групами, організаціями та інститутами
В. Цветков, В. Горбатенко [159, с. 119]	Керівництво будь-ким чи будь-чим на державному рівні. Управління визначається ним як функція організованої системи різної природи (технічної, соціальної), яка забезпечує її цілість, тобто досягнення поставленої перед ними мети
В. Тертичко [144, с. 97]	Механізм впливу держави на суспільство, у рамках чого формується дихотомія: «держава – громадянське суспільство», на основі механізму прямих і зворотних зв'язків
Ю. Ковбасюк [43, с. 157]	Діяльність держави (органів державної влади), спрямована на створення умов для якнайповнішої реалізації функцій держави, основних прав і свобод громадян, узгодження різноманітних груп інтересів у суспільстві та між державою і суспільством, забезпечення суспільного розвитку відповідними ресурсами
В. Мартиненко [93, с. 17]	Процес здійснення авторитарного врядування через формування та реалізацію системи державних органів виконавчої влади на всіх рівнях адміністративно-територіального поділу країни, які застосовують сукупність способів, механізмів, методів владного впливу на суспільство
С. Стеценко [139, с. 28]	Виконавчо-розпорядча діяльність органів виконавчої влади, а також інших органів, у частині реалізації ними виконавчо-розпорядчих функцій

В. Авер'янова [54, с. 6]	Особливий та самостійний різновид діяльності держави, що здійснює окрема система спеціальних державних органів – органів виконавчої влади
Н. Нижник, О. Машков [32, с. 89]	Позитивна, організуюча і творча діяльність органів виконавчої влади, які здійснюють керівництво господарським, соціально-культурним і державно-політичним будівництвом
С. Григанська [99, с. 12]	Є необхідною умовою розвитку суспільства, спільної праці людей для досягнення певних цілей у відповідних сферах і галузях діяльності
Ю. Кунєв, А. Коросташова, [29, с. 19]	Систематично здійснюваний цілеспрямований вплив держави на суспільну систему в цілому або на окремі її ланки, на стан і розвиток суспільних процесів, на свідомість, поведінку та діяльність особи і громадянина, з метою реалізації державної політики, виробленої політичною системою та законодавчо закріпленої, в інтересах оптимального функціонування та розвитку держави
В. Атаманчук [71, с. 34]	Практичний, організуючий і регулюючий вплив держави на суспільну життєдіяльність людей, з метою її упорядкування, збереження або перетворення, що спирається на її владну силу
В. Юсупов [9, с. 19]	Владна організуюча діяльність виконавчо-розпорядчих органів державного управління
А. Волощук [168, с. 185]	Виконання окремо взятих, чітко визначених завдань, покладених на органи державного управління, зокрема: забезпечення умов для реалізації громадянами своїх прав, захист їх інтересів та вжиття необхідних заходів адміністративного впливу за умов порушення чинного законодавства і т. д.

ДОДАТОК Б

Основні наукові погляди щодо

сутності поняття «інформаційне забезпечення»

Автори	Сутність поняття
М. Чумаченко [160, с. 148]	Процес забезпечення інформацією та сукупність документів за різними формами, за якими розкривається сутність кожного процесу діяльності
І. Босак, Є. Палига [16, с. 194]	Наявність інформації, необхідної для управління економічними процесами, що міститься у базах даних інформаційних систем. Інформаційні системи своєю чергою – це системи зберігання, обробки, перетворення, передачі й оновлення інформації з використанням комп’ютерної та іншої техніки
Л. Веретін [22]	Це, насамперед, динамічний процес, за допомогою якого інформація циркулює в системі управління. Основою цього процесу є інформаційні потоки, які складають цю систему
Й. Даньків, М. Лучко, М. Остап’юк [30, с. 100]	Сукупність форм документів, нормативної бази та реалізованих рішень щодо обсягів, розміщення та форм існування інформації, яка використовується в інформаційній системі
А. Дегтяр [35, с. 16]	Складний механізм узгодження інформаційних ресурсів і способів їх організації, за допомогою яких керівництво отримує необхідні дані для прийняття відповідних управлінських рішень щодо подальшої діяльності
Н. Бондарчук, Л. Наливайко [14, с. 16]	Сукупність систем та механізмів для одержання, оцінки, зберігання та переробки даних, яка має на меті вироблення ефективних управлінських рішень
С. Петренко [56, с. 52]	Сукупність реалізованих рішень щодо обсягів інформації, її якісного та кількісного складу, розміщення і форм організації
О. Клименко [56, с. 190]	Сукупність розроблених і реалізованих проектних рішень щодо складу, форми подання й організації інформації, що знаходиться в ній
В. Торічний [149, с. 77]	Особливий вид забезпечення, обумовлений специфікою самого продукту забезпечення – інформацією. Інформаційні ресурси в останні десятиліття набувають все більшого значення у функціонуванні сучасних держав
Г. Мозгова [96, с. 249]	Один із видів забезпечення процесів управління, що включає в себе сукупність інформаційних ресурсів, засобів, методів і технологій збору, обробки та видачі інформації, використовуваної в інтересах бізнесу чи державного регулятора
Н. Проскуріна [122, с. 47]	Створення інформаційних умов функціонування підприємства, забезпечення необхідною інформацією, включення в систему засобів пошуку, одержання, зберігання, накопичення, передачі, обробки інформації, організація банків даних

К. Сєребряк [134, с. 69]	Цілеспрямований процес вироблення інформації, необхідної для ефективного управління
О. Баранов [11, с. 12]	Сукупність інформації та інформаційних ресурсів, інформаційної інфраструктури, суб'єктів, що здійснюють оборот інформації, тобто її створення, поширення (передавання), зберігання, використання та знищення, та забезпечують цей оборот, суспільних відносин, які при цьому виникають, системи її правового забезпечення, а також інституційної системи державного управління та регулювання цією сферою
Н. Семенишена [133, с. 762]	Особливий процес задоволення інформаційних запитів, котрий складається з підготовки та надання інформації користувачам у відповідності з їх об'єктивними потребами

ДОДАТОК В

Основні наукові погляди щодо сутності поняття

«мотиваційний механізм»

Автор	Визначення
Н. Павловська [106, с. 88]	Комплекс організаційно-економічних, матеріально-технічних та соціально-психологічних інструментів і методів спонукання до ефективної праці для забезпечення досягнення мети мотиваційної політики
А. Колот [60, с. 333]	Включає фінансово-економічні методи і важелі, певну структуру відповідальних працівників, норми і правила стимулювання, періодичність проведення оцінки здійснюваних заходів тощо
Н. Кваша [53, с. 192]	Включає у себе комплекс економічних важелів та засобів соціального та морально-психологічного характеру, що є мотивами, які спонукають до праці та посилюють їх. Механізм мотивації змінюється за часом та у просторі. Ним можна управляти з метою посилення мотивації праці і навіть викликати до дії нові мотиви
М. Салун, О. Майстренко [129, с. 28]	Система психофізіологічних, психічних і соціальних передумов мотивації, як спрямованого спонукання людської поведінки й діяльності
В. Герасимчук [28, с. 100]	Упорядкована сукупність мотивів, що спрямовані на досягнення мети. Структура і складність мотиваційного механізму адекватна структурі й складності цілей організації. Цей механізм зазвичай працює на основі таких системних принципів
Р. Дяків [42 с. 22]	Сукупність процесів, прийомів, методів, підходів щодо цілеспрямованого формування у працівника зацікавленого ставлення до праці та її результатів
М. Дороніна, В. Лугова [37, с. 19]	Варіант соціального розвитку підприємства, який характеризується як задоволення соціальних потреб працівників
К. Бул [173, с. 84]	Організована система, що забезпечує ефективну реалізацію соціально-економічних цілей працівника і підприємства та їх узгодження за рахунок використання методів і засобів управління
А. Колот, С. Цимбалюк [61, с. 21]	Комплекс заходів та методів впливу на поведінку людини в організації задля досягнення цілей організації і особистих цілей
В. Мазур [190, с. 44]	Процес спонукання людини до певної діяльності за допомогою внутрішньоособистих і зовнішніх факторів
Дж. Мурхед, Р. Гріфін [193, с. 44]	Сукупність інтересів, потреб, мотивів, стимулів та створена на їх основі система матеріального і морального стимулювання (зацікавленості)
Л. Портер [162, с. 92]	Внутрішні чи зовнішні спонукання економічного суб'єкта до діяльності з метою досягнення цілей; інтерес до певної діяльності та способи його ініціювання, спонукання

О. Шубалий, Н. Рудь, А. Гордійчук [166, с. 323]	Комплексна система взаємопов'язаних форм і методів, включаючи інструменти та схеми впливу, які застосовуються для стимулювання та управління мотивацією працівників
С. Ібрахім, І. Ганнам [71, с. 164]	Сукупність стимулів, що спонукає долучатися до процесів усіх учасників (державних службовців, громадські об'єднання, наукові спільноти, окремі громадяни) і забезпечувати високу ефективність їх
Л. Тертична [146]	Саморегуюча система мотивів та стимулів, сформована на базі індивідуальних потреб найманих працівників, але реалізованих через колективний (приватно-груповий) інтерес більшості

ДОДАТОК Г

ДОВІДКИ ВПРОВАДЖЕННЯ



ЛЬВІВСЬКА РАЙОННА ДЕРЖАВНА АДМІНІСТРАЦІЯ

ЛЬВІВСЬКА РАЙОННА ВІЙСЬКОВА АДМІНІСТРАЦІЯ

вул. Винниченка, 18, м. Львів, 79008 E-mail: lvivrd@loda.gov.ua

07. 11. 2025 № 145/01-2P На № _____ від _____

ДОВІДКА

про впровадження результатів дисертаційної роботи
Лелика Василя Мироновича на тему
«МЕХАНІЗМИ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ ІНТЕЛЕКТУАЛІЗАЦІЄЮ
ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІВ ДЕРЖАВНОЇ ВЛАДИ В УКРАЇНІ»

Ця довідка засвідчує, що результати дисертаційної роботи Лелика Василя Мироновича, присвяченої розробленню механізмів державного управління інтелектуалізацією діяльності органів державної влади, впроваджено в управлінську практику Львівської районної державної адміністрації. Зокрема, методичні підходи до формування інтелектуальних управлінських систем, розроблені в дисертації, використано під час оптимізації внутрішніх управлінських процесів, підвищення ефективності кадрового потенціалу та удосконалення комунікаційної взаємодії між структурними підрозділами.

У процесі впровадження було адаптовано організаційно-інформаційний механізм підтримки прийняття управлінських рішень, який поєднує інструменти збору, аналізу та інтерпретації управлінської інформації на основі сучасних цифрових технологій і принципів відкритого урядування. Розроблено систему індикаторів оцінювання рівня інтелектуалізації управлінської діяльності, що використовується під час планування, моніторингу та оцінки результативності роботи підрозділів адміністрації.

Результати наукового дослідження застосовано також у розробленні індивідуальних програм професійного розвитку державних службовців, підвищення кваліфікації державних службовців, зокрема у тренінгах, присвячених управлінським інноваціям, цифровим рішенням у публічному управлінні та розвитку лідерських компетентностей.

Практичне використання напрацьованих підходів сприяло підвищенню прозорості прийняття управлінських рішень, розвитку аналітичної культури та формуванню спроможності до ефективного реагування на управлінські виклики.



Голова Львівської
районної державної адміністрації



Павло ГРАБСЬКИЙ



ГО «ОСВІТНІЙ АЛЬЯНС УКРАЇНИ»

м. Львів

№ 3/2025 від 21.10.25р.

ДОВІДКА

щодо використання результатів дисертаційної роботи

Леліка Василя Мироновича

на тему: «Механізми державного управління інтелектуалізацією діяльності органів державної влади в Україні»

Ця довідка засвідчує, що результати дисертаційного дослідження Леліка Василя Мироновича на тему «Механізми державного управління інтелектуалізацією діяльності органів державної влади в Україні» були використані у діяльності громадської організації «Освітній Альянс України». Запропонований у роботі соціально-мотиваційний механізм забезпечення інтелектуалізації діяльності органів державної влади було адаптовано для потреб громадського сектору. Запропонований механізм концептуально поєднує соціальну та мотиваційну складові, узгоджуючи внутрішні мотиви, зовнішні стимули й ціннісні перекопання з позитивними впливами організаційного середовища. Такий підхід створює умови для безперервного розвитку професійних і соціальних компетентностей учасників організації, швидкого тестування і масштабування ефективних рішень, відновлення та зміцнення довіри через відкритість управлінських процесів і суспільно значущі результати діяльності.

Впровадження здійснено шляхом поетапної адаптації механізму до внутрішніх регламентів організації, з урахуванням специфіки процедур ухвалення рішень, інформаційної взаємодії та реалізації проєктних ініціатив. Під час практичного використання підходів, розроблених у дисертації, застосовано синергетичний принцип, що поєднує потенціал колективної взаємодії та індивідуальної мотивації учасників організації. Це посилило спроможність «Освітнього Альянсу України» до швидкого впровадження інноваційних управлінських рішень та поширення успішних практик у реалізованих освітніх і громадських програмах.

Заст. голови ГО
«Освітній Альянс України»
м.п.

Світлана КРИШТАНОВИЧ

834800
 Приватне акціонерне товариство
 «Вищий навчальний заклад
 «МІЖРЕГІОНАЛЬНА
 АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ
 ПЕРСОНАЛОМ»

Україна, 03039, Київ-39, вул. Фронтівська, 2,
 Тел. +38 (044) 490-95-00, itaup.com.ua
 e-mail: lapm@iapm.edu.ua



The Private Joint-Stock Company
 «Higher Education Institution
 «Interregional
 Academy
 of Personnel Management»

2, Frontivska Str., 03039 Kyiv, Ukraine,
 Tel. +38 (044) 490-95-00, mau.com.ua
 e-mail: lapm@iapm.edu.ua

"14" листопада 2025 № 4542

ДОВІДКА

щодо використання результатів дисертаційної роботи
 Лелика Василя Мироновича на тему
 «МЕХАНІЗМИ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ ІНТЕЛЕКТУАЛІЗАЦІЮ
 ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІВ ДЕРЖАВНОЇ ВЛАДИ В УКРАЇНІ»

Приватне акціонерне товариство «Вищий навчальний заклад «Міжрегіональна Академія управління персоналом» (м. Київ) підтверджує, що результати дисертаційної роботи Лелика Василя Мироновича на тему: «Механізми державного управління інтелектуалізацією діяльності органів державної влади в Україні» були впроваджені в освітню, наукову та методичну діяльність Академії.

Дослідження має виражений прикладний характер і відзначається високим рівнем актуальності в контексті модернізації системи державного управління України. Його результати спрямовані на вдосконалення механізмів інтелектуалізації діяльності органів державної влади, підвищення якості управлінських рішень, розвиток кадрового потенціалу та зміцнення інституційної спроможності публічного сектору.

У межах освітнього процесу результати дослідження впроваджені кафедрою публічного адміністрування при викладанні таких навчальних дисциплін, як: «Інтелектуалізація державного управління»; «Державне управління в умовах цифрової трансформації»; «Інноваційні технології в публічному управлінні»; «Стратегічне управління розвитком публічного сектору». Матеріали дисертаційного дослідження інтегровані до освітньої програми підготовки магістрів за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування», а також використані при розробці навчально-методичних матеріалів для підвищення кваліфікації державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування.

Наукові результати дослідження Лелика Василя Мироновича, сприяли вдосконаленню змісту навчання, розвитку сучасних підходів до управління знаннями в державному секторі та формування компетенцій, необхідних для впровадження інноваційних управлінських практик.

Впровадження результатів дисертаційної роботи, забезпечило підвищення ефективності освітнього процесу, якості підготовки здобувачів освіти, а також розширило науково-практичні засади реалізації державної політики інтелектуалізації управлінської діяльності в Україні.

Ректор



К. В. Муравйов

MAUP



1610

УКРАЇНА

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЛЬВІВСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»**

вул. С. Бандери, 12, Львів, 79013, тел.: (+380 32) 237 49 93, 258 21 11, факс: (+380 32) 258 26 80
ел. пошта: office@lpnu.ua, internet: www.lpnu.ua

04.11.2025 № 67-01-1634

ш. № _____

ДОВІДКА

**про впровадження результатів дисертаційної роботи
Лелика Василя Мироновича на тему:
«Механізми державного управління інтелектуалізацією діяльності
органів державної влади в Україні» у навчальному процесі**

Основні положення та результати дисертаційної роботи Лелика В.М. на тему «Механізми державного управління інтелектуалізацією діяльності органів державної влади в Україні», поданої на здобуття наукового ступеня кандидата наук з державного управління, впроваджено у навчальний процес Національного університету «Львівська політехніка». Результати дослідження використовуються під час викладання навчальної дисципліни «Електронне врядування та комунікації в публічному управлінні» для студентів другого (магістерського) рівня вищої освіти за спеціальністю D4 «Публічне управління та адміністрування».

У межах навчального процесу Леликом В.М. було впроваджено модель оцінки результативності механізмів державного управління інтелектуалізацією діяльності органів державної влади. Особливістю цієї моделі є використання функціональної моделі у потації DEFO, що забезпечує повноцінне оцінювання процесів і посилує в дилі логіку п'ять взаємодіювальних блоків.

Модель формує керований цикл безперервного поліпшення на основі даних та зворотного зв'язку. Вона передбачає деталізацію контекстної діаграми ISOM з фіксацією основних елементів - входів, виходів, керувань і механізмів, а також побудову декомпозицій для кожного з визначених блоків, що дає змогу забезпечити системний аналіз та підвищення ефективності управлінських процесів.

Крім того, елементи потації DEFO використовувалися під час лекційних і семінарських занять для паочного представлення принципів побудови контекстної діаграми ISOM. Це сприяло кращому розумінню студентами механізмів взаємодії між структурними елементами управління, а також практичному застосуванню концепцій інтелектуалізації у сфері публічного управління.

Проректор

Володимир ЖЕЖУХА

Виконавця: Методична комісія кафедри
тел. (032) 258 26 50

ДОДАТОК Д

Додаток Д1

СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

Праці, в яких опубліковані основні наукові результати дисертації

1. Лелик В. М. Intellectualization as an opportunity to increase the efficiency of the work of state authority bodies. *Global Prosperity*, 2021. 1(3–2). URL: <https://gprosperity.org/index.php/journal/article/view/170>

2. Яцюк Р. А., Лелик В. М. Вплив механізмів державного управління на формування належних умов для інтелектуалізації діяльності органів державної влади. *Теоретичні та прикладні питання державотворення*. 2022. № 27. С. 188–195.

Особистий внесок здобувача: обґрунтовано необхідність формувати умови для здійснення інтелектуалізації діяльності органів державної влади

3. Лелик В. М. Вплив цифровізації та інтелектуалізації діяльності органів державної влади. *Держава та регіони. Серія: Публічне управління і адміністрування*. 2023. № 4(82). С. 119–123. <https://doi.org/10.32782/1813-3401.2023.4.20>

4. Лелик В. М. Можливості для інтелектуалізації в діяльності органів державної влади. *Держава і регіони. Серія: Публічне управління і адміністрування*. 2024. № 4. С. 309–313.

5. Лелик В. М. Уможливлення підвищення ефективності процесу інтелектуалізації через механізми державного управління. *Публічне управління і адміністрування в Україні*. 2025. Вип. 45. С. 288–292.

Праці, які засвідчують апробацію матеріалів дисертації

6. Лелик В. М. Сутність процесу інтелектуалізації діяльності органів державної влади. *Трансформація публічного управління освітою в умовах модернізації* : наук.-практ. конф. (м. Дніпро, 14 березня 2019 року). Дніпро : Дніпровська академія неперервної освіти. 2019. С. 71–72.

7. Лелик В. М. Мотиваційний аспект в системі інтелектуалізації діяльності органів державної влади. *Всеукраїнська науково-практична онлайн-конференція аспірантів, молодих учених та студентів, присвячена Дню науки*. Житомир : «Житомирська політехніка». 2023. С. 679.

8. Лелик В. М. Результативність від інтелектуалізації в діяльності органів державної влади. *Всеукраїнська науково-практична онлайн-конференція аспірантів, молодих учених та студентів, присвячена Дню науки*. Житомир : «Житомирська політехніка», 2024. С. 720.

9. Лелик В. М. Інформаційне забезпечення інтелектуалізації діяльності органів державної влади. *Інтеграція науки, освіти та суспільства: виклики, інновації, перспективи розвитку* : Міжнародна науково-практична конференція (м. Рівне, 6 серпня 2025 року). Рівне, Україна. 2025. С. 87–89.

ВІДОМОСТІ ПРО АПРОБАЦІЮ РЕЗУЛЬТАТІВ ДИСЕРТАЦІЇ

1. Науково-практична конференція. «Трансформація публічного управління освітою в умовах модернізації» (м. Дніпро, 14 березня 2019 року).
2. III Всеукраїнський науково-практичний семінар: «Правова політика України: історія та сучасність» (м. Житомир, 7 жовтня 2022 року).
3. Всеукраїнська науково-практична конференція: «Національна безпека в умовах війни, післявоєнної відбудови та глобальних викликів XXI століття» (м. Житомир, 7–8 грудня 2023 року)
4. Міжнародна науково-практична конференція «Інтеграція науки, освіти та суспільства: виклики, інновації, перспективи розвитку» (м. Рівне, 6 серпня 2025 року).