

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»

ЛЕЛИК ВАСИЛЬ МИРОНОВИЧ

УДК 351

**МЕХАНІЗМИ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ ІНТЕЛЕКТУАЛІЗАЦІЄЮ
ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІВ ДЕРЖАВНОЇ ВЛАДИ В УКРАЇНІ**

25.00.02 –Механізми державного управління

АВТОРЕФЕРАТ

дисертації на здобуття наукового ступеня
кандидата наук з державного управління

Житомир – 2025

Дисертацією є рукопис.

Робота виконана в Національному університеті цивільного захисту України.

Науковий керівник: доктор наук з державного управління, старший науковий співробітник,
ДРАГАН Ірина Василівна,
ЗВО «Університет трансформації майбутнього»,
професор кафедри бізнесу, адміністрування та права.

Офіційні опоненти: доктор наук з державного управління, професор
КРИШТАНОВИЧ Мирослав Франкович,
Національний університет «Львівська політехніка»,
завідувач кафедри загальновійськової підготовки;

кандидат наук з державного управління
ЧИЖ Віктор Васильович,
Державний університет «Житомирська політехніка»,
доцент кафедри фізичного виховання та спорту.

Захист відбудеться *26 грудня 2025 року о 14⁰⁰ годині* на засіданні спеціалізованої вченої ради Д 14.052.03 в Державному університеті «Житомирська політехніка» за адресою: 10005, м. Житомир, вул. Чуднівська, 103, конференц-зала (2-й поверх).

З дисертацією можна ознайомитись у бібліотеці Державного університету «Житомирська політехніка» за адресою: 10005, м. Житомир, вул. Чуднівська, 103.

Автореферат розісланий *25 листопада 2025 року*.

Учений секретар
спеціалізованої вченої ради

Л. В. Сергієнко

ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА РОБОТИ

Актуальність теми. 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 підмінюючи 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 вчених: К. Абей, П. Александер, А. Антонов, А. Арнет, В. Бакуменко, Т. Барановська, В. Баштанник, Л. Белова, М. Білінська, 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. Ляш, 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.

Відаючи 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.

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 з 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 сформуванню 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.

ОСНОВНИЙ ЗМІСТ РОБОТИ

У **вступі** розкрито сутність і стан розроблення питання; обґрунтовано актуальність обраної теми; визначено мету й завдання дослідження, його наукову новизну, встановлено практичну цінність одержаних результатів; наведено дані щодо апробації цих результатів та їх опублікування.

У першому розділі «**Теоретичні основи інтелектуалізації діяльності органів державної влади**» виокремлено змістовні аспекти процесу інтелектуалізації суспільного розвитку як об'єкта державного управління, уточнено сутність механізму державного управління інтелектуалізацією діяльності органів державної влади.

Здійснено поглиблений історичний аналіз щодо діяльності органів державної влади, в межах якого було представлено ключові особливості трансформації підходів до діяльності органів державної влади крізь призму промислових революцій. Кожна технологічна хвиля радикально змінювала не лише структуру економіки, а й роль держави. Результатом дослідження стала сформована теоретична модель структурування основних складових діяльності органів державної влади, в основу якої покладено: кадрову складову; техніко-технологічну; безпекову; інтелектуально-інноваційну; комунікаційну;

організаційно-соціальну; матеріально-забезпечувальну; інформаційно-цифрову складову. При цьому значна увага була приділена обґрунтуванню важливості саме інтелектуально-інноваційної складової в діяльності органів державної влади.

Доведено, що саме людиноцентричність 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. Виділено ключові ознаки безперервності в понятті «інтелектуалізація», як безперервного процесу, котрий залежить від керованої та керуючої підсистем. Охарактеризовано місце інтелектуальної активності в системі інтелектуалізації. Показано, що інтелектуальна активність виступає необхідною передумовою результативності сучасного державного управління, оскільки дає змогу перетворювати розрізнену інформацію на узгоджені знання і практичні рішення, що створюють суспільну цінність.

Враховуючи, що органи державної влади функціонують у середовищі високої складності і швидких змін, тому прості правила та рутинні процедури не забезпечують достатнього рівня якості надання державних послуг. Саме інтелектуальна активність забезпечує здатність визначати параметри проблем, виявляти причинно-наслідкові зв'язки, формулювати гіпотези і перевіряти їх на емпіричному матеріалі, тобто переходити до доказового змісту рішень. Результати проведеного аналізу дали змогу сформулювати авторське бачення теоретичної діаграмної конструкції елементів інтелектуалізації (рис. 1).

Розроблено науково-теоретичний підхід до формування механізму державного управління інтелектуалізацією діяльності органів державної влади, в рамках якого встановлено сутність поняття «інтелектуалізація діяльності органів державної влади», що передбачає процес впровадження в систему державного управління принципів і підходів, що ґрунтуються на знаннях, інноваціях, використанні інтелектуального потенціалу і технологій. Отримані результати дослідження уможливили визначити сутність механізмів державного управління інтелектуалізацією діяльності органів державної влади, як внутрішньо узгоджену сукупність структурних елементів, взаємозв'язків і процедур, що забезпечують функціонування будь-якого процесу чи соціально-економічної системи. Показано, що саме через сучасні механізми державного управління уможлиблюється формування належних умов для підвищення інтелектуальної активності, як ключового елементу інтелектуалізації органів державної влади.

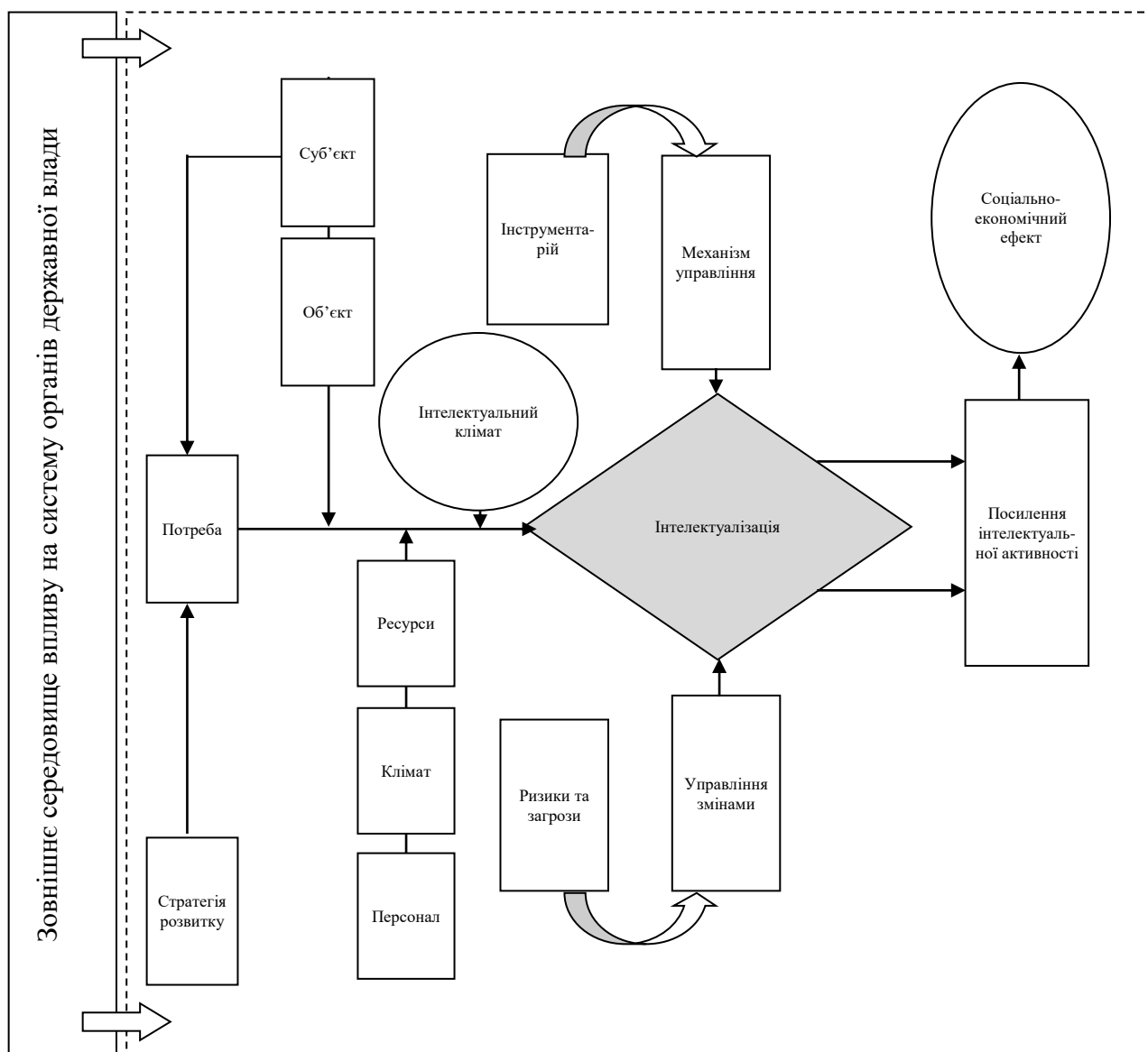


Рис. 1. Структурна модель інтелектуалізації органів державної влади
Сформував автор

У другому розділі «Аналітичне підґрунтя формування механізмів інтелектуалізації діяльності органів державної влади в Україні» сформовано систему інформаційного забезпечення інтелектуалізації діяльності органів державної влади, проведено оцінювання впливу трансформації механізмів державного управління на процес інтелектуалізації діяльності органів державної влади.

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

Доцільно 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. Так, на перший план вийшло оперативне реагування на глобальні пандемічні загрози та перешкоди, управління кризовими ресурсами та розширення цифрових сервісів. 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.

Доведено, що оптимальною відповіддю на такого роду зміни у зовнішньому середовищі 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. Порівняння «мирного» та «воєнного» режимів діяльності виявило критичні точки адаптації, що задають пріоритети для керованого розгортання інтелектуалізації на центральному і місцевому рівнях. Серед яких прагнення триматися курсу на виконання базових функцій і адаптуються до реалій повномасштабної оборонної війни одночасно. Відтак, нагромадився ряд 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.

Показано, що інформаційне забезпечення передбачає 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. Такого роду забезпечення по суті своїй, 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). Так, запропонований механізм фільтрування інформаційного шуму та поетапне формування інформаційного поля забезпечують якість, простежуваність і інтероперабельність 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.

Виокремлено найбільш вагомі на сьогоднішній день, фактори трансформації механізмів державного управління, що безпосередньо впливають на процес інтелектуалізації діяльності органів державної влади в Україні (тотальна цифровізація надання державних послуг; трансформація діючих механізмів відповідно до умов воєнного часу; перетворення механізмів стандартизованості міжвідомчих та антикризових 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). 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. 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.

У третьому розділі **«Удосконалення механізмів державного управління інтелектуалізацією діяльності органів державної влади»** – сформовано соціально-мотиваційний механізм забезпечення інтелектуалізації діяльності органів державної влади, розроблено модель оцінки перспективності реалізації результативності механізмів державного управління інтелектуалізацією діяльності органів державної влади.

Розглянуто ключові параметри економічної та організаційної складових забезпечення інтелектуалізації діяльності органів державної влади. 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. Визначено, що саме 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 й оцінювання. Доведено, 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. В результаті обґрунтовано науково-методичний підхід до побудови організаційно-економічного механізму забезпечення інтелектуалізації діяльності органів державної влади (рис. 2).

На основі синергетичного підходу запропоновано наукові положення щодо удосконалення соціально-мотиваційного механізму державного управління інтелектуалізацією діяльності органів державної влади, як узгодженої системи 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.

Обґрунтовано, що саме соціально-мотиваційний механізм постає найголовнішою ланкою інтелектуалізації, оскільки саме він узгоджує цінності, правила, ролі та комунікації з реальними стимулами і щоденною поведінкою державних службовців, перетворює знання на дії, а наміри на вимірюваний суспільний результат. Запропоновано низку рекомендацій в межах реалізації сформованого нами 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.

Доведено придатність функціонального моделювання IDEF0 у поєднанні з логікою ICOM для узгодженого опису та оцінювання результативності механізмів державного управління інтелектуалізацією діяльності органів

державної влади. У межах дослідження отримано прикладний результат у вигляді авторської IDEF0–ICOM моделі та формалізованої процедури оцінювання. Відтак, для кожного функціонального блоку визначено перелік входів, керувань, виходів і механізмів.

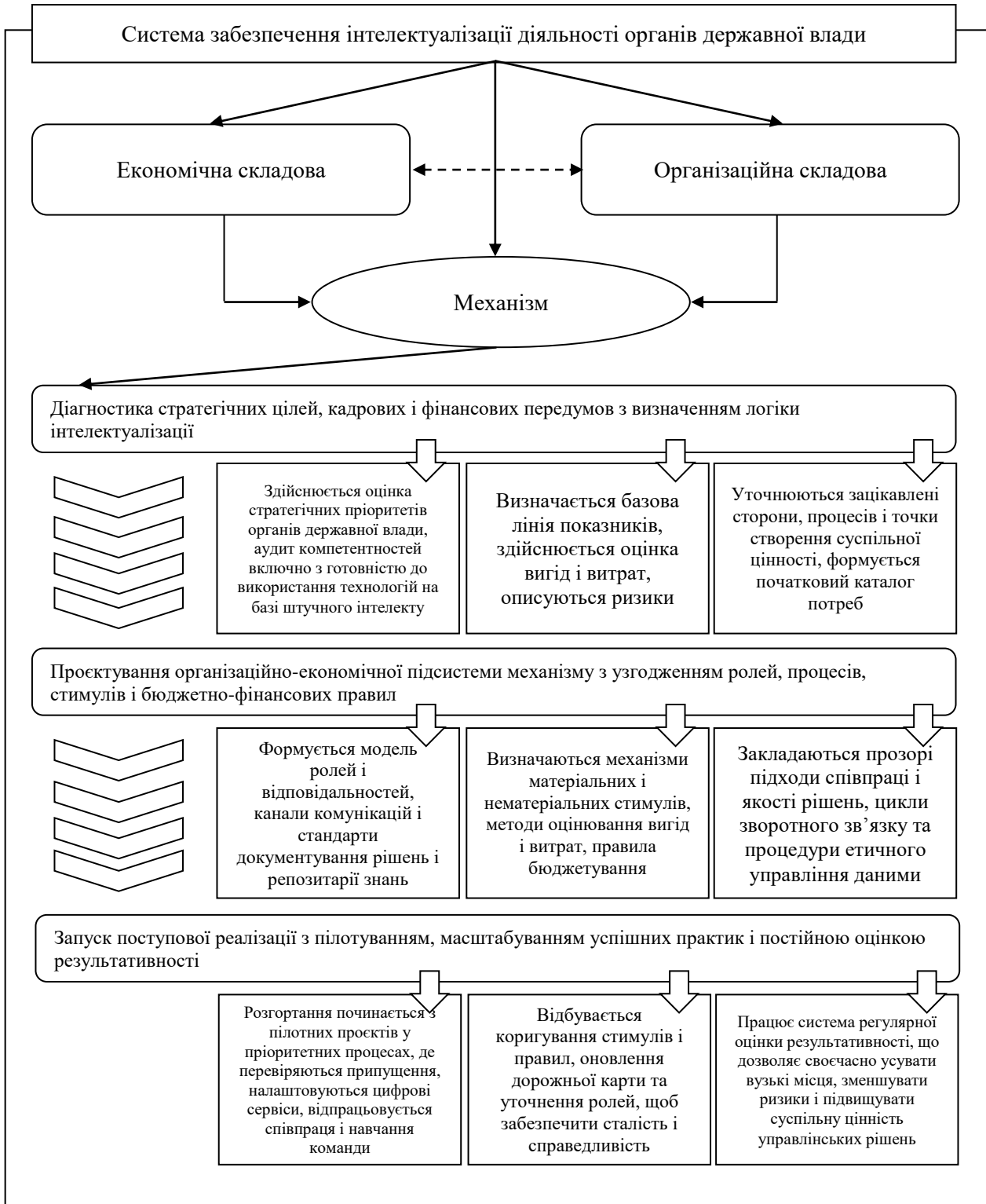


Рис. 2. Науково-методичний підхід до побудови організаційно-економічного механізму забезпечення інтелектуалізації діяльності органів державної влади
Сформував автор

Встановлено, що саме поєднання IDEF0 з логікою ICOM надало дослідженню методичної відтворюваності, що є критично важливим у динамічному зовнішньому середовищі, де змінюються технології, система регулювання та суспільні очікування. Розмежування входів як того, що перетворюється, керувань як правил і обмежень, виходів як досягнутих результатів, механізмів як спроможностей виконання, створило основу для цілісного управлінського опису процесу інтелектуалізації. В підсумку було доведено, що функціональна модель IDEF0 є основою для узгодженого опису і подальшого оцінювання результативності відповідних механізмів, оскільки відтворює їх як внутрішньо узгоджену систему взаємопов'язаних блоків, для яких можна задати показники, отримати значення, порівняти їх між собою та своєчасно редагувати неефективні інструменти. В рамках сформованої декомпозиції першого рівня контекстної діаграми функціональної моделі IDEF0 відображення процесу 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.

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, властивої 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, проектування 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 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.

АНОТАЦІЇ

Лелик. В. М. Механізми державного управління інтелектуалізацією діяльності органів державної влади в Україні. – Рукопис.

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

Дисертацію присвячено обґрунтуванню теоретичних положень та розробленню практичних рекомендацій щодо удосконалення механізмів державного управління інтелектуалізацією діяльності органів державної влади в Україні з урахуванням статусу цих органів, їх цілей, завдань та функцій.

Здійснено виокремлення та узагальнення науково-методичних аспектів процесу інтелектуалізації в системі державного управління. 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. Уточнено сутність механізму державного управління інтелектуалізацією. Систематизовано основні причини актуалізації процесу інтелектуалізації діяльності органів державної влади, сформовано вимоги до відповідних механізмів, запропоновано стратифікацію ролей і підрозділів за інтелектуальними рівнями. 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, проектування 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. Запропоновано методичний підхід до оцінювання тенденцій впливу трансформації механізмів державного управління на процес інтелектуалізації діяльності органів державної влади. Розроблено соціально-мотиваційний механізм забезпечення інтелектуалізації діяльності органів державної влади, що поєднує цінності, правила, ролі та комунікації з матеріальними і нематеріальними стимулами, інструментами довіри та інклюзії, етичним управлінням даними і персоналізованими цифровими сервісами, завдяки чому знання системно перетворюються на управлінські дії. Здійснено науково-методичне обґрунтування процесу оцінювання результативності та перспективності механізмів державного управління інтелектуалізацією на основі побудови функціональної моделі IDEF0.

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

ANNOTATION

Lelyk. V. Mechanisms of public administration by intellectualization of the activities of state authorities in Ukraine. – Manuscript.

Thesis for a PhD degree in Public Administration, specialty 25.00.02 – Mechanisms of the Public Administration. – Zhytomyr Polytechnic State University, Zhytomyr, 2025.

The dissertation is devoted to the substantiation of theoretical provisions and the development of practical recommendations for improving the mechanisms of public administration by intellectualization of the activities of state authorities in Ukraine, taking into account the status of these bodies, their goals, objectives and functions.

The scientific and methodological aspects of the intellectualization process in the public administration system have been identified and generalized. Conceptual provisions for the intellectualization of the activities of public authorities have been formed, which are based on a strategic and program approach, and describe the sequence of actions - from creating conditions to scaling and continuous improvement, which makes it possible to manage the transition from descriptive approaches to the practical implementation of new knowledge. The essence of the public administration mechanism of intellectualization has been clarified. The main reasons for the actualization of the process of intellectualization of the activities of public authorities have been systematized, requirements for the relevant mechanisms have been formed, and a stratification of roles and units by intellectual levels has been proposed. The structural triad of subsystems of information support for the intellectualization of the activities of public authorities in Ukraine has been characterized, which takes into account accounting, audit and analysis, which

together ensure the integrity of data and the validity of the results obtained. A step-by-step procedure for forming an appropriate information field as a strategic basis for information support for the intellectualization of the activities of state authorities is proposed, which includes outlining the trajectory, clarifying needs, inventorying sources, designing collection and verification channels, setting standards, continuous monitoring, targeted satisfaction of managers' requests and organizing feedback, with a mandatory mechanism for filtering information noise and compliance with security requirements and ethics of using data and technologies based on artificial intelligence technology. A methodical approach to assessing the trends in the impact of the transformation of public administration mechanisms on the process of intellectualization of the activities of state authorities is proposed. A social and motivational mechanism for ensuring the intellectualization of the activities of state authorities is developed, which combines values, rules, roles and communications with material and non-material incentives, tools of trust and inclusion, ethical data management and personalized digital services, thanks to which knowledge is systematically transformed into managerial actions. A scientific and methodological justification of the process of assessing the effectiveness and prospects of public management mechanisms for intellectualization was carried out based on the construction of the IDEF0 functional model.

Keywords: public administration, public administration mechanisms, state policy, state authorities, intelligence, intellectual activity, intellectualization, social and motivational mechanism, information field, organizational and economic mechanism, modeling, evaluation

Формат 60x90 1/16

Папір друкарський. Друк офсетний

Гарнітура Time New Roman. Ум. друк. арк. 0,9

Тираж 100.

Віддруковано з готових оригіналів-макетів автора у Державному університеті
«Житомирська політехніка»

10005, Україна, м. Житомир, вул. Чуднівська, 103