

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ЦИВІЛЬНОГО ЗАХИСТУ УКРАЇНИ**

**ЗАПОРОЖЕЦЬ Тетяна Володимирівна**

УДК 35.07:004(477)

**ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЯ МЕХАНІЗМІВ  
ЗАПРОВАДЖЕННЯ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОГО УПРАВЛІННЯ  
У ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІВ ДЕРЖАВНОЇ ВЛАДИ**

Спеціальність 25.00.02 – механізми державного управління

**АВТОРЕФЕРАТ**

дисертації на здобуття наукового ступеня  
доктора наук з державного управління

**ХАРКІВ – 2021**

Дисертацією є рукопис.

Робота виконана в Національній академії державного управління при Президентові України (м. Київ).

**Науковий консультант**

– доктор наук з державного управління, доцент **КАРПЕНКО Олександр Валентинович**, Національна академія державного управління при Президентові України, завідувач кафедри інформаційної політики та цифрових технологій

**Офіційні опоненти:**

– доктор наук з державного управління, професор **МАЙСТРО Сергій Вікторович**, Національний університет цивільного захисту України, завідувач кафедри публічного адміністрування у сфері цивільного захисту навчально-науково-виробничого центру;

– доктор наук з державного управління, доцент **ОРТІНА Ганна Володимирівна**, Таврійський державний агротехнологічний університет імені Дмитра Моторного, декан факультету економіки та бізнесу;

– доктор наук з державного управління, професор **ДАЦІЙ Надія Василівна**, Поліський національний університет, професор кафедри економічної теорії, інтелектуальної власності та публічного управління.

Захист відбудеться 23 квітня 2021 р. об 11.00 годині на засіданні спеціалізованої вченої ради Д64.707.03 у Національному університеті цивільного захисту України за адресою: 61023, м. Харків, вул. Лермонтовська, 28.

З дисертацією можна ознайомитися в бібліотеці Національного університету цивільного захисту України за адресою: 61023, м. Харків, вул. Чернишевська, 94.

Автореферат розіслано 23 березня 2021 р.

Учений секретар  
спеціалізованої вченої ради



Н. С. Грабар

## ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА РОБОТИ

**Актуальність теми.** Цифрові трансформації життєдіяльності суспільства зумовлюють переосмислення взаємовідносин держави і громадянина, актуалізують переорієнтацію діяльності органів державної влади від загального адміністрування до забезпечення комунікативної взаємодії із суспільством на засадах відкритості, прозорості, мобільності та оперативності. Сучасні проблеми інноваційного державотворення носять здебільшого комплексний та багаторівневий характер, для їх вирішення необхідні нові технологічні тренди, більш досконалі державно-управлінські методи. Відтак роль технологічної складової у процесах управління державою і суспільством неухильно зростає, що підтверджується необхідністю реалізації положень Концепції розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018-2020 роки та Стратегії розвитку сфери інноваційної діяльності на період до 2030 року.

Особливу роль у розвитку системи державного управління відіграють новітні технології, під впливом яких відбуваються докорінні зміни в державно-управлінських процесах, цифровізуються етапи та алгоритми прийняття рішень, здійснюється ефективне надання управлінських послуг, забезпечується інтероперабельність технологічних платформ, стає можливим інтерактивний зворотній зв'язок з громадянським суспільством. Формування та реалізація механізмів інтелектуального управління стає наступним етапом технологічних трансформацій суспільного управління після інформатизації, електронного урядування та цифровізації завдяки синергії реального та віртуального простору, що формують кіберфізичний простір публічного управління та у сукупності з людським фактором забезпечують сучасні ефективні алгоритми взаємодії держави та суспільства.

Цілком очевидно, що існуючий стан цифрових трансформацій в Україні не відповідає ступеню значущості проблеми та громадським очікуванням. І хоча перші кроки на цьому шляху зроблені, формування та реалізація інтелектуальної парадигми у державному управлінні стає одним із найважливіших завдань сучасної державної політики цифрового розвитку.

Актуальність дослідження проблеми формування та реалізації механізмів запровадження інтелектуального управління у діяльності органів державної влади зумовлюється практичною необхідністю розбудови в Україні сучасного цифрового суспільства та економіки, синергетичний потенціал яких здатний привести до трансформаційних змін у публічному управлінні та зробити державний сектор ефективним, проактивним та цілісним.

Теоретико-методологічним підґрунтям дисертації стали: положення щодо вироблення механізмів формування і реалізації державної політики цифрового розвитку; сучасні підходи щодо організації державних інституцій; наукові розробки щодо інтелектуалізації державно-управлінських процесів тощо. Зазначені ідеї та положення викладені у працях таких науковців як: В.Авер'янов, В.Бакуменко, Т.Биркович, Н.Обушна, В.Степанов тощо.

Проблеми інтелектуального управління, потенціалу знань і людського капіталу досліджувались в працях таких науковців як: С.Бабій, В.Воронкова, В.Гриценко, Г.Калініна, С.Князь, І.Рижова, Й.Ситник, К. Хаврова та ін.

Перспективи і напрями розвитку інтелектуальних технологій та цифровізації управлінських процесів досліджувались такими вченими як: В.Вишневський, М.Григорак, А.Мельник, О.Карпенко, О.Піжук та ін.

Проблематиці промислових революцій, зокрема “Індустрії 4.0”, присвячені розробки вітчизняних дослідників В.Гаєвського, С.Ілляшенко, І.Матюшенко, В.Опанасюка, зарубіжних дослідників Дж.Манийка, Дж.Халла, Г.Макстона, Дж.Рифкіна; особливості державної політики використання „Індустрії 4.0” в управлінні розглядала К.Єфремова; політичні наслідки впровадження „Індустрії 4.0” досліджувалися Ф.Штеденом, Р. Кірхнером та ін.

На безперечних перевагах і необхідності впровадження новітніх механізмів інтелектуального управління акцентувалась увага низки таких науковців як: О.Кабанець, Х.Вадовська, М.Артемович, П.Клімушкін, Д.Спасібов, Т.Нижній, Ю.Соломко та ін.

Попри наявність існуючих наукових напрацювань із окресленої проблематики, теоретико-методологічні засади реалізації інтелектуального управління у діяльності органів державної влади не сформовано. Окремі наукові праці стосуються лише певних аспектів цієї проблеми, зокрема: термінологічного апарату цифровізації державно-управлінських процесів, зарубіжного досвіду цифрових трансформацій деяких країн тощо.

Усе вищезазначене свідчить про необхідність наукової розробки проблеми теоретико-методологічного обґрунтування концептуальних засад формування механізмів запровадження інтелектуального управління у діяльності органів державної влади в умовах, що динамічно змінюються, та вироблення рекомендацій щодо їх реалізації. Актуальність розв’язання цієї наукової проблеми у галузі державного управління визначило вибір теми, мети, завдань і структури дисертаційної роботи.

**Зв’язок роботи з науковими програмами, планами, темами.** Дисертаційне дослідження проводилось в межах комплексного наукового проекту Національної академії державного управління при Президентові України “Державне управління та місцеве самоврядування” (ДР № 0119U002827) в рамках науково-дослідних робіт:

“Реформування державної служби та служби в органах місцевого самоврядування” (ДР № 0117U002869). Внесок автора як провідного наукового співробітника полягає у розробленні теоретичних положень та обґрунтуванні практичних рекомендацій щодо підвищення рівня професійної компетентності та готовності публічних службовців до запровадження й використання сучасних цифрових інструментів з метою інтелектуалізації державно-управлінських процесів;

“Інституціональні засади розвитку державної системи кризового реагування в Україні” (ДР № 0018U000643), у межах якої автором як керівника науково-дослідної роботи розроблено практичний інструментарій

системи кризового реагування, який визначається як комплексний механізм, об'єднаний в систему правових, інституційних, організаційних, фінансових, соціально-психологічних та технологічних засобів;

“Сервісна діяльність органів публічної влади в умовах розвитку цифрового суспільства” (ДР № 0018U101449), у межах якої автором визначено законодавчі ініціативи та концепції, які визначають основний напрям України до сучасної цифрової трансформації діяльності державних установ, інтернет-взаємодії органів публічної влади, представників бізнес-структур і громадян України.

**Мета і завдання дослідження.** Метою дисертаційної роботи є теоретико-методологічне обґрунтування концептуальних засад формування механізмів запровадження інтелектуального управління у діяльності органів державної влади та вироблення рекомендацій щодо їх практичної реалізації.

Для досягнення зазначеної мети поставлено наступні *завдання*:

- узагальнити теоретичні засади та визначити стан наукової розробленості проблеми запровадження інтелектуального управління у діяльності органів державної влади;
- виявити основні тенденції й еволюційні закономірності розвитку функцій держави щодо переходу від систем і процесів індустриальної економіки та інформаційного суспільства до цифрової економіки та цифрового суспільства як передумови формування інтелектуальної парадигми державного управління;
- окреслити наукові підходи до використання NBIC-, GNR-, GRIN-, GRAiN- технологій в межах концепту інтелектуального управління;
- систематизувати та розвинути понятійно-категорійний апарат формування та реалізації механізмів інтелектуального управління та інтелектуалізації управлінських процесів у діяльності органів державної влади;
- визначити цілі та завдання держави щодо запровадження інтелектуалізації державно-управлінських процесів на основі досвіду різних країн світу;
- проаналізувати нормативно-правове забезпечення цифрового врядування як базового інструментарію запровадження механізмів інтелектуального управління у діяльності органів державної влади в Україні;
- виокремити чинники, що деструктивно впливають на процеси цифрових трансформацій у процесі запровадження інтелектуальної парадигми державного управління;
- удосконалити базові механізми формування та реалізації державної політики у досліджуваній сфері;
- розробити модель формування та реалізації механізмів запровадження інтелектуального управління у діяльності органів державної влади України;
- запропонувати напрями підвищення ефективності кадрового потенціалу як складової державної політики цифрового розвитку та

інтелектуальних управлінських трансформацій;

– обґрунтувати окремі стратегічні цілі й перспективні напрями запровадження інтелектуального управління у діяльності органів державної влади та сформулювати практичні рекомендації щодо їх реалізації.

**Об’єкт дослідження** – інтелектуальне управління.

**Предмет дослідження** – формування та реалізація механізмів запровадження інтелектуального управління у діяльності органів державної влади.

**Методи дослідження.** Для реалізації поставлених у дослідженні мети й завдань застосовувався комплекс взаємопов’язаних та взаємодоповнюючих загальнонаукових і спеціальних методів дослідження, спрямованих на отримання об’єктивних та достовірних результатів, зокрема:

– *пошуково-бібліографічний* – для теоретичного аналізу та систематизації джерел з питань формування концептуальних засад інтелектуального управління в діяльності органів публічної влади (пп. 1.1, 1.2, 2.1, 2.3);

– *історичний та хронологічний* – для дослідження історичних аспектів та еволюційних закономірностей розвитку функцій держави щодо переходу від систем і процесів індустріальної економіки та інформаційного суспільства до цифрової економіки та цифрового суспільства (пп. 1.1, 1.2, 2.3, 3.1);

– *семантико-етимологічний* – для визначення змісту базових понять дослідження, систематизації та розроблення понятійно-категорійного апарату (пп. 1.2, 1.3, 2.1, 2.2);

– *синтезу теоретичних та емпіричних даних* – з метою виявлення сучасного стану, проблем, тенденцій, чинників, що деструктивно впливають на процеси цифрових трансформацій та формування ефективних механізмів державного регулювання у досліджуваній сфері (пп. 3.1, 3.2, 3.3, 3.4);

– *статистичний аналіз факторів та явищ, синтез* – для дослідження цілей та завдань держави щодо інтелектуалізації державно-управлінських процесів в контексті визначення їх впливу на формування інтелектуальної парадигми у провідних зарубіжних країнах (пп. 2.4, 2.5, 4.1, 4.2, 4.4);

– *компаративного аналізу здобутих даних* – при визначенні та порівнянні прогресивних світових тенденцій формування парадигми інтелектуального управління у різних сферах суспільних відносин (пп. 3.1, 4.2, 4.3, 4.4, 4.5,);

– *індуктивний та дедуктивний* – для окреслення та аналізу наукових розробок та інформації з тематики дисертаційного дослідження (пп. 2.2, 2.3, 2.4, 2.5);

– *абстрагування, формалізації, узагальнення* – для узагальнення опрацьованих матеріалів з метою формулювання висновків і рекомендацій за підсумками дослідження (пп. 3.5, 4.1, 4.4, 5.1, 5.2, 5.3);

– *метод прогнозування* – для визначення перспективних напрямів запровадження механізмів інтелектуального управління у діяльності органів державної влади (пп. 3.5, 5.3, 5.5);

– *метод моделювання* – для розроблення моделі формування та реалізації механізмів запровадження інтелектуального управління у діяльності органів державної влади (п. 5.4).

**Наукова новизна одержаних результатів** полягає у тому, що в дисертації розроблено нові наукові положення, які у сукупності дають змогу розв'язати важливу наукову проблему у галузі науки державне управління щодо теоретико-методологічного обґрунтування концептуальних засад формування механізмів запровадження інтелектуального управління у діяльності органів державної влади та вироблення рекомендацій щодо їх практичної реалізації. Найбільш вагомими науковими результатами дисертаційного дослідження є такі:

*у перше:*

– сформовано теоретико-методологічні засади нового наукового напрямку – інтелектуальної парадигми державного управління, яка відображає та пояснює сукупність явищ, чинників і процесів, ключові тенденції та закономірності, що зумовлюються стрімким технологічним розвитком сучасного суспільства, розробкою та впровадженням цифрових технологій в усі сфери суспільних відносин;

– розроблено модель формування та реалізації механізмів запровадження інтелектуального управління у діяльності органів державної влади, у якій визначено її суб'єкти (на національному, регіональному та місцевому рівнях), об'єкти (громадянське суспільство, бізнес, індивіди), а також основні засоби його реалізації з урахуванням сучасних факторів технологічного розвитку суспільства;

– запропоновано інноваційні засоби реалізації механізмів інтелектуального управління, що включають як сукупність технологій, платформ, мобільних додатків, застосунків, сервісів, так і засоби реалізації потреби громадян в інформаційному забезпеченні та методах взаємодії з органами влади й можливості інтерактивної комунікації в умовах розвитку цифрового суспільства.

*удосконалено:*

– базові механізми формування та реалізації державної політики цифрового розвитку шляхом розширення й доповнення їх переліку та сфери застосування, а саме: механізмами інтелектуального управління, засобами реалізації яких виступає система нормативно-правового, організаційно-функціонального, ресурсного (матеріально-технічного, фінансово-економічного) компонентів, механізмів технологічного та кадрового забезпечення з урахуванням факторів технологічного розвитку суспільства, що слугують для досягнення конкретної мети та сприятиме розвитку країни в обраному напрямі цифровізації на основі відповідного законодавчого забезпечення та із додержанням низки визначальних принципів;

– наукові підходи до використання NBIC-, GNR-, GRIN-, GRAiN-технологій в межах концепту інтелектуального управління. Враховуючи, що зазначені аббревіатурні позначення дублюють певні види технологій та не містять D – діджитал (цифрових) технологій, передбачається їх об'єднання в

єдину аббревіатуру – BIRGeNCAiD, як узагальнений спосіб визначення інструментарію інтелектуального управління, де В – біо-, І – інфо-, R – робото-, Ge – генно-, N – нано-, С – когнітивні технології; Ai – штучний інтелект; D – діджитал (цифрові) технології, які у різноваріантному поєднанні забезпечують інтегральну взаємодію віртуального та фізичного, формують кіберфізичний простір та у сукупності з людським фактором реалізують механізми інтелектуального управління та забезпечують ефективні процеси взаємодії держави та суспільства;

*набули подальшого розвитку:*

– понятійно-категорійний апарат формування та реалізації механізмів запровадження інтелектуального управління та інтелектуалізації управлінських процесів у діяльності органів державної влади шляхом введення у науковий обіг понять “інтелектуальне управління у діяльності органів державної влади” та „механізми інтелектуального управління у діяльності органів державної влади”. Під першим розуміється процес цілеспрямованого впливу держави (суб’єкта управління) на розвиток суспільно-владних відносин (об’єкта управління) шляхом застосування механізмів інтелектуального управління. Під механізмами інтелектуального управління у діяльності органів державної влади запропоновано розуміти систему взаємопов’язаних компонентів: правових норм; організаційно-функціональних структур; фінансово-економічного та матеріально-технічного забезпечення; кадрової політики; технологічних розробок (інструментів, сервісів, платформ, систем, мобільних додатків, застосунків), стандартів їх запровадження, які забезпечують здійснення практичного впливу держави на життєдіяльність суспільства для забезпечення досягнення конкретної мети;

– теоретичні підходи щодо розуміння особливостей створення інтелектуальних систем управління, до яких віднесено: проблемний, змістовний і технологічний. *Проблемний підхід* базується на оцінці ситуацій; стратегічному плануванні; прогнозуванні політичних, соціальних, соціально-економічних, соціально-техногенних, природних ситуацій і процесів; оцінки наслідків альтернативних рішень в організаційних системах управління. *Змістовний підхід* полягає в об’єднанні трьох найважливіших складових: інтелектуальні технології (база даних, способи і системи обробки даних, технологічна платформа); система цілей і завдань органів державної влади; користувачі системи (фахівці суб’єктів управління). *Технологічний підхід* реалізується шляхом збору даних; трансформації даних; аналізу або семантичної обробки даних.

– виокремлення чинників, що деструктивно впливають на процеси цифрових трансформацій у процесі запровадження інтелектуальної парадигми державного управління, до яких віднесено матеріально-технічні, науково-освітні, організаційно-управлінські, політичні, правові, кадрові, фінансово-економічні, які у сукупності зумовлюють низьку ефективність державної політики та унеможливають отримання від неї “системного ефекту” в сучасних умовах цифрового розвитку;



– перспективні напрями запровадження інтелектуального управління у діяльності органів державної влади, які передбачають створення: “регулятивних майданчиків”, “тендерів проблем”, “стратегічного форсайту” як основи прогнозування майбутнього шляхом вироблення можливих сценаріїв розвитку з визначенням пріоритетних технологій, що нададуть значних можливостей для розвитку;

– періодизація генезису цілей і завдань держави щодо інтелектуалізації управлінських процесів відповідно до промислових революцій через уточнення історичних етапів їх розвитку: “Індустрія 1.0” - кінець XVIII ст., “Індустрія 2.0” - кінець XIX ст, “Індустрія 3.0” – 1970-ті роки XX ст., “Індустрія 4.0” - з 80-х років до сьогодні.

**Практичне значення одержаних результатів** полягає в тому, що значну частину розроблених у дисертації теоретичних положень логічно доведено до рівня конкретних пропозицій, придатних для впровадження в державно-управлінську, політичну, правозастосовну практику, а також у науковому обґрунтуванні методологічних підходів та практичних рекомендацій щодо удосконалення механізмів державного управління в досліджуваній сфері.

Наукові результати, отримані автором у процесі роботи над дисертацією, знайшли втілення у практичній діяльності органів державної влади, навчальних закладів, зокрема:

Навчально-науковим інститутом гуманітарних наук Університету Державної фіскальної служби України у процесі розробки електронних навчальних курсів, зокрема: “Цифрові механізми у інформаційно-комунікативній діяльності органів публічної влади” та “Інтелектуальні системи управління: практико-орієнтовані підходи до побудови” (довідка про впровадження № 112 від 13.09.2019);

Житомирською обласною радою у процесі розробки Програми економічного і соціального розвитку Житомирської області на 2020 рік, в якій враховано науково-обґрунтовані пропозиції дисертанта щодо реалізації запропонованих заходів з поглиблення цифрових компетенцій громадян як умови забезпечення їх готовності до використання цифрових можливостей, а також щодо підвищення рівня професійної компетентності та готовності публічних службовців до запровадження й використання сучасних технологічних інструментів (довідка про впровадження № р-5-22/1225 від 10.09.2020).

Держлікслужбою України під час супроводження проектів з обробки та аналізу даних у діяльності відомства, обґрунтування напрямів удосконалення процесів збору та аналізу даних у сфері контролю якості та безпеки лікарських засобів, а також під час підготовки проекту наказу Держлікслужби від “Про затвердження Переліку наборів даних Держлікслужби, які підлягають оприлюдненню у формі відкритих даних (Open Data)” на офіційному веб-сайті Держлікслужби ([www.dls.gov.ua](http://www.dls.gov.ua)) та на Єдиному державному веб-порталі відкритих даних ([www.data.gov.ua](http://www.data.gov.ua)) (довідка про впровадження від 28.09.2020).

Науково-дослідним центром гуманітарних проблем Збройних Сил України (науково-дослідними відділами: прикладних соціологічних досліджень; проблем гуманітарної політики) у процесі дослідження проблем забезпечення інформаційної безпеки в сучасних умовах технологічного розвитку, аналізу зарубіжного досвіду функціонування інформаційно-аналітичної платформи SAS (Statistical Analysis System) як інструменту інтелектуального управління у безпековій сфері, обґрунтування рекомендацій щодо механізмів подолання кризових проявів у вітчизняному інформаційному просторі (довідка про впровадження № 364/1/1999 від 09.11.2020).

**Особистий внесок здобувача.** Дисертаційне дослідження виконане автором самостійно. Основні розробки, здійснені в рамках дисертаційної роботи, у тому числі ідеї, що, зокрема, характеризують і наукову новизну, практичне значення одержаних результатів, отримані автором особисто. Конкретний внесок здобувача в наукових працях, підготовлених у співавторстві, зазначений у списку опублікованих праць за темою дисертації.

**Апробація результатів дисертації.** Ключові положення та основні результати дослідження оприлюднені автором на науково-комунікативних заходах різного рівня (конференціях, круглих столах, семінарах тощо), зокрема: “Ціннісні орієнтири та пріоритети розвитку у XXI столітті” (Київ, 2017); “Загрози національній безпеці в інформаційній сфері як чинники дестабілізації суспільно-політичної системи в умовах гібридної війни” (Київ, 2017); “Інформаційно-комунікативні технології у забезпеченні зовнішньополітичної стійкості України” (Київ, 2018); “Особливості публічного врядування у проведенні спеціальних інформаційних операцій: досвід США для України” (Київ, 2018); “Дослідження у сфері інтелектуальних технологій Норвезького університету науки і техніки: досвід для України” (Київ, 2018); “Конвергенція інноваційних технологій цифрового суспільства як глобальний тренд сучасності” (Київ, 2018); “Podejście naukowe do definiowania pojęć „inteligencja”, „sztuczna inteligencja” (Wrocław – Kijów, 2019); “Інтелектуальні технології та системи штучного інтелекту для підтримки прийняття управлінських рішень” (Київ, 2019); “Освіта публічних службовців Франції як ресурс розвитку цифрового суспільства” (Київ, 2019 р.); “Cyfrowa transformacja regionów jako imperatyw rozwoju mechanizmów zarządzania intelektualnego we współczesnej Ukrainie” (Wrocław – Kijów, 2019); “Розвиток цифрових технологій як фактор побудови цифрового суспільства” (Київ, 2020).

**Публікації.** За темою дисертації опубліковано 37 праць, зокрема 1 індивідуальна монографія, 1 підрозділ у колективній монографії, 1 підрозділ у науково-аналітичній доповіді, 23 статті у фахових виданнях України та інших держав з напрямку, з якого підготовлено дисертацію (у т. ч. 7 – у наукових періодичних виданнях іноземних держав і у виданнях України, які включені до міжнародних наукометричних баз, 3 – у електронних фахових виданнях, 4 – у співавторстві), 11 тезах за матеріалами науково-практичних конференцій.

**Структура та обсяг дисертації.** Дисертаційна робота складається зі вступу, п'яти розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків. Загальний обсяг дисертації – 532 сторінки, із них 444 сторінки – обсяг основного тексту). Робота містить 6 таблиць, 6 рисунків, глосарій термінів. Список використаних джерел налічує 572 найменування.

## **ОСНОВНИЙ ЗМІСТ РОБОТИ**

У вступі обґрунтовано актуальність теми, охарактеризовано стан наукової розробленості проблеми, висвітлено зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами; визначено мету, завдання, об'єкт, предмет, методи дослідження; сформульовано наукову новизну одержаних результатів та розкрито їх практичне значення; наведено відомості щодо апробації результатів дослідження, публікації за темою дисертації, її структури та обсягу.

У першому розділі – *“Історико-методологічні засади дослідження проблеми інтелектуального управління”* здійснено аналіз наукових розробок проблем інтелектуального управління в Україні та світі; простежено генезис цілей і завдань держави щодо інтелектуалізації управлінських процесів від першої промислової революції; здійснено теоретичний аналіз ключових понять, розширено понятійно-категорійний апарат проблеми інтелектуального управління та інтелектуалізації управлінських процесів у діяльності органів державної влади; обґрунтовано методологію даного дослідження.

У процесі осмислення базових детермінантів публічної політики формування та реалізації механізмів запровадження інтелектуального управління у діяльності органів державної влади, встановлено, що більшість теоретичних концепцій, розроблених у конкретний історичний період, виділяють лише якусь одну сторону управління як процесу, процедури, системного компонента тощо, залишаючи поза увагою деякі інші аспекти, які можуть бути істотними при виробленні управлінських альтернатив.

Дослідженням з'ясовано, що наукові гіпотези щодо інтелектуальних витоків соціально-економічного розвитку почали розроблятися на початку XIII століття, натомість у новітній історії реальні результати досліджень за відповідною тематикою з'явилися лише близько 30 років тому. Відсутність єдиної наукової думки на практиці створює проблеми регулювання концептуально пов'язаних з інтелектуалізацією соціально-економічних відносин, що в перспективі можуть бути вирішені за рахунок застосування нових трансдисциплінарних підходів у дослідженні проблеми.

Встановлено, що проблема формування та запровадження механізмів інтелектуального управління у діяльності органів державної влади є малодослідженою у вітчизняному науковому середовищі. Окремі праці присвячені економічним, фінансовим, лінгвістичним, природоохоронним аспектам цієї проблеми, проте, стосовно сфери державно-управлінських

відносин, зазначені проблеми не були предметом розгляду у вітчизняній науці. Натомість іноземні наукові розробки представлені більш широко та стосуються різних сфер суспільних відносин, в тому числі й сфери державного управління.

Простежено генезис цілей і завдань держави щодо інтелектуалізації управлінських процесів від першої промислової революції. Доведено, що повсюдна комп'ютеризація та проникнення Інтернету, смарт- і цифрових технологій в усі галузі суспільного життя є глобальною тенденцією. Ці перетворення змінюють бізнес середовище, державне управління, соціальні моделі взаємодії тощо. „Індустрія 4.0”, як четверта промислова революція, є результатом розвитку інноваційних проривних технологій, глобалізації Інтернет-промисловості та комунікації у сфері політики, економіки, захисту природнього середовища тощо.

Встановлено, що зусилля держав-лідерів щодо впровадження механізмів інтелектуального управління у багатьох сферах призводять до створення нового суспільства, де активно розвивається людський капітал, підвищуються ефективність і швидкість роботи за рахунок інтелектуалізації управлінських процесів, а діалог громадян зі своїми державами стає швидким, простим і відкритим. Технологічний розвиток відбувається надзвичайно стрімкими темпами. З'ясовано, що ці зміни викликані впровадженням безлічі інновацій, які застосовуються у різних галузях.

Доведено, що більш ніж тридцятирічний розвиток мережі Інтернет дозволяє сучасному технологічному середовищу у двосторонньому порядку взаємодіяти з громадами та громадянами, розбудовувати цифрові інфраструктури, запроваджувати нові інтелектуальні системи управління тощо.

**У другому розділі** – “*Теоретичне підґрунтя формування та розвитку інтелектуальної парадигми державного управління*” досліджено розвиток теорії державного управління – від *public administration* до *intellectual management*; проаналізовано деякі термінологічні підходи до використання сучасних NBIC-, GNR-, GRIN-, GRAiN- технологій; обґрунтовано концептуальні засади запровадження інтелектуального управління у державно-управлінських процесах; досліджено теоретичні основи побудови інтелектуальних систем управління; проаналізовано деякі інтелектуальні технології та системи штучного інтелекту для підтримки прийняття управлінських рішень.

Встановлено, що розвиток парадигми інтелектуального управління у державно-управлінських процесах обумовлюється бурхливим впровадженням Інтернету (починаючи з 80-х років минулого століття), інформаційно-комунікаційних та цифрових технологій. Їх розповсюдження докорінно змінило форми міжнародних відносин, які завдяки ним стали більш інтенсивними; впровадження на початку XXI століття інтелектуальних систем управління прискорило комерційну діяльність; роботизація та автоматизація в управлінні компаніями і підприємствами покращила процеси аналізу бізнес-середовища, моніторингу будь-яких змін на підприємстві,

контролю ринку і потреб споживачів; використання штучного інтелекту та робототехніки у світі за перші 20 років XXI століття зросло на 60%; у 2019 році 71% компаній та підприємств світу мали власні стратегії використання штучного інтелекту для покращення свого бізнесу; 59% компаній мали окрему статтю видатків на впровадження штучного інтелекту.

З'ясовано, що інтелектуалізація державного управління (*intellectual management*) – відносно новий науковий напрям як в Україні, так і в усьому світі. У прикладному розумінні інтелектуалізація систем управління – це процес переходу до нової моделі управління, головними елементами якої є особистісний і командний інтелект, трансфер знань та інтелектуального капіталу, технологічна сумісність підсистем, технології та управлінська спрямованість до змін.

Обґрунтовано, що стрімкий інноваційний розвиток сучасних технологій змінює парадигму традиційного управління, видозмінюючись та перетворюючись у інтелектуальне управління, яка стає основою розвитку техногенної цивілізації. Вищезазначене переконує, що використання NBIC-, GNR-, GRIN-, GRAiN- технологій у сфері державного управління створює нові можливості для прогресу взаємодії держави і суспільства, розвитку промисловості, поширенню когнітивного та інтелектуального досвіду людства. Дослідження доводить, що високорозвинені світові держави (США, Японія, Китай, Європа та ін.) вбачають у NBIC-, GNR-, GRIN-, GRAiN- технологіях інструмент вирішення проблем людства у глобальному масштабі. Зазначені технології у різноваріантному поєднанні забезпечують інтегральну взаємодію віртуального та фізичного, формують кіберфізичний простір та у сукупності з людським фактором створюють механізми інтелектуального управління, вирішують проблеми екологічного захисту, енергетичного благополуччя тощо та забезпечують ефективні процеси інтерактивної взаємодії держави та суспільства.

Доведено, що обов'язковою умовою успішності створення інтелектуальних систем управління є чітке розуміння цінності інтелектуалізації сервісів, можливості і доцільності поділу функцій управління між людиною і машиною у процесі здійснення управлінської діяльності. Встановлено, що у вітчизняних органах державної влади різних рівнів функціонують лише інформаційні системи, які забезпечують автоматизацію електронного документообігу, як, наприклад, системи “БОСС-Референт”, “ДЕЛО”, “Евфрат-документооборот”, “OPTiMA-WorkFlow”, “Megapolis. Документооборот”, “Lotus Notes”, “Documentum”, “АСКОД”, кожна з яких має своє відповідне функціональне призначення.

Встановлено, що функціонування цих систем здійснюється в умовах інформаційної та реалізаційної неоднорідності, розподіленості та автономності інформаційних ресурсів. Натомість при розробці і використанні інтелектуальних систем управління, призначених для застосування в державних структурах, необхідно мати набір норм і правил, що визначають відповідність таких систем рівню технологічного розвитку суспільства, вимогам підтримки професійної діяльності осіб, які приймають рішення в

органах державної влади.

Доведено, що такі платформи управління повинні бути інтероперабельними, тобто забезпечувати створення технологічно та функціонально сумісних інформаційних систем та комунікаційних каналів між усіма органами державної влади, мати динамічну модифікацію форми і змісту облікових даних для вироблення варіантів рішень, мати опцію генерації аналізу даних за різні проміжки часу; повнофункціональну маршрутизацію документів, коректне архівне їх зберігання та пошук за атрибутами, повноцінний контроль версій документів, оперативну передачу інформації на відповідні рівні управління, безпеку передавання, збереження та доступу до інформації тощо.

Обґрунтовано, що основні положення набору норм і правил інтелектуальних систем управління мають полягати у наступному:

- в повному обсязі підтримувати місію формування та реалізації сервісної державної політики у відповідній сфері, відповідати їх цілям і завданням;

- забезпечувати підвищення ефективності управління у пріоритетних напрямах діяльності органів державної влади;

- бути побудованими на базі новітніх досягнень науки і техніки, що забезпечить її цілісність та інтероперабельність між системами у різних сферах державної політики;

- підсистеми, засоби, інформаційні ресурси інтелектуальних систем управління мають бути відкриті і доступні певному колу осіб, але при цьому мати належну відповідність вимогам інформаційної безпеки;

- функціонувати у правовому полі та мати можливість адаптації її до законодавчих змін.

Встановлено, що вітчизняна інформаційна інфраструктура містить автономні (локальні) інформаційні системи державних органів влади, корпорацій, банківських та інших комерційних організацій. Це являє собою накопичені інформаційні ресурси у вигляді автономних сукупностей інформаційних банків, баз даних та відповідного програмного і інструментального середовища. Відтак цю інфраструктуру можна розглядати як базис для переходу на якісно новий рівень управління та забезпечення швидкісної аналітичної роботи з великими обсягами даних – практичне використання інтелектуальних технологій у сфері прийняття рішень як на центральному, так і місцевому рівнях.

З'ясовано, що завдання створення інтелектуальних систем управління належать до найважливіших завдань багатьох країн, що рухаються у напрямі технологічного розвитку. Постановка і вирішення подібних завдань стали можливими завдяки досягненням теорії і практики інтелектуального управління, заснованим на дослідженнях у галузі штучного інтелекту, інженерії знань, математичного моделювання, обробки даних тощо.

Встановлено, що вирішення зазначених проблем можливе, з одного боку, завдяки розвитку і використанні в державному управлінні так званих технологій «Бізнес-інтелекту» (*Business Intelligence*) та технологій

«Управління знаннями» (*Knowledge Management*), а з іншого – підвищення рівня інтелектуалізації управлінських процесів та швидкості роботи існуючих інформаційних систем. *Business Intelligence*-технології включають такі інструменти: сервери реляційних баз даних (сукупність елементів даних, організованих у вигляді набору формально описаних таблиць, з яких дані можуть бути доступними або повторно зібрані різними способами), OLAP-сервери (он-лайн аналітична обробка), сховища даних, інструменти перетворення даних і звітності, інструменти інтелектуального аналізу даних і дослідження, засоби збору даних (*data mining*), засоби моделювання і прогнозування, карти показників, портали та інструментальні панелі, електронні таблиці, аналітичні програми тощо. До *Knowledge Management*-технологій науковці відносять такі інструменти: збір даних і текстів – розпізнавання суті, виділення значущих закономірностей із даних, що перебувають у сховищах або вхідних потоках. Ці дані ґрунтуються на статистичному моделюванні, нейронних мережах, генетичних алгоритмах тощо; системи управління документообігом – зберігання, архівування, індексування документів; засоби для організації спільної роботи (*Collaboration*) – мережі *intranet*, технології групової роботи, синхронні і асинхронні конференції; корпоративні портали знань; засоби, що підтримують прийняття рішень (*Decision support*) – експертні системи, та системи, що підтримують дискусійні групи тощо.

**У третьому розділі** – “*Цифрові трансформації як базовий інструментарій запровадження механізмів інтелектуального управління у діяльності органів державної влади*” проаналізовано зарубіжний досвід розвитку та впровадження цифрового врядування як одного з основних напрямів інтелектуалізації управлінських процесів; досліджено стан цифровізації вітчизняних органів державної влади та розвитку цифрових інфраструктур на центральному, регіональному та місцевому рівнях; проаналізовано стан нормативно-правового та організаційного забезпечення цифрового врядування в Україні; досліджено рівень цифрових компетенцій громадян та обґрунтовано необхідність їх удосконалення в умовах розвитку цифрового суспільства.

Встановлено, що цифрове врядування у зарубіжних країнах набуває поширення протягом останніх десяти років. Розвиток цифрових технологій та систем, впровадження їх у державний сектор створюють нові можливості для використання професіоналізму людей, залучених до управління великими проектами, процесом проектного менеджменту та його філософією. Ефективна практика управління проектами є головним фактором успіху ініціатив цифрового врядування. Професійні проектні менеджери відіграють важливу роль у їх реалізації, оскільки такі проекти мають великий вплив на суспільство. Уряди впроваджують нові технології для покращення надання адміністративних послуг й, таким чином, поліпшують відносини між державою та громадянами.

Зясовано, що цифрові трансформації Швеції, Англії, Франції, США, Об’єднаних Арабських Еміратів, Сингапуру включають широкий спектр

заходів і охоплюють місцеві, національні та міжнародні уряди та установи. В останнє десятиліття спостерігається суттєве збільшення кількості проектів цифрового спрямування та зосередження уваги на використанні та інтеграції інтелектуальних технологій та систем у такі проекти. Багато з них зосереджені на зменшенні витрат, а головною метою більшості з них є функціональність, ефективна комунікація між стейкхолдерами проектів, ефективна проектна практика. Зарубіжний досвід свідчить, що цифрові трансформації дозволяють реалізовувати великі комплексні та масштабні розробки, спрощуючи механізм проектування нових послуг (або цифровізації вже існуючих) та автоматизовуючи механізм оцінки їх ефективності.

Обґрунтовано, що в Україні має місце нерозвинена державна нормативно-правова база щодо регулювання процесу розбудови цифрової трансформації суспільства, невизначений характер взаємодії учасників цього процесу, що в свою чергу стримує формування законодавства, зокрема щодо документів стратегічного планування, оскільки питання розвитку цифрових технологій та інтелектуалізації державно-управлінських процесів мають бути представлені у державних програмах, особливо таких, що стосуються надання адміністративних послуг, малого і середнього підприємництва, споживчого ринку, сфер управління у галузях освіти, охорони здоров'я, охорони навколишнього природного середовища, житлово-комунального господарства тощо, створення новітніх інформаційно-аналітичних систем та платформ для їхнього забезпечення та інше.

Зазначено, що повноцінному розвитку в Україні законодавчої бази із зазначених питань бракує наукових досліджень галузі, що може слугувати підґрунтям для розробки нормативно-правових основ здійснення реформ, оскільки подібні дослідження виступають наріжним каменем та базовою основою в обґрунтуванні та виробленні державної політики з питань технологічних трансформацій країни. Наукові розробки рухають економічний розвиток та виступають складовими довгострокових стратегій розвинутих країн. Однак, в Україні на сьогодні не спостерігається системного вироблення державної політики щодо стратегічних напрямів та програм розвитку цифрового (а в майбутньому – інтелектуального) суспільства, принаймні на найближчих 15-20 років.

Доведено, що держава повинна стати, з одного боку, прикладом успішних інновацій для громадян, некомерційних організацій і бізнесу, з другого – забезпечити сприятливе середовище для їх розвитку, що є неможливим без сприйняття системою державного управління реальності цифрової економіки через свою повсякденну діяльність. У цьому зв'язку зацентовано на необхідності розробки концепції базової моделі ключових цифрових компетенцій, що забезпечують ефективну взаємодію бізнесу, освіти і суспільства та враховують актуальні і гострі теми, зокрема основних трендів і можливих сценаріїв розвитку системи вищої освіти в умовах цифровізації, сучасних вимог до державного управління і компетенції державних службовців, що формуються в освітніх програмах, кращих практик їх підготовки тощо.



**У четвертому розділі** – “*Безпекові аспекти запровадження механізмів інтелектуального управління*” проаналізовано виклики та загрози в умовах сучасного технологічного розвитку, досліджено дієвість процесів демократизації; обґрунтовано рекомендації щодо механізмів подолання кризових проявів в українському суспільстві; проаналізовано проблеми забезпечення безпеки інформаційного простору в сучасних умовах глобалізації, вироблено на цій основі пропозиції щодо підвищення ефективності вітчизняної державної політики у досліджуваній сфері; проведено порівняльний аналіз стану технологічного розвитку та рівня забезпечення інформаційної безпеки США, встановлено кореляційні залежності зміни цих величин; досліджено зарубіжний досвід функціонування аналітичної платформи SAS (Statistical Analysis System) як інструменту інтелектуального управління у безпековій сфері.

Обґрунтовано, що безпека інформаційного простору постійно залишається у фокусі уваги держави. Гібридна війна особливо загострила процеси у цій сфері, призвівши до розвитку як нормативно-правової бази, так і до посилення міжнародної співпраці. Важливим кроком на цьому шляху є прийняття Закону України “Про основи кібербезпеки України”. Активно проводиться співпраця між суб’єктами національної системи кібербезпеки України із західними партнерами, зокрема НАТО, США та ЄС. В межах такої допомоги започатковано Трастовий фонд, завдяки якому модернізовано кіберпотужності СБУ, ДССЗЗІ та МВС.

З’ясовано, що на сучасному етапі у США широке використання отримала концептуальна модель ешелонованої багатошарової системи інформаційної безпеки, національного стандарту ISO/IEC 15408, який було прийнято в 1999 році. Оскільки інформація й новітні технології мають виключно важливе значення для національної безпеки в цілому, низка країн, в першу чергу США, починаючи з 2000-х рр., приступили до вивчення та вирішення проблем, пов’язаних з протидією в кіберпросторі. Окрім того, з’ясовано, що у США створена комплексна система захисту США як держави – інформаційного лідера проти будь-якого виду загроз у інформаційній та комунікаційній сферах.

Компаративним аналізом стану технологічного розвитку та рівня забезпечення інформаційної безпеки США встановлено кореляційні залежності зміни цих величин, а саме: підвищення рівня технологічного розвитку суспільства призводить до посилення вимог щодо ступеня забезпечення інформаційної безпеки, кіберзахисту технологічних платформ, баз даних, інформаційно-аналітичних систем тощо.

Доведено, що використання аналітичної платформи SAS як новітнього інструменту інтелектуального управління дозволяє державним структурам безпекової сфери оптимізувати роботу відповідних служб, відбудувати ефективний діалог зі своїми громадянами, оперативно приймати рішення на підставі об’єктивної і достовірної інформації, оскільки саме такі інструменти дають можливість ефективно функціонувати системі забезпечення

національної безпеки, як того вимагають сучасні виклики цифрового розвитку.

З'ясовано, що в Україні політика інформаційної безпеки реалізується як системою інститутів державної влади, так і інститутами громадянського суспільства, до компетенції яких належить вирішення питань про створення безпечних умов функціонування й розвитку інформаційної сфери.

Функціональним аналізом діяльності органів державної влади у сфері інформаційної безпеки України встановлено, що в Україні загалом створено правову систему забезпечення інформаційної безпеки. Проте, пропозиції щодо покращення регулювання інформаційної сфери мають включати:

- визначення та уніфікацію загальних положень законодавства;
- засад і норм регулювання інформаційних відносин у різних галузях суспільної діяльності та сферах національної безпеки;
- визначення та забезпечення державою стратегічних напрямів розвитку і захисту національного інформаційного простору, цілісної державної інформаційної політики;
- визначення норм, засад і меж діяльності вітчизняних і зарубіжних суб'єктів інформаційних відносин у національному інформаційному просторі України;
- визначення засад, принципів, методів захисту національних інтересів України як у вітчизняному, так і в світовому інформаційному просторі та міжнародних інформаційних відносинах.

**У п'ятому розділі** – *“Запровадження механізмів інтелектуального управління у діяльності органів державної влади”* здійснено аналіз та узагальнення експертної думки щодо пріоритетних напрямів запровадження механізмів інтелектуального управління у діяльності органів державної влади; узагальнено практико-орієнтовані підходи до побудови інтелектуальних систем управління; удосконалено базові механізми формування та реалізації державної політики у досліджуваний сфері; сформовано стратегічні засади інтелектуалізації управлінських процесів органами публічної влади у сфері освіти; розвитку інтелектуальних систем управління у сфері охорони здоров'я; окреслено напрями щодо підвищення ефективності кадрового потенціалу як складової ресурсного забезпечення у реалізації інтелектуальних управлінських трансформацій та визначено перспективні напрями подальших досліджень.

З'ясовано, що завдання створення інтелектуальних систем управління належать до найважливіших завдань багатьох країн, що рухаються у напрямі технологічного розвитку. Постановка і вирішення подібних завдань стали можливими завдяки досягненням теорії і практики інтелектуального управління, заснованим на дослідженнях у галузі штучного інтелекту, інженерії знань, математичного моделювання, обробки даних тощо.

Удосконалено базові механізми формування та реалізації державної політики у досліджуваний сфері шляхом розширення й доповнення їх спектру, а саме: механізмами інтелектуального управління, засобами реалізації якого виступає система взаємопов'язаних компонентів: правових

норм; організаційно-функціональних структур; фінансово-економічного та матеріально-технічного забезпечення; кадрової політики; технологічних розробок (інструментів, сервісів, платформ, систем, мобільних додатків, застосунків), стандартів їх запровадження, які забезпечують здійснення практичного впливу держави на життєдіяльність суспільства для забезпечення досягнення конкретної мети, що сприятиме розвитку країни в обраному стратегічному напрямі на основі відповідного законодавчого забезпечення та із додержанням низки визначальних принципів.

*Нормативно-правовий механізм* ґрунтується на положеннях Концепції розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018-2020 роки та Стратегії розвитку сфери інноваційної діяльності на період до 2030 року, європейських міжнародних документах з теми дослідження та передбачає доповнення та оновлення правових норм, особливо в таких сферах, що стосуються адміністративних послуг, малого і середнього підприємництва, споживчого ринку, охорони здоров'я, створення інформаційно-аналітичних систем для їхнього забезпечення та інше. Повноцінному розвитку в Україні законодавчої бази із зазначених питань бракує наукових досліджень галузі, що може слугувати підґрунтям для розробки нормативно-правових основ здійснення реформ, оскільки подібні дослідження виступають наріжним каменем та базовою основою в обґрунтуванні та виробленні державної політики з питань цифрових трансформацій країни.

*Організаційно-функціональний механізм* як сукупність важелів, засобів та форм організуючого впливу, передбачає реалізацію заходів, що спрямовані на удосконалення діяльності органів державної влади, до повноважень яких віднесено формування та реалізацію державної політики: у сферах цифровізації, цифрового розвитку, цифрової економіки, цифрових інновацій та технологій, у сфері впровадження електронного документообігу; у сфері розвитку цифрових навичок та цифрових прав громадян; у сферах відкритих даних, розвитку національних електронних інформаційних ресурсів та інтероперабельності, розвитку інфраструктури широкосмугового доступу до Інтернету та телекомунікацій, електронної комерції та бізнесу; у сфері надання управлінських послуг; у сферах електронних довірчих послуг та електронної ідентифікації; у сфері розвитку ІТ-індустрії тощо.

*Ресурсний механізм* передбачає матеріально-технічне, фінансове забезпечення діяльності органів державної влади з метою вироблення державної політики та реалізації комплексних та масштабних розробок.

*Механізм кадрового забезпечення* пов'язується з удосконаленням державної кадрової політики, яка потребує ефективної системи підвищення професійного рівня державних службовців, що включає сукупність кадрових інститутів та організацій з відповідними ресурсами та цілісним управлінням кадровими процесами.

*Технологічний механізм* передбачає використання сукупності технологій, сервісів, платформ, систем, мобільних додатків, застосунків, які забезпечують реалізацію технологічної складової механізмів інтелектуального управління, а також засоби реалізації потреби громадян в

інформаційному забезпеченні та методах спілкування з органами влади за принципом інтерактивної комунікативної взаємодії.

Обґрунтовано, що у сучасному світі серед ключових напрямів діяльності держави провідне місце має відводитися створенню умов не лише для інноваційного розвитку економіки, соціального прогресу, задоволення інформаційних потреб в реалізації прав громадян, їх об'єднань, підприємств та організацій, але й для ефективного технологічного забезпечення інтелектуалізації сучасної вітчизняної освіти.

Встановлено, що запровадження медичних інформаційних систем та використання таких їх модулів, як аналітико-статистичних чи управлінського обліку та управління якістю в режимі реального часу, покликані покращити ефективність прийняття управлінських рішень на усіх рівнях функціонування галузі охорони здоров'я. Для цього необхідно забезпечити розвиток кадрового потенціалу для роботи з новими цифровими продуктами, шляхом практичного навчання роботи з технологічними платформами, системами, здійснювати систематичні e-health - тренінги, e-health - школи тощо.

Доведено, що удосконалення сучасної кадрової політики передбачає реалізацію зазначених складових: напрацювання теоретичних основ сучасної кадрової політики, формування відповідної законодавчої бази, окреслення спеціальних інститутів та органів, уповноважених на реалізацію кадрової політики.

Зазначено, що на сьогодні майже усі ключові реформи мають цифрову складову. Протягом 2017-2018 років започатковано цілу низку важливих проектів як загальнодержавного, так і місцевого значення, зокрема: “Інтерактивна мапа стихійних сміттєзвалищ” та “Оцінка впливу на довкілля” (електронні сервіси Мінприроди), “Звернення за призначенням допомоги при народженні дитини в електронній формі” та “Призначення житлової субсидії” (Міністерство соціальної політики), “Електронний кабінет перевізника” та програма “Електронний квиток” (Мініфраструктури), програма “Електронне здоров'я” (Міністерство охорони здоров'я), національна освітня електронна платформа та створення електронних навчальних ресурсів (Міністерство освіти і науки), робота ДП “СЕТАМ” із застосування технології Block-Chain (спільно з Держгеокадастр), впровадження архівної системи “ЕЛАРСИС” (Укрдержархів) тощо.

Разом з тим відзначено, що роль технологічної складової у процесах управління державою і суспільством неухильно зростає, що актуалізує подальшу необхідність розбудови в Україні сучасного цифрового суспільства та економіки, синергетичний потенціал яких здатний привести до трансформаційних змін у державному управлінні.

Розроблено модель формування та реалізації механізмів інтелектуального управління у діяльності органів державної влади, у якій визначено її суб'єкти (на національному, регіональному та місцевому рівнях), об'єкти (громадянське суспільство, бізнес, індивіди), а також основні механізми вироблення державної політики у досліджуваній сфері, з урахуванням сучасних факторів технологічного розвитку суспільства.

У розробленій моделі виокремлено фактори цифрового розвитку суспільства, які актуалізують та обумовлюють формування та реалізацію механізмів інтелектуального управління. До них віднесено:

- інформацію і знання, (інтелектуальні ресурси), які є головним економічним ресурсом;
- зміну функції знань (на сучасному етапі розвитку знання можуть виступати як безпосередній продукт виробництва, як предмет безпосереднього кінцевого споживання, як виробничий ресурс, засіб розподілу і / або ринкових транзакцій, як засіб тезаврації, як знаряддя або інструмент управління, як засіб консолідації суспільства і відтворення громадських інститутів);
- зростання транзакційних витрат (витрат на пошук інформації, вивчення кон'юнктури ринку, рекламу, захист прав власності тощо);
- зміну умов досягнення конкурентних переваг (конкурентоспроможними стають ті контрагенти, які раціонально і ефективно використовують свої інтелектуальні ресурси (випускають принципово нову продукцію, вдосконалюють свої бізнес-процеси, продуктивно направляють інформаційні та інтелектуальні потоки, виробляють стратегію на задоволення індивідуальних запитів користувачів, здійснюють своєчасну передачу і управління знаннями);
- тенденція зростання наукоємності товарів і послуг;
- збільшення витрат на інтелектуально місткі товари і послуги (фінансові послуги, розваги, спорт, відпочинок, персональні комп'ютери, мобільні засоби зв'язку, тощо);
- підвищення частки наукомістких товарів у міжнародному обміні;
- зміна структури ринку праці: формування і зростання кластера інтелектуальних працівників (knowledge workers), віртуальних форм організації праці, розширення аутсорсингу;
- виникнення нових форм організації діяльності (електронна торгівля), нові інструменти (електронні гроші, цифровий підпис);
- підвищення частки інноваційної складової у виробництві товарів і послуг (збільшення чисельності науково-дослідного персоналу, масштабів інвестицій у науково-технічні розробки, ступеня захисту інтелектуальної власності, питомої ваги наукових робіт, обсягів і темпів виробництва високотехнологічної продукції);
- повсюдне проникнення інноваційних технологій в усі сфери суспільних процесів.

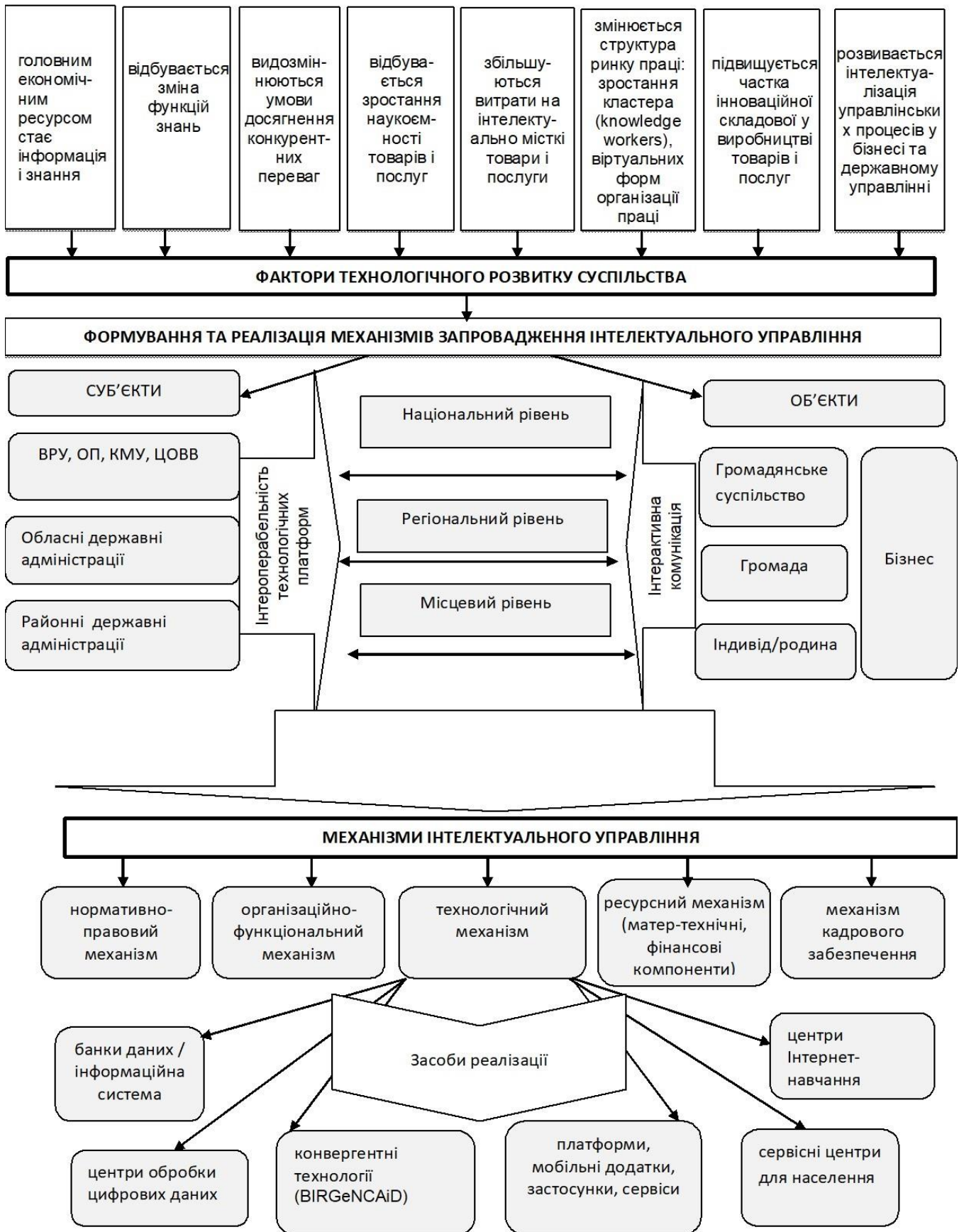


Рис. 1. Модель формування та реалізації механізмів інтелектуального управління у діяльності органів державної влади

Запропоновано інноваційні засоби реалізації механізмів інтелектуального управління, що включають як сукупність технологій, платформ, мобільних додатків, застосунків, сервісів, так і засоби реалізації потреби громадян в інформаційному забезпеченні та методах взаємодії з органами влади й можливості інтерактивної комунікації в умовах розвитку цифрового суспільства. Сформульовано перспективні напрями запровадження механізмів інтелектуального управління у діяльності органів державної влади в умовах сучасних цифрових трансформацій та визначено пріоритетні напрями їх реалізації.

## ВИСНОВКИ

У дисертаційному дослідженні здійснено розв'язання актуальної наукової проблеми у галузі науки державне управління щодо теоретико-методологічного та науково-практичного обґрунтування напрямів формування та реалізації механізмів інтелектуального управління у діяльності органів державної влади. Реалізовані мета та завдання дають підстави зробити такі висновки й запропонувати рекомендації щодо використання результатів дослідження.

1. Узагальнення теоретичних засад проблем формування та реалізації механізмів інтелектуального управління у діяльності органів державної влади дозволило встановити, що наукові дослідження щодо інтелектуальних витоків соціально-економічного розвитку почали розроблятися на початку XIII століття. Активність у сучасних дослідженнях із зазначеної тематики простежується протягом останніх 30 років, причому більшість теоретичних концепцій, розроблених у конкретний історичний період, виділяють лише якусь одну сторону управління як процесу, процедури, системного компонента тощо, залишаючи поза увагою деякі інші аспекти, які можуть бути істотними при виробленні управлінських альтернатив. Встановлено, що відсутність єдиної наукової думки на практиці створює проблеми регулювання концептуально пов'язаних з інтелектуалізацією соціально-економічних відносин, що в перспективі можуть бути вирішені за рахунок застосування нових трансдисциплінарних підходів у дослідженні зазначеної проблеми.

З'ясовано, що суттєве прискорення наукових розробок з теми дослідження в останні роки обумовлено бурхливим впровадженням Інтернету, інформаційно-комунікаційних та цифрових технологій. Їх розповсюдження докорінно змінило форми суспільних відносин, які завдяки ним стали більш інтенсивними; впровадження на початку XXI століття інтелектуальних систем управління прискорило комерційну діяльність; роботизація та автоматизація в управлінні компаніями і підприємствами покращила процеси аналізу бізнес-середовища, моніторингу будь-яких змін на підприємстві, контролю ринку і потреб споживачів; використання штучного інтелекту та робототехніки у світі за перші 20 років XXI століття

зросло на 60%; у 2019 році 71% компаній та підприємств світу мали власні стратегії використання штучного інтелекту для покращення свого бізнесу; 59% компаній мали окрему статтю видатків на впровадження штучного інтелекту.

Аналіз стану наукової розробленості проблеми формування та реалізації механізмів інтелектуального управління у діяльності органів державної влади засвідчив, що проблема формування та запровадження механізмів інтелектуального управління у діяльності органів державної влади є малодослідженою у вітчизняному науковому середовищі. Окремі праці присвячені економічним, фінансовим, лінгвістичним, природоохоронним аспектам цієї проблеми, проте щодо сфери державно-управлінських відносин, зазначені дослідження не були предметом розгляду у вітчизняній науці. Натомість іноземні наукові розробки представлені більш широко та стосуються різних сфер суспільних відносин, в тому числі й сфери державного управління.

2. Виявлено основні тенденції й еволюційні закономірності розвитку функцій держави щодо переходу від систем і процесів індустриальної економіки та інформаційного суспільства до цифрової економіки та цифрового суспільства як передумови формування парадигми інтелектуального управління у державно-управлінських процесах. У цьому зв'язку проаналізовано розвиток цілей і завдань держави щодо інтелектуалізації управлінських процесів від першої промислової революції. Досліджено особливості генезису “Індустрії 4.0” та передумови її формування.

Систематизація наукового матеріалу дозволила встановити відсутність усталеної термінології для позначення четвертої промислової революції, що пов'язано з інноваційністю цієї концепції. Розглянуто етапи промислових революцій, окреслено їх основні характеристики, узагальнено цілі і завдання держави щодо розвитку промислових революцій у провідних країнах світу. Встановлено, що “Індустрія 4.0” є результатом технологізації більшості сфер сучасного життя. Впровадження новітніх технологій у виробництво збільшує продуктивність праці і сприяє економічному розвитку держави. Визначено позитивні риси концепції “Індустрії 4.0” та систематизовано основні ризики четвертої промислової революції для держави.

Виокремлено головні складові розвитку цифрової економіки як чергового етапу формування сучасної моделі виробничо-технологічної та соціальної системи суспільства на основі результатів четвертої промислової революції, якими є нормативне регулювання, розвиток інфраструктури, безпека мереж (кібербезпека), ефективна кадрова політика, співпраця держави та бізнесу для створення технологічних платформ, систем, мобільних додатків, застосунків. Саме на це має бути спрямована функція держави в партнерстві з бізнесом, реалізація якої потребує відповідної інвестиційної політики.

Встановлено, що в Україні зазначені процеси відбуваються досить повільно, й до того ж, із запізненням щодо прийняття відповідних дій, як на



державному, так і на регіональному рівні. Зазначене вимагає розробки відповідних стратегічних документів, зокрема, науковцям, учасникам ІТ-бізнесу спільно з представниками регіональної влади належить сформулювати стратегії та розробити індивідуальні дорожні карти регіонів у напрямі цифрового розвитку їх економік і досягнення ключових соціально-економічних показників.

3. Окреслено наукові підходи щодо використання сучасних NBIC-, GNR-, GRIN-, GRAiN- технологій в межах концепту інтелектуального управління. Доведено, що проблеми впровадження NBIC, GNR, GRIN, GRAiN технологій привертають увагу дослідників у зв'язку з тим, що ці напрями є новими і перспективними для високотехнологічного розвитку суспільства. Більшість науковців акцентують увагу на перевагах зазначених технологій та їх впливові на перетворення у житті людства. Ці технології можуть не тільки поліпшити техніки виробництва, а й суттєво трансформувати методи управління за допомогою інтелектуалізації процесу.

Усе вищезазначене переконує, що NBIC, GNR, GRIN, GRAiN технології в сфері управління створюють нові можливості для прогресу взаємодії держави і суспільства, розвитку промисловості, поширенню когнітивного та інтелектуального досвіду людства. Дослідження свідчить, що високорозвинені світові держави (США, Японія, Китай, Європа та ін.) вбачають у цих технологіях інструмент вирішення проблем людства у глобальному масштабі. Це не лише вирішення проблем старіння, екологічного захисту, енергетичного забезпечення та інші переваги, а й забезпечення інтелектуального управління процесами взаємодії держави та суспільства.

З'ясовано, що NBIC-технології позначаються аббревіатурою, що утворена від таких концептів як N – нано, B – біо, I – інфо та C – когніто. Інші технології також позначені відповідними аббревіатурами, такими як: GNR (генетика, нанотехнології, робототехніка), GRIN (генетика, робототехніка, інформаційні технології, нанотехнології), GRAiN (генетика, робототехніка, штучний інтелект, нанотехнології). Враховуючи, що перелік вищезазначених технологій дублює певні види технологій та не містить D – діджитал (цифрових) технологій, запропоновано об'єднати усі вищезазначені аббревіатурні їх позначення в єдину узагальнену аббревіатуру – BIRGeNCAiD, де B – біо-, I – інфо-, R – робо-, Ge – генно-, N – нано-, C – когнітивні-технології; Ai – штучний інтелект, D – діджитал (цифрові) технології, які у сукупності виступають інструментами механізмів інтелектуального управління та забезпечують ефективні процеси взаємодії держави та суспільства. Очевидно, що у цьому зв'язку варто говорити не лише про зміну механізмів державного управління, а радше про формування та розвиток нових механізмів, виникнення яких обумовлюються стрімким цифровим розвитком суспільства та проникненням інноваційних розробок в усі сфери суспільних відносин. Це актуалізує потребу розширення спектру традиційних механізмів державного управління з урахуванням еволюційного технологічного розвитку та формування інтелектуальної парадигми

державного управління.

4. Систематизовано та розвинуто понятійно-категорійний апарат формування та реалізації механізмів інтелектуального управління та інтелектуалізації управлінських процесів у діяльності органів державної влади шляхом введення у науковий обіг понять “інтелектуальне управління у діяльності органів державної влади” та „механізми інтелектуального управління у діяльності органів державної влади”. Під першим розуміється процес цілеспрямованого впливу держави (суб’єкта управління) на розвиток суспільно-політичних відносин (об’єкта управління) шляхом застосування механізмів інтелектуального управління. Під механізмами інтелектуального управління у діяльності органів державної влади запропоновано розуміти систему взаємопов’язаних компонентів: правових норм; організаційно-функціональних структур; фінансово-економічного та матеріально-технічного забезпечення; кадрової політики; технологічних розробок (інструментів, сервісів, платформ, систем, мобільних додатків, застосунків), стандартів їх запровадження, які забезпечують здійснення практичного впливу держави на життєдіяльність суспільства для забезпечення досягнення конкретної мети (цифрове-, інтелектуальне суспільство), що сприятиме розвитку країни в обраному стратегічному напрямі на основі відповідного законодавчого забезпечення та із додержанням низки визначальних принципів.

З’ясовано, що розвиток інтелектуальних технологій реалізує потребу у здійсненні аналітичних процесів, які пов’язані з аналізом причинно-наслідкових зв’язків у складних системах, прогнозуванням розвитку ситуацій у різних сферах державного управління, оптимізацією вирішення поставлених завдань, формуванням управлінських стратегій тощо.

Доведено, що на сучасному етапі відкривається суттєва можливість удосконалення та швидкого й ефективного прийняття рішень за допомогою автоматизації деяких інтелектуальних функцій. Це стосується в першу чергу збору інформації, її систематизації та аналізу, пошуку закономірностей, прогнозування, моделювання. Окрім цього, з’являються додаткові можливості щодо використання “обчислювального інтелекту” для здійснення планування, з урахуванням вихідних даних та пошуку оптимальних варіантів рішень серед великої кількості альтернативних шляхів.

Встановлено, що при розробці і використанні інтелектуальних систем управління, призначених для застосування в державних структурах, необхідно мати набір норм і правил, що визначають відповідність таких систем рівню розвитку цифрового суспільства та вимогам підтримки професійної діяльності осіб, які приймають рішення в органах державної влади.

5. Досліджено запровадження цифровізації державно-управлінських процесів в контексті визначення їх впливу на формування інтелектуальної парадигми у провідних зарубіжних країнах та встановлено, що цифрові трансформації у зарубіжних країнах набувають поширення протягом останніх десяти років. Розвиток цифрових технологій та систем,

впровадження їх у державний сектор створюють нові можливості для використання професіоналізму людей, залучених до управління великими проектами, процесом проектного менеджменту та його філософією. Ефективна практика управління проектами є головним фактором успіху ініціатив цифрового врядування. Професійні проектні менеджери відіграють важливу роль у їх реалізації, оскільки такі проекти мають великий вплив на суспільство. Уряди впроваджують нові технології для покращення надання адміністративних послуг й, таким чином, поліпшують відносини між державою та громадянами.

Зясовано, що цифрові трансформації Швеції, Англії, Франції, США, Об'єднаних Арабських Еміратів, Сингапуру включають широкий спектр заходів і охоплюють місцеві, національні та міжнародні уряди та установи. В останнє десятиліття спостерігається суттєве збільшення кількості проектів цифрового спрямування та зосередження уваги на використанні та інтеграції інтелектуальних технологій та систем у такі проекти. Багато з них зосереджені на зменшенні витрат, а головною метою більшості з них є функціональність, ефективна комунікація між стейкхолдерами проектів, ефективна проектна практика. Зарубіжний досвід свідчить, що цифрові трансформації дозволяють реалізовувати великі комплексні та масштабні розробки, що дозволяє не лише спростити механізм проектування нових послуг (або цифровізації вже існуючих), але й автоматизувати механізм оцінки їх ефективності.

Доведено, що тенденції повсюдного цифрового розвитку у сучасному світі створюють підґрунтя для процесів перерозподілу інтелектуальних і матеріальних ресурсів. Відомо, що цифрові дані не потребують залучення великих обсягів витрат, при цьому забезпечують миттєву їх передачу у будь-який куточок світу. Ці характеристики дають можливість для впровадження змін у систему державного управління, яка б забезпечувала поєднання оптимальних фінансових витрат, безпеку та оперативність передачі й обробки інформації

6. Оцінка нормативно-правового забезпечення цифрового врядування як базового інструментарію запровадження механізмів інтелектуального управління у діяльності органів державної влади в Україні засвідчила, що країна модернізує та коригує (у відповідності до сучасних трендів) свою нормативно-правову базу, розвиває технологічні кластери та формує стратегічні документи у досліджуваній сфері.

Незважаючи на певні кроки на шляху прозорості та відкритості Уряду та його рішень, відзначено, що сьогодні в Україні недостатньо розроблена законодавча база щодо регулювання процесу розбудови цифрової економіки, простежується невизначеність характеру взаємодії учасників цього процесу. Питання розвитку цифрових технологій мають бути представлені в правовому полі країни, особливо в таких сферах, що стосуються публічних послуг, малого і середнього підприємництва, споживчого ринку, охорони здоров'я, створення інформаційно-аналітичних систем для їхнього забезпечення та інше. Здійснений аналіз існуючої законодавчої бази України

свідчить, що законодавче відображення зазначених питань фрагментарне та ситуативне. Водночас нормативно-правові документи, що визначають стратегічні вектори розвитку інформаційної сфери, здебільшого є застарілими (прийняті більше 10-15 років тому) та мало адаптованими до сучасних реалій. Частковою спробою вирішити цю проблему є намагання Уряду реалізувати Цифровий порядок денний для України 2020 як стратегію розбудови сучасного цифрового суспільства.

Зазначено, що повноцінному розвитку в Україні законодавчої бази із зазначених питань бракує наукових досліджень галузі, що може слугувати підґрунтям для розробки нормативно-правових основ здійснення реформ, оскільки подібні дослідження виступають наріжним каменем та базовою основою в обґрунтуванні та виробленні державної політики з питань технологічних трансформацій країни. Наукові розробки рухають економічний розвиток та виступають складовими довгострокових стратегій розвинутих країн. Однак, в Україні на сьогодні не спостерігається системного вироблення державної політики щодо стратегічних напрямів та програм розвитку цифрового (а в майбутньому - інтелектуального) суспільства, принаймні на найближчих 15-20 років.

Здійснено аналіз підходів до реформування нормативно-правової системи України із інтелектуалізації управлінських процесів у діяльності органів публічної влади. У роботі визначено законодавчі ініціативи та концепції, які визначають основний напрям України щодо сучасної цифрової трансформації діяльності державних установ, організації електронного документообігу та інтернет-взаємодії органів публічної влади, представників бізнес-структур і громадян України. На основі проведеного дослідження встановлено фактори, які сприяють реформуванню системи органів державної влади: розвиток інтернету, технологічні досягнення у сфері науки і техніки та необхідність змінювати традиційну систему діяльності державних органів влади у зв'язку з процесами глобалізації та інтеграції у європейське співтовариство.

7. Виокремлено чинники, що деструктивно впливають на процеси технологічних трансформацій та формування ефективних механізмів державного регулювання у досліджуваній сфері, до яких віднесено матеріально-технічні, науково-освітні, організаційно-управлінські, політичні, правові, кадрові, фінансово-економічні, які у сукупності зумовлюють низьку ефективність публічної політики та унеможливають отримання від неї "системного ефекту" в сучасних умовах технологічного розвитку.

Обґрунтовано, що у розвитку цифрового врядування в Україні залишається ціла низка проблем, що потребують свого невідкладного вирішення, зокрема це: низький рівень єдиної координації, контролю та взаємодії замовників завдань і проектів у сфері цифровізації; застаріла нормативно-правова база, яка перешкоджає впровадженню сучасних інноваційних технологій; несформованість базової інформаційно-телекомунікаційної інфраструктури, особливо в регіонах; низька якість управління розробкою, впровадженням, підтримкою функціонування та

розвитком таких систем в органах публічної влади; низький рівень інформаційної безпеки та захисту інформації в інформаційно-телекомунікаційних системах органів державної влади; низький рівень готовності публічних службовців до запровадження й використання сучасних технологічних інструментів.

Враховуючи можливості, що надають реформи в галузі децентралізації, на регіональному рівні особлива увага повинна бути приділена таким питанням як: сучасні тенденції розвитку цифрової трансформації (цифровізації) в регіоні та підвищення якості життя населення як умов формування комфортного середовища; розбудова цифрового екосередовища в регіоні; підтримка стартапів у сфері цифрової економіки; цифрове майбутнє і регіональна економічна безпека. Стратегічними підходами регіональних органів влади до підвищення ефективності переходу до цифрової економіки має бути інфраструктурний розвиток та інституційна підтримка впровадження цифрових технологій. При цьому, безумовно, реалізація кожного з цих стратегічних підходів в тому або іншому регіоні повинна враховувати їхню специфіку і особливості розвитку.

Разом з тим, обґрунтовано, що забезпечення фізичного доступу до цифрової інфраструктури є необхідним, але недостатнім, інші допоміжні дії повинні бути спрямовані на підтримку цифрової грамотності та інклюзивної освіти. Потрібно зосередитись як на розподілі ресурсів, так і на порядку денному політики, від “надання інфраструктури та доступу” до “заохочення використання існуючої інфраструктури для створення цінності”, а також від “апаратного забезпечення” до “людського капіталу”. Через інновації та співпрацю слід активно сприяти створенню технологій, які підтримують зусилля, спрямовані на подолання цифрового розриву.

Розвиток цифрових навичок стає однією з найважливіших умов для цифрового розвитку будь-якої країни та виступає засадничим базисом у еволюційному русі до інтелектуального суспільства, оскільки прямо або опосередковано пов'язаний з усіма сферами функціонування суспільства та економіки. Цифрові навички також вважаються вихідною рамковою умовою для розвитку всіх інших пріоритетів у сфері гармонізації технологічних ринків країн ЄС та Східного Партнерства.

8. Розроблено модель формування та реалізації механізмів інтелектуального управління у діяльності органів державної влади, у якій визначено її суб'єкти (на національному, регіональному та місцевому рівнях), об'єкти (громадянське суспільство, бізнес, індивіди), а також основні механізми вироблення публічної політики у досліджуваній сфері, з урахуванням сучасних факторів технологічного розвитку суспільства. Запропоновано інноваційний інструментарій діяльності органів державної влади з метою інтелектуалізації державно-управлінських процесів, що включає як технологічні засоби (платформи, мобільні додатки, застосунки, сервіси), так і засоби реалізації потреби громадян в інформаційному забезпеченні та методах спілкування з органами влади й можливості інтерактивної комунікативної взаємодії.

9. Удосконалено базові механізми формування та реалізації державної політики у досліджуваній сфері шляхом розширення й доповнення їх спектру, а саме: механізмами інтелектуального управління, засобами реалізації яких виступає система нормативно-правового, організаційно-функціонального, ресурсного (до нього відносимо матеріально-технічну, фінансову компоненту), механізмів технологічного та кадрового забезпечення з урахуванням факторів технологічного розвитку суспільства, що слугують для досягнення конкретної мети (цифрове-, інтелектуальне суспільство) та сприятиме розвитку країни в обраному стратегічному напрямі на основі відповідного законодавчого забезпечення та із додержанням низки визначальних принципів.

*Нормативно-правовий механізм* ґрунтується на положеннях Концепції розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018-2020 роки та Стратегії розвитку сфери інноваційної діяльності на період до 2030 року, європейських міжнародних документах з теми дослідження та передбачає доповнення та оновлення правових норм, особливо в таких сферах, що стосуються адміністративних послуг, малого і середнього підприємництва, споживчого ринку, охорони здоров'я, створення інформаційно-аналітичних систем для їхнього забезпечення та інше. Повноцінному розвитку в Україні законодавчої бази із зазначених питань бракує наукових досліджень галузі, що може слугувати підґрунтям для розробки нормативно-правових основ здійснення реформ, оскільки подібні дослідження виступають наріжним каменем та базовою основою в обґрунтуванні та виробленні державної політики з питань технологічних трансформацій країни.

*Організаційно-функціональний механізм* як сукупність важелів, засобів та форм організуючого впливу, передбачає реалізацію заходів, що спрямовані на удосконалення діяльності органів державної влади, до повноважень яких віднесено формування та реалізацію державної політики: у сферах цифровізації, цифрового розвитку, цифрової економіки, цифрових інновацій та технологій, електронного урядування та електронної демократії, розвитку інформаційного суспільства, інформатизації; у сфері впровадження електронного документообігу; у сфері розвитку цифрових навичок та цифрових прав громадян; у сферах відкритих даних, розвитку національних електронних інформаційних ресурсів та інтероперабельності, розвитку інфраструктури широкосмугового доступу до Інтернету та телекомунікацій, електронної комерції та бізнесу; у сфері надання електронних та адміністративних послуг; у сферах електронних довірчих послуг та електронної ідентифікації; у сфері розвитку ІТ-індустрії тощо.

*Ресурсний механізм* передбачає матеріально-технічне, фінансове забезпечення діяльності органів державної влади з метою вироблення державної політики та реалізації комплексних та масштабних розробок.

*Механізм кадрового забезпечення* пов'язується з удосконаленням державної кадрової політики, яка потребує ефективної системи підвищення професійного рівня державних службовців, що включає сукупність кадрових інститутів та організацій з відповідними ресурсами та цілісним управлінням

кадровими процесами.

*Технологічний механізм* передбачає використання сукупності технологій, сервісів, платформ, систем, мобільних додатків, застосунків, які забезпечують реалізацію технологічної складової механізмів інтелектуального управління, а також засоби реалізації потреби громадян в інформаційному забезпеченні та методах спілкування з органами влади за принципом інтерактивної комунікативної взаємодії.

Доведено, що забезпечення ефективності реалізації механізмів інтелектуального управління може бути здійснене лише за умови впровадження новітніх технологічних засобів у цю сферу взаємодії держави та суспільства.

До основних цілей формування та реалізації механізмів інтелектуального управління віднесено:

- піднесення економічного зростання і його забезпечення в довгостроковій перспективі;
- досягнення високої продуктивності праці;
- підготовка і широке застосування праці інтелектуальних працівників у виробництво нової продукції і послуг;
- формування інноваційної екосистеми;
- впровадження новітніх технологій в усі сектори економіки для забезпечення швидкого доступу до інформації та знань, генерування нових ідей з наступним втіленням у випуску продукції і послуг з підвищеною доданою вартістю та інтелектуальної складової;
- створення та забезпечення продуктивного бізнес-середовища для підвищення ступеня інноваційності, оптимального використання природо-, енерго- і ресурсозберігаючих технологій;
- забезпечення соціальної стабільності.

10. Запропоновано напрями підвищення ефективності кадрового потенціалу як складової державної політики у реалізації інтелектуальних управлінських трансформацій. Обґрунтовано, що вироблення та реалізація кадрової політики України в усіх сферах суспільної діяльності потребує ефективної системи підвищення професійного рівня державних службовців, що включає сукупність кадрових інститутів та організацій з відповідними ресурсами та цілісним управлінням кадровими процесами, а також організаційних структур і відносин у державі з метою досягнення визначених пріоритетів розвитку цифрового суспільства та дотримання європейських стандартів, їх ідеологічного та програмного забезпечення в умовах швидких трансформаційних змін. Це передусім передбачає наявність нормативно-правової бази та формування системи організацій, які здійснюватимуть управління кадровими процесами у цих сферах.

Встановлено, що кадрове забезпечення державного управління в Україні характеризується значною сукупністю системних проблем, зумовлених як трансформаційними процесами в політиці, економіці, соціокультурній сфері, так і певними недоліками у забезпеченні рівня професійної компетентності державних службовців в умовах реалізації

інтелектуальних управлінських трансформацій. Передусім необхідно зазначити, що у невизначеному стані перебуває кадрова система країни, її інститути; недосконалим залишається нормативно-правове забезпечення державної кадрової політики.

У цьому зв'язку доведено, що сучасність висуває принципово нові вимоги до інтелектуалізації самого процесу управлінської діяльності, якість та ефективність якого на місцевому, регіональному та державному рівнях залежить, перш за все, від професійної компетенції управлінського персоналу. Інтелектуальні ресурси є необхідною умовою для удосконалення методів державного управління та механізмів запровадження новітніх зразків техніки і технології, реконструкції виробництва і його модернізації, оновлення системи підготовки і перепідготовки кадрів. Для цього треба чітко визначити місце і роль державного управління в процесах розвитку інтелектуальних ресурсів суспільства, окреслити основні цілі й пріоритети, розробити відповідні заходи щодо розвитку та вдосконалення форм та методів державного управління, розробити механізми їх практичного втілення у життя.

11. Обґрунтовано окремі стратегічні цілі й пріоритети державної політики у реалізації найсучасніших технологічних управлінських трансформацій в умовах глобалізації та сформульовано основні завдання щодо їх реалізації. Доведено, що для результативності державно-управлінських процесів необхідні нові форми роботи з інформацією, методи, способи аналізу, що актуалізують не лише необхідність розробки нових технологій, але і необхідність забезпечення інтегрованості таких систем. Відтак застосування інтелектуальних систем управління дозволить органам публічної влади досягати значних результатів завдяки адаптації своєї системи до швидко змінюваного середовища.

Встановлено, що в Україні на державному рівні визнається необхідність формування цифрової економіки та суспільства, а технологічні розробки розглядаються в якості одного із ключових чинників сталого розвитку. В той же час, розбудова цифрової економіки актуалізує багато питань державної регіональної політики, які необхідно не лише чітко ставити, але й потрібно системно вирішувати. Одним із таких питань є розуміння наслідків переходу на цифровий формат для політики, пов'язаної з такими сферами як: регіональний ринок праці, освіта і підвищення кваліфікації, управлінські інновації, галузевий розвиток, конкуренція, захист споживачів, оподаткування, торгівля, охорона довкілля і енергоефективність, а також регулювання у сфері безпеки, недоторканості приватного життя і захисту даних. Сприяння розвитку цифрової інфраструктури в найменш розвинутих районах є ключовим фактором для підтримки всеосяжності, разом з тим державні органи повинні також прийняти низку політичних рішень, спрямованих на стимулювання соціальної та економічної єдності через нові інновації

З'ясовано, що останнім часом здійснено чимало кроків на шляху прозорості Уряду та його рішень. Активно розвивається Ініціативи



“Партнерство “Відкритий Уряд”, сформовано Дорожню карту розвитку відкритих даних в Україні та модернізовано Єдиний державний веб-портал відкритих даних. Як наслідок – в 2017 році Україна зайняла 17 сходинку в оновленому рейтингу Open Data Barometer, а з жовтня 2018 року відкриті дані України автоматично потрапляють на Європейський портал відкритих даних [www.europeandataportal.eu](http://www.europeandataportal.eu).

З прийняттям Концепції розвитку електронної демократії в Україні на 2017-2020 роки активно розвиваються усі ключові інструменти електронної демократії: електронні консультації, електронні петиції, електронні звернення, бюджети участі (громадські бюджети). Важливим доповненням до цього став розвиток системи електронних послуг в Україні. Ключовим моментом у сталому розвитку цифрових сервісів є ефективна система електронної ідентифікації. В жовтні 2017 року було прийнято Закон України “Про електронні довірчі послуги” який забезпечив нормативно-правову основу процесу впровадження MobileID, BankID та Створення загальнодержавної інтегрованої системи електронної ідентифікації.

Зазначено, що на сьогодні майже усі ключові реформи мають цифрову складову. Протягом 2017-2018 років започатковано цілу низку важливих проектів як загальнодержавного, так і місцевого значення. Зокрема: “Інтерактивна мапа стихійних сміттєзвалищ” та “Оцінка впливу на довкілля” (електронні сервіси Мінприроди), “Звернення за призначенням допомоги при народженні дитини в електронній формі” та “Призначення житлової субсидії” (Міністерство соціальної політики), “Електронний кабінет перевізника” та програма “Електронний квиток” (Мініфраструктури), програма “Електронне здоров’я” (Міністерство охорони здоров’я), національна освітня електронна платформа та створення електронних навчальних ресурсів (Міністерство освіти і науки), робота ДП “СЕТАМ” із застосування технології Block-Chain (спільно з Держгеокадастр), впровадження архівної системи “ЕЛАРСИС” (Укрдержархів) тощо.

Разом з тим відзначено, що роль технологічної складової у процесах управління державою і суспільством неухильно зростає, що актуалізує подальшу необхідність розбудови в Україні сучасного технологічного суспільства та економіки, синергетичний потенціал яких здатний привести до трансформаційних змін у державному управлінні.

Обґрунтовано перспективні напрями запровадження механізмів інтелектуального управління у діяльності органів державної влади, які передбачають створення “регулятивних майданчиків”, “тендерів проблем”, “стратегічного форсайту” як основи прогнозування майбутнього шляхом вироблення можливих сценаріїв розвитку з визначенням пріоритетних технологій, що нададуть значних можливостей для розвитку.

Для досягнення істотного прогресу у виробленні державної політики щодо запровадження механізмів інтелектуального управління у діяльності органів державної влади необхідно вирішити наступні взаємопов’язані завдання:

- визначити використання даних і аналітики даних в якості пріоритету для державного управління; визнати високоякісні дані національним активом багаторазового використання і створити національну систему управління даними; дотримуватися концепції відкритих даних для підвищення прозорості державного сектору;
- впровадити підхід “уряд як платформа” для надання надійних клієнто-центричних цифрових державних послуг;
- розробити і затвердити національну систему вимог щодо інтероперабельності (Interoperability Framework) на центральному, і місцевому рівнях;
- розробити і впровадити архітектуру цифрового уряду на регіональному рівні;
- завершити розгортання сервісів спільного використання та інформаційних ресурсів цифрового уряду і забезпечити їх обов’язкове використання регіональними відомствами;
- затвердити керівні принципи проектування цифрових послуг, включаючи “клієнто-центричність”, “безпека і конфіденційність”, “повторне використання даних”; “інтероперабельність”;
- забезпечити надання послуг через платформу цифрового уряду, в тому числі для вирішення проблеми цифрової інклюзії (англ. inclusion – включення) – процес збільшення рівня участі усіх громадян в соціумі, і в першу чергу тих, що мають труднощі у фізичному розвитку;
- застосовувати створені інноваційні технології (аналітика даних, блокчейн, інтернет речей, штучний інтелект) як для поліпшення та реінжинірингу наданих державних послуг, так і при розробці нових послуг;
- використовувати захищену інфраструктуру хмарних обчислень для усіх платформ та послуг;
- усунути нормативні бар’єри, пов’язані з придбанням послуг хмарних обчислень в залежності від міри їх використання з метою надання можливості для використання ресурсів приватного сектора (кращі за характеристиками безпеки і доступності 24/7/365 можуть стати частиною угод про надання послуг);
- використовувати гібридні (публічні, приватні) хмари для вирішення проблем, пов’язаних з конфліктом між необхідністю забезпечення конфіденційності даних з одного боку, та надання державних послуг – з іншого;
- перевести центри обробки даних окремих відомств в урядову хмару;
- сприяти розвитку культури впровадження інновацій і цифрових навичок в державному секторі: визначити як пріоритет навчання вищого й середнього керівництва;
- започаткувати систему управління змінами для створення цифрового уряду;
- розвивати культуру ефективного управління даними та спільного використання даних в усіх органах державної влади;

– сприяти розвитку співпраці між державним і приватним сектором та науково-освітнім співтовариством на усіх рівнях;

– визначити як пріоритет цифрову трансформацію сфери освіти, охорони здоров'я, у тому числі шляхом використання технологій аналітики великих даних і штучного інтелекту для досягнення максимальних соціально-економічних ефектів в осяжному майбутньому.

У сукупності перераховані вище напрями діяльності на загальнодержавному та регіональному рівнях мають стати основою дорожньої карти для наступного етапу інтелектуалізації системи державного управління та адміністрування в Україні та запровадження механізмів інтелектуального управління у діяльності органів державної влади.

## СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

1. Запорожець Т.В. Інтелектуальне управління у діяльності органів публічної влади : монографія. К. : НАДУ, 2020. – 450 с.

2. Запорожець Т.В. Цифрова платформа інтелектуального управління у безпековій сфері // Цифрове врядування : монографія / за ред. О. В. Карпенка ; О. В. Карпенко, Ж. З. Денисюк, В. В. Наместнік [та ін.] ; Нац. акад. держ. упр. при Президентові України. - Київ : ІДЕЯ ПРИНТ, 2020. – С. 267-280.

3. Запорожець Т.В. Розвиток публічного управління в Україні в умовах глобалізації та європейської інтеграції // Інституціоналізація публічного управління в Україні : наук.-аналіт. доп. / за заг. ред. М. М. Білінської, О. М. Петрос. – Київ : НАДУ, 2019. – С. 11-21.

4. Запорожець Т.В. Нестабільність українського суспільства в умовах глобалізації: проблеми та сучасний стан / Т.В. Запорожець // Право та державне управління : збірник наукових праць. Запоріжжя, 2017. – № 3 (28). – С. 197-203.

5. Запорожець Т.В. Безпека інформаційного простору в умовах глобалізації / Т.В. Запорожець // Держава та регіони. Серія : Державне управління : наук.-вироб. журн. / Класич. приват. ун-т. – Запоріжжя: КПУ, 2018. – № 1 (61). – С. 85-88.

6. Запорожець Т.В. Европейский вектор интеграции: опыт Польши для Украины / Т.В. Запорожець // ZESZYTY NAUKOWE Państwowej Wyższej Szkoły Zawodowej im. Witelona w Legnicy. – Legnica, 2018. – № 26 (1). – С. 9-19.

7. Запорожець Т.В. Аналітична платформа SAS (Statistical Analysis System) як інструмент інтелектуального управління у безпековій сфері / Т.В. Запорожець // Вчені записки Таврійського Національного університету імені В.І. Вернадського. Серія : Державне управління. – Київ, 2018. – Том 29 (68). № 2. – С. 68-74.

8. Запорожець Т.В. Концептуальні джерела публічного управління: еволюція наукової думки / Т.В. Запорожець // Публічне управління і адміністрування в Україні. – Одеса, 2018. – № 6 – С. 52-56.

9. Zaporozhets Tetiana. Synergy of technology and culture in the development of digital society / Karpenko O., Zaporozhets T. // Вісник Національної академії керівних кадрів культури і мистецтв : наук. журнал. – К. : Міленіум, 2018. – № 4. – С. 65-68.

*Особистий внесок: доведено взаємозв'язок синергетичних тенденцій сучасних інноваційних технологій та культури, що призводить до зміни наших уявлень про світ та сутність природних процесів та явищ і створення основи для переведення у якісно новий стан рівня людських можливостей завдяки технологічним новаціям.*

10. Tetiana Zaporozhets. Ukraine in modern geopolitical realities / Zaporozhets T. // Sciences of Europe. – Praha, 2018. – VOL 2, № 32. – P. 66-71.

11. Запорожець Т.В. Інтелектуальне управління: джерелознавчий аналіз дискурсного поля / Т.В. Запорожець // Публічне управління і адміністрування в Україні. – Одеса, 2018. – № 8 – С. 32-35.

12. Запорожець Т.В. Терміни та поняття “інтелект”, “інформаційні, цифрові, інтелектуальні, смарт технології”, “блокчейн”, “краудсорсинг”: етимологічні та логіко-семантичні аспекти / Т.В. Запорожець // Держава та регіони. Серія : Державне управління : наук.-вироб. журн. / Класич. приват. ун-т. – Запоріжжя: КПУ, 2018. – № 4 (64). – С. 70-76.

13. Zaporozhets T.V. Terminological approaches to the research of concept of the intellectual management / Zaporozhets T.V. // East European Scientific Journal. – Warsaw, 2019. – 3 (43), part 8. – P. 13-17.

14. Запорожець Т. В. Концептуальні джерела запровадження механізмів інтелектуального управління в діяльності органів державної влади: еволюція наукової думки. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2019. № 5.

15. Запорожець Т. В. Індустрія 4.0: генезис цілей і завдань держави від першої промислової революції. Державне управління: теорія та практика: електронне наукове фахове видання. 2019. № 1. – С. 21-32.

16. Запорожець Т.В. Цифрове врядування як базовий механізм реалізації концепту інтелектуального управління: проектні підходи у Швеції / Т.В. Запорожець // Держава та регіони. Серія : Державне управління : наук.-вироб. журн. / Класич. приват. ун-т. – Запоріжжя, 2019. – № 4 (68). – С. 104-108.

17. Запорожець Т.В. Інтелектуальні системи управління: теоретичні підходи до побудови / Т.В. Запорожець // Публічне управління і адміністрування в Україні. – Одеса, 2020. – № 15 – С. 46-52. – URL :

18. Tetiana Zaporozhets. Introduction of innovative technologies in the educational sphere of Ukraine / Zaporozhets T., Vasiuk N. // Sciences of Europe. – Praha, 2020. – VOL 4, № 48. – P. 60-64.

*Особистий внесок: досліджено особливості запровадження механізмів інтелектуального управління у вітчизняній сфері освіти; проаналізовано кроки уряду у спрямованості суспільства та освіти на інформатизацію усіх процесів та етапів діяльності; встановлено сутність поняття «інтелектуалізація освіти» та основні напрями реформування сучасної*

*освіти в Україні; висвітлено два напрями інтелектуалізації управління в освіті, які охоплюють запровадження технологічних досягнень у навчально-виховний процес і в адміністративну діяльність освітнього закладу.*

19. Запорожець Т.В. Нормативно-правове та організаційне забезпечення інтелектуалізації управлінських процесів у діяльності органів публічної влади / Т.В. Запорожець // Вісн. Нац. акад. держ. упр. при Президентові України. Серія : Державне управління. – 2020. – №1. – С. 110-114.

20. Запорожець Т. В. Поглиблення цифрових компетенцій громадян як умова забезпечення їх готовності до використання цифрових можливостей. Інвестиції: практика та досвід. 2020. № 4. С. 97–102.

21. Zaporozhets T.V. Factors that destructively impact on the development of digital government at central and local levels of public authorities in Ukraine // East European Scientific Journal. – Warsaw, 2020. part 8. № 2 (54). P 17-20.

22. Запорожець Т.В. Застосування інтелектуальних технологій та систем штучного інтелекту для підтримки прийняття управлінських рішень / Т.В. Запорожець // Вчені записки Таврійського Національного університету імені В.І. Вернадського. Серія : Державне управління. – Київ, 2020. – Том 31 (70) № 2. – С. 79-85.

23. Запорожець Т.В. Перспективні напрями запровадження механізмів інтелектуального управління у діяльності органів публічної влади / Т.В. Запорожець // Вісн. Нац. акад. держ. упр. при Президентові України. Серія : Державне управління. – 2020. – № 2. С. 36-44.

24. Запорожець Т. В. Розбудова цифрових інфраструктур як фактор подолання цифрового розриву. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2020. № 5.

25. Tetiana V. Zaporozhets. Organization Of Crisis Management In Public Administration. International Journal of Management. / Olena L. Korolchuk, Inga M. Perestyuk, Tetiana V. Zaporozhets, Nataliia O. Vasiuk and Yevhenii A. Kulhinskyi // Volume 11, Issue 06, June 2020, pp. 496-507.

*Особистий внесок: досліджено ефективність організації антикризового управління в публічному врядуванні, встановлено, що ефективність уряду визначається здатністю формулювати та реалізовувати обґрунтовану політику у відповідних сферах управління.*

26. Zaporozhets T. Effectiveness of management in public administration in complex and crises situations. /Korolchuk O., Artiukh E., Zaporozhets T., Vasiuk N., Kulhinskyi Y//. (2020). (42), 110-120. **Web of Science**

*Особистий внесок: проаналізовано тенденції державного управління, політики протидії кризовим явищам, виявлення основних проблем неефективності антикризового управління на прикладі розвинених країн.*

### **Праці, які додатково відображають наукові результати дисертації**

27. Запорожець Т.В. Ціннісні орієнтири та пріоритети розвитку у XXI столітті / Т.В.Запорожець // Публічне управління: ціннісні орієнтири,

стандарти якості та оцінка ефективності : матеріали щоріч. Всеукр. наук.-практ. конф. за міжнар. участю (Київ, 26 трав. 2017 р.) : у 5 ч. \ за заг. ред. В. С. Куйбіди, А. П. Савкова, С. В. Загороднюка. – Київ : НАДУ, 2017. – Ч. 3 : Ціннісні орієнтири євроінтеграційних процесів. – С. 36-37.

28. Запорожець Т.В. Загрози національній безпеці в інформаційній сфері як чинники дестабілізації суспільно-політичної системи в умовах гібридної війни / Т.В.Запорожець // Виклики і загрози національній безпеці в умовах гібридної війни : матеріали кафедр. наук.-практ. семінару (Київ, 27 квіт. 2017 р.) / за ред. Л. М. Шипілової. – Київ : НАДУ, 2017. – С. 43-45.

29. Запорожець Т.В. Інформаційно-комунікативні технології у забезпеченні зовнішньополітичної стійкості України / Т.В.Запорожець // Національна стійкість України до загроз гібридної війни: матеріали кафедр. наук.-практ. семінару (Київ, 25 квітня 2018 р.) – С. 20-22.

30. Запорожець Т.В. Особливості публічного врядування у проведенні спеціальних інформаційних операцій: досвід США для України / Т.В. Запорожець // Публічне врядування в Україні: стан, виклики та перспективи розвитку: матеріали щоріч. Всеукр. наук.-практ. конф. за міжнар. участю, присвяч. 100-річчю держ. служби в Україні (Київ, 25 трав. 2018 р.) : у 5 т. / за заг. ред. В.С. Куйбіди, М. М. Білинської, О. М. Петроє. – Київ : НАДУ, 2018. – Т. 4. – С. 122-123.

31. Запорожець Т.В. Дослідження у сфері інтелектуальних технологій Норвезького університету науки і техніки: досвід для України / Т.В. Запорожець // Актуальні питання підготовки фахівців у сфері публічного управління та адміністрування : матеріали щоріч. наук.-практ. конф. за міжнар. участю (Київ, 1-2 листоп. 2018 р.) : у 2 т. / ред. колегія : В.С. Куйбіда, А.П. Савков, І. О. Дегтярьова та ін. – Київ : НАДУ, 2018. – Т. 4. – С. 80-83.

32. Запорожець Т.В. Конвергенція інноваційних технологій цифрового суспільства як глобальний тренд сучасності / Т.В. Запорожець // Теорія та практика публічного управління та адміністрування у ХХІ сторіччі : матеріали I Всеукраїнської науково-практичної конференції за міжнародною участю здобувачів вищої освіти та молодих вчених (Київ, 30 листоп. 2018 р.) : / за заг. ред. В. С. Куйбіди, О. М. Петроє, І. О. Дегтярьової. – Київ : НАДУ, 2018. – С. 128-129.

33. Zaporozhets Tetiana. Podejście naukowe do definiowania pojęć „inteligencja”, „sztuczna inteligencja”/ T. Zaporozhets // Dialogi zarządzania cyfrowego : roczny zbiór tez. Część 1. / Narodowa academia Administracji Publicznej przy Prezydencie Ukrainy, Uniwersytet Wrocławski, Uniwersytet Kijowski Boris Grinchenko; kol. red.: O. Karpenko, M. Błażewski, O. Akilina. – Wrocław –Kijow : COMPRINT, 2019. – S. 47-51.

34. Запорожець Т.В. Інтелектуальні технології та системи штучного інтелекту для підтримки прийняття управлінських рішень / Т.В. Запорожець // Інституціоналізація публічного управління в Україні в умовах євроінтеграційних та глобалізаційних викликів : матеріали щоріч. Всеукр. наук.-практ. конф. за міжнар. участю (Київ, 24 трав. 2019 р.) : у 5 т. / за заг. ред. А. П. Савкова, М. М. Білинської, О. М. Петроє. – Київ : НАДУ, 2019. – Т.

4.– С. 52-54.

35. Запорожець Т.В. Освіта публічних службовців Франції як ресурс розвитку інформаційного суспільства / Т.В. Запорожець // Навчання публічних службовців: новітні тенденції та технології : матеріали щоріч.наук.-практ. конф. за міжнар. участю (Київ, 24 трав. 2019 р.) : у 5 т. / за заг. ред. А. П. Савкова, М. М. Білінської, О. М. Петроє. – Київ : НАДУ, 2019. – Т. 4. – С. 52-54.

36. Zaporozhets Tetiana. Cyfrowa transformacja regionów jako imperatyw rozwoju mechanizmów zarządzania intelektualnego we współczesnej Ukrainie/ T. Zaporozhets // Dialogi zarządzania cyfrowego : roczny zbiór tez. Część 2. / Narodowa academia Administracji Publicznej przy Prezydencie Ukrainy, Uniwersytet Wrocławski; kol. red.: O. Karpenko, M. Tenenbaum-Kulig, K. Gumenna. – Wrocław – Kijow : COMPRINT, 2019. – S. 92-95.

37. Запорожець Т.В. Розвиток цифрових технологій як фактор побудови цифрового суспільства / Т.В. Запорожець // Україна 2030: публічне управління для сталого розвитку : матеріали щоріч. міжнар. наук.-практ. конф. (Київ, 2020 р.) : у 3 т. / за заг. ред. А. П. Савкова, М. М. Білінської, О. М. Петроє. Київ : НАДУ, 2020. Т. 2. – С. 100-102.

## АНОТАЦІЯ

**Запорожець Т.В. Формування та реалізація механізмів запровадження інтелектуального управління у діяльності органів державної влади.** – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.

Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора наук з державного управління за спеціальністю 25.00.02 – механізми державного управління. – Національна академія державного управління при Президентові України, Київ, 2020.

У дисертації здійснено теоретико-методологічне обґрунтування та розроблено практичні рекомендації щодо формування та реалізації механізмів запровадження інтелектуального управління у діяльності органів державної влади.

Уперше сформовано теоретико-методологічні засади нового наукового напрямку – інтелектуальної парадигми державного управління, яка відображає та пояснює сукупність явищ, чинників і процесів, ключові тенденції та закономірності, що зумовлюються стрімким технологічним розвитком сучасного суспільства, розробкою та впровадженням цифрових технологій в усі сфери суспільних відносин.

Розроблено модель формування та реалізації механізмів запровадження інтелектуального управління у діяльності органів державної влади, у якій визначено її суб'єкти (на національному, регіональному та місцевому рівнях), об'єкти (громадянське суспільство, бізнес, індивіди), а також основні засоби його реалізації з урахуванням сучасних факторів цифрового розвитку суспільства.

Удосконалено наукові підходи до використання сучасних NBIC-, GNR-, GRIN-, GRAiN- технологій в межах концепту інтелектуального управління. Враховуючи, що зазначені аббревіатурні позначення дублюють певні види технологій та не містять D – діджитал (цифрових) технологій, передбачається їх об'єднання в єдину аббревіатуру – BIRGeNCAiD, як узагальнений спосіб визначення інструментарію інтелектуального управління, де B – біо-, I – інфо-, R – робото-, Ge – генно-, N – нано-, C – когнітивні технології; Ai – штучний інтелект; D – діджитал (цифрові) технології, які у різноваріантному поєднанні забезпечують інтегральну взаємодію віртуального та фізичного, формують кіберфізичний простір та у сукупності з людським фактором реалізують механізми інтелектуального управління та забезпечують ефективні процеси взаємодії держави та суспільства;

Сформовано теоретичні підходи щодо розуміння особливостей створення інтелектуальних систем управління, до яких віднесено: проблемний, змістовний і технологічний. *Проблемний підхід* базується на оцінці ситуацій; стратегічному плануванні; прогнозуванні політичних, соціальних, соціально-економічних, соціально-техногенних, природних ситуацій і процесів; оцінки наслідків альтернативних рішень в організаційних системах управління. *Змістовний підхід* полягає в об'єднанні трьох найважливіших складових: інтелектуальні технології (база даних, способи і системи обробки даних, технологічна платформа); система цілей і завдань органів державної влади; користувачі системи (фахівці суб'єктів управління). *Технологічний підхід* реалізується шляхом збору даних; трансформації даних; аналізу або семантичної обробки даних.

Окреслено перспективні напрями запровадження інтелектуального управління у діяльності органів державної влади, які передбачають створення: “регулятивних майданчиків”, “тендерів проблем”, “стратегічного форсайту” як основи прогнозування майбутнього шляхом вироблення можливих сценаріїв розвитку з визначенням пріоритетних технологій, що нададуть значних можливостей для розвитку;

**Ключові слова:** механізми державного управління, інтелектуалізація державно-управлінських процесів, інтелектуальне управління, механізми інтелектуального управління, формування та реалізації механізмів запровадження інтелектуального управління у діяльності органів державної влади.

## ANNOTATION

**Zaporozhets T.V. Formation and implementation of mechanisms for the introduction of intellectual management in the activities of public authorities. - Qualification scientific work on the rights of the manuscript.**

Thesis for obtaining the Doctor of sciences degree in Public Administration, Specialty 25.00.02 - mechanisms of public administration. - Nation... National Academy of Public Administration under the President of Ukraine, Kyiv, 2020.



In the dissertation the theoretical and methodological substantiation is carried out and practical recommendations on formation and realization of mechanisms of introduction of intellectual management in activity of public authorities are developed.

For the first time, a comprehensive scientific analysis of the problem of formation and implementation of mechanisms for the introduction of intellectual management in the activities of public authorities. Theoretical and methodological foundations of a new scientific direction - paradigms of intellectual management in the activities of public authorities, which reflects and explains a set of phenomena, factors and processes, key trends and patterns due to the rapid technological development of modern society, development and implementation of innovative tools in all areas public relations.

The analysis of scientific domestic and foreign developments of problems of introduction of mechanisms of intellectual management in various spheres of a public life is carried out. It is established that the issue of intellectual management is little studied in the domestic scientific environment.

The model of formation and realization of mechanisms of introduction of intellectual management in activity of public authorities in which its subjects (at national, regional and local levels), objects (civil society, business, individuals), and also the purpose and the basic mechanisms is defined is developed. development of public policy in the research area, taking into account modern factors of technological development of society.

Innovative tools for public authorities to intellectualize public administration processes, including technological tools (platforms, mobile applications, applications, services) and tools to meet the needs of citizens in information and methods of communication with government and the possibility of interactive communication interaction.

The conceptual and categorical apparatus of the problem of intellectual management and intellectualization of administrative processes in the activities of public authorities has been expanded by introducing into scientific circulation the concepts of "intellectual management in the activities of public authorities" and "mechanisms of intellectual management in public authorities".

New scientific approaches to the use of modern NBIC-, GNR-, GRIN-, GRAiN- technologies within the concept of intelligent control are proposed, which provides for the integration of abbreviations into a single abbreviation - BIRGeNCAiD, as a generalized way to define the tools of intelligent control.

The factors that destructively influence the processes of technological transformations and the formation of effective mechanisms of state regulation in the study area, which include logistical, scientific, educational, organizational and managerial, political, legal, personnel, financial and economic, which together cause low the effectiveness of public policy and make it impossible to obtain from it a "systemic effect" in modern conditions of technological development;

The development of the goals and objectives of the state state on the intellectualization of management processes since the first industrial revolution is

analyzed. The peculiarities of the genesis of "Industry 4.0" and the prerequisites for its formation are studied. The systematization of scientific material has established the lack of established terminology to denote the fourth industrial revolution, which is associated with the innovation of this concept. The positive features of the concept of "Industry 4.0" are identified and the main risks of the fourth industrial revolution for the state are systematized.

The analysis of approaches to reforming the normative-legal system of Ukraine on intellectualization of administrative processes in the activity of public authorities is carried out. The paper identifies legislative initiatives and concepts that define the main direction of Ukraine in terms of modern digital transformation of public institutions, organization of electronic document management and Internet interaction of public authorities, representatives of business structures and citizens of Ukraine.

Perspective directions of introduction of mechanisms of intellectual management in activity of public authorities are substantiated.

The direction of formation of the philosophy of continuous education of public servants - lifelong learning - as the dominant paradigm of public policy of modern civilized societies is outlined.

**Key words:** mechanisms of public administration, intellectualization of public administration processes, intellectual management, mechanisms of intellectual management, formation and realization of mechanisms of introduction of intellectual management in activity of public authorities.

Відповідальна за випуск *Карпенко Олександр Валентинович*

Підписано до друку 10.03.2021 р.  
Формат 60x84 1/16. Обл.-вид. арк. 0,9.  
Гарнітура Таймс. Тираж 100 прим.

Віддруковано з оригінал-макета в друкарні ФОП Леонов Д.С.  
61023, м. Харків, вул. Весніна, 12, тел. (057) 717-28-80.