

Голові спеціалізованої  
вченої ради  
Д 64.707.03 Національного  
університету цивільного  
захисту України  
д.держ.упр., професору,  
Заслуженому працівнику  
освіти України  
Домбровській С.М.

## **ВІДГУК ОФІЦІЙНОГО ОПОНЕНТА**

доктора наук з державного управління, професора  
Майстра Сергія Вікторовича на дисертаційну роботу  
Запорожець Тетяни Володимирівни на тему «Формування та реалізація  
механізмів запровадження інтелектуального управління у діяльності органів  
державної влади», подану до захисту на засіданні спеціалізованої вченої ради  
Д 64.707.03 у Національному університеті цивільного захисту України  
на здобуття наукового ступеня доктора наук з державного управління  
за спеціальністю 25.00.02 – механізми державного управління

### **Актуальність теми дисертаційної роботи, зв'язок з науковими програмами**

Сучасний розвиток інтелектуальних технологій реалізує потребу у здійсненні інтелектуальних або аналітичних процесів, які пов'язані з аналізом причинно-наслідкових зв'язків у складних та громіздких інформаційних системах, прогнозуванням розвитку ситуацій у різних сферах державного управління, оптимізацією вирішення поставлених завдань, формуванням управлінських стратегій. 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. Відтак вирішення проблем формування та реалізації механізмів інтелектуального управління у діяльності органів державної влади належить до пріоритетів державної політики держави.

У контексті інноваційного соціально-економічного розвитку країни та повсюдного впровадження технологічних розробок важливою є необхідність використання на сучасному етапі інтелектуальних систем управління, що має забезпечувати підвищення ефективності діяльності органів державної влади у

пріоритетних напрямках державного управління.

Нормативно-правові акти створюють потужне, але на сьогодні недосконале правове підґрунтя для запровадження інтелектуального управління у діяльності органів державної влади та потребують значного доопрацювання. Окрім того, потребують розроблення механізмів та інструментів інтелектуального управління в умовах сучасного технологічного розвитку, відтак роль технологічної складової у процесах управління державою і суспільством неухильно зростає.

Актуальність дисертаційної роботи підтверджується також її використанням у процесі виконання науково-дослідних робіт, які виконувались у Національній академії державного управління при Президентові України за темами “Реформування державної служби та служби в органах місцевого самоврядування” (ДР № 0117U002869); “Інституціональні засади розвитку державної системи кризового реагування в Україні” (ДР № 0018U000643); “Сервісна діяльність органів публічної влади в умовах розвитку цифрового суспільства” (ДР № 0018U101449).

Отже, тема дисертаційної роботи Запорожець Т.В., яку присвячено обґрунтуванню концептуальних засад формування механізмів запровадження інтелектуального управління у діяльності органів державної влади та виробленню рекомендацій щодо їх практичної реалізації є актуальною і зумовленою сучасними потребами розвитку науки і практики державного управління.

### **Ступінь обґрунтованості та достовірності наукових положень, висновків і рекомендацій, сформульованих у дисертації**

Основні наукові положення, висновки і практичні рекомендації, що викладені в дисертаційній роботі, є логічними і послідовними. Обґрунтованість представлених здобувачем наукових положень базується на аналізі інформаційно-нормативної бази, законодавчих актів України, вітчизняних і зарубіжних публікацій. Теоретичну та методологічну основу дослідження становлять фундаментальні положення теорії державного управління, також наукові праці вітчизняних і зарубіжних вчених з питань державної політики інноваційного соціально-економічного розвитку, інтелектуалізації державно-управлінських процесів.

Ознайомившись з дисертацією Т.В. Запорожець, зазначимо, що робота відрізняється змістовністю, логічною побудовою викладенням матеріалу, комплексним розкриттям досліджуваної проблеми. Це дозволило здобувачеві визначити дискусійні й недостатньо опрацьовані аспекти обраної теми і

окреслити новий напрям для власного дослідження.

Мета, що сформульована автором (с. 29) та яка логічно відзеркалює суть роботи, полягає у теоретико-методологічному обґрунтуванні концептуальних засад формування механізмів запровадження інтелектуального управління у діяльності органів державної влади та вироблення рекомендацій щодо їх практичної реалізації.

Завдання, що покликані реалізувати вказану мету (с. 29-30), вказують на напрями та можливі гіпотези наукового дослідження.

Об'єкт та предмет дослідження сформульовані коректно та узгоджені з метою і завданнями наукового дослідження. Для реалізації мети і завдань дослідження використовувалася сучасна наукова методологія, заснована на принципах системного підходу, специфіка якого визначається тим, що він орієнтує дослідження на розкриття цілісності об'єкта і механізмів, що її забезпечують, на виділення різноманітних типів зв'язків складного об'єкта і зведення їх в єдине теоретичне ціле.

Методологічну основу дисертаційної роботи становлять загальнонаукові, загальнофілософські прийоми досліджень та спеціальні методи, що ґрунтуються на сучасних наукових засадах управлінської та споріднених з нею наук.

Для теоретичного аналізу та систематизації джерел з питань формування концептуальних засад інтелектуального управління в діяльності органів державної влади застосовано пошуково-бібліографічний метод. Історичний та хронологічний метод використано 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. Визначення змісту базових понять дослідження, систематизації та розроблення понятійно-категорійного апарату здійснено за допомогою семантико-етимологічного методу. Метод синтезу теоретичних та емпіричних даних застосовано з метою виявлення сучасного стану, проблем, тенденцій, чинників, що деструктивно впливають на процеси технологічних трансформацій та формування ефективних механізмів державного регулювання у досліджуваній сфері. Аналіз цілей та завдань держави щодо інтелектуалізації державно-управлінських процесів в контексті визначення їх впливу на формування інтелектуальної парадигми у провідних зарубіжних країнах здійснено за допомогою статистичного аналізу факторів та явищ. Метод компаративного аналізу здобутих даних застосовано при визначенні та порівнянні прогресивних світових тенденцій формування парадигми інтелектуального управління у різних сферах суспільних відносин. Методи абстрагування, узагальнення, прогнозування, моделювання

використано для узагальнення опрацьованих матеріалів з метою формулювання висновків і рекомендацій за підсумками дослідження, визначення перспективних напрямів запровадження механізмів інтелектуального управління у діяльності органів державної влади.

У вступі дисертантом обґрунтовано актуальність теми дисертаційного дослідження, визначено стан її наукової розробленості, з'ясовано зв'язок із науковими програмами, планами, темами, визначено мету, завдання, об'єкт, предмет і методи дослідження, розкрито наукову новизну та практичне значення одержаних результатів, наведено відомості про їхню апробацію й оприлюднення, а також особистий внесок здобувача (с. 25-37).

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 (с. 39-86).

До вагомих здобутків цього розділу варто віднести результати аналізу наукових досліджень, які свідчать, що наукові гіпотези щодо інтелектуалізації процесів соціально-економічного розвитку беруть початок у XIII столітті, хоча реальні результативні розробки з цієї тематики стали з'являтися близько 30 років тому. Короткий часовий проміжок таких досліджень створює певні труднощі у регулюванні концептуально пов'язаних з цією темою соціально-економічних відносин, однак вони можуть бути вирішені за умови застосування трансдисциплінарних підходів у вивченні проблеми.

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 (с. 87-161).

Заслужують на увагу висновки дисертантки про те, 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

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 (с. 162-279).

Суттєвим науковим доробком цього розділу є дослідження розвитку цифрового врядування у зарубіжних країнах, яке набуває поширення протягом останніх десяти років. Як засвідчує авторка, 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.

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 (с. 280-351).

Звертає на себе увагу аналіз використання аналітичної платформи SAS (Statistical Analysis System) як новітнього інструменту інтелектуального управління у безпековій сфері, який дозволяє державним структурам 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.

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 досліджуваній сфері; сформовано стратегічні засади інтелектуалізації управлінських процесів органами державної 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 (с. 352-425).

Сформульовані наукові положення, висновки і рекомендації щодо державних підходів до запровадження механізмів інтелектуального управління у діяльності органів державної влади містять нові, оригінальні ідеї, які в сукупності розв'язують визначену в роботі наукову проблему, є достатньо обґрунтованими, підтверджені використанням значного теоретичного, емпіричного та статистичного матеріалу, пройшли необхідну апробацію та оприлюднення.

Доведення багатьох пропозицій і концептуальних положень до рівня їх практичного запровадження, активна участь у розробленні наукових тем, позитивні відгуки щодо запровадження результатів дисертаційного дослідження є свідченням їх достовірності та обґрунтованості (додаток А).

### **Достовірність та наукова новизна одержаних результатів**

Наукова новизна одержаних в дисертаційній роботі Запорожець Т.В. результатів дослідження полягає у вирішенні актуальної наукової проблеми в галузі науки державного управління з теоретико-методологічного обґрунтування концептуальних засад формування механізмів запровадження інтелектуального управління у діяльності органів державної влади та вироблення рекомендацій щодо їх практичної реалізації.

*Автором уперше в науці державного управління:*

- 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.

Крім того, серед найбільш значущих результатів дисертаційного дослідження, що мають наукову новизну, можна відзначити:

- удосконалено базові механізми формування та реалізації державної політики цифрового розвитку шляхом розширення й доповнення їх переліку та сфери застосування;

- розвинуто наукові підходи до використання NBIC-, GNR-, GRIN-, GRAiN- технологій в межах концепту інтелектуального управління;

– розширено 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”;

– запропоновано напрями підвищення ефективності кадрового потенціалу як складової державної політики цифрового розвитку та інтелектуальних управлінських трансформацій;

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

Наукові положення, розроблені дисертантом, базуються на використанні відповідної методології наукових досліджень та фундаментальних положень теорії державного управління, що забезпечило їх обґрунтованість та достовірність.

### **Повнота викладу основних положень дисертації в опублікованих наукових працях та авторефераті**

Основні положення дослідження, викладені в дисертації, доповідалися, обговорювалися та отримали позитивну оцінку на 11 міжнародних та всеукраїнських наукових, науково-методичних, науково-практичних конференціях, що відображено в публікаціях. В опублікованих наукових працях здобувача достатньо повно розкрито зміст усіх п'яти розділів рецензованої дисертації. Основні положення дисертаційної роботи опубліковано у 37 наукових працях, зокрема в 1 індивідуальній монографії, 1 підрозділі у колективній монографії, 1 підрозділі у науково-аналітичній доповіді, 23 статтях у фахових виданнях України та інших держав з напряму, 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).

### **Оцінка ідентичності змісту автореферату й основних положень дисертаційної роботи**

Дисертаційну роботу подано за традиційною схемою, викладено українською мовою на 532 сторінках друкованого тексту. Робота містить



6 таблиць, 6 рисунків, глосарій термінів. Список використаних джерел нараховує 572 найменування, що дозволило автору запропонувати низку наукових положень, висновків і рекомендацій, отриманих на основі вивчення значної кількості наукової літератури з даної проблематики.

Автореферат дисертації та публікації автора достатньо повно відображають основні результати та висновки проведеного дисертаційного дослідження. У цілому дисертаційна робота та автореферат Запорожець Т.В. написані літературною українською мовою, легко читаються і сприймаються.

Порівняння тексту автореферату з текстом дисертації дозволяє дійти висновку про ідентичність основних положень дисертаційного дослідження та матеріалу, викладеного в авторефераті. Автореферат не містить інформації, яка відсутня в дисертації.

### **Практичне значення дисертаційної роботи**

Практичне значення отриманих результатів дисертаційного дослідження Т.В. Запорожець обґрунтовано та підтверджується довідками про їх впровадження в діяльність: Навчально-наукового інституту гуманітарних наук Університету Державної фіскальної служби України у процесі розробки електронних навчальних курсів (довідка про впровадження № 112 від 13.09.2019); Житомирської обласної ради у процесі розробки Програми економічного і соціального розвитку Житомирської області на 2020 рік (довідка про впровадження № р-5-22/1225 від 10.09.2020); Державної служби України з лікарських засобів та контролю за наркотиками під час супроводження проектів з обробки та аналізу даних у діяльності відомства (довідка про впровадження від 28.09.2020); Науково-дослідного центру гуманітарних проблем Збройних Сил України (науково-дослідними відділами: прикладних соціологічних досліджень; проблем гуманітарної політики) (довідка про впровадження № 364/1/1999 від 09.11.2020).

### **Відповідність дисертації паспорту спеціальності**

Дисертаційна робота Запорожець Т.В. на тему «Формування та реалізація механізмів запровадження інтелектуального управління у діяльності органів державної влади» відповідає паспорту спеціальності 25.00.02 - механізми державного управління, а саме таким пунктам паспорта спеціальності, як цілі, завдання, функції держави, стратегії її розвитку, чинники формування та функціонування механізмів державного управління; державне регулювання розвитку країни, регіону, галузі; програми та

механізми їх реалізації; результативність та ефективність функціонування суб'єктів та механізмів державного управління; механізми державного регулювання окремих галузей і сфер суспільного життя та їх удосконалення; інформаційні технології та інформаційне забезпечення в системах державного управління.

### **Дискусійні положення та зауваження щодо змісту дисертації**

Не зважаючи на те, що дисертаційна робота Запорожець Т.В. виконана на достатньо високому теоретико-методологічному рівні, мають місце окремі дискусійні положення, зауваження та побажання:

1. У другому розділі “Теоретичне підґрунтя формування та розвитку інтелектуальної парадигми державного управління” дисертантка теоретично обґрунтовує засади формування інтелектуальної парадигми державного управління. Проте, на нашу думку, необхідно було дещо ширше проаналізувати, чи пристосована дана концепція для реалізації в діяльності органів державної влади в Україні, чи вона лише формує концептуальне бачення того, якою має бути інтелектуальна парадигма державного управління і яким чином здійснювати управління її формуванням та розвитком.

2. У третьому розділі “Цифрова трансформація як базовий інструментарій запровадження механізмів інтелектуального управління у діяльності органів державної влади” дисертанткою досліджено проблему розбудови цифрових інфраструктур як фактору подолання цифрового розриву. Доцільно було б конкретизувати роль та значення розвитку цифрової інфраструктури регіонів та зниження рівня цифрового розриву, оскільки новітні технології не тільки не сприяють повноцінній реалізації будь-якої особистості у віддалених територіях, а виступають каталізатором розривів між різними групами населення.

3. Вирішення поставлених завдань дослідження потребує конкретизації впливу світових соціально-економічних тенденцій на формування механізмів інтелектуального управління у діяльності органів державної влади в Україні.

4. У висновках дисертації варто було б більш детально розкрити результати проведеного автором аналізу світових тенденцій та факторів технологічного розвитку зарубіжних країн та їх впливу на формування інтелектуальної парадигми державного управління.

5. У висновках доцільно було б конкретизувати цілі та завдання держави щодо запровадження інтелектуалізації державно-управлінських процесів, оскільки детальні рекомендації автором запропоновано у роботі.

Водночас висловлені зауваження та пропозиції мають, в основному, рекомендаційний характер і не знижують загальної високої оцінки дисертаційного дослідження, яке в межах визначених мети та завдань є цілісним, ґрунтовним, завершеним і самостійним дослідженням актуальної теоретичної та практичної проблеми державного управління. Висловлені зауваження та пропозиції можна розглядати як перспективу подальшого вдосконалення й розвитку положень дисертаційної роботи в майбутньому.

### **Загальний висновок щодо відповідності дисертації вимогам Порядку присудження наукових ступенів**

Дисертаційне дослідження Запорожець Тетяни Володимирівни “Формування та реалізація механізмів запровадження інтелектуального управління у діяльності органів державної влади” відповідає паспорту спеціальності 25.00.02 - механізми державного управління і є завершеною, самостійною працею на актуальну тему, в якій отримані нові науково-обґрунтовані результати, що в сукупності сприяють вирішенню конкретної наукової проблеми у сфері державного управління.

Враховуючи актуальність, наукову новизну, важливість одержаних автором наукових результатів, їх обґрунтованість та достовірність, а також практичну цінність сформульованих положень та висновків, вважаємо, що, дисертаційна робота повністю відповідає вимогам “Порядку присудження наукових ступенів”, а її автор, Запорожець Тетяна Володимирівна, заслуговує на присудження наукового ступеня доктора наук з державного управління за спеціальністю 25.00.02 - механізми державного управління.

#### **Офіційний опонент:**

**доктор наук з державного управління, професор,  
завідувач кафедри публічного адміністрування  
у сфері цивільного захисту навчально-науково-  
виробничого центру Національного університету  
цивільного захисту України**

**С.В. Майстро**

