

УДК 35.072.6:005.94

DOI: 10.35432/tisb272022343377

**Ростислав Яцюк**

*кандидат технічних наук, доцент кафедри цивільної безпеки  
Національного університету «Львівська політехніка»*

*<https://orcid.org/0009-0008-3865-9077>*

*e-mail: rostyslav.a.yatsuk@lpnu.ua*

**Василь Лелик**

*здобувач кафедри публічного адміністрування у сфері цивільного захисту  
Національного університету цивільного захисту України*

*<https://orcid.org/0009-0003-3215-985X>*

*e-mail: lelykvasyl777@gmail.com*

## **ВПЛИВ МЕХАНІЗМІВ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ НА ФОРМУВАННЯ НАЛЕЖНИХ УМОВ ДЛЯ ІНТЕЛЕКТУАЛІЗАЦІЇ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІВ ДЕРЖАВНОЇ ВЛАДИ**

Метою статті є теоретичне обґрунтування та практичне осмислення ролі механізмів державного управління у формуванні належних умов для інтелектуалізації діяльності органів державної влади в умовах цифрової трансформації та зростання складності державних функцій. Об'єктом дослідження є процес інтелектуалізації діяльності органів державної влади. Доведено, що сама актуальність дослідження впливу механізмів державного управління на формування належних умов для інтелектуалізації діяльності органів державної влади зумовлюється потребою якісного оновлення та модернізації роботи в умовах глобальної конкуренції, цифрової трансформації та новітніх безпекових викликів. Визначено, що інтелектуалізація є безперервним процесом, який передбачає створення умов для розвитку розумових здібностей державних службовців, а також стимулювання до генерування й ефективного застосування знань для виконання державних функцій. Охарактеризовано, що механізми державного управління — зокрема нормативно-правове регулювання, стратегічне планування, цифровізація, кадрова політика та система навчання — є інституційною основою формування умов для інтелектуалізації. У процесі дослідження встановлено, що саме за рахунок цифрових технологій та розвитку управлінської аналітики можлива трансформація органів державної влади у знаннєво-орієнтовані структури, спроможні забезпечувати ефективну реалізацію публічної політики. Доведено, що успішна інтелектуалізація діяльності органів державної влади вимагає цілісного й системного підходу, який охоплює як інституційний рівень управління, так і індивідуальний рівень професійного розвитку службовців. Також охарактеризовано ключову роль цифрових інструментів у посиленні інтелектуального потенціалу, формуванні мереж знань та підвищенні адаптивності управлінських структур. Узагальнюючи результати, можна стверджувати, що інтелектуалізація є стратегічною передумовою модернізації органів державної влади, а механізми державного управління виступають основним каналом реалізації цього процесу.

**Ключові слова:** інтелектуалізація, органи державної влади, механізми державного управління, інтелектуальний потенціал, цифрові технології, державне управління, державна політика, виконання державних функцій.

**Rostyslav Yatsyuk**

*Candidate of Technical Sciences,  
Associate Professor of the Department of Civil Security,  
Lviv Polytechnic National University  
<https://orcid.org/0009-0008-3865-9077>  
e-mail: [rostyslav.a.yatsuk@lpnu.ua](mailto:rostyslav.a.yatsuk@lpnu.ua)*

**Vasyl Lelyk**

*Student of the Department of  
Public Administration in the Field of Civil Protection of  
the National University of Civil Protection of Ukraine  
<https://orcid.org/0009-0003-3215-985X>  
e-mail: [lelykvasyl777@gmail.com](mailto:lelykvasyl777@gmail.com)*

### **INFLUENCE OF PUBLIC ADMINISTRATION MECHANISMS ON THE FORMATION OF APPROPRIATE CONDITIONS FOR INTELLECTUALIZATION OF ACTIVITIES OF STATE AUTHORITY BODIES**

The purpose of the article is to theoretically substantiate and practically understand the role of public administration mechanisms in the formation of appropriate conditions for the intellectualization of the activities of public authorities in the context of digital transformation and the growth of the complexity of state functions. The object of the study is the process of intellectualization of the activities of public authorities. It is proven that the very relevance of the study of the influence of public administration mechanisms on the formation of appropriate conditions for the intellectualization of the activities of public authorities is determined by the need for qualitative renewal and modernization of work in the context of global competition, digital transformation and new security challenges. It is determined that intellectualization is a continuous process that involves the creation of conditions for the development of mental abilities of civil servants, as well as stimulation of the generation and effective application of knowledge for the performance of state functions. It is characterized that the mechanisms of public administration — in particular, regulatory and legal regulation, strategic planning, digitalization, personnel policy and the training system — are the institutional basis for creating conditions for intellectualization. In the process of research, it was established that it is through digital technologies and the development of management analytics that it is possible to transform public authorities into knowledge-oriented structures capable of ensuring the effective implementation of public policy. It is proven that successful intellectualization of the activities of public authorities requires a holistic and systematic approach that covers both the institutional level of management and the individual level of professional development of employees. The key role of digital tools in strengthening intellectual potential, forming knowledge networks and increasing the adaptability of administrative structures is also characterized. Summarizing the results, it can be stated that intellectualization is a strategic prerequisite for the modernization of public authorities, and public administration mechanisms are the main channel for implementing this process.

**Keywords:** intellectualization, state authorities, mechanisms of state administration, intellectual potential, digital technologies, state administration, state policy, performance of state functions.

**Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими та практичними завданнями.** Актуальність дослідження впливу механізмів державного управління на формування належних умов для інтелектуалізації діяльності органів державної влади зумовлюється потребою якісного оновлення та модернізації роботи в умовах глобальної конкуренції, цифрової трансформації та новітніх безпекових викликів. У сучасних умовах інтелектуалізація — це не просто модна тенденція, а необхідність, яка вимагає комплексного підходу до створення середовища, здатного стимулювати розвиток розумових здібностей службовців органів державної влади, сприяти їхній активній когнітивній взаємодії та здатності до генерування інноваційних рішень. Саме механізми державного управління, включаючи нормативне регулювання, організаційно-структурні інструменти, цифровізацію процедур, інституційну мотивацію та професійний розвиток персоналу, мають забезпечити цілісне, системне впровадження процесів інтелектуалізації. Це дозволяє трансформувати традиційну модель виконання функцій держави у прогресивну, знаннєво-орієнтовану, адаптивну до змін систему, що ефективно реалізує державну політику та захищає національні інтереси. Доцільність акцентування уваги саме на механізмах державного управління як каталізаторах інтелектуалізації діяльності органів державної влади полягає у їх здатності формувати умови, необхідні для довготривалого підвищення якості управлінських процесів через знаннєвий розвиток та інтелектуальний потенціал кадрів. Зважаючи на те, що інтелектуалізація є безперервним процесом, який передбачає як підтримку, так і персоніфіковану ініціативу, саме від узгодженості та ефективності реалізації механізмів державного управління залежить результативність перетворень у сфері державної служби. Це включає не лише цифрову трансформацію, але й впровадження нових моделей комунікації, аналітики, прогнозування, прийняття рішень, що базуються на знаннях і здатності їх застосовувати для досягнення стратегічних цілей. Отже, інтелектуалізація діяльності органів державної влади стає результатом системного управлінського впливу, а не стихійного розвитку, і тому її слід розглядати як стратегічний напрям державного управління.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій, в яких започатковано розв'язання даної проблеми і на які спираються автори.** Теоретичні та прикладні основи інтелектуалізації активно досліджуються в контексті як державного, так і корпоративного управління [1-8]. Попри домінування уваги до підприємств, окремі положення науковців можуть бути інтегровані в аналіз діяльності органів державної влади через понятійний апарат інтелектуального капіталу, управління знаннями та безперервного розвитку. М. Ажажа [1] зазначає, що інтелектуалізація економіки передбачає активне залучення інноваційного та людського потенціалу, що є основою для посилення конкурентоспроможності в умовах глобалізації. У свою чергу, Н. Ю. Брюховецька та О. А. Богуцька [2] розглядають інтелектуалізацію як багатофакторну систему, що охоплює підходи, сутність і структуру процесу. В. В. Кривошей та Д. В. Грек [6] підкреслюють, що інтелектуалізація праці є важливим чинником стійкого економічного зростання, адже сприяє якісному оновленню трудового потенціалу та зростанню ефективності управлінських рішень. Враховуючи зростання ролі людського капіталу в роботі органів державної влади, вказує на передумови інтелектуалізації підприємств в Україні, серед яких якраз потреба у формуванні інтелектуальної культури, розвитку цифрової компетентності, створенні інституційних умов для знаннєвого зростання. Такі підходи прямо стосуються і державної служби, де інтелектуальний потенціал кадрів виступає системоутворюючим ресурсом. Дослідження С. І. Мельника [7] присвячено методичним засадам інтелектуалізації в управлінні фінансовою безпекою підприємств, але важливим є сам підхід до управління на основі знань та їх

аналітичної обробки, що має універсальне значення і для органів державної влади. О. О. Другов [4] наголошує, що інтелектуалізація є засобом підвищення конкурентоспроможності, з чим можна погодитись і щодо конкурентоспроможності систем публічного управління в умовах глобальних змін. К. Кащук [6] у своїй праці встановлює, що інтелектуалізація безпекової діяльності є підґрунтям для формування адаптивної та аналітично спроможної системи реагування. У публікації К. Пріба [5] йдеться про формування системи управління змінами, що прямо пов'язане з темою інтелектуалізації, адже саме інтелектуальний ресурс відіграє ключову роль у зміні підходів до прийняття управлінських рішень. Значущими для розуміння сутності інтелектуалізації є й напрацювання Н. Л. Гавкалової та Н. С. Маркової [6], які описують інтелектуальний капітал як стратегічний ресурс у процесах управління, включаючи персонал, інституційну пам'ять, інформаційні ресурси. Застосування цієї концепції до органів державної влади дає змогу переглянути функціонування публічного управління через призму знаннєвого підходу.

**Формулювання цілей статті (постановка завдання).** Метою статті є теоретичне обґрунтування та практичне осмислення ролі механізмів державного управління у формуванні належних умов для інтелектуалізації діяльності органів державної влади в умовах цифрової трансформації та зростання складності державних функцій. Об'єктом дослідження є процес інтелектуалізації діяльності органів державної влади.

**Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів.** У сучасних умовах глобальної нестабільності, стрімкого розвитку цифрових технологій та ускладнення державних функцій, особливого значення набуває інтелектуалізація діяльності органів державної влади. Це явище слід розглядати як стратегічний напрям державної політики, що охоплює створення сприятливих умов для безперервного розвитку когнітивного потенціалу управлінських кадрів. Інтелектуалізація, як безперервний процес, потребує реалізації широкого спектра управлінських інструментів, що забезпечують не лише доступ до знань, а й формування середовища, в якому знання трансформуються в ефективні управлінські рішення.

Саме механізми державного управління покликані не лише ініціювати, а й координувати цей процес, адаптуючи його до викликів часу, специфіки національного контексту та цілей державного розвитку. Ці механізми охоплюють не лише нормативно-правове регулювання, але й формування корпоративної культури, що стимулює інноваційне мислення та цінує компетентність. Важливою складовою є модернізація системи професійного навчання державних службовців, з акцентом на розвиток аналітичних навичок та стратегічного бачення. Вони також мають забезпечувати ефективне управління знаннями, включаючи їх акумуляцію, систематизацію та оперативне поширення між різними структурними підрозділами. Крім того, дієві механізми створюють мотиваційні стимули для управлінців щодо застосування отриманих знань на практиці та генерування нових ідей.

Однією з ключових передумов інтелектуалізації діяльності органів державної влади є розвиток цифрової інфраструктури, яка забезпечує швидкий обіг інформації, аналітичну підтримку рішень, прозорість дій та комунікацію. Цифрові технології, у межах механізмів державного управління, виконують функцію підсилювача інтелектуального потенціалу – вони дозволяють не тільки зберігати й обробляти великі масиви даних, але й використовувати ці дані для генерування нових знань, прогнозування суспільних процесів, формування рішень на основі об'єктивних критеріїв. Відтак, це забезпечує формування сучасної аналітико-орієнтованої моделі функціонування органів державної влади, де знання, а не формальні повноваження, стають основою ефективного управління (табл.1).

Таблиця 1

**Причини здійснення інтелектуалізації в діяльності органів державної влади.**

| Причина                                                           | Опис проблеми / виклику                                                                                                                                              | Значення інтелектуалізації у вирішенні                                                                                                                                         |
|-------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. Зростання складності та багатofакторності державних функцій    | Сучасні державні функції вимагають урахування великої кількості змінних: економічних, соціальних, геополітичних, екологічних, що ускладнює ухвалення рішень          | Інтелектуалізація забезпечує глибший рівень обробки інформації, розширює аналітичні можливості, дозволяє формувати багатоваріантні моделі управлінської дії                    |
| 2. Необхідність адаптації до стрімких змін зовнішнього середовища | Світова нестабільність, пандемії, війна, кліматичні загрози й технологічні революції вимагають від органів влади високої швидкості адаптації                         | Розвинений інтелектуальний потенціал дозволяє органам державної влади ефективно прогнозувати, моделювати й оперативно реагувати на кризові ситуації з урахуванням сценаріїв    |
| 3. Потреба у впровадженні цифрової трансформації                  | Без розвиненої інтелектуальної основи цифровізація зводиться до формальної автоматизації. Цифрові рішення потребують осмисленого управління та стратегічного бачення | Інтелектуалізація формує здатність ефективно інтегрувати цифрові інструменти у державне управління, створюючи цінність з даних та розвиваючи е-послуги нового покоління        |
| 4. Зниження довіри до органів державної влади з боку суспільства  | Низька ефективність, бюрократизм, непрозорість процесів і слабка комунікація з громадянами зумовлюють кризу                                                          | Інтелектуалізація сприяє формуванню відкритого управління, підвищує якість рішень і довіру населення через доказовість, прозорість і персоніфіковане управлінське мислення     |
| 5. Потреба у формуванні держави знань та стратегічного розвитку   | Від традиційної бюрократії державне управління має перейти до системи, що ґрунтується на знаннях, інноваціях і критичному мисленні                                   | Інтелектуалізація є основою для формування управлінської екосистеми знань, розвитку людського капіталу, стратегічної спроможності та глобальної конкурентоспроможності держави |

*Сформовано авторами*

Механізми державного управління, зокрема кадрова політика, система підвищення кваліфікації, стратегічне планування, регулювання міжвідомчої взаємодії, відіграють фундаментальну роль у формуванні умов для інтелектуалізації. Вони мають бути спрямовані на посилення мотивації до інтелектуальної активності, розвитку компетентнісного підходу в роботі державних службовців, запровадження системи управління знаннями. У цьому контексті надзвичайно важливим є формування культури безперервного навчання, коли службовець органів державної влади не лише адаптується до змін, а й сам ініціює їх, використовуючи власний інтелектуальний потенціал для розв'язання складних управлінських завдань. Це передбачає також оновлення змісту навчальних програм, орієнтацію на розвиток

критичного мислення, навичок аналітики, комунікації та взаємодії у зовнішньому середовищі (табл.2).

Таблиця 2

**Характеристика сутності та змісту механізмів державного управління інтелектуалізацією діяльності органів державної влади**

| Суть                               | Зміст                                                                                                       |
|------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Нормативно-правовий механізм       | Формування правових засад інтелектуалізації: ухвалення законів, стратегій, положень про розвиток знань      |
| Організаційно-економічний механізм | Створення підрозділів, центрів знань, платформ для комунікації й обміну інтелектуальними продуктами         |
| Кадрово-освітній механізм          | Підвищення кваліфікації, розвиток компетентностей, впровадження навчальних програм для державних службовців |
| Інформаційно-аналітичний механізм  | Використання аналітики, систем підтримки прийняття рішень, баз знань                                        |
| Цифрово-технологічний механізм     | Інтеграція цифрових платформ, автоматизація процесів, забезпечення кібербезпеки                             |

*Сформовано авторами*

Інтелектуалізація діяльності органів державної влади має здійснюватися як на інституційному, так і на індивідуальному рівні. З одного боку, органи державної влади мають трансформувати власну внутрішню структуру, сприяти обміну знаннями, створювати інтелектуальні мережі, які підвищують ефективність реалізації державної політики. З іншого боку, кожен суб'єкт управлінської діяльності має бути готовим до постійного професійного зростання, набуття нових знань і вмінь, здатності швидко адаптуватися до динамічних умов. Успішна реалізація інтелектуалізації передбачає також створення стимулів як матеріальних, так і нематеріальних – для учасників процесу, які демонструють високу інтелектуальну активність, продукують інновації та беруть участь у розробленні ефективних рішень (табл.3).

Таблиця 3

**Рівні інтелектуалізації в діяльності органів державної влади**

| Рівень інтелектуалізації | Характеристика рівня                                                                                      | Основні прояви в діяльності органів державної влади                                                            | Очікувані результати                                                                                      |
|--------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Індивідуальний           | Зосереджений на розвитку когнітивних здібностей, знань, критичного мислення окремого державного службовця | Підвищення кваліфікації, участь у тренінгах, розвиток аналітичних і цифрових навичок, готовність до самоосвіти | Зростання якості персональних управлінських рішень, здатність до інноваційного мислення та ініціативності |

|                             |                                                                                                             |                                                                                                                          |                                                                                                                 |
|-----------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Інституційний               | Охоплює внутрішнє середовище органів державної влади, культуру знань і управлінські практики                | Створення центрів знань, запровадження управління знаннями, організаційне навчання, інтелектуальна корпоративна культура | Посилення спроможності установ до стратегічного управління, адаптація до змін, командна ефективність            |
| Міжорганізаційний           | Формується на основі взаємодії між різними органами державної влади через обмін знаннями та координацію дій | Спільні платформи аналітики, міжвідомчі групи, інформаційна взаємодія, інтеграція інтелектуальних ресурсів               | Підвищення узгодженості державної політики, уникнення дублювання, ефективне використання експертного потенціалу |
| Системний<br>(національний) | Відображає загальнонаціональний рівень інтелектуальної трансформації державного управління                  | Прийняття стратегій інтелектуалізації, цифрової трансформації, створення державної системи управління знаннями           | Створення держави знань, зростання довіри до влади, посилення національної безпеки та сталого розвитку          |

*Сформовано авторами*

Загалом, можна стверджувати, що інтелектуалізація діяльності органів державної влади – це не факультативний напрям реформ, а ключовий компонент забезпечення стійкості державного управління та національної безпеки. Механізми державного управління мають бути гнучкими, адаптивними, здатними інтегрувати сучасні технології з розумовим потенціалом людського капіталу, формуючи інтелектуально спроможну державу. Лише за таких умов органи державної влади зможуть виконувати свої функції не лише формально, а з високим рівнем ефективності, прозорості та орієнтації на стратегічні результати, що відповідатимуть інтересам суспільства й держави в цілому.

**Висновки з даного дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямку.** Отже, інтелектуалізація діяльності органів державної влади є ключовим чинником підвищення ефективності управлінських процесів, зміцнення інституційної спроможності держави та досягнення цілей сталого розвитку. Вона реалізується через систему механізмів державного управління, які мають забезпечити належні умови для розвитку інтелектуального потенціалу, впровадження інноваційних підходів до виконання державних функцій, використання цифрових технологій та створення сприятливого середовища для безперервного навчання. Підвищення інтелектуальної активності учасників управлінських процесів забезпечує більш гнучке реагування органів державної влади на виклики часу, зміцнення зв'язку між державою та громадянським суспільством, а також формування нової якості управління, заснованої на знаннях, аналітиці та відповідальності. На нашу думку, важливо усвідомлювати, що інтелектуалізація не зводиться лише до цифровізації чи автоматизації процедур. Вона охоплює глибокі перетворення в системі механізмів державного управління, включаючи зміну управлінської культури, підходів до прийняття рішень, мотиваційних практик та організаційної структури органів державної влади. Тільки цілісне й системне впровадження інтелектуалізації як стратегічного пріоритету державної політики дозволить

забезпечити довгострокову ефективність функціонування органів державної влади в умовах динамічного зовнішнього середовища та посилення міжнародної конкуренції.

Перспективи подальших досліджень полягають у вивченні конкретних інструментів механізмів державного управління, що сприяють інтелектуалізації на рівні центральних і місцевих органів державної влади.

### *Література*

1. Ажажа М. А. Інтелектуалізація економіки: інноваційний і людський потенціал в умовах глобалізації. Проблеми економіки та управління. 2008. №15. С. 11–17.
2. Брюховецька Н. Ю., Богуцька О. А. Інтелектуалізація підприємств: підходи, сутність, структура. Економічний вісник Донбасу. 2020. №1(59). С. 92–100.
3. Гавкалова Н. Л., Маркова Н.С. Формування та використання інтелектуального капіталу. Харків: Вид. ХНЕУ, 2006. 252 с.
4. Другов О. О. Інтелектуалізація як шлях до підвищення конкурентоспроможності реального сектора економіки України. Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики. 2009. № 2(7). С. 206–211.
5. Кашук К. М. Сутність та специфічні риси емоційного інтелекту у менеджменті та самоменеджменті. Імплементация наукових засад та перспектив досконалої маркетингової діяльності підприємств як ринково-орієнтованої концепції їх розвитку: колект. монографія. Житомир : Вид-во Євенок О. О., 2017. 450 с.
6. Кривошей В. В., Грек Д. В. Інтелектуалізація праці як чинник стійкого економічного зростання. Економічний аналіз. 2009. Вип. 4. С. 46–48.
7. Мельник С. І. Методичні засади інтелектуалізації управління фінансовою безпекою підприємств. Проблеми системного підходу в економіці. 2020. Вип. №5(79). С. 58-63.
8. Приб К. Формування системи управління змінами на підприємстві. Бізнес та інтелектуальний капітал. Інтелект 21. 2014. № 21. С. 119–126.

### *References*

1. Azhazha M. A. Intelektualizatsiia ekonomiky: innovatsiinyi i liudskyyi potentsial v umovakh hlobalizatsii. Problemy ekonomiky ta upravlinnia. 2008. №15. S. 11–17.
2. Briukhovetska N. Yu., Bohutska O. A. Intelektualizatsiia pidpriemstv: pidkhody, sutnist, struktura. Ekonomichnyi visnyk Donbasu. 2020. №1(59). S. 92–100.
3. Havkalova N. L., Markova N.S. Formuvannia ta vykorystannia intelektualnoho kapitalu. Kharkiv: Vyd. KhNEU, 2006. 252 s.
4. Druhov O. O. Intelektualizatsiia yak shliakh do pidvyshchennia konkurentospromozhnosti realnoho sektora ekonomiky Ukrainy. Finansovo-kredytna diialnist: problemy teorii ta praktyky. 2009. № 2(7). S. 206–211.
5. Kashchuk K. M. Sutnist ta spetsyfychni rysy emotsiinoho intelektu u menedzhmenti ta samomenedzhmenti. Implementatsiia naukovykh zasad ta perspektyv doskonaloi marketynhovoï diialnosti pidpriemstv yak rynkovo-orientovanoi kontseptsii yikh rozvytku: kolekt. monohrafiia. Zhytomyr : Vyd-vo Yevenok O. O., 2017. 450 s.
6. Kryvoshei V. V., Hrek D. V. Intelektualizatsiia pratsi yak chynnyk stiikoho ekonomichnoho zrostannia. Ekonomichnyi analiz. 2009. Vyp. 4. S. 46–48.
7. Melnyk S. I. Metodychni zasady intelektualizatsii upravlinnia finansovoiu bezpekoiu pidpriemstv. Problemy systemnoho pidkhodu v ekonomitsi. 2020. Vyp. №5(79). S. 58-63.
8. Prib K. Formuvannia systemy upravlinnia zminamy na pidpriemstvi. Biznes ta intelektualnyi kapital. Intelekt 21. 2014. № 21. S. 119–126.