

Міністерство освіти і науки України
Національний університет
«Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»

Навчально-науковий інститут фінансів, економіки, управління та права
Кафедра публічного управління, адміністрування та права

Кваліфікаційна робота

на тему: «ТЕХНОЛОГІЇ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ В ПУБЛІЧНОМУ
УПРАВЛІННІ ТА АДМІНІСТРУВАННІ»

Виконав:

студент академічної групи 401-ПУ
освітньо-професійної програми
«Публічне управління та адміністрування»
першого (бакалаврського) рівня вищої
освіти спеціальності 281 «Публічне
управління та адміністрування»

_____ В.О. Підгірний

Науковий керівник:

Доктор наук з державного управління,
професор кафедри публічного управління,
адміністрування та права

_____ В.П. Задорожний

ЗАВДАННЯ

Бібліографічний опис та анотація кваліфікаційної роботи

Бібліографічний опис: Підгірний Владислав Олександрович. Технології штучного інтелекту в публічному управлінні та адмініструванні. Спеціальність: 281 «Публічне управління та адміністрування». Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка». Навчально-науковий інститут фінансів, економіки, управління та права. Кафедра публічного управління, адміністрування та права. Науковий керівник: Задорожний Володимир Петрович, доктор наук з державного управління, професор кафедри публічного управління, адміністрування та права. Полтава, 2026 рік.

Зміст роботи: робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків.

Анотація: у кваліфікаційній роботі досліджено теоретичні та практичні аспекти використання технологій штучного інтелекту в системі публічного управління та адміністрування. Розкрито сутність і класифікацію технологій штучного інтелекту в контексті публічного управління, проаналізовано еволюцію цифрової трансформації публічної влади та сучасні підходи до нормативно-правового регулювання штучного інтелекту на міжнародному й національному рівнях.

Досліджено практику застосування ІІІ-технологій у державному управлінні, зокрема автоматизацію адміністративних послуг, використання чат-ботів у взаємодії з громадянами, роль штучного інтелекту в процесах прийняття управлінських рішень та прогнозуванні суспільних процесів. Окрему увагу приділено впровадженню технологій штучного інтелекту в систему місцевого самоврядування України.

У роботі визначено основні виклики використання штучного інтелекту в публічному секторі, серед яких захист персональних даних, забезпечення кібербезпеки, прозорість алгоритмів, ризики алгоритмічної дискримінації та цифрова нерівність населення. Досліджено перспективи модернізації

публічного управління на основі інтелектуальних технологій, а також обґрунтовано напрями удосконалення кадрового забезпечення та підвищення цифрової грамотності державних службовців в умовах цифрової трансформації держави.

Ключові слова: штучний інтелект, публічне управління, публічне адміністрування, цифрова трансформація, цифрове врядування, електронне урядування, адміністративні послуги, чат-боти, управлінські рішення, кібербезпека, персональні дані, цифрова грамотність, державна служба.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ВИКОРИСТАННЯ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІ.....	8
1.1. Поняття та класифікація технологій штучного інтелекту в контексті публічного управління.....	8
1.2. Еволюція цифрової трансформації публічної влади.....	14
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ПРАКТИЧНОГО ЗАСТОСУВАННЯ ШІ-ТЕХНОЛОГІЙ У ДЕРЖАВНОМУ УПРАВЛІННІ.....	21
2.1. Автоматизація адміністративних послуг та використання чат-ботів у взаємодії з громадянами.....	21
2.2. Роль штучного інтелекту в системі прийняття управлінських рішень та впровадження технологій штучного інтелекту в систему місцевого самоврядування України.....	27
РОЗДІЛ 3. ПЕРСПЕКТИВИ ТА ВИКЛИКИ МОДЕРНІЗАЦІЇ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ НА ОСНОВІ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ.....	36
3.1. Етичні ризики та проблема захисту персональних даних при використанні алгоритмів ШІ в сфері надання публічних послуг.....	36
3.2. Удосконалення кадрового забезпечення та цифрової грамотності державних службовців в контексті використання штучного інтелекту.....	41
ВИСНОВКИ.....	46
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	49
ДОДАТКИ.....	53

ВСТУП

Розвиток цифрових технологій суттєво впливає на функціонування системи публічного управління. Сучасні органи державної влади та місцевого самоврядування дедалі активніше використовують цифрові інструменти для організації роботи, надання адміністративних послуг та взаємодії з громадянами. Одним із найбільш перспективних напрямів цифрової трансформації є застосування технологій штучного інтелекту, які дозволяють автоматизувати окремі управлінські процеси, підвищити якість аналізу інформації та сприяти прийняттю більш обґрунтованих управлінських рішень. Штучний інтелект поступово трансформує традиційні підходи до управління, забезпечуючи автоматизацію рутинних процедур, підтримку прийняття управлінських рішень, аналіз великих обсягів даних та прогнозування соціально-економічних процесів. У контексті публічного управління це сприяє підвищенню прозорості, підзвітності та орієнтованості на потреби громадян. Водночас впровадження таких технологій супроводжується низкою викликів, пов'язаних із правовим регулюванням, етичними аспектами, захистом персональних даних та необхідністю підвищення цифрової компетентності державних службовців.

Актуальність теми дослідження зумовлена потребою комплексного аналізу теоретичних засад, практичного досвіду та перспектив використання технологій штучного інтелекту в системі публічного управління, зокрема в умовах цифрової трансформації державного сектору України. Особливо важливим є вивчення міжнародного досвіду та адаптація кращих практик до національного контексту.

Метою бакалаврської роботи є дослідження особливостей застосування технологій штучного інтелекту в публічному управлінні та адмініструванні, а також визначення основних напрямів їх ефективного впровадження в Україні.

Для досягнення поставленої мети передбачено вирішення таких завдань:

- розкрити сутність та класифікацію технологій штучного інтелекту в контексті публічного управління;
- дослідити еволюцію цифрової трансформації публічної влади;
- проаналізувати світовий досвід нормативно-правового регулювання штучного інтелекту;
- здійснити аналіз практичного застосування ШІ-технологій у державному управлінні;

- охарактеризувати роль штучного інтелекту у процесах прийняття управлінських рішень;
- дослідити особливості впровадження ШІ в органах місцевого самоврядування України;
- визначити основні виклики та перспективи використання штучного інтелекту в публічній сфері;
- запропонувати напрями удосконалення кадрового забезпечення та управлінської діяльності з урахуванням цифрових інновацій.

Об'єктом дослідження є процеси публічного управління та адміністрування в умовах цифровізації.

Предметом дослідження виступають технології штучного інтелекту як інструмент модернізації публічного сектору.

Методи дослідження включають загальнонаукові та спеціальні методи, зокрема аналіз, синтез, узагальнення, порівняння, системний підхід та інші.

Структура бакалаврської роботи зумовлена метою та завданнями дослідження і складається зі вступу, трьох розділів, що охоплюють теоретичні, аналітичні та прикладні аспекти теми, висновків, списку використаних джерел і додатків.

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ВИКОРИСТАННЯ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ

1.1. Поняття та класифікація технологій штучного інтелекту в контексті публічного управління

У сучасних умовах розвитку інформаційного суспільства та цифрової трансформації держави дедалі більшого значення набувають інтелектуальні технології, які активно впроваджуються в систему публічного управління та адміністрування. Ці технології формують нову модель управлінської діяльності, що базується на використанні даних, автоматизації процесів і застосуванні інтелектуальних алгоритмів для прийняття рішень. Використання ШІ дає змогу не лише підвищити ефективність функціонування органів державної влади, але й забезпечити якісно новий рівень взаємодії між державою та громадянами, що відповідає вимогам цифрового врядування [5].

Поняття «штучний інтелект» є багатогранним і охоплює широкий спектр методів і технологічних рішень. У науковій літературі ШІ визначається як сукупність програмних і апаратних засобів, що здатні імітувати когнітивні функції людини, зокрема навчання, аналіз, логічне мислення та прийняття рішень [5]. У правовому та управлінському аспектах штучний інтелект розглядається як інструмент, що забезпечує підтримку прийняття управлінських рішень на основі обробки великих обсягів даних і використання алгоритмічних моделей [8].

Варто зазначити, що в контексті публічного управління штучний інтелект набуває специфічного значення. Він виступає не лише як технологічний інструмент, але і як чинник трансформації управлінських процесів. Зокрема, ШІ сприяє переходу від традиційних бюрократичних моделей управління до більш гнучких, адаптивних і даноорієнтованих систем. Як зазначає О. Пархоменко-Куцевіл, впровадження технологій

штучного інтелекту забезпечує підвищення прозорості діяльності органів влади, мінімізацію корупційних ризиків і зниження впливу людського фактора на процес прийняття рішень. Крім того, використання ШІ у публічному управлінні сприяє формуванню концепції «розумної держави» (smart government), у якій управлінські рішення приймаються на основі аналітики даних і прогнозних моделей. Це дозволяє державним органам більш ефективно реагувати на соціально-економічні виклики, забезпечувати адресність державної політики та підвищувати рівень довіри громадян до влади [20].

Класифікація технологій штучного інтелекту є необхідною умовою їх системного дослідження та практичного застосування. У сучасній науці існує декілька підходів до класифікації ШІ, які дозволяють більш глибоко розкрити його сутність і функціональні можливості.

Перший підхід базується на функціональному призначенні технологій штучного інтелекту. Відповідно до нього виділяють системи аналізу даних, які забезпечують обробку великих масивів інформації та виявлення закономірностей у соціально-економічних процесах. Такі системи широко застосовуються для прогнозування розвитку територій, аналізу бюджетних показників та оцінки ефективності державної політики. Другу групу становлять системи підтримки прийняття рішень, які використовуються для формування управлінських рішень на основі аналітичних моделей. Третю групу складають експертні системи, що імітують діяльність фахівців у певних галузях і можуть застосовуватися, зокрема, у правозастосовній практиці. Четверту групу формують інтелектуальні інформаційні системи, які забезпечують автоматизацію адміністративних процедур, включаючи електронний документообіг та надання адміністративних послуг [18].

Другий підхід до класифікації ґрунтується на технологічних особливостях штучного інтелекту. У межах цього підходу виділяють машинне навчання як базову технологію, що дозволяє системам самостійно навчатися на основі даних. Окремим напрямом є глибинне навчання, яке

використовує багатоваріантні нейронні мережі для аналізу складних структур даних. Важливе місце посідає обробка природної мови, що забезпечує можливість взаємодії між людиною та інформаційними системами, зокрема через чат-боти та віртуальних асистентів. Комп'ютерний зір використовується для аналізу зображень і відеоданих, що має значний потенціал у сфері безпеки та правопорядку. Окремо слід виділити генеративний штучний інтелект, який здатний створювати новий контент і відкриває нові можливості для автоматизації комунікацій та аналітичної діяльності [4].

Третій підхід передбачає класифікацію технологій штучного інтелекту за напрямками їх застосування у публічному управлінні. У цьому контексті можна виділити адміністративний напрям, який включає автоматизацію документообігу, електронні послуги та цифрові платформи взаємодії з громадянами. Соціальний напрям пов'язаний із використанням ШІ для аналізу потреб населення, прогнозування соціальних ризиків і формування соціальної політики. Напрямок забезпечення безпеки та правопорядку передбачає використання аналітичних систем для виявлення правопорушень і запобігання злочинності. Важливим є також антикорупційний напрям, у межах якого ШІ застосовується для виявлення аномалій у фінансових операціях та підвищення прозорості державних закупівель. Окрему увагу слід приділити застосуванню ШІ в управлінні персоналом державної служби, що включає аналіз ефективності роботи працівників і оптимізацію кадрових процесів [18].

Наведені підходи до класифікації не є взаємовиключними, а навпаки — взаємодоповнюють один одного. Це зумовлено складністю та багатовимірністю технологій штучного інтелекту, які поєднують у собі різні функції, методи та сфери застосування. Саме тому в наукових дослідженнях дедалі частіше наголошується на необхідності комплексного підходу до

класифікації ШІ, який враховує як технологічні, так і функціональні та прикладні аспекти [5].

Узагальнену класифікацію технологій штучного інтелекту в контексті публічного управління наведено на рис. 1.1.



Рис.1.1. Класифікація технологій штучного інтелекту в контексті публічного управління

На нашу думку, найбільш перспективними для сучасної системи публічного управління є технології машинного навчання та обробки природної мови. Їх використання дозволяє не лише автоматизувати рутинні процедури, а й забезпечити швидку взаємодію між органами влади та громадянами. Особливо актуальним це є для України в умовах цифрової трансформації та необхідності оптимізації використання бюджетних ресурсів.

Для більш детальної характеристики окремих груп технологій штучного інтелекту та сфер їх використання у публічному управлінні доцільно розглянути їх класифікацію, наведену в табл. 1.1.

Таблиця 1.1.

Характеристика окремих груп технологій штучного інтелекту та сфер їх використання у публічному управлінні

Критерій класифікації	Вид технології ШІ	Характеристика	Приклади використання у публічному управлінні
1	2	3	4
За функціональним призначенням	Системи аналізу даних	Обробка великих масивів інформації та виявлення закономірностей	Аналіз бюджетних показників, прогнозування розвитку громад
	Системи підтримки прийняття рішень	Формування управлінських рішень на основі аналітичних моделей	Підготовка управлінських рекомендацій
	Експертні системи	Імітація професійної діяльності фахівців	Правозастосовна практика, юридичні консультації
	Інтелектуальні інформаційні системи	Автоматизація адміністративних процесів	Електронний документообіг, надання адміністративних послуг
За технологічними особливостями	Машинне навчання (Machine Learning)	Самонавчання систем на основі даних	Прогнозування соціально-економічних показників
	Глибинне навчання (Deep Learning)	Використання багатоварових нейронних мереж	Аналіз складних інформаційних масивів

Продовження таблиці 1.1.

1	2	3	4
	Обробка природної мови (NLP)	Аналіз і генерація текстової інформації	Чат-боти, віртуальні помічники громадян
	Комп'ютерний зір	Аналіз зображень та відео	Моніторинг безпеки, розпізнавання об'єктів
	Генеративний ШІ	Створення нового контенту	Автоматичне формування звітів, інформаційних повідомлень
За напрямками застосування	Адміністративний напрям	Автоматизація управлінських процедур	Електронні послуги, цифрові платформи
	Соціальний напрям	Аналіз потреб населення та соціальних ризиків	Планування соціальної політики
	Безпековий напрям	Виявлення та прогнозування правопорушень	Системи моніторингу та аналітики
	Антикорупційний напрям	Виявлення аномалій та ризикових операцій	Аналіз державних закупівель
	Кадровий напрям	Управління людськими ресурсами	Оцінювання ефективності державних службовців

Таблиця 1.1 свідчить, що технології штучного інтелекту можуть класифікуватися за функціональним призначенням, технологічними особливостями та напрямками застосування. Такий підхід дозволяє комплексно оцінити можливості використання ШІ в діяльності органів

публічної влади та визначити найбільш перспективні напрями його впровадження.

Водночас впровадження технологій штучного інтелекту в публічне управління супроводжується низкою викликів. Серед них можна виділити необхідність забезпечення правового регулювання використання ШІ, захисту персональних даних, дотримання етичних принципів та забезпечення прозорості алгоритмів. Крім того, важливим є питання довіри громадян до рішень, прийнятих за допомогою автоматизованих систем, що потребує належного рівня пояснюваності та підзвітності таких систем [14].

Отже, штучний інтелект у контексті публічного управління є комплексом інноваційних технологій, які забезпечують автоматизацію, аналітичну підтримку та підвищення ефективності управлінських процесів. Його сутність розкривається через поєднання технологічних, функціональних і прикладних характеристик, а класифікація дозволяє систематизувати різноманітні підходи до використання ШІ у діяльності органів державної влади. Упровадження цих технологій є важливим кроком на шляху до формування сучасної цифрової держави, орієнтованої на потреби громадян і забезпечення сталого розвитку суспільства.

1.2. Еволюція цифрової трансформації публічної влади

Цифрова трансформація публічної влади є об'єктивним етапом розвитку державного управління, зумовленим впливом інформаційно-комунікаційних технологій та переходом до цифрової економіки. У наукових дослідженнях підкреслюється, що цифровізація сприяє підвищенню ефективності управлінських процесів, забезпеченню відкритості влади та покращенню якості публічних послуг [11]. Водночас вона розглядається не лише як технологічний процес, а як комплексна трансформація всієї системи публічного управління [9].

Першим етапом цифрової трансформації стало формування електронного урядування (e-government), яке передбачало використання інформаційних технологій для автоматизації діяльності органів влади [11]. На цьому етапі основна увага приділялася впровадженню електронного документообігу, створенню офіційних вебпорталів та наданню адміністративних послуг у цифровій формі [9]. Як зазначає І. Костенко, електронне урядування стало основою модернізації публічного управління, оскільки забезпечило переведення значної частини адміністративних процесів у цифровий формат [11]. Разом із тим, дослідники наголошують на обмеженості цього етапу. Зокрема, П. Луков зазначає, що електронне урядування здебільшого зосереджувалося на технічній автоматизації без глибокої трансформації управлінських підходів [13]. Це зумовило необхідність переходу до більш складних форм цифрової взаємодії між державою та суспільством.

Другим етапом стала електронна демократія (e-democracy), яка передбачає використання цифрових технологій для залучення громадян до процесів прийняття рішень [11]. У межах цього етапу активно впроваджуються такі інструменти, як електронні петиції, онлайн-консультації та цифрові платформи участі. За висновками С. Ярового, ці механізми сприяють підвищенню прозорості діяльності органів влади та формуванню довіри громадян до державних інституцій [32].

Подальша еволюція цифрової трансформації пов'язана з переходом до концепції цифрової держави (digital government), яка передбачає комплексну інтеграцію цифрових технологій у всі сфери діяльності публічної влади [5]. На цьому етапі відбувається перехід від автоматизації окремих процесів до їх повної трансформації на основі даних [8].

Як зазначають О. Кравчук і М. Михайлов, цифрова держава базується на використанні сучасних технологій, зокрема великих даних та аналітичних систем, що забезпечують підвищення ефективності управлінських рішень [5].

Особливого значення на цьому етапі набувають технології штучного інтелекту, які дозволяють здійснювати аналіз значних обсягів інформації та прогнозувати розвиток соціально-економічних процесів [8].

У дослідженні О. Пархоменко-Куцевіл підкреслюється, що використання ШІ сприяє підвищенню прозорості, об'єктивності та ефективності управлінських рішень у публічному секторі [12]. Крім того, застосування інтелектуальних технологій забезпечує автоматизацію складних управлінських функцій та зменшення впливу людського фактора.

Сучасний етап розвитку цифрової трансформації характеризується формуванням концепції «розумного врядування» (smart governance), яка передбачає інтеграцію інноваційних технологій у процеси державного управління [8]. Ця модель базується на використанні даних, цифрових платформ та інтелектуальних систем для забезпечення ефективної взаємодії між державою, громадянами та бізнесом. Вона також передбачає перехід до проактивного управління, коли державні послуги надаються на основі прогнозування потреб громадян [20].

В Україні цифрова трансформація публічної влади здійснюється в умовах активного впровадження електронних сервісів та розвитку цифрової інфраструктури. Важливим напрямом є створення інтегрованих цифрових платформ та впровадження сучасних технологій управління даними [10]. Як зазначає О. Пархоменко-Куцевіл, використання технологій штучного інтелекту у публічній службі сприяє оптимізації кадрових процесів і підвищенню ефективності управління персоналом [19].

Водночас процес цифрової трансформації супроводжується низкою викликів. Серед них особливе значення мають питання правового регулювання, захисту персональних даних та забезпечення кібербезпеки [2]. Як підкреслює І. Костенко, впровадження цифрових технологій потребує формування належної нормативно-правової бази та дотримання етичних стандартів [2]. Окремою проблемою є забезпечення прозорості алгоритмів та підзвітності автоматизованих систем [4].

Крім того, важливим аспектом є кадрове забезпечення цифрової трансформації. За результатами дослідження П. Лукова, недостатній рівень цифрової компетентності державних службовців може суттєво обмежувати ефективність впровадження інноваційних технологій [13]. У зв'язку з цим особливого значення набуває розвиток цифрових навичок та підвищення кваліфікації персоналу.

Таким чином, еволюція цифрової трансформації публічної влади відображає поступовий перехід від електронного урядування до цифрової держави та «розумного врядування». Кожен із цих етапів характеризується поглибленням використання цифрових технологій та розширенням їх впливу на управлінські процеси. У сучасних умовах цифрова трансформація виступає ключовим чинником підвищення ефективності публічного управління, забезпечення відкритості влади та розвитку демократичних інститутів [11].

Сучасний розвиток технологій штучного інтелекту (ШІ) зумовлює необхідність формування комплексних нормативно-правових механізмів його регулювання як на міжнародному, так і на національному рівнях. У наукових дослідженнях підкреслюється, що ШІ поступово стає ключовим інструментом цифрової трансформації публічного управління, однак його впровадження потребує належного правового та етичного контролю [5; 8].

На міжнародному рівні основоположним документом є Принципи штучного інтелекту OECD, які визначають базові стандарти відповідального використання ШІ у державному секторі. Вони передбачають орієнтацію на прозорість, підзвітність, безпеку та повагу до прав людини [1]. Ці принципи стали основою для формування політик багатьох країн світу.

Найбільш розвиненою моделлю правового регулювання ШІ є європейський підхід. Ухвалення Регламенту ЄС про штучний інтелект (AI Act, 2024) стало першим у світі комплексним нормативним актом у цій сфері [2]. Він передбачає ризик-орієнтовану класифікацію систем ШІ та встановлює обов'язкові вимоги до їх використання у публічному секторі.

Згідно з AI Act, системи штучного інтелекту поділяються на рівні ризику: неприйнятний, високий, обмежений та мінімальний [2]. Особливо жорстко регулюються системи, що можуть впливати на права громадян у сфері державного управління, зокрема біометрична ідентифікація та автоматизоване прийняття рішень.

Європейська Комісія також розробила концепцію trustworthy AI, яка передбачає поєднання інноваційності з етичними вимогами та правовою відповідальністю [3]. Це особливо важливо для публічного сектору, де рішення автоматизованих систем можуть безпосередньо впливати на права громадян. Поряд із міжнародними підходами, значний внесок у дослідження цифрової трансформації та ШІ у публічному управлінні здійснюють українські науковці. Зокрема, О. Пархоменко-Куцевіл підкреслює, що впровадження технологій штучного інтелекту в системі публічної служби України має потенціал для підвищення прозорості управлінських процесів і зменшення впливу суб'єктивного фактора [19]. І. Костенко наголошує, що розвиток ШІ в публічному управлінні потребує комплексного нормативно-правового регулювання, оскільки існуючі правові механізми не повністю враховують специфіку алгоритмічного прийняття рішень [11]. Автор також підкреслює необхідність гармонізації українського законодавства з європейськими стандартами. П. Луков у своїх дослідженнях звертає увагу на проблеми впровадження ШІ в державному управлінні, зокрема на недостатній рівень цифрової компетентності персоналу та відсутність уніфікованих правових підходів до використання інтелектуальних систем [13].

Таким чином, українська наукова школа акцентує увагу не лише на потенціалі ШІ, але й на ризиках його впровадження, зокрема правових, організаційних та етичних. Важливим є також те, що Україна поступово інтегрує європейські підходи до регулювання цифрових технологій. У рамках цифрової трансформації держави розвиваються ініціативи щодо

впровадження штучного інтелекту у сфері електронного урядування, управління даними та надання адміністративних послуг.

Окрему роль у світовій практиці відіграє також UNESCO Recommendation on the Ethics of Artificial Intelligence (2021), яка визначає глобальні етичні стандарти використання ШІ [1]. Вона підкреслює необхідність дотримання прав людини, забезпечення недискримінації та прозорості алгоритмів у публічному управлінні. У США та інших країнах застосовується більш гнучка модель регулювання, яка базується на управлінні ризиками та рекомендаційних стандартах, зокрема NIST AI Risk Management Framework [1,2]. Такий підхід орієнтований на розвиток інновацій, але водночас передбачає мінімізацію потенційних ризиків.

Порівняльний аналіз світових підходів свідчить, що Європейський Союз застосовує найбільш жорстку регуляторну модель, OECD формує глобальні принципи, а Україна перебуває на етапі адаптації європейських стандартів до національної правової системи [1,2,10]. Порівняльний аналіз світових моделей нормативно-правового регулювання штучного інтелекту у публічній сфері наведено у таблиці 1.3.

Таблица 1.3.

Порівняння підходів до нормативно-правового регулювання штучного інтелекту у публічній сфері

Країна / організація	Модель регулювання	Ключові інструменти	Особливості підходу
1	2	3	4
Європейський Союз	Ризик-орієнтоване правове регулювання	AI Act (2024)	Чітка класифікація ШІ за рівнем ризику; заборона неприйнятних систем; обов’язковий контроль людини

Продовження таблиці 1.3.

1	2	3	4
OECD	М'яке міжнародне регулювання (soft law)	Принципи ШІ OECD (2019)	Етичні стандарти: прозорість, підзвітність, безпека, людиноцентричність
США	Ринково-орієнтована модель	NIST AI RMF (2023)	Фокус на управлінні ризиками, гнучке регулювання, підтримка інновацій
UNESCO	Етичне глобальне регулювання	Recommendation on AI Ethics (2021)	Захист прав людини, недискримінація, глобальні етичні стандарти
Україна	Перехідна модель (адаптація до ЄС)	Стратегії цифрової трансформації, концепції e-government	Гармонізація з ЄС, розвиток цифрової держави, поступове впровадження AI

Отже, нормативно-правове регулювання штучного інтелекту у публічній сфері формується як багаторівнева система, що поєднує міжнародні стандарти, регіональні регламенти та національні підходи. Українська наукова думка активно інтегрується у цей процес, акцентуючи увагу на необхідності правової визначеності, етичності та ефективності використання ШІ в системі публічного управління.

РОЗДІЛ 2.

АНАЛІЗ ПРАКТИЧНОГО ЗАСТОСУВАННЯ ІІІ-ТЕХНОЛОГІЙ У ДЕРЖАВНОМУ УПРАВЛІННІ

2.1. Автоматизація адміністративних послуг та використання чат-ботів у взаємодії з громадянам

У сучасних умовах розвитку інформаційного суспільства цифровізація державного управління стала одним із ключових напрямів модернізації діяльності органів влади. Стрімкий розвиток інформаційно-комунікаційних технологій, збільшення обсягів даних та необхідність забезпечення швидкого й ефективного надання послуг населенню зумовили активне впровадження технологій штучного інтелекту у сферу публічного управління. Особливого значення набувають процеси автоматизації адміністративних послуг та використання чат-ботів як інструменту взаємодії держави з громадянами [9].

Використання ІІІ-технологій у державному управлінні сприяє підвищенню ефективності діяльності органів влади, оптимізації внутрішніх процесів, зменшенню бюрократичних процедур та забезпеченню більшої відкритості державних інституцій. Автоматизація дозволяє значно скоротити час обробки інформації, мінімізувати ризики помилок, пов'язаних із людським фактором, а також підвищити якість обслуговування громадян [21].

Адміністративні послуги є важливим елементом взаємодії держави та суспільства. Вони охоплюють широкий спектр процедур, пов'язаних із реєстрацією актів цивільного стану, оформленням документів, отриманням дозволів, соціальних виплат, ліцензій та інших офіційних послуг. Традиційна модель надання адміністративних послуг тривалий час базувалася на паперовому документообігу та особистому зверненні громадян до державних установ. Така система характеризувалася значними часовими витратами, складністю процедур та високим рівнем бюрократизації.

Запровадження електронного урядування стало важливим етапом реформування системи державного управління. Електронні сервіси

забезпечили можливість отримання багатьох адміністративних послуг дистанційно, без необхідності фізичного відвідування органів влади. Подальший розвиток цифрових технологій сприяв інтеграції елементів штучного інтелекту у процеси надання адміністративних послуг.

Штучний інтелект у сфері державного управління використовується для автоматичного аналізу даних, обробки звернень громадян, перевірки документів, прогнозування потреб населення та оптимізації управлінських рішень. Алгоритми машинного навчання дозволяють інформаційним системам аналізувати великі масиви даних та швидко знаходити необхідну інформацію. Це суттєво підвищує оперативність роботи державних органів і забезпечує більш якісне надання послуг [21].

Одним із найбільш поширених напрямів використання ШІ є автоматизація процесів прийому та обробки звернень громадян. У багатьох державних установах застосовуються електронні системи, які автоматично класифікують запити, визначають їх тематику та перенаправляють до відповідного структурного підрозділу. Це дозволяє зменшити навантаження на працівників органів влади та прискорити розгляд звернень.

Важливим елементом цифрової трансформації державного управління є використання чат-ботів. Чат-боти — це програмні системи, які здатні вести діалог із користувачем у текстовому або голосовому форматі. Основою роботи сучасних чат-ботів є технології обробки природної мови та елементи машинного навчання, що дозволяють системі аналізувати зміст запиту та формувати відповідь відповідно до потреб користувача.

У державному управлінні чат-боти використовуються для надання консультацій громадянам, інформування про адміністративні процедури, допомоги у заповненні заяв та пошуку необхідної інформації. Використання таких систем забезпечує цілодобовий доступ громадян до державних сервісів і значно підвищує швидкість отримання інформації.

Однією з головних переваг чат-ботів є здатність одночасно обслуговувати велику кількість користувачів. На відміну від працівників

державних установ, автоматизовані системи можуть працювати без перерв та вихідних, що особливо важливо в умовах значного навантаження на державні сервіси. Крім того, чат-боти дозволяють скоротити витрати держави на обслуговування громадян та оптимізувати використання людських ресурсів.

Практика використання чат-ботів у публічному управлінні активно поширюється в багатьох країнах світу. У США та країнах Європейського Союзу чат-боти застосовуються для консультування громадян щодо податкових питань, соціального забезпечення, міграційних процедур та медичних послуг. У деяких країнах такі системи інтегровані у діяльність муніципальних органів влади та використовуються для прийому скарг, звернень і пропозицій населення.

Наприклад, у Великій Британії цифрові помічники використовуються для надання консультацій щодо державних послуг через урядові вебпортали. У Сінгапурі активно застосовуються системи штучного інтелекту для аналізу звернень громадян та прогнозування потреб населення у державних послугах. Естонія, яка вважається одним із світових лідерів у сфері електронного урядування, активно впроваджує автоматизовані цифрові сервіси та електронну ідентифікацію громадян.

В Україні процес цифровізації державного управління значно прискорився після створення Міністерства цифрової трансформації України. Одним із найбільш успішних прикладів впровадження цифрових технологій став державний портал та мобільний застосунок «Дія». Завдяки цьому сервісу громадяни можуть отримувати різноманітні адміністративні послуги онлайн, використовувати цифрові документи, реєструвати бізнес, подавати заяви та отримувати офіційні довідки.

Важливим напрямом розвитку цифрових державних сервісів в Україні є впровадження автоматизованих консультаційних систем та чат-ботів. Такі системи використовуються для інформування громадян щодо порядку отримання адміністративних послуг, оформлення документів, соціальної допомоги та інших питань. Під час воєнного стану чат-боти також активно

застосовувалися для надання інформації про гуманітарну допомогу, евакуацію населення та отримання державної підтримки [8]

Крім переваг, використання штучного інтелекту у сфері державного управління супроводжується певними ризиками та проблемами. У таблиці 2.1 наведено переваги та проблеми використання ІІІ-технологій у сфері адміністративних послуг.

Таблиця 2.1.

Переваги та проблеми використання ІІІ-технологій у сфері адміністративних послуг

Напрямок застосування ІІІ	Основні можливості	Переваги для громадян	Проблеми та ризики
1	2	3	4
Автоматизація обробки звернень	Автоматичний аналіз та маршрутизація запитів	Скорочення часу розгляду звернень	Можливі технічні помилки
Електронні адміністративні послуги	Подання заяв та отримання документів онлайн	Доступність послуг 24/7	Залежність від Інтернету та цифрових навичок
Чат-боти органів влади	Консультавання та надання довідкової інформації	Швидке отримання відповідей	Обмеженість складних консультацій
Аналіз великих масивів даних	Прогнозування потреб населення та оптимізація рішень	Підвищення якості державних послуг	Ризик порушення конфіденційності даних
Електронна ідентифікація громадян	Автоматична перевірка особи користувача	Спрощення доступу до сервісів	Загрози кібербезпеці
Автоматизоване прийняття рішень	Використання алгоритмів для типових процедур	Зменшення бюрократії	Недостатня прозорість алгоритмів

Дані, що наведені у таблиці 2.1, свідчать про те, що використання ІІІ-технологій у державному управлінні має як значні переваги, так і певні

ризиків. Автоматизація адміністративних процесів сприяє підвищенню швидкості та доступності послуг, однак потребує належного захисту персональних даних і вдосконалення правового регулювання. Однією з найбільш актуальних є проблема захисту персональних даних. Автоматизовані системи обробляють значні обсяги конфіденційної інформації, що потребує створення надійних механізмів кібербезпеки та правового регулювання доступу до даних.

Не менш важливою є проблема забезпечення прозорості роботи алгоритмів штучного інтелекту. У випадках автоматизованого прийняття рішень виникає ризик помилок або дискримінаційних підходів, пов'язаних із недосконалістю алгоритмів чи недостатньою якістю вихідних даних. Тому важливим завданням держави є забезпечення контролю за функціонуванням таких систем та визначення відповідальності за їх діяльність.

Окремої уваги потребує проблема цифрової нерівності. Частина населення, особливо люди похилого віку або жителі сільської місцевості, можуть мати обмежений доступ до сучасних цифрових технологій або недостатній рівень цифрової грамотності. У зв'язку з цим важливо забезпечувати можливість альтернативного отримання адміністративних послуг у традиційній формі [17].

Подальший розвиток ШІ-технологій у державному управлінні потребує також удосконалення нормативно-правової бази. В Україні триває процес формування законодавства щодо використання штучного інтелекту, захисту даних та регулювання автоматизованих систем. Важливим напрямом є адаптація українського законодавства до європейських стандартів у сфері цифрового врядування та інформаційної безпеки.

Таким чином, автоматизація адміністративних послуг та використання чат-ботів є важливими складовими сучасної цифрової трансформації державного управління. Використання технологій штучного інтелекту сприяє підвищенню ефективності діяльності органів влади, забезпечує швидший доступ громадян до адміністративних послуг та покращує якість комунікації

між державою і суспільством. На рисунку 2.1. наведено узагальнену інформацію щодо використання ШІ-технологій у державному управлінні.



Рис.2.1 Використання ШІ-технологій у державному управлінні

Отже, використання технологій штучного інтелекту у сфері державного управління є важливим напрямом цифрової трансформації держави. Автоматизація адміністративних послуг та використання чат-ботів сприяють підвищенню ефективності роботи органів влади, покращенню якості взаємодії з громадянами та забезпеченню доступності державних сервісів. Водночас ефективне впровадження ШІ потребує належного правового регулювання, забезпечення кібербезпеки та подолання цифрової нерівності населення.

2.2. Роль штучного інтелекту в системі прийняття управлінських рішень та впровадження технологій штучного інтелекту в систему місцевого самоврядування України

Сучасний розвиток інформаційного суспільства супроводжується активним впровадженням цифрових технологій у діяльність органів державної влади. Одним із ключових напрямів цифрової трансформації є використання технологій штучного інтелекту у процесі прийняття управлінських рішень та прогнозування суспільних процесів. Це пов'язано з необхідністю оперативного аналізу значних обсягів інформації, підвищення ефективності державного управління та забезпечення своєчасного реагування на соціально-економічні виклики.

У системі публічного управління управлінське рішення є основою реалізації державної політики. Від якості та обґрунтованості таких рішень залежить ефективність функціонування органів влади, рівень суспільної довіри до держави та стабільність соціально-економічного розвитку країни. Традиційні методи аналізу інформації часто не дозволяють швидко опрацьовувати великі масиви даних, що ускладнює процес прийняття рішень в умовах динамічних суспільних змін. Саме тому використання технологій штучного інтелекту набуває дедалі більшого значення у сфері державного управління [3].

Технології штучного інтелекту забезпечують можливість автоматизованого аналізу даних, прогнозування тенденцій та формування рекомендацій для органів державної влади. За допомогою алгоритмів машинного навчання інформаційні системи можуть виявляти закономірності у великих масивах інформації, аналізувати статистичні показники та оцінювати можливі наслідки управлінських рішень. Це дозволяє значно підвищити оперативність та обґрунтованість державного управління [4].

Одним із основних напрямів використання штучного інтелекту є підтримка процесу стратегічного планування. Органи державної влади

використовують цифрові аналітичні системи для оцінки соціально-економічних показників, демографічних змін, рівня безробіття, стану ринку праці та інших факторів, що впливають на розвиток держави. На основі аналізу даних система може формувати прогнози щодо можливих ризиків та визначати найбільш ефективні напрями державної політики.

Важливу роль штучний інтелект відіграє у прогнозуванні суспільних процесів. Прогнозування дозволяє державним органам своєчасно реагувати на кризові явища та розробляти превентивні заходи щодо мінімізації негативних наслідків. Зокрема, ШІ-технології використовуються для прогнозування економічного розвитку, рівня інфляції, соціальної напруги, міграційних процесів та змін на ринку праці. Аналіз великих обсягів даних забезпечує можливість більш точного моделювання суспільних процесів та оцінки потенційних ризиків [5].

У сфері економічного управління технології штучного інтелекту застосовуються для аналізу бюджетних показників, прогнозування податкових надходжень та оцінки ефективності державних програм. Використання аналітичних систем дозволяє органам влади оперативно реагувати на зміни економічної ситуації та ухвалювати обґрунтовані фінансові рішення. Крім того, алгоритми штучного інтелекту можуть використовуватися для виявлення фінансових ризиків, прогнозування кризових явищ та оптимізації державних витрат.

У соціальній сфері ШІ використовується для аналізу потреб населення та прогнозування змін у системі соціального забезпечення. Наприклад, автоматизовані системи можуть аналізувати рівень народжуваності, старіння населення, міграційні процеси та потребу громадян у соціальних послугах. Це сприяє більш ефективному плануванню державних соціальних програм та раціональному розподілу бюджетних ресурсів.

Значний потенціал технології штучного інтелекту мають у сфері охорони здоров'я. Інтелектуальні системи здатні прогнозувати поширення епідемій, аналізувати статистику захворюваності та оцінювати навантаження

на медичну систему. Особливо актуальним це стало під час пандемії COVID-19, коли держави активно використовували цифрові технології для аналізу епідеміологічної ситуації та прогнозування розвитку захворювання.

У правоохоронній діяльності ШІ-технології застосовуються для аналізу криміногенної ситуації, прогнозування рівня злочинності та виявлення потенційних загроз громадській безпеці. Автоматизовані аналітичні системи дозволяють правоохоронним органам оперативніше реагувати на ризики та здійснювати профілактику правопорушень. Разом із тим використання таких технологій потребує чіткого дотримання прав людини та захисту персональних даних громадян [16].

Важливим напрямом застосування штучного інтелекту є підтримка процесу прийняття управлінських рішень. Інтелектуальні системи можуть моделювати різні сценарії розвитку подій та пропонувати оптимальні варіанти дій на основі аналізу статистичних даних. У результаті підвищується ефективність діяльності органів влади, зменшується вплив людського фактора та забезпечується більш раціональне використання ресурсів. Роль штучного інтелекту в системі прийняття управлінських рішень та прогнозуванні суспільних процесів наведено на рисунку 2.2.

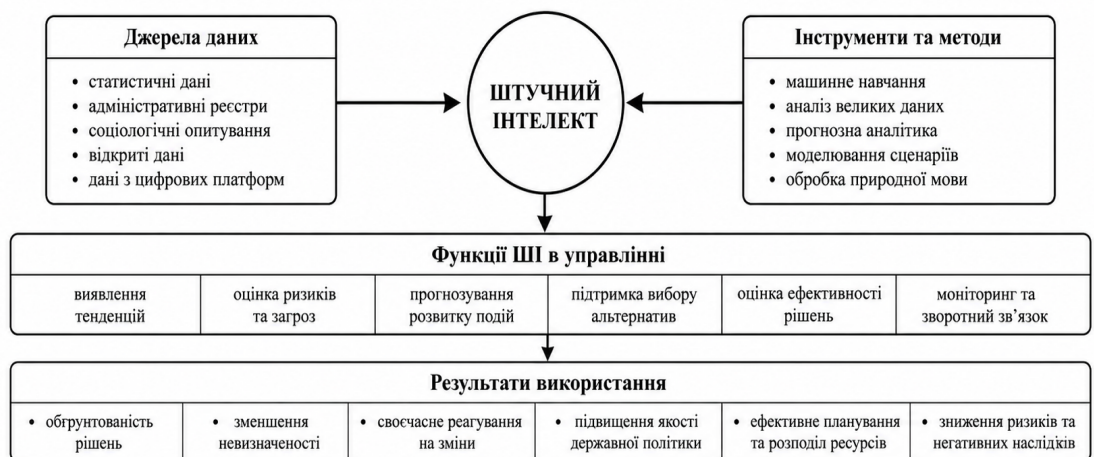


Рис.2.2. Роль штучного інтелекту в системі прийняття управлінських рішень

Однак використання штучного інтелекту у сфері державного управління супроводжується певними проблемами та ризиками. Однією з головних проблем є недостатня прозорість алгоритмів штучного інтелекту. У багатьох випадках складно визначити, яким чином система сформувала певний прогноз або рекомендацію. Це може негативно впливати на рівень довіри громадян до автоматизованих систем та створювати ризики прийняття помилкових рішень [6].

Не менш важливими є питання інформаційної безпеки та захисту персональних даних. Для ефективної роботи систем штучного інтелекту необхідні значні обсяги інформації, частина якої може містити конфіденційні дані громадян. У зв'язку з цим виникає потреба у створенні надійних механізмів кіберзахисту та правового регулювання обробки інформації [7].

Ще однією проблемою є можливість виникнення алгоритмічної дискримінації. Якщо система навчається на неповних або упереджених даних, результати її роботи можуть бути необ'єктивними. Тому важливим завданням держави є забезпечення контролю за якістю даних, дотриманням етичних принципів та прозорістю використання ШІ-технологій.

В Україні процес впровадження штучного інтелекту у систему державного управління перебуває на етапі активного розвитку. Держава поступово впроваджує цифрові сервіси, розвиває електронне урядування та формує нормативно-правову базу у сфері використання ШІ. Важливим напрямом є адаптація українського законодавства до європейських стандартів цифрового врядування та інформаційної безпеки.

Отже, штучний інтелект відіграє важливу роль у системі прийняття управлінських рішень та прогнозуванні суспільних процесів. Використання інтелектуальних технологій забезпечує підвищення ефективності діяльності органів державної влади, сприяє оперативному реагуванню на суспільні виклики та покращує якість управлінських рішень. Водночас ефективне впровадження ШІ потребує належного правового регулювання, забезпечення

інформаційної безпеки, прозорості алгоритмів та дотримання етичних принципів у сфері цифрового управління.

У сучасних умовах цифрової трансформації суспільства особливого значення набуває модернізація системи місцевого самоврядування України. Реформа децентралізації, яка супроводжується розширенням повноважень територіальних громад, потребує впровадження нових підходів до управління, здатних забезпечити ефективність діяльності органів місцевої влади та підвищити якість надання публічних послуг. Одним із найбільш перспективних напрямів цифрового розвитку є використання технологій штучного інтелекту у діяльності органів місцевого самоврядування.

Штучний інтелект у системі місцевого самоврядування являє собою комплекс цифрових технологій та алгоритмів, які використовуються для автоматизації управлінських процесів, аналізу інформації, прогнозування розвитку територіальних громад та підтримки прийняття управлінських рішень. Використання ІІ-технологій сприяє оптимізації діяльності органів влади, підвищенню прозорості управління та покращенню комунікації між громадянами й органами місцевого самоврядування. Основні напрями застосування штучного інтелекту в системі місцевого самоврядування наведено в таблиці 2.3.

Таблиця 2.2.

Основні напрями застосування штучного інтелекту в системі місцевого самоврядування

Напрямок застосування	Інструменти та технології	Результат впровадження
1	2	3
Автоматизація адміністративних послуг	Електронні сервіси, системи обробки звернень, автоматична перевірка даних	Скорочення часу на надання послуг, зменшення бюрократії

Продовження таблиці 2.2

1	2	3
Комунікація з громадянами	Чат-боти, цифрові асистенти, CRM-системи	Цілодобова взаємодія з населенням, підвищення доступності інформації
Аналітика та прогнозування розвитку громад	Аналітичні платформи, Big Data, алгоритми прогнозування	Обґрунтоване стратегічне планування, ефективні управлінські рішення
ЖКГ та інфраструктура	Системи моніторингу мереж, сенсори, предиктивна аналітика	Зменшення аварійності, оптимізація витрат
Транспортне управління	Інтелектуальні транспортні системи, аналіз потоків	Оптимізація маршрутів, зменшення заторів
Безпека та кризове управління	Системи моніторингу ризиків, аналітика даних	Оперативне реагування на надзвичайні ситуації

Важливим фактором активізації цифрової трансформації місцевого самоврядування в Україні стала реформа децентралізації. Передача значної частини управлінських повноважень на місцевий рівень потребувала створення сучасних цифрових інструментів для ефективного управління ресурсами громад, організації надання адміністративних послуг та забезпечення відкритості діяльності органів влади. У зв'язку з цим цифровізація місцевого самоврядування стала одним із ключових напрямів розвитку публічного управління [18].

Одним із найбільш поширених напрямів використання штучного інтелекту на місцевому рівні є автоматизація адміністративних послуг. У багатьох територіальних громадах впроваджуються електронні системи взаємодії з громадянами, які дозволяють подавати заяви, отримувати довідки, реєструвати документи та здійснювати інші адміністративні процедури дистанційно. Інтеграція елементів штучного інтелекту забезпечує автоматичну перевірку даних, аналіз звернень громадян та маршрутизацію запитів між структурними підрозділами органів місцевого самоврядування.

Важливу роль у взаємодії місцевої влади з населенням відіграють чат-боти та цифрові помічники. Такі системи забезпечують оперативне інформування мешканців громад щодо порядку отримання адміністративних послуг, роботи комунальних установ, місцевих програм підтримки населення та діяльності органів влади. Використання чат-ботів дозволяє забезпечити цілодобову комунікацію з громадянами та зменшити навантаження на працівників органів місцевого самоврядування.

Крім того, штучний інтелект може використовуватися для аналізу потреб територіальних громад та прогнозування місцевого розвитку. Інтелектуальні аналітичні системи здатні аналізувати демографічні показники, рівень зайнятості населення, міграційні процеси, стан інфраструктури та інші фактори, що впливають на розвиток громади. На основі такого аналізу органи місцевого самоврядування можуть формувати ефективні програми соціально-економічного розвитку та приймати більш обґрунтовані управлінські рішення [3].

У сфері житлово-комунального господарства технології штучного інтелекту можуть застосовуватися для моніторингу інженерних мереж, контролю споживання енергоресурсів та прогнозування аварійних ситуацій. Використання автоматизованих систем дозволяє оперативно виявляти проблеми в роботі комунальної інфраструктури, оптимізувати витрати місцевих бюджетів та покращувати якість комунальних послуг.

Значний потенціал ІІІ-технології мають і у сфері транспортної інфраструктури. Інтелектуальні системи можуть використовуватися для аналізу транспортних потоків, оптимізації маршрутів громадського транспорту та регулювання дорожнього руху. Такі рішення сприяють зменшенню транспортного навантаження та підвищенню безпеки дорожнього руху у громадах.

В умовах воєнного стану цифровізація місцевого самоврядування та використання штучного інтелекту набувають особливого значення. Органи місцевої влади потребують сучасних цифрових інструментів для координації

гуманітарної допомоги, управління ресурсами громади, моніторингу безпекової ситуації та забезпечення оперативного інформування населення. Використання ШІ дозволяє аналізувати потреби населення, прогнозувати ризики та підвищувати ефективність управлінських процесів у кризових умовах [22].

Практика впровадження технологій штучного інтелекту у діяльність органів місцевого самоврядування вже поступово формується в Україні. Зокрема, окремі територіальні громади беруть участь у програмах цифрового розвитку та впровадження інноваційних технологій. Прикладом є ініціативи щодо навчання цифрових лідерів громад та використання генеративного штучного інтелекту в управлінській діяльності органів місцевого самоврядування [22].

Попри значні переваги, впровадження штучного інтелекту у систему місцевого самоврядування супроводжується певними проблемами та викликами. Однією з основних проблем є недостатній рівень цифрової інфраструктури окремих територіальних громад. Частина громад, особливо у сільській місцевості, має обмежений доступ до сучасних інформаційно-комунікаційних технологій та високошвидкісного Інтернету. Це ускладнює процес впровадження цифрових сервісів та використання інтелектуальних систем.

Важливою проблемою залишається також недостатній рівень цифрової компетентності працівників органів місцевого самоврядування. Ефективне використання ШІ-технологій потребує наявності знань у сфері цифрового управління, аналізу даних та інформаційної безпеки. Тому важливим напрямом державної політики є організація професійного навчання та підвищення кваліфікації посадових осіб місцевого самоврядування.

Не менш актуальними є питання захисту персональних даних та кібербезпеки. Органи місцевого самоврядування працюють із великими обсягами інформації про мешканців громад, тому використання

автоматизованих систем потребує створення надійних механізмів захисту інформації та правового регулювання використання даних.

Окремої уваги потребує проблема правового регулювання використання штучного інтелекту у діяльності органів місцевого самоврядування. В українському законодавстві поки що відсутні комплексні норми, які б регулювали порядок використання ШІ у сфері публічного управління. Зокрема, потребують удосконалення питання автоматизованого прийняття рішень, відповідальності за функціонування інформаційних систем та дотримання етичних стандартів використання цифрових технологій.

Таким чином, впровадження технологій штучного інтелекту у систему місцевого самоврядування України є важливим напрямом модернізації публічного управління та розвитку цифрових громад. Використання ШІ-технологій сприяє підвищенню ефективності діяльності органів місцевої влади, покращенню якості адміністративних послуг та забезпеченню більш ефективної взаємодії з громадянами. Водночас успішне впровадження таких технологій потребує розвитку цифрової інфраструктури, підвищення рівня цифрової грамотності населення та посадових осіб, забезпечення інформаційної безпеки та вдосконалення нормативно-правового регулювання у сфері цифрового управління.

РОЗДІЛ 3.

ПЕРСПЕКТИВИ ТА ВИКЛИКИ МОДЕРНІЗАЦІЇ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ НА ОСНОВІ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ

3.1. Етичні ризики та проблема захисту персональних даних при використанні алгоритмів ШІ в сфері надання публічних послуг

Сучасний етап розвитку інформаційного суспільства характеризується активним упровадженням цифрових технологій у всі сфери суспільного життя. Одним із найбільш перспективних напрямів цифрової трансформації є використання технологій штучного інтелекту в системі публічного управління. Застосування алгоритмів штучного інтелекту дозволяє автоматизувати значну кількість управлінських процесів, підвищити швидкість обробки інформації, покращити якість адміністративних послуг та оптимізувати взаємодію між органами влади й громадянами. Водночас широке використання таких технологій актуалізує низку складних етичних, правових та організаційних проблем, які потребують належного нормативного врегулювання та наукового осмислення [18].

У процесі цифрової трансформації публічного сектору особливої уваги набуває питання забезпечення балансу між ефективністю державного управління та дотриманням фундаментальних прав людини. Використання алгоритмів штучного інтелекту має здійснюватися з урахуванням принципів законності, відкритості, справедливості та підзвітності. Порушення зазначених принципів може призвести до зниження рівня суспільної довіри до державних інституцій, що є одним із ключових факторів ефективного функціонування системи публічного управління [21].

Одним із найсерйозніших етичних викликів є проблема алгоритмічної упередженості. Будь-яка система штучного інтелекту навчається на основі наявних даних, які відображають певні соціальні, економічні та політичні процеси. Якщо такі дані містять помилки, неповноту або історично сформовані прояви дискримінації, алгоритм може відтворювати та навіть

посилювати існуючі нерівності. У сфері публічних послуг це може проявлятися у нерівному доступі громадян до соціальної підтримки, адміністративних сервісів або державних програм. Особливо небезпечними є ситуації, коли рішення приймаються автоматизовано без належного людського контролю та можливості їх подальшого перегляду. Основні етичні ризики застосування технологій штучного інтелекту в системі надання публічних послуг узагальнено на рисунку 3.1.

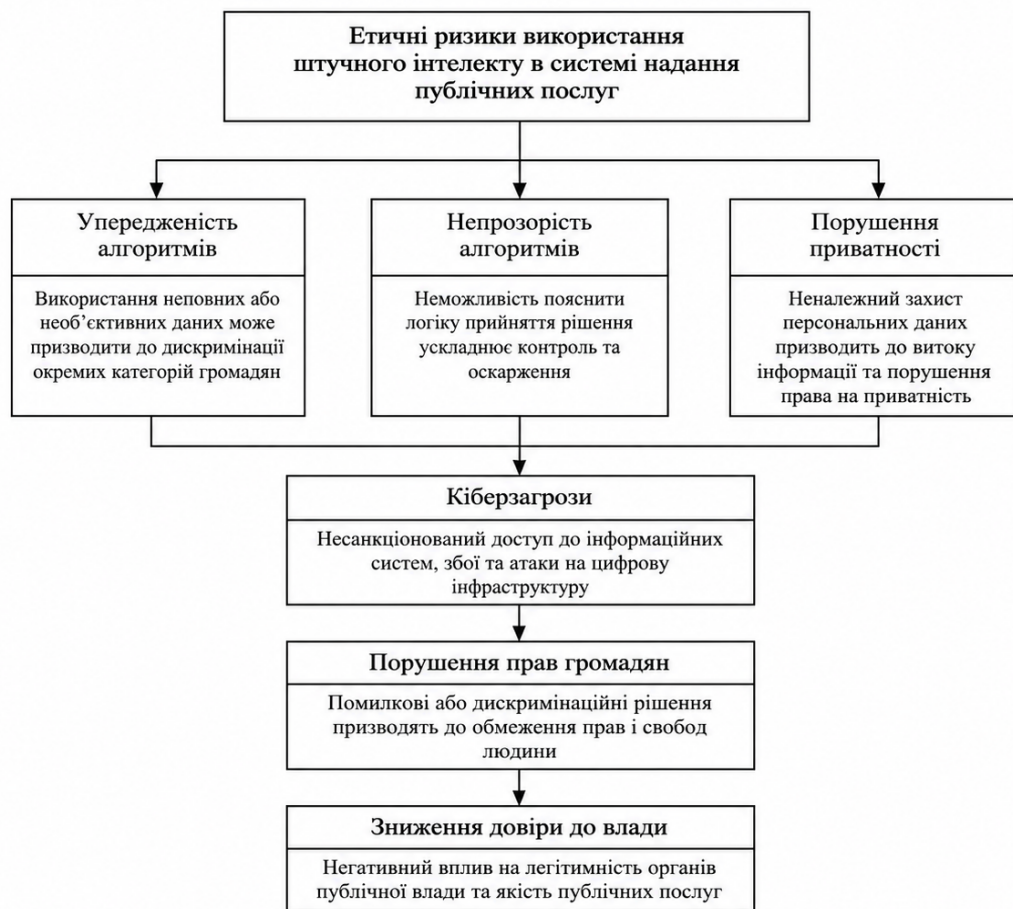


Рис. 3.1. Основні етичні ризики застосування технологій штучного інтелекту в системі надання публічних послуг

Як видно з рисунка 3.1, використання технологій штучного інтелекту в діяльності органів публічної влади супроводжується низкою взаємопов'язаних ризиків. Серед них особливе місце займають алгоритмічна упередженість, непрозорість процесу прийняття рішень, загрози конфіденційності персональних даних та кібербезпеці. Сукупний вплив

зазначених факторів може призводити до порушення прав громадян, що, своєю чергою, негативно позначається на рівні суспільної довіри до органів державної влади та місцевого самоврядування.

Важливим аспектом є також проблема прозорості функціонування алгоритмів. Традиційно діяльність органів публічної влади базується на принципах відкритості та підзвітності суспільству. Громадяни мають право знати, яким чином приймаються управлінські рішення, які критерії використовуються під час оцінювання заяв чи звернень та на підставі яких нормативних положень формується кінцевий результат. Водночас складні алгоритми машинного навчання нерідко функціонують як закриті системи, логіка роботи яких залишається незрозумілою для пересічних користувачів і навіть для окремих фахівців. За таких умов виникає ризик порушення принципу належного врядування та обмеження права громадян на отримання обґрунтованого рішення [4].

Особливого значення набуває проблема забезпечення конфіденційності та захисту персональних даних. Для ефективного функціонування систем штучного інтелекту необхідною є обробка значних масивів інформації, що можуть містити персональні відомості про громадян. До таких даних належать відомості про особу, місце проживання, майновий стан, сімейні обставини, трудову діяльність, отримання соціальних виплат та інші відомості, які дозволяють прямо або опосередковано ідентифікувати людину. Відповідно до Закону України «Про захист персональних даних» обробка такої інформації повинна здійснюватися виключно на законних підставах із дотриманням принципів цільового використання, достовірності, актуальності та безпеки даних [24].

Розвиток цифрових платформ у публічному управлінні сприяє накопиченню великих обсягів інформації в державних реєстрах та інформаційних системах. З одного боку, це створює умови для підвищення ефективності надання послуг та міжвідомчої взаємодії. З іншого боку, концентрація значних масивів персональних даних збільшує ризики

несанкціонованого доступу, витоку інформації або її неправомірного використання. У разі порушення безпеки інформаційних систем наслідки можуть стосуватися не лише окремих громадян, але й функціонування державних інституцій загалом.

Не менш актуальним є питання кібербезпеки. В умовах цифровізації державного управління інформаційні ресурси органів влади стають потенційними об'єктами кібератак. Особливої ваги ця проблема набуває в Україні з огляду на наявні зовнішні загрози та постійні спроби дестабілізації державних інформаційних систем. Використання технологій штучного інтелекту без належного рівня кіберзахисту може створювати додаткові вразливості та ризики для безпеки державних інформаційних ресурсів. Саме тому впровадження інноваційних цифрових рішень повинно супроводжуватися постійним удосконаленням механізмів захисту інформації та моніторингу потенційних загроз [7].

Серед етичних проблем окреме місце посідає питання відповідальності за результати діяльності алгоритмів штучного інтелекту. На відміну від традиційних управлінських процедур, де рішення приймає конкретна посадова особа, автоматизовані системи створюють ситуацію невизначеності щодо суб'єкта відповідальності. У разі виникнення помилок складно встановити, хто саме має нести відповідальність: розробник програмного забезпечення, постачальник інформаційної системи чи орган влади, який використовує відповідний алгоритм у своїй діяльності. Відсутність чітких правових механізмів розподілу відповідальності може негативно впливати на захист прав громадян та ефективність оскарження неправомірних рішень.

Значним викликом залишається також питання дотримання принципу людського контролю над автоматизованими процесами. Незважаючи на високий рівень розвитку сучасних технологій, штучний інтелект не здатний повною мірою враховувати всі соціальні, моральні та правові аспекти конкретної життєвої ситуації. Саме тому остаточне рішення щодо надання публічної послуги повинно залишатися під контролем уповноважених

посадових осіб. Людина має зберігати можливість перевіряти результати роботи алгоритмів, коригувати їх та приймати остаточне рішення у складних або спірних випадках [18].

Для мінімізації етичних ризиків необхідним є формування комплексної системи правового та організаційного регулювання використання штучного інтелекту в публічному секторі. Важливими напрямками такої діяльності є розроблення етичних кодексів застосування штучного інтелекту, впровадження механізмів аудиту алгоритмів, створення процедур незалежної оцінки цифрових систем та забезпечення постійного моніторингу їх функціонування. Крім того, доцільним є підвищення рівня цифрової грамотності державних службовців та громадян, що сприятиме більш відповідальному використанню новітніх технологій.

Варто зазначити, що Україна поступово адаптує національну політику у сфері штучного інтелекту до європейських стандартів цифрового врядування. Концепція розвитку штучного інтелекту в Україні визначає необхідність забезпечення дотримання прав людини, захисту персональних даних, прозорості алгоритмічних рішень та підвищення рівня інформаційної безпеки під час використання інтелектуальних технологій [9]. Реалізація зазначених підходів сприятиме формуванню сучасної моделі публічного управління, орієнтованої на потреби громадян та принципи демократичного врядування.

Таким чином, упровадження технологій штучного інтелекту в систему надання публічних послуг відкриває широкі можливості для підвищення ефективності діяльності органів публічної влади. Водночас недостатня увага до етичних аспектів, захисту персональних даних, прозорості алгоритмів та інформаційної безпеки може створювати суттєві ризики для прав громадян і функціонування державних інституцій. Тому подальша модернізація публічного управління повинна ґрунтуватися на поєднанні технологічних інновацій із надійними правовими та етичними механізмами їх використання.

3.2. Удосконалення кадрового забезпечення та цифрової грамотності державних службовців в контексті використання штучного інтелекту

Цифрова трансформація публічного управління в Україні супроводжується впровадженням новітніх інформаційних технологій, серед яких особливе місце займають системи штучного інтелекту. Використання таких технологій змінює традиційні підходи до виконання управлінських функцій, прийняття рішень та надання публічних послуг. У зв'язку з цим особливого значення набуває питання формування сучасного кадрового потенціалу органів державної влади та місцевого самоврядування, здатного ефективно працювати в умовах цифрового середовища та використовувати можливості штучного інтелекту у професійній діяльності [22].

Одним із ключових чинників успішного впровадження штучного інтелекту в систему публічного управління є рівень цифрової грамотності державних службовців. Сучасний публічний службовець повинен володіти не лише базовими навичками роботи з цифровими технологіями, але й розуміти принципи функціонування алгоритмів штучного інтелекту, особливості обробки даних, вимоги до інформаційної безпеки та етичні аспекти використання цифрових інструментів. Саме тому розвиток цифрових компетентностей розглядається як одна з пріоритетних складових модернізації кадрового забезпечення органів влади [16]. Складові цифрової компетентності державного службовця, необхідні для ефективного використання технологій штучного інтелекту в професійній діяльності, узагальнено на рисунку 3.2.



Рис. 3.2. Складові цифрової компетентності державного службовця

На рисунку 3.2 зображено цифрову компетентність сучасного державного службовця формується під впливом кількох взаємопов'язаних складових. Окрім базової цифрової грамотності, важливого значення набувають навички роботи з даними, використання інструментів штучного інтелекту, забезпечення кібербезпеки та дотримання етичних принципів застосування цифрових технологій. Сукупність зазначених компетентностей створює передумови для підвищення ефективності управлінської діяльності та покращення якості надання публічних послуг.

На сучасному етапі державної служби відбувається поступовий перехід від традиційної моделі професійної підготовки до моделі безперервного навчання. Такий підхід передбачає постійне оновлення знань і навичок державних службовців відповідно до динамічних змін цифрового середовища. Особливої актуальності це набуває в умовах швидкого розвитку технологій штучного інтелекту, які потребують від працівників публічного сектору здатності адаптуватися до нових інструментів та методів роботи.

Важливим напрямом удосконалення кадрового забезпечення є впровадження спеціалізованих програм підвищення кваліфікації з питань використання штучного інтелекту. Національне агентство України з питань державної служби вже реалізує освітні програми, спрямовані на розвиток цифрової грамотності та формування практичних навичок використання інструментів штучного інтелекту в роботі публічних службовців. Такі програми охоплюють питання автоматизації документообігу, аналізу інформації, використання цифрових помічників, кібербезпеки та захисту даних під час роботи із системами штучного інтелекту [14].

Суттєвою складовою кадрової модернізації є вдосконалення системи добору персоналу на державну службу. В умовах цифровізації особливого значення набуває оцінювання рівня цифрових компетентностей кандидатів на посади державної служби. Поряд із професійними знаннями та управлінськими навичками важливими критеріями стають уміння працювати з інформаційними системами, використовувати цифрові сервіси та аналізувати дані за допомогою сучасних технологій. У перспективі цифрова компетентність має стати однією з базових вимог до кандидатів на посади в органах публічної влади.

Не менш важливим напрямом є формування нової управлінської культури, орієнтованої на використання цифрових інновацій. Впровадження штучного інтелекту не повинно розглядатися виключно як технологічний процес. Насамперед це зміна підходів до організації роботи, прийняття рішень та взаємодії між державою і громадянами. Ефективне використання цифрових інструментів потребує розвитку критичного мислення, навичок роботи з великими масивами даних, здатності оцінювати результати роботи алгоритмів та приймати обґрунтовані управлінські рішення на основі отриманої інформації.

Важливу роль у підвищенні цифрової грамотності державних службовців відіграє співпраця між органами державної влади, закладами вищої освіти та установами післядипломної освіти. Розроблення сучасних

освітніх програм, орієнтованих на практичне використання технологій штучного інтелекту, сприятиме формуванню необхідних компетентностей для роботи в умовах цифрової економіки. Особливого значення набуває інтеграція до навчальних програм дисциплін, пов'язаних із цифровим врядуванням, аналізом даних, кібербезпекою та етикою використання штучного інтелекту. Основні цифрові компетентності, необхідні для ефективного використання технологій штучного інтелекту в діяльності державних службовців, систематизовано в таблиці 3.2.

Компетентність	Зміст компетентності	Практичне значення для державного службовця
1	2	3
Цифрова грамотність	Володіння цифровими технологіями, електронними сервісами та офісними програмами	Забезпечує ефективне виконання посадових обов'язків у цифровому середовищі
Робота з даними	Збір, систематизація, аналіз та інтерпретація інформації	Сприяє прийняттю обґрунтованих управлінських рішень
Використання інструментів ШІ	Застосування систем штучного інтелекту для аналізу інформації та автоматизації процесів	Підвищує оперативність та ефективність роботи органів влади
Кібербезпека	Дотримання вимог інформаційної безпеки та захисту даних	Зменшує ризики витоку інформації та кібератак
Етична компетентність	Розуміння правових та етичних аспектів використання ШІ	Забезпечує дотримання прав людини та принципів належного врядування
Критичне мислення	Оцінювання результатів роботи алгоритмів та перевірка достовірності даних	Дозволяє уникати помилкових або упереджених рішень
Безперервне навчання	Постійне оновлення професійних знань і цифрових навичок	Забезпечує адаптацію до технологічних змін та інновацій

Аналізуючи таблицю 3.2. можна зробити висновок, що сучасний державний службовець повинен володіти комплексом взаємопов'язаних цифрових компетентностей. Поряд із технічними навичками особливого значення набувають уміння працювати з даними, критично оцінювати результати роботи алгоритмів штучного інтелекту, забезпечувати інформаційну безпеку та дотримуватися етичних принципів використання цифрових технологій. Формування зазначених компетентностей є важливою передумовою успішної цифрової трансформації публічного управління та підвищення якості надання публічних послуг.

У контексті реалізації Концепції розвитку штучного інтелекту в Україні одним із пріоритетних завдань визначено підготовку кваліфікованих кадрів для забезпечення цифрової трансформації держави. Документ передбачає розвиток освітніх програм, удосконалення професійної підготовки фахівців та створення умов для впровадження інноваційних технологій у діяльність органів публічної влади [8]. Реалізація цих заходів сприятиме формуванню сучасного кадрового потенціалу, здатного ефективно використовувати можливості штучного інтелекту в управлінській діяльності.

Отже, удосконалення кадрового забезпечення та підвищення цифрової грамотності державних службовців є необхідною передумовою успішного впровадження технологій штучного інтелекту в систему публічного управління. Формування цифрових компетентностей, модернізація професійного навчання, розвиток інноваційної управлінської культури та вдосконалення кадрової політики сприятимуть підвищенню ефективності діяльності органів влади та забезпеченню якісного надання публічних послуг в умовах цифрової трансформації держави.

ВИСНОВКИ

У бакалаврській роботі досліджено теоретичні та практичні аспекти використання технологій штучного інтелекту в системі публічного управління, визначено особливості їх застосування в діяльності органів державної влади та місцевого самоврядування, а також окреслено перспективи подальшої модернізації публічного управління в умовах цифрової трансформації суспільства.

У результаті проведеного дослідження встановлено, що штучний інтелект є одним із ключових інструментів цифрової трансформації держави та важливим чинником підвищення ефективності публічного управління. На основі аналізу наукових підходів з'ясовано, що штучний інтелект являє собою комплекс технологій, алгоритмів та програмних рішень, здатних здійснювати аналіз великих масивів даних, автоматизувати окремі процеси, формувати рекомендації та підтримувати прийняття управлінських рішень. Його впровадження сприяє підвищенню оперативності, прозорості та результативності діяльності органів влади.

Дослідження нормативно-правових засад використання штучного інтелекту в Україні дозволило встановити, що державна політика у сфері цифровізації поступово наближається до європейських стандартів цифрового урядування. Важливе значення для розвитку відповідних технологій мають Концепція розвитку штучного інтелекту в Україні, Стратегія цифрового розвитку держави, а також нормативно-правові акти у сфері захисту персональних даних, кібербезпеки та електронного урядування. Водночас сучасна нормативна база потребує подальшого вдосконалення з урахуванням стрімкого розвитку технологій штучного інтелекту та необхідності врегулювання механізмів їх використання в діяльності органів публічної влади.

У ході дослідження встановлено, що найбільш поширеними напрямками застосування штучного інтелекту в системі публічного управління є

автоматизація адміністративних послуг, використання чат-ботів та цифрових помічників, аналітична обробка даних, прогнозування суспільних процесів, підтримка прийняття управлінських рішень, моніторинг ефективності державних програм та вдосконалення комунікації між органами влади і громадянами. Використання інтелектуальних технологій сприяє скороченню бюрократичних процедур, оптимізації використання ресурсів та підвищенню якості надання публічних послуг.

Окрему увагу приділено дослідженню ролі штучного інтелекту в системі прийняття управлінських рішень та його використанню в діяльності органів місцевого самоврядування. Встановлено, що застосування алгоритмів аналізу даних і прогнозування дозволяє органам влади більш обґрунтовано планувати розвиток територіальних громад, прогнозувати соціально-економічні процеси, ефективніше управляти бюджетними ресурсами та оперативно реагувати на виклики сучасного суспільства. Разом із тим ефективність використання таких технологій значною мірою залежить від рівня цифрової зрілості органів влади та наявності належної інформаційної інфраструктури.

У роботі визначено основні проблеми та ризики впровадження штучного інтелекту в систему публічного управління. До них належать недостатня прозорість алгоритмів, можливість алгоритмічної дискримінації, ризики порушення конфіденційності персональних даних, кіберзагрози, а також недостатня врегульованість питань відповідальності за рішення, прийняті із використанням систем штучного інтелекту. Встановлено, що мінімізація зазначених ризиків потребує поєднання правових, організаційних та технологічних механізмів контролю за використанням інтелектуальних систем.

Обґрунтовано, що одним із пріоритетних напрямів модернізації публічного управління є підвищення цифрової грамотності державних службовців та вдосконалення кадрового забезпечення органів влади. Сучасні умови розвитку цифрового суспільства потребують формування нових

професійних компетентностей, пов'язаних із використанням цифрових технологій, аналізом даних, забезпеченням інформаційної безпеки та застосуванням інструментів штучного інтелекту. Успішна цифрова трансформація державного сектору неможлива без системного професійного навчання та постійного підвищення кваліфікації публічних службовців.

Проведене нами дослідження дає підстави стверджувати, що подальший розвиток технологій штучного інтелекту в публічному управлінні повинен здійснюватися на засадах законності, прозорості, підзвітності, захисту прав людини та забезпечення інформаційної безпеки. Важливими напрямками удосконалення державної політики є розвиток нормативно-правового забезпечення використання штучного інтелекту, впровадження механізмів аудиту алгоритмів, посилення захисту персональних даних, розвиток цифрової інфраструктури та підготовка висококваліфікованих кадрів для роботи в умовах цифрового врядування.

Таким чином, використання технологій штучного інтелекту відкриває широкі можливості для підвищення ефективності діяльності органів державної влади та місцевого самоврядування, покращення якості публічних послуг і розвитку цифрової держави. Водночас досягнення позитивних результатів можливе лише за умови комплексного поєднання технологічних інновацій із належним правовим регулюванням, дотриманням етичних принципів та забезпеченням захисту прав і свобод громадян.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. European Commission. Ethics Guidelines for Trustworthy Artificial Intelligence [Electronic resource]. Brussels, 2019. URL: <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/library/ethics-guidelines-trustworthy-ai> (дата звернення: 10.06.2026).
2. European Parliament and the Council of the European Union. Regulation (EU) 2024/1689 of the European Parliament and of the Council of 13 June 2024 laying down harmonised rules on artificial intelligence (Artificial Intelligence Act) and amending Regulations (EC) No 300/2008, (EU) No 167/2013, (EU) No 168/2013, (EU) 2018/858, (EU) 2018/1139 and (EU) 2019/2144 and Directives 2014/90/EU, (EU) 2016/797 and (EU) 2020/1828 // Official Journal of the European Union. 2024. L 1689. URL: <https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2024/1689/oj> (дата звернення: 10.06.2026).
3. Баранов О. А. Правові аспекти захисту інформації та персональних даних в умовах цифровізації. Інформація і право. 2022. № 2. С.85 –91.
4. Василенко В. М. Інтеграція систем штучного інтелекту в державне управління: ризики, правові виклики та безпекові гарантії. Вісник Кримінологічної асоціації України. 2021. № 1 С. –88-93.
5. Ващенко С. Теоретичні засади формування цифрових компетентностей державних службовців в Україні. Публічне управління: концепції, парадигма, розвиток, удосконалення. 2023. № 3. С. 7–13.
6. Грох А. О. Адміністративно-правове забезпечення етичних стандартів штучного інтелекту в електронному урядуванні на місцевому рівні. Аналітично-порівняльне правознавство. 2026. Аналітично-порівняльне правознавство 2023. № 6. С. 264–268.
7. Губанова Т. О. Використання штучного інтелекту в діяльності органів публічної влади: адміністративно-правове регулювання. Київський юридичний журнал. 2025. № 8. С. 13–20.
8. Дубов Д. В. Штучний інтелект: перспективи та ризики для державного управління. Київ : НІСД, 2020. 84 с.

9. Карпенко О. В. Цифрове врядування в Україні: концептуальні засади розвитку. Київ : НАДУ, 2021. 256 с.
10. Концепція розвитку штучного інтелекту в Україні : схвалена розпорядженням Кабінету Міністрів України від 02.12.2020 р. № 1556-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-2020-p> (дата звернення: 05.05.2026).
11. Костенко І. В. Штучний інтелект у системі публічного управління: інституційні виклики, управлінські трансформації та нормативно-правові орієнтири. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Право. 2025. № 82. С. 45–50.
12. Кравчук О., Михайлов М. Штучний інтелект як каталізатор трансформації Індустрії 4.0 в 5.0: роль публічного управління. Економіка та держава. 2025. № 3. С. 77–82.
13. Луков П. Систематизація проблем застосування штучного інтелекту в системі публічного управління. Публічне управління: концепції, парадигма, розвиток, удосконалення. 2025. № 2. С. 98–104.
14. Мацерук А. Застосування штучного інтелекту в контексті сталого розвитку громад. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2024. №328. с. 114-120.
15. Мінцифра та НАДС розвиватимуть цифрові компетентності публічних службовців. URL: <https://nacs.gov.ua/news/mintsifra-ta-nads-rozvivatimut-tsifrovi-kompetentnosti-publichnikh-sluzhbovtziv> (дата звернення: 25.05.2026).
16. Мусій О. І. Використання штучного інтелекту у публічному адмініструванні: виклики та перспективи. Аналітично-порівняльне правознавство. 2025. № 1. С. 280–284. URL: <http://journal-app.dp.ua/archive/2025/1/46.pdf> (дата звернення: 01.06.2026).
17. Національне агентство України з питань державної служби. Комунікація та взаємодія, лідерство, цифрова грамотність – найбільш пріоритетні компетентності для удосконалення держслужбовцями. URL: [https://nacs.gov.ua/news/komunikatsiya-ta-vzaemodiya-liderstvo-tsifrova-](https://nacs.gov.ua/news/komunikatsiya-ta-vzaemodiya-liderstvo-tsifrova)

[gramotnist-naibilisht-prioritetni-kompetentnosti-dlya-udoskonalennya-derzhsluzhbovtsyami](#) (дата звернення: 01.06.2026).

18. Нижник Н. Р., Машков О. А. Державне управління в умовах цифрової трансформації суспільства. Київ, 2021. 320 с.

19. Пархоменко-Куцевіл О. Обґрунтування використання технологій штучного інтелекту у системі управління персоналом публічної служби України. Публічне управління: концепції, парадигма, розвиток, удосконалення. 2024. № 2. С. 134–140.

20. Пархоменко-Куцевіл О. Теоретичні засади застосування штучного інтелекту в системі публічного управління як основа транспарентності. *Публічне управління: концепції, парадигма, розвиток, удосконалення*. 2025. № 1. С. 44–51. URL: http://www.pubadm.vernadsky.gov.ua/index.php/pa/article/view/2025_1_6 (дата звернення: 29.05.2026).

21. Петровський П. М., Радченко О. В. Публічне управління в умовах цифрової трансформації. Львів : ЛРІДУ НАДУ, 2022. 284 с.

22. Письменний В. В. Використання технологій штучного інтелекту в управлінських процесах органів місцевого самоврядування: проблеми та перспективи. Матеріали міжнародної науково-практичної конференції «Публічне управління та адміністрування в умовах цифрових трансформацій». Київ, 2025. URL: <https://repo.polntnu.edu.ua/handle/123456789/12450> (дата звернення: 02.06.2026).

23. Про електронні комунікації : Закон України від 16.12.2020 р. № 1089-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1089-20> (дата звернення: 06.06.2026).

24. Про захист персональних даних : Закон України від 01.06.2010 р. № 2297-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2297-17> (дата звернення: 01.06.2026).

25. Про інформацію : Закон України від 02.10.1992 р. № 2657-XII. URL:

<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2657-12> (дата звернення: 06.06.2026).

26. Про Національну програму інформатизації : Закон України від 01.12.2022 р. № 2807-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2807-20> (дата звернення: 06.06.2026).

27. Про основні засади забезпечення кібербезпеки України : Закон України від 05.10.2017 р. № 2163-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2163-19> (дата звернення: 29.05.2026).

28. Програма НАДС «Штучний інтелект у роботі публічного службовця». Портал управління знаннями. URL: <https://puz.nacs.gov.ua/program/8125> (дата звернення: 03.06.2026).

29. Програма НАДС «Штучний інтелект як тренд цифрових змін». Портал управління знаннями. URL: <https://puz.nacs.gov.ua/program/8340> (дата звернення: 03.06.2026).

30. Шопіна І. М. Інформаційна безпека використання штучного інтелекту органами виконавчої влади. Аналітично-порівняльне правознавство. 2026. № 1. С. 312–316. URL: <http://journal-app.dp.ua/archive/2026/1/52.pdf> (дата звернення: 24.05.2026).

31. Штучний інтелект як інструмент боротьби з корупцією в системі публічного управління України : матеріали наукової конференції. 2025. С. 55–60.

32. Яровой С. Можливості та ризики використання штучного інтелекту в публічному управлінні. Economic Synergy. 2023. № 4. С. 112–118.

ДОДАТКИ

Наукові праці автора за темою кваліфікаційної роботи



Міністерство освіти і науки України
 Національний університет
 «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»
 Ghent University (Бельгія)
 «1 DECEMBRIE 1918» University of Alba Iulia (Румунія)
 UNIVERSITY ISMA (Латвійська республіка)
 VARNA FREE UNIVERSITY «CHERNORIZETS HRABAR» (Болгарія)
 Академія праці, соціальних відносин та туризму
 Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана
 Національний технічний університет «Дніпропетровська політехніка»
 Національний університет «Чернігівська політехніка»
 Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя
 Хмельницький університет управління та права імені Леоніда Юзькова

**Матеріали XIII Міжнародної
 науково-практичної Інтернет-конференції
 ОРГАНІЗАЦІЙНО-ПРАВОВІ АСПЕКТИ ПУБЛІЧНОГО
 УПРАВЛІННЯ В УКРАЇНІ**

23 квітня 2026 року



Полтава – 2026

<i>Костенко Дмитро Валентинович, Кашина Ганна Сергіївна,</i> РОЗВИТОК ПРОФЕСІЙНИХ КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ ТА ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ	39
<i>Кульчій Інна Олексіївна, Романенко Олена Михайлівна</i> ПРАВОВЕ РЕГУЛЮВАННЯ ІНФОРМАЦІЙНОЇ БЕЗПЕКИ В КРАЇНАХ ЄВРОПИ.....	42
<i>Кутовий Владислав Михайлович</i> «ТРАНСФОРМАЦІЯ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ПРАВОВИХ ЗАСАД НАДАННЯ ПУБЛІЧНИХ ПОСЛУГ В УКРАЇНІ: СВІТОВИЙ ДОСВІД ТА ВЕКТОРИ ВДОСКОНАЛЕННЯ»	44
<i>Лахижа Микола Іванович,</i> РЕАЛІЗАЦІЯ НАУКОВО-ДОСЛІДНОЇ ТЕМИ «МОДЕРНІЗАЦІЯ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ, АДМІНІСТРУВАННЯ ТА ПРАВА В УМОВАХ ЄВРОПЕЙСЬКОЇ ІНТЕГРАЦІЇ	45
<i>Лебідь Тетяна Ігорівна</i> КОНСТИТУЦІЙНО-ПРАВОВІ ЗАСАДИ ФУНКЦІОНУВАННЯ ОРГАНІВ ДЕРЖАВНОЇ ВЛАДИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ В УКРАЇНІ.....	47
<i>Лопушинський Іван Петрович</i> ВПРОВАДЖЕННЯ ПРИНЦИПІВ SIGMA В СИСТЕМУ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ УКРАЇНИ: ВІД ДЕКЛАРАЦІЇ ДО ІНСТИТУЦІЙНОЇ СТІЙКОСТІ	50
<i>Підгірний Владислав Олександрович</i> ВИКОРИСТАННЯ ТЕХНОЛОГІЙ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ: СУЧАСНІ ВИКЛИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ	52
<i>Руденко Ольга Мстиславівна Мирошниченко Аліна Іванівна</i> СТРАТЕГЕМА НАЦІОНАЛЬНОЇ СТІЙКОСТІ ЯК ФУНДАМЕНТ НОВОЇ ПАРАДИГМИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ.....	54
<i>Рябоконт Єлизавета Павлівна</i> ЕТАПИ РОЗВИТКУ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В УКРАЇНІ.....	56
<i>Смаглюк Вікторія Валеріївна, Шостака Тетяна Сергіївна</i> ІНФОРМАЦІЙНА БЕЗПЕКА ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ: ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД ДЛЯ УКРАЇНИ.....	57
<i>Тарас Христина Іванівна,</i> ВЗАЄМОЗВ'ЯЗОК МОТИВАЦІЇ ТА ПРОФЕСІЙНОГО РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ В СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ	59
<i>Томчук Олександр</i> ЦИФРОВІЗАЦІЯ ДІЯЛЬНОСТІ ПЕНСІЙНОГО ФОНДУ УКРАЇНИ В УМОВАХ ЕЛЕКТРОННОГО ВРЯДУВАННЯ	62

Підгірний Владислав Олександрович
Національний університет «Полтавська політехніка
імені Юрія Кондратюка»
здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти,
спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування»

ВИКОРИСТАННЯ ТЕХНОЛОГІЙ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ: СУЧАСНІ ВИКЛИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ

У сучасних умовах цифрової трансформації суспільства технології штучного інтелекту (ШІ) стають важливим інструментом підвищення ефективності публічного управління та адміністрування [2]. Використання ШІ сприяє оптимізації управлінських процесів, підвищенню якості прийняття рішень, а також удосконаленню надання пуб-

52

лічних послуг. Штучний інтелект у публічному секторі застосовується для аналізу великих масивів даних, прогнозування соціально-економічних процесів, автоматизації адміністративних процедур та покращення комунікації між державою і громадянами [2]. Зокрема, впровадження інтелектуальних систем дозволяє скоротити час обробки звернень громадян, мінімізувати людський фактор та підвищити прозорість діяльності органів влади.

В Україні розвиток технологій ШІ у сфері публічного управління відбувається в контексті цифровізації державних послуг та впровадження електронного урядування [1]. Значну роль у цьому процесі відіграють сучасні цифрові платформи, що забезпечують доступ громадян до адміністративних сервісів у онлайн-форматі [3]. Водночас рівень інтеграції ШІ в управлінські процеси поки що залишається недостатнім, що зумовлює необхідність подальшого розвитку нормативно-правового забезпечення та технічної інфраструктури.

Серед основних викликів використання штучного інтелекту в публічному управлінні варто виділити питання захисту персональних даних, етичні аспекти застосування алгоритмів, ризики упередженості рішень, а також недостатній рівень цифрової компетентності державних службовців. Крім того, важливою проблемою є відсутність чітких стандартів і механізмів контролю за використанням ШІ у державному секторі [3].

Перспективи розвитку технологій штучного інтелекту в публічному управлінні пов'язані з розширенням автоматизації адміністративних процесів, впровадженням систем підтримки прийняття управлінських рішень та розвитком аналітики великих даних. У майбутньому ШІ може стати ключовим фактором формування ефективної, прозорої та орієнтованої на громадянина системи публічного управління.

Отже, інтеграція технологій штучного інтелекту є необхідною умовою модернізації публічного управління, однак потребує комплексного підходу, що включає вдосконалення законодавства, розвиток цифрової інфраструктури та підвищення рівня цифрової грамотності.

Література:

1. Кабінет Міністрів України. Концепція розвитку штучного інтелекту в Україні : розпорядження від 02.12.2020 № 1556-р. Міністерство цифрової трансформації України. Цифрова держава: стратегія розвитку цифрової економіки та суспільства України.
2. Коваль О. Цифрове урядування та використання штучного інтелекту в державному секторі. *Державне управління: теорія та практика*. 2021.
3. Костенко І. Штучний інтелект у системі публічного управління: інституційні виклики, управлінські трансформації та нормативно-правові орієнтири // Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Право. 2025. № 92. ст.206-212.

53