

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА

Факультет економіки та управління
Кафедра національної економіки та публічного управління

ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА
ПРОГРАМА
ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ
СПЕЦІАЛЬНІСТЬ

Публічне управління
та адміністрування
28 Публічне управління
та адміністрування
281 Публічне управління
та адміністрування

Форма здобуття освіти: **очна (денна)**

КВАЛІФІКАЦІЙНА БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА

на тему: «Використання технологій штучного інтелекту
в системі цифрового врядування в Україні»

здобувача **Гущиної Олександри Вікторівни**

Науковий керівник: **д.е.н., професор Оболенський О. Ю.**



Робота допущена до захисту перед екзаменаційною комісією
з атестації здобувачів вищої освіти (ЕК)

Завідувач кафедри: **д.держ.упр., проф. Карпенко О. В.**

Київ – 2026

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА**

Факультет економіки та управління

Кафедра національної економіки та публічного управління

**ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА
ПРОГРАМА**

ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ

СПЕЦІАЛЬНІСТЬ

Публічне управління
та адміністрування
28 Публічне управління
та адміністрування
281 Публічне управління
та адміністрування

ПОГОДЖЕНО

Керівник проектної групи (гарант)
освітньо-професійної програми

_____ Н.В. Федірко

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

_____ О.В. Карпенко

_____ 2026р.

_____ 2026р.

ІНДИВІДУАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ
здобувачу вищої освіти Гущиній Олександрі Вікторівні

очної (денної) форми здобуття освіти

на підготовку кваліфікаційної бакалаврської роботи

**на тему «Використання технологій штучного інтелекту в системі цифрового
врядування в Україні»**

Тему затверджено наказом ректора Університету від «02» лютого 2026р. № 101-ст

Кваліфікаційна бакалаврська робота виконується на матеріалах органів публічного управління України, нормативно-правової бази у сфері цифровізації, відкритих даних Міністерства цифрової трансформації України та міжнародного досвіду впровадження ШІ в публічному секторі.

План кваліфікаційної бакалаврської роботи

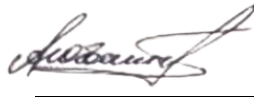
Розділ 1	Теоретико-методологічні засади використання технологій штучного інтелекту в публічному управлінні
Розділ 2	Практика впровадження штучного інтелекту в системі цифрового врядування
Розділ 3	Напрями вдосконалення використання технологій штучного інтелекту в цифровому врядуванні

Об'єкт дослідження:	процес цифровізації публічного управління
Предмет дослідження:	використання технологій штучного інтелекту в системі цифрового врядування в Україні
Мета кваліфікаційної бакалаврської роботи:	визначення особливостей використання технологій штучного інтелекту в системі цифрового врядування в Україні та обґрунтування практичних рекомендацій щодо їх удосконалення

Конкретні завдання, які здобувач повинен виконати для досягнення поставленої мети:

У розділі 1	1.Розкрити сутність і концептуальні підходи до визначення штучного інтелекту в системі публічного управління. 2. Уточнити зміст, принципи та моделі цифрового врядування. 3.Визначити функціональну роль технологій штучного інтелекту в системі публічного управління.
У розділі 2	1.Охарактеризувати нормативно-правове забезпечення використання технологій ШІ в Україні та ЄС. 2.Визначити сучасний стан використання технологій ШІ в органах публічної влади, зокрема на регіональному рівні. 3.Виявити ключові проблеми, ризики та обмеження впровадження ШІ в публічному управлінні.
У розділі 3	1.Узагальнити світовий досвід застосування технологій ШІ в публічному секторі. 2.Обґрунтувати напрями вдосконалення використання ШІ в цифровому врядуванні в Україні.

Завдання підготував
науковий керівник



Оболенський О. Ю.

«05» лютого 2026 р.

Завдання одержав здобувач



Гущина О. В.

«05» лютого 2026 р.

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна бакалаврська робота містить 63 сторінок, 8 таблиць, список використаних джерел із 41 найменувань.

«Використання технологій штучного інтелекту в системі цифрового врядування в Україні»

Об'єкт дослідження – процес цифровізації публічного управління.

Предмет дослідження – використання технологій штучного інтелекту в системі цифрового врядування в Україні.

Мета кваліфікаційної бакалаврської роботи – визначення особливостей використання технологій штучного інтелекту в системі цифрового врядування в Україні та обґрунтування практичних рекомендацій щодо їх удосконалення.

Відповідно до поставленої мети були визначені такі завдання:

- розкрити сутність і концептуальні підходи до визначення штучного інтелекту в системі публічного управління;
- уточнити зміст, принципи та моделі цифрового врядування;
- визначити функціональну роль технологій штучного інтелекту в системі публічного управління;
- охарактеризувати нормативно-правове забезпечення використання технологій штучного інтелекту в Україні;
- визначити сучасний стан використання технологій ШІ в органах публічної влади, зокрема на регіональному рівні;
- виявити ключові проблеми, ризики та обмеження впровадження ШІ в публічному управлінні;
- узагальнити світовий досвід застосування технологій штучного інтелекту в публічному секторі;

– обґрунтувати напрями вдосконалення використання ШІ в цифровому врядуванні в Україні.

Теоретична значущість роботи полягає у систематизації та уточненні понятійно-категоріального апарату в сфері штучного інтелекту і цифрового публічного управління, розкритті функціональної ролі ШІ як складової цифрової трансформації держави та його взаємозв'язку з концепціями data-driven governance і GovTech.

Методична значущість роботи полягає у розробці порівняльних таблиць, аналітичних схем і класифікацій принципів, ризиків і моделей цифрового врядуванні, придатних для застосування у навчальному процесі.

Практична значущість роботи визначається конкретними рекомендаціями щодо вдосконалення нормативно-правового забезпечення, підготовки державних службовців та розвитку ШІ-інфраструктури, які можуть бути використані органами публічної влади в процесі цифрової трансформації.

Рік виконання кваліфікаційної бакалаврської роботи: 2026.

Рік захисту роботи: 2026.

Ключові слова: штучний інтелект, цифрове врядування, цифровізація, GovTech, data-driven governance, Регламент ЄС про штучний інтелект, алгоритмічна прозорість, публічний сектор.

В і д г у к
про кваліфікаційну бакалаврську роботу
здобувача факультету економіки та управління
освітньо-професійної програми «Публічне управління та адміністрування»

Гущиної Олександри Вікторівни

**на тему: «Використання технологій штучного інтелекту в системі цифрового
врядування в Україні»**

1. Актуальність теми: Актуальність обраної теми зумовлена необхідністю трансформації публічного управління суспільством і державою в систему цифрового врядування як чинником модернізації прийняття результативних управлінських рішень на основі предиктивної аналітики, поширення цифрових платформ надання публічних послуг та осучаснення організації внутрішніх адміністративних процесів.

2. Позитивні риси кваліфікаційної роботи: у кваліфікаційній роботі розглянуті теоретико-методичні засади використання технологій штучного інтелекту в публічному управлінні, проведений аналіз практики їх впровадження в системі цифрового публічного управління та запропоновані напрями вдосконалення їх застосування в подальшому.

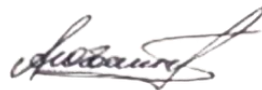
3. Наявність самостійних розробок автора: кваліфікаційна бакалаврська робота містить такі нароби як «перспективні напрями та рекомендації щодо вдосконалення застосування штучного інтелекту в цифровому публічному управлінні України»

4. Цінність теоретичних висновків та практичних рекомендацій: цінність теоретичних розвідок Гущиної О.В. полягають в систематизації підходів до визначення штучного інтелекту та цифрового публічного управління та розкритті взаємозв'язку між процесами цифровізації та інтелектуалізації публічного сектору; практичні рекомендації мають загально відому сутність.

5. Наявність недоліків: підготовка кваліфікаційної бакалаврської роботи Гущиної О.В. не була систематичною, що обумовило недостатнє обґрунтування перспективних напрямів і практичних рекомендацій щодо використання штучного інтелекту в цифровому публічному управлінні.

6. Загальна оцінка кваліфікаційної бакалаврської роботи та її допущення до захисту перед ЕК: кваліфікаційна бакалаврська робота Гущиної О.В. заслуговує позитивної оцінки (85 балів) і може бути допущена до публічного захисту.

Науковий керівник, професор
кафедри національної економіки
та публічного управління, д.е.н., проф.



О.Ю. Оболенський

“21” травня 2026 р.

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ВИКОРИСТАННЯ ТЕХНОЛОГІЙ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ	8
1.1. Поняття та сутність технологій штучного інтелекту	8
1.2. Цифрове врядування: сутність, принципи та моделі	19
1.3. Роль та місце штучного інтелекту в системі публічного управління...	25
РОЗДІЛ 2 ПРАКТИКА ВПРОВАДЖЕННЯ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ В СИСТЕМІ ЦИФРОВОГО ВРЯДУВАННЯ.....	30
2.1. Нормативно-правове забезпечення застосування технологій штучного інтелекту в публічному управлінні	30
2.2. Стан застосування технологій штучного інтелекту в органах публічної влади на регіональному рівні.....	33
2.3. Основні проблеми та обмеження запровадження штучного інтелекту в публічному управлінні.....	37
РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ВИКОРИСТАННЯ ТЕХНОЛОГІЙ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ В ЦИФРОВОМУ ВРЯДУВАННІ	41
3.1. Світовий досвід застосування технологій штучного інтелекту в публічному управлінні.....	41
3.2. Перспективні напрями та рекомендації щодо вдосконалення застосування штучного інтелекту в цифровому врядуванні в Україні	48
ВИСНОВКИ.....	56
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	59

ВСТУП

Актуальність теми. Актуальність цієї теми передусім пов'язана з стрімким розвитком технологій штучного інтелекту та їх дедалі глибшою інтеграцією в систему публічного управління. В умовах глобальної цифрової трансформації держави змушені переосмислювати інструменти прийняття рішень, надання послуг і організації внутрішніх адміністративних процесів. Штучний інтелект (ШІ) постає не тільки як технологічний інструмент, а як системний чинник модернізації публічної влади, здатний посилити оперативність, прозорість та аналітичну обґрунтованість управлінських рішень на всіх рівнях – від центральних органів виконавчої влади до органів місцевого самоврядування.

Для України, що перебуває на шляху до євроінтеграції та реалізує масштабний курс на цифрову трансформацію державного управління, питання ефективного та відповідального запровадження ШІ в публічному секторі є особливо актуальним. Процеси цифровізації публічних послуг, розвиток платформи «Дія», становлення державних реєстрів нового покоління та активна участь України в міжнародних цифрових ініціативах закладають передумови для поступового запровадження інтелектуальних систем в управлінські процеси. Поряд із цим виникають нові виклики: потреба у гармонізації національного законодавства з Регламентом ЄС про штучний інтелект (EU AI Act), забезпечення прозорості алгоритмічних рішень, захист персональних даних та підготовка державних службовців до роботи з новими технологіями.

Воєнний стан, що триває з лютого 2022 року, з одного боку ускладнив реалізацію окремих цифрових ініціатив у регіонах, а з іншого – прискорив запит на дистанційні цифрові послуги та технологічну стійкість державних систем. Це додатково актуалізує дослідження питань застосування ШІ в системі цифрового врядування в Україні.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика цифрової трансформації публічного управління та запровадження технологій штучного інтелекту в публічний сектор активно досліджується як в Україні, так і на міжнародному рівні. Серед вітчизняних науковців теоретичні засади та функціональну роль ШІ в системі публічного управління з позицій транспарентності алгоритмів досліджує О. Пархоменко-Куцевіл [20]; системні проблеми застосування ШІ в публічному управлінні класифікує П. Луков [18]; інституційні виклики та нормативно-правові орієнтири запровадження ШІ розглядає І. Костенко [19]. Питання цифровізації публічного управління та сервісно-орієнтованих інструментів цифрового управління аналізує А. Никифоров [9]; роль ШІ як інструменту публічного управління соціально-економічним розвитком обґрунтовують О. Карпенко та Ю. Карпенко [10]. Проблему відмінностей між оцифровуванням, цифровізацією та цифровою трансформацією публічного управління досліджує В. Саприкін [4]; специфіку цифровізації в сфері публічного управління – А. Алієв [17]; перспективи цифрової трансформації публічного управління – колектив авторів на чолі з С. Квіткою [22].

На міжнародному рівні ключовими є підходи OECD щодо штучного інтелекту в публічному секторі, викладені у документі «Hello, World: Artificial Intelligence and its Use in the Public Sector» [14], а також OECD AI Principles [5], OECD Digital Government Policy Framework [7] та OECD Framework for the Classification of AI Systems. Регуляторні підходи ЄС представлені у Регламенті (EU) 2024/1689 (EU AI Act) [26] та Ethics Guidelines for Trustworthy AI Європейської Комісії [6]. Глобальні етичні стандарти в сфері ШІ сформульовані у Рекомендації UNESCO з питань етики штучного інтелекту [27].

Поряд із цим питання комплексного запровадження ШІ в систему цифрового публічного управління України, з урахуванням регіонального

виміру, актуальних нормативних вимог ЄС та специфіки воєнного часу, залишаються недостатньо дослідженими, що й зумовило вибір теми цієї роботи.

Мета кваліфікаційної бакалаврської роботи – визначення особливостей використання технологій штучного інтелекту в системі цифрового врядування в Україні та обґрунтування практичних рекомендацій щодо їх удосконалення.

Відповідно до поставленої мети були визначені такі завдання:

- розкрити сутність і концептуальні підходи до визначення штучного інтелекту в системі публічного управління;
- уточнити зміст, принципи та моделі цифрового врядування;
- визначити функціональну роль технологій штучного інтелекту в системі публічного управління;
- охарактеризувати нормативно-правове забезпечення застосування технологій штучного інтелекту в Україні;
- визначити сучасний стан застосування технологій ШІ в органах публічної влади, зокрема на регіональному рівні;
- виявити ключові проблеми, ризики та обмеження запровадження ШІ в публічному управлінні;
- узагальнити світовий досвід застосування технологій штучного інтелекту в публічному секторі;
- обґрунтувати напрями вдосконалення застосування ШІ в цифровому врядуванні в Україні.

Об'єкт дослідження – процес цифровізації публічного управління.

Предмет дослідження – використання технологій штучного інтелекту в системі цифрового врядування в Україні.

Методи дослідження. У роботі застосовано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів. Метод аналізу та синтезу використано для узагальнення наукових підходів до визначення штучного інтелекту та цифрового публічного управління. Системний підхід застосовано для розгляду ШІ як елемента

цифрової трансформації державного сектору у взаємозв'язку з іншими компонентами управлінської системи. Порівняльний метод – для зіставлення українського та міжнародного досвіду запровадження ІІІ в публічному управлінні. Нормативно-правовий аналіз – для характеристики вітчизняного та зарубіжного регулювання в сфері ІІІ. Метод класифікації – для групування функцій, ризиків і напрямів застосування ІІІ. Метод узагальнення – для формування висновків і практичних рекомендацій. Табличний метод – для систематизації принципів, ризиків, переваг і напрямів застосування ІІІ.

Інформаційна база дослідження складається з: нормативно-правових актів України (закони, концепції, розпорядження КМУ); регуляторних документів ЄС (EU AI Act, GDPR, Digital Services Act); матеріалів OECD (AI Principles, Digital Government Policy Framework); рекомендацій UNESCO; статистичних і аналітичних матеріалів Міністерства цифрової трансформації України та офіційного порталу «Дія»; наукових праць вітчизняних і зарубіжних науковців в сфері публічного управління та цифрових технологій; звітів міжнародних організацій (OECD, ООН, Світовий банк); матеріалів практики застосування цифрових інструментів у публічному секторі – відкритих даних органів публічної влади (data.gov.ua), прикладів цифрових сервісів центрального та місцевого рівнів, ініціатив Kyiv Smart City, електронних сервісів Львівської, Харківської та Дніпровської міських рад, державних реєстрів та цифрових платформ, а також кейсів застосування ІІІ-рішень у публічному секторі України й інших країн (Естонія, Сінгапур, США, Нідерланди, Велика Британія, Фінляндія).

Теоретична значущість роботи полягає у систематизації та уточненні понятійно-категоріального апарату в сфері штучного інтелекту і цифрового публічного управління, розкритті функціональної ролі ІІІ як складової цифрової трансформації держави та його взаємозв'язку з концепціями data-driven governance і GovTech. *Методична значущість* роботи полягає у розробці порівняльних таблиць, аналітичних схем і класифікацій принципів,

ризиків і моделей цифрового врядуванні, придатних для застосування у навчальному процесі. *Практична значущість* роботи визначається конкретними рекомендаціями щодо вдосконалення нормативно-правового забезпечення, підготовки державних службовців та розвитку ІІІ-інфраструктури, які можуть бути використані органами публічної влади в процесі цифрової трансформації.

Структура роботи. Кваліфікаційна бакалаврська робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків і списку використаних джерел.

У *першому розділі* розкрито сутність і концептуальні підходи до визначення штучного інтелекту в системі публічного управління, уточнено зміст, базові принципи та моделі цифрового врядування, визначено ключову функціональну роль технологій штучного інтелекту в сучасній системі публічного управління.

У *другому розділі* охарактеризовано чинне нормативно-правове забезпечення використання технологій ІІІ в Україні та ЄС, визначено сучасний стан безпосереднього використання технологій ІІІ в органах публічної влади, зокрема на регіональному рівні, а також виявлено ключові проблеми, ризики та обмеження впровадження штучного інтелекту в публічному управлінні.

У *третьому розділі* узагальнено світовий досвід застосування технологій ІІІ в публічному секторі, а також комплексно обґрунтовано перспективні напрями й розроблено практичні рекомендації щодо вдосконалення використання штучного інтелекту в цифровому врядуванні в Україні.

Апробація результатів дослідження. Основні положення та результати дослідження були представлені автором на IV Міжнародній науково-практичній конференції «Державна політика та управління стратегічними комунікаціями в кризових умовах» (м. Київ – м. Вроцлав, 23 жовтня 2025 року) [41].

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ВИКОРИСТАННЯ ТЕХНОЛОГІЙ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ

1.1. Поняття та сутність технологій штучного інтелекту

Поширення цифрових технологій у ХХІ столітті помітно змінило саму логіку організації публічного управління [22; 24]. Інформація, дані й алгоритмічні інструменти вже не сприймаються лише як допоміжні елементи, а фактично стають окремими ресурсами управлінської діяльності. Якщо раніше традиційна модель публічного адміністрування переважно будувалася на формалізованих процедурах, ієрархічному русі інформації та ручній обробці управлінських даних, то цифрова модель працює інакше. Вона спирається на електронні платформи, автоматизовані системи, великі масиви даних, аналітичні інструменти та прогнозування. У такому контексті штучний інтелект займає окреме місце, бо він не просто пришвидшує виконання певних адміністративних операцій. Він поступово змінює сам підхід до того, як готуються, обґрунтовуються і приймаються управлінські рішення. Тобто йдеться вже не тільки про цифровізацію окремих процедур, а про перехід від звичних адміністративних моделей до більш інтелектуалізованих форм врядування, де рішення дедалі частіше спираються на аналіз даних, оцінювання ризиків і прогнозування можливих наслідків.

Саме поняття штучного інтелекту не має одного простого і повністю універсального тлумачення, оскільки воно сформувалося на перетині різних наукових напрямів [1; 18; 20]. У технічних науках увага найчастіше зосереджується на алгоритмах, обчислювальних моделях, машинному навчанні та здатності систем адаптуватися до нових даних. У когнітивних дослідженнях ШІ розглядають уже трохи інакше – як спробу змодельовати

окремі функції людського мислення. Натомість у правовому й управлінському дискурсі на перший план виходять не тільки технічні характеристики таких систем, а також наслідки їх застосування для суспільства, держави, прав людини, прозорості управління та відповідальності за ухвалені рішення. Саме через це в сфері публічного управління штучний інтелект доречно розглядати не як окрему технологічну новацію, відірвану від інституційного середовища, а як складний інструмент цифрової трансформації, у якому поєднуються технічні, організаційні, правові й етичні компоненти.

Перші системні підходи до визначення штучного інтелекту сформувалися передусім у рамках інформатики та кібернетики. У класичному розумінні штучний інтелект пояснюється як здатність комп'ютерних систем виконувати завдання, які зазвичай пов'язують із людським інтелектом: навчання на основі даних, розпізнавання образів, прийняття рішень, обробку природної мови, пошук закономірностей і пристосування до нової інформації [1]. Таке трактування зосереджується передусім на функціональних можливостях технологій. Воно дає можливість бачити ШІ як інструмент, що може підвищувати ефективність складних процесів, особливо там, де людина працює з великим обсягом інформації або повторюваними операціями. Для публічного управління цей підхід має прикладне значення, адже через нього можна пояснити, як інтелектуальні системи застосовуються для аналізу звернень громадян, прогнозування соціально-економічних тенденцій, автоматизації рутинних процедур, виявлення ризиків і підтримки управлінських рішень.

Проте лише технічного розуміння штучного інтелекту недостатньо, якщо йдеться про його застосування в системі публічного управління. У державному секторі ШІ не варто оцінювати тільки за продуктивністю алгоритмів, точністю моделей або швидкістю обробки даних. Тут він безпосередньо пов'язаний із публічним інтересом, захистом прав громадян, якістю адміністративних послуг, рівнем довіри до владних інституцій та

підзвітністю управлінських рішень. Фактично це означає, що навіть технічно ефективний алгоритм може створювати проблеми, якщо його робота непрозора, недостатньо контрольована або впливає на людину без належного пояснення. Тому у рамках цієї роботи штучний інтелект доречно розглядати як технологічну основу інтелектуалізації публічного управління, яка відкриває можливості для переходу від реактивного реагування на проблеми до більш проактивного, прогнозного й орієнтованого на дані управління.

Організація економічного співробітництва та розвитку (OECD) визначає систему штучного інтелекту як машинну систему, що для явних або неявних цілей на основі отриманих вхідних даних створює результати у вигляді прогнозів, контенту, рекомендацій чи рішень, здатних впливати на фізичне або віртуальне середовище [5]. Для публічного управління це визначення є доволі показовим. Воно акцентує увагу не тільки на технологічному механізмі роботи ШІ, а також на його результативному впливі на середовище, у якому діють громадяни, органи влади та публічні інституції. Крім того, підхід OECD фактично підводить до думки, що системи ШІ можуть мати різний рівень автономності й адаптивності після запровадження. А отже, їх застосування вимагає не формального, а реального контролю, прозорості та зрозумілих інструментів відповідальності.

З погляду публічного управління таке трактування дає можливість зробити кілька суттєвих висновків. По-перше, ШІ не зводиться до простої автоматизації технічних операцій, оскільки він може впливати на зміст управлінських рішень через формування прогнозів, рекомендацій і варіантів дій. По-друге, застосування ШІ в органах публічної влади потребує нормативного та етичного супроводу, бо алгоритмічні рішення потенційно зачіпають права, інтереси й можливості громадян. По-третє, запровадження таких систем не повинно означати усунення людини з процесу контролю, особливо коли йдеться про соціальні виплати, адміністративні рішення, доступ до послуг, безпеку або обробку персональних даних. Тому в

міжнародному дискурсі дедалі частіше використовується концепція trustworthy AI, тобто надійного, прозорого, безпечного й людиноцентричного штучного інтелекту.

В українському нормативному полі поняття штучного інтелекту закріплено в Концепції розвитку штучного інтелекту в Україні, схваленій розпорядженням Кабінету Міністрів України №1556-р від 02.12.2020 р. У цьому документі штучний інтелект визначається як організована сукупність інформаційних технологій, що дає можливість виконувати складні комплексні завдання шляхом застосування системи наукових методів дослідження та алгоритмів обробки інформації, створення і застосування моделей прийняття рішень, алгоритмів роботи з даними та баз знань [15]. Для національного контексту таке визначення має окреме значення, оскільки показує: ШІ розглядається не просто як окрема програма чи технологічний продукт, а як сукупність пов'язаних між собою інформаційних технологій, здатних забезпечувати розв'язання складних завдань у різних сферах суспільного розвитку.

Значення Концепції розвитку штучного інтелекту в Україні полягає ще й у тому, що вона фактично виводить розвиток ШІ на рівень одного з пріоритетних напрямів науково-технологічних досліджень і державної політики. Для публічного управління це має не тільки декларативний, а також цілком практичний зміст. Впровадження ШІ в державному секторі неможливе без технологічної готовності, але однієї техніки тут замало. Потрібна інституційна спроможність держави: якісні дані, сумісні реєстри, підготовлені фахівці, належне правове регулювання, етичні стандарти й інструменти контролю за алгоритмічними рішеннями. Тому нормативне визначення ШІ в Україні створює основу для подальшого становлення державної політики в сфері інтелектуальних технологій, але при цьому дає підстави вважати, що ця політика ще вимагає конкретизації саме у рамках державного сектору.

У межах цього дослідження штучний інтелект доречно трактувати як комплекс інформаційних технологій, алгоритмів, моделей обробки даних і систем підтримки прийняття рішень, які здатні виконувати окремі інтелектуальні функції та застосовуються для посилення ефективності, прозорості й аналітичної обґрунтованості публічного управління. Такий підхід дає можливість поєднати технічне, нормативне й управлінське бачення ШІ. І саме це має значення для подальшого аналізу його ролі в системі цифрового публічного управління України.

У науковій літературі виділяють кілька основних підходів до розуміння штучного інтелекту, систематизованих у таблиці 1.1.

Таблиця 1.1 – Підходи до визначення штучного інтелекту

Підхід	Представники	Сутність підходу	Ключові ознаки
Інженерний	McCarthy, Minsky та ін.	Розглядає ШІ як технологію автоматизації інтелектуальних процесів за допомогою алгоритмів	Алгоритмізація, програмування, обробка масивів даних
Когнітивний	Newell, Simon та ін.	Ототожнює ШІ з моделюванням людського мислення та когнітивних функцій	Нейронні мережі, машинне навчання, обробка природної мови
Функціональний	Russell, Norvig та ін.	Акцентує на здатності систем виконувати інтелектуальні функції незалежно від механізму	Результативність, прогнозування, підтримка рішень
Нормативний	OECD, EU AI Act, КМУ	Визначає ШІ через законодавчі та регуляторні документи, що встановлюють правовий статус	Правовий статус, відповідальність, класифікація ризику
Управлінський	Пархоменко-Куцевіл, Луков, Костенко	Розглядає ШІ як інструмент підвищення ефективності та трансформації публічного управління	Транспарентність, людиноцентричність, етика

Джерело: розроблено автором на основі [1, 5, 6, 15, 18, 19, 20].

З аналізу наведених підходів видно, що поняття «штучний інтелект» є відчутно ширшим, ніж просто технічна характеристика певної програми чи алгоритму. Єдиного визначення, яке однаково повно охоплювало б його технічну, соціальну, правову та управлінську природу, фактично не існує. Це

цілком логічно, адже ШІ одночасно досліджується у рамках інформатики, кібернетики, права, економіки, соціології, етики та науки публічного управління. У технічному підході основний акцент робиться на алгоритмах, моделях обробки даних, машинному навчанні та здатності систем виконувати функції, які раніше вважалися суто інтелектуальними. Натомість для публічного управління тут важливо не тільки те, як саме працює алгоритм, а також те, до яких управлінських наслідків приводить його застосування: чи підвищується якість рішень, чи стають доступнішими публічні послуги, чи зберігається прозорість процедур, чи не порушуються права громадян і чи зростає довіра до владних інституцій.

Для потреб публічного управління найбільш придатним виглядає саме управлінський підхід до розуміння штучного інтелекту. У його межах ШІ розглядається не просто як набір програмних або апаратних рішень, а як інструмент, здатний впливати на процеси врядування, вироблення політики, прийняття рішень і надання публічних послуг. Тобто значення штучного інтелекту тут проявляється не саме по собі, а через те, як він змінює управлінські процеси. На практиці це може означати швидшу обробку інформації, виявлення закономірностей у великих масивах даних, прогнозування ризиків, допомогу посадовим особам у виборі більш обґрунтованих рішень, а також персоналізованішу взаємодію держави з громадянами. Тому в системі цифрового публічного управління ШІ доречно розглядати як технологічну основу переходу до більш аналітичної, адаптивної та орієнтованої на дані моделі врядування.

Окремо потрібно розмежовувати штучний інтелект і близькі до нього поняття, оскільки в наукових працях та практичних матеріалах вони доволі часто використовуються як взаємозамінні, хоча насправді не є тотожними. Інтелектуальні системи – це системи, які здатні сприймати інформацію, аналізувати її, навчатися на основі отриманих даних і змінювати власні дії відповідно до поставлених завдань [1]. На відміну від класичних

інформаційних систем, що переважно дають змогу забезпечити зберігання, передавання або стандартну обробку інформації, інтелектуальні системи орієнтовані вже на формування нових висновків, рекомендацій чи рішень. Для публічного управління це має помітне значення, бо державні органи працюють не з одним типом даних, а з великими й неоднорідними масивами інформації: зверненнями громадян, адміністративними реєстрами, статистичними показниками, даними про соціальні виплати, бюджетні процеси, інфраструктурні потреби та безпекові ризики.

Машинне навчання є однією з підмножин штучного інтелекту [1; 2]. Його сутність полягає у здатності системи навчатися на основі даних без прямого програмування кожного окремого кроку. Іншими словами, така система не просто виконує наперед прописані правила, а знаходить закономірності у даних і на їх основі створює прогнози, класифікації або інші результати. Для сфери публічного управління це відкриває доволі широкі можливості: прогнозування навантаження на адміністративні послуги, виявлення аномалій у закупівлях, оцінювання ризиків у соціальній сфері, аналіз громадської думки, моделювання наслідків управлінських рішень. Поряд із цим саме машинне навчання створює і низку ризиків. Якість його результатів прямо залежить від того, наскільки повними, точними й неупередженими є дані, на яких навчається модель.

Глибинне навчання, своєю чергою, є складнішим різновидом машинного навчання, у якому використовуються багатосарові нейронні мережі для обробки великих і складно структурованих даних [1; 2]. Такі технології застосовуються для розпізнавання зображень, аналізу мовлення, обробки природної мови, класифікації великих обсягів текстової інформації та створення генеративних моделей. У публічному секторі вони можуть бути корисними, наприклад, для автоматичного аналізу документів, обробки звернень громадян, виявлення повторюваних проблем у комунікації з органами влади, перекладу адміністративних матеріалів, підготовки

аналітичних довідок або попереднього структурування управлінської інформації. Але тут є і слабе місце: складні нейромережеві моделі часто працюють як «чорна скринька», коли логіка отриманого результату не завжди зрозуміла користувачу або посадовій особі.

Алгоритмічні системи підтримки прийняття рішень можна трактувати як одну з найбільш практичних форм застосування ШІ в управлінській діяльності [14; 20]. Вони не обов'язково самостійно ухвалюють остаточне рішення, однак можуть формувати рекомендації, оцінювати ризики, ранжувати можливі варіанти дій або сигналізувати про потенційні порушення. У публічному управлінні такі системи можуть застосовуватися для аналізу ефективності бюджетних програм, пріоритезації звернень громадян, виявлення підозрілих закупівель, розподілу ресурсів або прогнозування потреб територіальних громад. Саме в цьому випадку особливо чітко проявляється потреба в людському контролі. Алгоритм може допомагати, підказувати, структурувати інформацію, але остаточна відповідальність за рішення, яке впливає на права та інтереси громадян, має залишатися за уповноваженою посадовою особою.

Оцифровування означає переведення аналогових документів, даних або процедур у цифровий формат без істотної зміни їхньої суті [4]. Наприклад, сканування паперових документів чи створення електронних копій адміністративних форм саме по собі ще не змінює логіку управління. Воно лише переносить інформацію в інший формат. Цифровізація є ширшим процесом, оскільки охоплює вже перебудову окремих управлінських процедур із використанням цифрових технологій для посилення швидкості, зручності, доступності та ефективності послуг [17; 25]. У такому разі змінюється не тільки форма документа, а також сам спосіб взаємодії між громадянином і органом влади.

Перехід до цифрових форматів у державному секторі охоплює ще глибші, системні зміни в організації публічної влади на основі цифрових

технологій. Вона охоплює переосмислення управлінських процесів, інтеграцію реєстрів, розвиток електронної ідентифікації, побудову цифрових платформ, зміну підходів до надання послуг і формування нової культури роботи з даними. Інтелектуалізація є наступним рівнем такого цифрового розвитку, оскільки охоплює застосування алгоритмів, здатних навчатися, адаптуватися, виявляти закономірності й підтримувати прийняття рішень в умовах складності та невизначеності [4]. Саме інтелектуалізація, у центрі якої перебувають технології штучного інтелекту, поступово стає одним зі стратегічних орієнтирів розвитку цифрового публічного управління.

У зарубіжних дослідженнях, зокрема в документах OECD та Європейської Комісії, штучний інтелект у державному секторі розглядається не тільки як інструмент посилення ефективності, а і як основа формування data-driven governance – моделі управління, у якій рішення приймаються на основі даних, аналітики та прогностичних моделей [5; 6]. Такий підхід змінює саму логіку публічного управління. Замість реактивної моделі, коли органи влади реагують на проблему вже після її появи, формується проактивна модель, у рамках якої ризики можна виявляти завчасно. Замість інтуїтивних рішень посилюється роль аналітично обґрунтованих підходів. Замість універсальних адміністративних інструментів з'являється можливість розробляти більш адресні й персоналізовані заходи публічної політики. OECD також наголошує, що застосування даних як стратегічного активу дає можливість змінити розроблення, надання та моніторинг публічних політик і послуг, підвищуючи результативність державного сектору.

За рівнем інтелектуальних можливостей зазвичай розрізняють слабкий, або вузький, ШІ та сильний ШІ [1]. Слабкий ШІ виконує чітко визначені завдання у рамках конкретної сфери: класифікує звернення, розпізнає текст або зображення, аналізує дані, створює рекомендації, відповідає на типові запити користувачів. Саме цей тип ШІ реально застосовується в сучасному публічному секторі. Сильний ШІ, навпаки, поки що залишається переважно

теоретичною концепцією системи, яка могла б мислити загально, самостійно розуміти широке коло проблем і переносити знання між різними сферами на рівні, співставному з людським інтелектом. У цьому сенсі в контексті публічного управління коректніше говорити саме про застосування вузьких ШІ-рішень, а не про повну заміну людського управління штучним інтелектом.

За принципом функціонування можна виокремити символічний ШІ, який спирається на логічні правила, формалізовані знання та експертні системи, і статистичний ШІ, що базується на машинному навчанні, ймовірнісних моделях та аналізі великих масивів даних [1; 2]. Символічні підходи є корисними там, де правила чітко визначені, наприклад під час перевірки відповідності документів формальним вимогам. Статистичні підходи краще працюють у ситуаціях, де потрібно враховувати багато змінних, неповні дані або складні поведінкові закономірності. Окремо варто виділити генеративний ШІ, який став одним із найдинамічніших напрямів останніх років і здатний створювати новий текстовий, візуальний або програмний контент. У публічному управлінні він може застосовуватися для підготовки проєктів документів, узагальнення великих масивів інформації, комунікації з громадянами, автоматизації документообігу та створення аналітичних матеріалів. Проте такі можливості не варто використовувати без перевірки достовірності, контролю якості та чіткого визначення відповідальності за результати роботи системи.

У наукових працях і міжнародних документах дедалі частіше підкреслюється, що застосування ШІ неможливо розглядати поза етичним виміром. Фактично йдеться про прозорість алгоритмів, захист персональних даних, недискримінаційність рішень, технічну надійність, підзвітність і збереження людського контролю. OECD AI Principles орієнтують держави на розвиток інноваційного та надійного ШІ, який поважає права людини, демократичні цінності й верховенство права [5]. У підходах Європейської Комісії *trustworthy AI* трактується як такий ШІ, що є законним, етичним і

технічно надійним протягом усього життєвого циклу системи [6]. О. Пархоменко-Куцевіл звертає увагу на те, що транспарентність є базовим принципом етичного ІІІ в публічному управлінні, оскільки алгоритмічні рішення можуть безпосередньо впливати на права громадян [20].

Особливо важливим для публічного управління є принцип пояснюваності алгоритмічних рішень [6; 26; 27]. Якщо громадянин отримує відмову в адміністративній послугі, соціальній виплаті або іншому рішенні, яке було ухвалене із застосуванням автоматизованої системи, він повинен розуміти логіку такого рішення і мати реальну можливість його оскаржити. Інакше ІІІ не посилюватиме довіру до держави, а може, навпаки, збільшити дистанцію між громадянином і публічними інституціями. Тому запровадження інтелектуальних систем у державному секторі має супроводжуватися не тільки технічним оновленням. Не менш потрібними є процедури аудиту, оцінювання ризиків, захисту прав людини й визначення відповідальності посадових осіб.

Підсумовуючи, штучний інтелект має комплексну природу, у якому поєднуються технологічний, соціальний, правовий та управлінський виміри. У сфері публічного управління він поступово переходить від ролі допоміжного інструменту автоматизації до ролі стратегічного ресурсу модернізації держави. Його потенціал зводиться до того, що він може підвищувати якість аналізу даних, швидкість реагування, персоналізованість публічних послуг і доказовість управлінських рішень. Поряд із цим ефективне застосування ІІІ можливе лише за наявності належного нормативного, інституційного та етичного забезпечення, оскільки технологічна ефективність у публічному секторі не існує окремо від принципів законності, прозорості, підзвітності та захисту прав громадян.

1.2. Цифрове врядування: сутність, принципи та моделі

Перехід до цифрових форматів у державному секторі поступово сформував нові підходи до організації публічного управління. Традиційна модель публічного адміністрування переважно спиралася на формалізовані процедури, ієрархічну координацію та паперовий документообіг. Натомість сучасна цифрова модель уже працює з іншою логікою: у ній відчутно більшу роль відіграють дані, електронні платформи, інтегровані реєстри й аналітичні інструменти. Тому цифрові технології в цьому випадку не варто розглядати лише як технічне доповнення до роботи владних інституцій. Фактично вони змінюють не тільки внутрішню роботу органів влади, а також сам формат взаємодії держави з громадянами.

Цифрове врядування доречно визначати як систему організації публічної влади, що базується на широкому використанні цифрових технологій, даних і платформ для забезпечення більш ефективної, прозорої та орієнтованої на громадянина взаємодії між державою, бізнесом і суспільством. Таке розуміння поєднує одразу кілька вимірів. Технологічний вимір пов'язаний із застосуванням електронних сервісів, реєстрів, платформ і цифрової ідентифікації. Інституційний вимір стосується зміни внутрішньої організації владних інституцій та міжвідомчої взаємодії. Ціннісний вимір, зі свого боку, проявляється через орієнтацію на відкритість, підзвітність, доступність і реальні потреби громадян. Такий підхід узгоджується з розумінням публічного управління як нової моделі організації державного управління, що орієнтується на взаємодію держави й суспільства [3].

Окремо вимагає розмежування понять електронного урядування, цифрового уряду, цифрового публічного управління та GovTech. Електронне урядування, або e-government, переважно означає перенесення адміністративних процедур в онлайн-формат. Тобто йдеться про цифровізацію вже наявних паперових процесів, але без обов'язкової зміни їхньої

внутрішньої логіки. Наприклад, електронна заява або онлайн-доступ до певної послуги справді можуть спростити контакт громадянина з органом влади. Проте сама процедура при цьому нерідко залишається майже такою самою, як і в паперовій формі.

Цифровий уряд, або digital government, охоплює вже глибшу перебудову управлінських процесів. У межах цієї моделі цифрові технології не просто доповнюють традиційні адміністративні процедури, а вбудовуються в саму архітектуру державного управління. Дані набувають значення стратегічного ресурсу, а цифрові платформи стають основою взаємодії між органами влади, громадянами та бізнесом. Тому цифровий уряд орієнтується не тільки на сам факт наявності електронних послуг. Важливими стають їх зручність, інтегрованість, проактивність і відповідність реальним життєвим ситуаціям користувачів. У міжнародній літературі такий перехід описується як еволюція цифрового уряду від простої трансформації до контекстуалізованих моделей управління [24; 25].

Цифрове врядування є ширшою концепцією, оскільки охоплює не тільки технологічний аспект, а також зміну управлінської культури, моделей взаємодії та інституційних інструментів. Воно включає розвиток електронних послуг, відкритих даних, міжвідомчої інтеграції, цифрової участі громадян, кібербезпеки, цифрової інклюзії та нових компетентностей державних службовців [21]. Тому цифрове публічне управління доречно розглядати не як окремий інструмент модернізації, а як цілісну модель організації публічної влади в умовах цифрового суспільства.

GovTech має більш прикладний характер. Це підхід, який охоплює застосування сучасних технологічних рішень для розв'язання конкретних завдань державного сектору. Фактично йдеться про цифрові платформи, мобільні застосунки, системи управління даними, автоматизовані сервіси, аналітичні панелі та інструменти на основі штучного інтелекту. Особливість GovTech зводиться до того, що він поєднує державне управління з

інноваційними технологіями, зокрема через співпрацю держави з технологічними компаніями, стартапами й експертними середовищами.

Як зазначається в OECD Digital Government Policy Framework, цифровий уряд формується за принципом *digital by design*, коли цифрові рішення інтегруються в саму архітектуру державного управління, а не постають лише надбудовою над аналоговими процесами [7; 24; 25]. У такому підході цифровізація не зводиться до створення окремих електронних сервісів. Вона охоплює зміну всього циклу публічної політики: від визначення проблеми та розроблення рішення до його реалізації, моніторингу й оцінювання результатів. OECD також виокремлює такі значущі виміри цифрового уряду, як управління на основі даних, держава як платформа, відкритість за замовчуванням, орієнтація на користувача та проактивність.

Принцип *digital by design* означає, що цифрові технології мають враховуватися ще на етапі проєктування політик, процедур і послуг. Це тут важливо, тому що без такого підходу складні бюрократичні процедури можуть бути просто перенесені в онлайн-формат, але без реального спрощення для громадянина. Як наслідок змінюється лише форма, а не сутність процесу. Натомість цифрове публічне управління має передбачати скорочення зайвих етапів, автоматичний обмін даними між реєстрами, повторне застосування вже наданої інформації та зменшення потреби громадянина звертатися до кількох владних інституцій для отримання однієї послуги.

Не менш окремо варто виділити принцип *data-driven public sector*, тобто застосування даних як стратегічного ресурсу публічного управління. У такій моделі управлінські рішення мають спиратися не тільки на адміністративний досвід або формальні нормативні приписи, а також на якісні, актуальні та структуровані дані. Саме тут стає помітним прямий зв'язок між цифровим публічним управлінням і штучним інтелектом. Інтелектуальні системи потребують якісних даних, але при цьому вони дають змогу перетворювати ці дані на прогнози, рекомендації та управлінські висновки.

О. Євтушенко підкреслює, що цифрове публічне управління базується на зміні логіки управління – від адміністративно-процедурної до більш гнучкої, аналітичної та орієнтованої на потреби громадян [8]. А. Никифоров, своєю чергою, акцентує на тому, що цифровізація змінює інструменти вироблення управлінських рішень і посилює їх аналітичну обґрунтованість [9]. Отже, цифрове публічне управління не варто зводити тільки до технічного оновлення державного апарату. Це глибша трансформація способів організації публічної влади, у рамках якої штучний інтелект може стати важливим інструментом посилення ефективності, прозорості та якості управлінських рішень.

Змістовні принципи цифрового врядування систематизовано в таблиці 1.2.

Таблиця 1.2 – Основні принципи цифрового врядування та їх зв'язок із штучним інтелектом

Принцип	Зміст принципу	Зв'язок із ШІ	Практичні інструменти
Відкритість і прозорість	Забезпечення публічного доступу до інформації та підзвітності органів влади	ШІ підвищує прозорість через аналітику відкритих даних та пояснюваність рішень	Відкриті реєстри, OpenData портали, dashboards
Людиноцентричність	Орієнтація цифрових сервісів та управлінських процесів на потреби громадян	ШІ персоналізує послуги на основі даних про поведінку та потреби	Чат-боти, проактивні сповіщення, персоналізація
Data-driven governance	Прийняття рішень на основі даних, аналітики та прогнозних моделей	ШІ є ключовою технологією аналізу й прогнозування	Аналітичні дашборди, предиктивна аналітика
Інтероперабельність	Узгоджена взаємодія різних цифрових систем та реєстрів	ШІ потребує інтегрованої інфраструктури даних для навчання	Єдиний реєстр, API-інтеграції, стандарти даних
Digital by design	Вбудовування цифрових рішень у саму архітектуру управління	ШІ як системний елемент управлінських процесів, а не надбудова	Цифрові регуляції, автоматизовані процедури
Безпечність	Захист даних, конфіденційності та кібербезпека цифрових процесів	ШІ для виявлення кіберзагроз та захисту інформаційних систем	SIEM, IDS, захист персональних даних

Принцип	Зміст принципу	Зв'язок із ШІ	Практичні інструменти
Підзвітність	Відповідальність органів влади за рішення, зокрема автоматизовані	Потрібен людський контроль над рішеннями ШІ та механізм їх оскарження	Аудит алгоритмів, право на пояснення, оскарження

Джерело: розроблено автором на основі [5, 7, 8, 9, 10].

З аналізу наведених принципів видно, що цифрове врядування не зводиться до набору окремих елементів. Жоден із цих принципів не працює повністю окремо від інших, оскільки між ними є прямі й непрямі зв'язки. Наприклад, управління на основі даних неможливе без інтероперабельності реєстрів, належної якості інформації та можливості її безпечного обміну між органами влади. Людиноцентричність також не має обмежуватися тільки зручним інтерфейсом сервісу, бо вона вимагає відкритості, підзвітності, доступності та зрозумілих процедур для громадянина. Поряд із цим запровадження штучного інтелекту ще більше посилює значення безпеки, прозорості й відповідальності за управлінські рішення. Тому цифрову трансформацію публічного управління варто розглядати не як набір окремих електронних послуг, а як комплексну перебудову управлінських процесів, інституційної взаємодії та підходів до роботи з даними.

У сучасній науці й практиці виділяють кілька моделей цифрового врядування, які фактично відображають різні етапи цифрової зрілості держави. Найбільш базовою є модель електронного урядування, або e-government. Вона охоплює застосування інформаційно-комунікаційних технологій для надання адміністративних послуг у форматах G2C, G2B та G2G, тобто у взаємодії держави з громадянами, бізнесом та іншими органами влади. Головне завдання цієї моделі полягає у тому, щоб спростити доступ до послуг, скоротити паперовий документообіг і зробити окремі адміністративні процедури більш зручними. Проте така модель не завжди змінює саму логіку цих процедур. Часто вона лише переносить уже наявні процеси в електронний формат.

Більш складною є модель цифрового уряду, або digital government. Вона охоплює не просто застосування цифрових інструментів, а глибшу інтеграцію цифрових технологій у всі управлінські процеси. У межах цієї моделі дані починають розглядатися як стратегічний ресурс, а не тільки як допоміжна інформація для звітності чи документообігу. Держава вже не просто переводить послуги в електронний формат, а перебудовує процеси так, щоб вони були зручнішими, прозорішими й більше відповідали реальним потребам користувача. Тому цифровий уряд тісно пов'язаний із принципами digital by design, data-driven public sector, відкритості за замовчуванням і проактивності.

Платформний підхід до держави, або platform government, охоплює створення єдиних цифрових платформ, реєстрів і спільних технологічних рішень, якими можуть користуватися різні органи влади. У такій моделі держава постає не тільки постачальником окремих адміністративних послуг, а також інтегратором цифрової екосистеми. Це доволі важлива зміна, оскільки замість розрізнених сервісів і дублювання функцій формується більш узгоджена система цифрової взаємодії. На практиці це дає можливість краще організувати обмін даними між інституціями, зменшити повторення однакових процедур і створити більш цілісну інфраструктуру для надання публічних послуг.

Управління на основі даних, або data-driven governance, базується на використанні великих масивів даних, аналітичних інструментів і прогнозних моделей для підготовки та реалізації управлінських рішень. Її особливість зводиться до того, що рішення мають спиратися не тільки на адміністративний досвід, політичну доцільність або нормативні приписи, а також на фактичні дані. Це дає можливість точніше оцінювати потреби населення, виявляти проблеми ще до їх загострення, прогнозувати ризики та аналізувати наслідки публічної політики. Саме ця модель створює найбільш прямі передумови для застосування штучного інтелекту в публічному управлінні, адже ШІ вимагає

якісних даних і при цьому допомагає перетворювати їх на практичні управлінські висновки.

Смарт-урядування як окрема модель, або smart governance, пов'язане з інтеграцією штучного інтелекту, інтернету речей, аналітики великих даних та інших інноваційних технологій для посилення якості управлінських рішень і загальної якості життя населення. У цьому випадку йдеться вже не тільки про цифровізацію послуг. Смарт-урядування охоплює, що система управління повинна бути здатною швидко реагувати на зміни, прогнозувати проблеми й пропонувати більш точні рішення в умовах складності та невизначеності. GovTech-модель, зі свого боку, має більш прикладну спрямованість і спирається на партнерство держави з технологічними компаніями, стартапами та експертними середовищами. Її мета – спільне розроблення практичних цифрових рішень, які можуть бути використані для потреб державного сектору.

Підсумовуючи, цифрове врядування можна трактувати як комплексну модель організації публічної влади, у якій поєднуються цифрові технології, принципи відкритого врядування, управління на основі даних та інституційні інновації. Саме у рамках цієї моделі формується середовище для практичного запровадження технологій штучного інтелекту в систему державного управління. Причина проста: ШІ не працює ефективно без якісних даних, інтегрованих реєстрів, прозорих процедур і достатньої цифрової зрілості владних інституцій.

1.3. Роль та місце штучного інтелекту в системі публічного управління

Технології штучного інтелекту поступово перетворюються з допоміжного інноваційного інструменту на засадничий структурний елемент сучасного публічного управління. Це пов'язано передусім з тим, що ШІ не

просто автоматизує окремі операції, а змінює саму логіку управлінського циклу – становлення проблеми, збір інформації, аналіз, вироблення рішення, реалізація та контроль.

У науковій літературі штучний інтелект дедалі частіше розглядається як чинник інституційної модернізації державного сектору [10; 20; 22]. Методологічні підходи OECD та Європейської Комісії вказують на те, що ШІ сприяє стратегічному переходу від реактивного адміністрування до проактивного, даних-орієнтованого та людиноцентричного управління [5; 6; 7; 14]. П. Луков систематизує проблеми застосування ШІ з позицій системного аналізу, наголошуючи на необхідності комплексного підходу до їх вирішення [18]. О. Пархоменко-Куцевіл і І. Костенко акцентують на тому, що інституційна модернізація через ШІ має відбуватися із збереженням транспарентності алгоритмів та чіткого нормативно-правового забезпечення [19; 20].

Функціональна роль ШІ в системі публічного управління розкривається через вісім ключових функцій. Аналітична функція дає можливість забезпечити обробку великих масивів структурованої та неструктурованої інформації, виявлення прихованих закономірностей та формування варіативних сценаріїв для підтримки управлінських рішень. О. Пархоменко-Куцевіл підкреслює, що така аналітика має базуватися на принципах транспарентності [20]. Прогностична функція дає можливість моделювати соціально-економічні тенденції та запобігати кризовим явищам ще на етапі їх виникнення. Автоматизаційна функція скорочує час обробки інформації та знижує навантаження на державних службовців. Сервісна функція персоналізує публічні послуги. Контрольна функція дає можливість забезпечити моніторинг відповідності рішень нормативним вимогам. Антикорупційна функція дає можливість виявляти аномалії у фінансових потоках у реальному часі. Комунікаційна функція реалізується через чат-боти та цифрових помічників. Безпекова функція охоплює виявлення кіберзагроз.

Напрями та функції застосування ШІ в публічному управлінні систематизовано в таблиці 1.3.

Таблиця 1.3 – Функції та напрями застосування штучного інтелекту в системі публічного управління

Функція ШІ	Напрямок застосування	Приклади реалізації	Етичні обмеження
Аналітична	Обробка великих масивів даних, виявлення закономірностей	Аналіз бюджетних показників, моніторинг соціальних індикаторів	Прозорість алгоритмів, пояснюваність
Прогностична	Моделювання сценаріїв, попередження криз	Прогнозування безробіття, демографічних тенденцій	Право на апеляцію прогнозу
Автоматизаційна	Скорочення рутинних адміністративних процедур	Автоматична обробка заявок, верифікація документів	Збереження людського контролю
Сервісна	Персоналізація послуг, взаємодія з громадянами	Чат-боти, цифрові помічники, проактивне інформування	Захист персональних даних
Антикорупційна	Виявлення аномалій, моніторинг закупівель	ШІ-аналіз ProZorro, перевірка декларацій	Презумпція невинуватості
Контрольна	Моніторинг відповідності нормативним вимогам	Автоматизована перевірка звітності	Право на оскарження рішень
Комунікаційна	Взаємодія з громадянами, обробка звернень	Чат-боти ДФС, ПФУ, ДСНС	Маркування AI-спілкування
Безпекова	Кіберзахист, виявлення загроз	SIEM, моніторинг держсистем	Пропорційність заходів

Джерело: розроблено автором на основі [5, 6, 11, 14, 20].

Місце ШІ в системі публічного управління логічно визначати через три рівні його інтеграції. На операційному рівні ШІ використовується передусім для автоматизації рутинних адміністративних процедур, обробки документів і скорочення повторюваних дій, які займають значну частину робочого часу державних службовців. Повної перебудови системи на цьому етапі ще немає, але навантаження на персонал уже зменшується, а окремі процеси виконуються швидше. На управлінському рівні інтелектуальні системи виконують іншу функцію: вони стають частиною механізму вироблення державної політики, дають змогу забезпечити аналітичний супровід рішень,

допомагають працювати з великими обсягами даних і частково зменшують вплив суб'єктивних чинників. Системний рівень є найглибшим, оскільки тут ІІ розглядається вже як інструмент цілісної інституційної трансформації, коли технології не просто додаються до окремих процедур, а стають елементом цифрової екосистеми держави.

Поряд із цим застосування ІІ в публічному управлінні не повинно означати повну заміну людини алгоритмом. І. Костенко наголошує, що глибинна інтеграція ІІ вимагає чітких нормативно-правових орієнтирів і збереження змістовного людського контролю за алгоритмами [19]. У такому контексті окремо варто виділити принцип *human-in-the-loop*. Його зміст зводиться до того, що остаточні рішення, які можуть впливати на права, свободи та інтереси громадян, мають залишатися за людиною, а не за автоматизованою системою. ІІ може бути корисним допоміжним інструментом: він прискорює обробку інформації, посилює якість аналізу, допомагає виявляти ризики чи закономірності. Але він не знімає відповідальності з посадової особи, яка використовує результати роботи такої системи.

Окремо вимагає зв'язок штучного інтелекту з концепцією GovTech. Ця концепція охоплює залучення технологічних компаній, стартапів та експертних середовищ до розв'язання завдань державного сектору через створення інноваційних цифрових рішень. У такій екосистемі ІІ займає одне з центральних місць, оскільки дає можливість не тільки автоматизувати окремі процеси, а також помітно посилити аналітичну складову управління та якість прийняття рішень [11]. У межах GovTech-підходу держава вже не постає лише замовником готового продукту. Вона радше стає активним партнером у спільному розробленні рішень, які мають відповідати реальним потребам публічного сектору та громадян.

Підсумовуючи, роль штучного інтелекту в системі публічного управління є багатовимірною. З одного боку, він постає технологічним

інструментом посилення ефективності адміністративних процесів. З іншого – є аналітичним ресурсом для формування більш доказової та обґрунтованої державної політики. Поряд із цим ШІ сам вимагає правового регулювання, етичних обмежень і належного інституційного контролю. Його зв'язок із концепціями data-driven governance, GovTech та сервісної держави фактично визначає стратегічне місце штучного інтелекту в цифровій трансформації державного сектору.

РОЗДІЛ 2

ПРАКТИКА ВПРОВАДЖЕННЯ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ В СИСТЕМІ ЦИФРОВОГО ВРЯДУВАННЯ

2.1. Нормативно-правове забезпечення застосування технологій штучного інтелекту в публічному управлінні

Правове регулювання штучного інтелекту являє собою систему норм, принципів і інструментів, спрямованих на впорядкування суспільних відносин, що виникають у процесі створення та застосування інтелектуальних систем. Особливість ШІ як об'єкта правового регулювання полягає в його комплексному характері, що поєднує технічні, соціальні та правові аспекти [19]. Актуальність нормативного врегулювання зростає разом із поглибленням інтеграції ШІ в публічний сектор – передусім у процеси прийняття управлінських рішень, надання послуг і здійснення контрольних функцій.

На міжнародному рівні одним із ключових документів є Рекомендації OECD щодо штучного інтелекту (2019), що закріплюють п'ять принципів відповідального застосування ШІ: інклюзивне зростання і сталий розвиток; повагу до верховенства права і прав людини; прозорість та пояснюваність; надійність і безпеку; підзвітність [5]. Ці принципи стали міжнародним стандартом, на який орієнтуються національні регулятори. Рекомендація UNESCO з питань етики штучного інтелекту (2021) встановлює глобальні етичні стандарти: права людини, рівність, недискримінація, конфіденційність, стійкість і сталий розвиток [27].

Центральним документом регуляторного простору ЄС є Регламент (EU) 2024/1689 – EU AI Act, що набрав чинності у серпні 2024 року [26]. Він запроваджує ризик-орієнтований підхід до регулювання ШІ, класифікуючи системи за чотирма рівнями ризику. Системи з неприйнятним рівнем ризику – зокрема ті, що здійснюють соціальний скоринг громадян або маніпулюють

свідомістю, – прямо забороняються. Системи з високим рівнем ризику, до яких належить більшість ШІ-застосунків у публічному секторі (прийняття рішень щодо соціальних виплат, управління критичною інфраструктурою, правозастосування), підлягають суворим вимогам: прозорість, технічна документація, аудит, людський нагляд та право на оскарження. Системи з обмеженим ризиком підпадають під вимоги прозорості. Системи з мінімальним ризиком (чат-боти для розваг) регулюються лише загальними стандартами. EU AI Act не має прямої дії в Україні як у державі-члені ЄС, однак є ключовим орієнтиром для гармонізації національного законодавства у сфері ШІ в межах євроінтеграційного курсу.

Нормативно-правову базу в сфері ШІ та цифрового управління систематизовано в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 - Нормативно-правові акти у сфері штучного інтелекту та цифрового врядування

Документ	Рівень	Рік	Ключові положення	Значення для публічного управління
EU AI Act (Reg. 2024/1689)	ЄС	2024	Ризик-орієнтований підхід, чотирирівнева класифікація, заборони та вимоги	Правовий стандарт для гармонізації укр. законодавства
OECD AI Principles	Міжнародний	2019	П'ять принципів відповідального ШІ: прозорість, підзвітність, безпека	Методологічна основа національних ШІ-стратегій
UNESCO AI Ethics	Міжнародний	2021	Глобальні етичні стандарти, права людини, сталий розвиток	Етична рамка для публічного сектору
Концепція розвитку ШІ в Україні (КМУ №1556-р)	Україна	2020	Стратегічні напрями держполітики у сфері ШІ, заходи підтримки	Основний стратегічний документ у сфері ШІ
Концепція цифрової економіки (КМУ №67-р)	Україна	2018	Цифровізація економіки, розвиток е-урядування та е-послуг	Правова основа цифровізації держуправління
Закон «Про захист персональних даних»	Україна	2010	Регулювання обробки персональних даних	Захист даних при використанні ШІ-систем
Закон «Про кібербезпеку»	Україна	2017	Захист держінформаційних систем і цифрової інфраструктури	Безпека ШІ-систем у держсекторі
GDPR (EU 2016/679)	ЄС	2016	Захист персональних даних, автоматизовані рішення (ст. 22)	Регулювання автоматизованих рішень ШІ

Джерело: складено автором на основі [5, 15, 16, 26, 27, 28, 29, 30].

З аналізу нормативно-правового забезпечення видно, що на національному рівні все ще залишаються помітні прогалини. Насамперед в Україні немає комплексного закону про ШІ, який би системно регулював розроблення, запровадження й застосування інтелектуальних систем у публічному секторі, визначав відповідальність за автоматизовані рішення та передбачав інструменти їх аудиту [18]. Крім того, чинне законодавство має фрагментарний характер: окремі питання врегульовані різними нормативними актами, але вони поки не створюють цілісної й узгодженої системи. Ще одна проблема зводиться до того, що нормативна база України не повністю гармонізована з EU AI Act, а для євроінтеграційного курсу це поступово стає не просто бажаним, а фактично необхідним напрямом правової адаптації.

Позитивним зрушенням у такому контексті можна вважати діяльність Міністерства цифрової трансформації України, яке координує цифрові реформи та розвиток GovTech-екосистеми, а також попереднє нормативне закріплення курсу на цифрову економіку та цифрове суспільство [16]. У 2021 році розпорядженням КМУ №1787-р були внесені зміни до Концепції розвитку ШІ, що розширило перелік пріоритетних напрямів у цій сфері. Проте цього вже недостатньо для повноцінного регулювання. Наступним логічним кроком має стати ухвалення Закону України «Про штучний інтелект», побудованого на ризик-орієнтованому підході, подібному до того, який закладений в EU AI Act.

Гармонізація українського законодавства з європейськими підходами має охоплювати кілька ключових напрямів. Передусім ідеться про запровадження класифікації ШІ-систем за рівнем ризику, встановлення вимог до прозорості та документування алгоритмів, а також розроблення інструментів людського нагляду за системами з високим рівнем ризику. Не менш важливими є незалежний аудит ШІ-систем у публічному секторі, гарантування права громадян на пояснення й оскарження автоматизованих рішень, а також адаптація законодавства про захист персональних даних до

стандартів GDPR. Без цих елементів застосування ШІ в державному управлінні може залишатися технологічно перспективним, але юридично недостатньо захищеним.

Підсумовуючи, нормативно-правове забезпечення застосування ШІ в публічному управлінні розвивається нерівномірно на міжнародному та національному рівнях. Європейський Союз уже сформував більш просунуту регуляторну систему, центральним елементом якої став EU AI Act. Україна ж поки перебуває на етапі становлення власної нормативної бази у цій сфері. У цьому сенсі адаптація до стандартів ЄС, запровадження ризик-орієнтованого регулювання та створення чітких правил застосування ШІ в публічному секторі мають стати одними з пріоритетних завдань найближчих років.

2.2. Стан застосування технологій штучного інтелекту в органах публічної влади на регіональному рівні

Оцінювання стану застосування ШІ в органах публічної влади охоплює технічний, організаційний, кадровий та нормативно-правовий виміри. Критеріями оцінювання є: рівень цифровізації адміністративних процесів; наявність інфраструктури обробки даних; застосування алгоритмів машинного навчання; рівень автоматизації прийняття рішень; наявність стратегічних документів; цифрова компетентність службовців. Міжнародна практика підкреслює, що оцінювання цифровізації державного сектору має базуватися на концепції GovTech maturity, яка відображає готовність державних інституцій до цифрового урядування [13].

На центральному рівні Україна демонструє активний розвиток цифрового врядування. Ключовим інституційним драйвером є Міністерство цифрової трансформації України. Флагманський проект – платформа «Дія» – до 2025 року охопила понад 20 мільйонів користувачів та надає доступ до сотень видів документів і послуг в електронній формі. У рамках «Дії»

реалізовані елементи автоматизованої обробки заявок та верифікації особи. Важливим прикладом є антикорупційний ІІІ-моніторинг в системі ProZorro, де алгоритми виявляють аномалії та ознаки змов у публічних закупівлях. Система eHealth у медичній сфері містить елементи аналітики даних.

Для систематизації стану та перспектив застосування ІІІ на регіональному рівні розроблено таблицю 2.2.

Таблиця 2.2 – Стан та напрями використання цифрових та інтелектуальних технологій на регіональному рівні

Сфера	Приклади цифрових інструментів	Потенціал використання ІІІ	Управлінський ефект	Обмеження
Адміністративні послуги	Платформа «Дія», е-черги, ЦНАП онлайн	Автоматизація опрацювання заяв, ІІІ-класифікація звернень	Скорочення часу обслуговування, зниження черг	Нерівномірний рівень оцифрування ОМС
Управління містом	Kyiv Smart City, Kharkiv City, Dnipro Digital	Smart-трафік, моніторинг ЖКГ, відеоаналітика	Оптимізація ресурсів, безпека	Висока вартість впровадження
Охорона здоров'я	eHealth, ЕСОЗ, е-рецепти	ІІІ-аналіз медичних даних, прогнозування захворюваності	Рання діагностика, оптимізація лікарень	Захист персональних даних пацієнтів
Освіта	НУШ-портали, е-підручники, Всеукраїнська школа онлайн	Адаптивне навчання, аналітика успішності	Персоналізація освіти, виявлення ризиків відсіву	Цифровий розрив між регіонами
Соціальний захист	Єдина інформаційна система соцзахисту	ІІІ-верифікація права на пільги, виявлення шахрайства	Точність призначення виплат	Ризик алгоритмічних помилок (Toeslagen-ефект)
Регіональне планування	Регіональні ГІС, відкриті дані ОДА	Прогнозування соц-ек розвитку, оцінка ризиків	Доказова регіональна політика	Брак інтегрованих даних ОДА

Джерело: розроблено автором на основі [12, 13, 22].

На регіональному рівні цифровий розвиток України залишається доволі нерівномірним. Це пов'язано не з одним чинником, а з цілою сукупністю умов: різним фінансовим потенціалом громад, кадровими можливостями, станом цифрової інфраструктури та загальною управлінською спроможністю місцевих владних інституцій. Найпомітніший прогрес демонструють великі

міста, адже вони мають більше ресурсів для запуску цифрових сервісів, розвитку відкритих даних, створення міських платформ і залучення технологічних партнерів. Натомість частина обласних, районних і місцевих органів влади фактично перебуває ще на рівні базової цифровізації. У таких випадках основний акцент робиться на електронному документообігу, онлайн-комунікації з громадянами та використанні стандартних державних цифрових інструментів, без глибшої аналітичної чи інтелектуальної складової.

Одним із найбільш показових прикладів є Київ, де вже тривалий час розвиваються міські цифрові сервіси, відкриті дані та smart city-рішення. Ініціатива Kyiv Smart City базується на принципах відкритих даних, цифрових сервісів і прозорого управління, а міські онлайн-інструменти орієнтовані на те, щоб зробити взаємодію мешканців із міською інфраструктурою та органами влади простішою [34]. Окрему роль тут відіграють портали міських послуг, електронні звернення, транспортні сервіси, дашборди та набори відкритих даних, доступні через єдиний державний вебпортал відкритих даних [33; 34]. У перспективі саме такі інструменти можуть стати базою для ширшого застосування аналітичних алгоритмів і ШІ-рішень у міському управлінні. Подібні процеси, хоча також у різних масштабах, спостерігаються і в інших містах: у Львові активно розвиваються відкриті дані та цифрові сервіси для мешканців [35]; Харків до початку активної фази бойових дій мав розвинені елементи міської аналітики [36]; Дніпро впроваджував цифрові інструменти для роботи зі зверненнями громадян і комунікації з населенням [37].

Поряд із цим важливо не ототожнювати цифрові сервіси, автоматизацію, аналітику даних і повноцінне застосування штучного інтелекту. На практиці в українському публічному секторі в багатьох випадках ідеться не про самостійні ШІ-системи, а про цифрові платформи, електронні реєстри, автоматизовану маршрутизацію запитів, чат-боти, дашборди або базову аналітику даних. Такі інструменти справді є важливим етапом цифрової трансформації, але вони лише закладають передумови для подальшої

інтеграції ШІ. Наприклад, автоматизована обробка звернень або електронних заяв може включати елементи класифікації та маршрутизації, однак це ще не обов'язково означає застосування машинного навчання в повному значенні цього поняття.

На центральному рівні цифровізація просувається швидше, зокрема завдяки діяльності Міністерства цифрової трансформації України та розвитку екосистеми «Дії» [31; 32]. За офіційними даними Міністерства цифрової трансформації України та порталу «Дія», станом на 2024 рік кількість користувачів мобільного застосунку «Дія» перевищила 20 мільйонів осіб, а до жовтня 2024 року, за повідомленнями Мінцифри, наблизилася до позначки 21 мільйона унікальних користувачів [31; 32]. Це показує високий суспільний попит на цифрові послуги та готовність значної частини громадян взаємодіяти з державою онлайн. Для регіонального рівня така динаміка має окреме значення, оскільки національні цифрові сервіси поступово створюють єдині стандарти взаємодії громадян із державою й при цьому створюють основу для інтеграції місцевих послуг у ширшу цифрову екосистему. Однак готовність регіонів до такої інтеграції залишається різною: одні громади вже працюють із відкритими даними та електронними сервісами, тоді як інші досі мають обмежені технічні, фінансові й кадрові можливості.

Воєнний стан, запроваджений після початку повномасштабної війни у лютому 2022 року, вплинув на цифровий розвиток регіонів неоднозначно. З одного боку, він ускладнив реалізацію багатьох цифрових ініціатив через руйнування інфраструктури, скорочення місцевих бюджетів, міграцію населення та відтік кваліфікованих кадрів. Особливо відчутно це для громад, розташованих поблизу зони бойових дій або тих, що зазнали значних руйнувань. З іншого боку, саме воєнні умови різко підвищили потребу в дистанційних цифрових послугах, резервних каналах комунікації, хмарних рішеннях, захищеному обміні даними та швидкому інформуванні населення.

Тому цифрова стійкість стала вже не просто питанням зручності для громадян, а елементом безперервності публічного управління в кризових умовах.

Помітну роль у підтримці цифрової трансформації України відіграє міжнародна технічна допомога. Зокрема, проекти EU4DigitalUA та DT4UA орієнтовані на підтримку цифровізації України, розвиток цифрової урядової інфраструктури, публічних електронних послуг, захисту персональних даних і кібербезпеки відповідно до стандартів ЄС. Для регіонів така підтримка має прикладне значення, оскільки вона дає можливість не тільки модернізувати окремі сервіси, а також поступово наближати українську цифрову інфраструктуру до європейських вимог [6].

Підсумовуючи, стан запровадження ІІІ в органах публічної влади України залишається нерівномірним. На центральному рівні простежується відчутний прогрес у розвитку цифрових сервісів, електронних документів і державних платформ. Регіональний рівень, натомість, переважно ще перебуває на етапі становлення передумов для повноцінного застосування ІІІ. Йдеться передусім про розвиток відкритих даних, інтеграцію реєстрів, цифровізацію місцевих послуг, автоматизацію роботи зі зверненнями громадян і посилення цифрової компетентності службовців. Тому подальша державна політика повинна бути спрямована не тільки на запуск окремих ІІІ-рішень, а також на вирівнювання цифрової спроможності регіонів, запровадження єдиних стандартів даних і створення умов для безпечного та відповідального застосування інтелектуальних технологій у місцевому публічному управлінні.

2.3. Основні проблеми та обмеження запровадження штучного інтелекту в публічному управлінні

Впровадження ІІІ в публічному управлінні супроводжується комплексом системних проблем, що мають взаємопов'язаний характер. У науковій літературі під «обмеженнями» розуміють сукупність факторів, що

перешкоджають ефективному використанню технологій у державному секторі – як об'єктивних (технологічні, фінансові), так і суб'єктивних (організаційні, кадрові) [18]. Класифікація проблем за дев'ятьма групами дає можливість систематизувати відповідні заходи протидії.

Нормативно-правові проблеми. Ключовою є відсутність комплексного закону про ШІ, що унеможлиблює системне регулювання та чіткий розподіл відповідальності. Незрозумілим залишається суб'єкт відповідальності за шкоду, завдану автоматизованим рішенням. Невизначеними є інструменти аудиту ШІ-систем та права громадян на оскарження. Невідповідність стандартам EU AI Act гальмує євроінтеграційні процеси.

Технологічні обмеження включають відсутність інтегрованої державної інфраструктури даних, несумісність різних інформаційних систем і реєстрів, технічну застарілість і слабку інтероперабельність. Більшість державних баз даних не інтегровані між собою, що унеможлиблює ефективне навчання алгоритмів на якісних зв'язаних даних [5].

Кадрові проблеми є одними з найгостріших. Дефіцит фахівців в сфері аналізу даних і машинного навчання пов'язаний з низьким рівнем оплати праці в держсекторі порівняно з приватним, відтоком кадрів за кордон та відсутністю системних програм перепідготовки. Значна частина державних службовців потребує додаткової підготовки для роботи з ШІ-інструментами [21].

Систематизацію проблем та шляхів їх подолання впровадження ШІ в публічному управлінні представлено в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3 – Проблеми впровадження ШІ в публічному управлінні та можливі шляхи їх вирішення

	Прояв у публічному управлінні	Наслідки	Можливі рішення
Нормативно-правові	Відсутність Закону про ШІ, невизначена відповідальність за рішення ШІ, неадаптованість до EU AI Act	Правовий вакуум, ризик порушення прав громадян	Розробка Закону про ШІ, гармонізація з EU AI Act
Технологічні	Неінтегровані реєстри, застаріла ІТ-інфраструктура, низька інтероперабельність	Неможливість ефективного навчання алгоритмів на держданих	Єдина платформа держданих, стандарти інтероперабельності
Кадрові	Дефіцит Data Scientists у держсекторі, низька ЗП, відтік кадрів	Залежність від зовнішніх підрядників, відсутність внутрішньої експертизи	Програми перепідготовки, GovTech-команди, підвищення ЗП
Організаційні	Резистентність до змін, фрагментарність реформ, слабка міжвідомча координація	Гальмування впровадження, дублювання зусиль	Інституційна відповідальність за цифрову трансформацію, координатор
Етичні	Алгоритмічна упередженість, «чорна скринька», ризик дискримінації	Порушення рівності та прав громадян, ерозія довіри	Аудит алгоритмів, оцінка впливу, етичні стандарти
Фінансові	Брак бюджетного фінансування, залежність від міжнародної допомоги	Несталість проектів, ризик припинення після завершення грантів	Стійке бюджетне фінансування, ДПП, GovTech-фонди
Безпекові	Вразливість ШІ-систем до кібератак, ризик витоку персональних даних	Компрометація держсистем, порушення конфіденційності	Кіберзахист ШІ-систем, тестування на вразливості, шифрування
Соціальні	Цифровий розрив між регіонами та поколіннями, нерівний доступ	Посилення нерівності у доступі до держпослуг	Програми цифрової грамотності, доступна інфраструктура
Управлінські	Відсутність human-in-the-loop, непрозорість алгоритмічних рішень	Некерованість ШІ, підриз підзвітності влади	Обов'язковий людський контроль у критичних рішеннях

Джерело: розроблено автором на основі [5, 18, 19, 20, 26].

П. Луков наголошує, що проблеми запровадження ШІ мають системний характер і не вирішуються лише закупівлею технологій – потрібен комплексний підхід, що охоплює одночасно нормативний, інституційний, технологічний та людський виміри [18]. Особливо актуальним є принцип human-in-the-loop: в публічному управлінні рішення, що зачіпають права громадян, не можуть прийматися виключно алгоритмом – повинен існувати значущий людський нагляд і право на оскарження.

Серед етичних ризиків особливої уваги заслуговують алгоритмічна упередженість (bias) та проблема «чорної скриньки». Алгоритмічна упередженість виникає тоді, коли навчальні дані відображають наявну соціальну нерівність, а алгоритм відтворює та посилює її. Наприклад, система, навчена на даних про призначення соціальних виплат, може систематично недооцінювати право певних груп населення. «Чорна скринька» означає непрозорість логіки рішень складних нейронних мереж, що унеможлиблює їх перевірку та оскарження. Такі ризики безпосередньо пов'язані з вимогами до прозорості, підзвітності та недопущення дискримінаційних наслідків у публічному управлінні [23].

У підсумку, запровадження штучного інтелекту в публічному управлінні України супроводжується дев'ятьма взаємопов'язаними групами проблем. Їх подолання вимагає системного підходу, що охоплює одночасний розвиток нормативної бази, інституційної спроможності, кадрового потенціалу та технологічної інфраструктури, а також запровадження дієвих інструментів етичного контролю.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ВИКОРИСТАННЯ ТЕХНОЛОГІЙ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ В ЦИФРОВОМУ ВРЯДУВАННІ

3.1. Світовий досвід застосування технологій штучного інтелекту в публічному управлінні

Досвід провідних держав світу вже доволі активно інтегрують технології штучного інтелекту в систему публічного управління, і саме це створює широку практичну базу, з якої Україна може брати корисні орієнтири. Міжнародний досвід важливий не тільки тому, що дає можливість побачити успішні цифрові інструменти. Він також допомагає зрозуміти, за яких умов ШІ справді посилює якість публічних послуг, покращує управлінські рішення й не створює додаткових ризиків для громадян. При цьому не менш тут важливо аналізувати не тільки позитивні приклади, а також невдалі кейси. Саме вони найкраще показують, до чого може призвести надмірна автоматизація, слабкий людський контроль або непрозорість алгоритмів.

Естонія вважається одним із найбільш показових прикладів цифрового врядування [12; 38]. Її модель спирається на розвинену інфраструктуру обміну даними, зокрема систему X-Road, яка дає можливість забезпечити захищену взаємодію між державними та приватними інформаційними системами [38]. Окрему роль в естонському підході відіграє принцип «once-only», відповідно до якого держава не має повторно запитувати в громадян ті дані, які вже містяться в її реєстрах [38]. Цифрова ідентичність eID використовується для доступу до широкого кола електронних послуг, підписання документів і взаємодії з органами влади [38]. Показовим також є проєкт Bürokratt – віртуальний асистент, який має забезпечувати доступ громадян до публічних послуг через єдиний комунікаційний канал [38]. Для України головний урок

Естонії зводиться до того, що ефективне застосування ШІ неможливе без якісної, інтегрованої та безпечної інфраструктури даних [12; 38].

Сінгапур реалізує комплексну ініціативу Smart Nation, орієнтовану на застосування цифрових технологій, даних і мережевої інфраструктури для розвитку державних сервісів, міського управління та взаємодії з громадянами. У цій системі помітну роль відіграє GovTech Singapore, який відповідає за розроблення цифрових платформ, аналітичних інструментів і рішень для відповідального застосування ШІ в публічному секторі. Особливість сінгапурського підходу полягає у доволі жорсткій централізованій координації цифрових проєктів, орієнтації на практичний результат і постійному оцінюванні цифрової зрілості державних сервісів. Для України цей досвід може бути корисним передусім з точки зору формування сильних GovTech-команд і запуску пілотних ШІ-рішень у тих сферах, де вже є якісні дані та зрозуміло сформульовані управлінські завдання [13].

США розвивають політику застосування ШІ через поєднання підтримки інновацій і контролю ризиків. Executive Order on Safe, Secure, and Trustworthy Artificial Intelligence 2023 року визначив завдання для федеральних органів щодо безпечного та відповідального застосування ШІ. Йдеться, зокрема, про оцінювання ризиків, прозорість алгоритмів, захист прав громадян і людський нагляд за системами з високим рівнем впливу. Окреме значення мають директиви Office of Management and Budget, орієнтовані на становлення правил застосування ШІ у федеральних агентствах. Для України цей підхід важливий тим, що він показує: запроваджувати інноваційні рішення недостатньо. Паралельно потрібно створювати інструменти оцінки ризиків, аудиту й відповідальності за наслідки їх застосування.

Нідерланди, навпаки, часто розглядаються як приклад критичного осмислення ризиків алгоритмічного управління. Скандал Toeslagen Affair, пов'язаний із системою соціальних виплат, продемонстрував, що автоматизовані рішення без належного контролю можуть призводити до

масових помилок, дискримінаційних наслідків і серйозної втрати довіри до держави. Через помилкову роботу системи тисячі сімей були несправедливо позначені як порушники, що спричинило значні соціальні та політичні наслідки. Для України цей випадок є дуже важливим застереженням. Використання ШІ у соціальній сфері, податковому адмініструванні або розподілі допомоги має супроводжуватися людським контролем, можливістю пояснення рішення та реальною процедурою його оскарження.

Велика Британія розвиває застосування ШІ в публічному секторі через поєднання галузевих стратегій, етичного регулювання та діяльності спеціалізованих інституцій, зокрема Centre for Data Ethics and Innovation. У сфері охорони здоров'я технології ШІ застосовуються для аналізу медичних зображень, прогнозування навантаження на систему охорони здоров'я та підтримки управлінських рішень у NHS. У фінансовому й митному адмініструванні інтелектуальні інструменти можуть застосовуватися для виявлення аномалій і ризиків шахрайства. Особливість британського досвіду зводиться до того, що етичні принципи ШІ не залишаються лише загальними деклараціями, а поступово адаптуються до специфіки окремих галузей публічного управління.

Фінляндія є показовим прикладом того, як держава може готувати суспільство й публічний сектор до застосування штучного інтелекту не тільки через технічні проекти, а також через освіту [40]. Одним із найвідоміших прикладів став курс «Elements of AI», розроблений Гельсінкським університетом разом із компанією MinnaLearn та орієнтований на посилення базового розуміння ШІ серед широкого кола громадян і фахівців [40]. Такий підхід демонструє, що успішне запровадження ШІ залежить не тільки від наявності цифрової інфраструктури чи якісних даних. Не менш важливо, щоб люди, які працюють із цими інструментами, розуміли їхні можливості, обмеження й ризики. Для України це означає потребу розвивати не тільки

технічні рішення, а й системну підготовку державних службовців до роботи з даними, алгоритмами та ШІ-сервісами [21].

Підсумовуючи, міжнародний досвід дає підстави вважати, що ефективне запровадження штучного інтелекту в публічне управління можливе лише за поєднання кількох умов: розвиненої інфраструктури даних, чіткої нормативної бази, етичних стандартів, інституційної координації, людського контролю та підготовлених кадрів. Для України найбільш корисними є естонський досвід інтероперабельності реєстрів, сінгапурська GovTech-модель, американський підхід до оцінювання ризиків, нідерландський урок щодо небезпеки неконтрольованих алгоритмів, британські галузеві етичні стандарти та фінська модель масової ШІ-освіти.

Міжнародний досвід систематизовано в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1 – Міжнародний досвід використання штучного інтелекту в публічному управлінні

Країна	Ключові ШІ-ініціативи	Особливості моделі	Результати / уроки	Адаптація для України
Естонія	X-Road, eID, Bürokratt	Інтероперабельність реєстрів, once-only, цифровий by design	~2% ВВП економії; 99% послуг онлайн	Пріоритет: єдина платформа даних, стандарти API
Сінгапур	Smart Nation, GovTech, NCSS AI Fund	Централізована GovTech-модель, партнерство держави та приватного сектору	Висока цифрова зрілість (GovTech Maturity Index)	GovTech-команди у ЦОВВ, ШІ-пілоти
США	Executive Order on AI 2023, OMB AI Directives	Ризик-орієнтований підхід, обов'язкова оцінка ризику ШІ	Стандарти оцінки ризику для всіх держорганів	Ризик-класифікація ШІ-систем держсектору
Нідерланди	Toeslagen Affair (негативний приклад)	Алгоритм соцвиплат несправедливо класифікував сім'ї; відставка уряду	Ризик: автоматизація без людського контролю	Human-in-the-loop обов'язковий у соціальних рішеннях
Велика Британія	NHS AI, Government AI Strategy	Галузеве етичне регулювання, Centre for Data Ethics	ШІ в медицині: діагностика, прогнозування	Галузеві етичні кодекси для держорганів
Фінляндія	Elements of AI, держслужба	Загальнонаціональна ШІ-освіта, підготовка кадрів	Критична маса цифрово компетентних держслужбовців	Обов'язкові ШІ-курси для держслужбовців

Джерело: складено автором на основі [7, 12, 13, 14, 22].

Аналіз міжнародного досвіду дає можливість виділити п'ять ключових чинників успішного запровадження штучного інтелекту в публічне управління. По-перше, важливе значення має наявність чіткої нормативно-правової бази та стратегічних документів, які визначають не тільки напрями розвитку ШІ, а також межі його допустимого застосування. По-друге, необхідною передумовою є розвинена цифрова інфраструктура, інтероперабельність державних реєстрів і наявність якісних даних, без яких алгоритмічні системи не можуть працювати ефективно. По-третє, важливою умовою є системна підготовка державних службовців, оскільки навіть найсучасніші цифрові інструменти не дають очікуваного результату без належних управлінських і цифрових компетентностей. По-четверте, обов'язковим елементом повинна бути запровадження етичних принципів, прозорості алгоритмів і інструментів людського контролю. По-п'яте, успішне запровадження ШІ вимагає партнерства держави з академічними установами, технологічними компаніями та експертним середовищем, що дає можливість поєднати управлінські потреби з технологічною експертизою.

Для України найбільш релевантним є досвід Естонії, оскільки він демонструє значення інтегрованої інфраструктури даних, електронної ідентифікації та принципу «once-only» для побудови ефективної цифрової держави. Поряд із цим цей досвід не повинна бути перенесений механічно, адже його результативність базується на тривалому розвитку цифрових реєстрів, високому рівні довіри до електронних сервісів і стабільній інституційній координації. Для України корисним є передусім сам підхід: перед масштабним впровадженням ШІ потрібно забезпечити сумісність державних інформаційних систем, якість даних і безпечний обмін інформацією між органами влади.

Підходи ЄС щодо ризик-орієнтованого регулювання, закріплені в EU AI Act, мають стати важливим орієнтиром для розроблення української нормативної бази в сфері штучного інтелекту [6; 26; 39]. Ідеться не про пряме

копіювання європейського регламенту, а про адаптацію його ключових принципів: класифікацію ШІ-систем за рівнем ризику, встановлення вимог до прозорості, забезпечення людського нагляду, захист фундаментальних прав і можливість оскарження автоматизованих рішень [26; 39]. Такий підхід є особливо актуальним для публічного управління, оскільки рішення владних інституцій можуть безпосередньо впливати на доступ громадян до послуг, соціальної підтримки, адміністративних процедур і публічних ресурсів.

Приклад Нідерландів є критично важливим застереженням для України, оскільки він демонструє небезпеку застосування автоматизованих систем без належного контролю, пояснюваності та інструментів захисту громадян [19; 23]. Автоматизовані рішення у соціальній сфері або в системах державного контролю можуть мати значні негативні наслідки, якщо алгоритми працюють непрозоро, спираються на упереджені дані або не передбачають можливості людського перегляду. Тому запровадження ШІ в Україні має базуватися на принципі *human-in-the-loop*, за якого остаточне рішення, що зачіпає права людини, не може повністю передаватися алгоритму [6; 19; 26].

Досвід Фінляндії вказує на потребу систематичної підготовки кадрів як однієї з ключових передумов успішного запровадження ШІ. Для України це означає потребу не тільки у підготовці вузьких технічних фахівців, а також у підвищенні базової ШІ-грамотності державних службовців, управлінців, працівників органів місцевого самоврядування та фахівців, які працюють із державними даними. Без розуміння можливостей і ризиків ШІ посадові особи не зможуть ефективно формулювати технічні завдання, оцінювати якість цифрових рішень і контролювати їх застосування.

Поряд із цим не всі елементи міжнародного досвіду можна механічно перенести на українські реалії. Специфіка України включає воєнний стан і пов'язані з ним безпекові обмеження, значний регіональний цифровий розрив, обмеженість бюджетних ресурсів, відтік кваліфікованих кадрів, нерівномірну цифрову зрілість владних інституцій та незавершеність окремих реформ

державного управління. Тому адаптація міжнародного досвіду повинна бути поетапною: спочатку доречно зосередитися на розвитку інфраструктури даних, правовому врегулюванні, підготовці кадрів і пілотних проєктах у сферах із відносно низьким ризиком, а вже після цього переходити до масштабного застосування ІІІ в чутливих напрямках публічного управління.

Окремої уваги в українському контексті потребує комплекс безпекових обмежень, які прямо впливають на можливості запровадження ІІІ в публічному управлінні. По-перше, це ризики кібератак на державні реєстри та інформаційні системи: ворожі кібероперації та поодинокі інциденти останніх років показали вразливість критичної цифрової інфраструктури, а будь-яка ІІІ-надбудова над такими системами успадковує ці ризики [30]. По-друге, актуальною залишається загроза витоку персональних і чутливих даних, особливо тих, що використовуються для навчання та функціонування алгоритмів соціального, медичного й адміністративного спрямування [28; 29]. По-третє, в умовах воєнного стану доступ до частини державних даних свідомо обмежений з міркувань національної безпеки, що звужує доступну для ІІІ-аналітики базу та водночас породжує ризик використання відкритих даних ворогом для розвідувальних чи інформаційних операцій. По-четверте, потреба у захищеній інфраструктурі обміну даними між органами влади залишається не до кінця реалізованою, що ускладнює побудову повноцінних інтероперабельних рішень. По-п'яте, окремий клас ризиків формує генеративний ІІІ, який стає інструментом масової дезінформації, маніпуляцій громадською думкою та підробки документів. По-шосте, існують прямі змістовні обмеження щодо застосування ІІІ в оборонній, безпековій, соціальній і персонально чутливій сферах: рішення, що зачіпають життя, свободу, доступ до послуг або обороноздатність, не можуть повністю передаватися алгоритму. Усі перелічені обмеження визначають необхідність системного підходу до безпеки ІІІ-рішень у публічному секторі, що охоплює аудит алгоритмів, контроль доступу до даних і моделей, кіберзахист

інфраструктури та обов'язковий людський нагляд за рішеннями, які впливають на права громадян [19; 23; 30].

Підсумовуючи, міжнародний досвід підтверджує, що штучний інтелект може бути ефективним інструментом модернізації публічного управління лише за умови поєднання технологічної готовності, правового регулювання, етичних стандартів, людського контролю та інституційної спроможності держави. Для України ключовим завданням є не швидке копіювання окремих цифрових рішень, а становлення власної моделі відповідального запровадження ШІ, яка враховуватиме європейські стандарти, національні безпекові виклики та реальний рівень цифрової зрілості державного сектору.

3.2. Перспективні напрями та рекомендації щодо вдосконалення застосування штучного інтелекту в цифровому врядуванні в Україні

На основі аналізу нормативно-правового забезпечення, практики запровадження ШІ та міжнародного досвіду обґрунтовано дев'ять ключових напрямів удосконалення застосування штучного інтелекту в цифровому публічному управлінні України. Кожен із цих напрямів відповідає конкретним проблемам, визначеним у попередніх розділах: фрагментарності нормативної бази, недостатній інтегрованості державних реєстрів, обмежених цифровій зрілості владних інституцій, нестачі фахівців, етичним і безпековим ризикам, корупційним загрозам у бюджетній сфері, нерівномірному цифровому розвитку регіонів, відсутності системного аудиту алгоритмів та потребі в адаптації міжнародних стандартів до українських умов.

Перший напрям – розвиток нормативно-правової бази та гармонізація з підходами EU AI Act. Для України доцільним є розроблення рамкового законодавчого регулювання в сфері штучного інтелекту, яке враховуватиме ризик-орієнтований підхід Європейського Союзу. Таке регулювання має передбачати класифікацію ШІ-систем за рівнем ризику, вимоги до прозорості,

документації, технічної надійності та аудиту систем, які використовуються в публічному секторі. Особливу увагу слід приділити визначенню відповідальності за автоматизовані рішення, порядку їх пояснення та оскарження, а також обов'язковому людському нагляду за системами з високим рівнем ризику. Поряд із цим варто не механічно копіювати EU AI Act, а адаптувати його положення до українських правових, безпекових та інституційних умов.

Другий напрям – запровадження етичних принципів та інструментів людського контролю. У публічному секторі ШІ не може застосовуватися лише як інструмент технічної оптимізації, оскільки його рішення можуть впливати на права, свободи та законні інтереси громадян. Тому доречно затвердити Кодекс етичного застосування ШІ в публічному секторі, який міститиме принципи недискримінаційності, прозорості, підзвітності, безпеки, захисту персональних даних і пріоритету прав людини. Окремим інструментом має стати оцінка впливу ШІ на права людини перед упровадженням нових систем, особливо в соціальній сфері, адміністративному контролі, безпеці та розподілі публічних ресурсів. Важливо також гарантувати право громадян на пояснення автоматизованого рішення та його оскарження. Усі рішення, що безпосередньо зачіпають права й обов'язки громадян, мають прийматися за принципом *human-in-the-loop*, тобто із залученням людини до фінального контролю.

Третій напрям – розвиток державної інфраструктури даних. Ефективне застосування ШІ неможливе без якісних, структурованих, захищених і сумісних між собою даних. Тому одним із ключових завдань має стати становлення інтегрованої державної інфраструктури даних із єдиними стандартами інтероперабельності. Доцільно розвивати національну платформу обміну урядовими даними за логікою X-Road, забезпечити інтеграцію ключових державних реєстрів і поступово запроваджувати принцип «*once-only*», за яким громадянин не повинен повторно надавати

державі інформацію, що вже міститься в офіційних реєстрах. Паралельно потрібно розробити державні стандарти якості даних і метаданих, розширювати відкриті дані для GovTech-інновацій та забезпечити суверенний контроль над критично важливою інформацією.

Четвертий напрям – застосування ІІІ для вдосконалення публічних послуг та управлінських процесів. Практичне запровадження ІІІ доречно починати з тих сфер, де є достатній обсяг даних, чітко визначені процедури та відносно невисокий рівень ризику для прав громадян. Перспективними є розширення функцій «Дії» за рахунок проактивного інформування громадян, автоматизованої маршрутизації звернень, попередньої класифікації заяв, аналітики користувацьких запитів і підтримки електронних послуг [31; 32]. Окремий потенціал має застосування ІІІ для прогнозування навантаження на адміністративні сервіси, оптимізації роботи ЦНАП та підтримки електронних послуг у медичній і соціальній сферах. Поряд із цим такі інструменти мають виконувати допоміжну функцію, а не замінювати відповідальність посадових осіб.

П'ятий напрям – підготовка державних службовців та розвиток інституційної спроможності. Впровадження ІІІ вимагає не тільки технологічних рішень, а також здатності владних інституцій правильно формулювати завдання, оцінювати якість алгоритмів, контролювати їх застосування та розуміти ризики автоматизованих рішень. Доцільно запровадити обов'язковий базовий курс із цифрової грамотності та основ ІІІ для державних службовців, розвивати спеціалізовані GovTech-команди в центральних органах виконавчої влади, а також поглиблювати співпрацю держави з університетами та дослідницькими центрами. Корисним може бути досвід Фінляндії з масового навчання основам ІІІ, адаптований для українських держслужбовців, працівників органів місцевого самоврядування та фахівців, які працюють із державними даними.

Шостий напрям – посилення антикорупційного потенціалу публічного управління через ІІІ-моніторинг. Чинна практика застосування алгоритмічного аналізу в системі ProZorro показала, що ІІІ ефективно виявляє ознаки змов, аномалії в цінових пропозиціях і нетипові закономірності в закупівельних процедурах. Доцільним є розширення подібних інструментів на бюджетну сферу: автоматизований моніторинг публічних видатків, виявлення ризиків у державних і комунальних закупівлях, перехресний аналіз декларацій посадових осіб та активів, аналітика результатів аудиторських перевірок. Координація таких рішень може бути закріплена за НАЗК і Мінфіном за технічної підтримки Мінцифри. Поряд із цим алгоритмічні висновки мають слугувати індикатором ризику, а не остаточним обвинуваченням: усі рішення щодо притягнення до відповідальності повинні ухвалюватися уповноваженими органами із дотриманням презумпції невинуватості [18; 19].

Сьомий напрям – зменшення регіонального цифрового розриву та підтримка цифровізації громад. Український досвід показав, що цифрові інструменти в публічному управлінні розвиваються нерівномірно: великі міста (Київ, Львів, Дніпро, Харків) випереджають інші регіони за рівнем інтеграції відкритих даних, smart city-рішень і цифрових сервісів [34; 35; 36; 37]. Доцільно встановити єдині стандарти цифровізації для органів місцевого самоврядування, передбачити цільові субвенції на розвиток локальних електронних сервісів, забезпечити доступ громад до національних платформ обміну даними та інтеграцію місцевих реєстрів із загальнодержавними. У середньостроковій перспективі це створить базу для застосування ІІІ в регіональному плануванні, управлінні комунальною інфраструктурою, аналізі звернень громадян і виявленні ризиків у соціальній сфері на рівні територіальних громад.

Восьмий напрям – запровадження незалежного аудиту ІІІ-систем у публічному секторі. Відсутність системних механізмів перевірки алгоритмів є однією з найвразливіших точок чинної моделі цифровізації державного

управління. Доцільно сформувати інституційну рамку незалежного аудиту, що охоплюватиме оцінку технічної надійності, прозорості, пояснюваності та відсутності дискримінаційних ефектів. Координацію аудиторських функцій логічно покласти на Рахункову палату спільно з НАЗК і за участі експертів із академічного середовища. Окремим елементом має стати обов'язкове ведення публічного реєстру ШІ-систем, що використовуються в публічному секторі, із зазначенням сфери застосування, рівня ризику, наявності людського контролю та результатів аудиту [6; 26; 39].

Дев'ятий напрям – розвиток партнерств із академічним і технологічним сектором та адаптація міжнародного досвіду з урахуванням умов України. Для України корисними є естонський досвід інтероперабельності реєстрів [38], підхід ЄС до ризик-орієнтованого регулювання ШІ [26; 39], сінгапурська GovTech-модель, фінська практика масової ШІ-освіти [40] та нідерландський урок щодо безпеки автоматизованих соціальних рішень без належного контролю. Поряд із цим ці практики не можуть бути перенесені механічно. Український контекст визначається воєнним станом, безпековими обмеженнями, регіональним цифровим розривом, обмеженими бюджетними ресурсами, відтоком кваліфікованих кадрів і незавершеністю частини реформ державного управління. Тому доцільним є розвиток сталих партнерств держави з університетами, дослідницькими центрами та ІТ-кластерами, що дасть змогу поєднати управлінські завдання з технологічною експертизою. Адаптація міжнародного досвіду повинна бути поетапною: від розвитку інфраструктури даних, правового регулювання та пілотних проєктів – до масштабування ШІ-рішень у більш чутливих сферах.

Підсумовуючи, запропоновані напрями вдосконалення мають формувати не набір окремих технологічних заходів, а цілісну модель відповідального застосування штучного інтелекту в цифровому врядуванні в Україні. Її основою мають стати правова визначеність, якісні дані, прозорі алгоритми, людський контроль, цифрові компетентності державних

службовців та орієнтація на захист прав громадян. Саме такий підхід дасть змогу використовувати потенціал ШІ не тільки для автоматизації адміністративних процедур, а також для посилення ефективності, підзвітності та довіри до публічного управління.

Рекомендації щодо вдосконалення систематизовано в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2 – Рекомендації щодо вдосконалення використання ШІ в цифровому врядуванні в Україні

Напрямок	Зміст заходу	Очікуваний результат	Відповідальні суб'єкти	Пріоритет
Нормативний	Прийняти Закон України «Про штучний інтелект» на основі EU AI Act	Правова основа для безпечного та етичного ШІ в держсекторі	ВРУ, КМУ, Мінцифри	Короткостроковий
Етичний	Затвердити Кодекс етичного використання ШІ в публічному секторі	Етичні стандарти та механізм захисту прав громадян	КМУ, Уповноважений з прав людини	Короткостроковий
Інфраструктурний	Створити Національну платформу урядових даних за принципом X-Road	Інтероперабельність реєстрів, умови для навчання ШІ	Мінцифри, Держспецв'язку	Середньостроковий
Сервісний	Розширити «Дію» функціями ШІ-аналітики та проактивних послуг	Персоналізовані послуги, скорочення часу обслуговування	Мінцифри, ЦОВВ	Середньостроковий
Антикорупційний	Розширити ШІ-моніторинг у ProZorro та бюджетній сфері	Виявлення корупційних ризиків у реальному часі	НАЗК, Мінфін, Мінцифри	Середньостроковий
Кадровий	Обов'язкові курси ШІ-грамотності для держслужбовців	Критична маса цифрово компетентних кадрів	НАДС, НАДУ, Мінцифри	Середньостроковий
Регіональний	Єдині стандарти smart city для ОМС, субвенції на цифровізацію	Скорочення регіонального цифрового розриву	КМУ, Мінрегіон, ОВА	Середньостроковий
Контрольний	Запровадити незалежний аудит ШІ-систем у публічному секторі	Підзвітність алгоритмів, виявлення упередженості	Рахункова палата, НАЗК	Довгостроковий
Партнерський	Розвивати GovTech-партнерства держави з ІТ-сектором та університетами	Інноваційні рішення для держсектору, підготовка кадрів	Мінцифри, МОН, ІТ-кластери	Довгостроковий

Джерело: розроблено автором.

Реалізація запропонованих напрямів вимагає не окремих дій, а скоординованої роботи всіх суб'єктів, які залучені до цифрової трансформації державного сектору. Фактично йдеться про Верховну Раду України, Кабінет Міністрів України, Міністерство цифрової трансформації, центральні органи виконавчої влади, органи місцевого самоврядування, громадянське суспільство, наукові установи та технологічних партнерів. Використання штучного інтелекту в публічному управлінні не має обмежуватися тільки кількох пілотних проєктів або ініціатив окремих відомств. Для цього потрібна узгоджена державна політика, належне правове регулювання, технічна інфраструктура, підготовлені кадри й постійний суспільний контроль.

Першочерговим завданням має стати становлення базового нормативно-правового підґрунтя для застосування штучного інтелекту в публічному секторі. Доцільно розробити рамковий закон або спеціальний нормативний акт в сфері ШІ, який визначав би основні принципи застосування таких систем, порядок їх класифікації за рівнем ризику, вимоги до прозорості, аудиту, відповідальності та людського нагляду. При цьому українське регулювання не повинно механічно копіювати європейські підходи. Воно має враховувати логіку EU AI Act, але адаптувати її до національних умов: воєнного стану, безпекових обмежень, реального стану державних реєстрів і різного рівня цифрової зрілості владних інституцій.

Проте правове регулювання саме по собі не забезпечить ефективного запровадження ШІ. Паралельно мають розвиватися державна інфраструктура даних, кадровий потенціал, етична база та інституційна спроможність владних інституцій. Без якісних і сумісних даних алгоритмічні системи не зможуть давати надійні результати. Без підготовлених державних службовців ШІ залишатиметься зовнішнім технічним інструментом, а не реальним елементом управлінського процесу. І так само без етичних стандартів та інструментів контролю зростатимуть ризики дискримінації, непрозорих рішень і порушення прав громадян.

Важливою умовою ефективного запровадження є поетапність. На першому етапі доречно запускати пілотні проєкти у визначених центральних органах виконавчої влади та в тих сферах, де рівень ризику є відносно нижчим. Це може бути класифікація звернень громадян, аналітична підтримка управлінських рішень, моніторинг відкритих даних або автоматизація внутрішнього документообігу. На другому етапі потрібно оцінити результати таких пілотів, виявити технічні, правові й етичні ризики, доопрацювати методичні рекомендації та лише після цього масштабувати відповідні рішення на інші органи влади й регіональний рівень. Такий підхід дає можливість уникнути ситуації, коли технології впроваджуються швидше, ніж формується система контролю за їх використанням.

Окрему роль має відігравати громадянське суспільство. Його участь у формуванні стандартів відповідального застосування ШІ є необхідною умовою довіри до цифрового публічного управління. Відкрите обговорення етичних принципів, незалежний аудит алгоритмів, публічне інформування про застосування автоматизованих систем і реальна можливість оскарження рішень мають стати не формальністю, а частиною управлінської практики. Особливо це тут важливо у сферах, де рішення владних інституцій прямо впливають на права громадян: соціальний захист, охорона здоров'я, адміністративні послуги, безпека, податковий і фінансовий контроль.

Підсумовуючи, запропоновані рекомендації створюють комплексну модель безпечного, етичного та ефективного застосування штучного інтелекту в цифровому врядуванні в Україні. Її зміст полягає не тільки у впровадженні нових технологій. Насамперед ідеться про створення правових, організаційних і суспільних умов для їх відповідального застосування. Така модель має спиратися на кращі міжнародні практики, принципи прозорості, підзвітності, людського контролю та захисту прав громадян, але при цьому враховувати українську специфіку: безпекові виклики, обмежені ресурси й нерівномірний рівень цифрової зрілості державного сектору.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній бакалаврській роботі здійснено обґрунтування пріоритетних напрямків удосконалення використання технологій штучного інтелекту в системі цифрового врядування в Україні.

На основі виокремлених в дослідженні завдань, сформульовано наступні висновки:

1. Розкрито сутність і концептуальні підходи до визначення штучного інтелекту в системі публічного управління. У роботі встановлено, що ШІ має міждисциплінарний характер, яке розглядається з п'яти підходів: інженерного, когнітивного, функціонального, нормативного та управлінського. В Україні нормативне визначення ШІ закріплено у Концепції розвитку штучного інтелекту (КМУ №1556-р від 02.12.2020). Для цілей публічного управління найбільш придатним виглядає управлінський підхід, що розглядає ШІ крізь призму його функціонального впливу на врядування. Чітко розмежовано поняття: оцифровування – цифровізація – цифрова трансформація – інтелектуалізація, де ШІ є компонентом найвищого рівня.

2. Уточнено зміст, принципи та моделі цифрового врядування. Уточнено, що цифрове публічне управління – це система організації публічної влади, побудована на широкому використанні цифрових технологій, даних і платформ. Систематизовано сім ключових принципів: відкритість, людиноцентричність, data-driven governance, інтероперабельність, digital by design, безпечність та підзвітність. Виділено шість моделей: e-government, digital government, platform government, data-driven governance, smart governance та GovTech-модель.

3. Визначено функціональну роль технологій штучного інтелекту в системі публічного управління. ШІ виконує вісім функцій: аналітичну, прогностичну, автоматизаційну, сервісну, контрольну, антикорупційну, комунікаційну та безпекову. Інтеграція ШІ відбувається на трьох рівнях:

операційному, управлінському та системному. Обґрунтовано й конкретизовано, що ШІ не має повністю замінювати людину в публічному управлінні – принцип human-in-the-loop є обов'язковою умовою відповідального запровадження.

4. Розглянуто нормативно-правове забезпечення застосування технологій штучного інтелекту. Міжнародна нормативна база сформована OECD AI Principles (2019), UNESCO AI Ethics Recommendation (2021) та EU AI Act (2024). EU AI Act запроваджує ризик-орієнтований підхід із чотирирівневою класифікацією. Українська нормативна база є фрагментарною: відсутній комплексний закон про ШІ, невизначені інструменти відповідальності за автоматизовані рішення та не завершена гармонізація з EU AI Act.

5. Визначено сучасний стан застосування технологій ШІ в органах публічної влади. Встановлено суттєву нерівномірність між центральним і регіональним рівнями. На центральному рівні виділяються платформа «Дія», антикорупційний моніторинг ProZorro та система eHealth. На регіональному рівні лідерами є великі міста (Київ, Львів, Дніпро), що реалізують smart city-ініціативи. Переважна більшість регіонів перебуває на початковому етапі цифровізації. Наголошено, що у публічному секторі переважно використовуються цифрові сервіси та автоматизація, а не повноцінний ШІ.

6. Виявлено ключові проблеми, ризики та обмеження запровадження ШІ. Систематизовано дев'ять груп: нормативно-правові, технологічні, кадрові, організаційні, етичні, фінансові, безпекові, соціальні та управлінські. Особливо виокремлено ризики алгоритмічної упередженості та «чорної скриньки». Проблеми мають системний характер і не вирішуються лише закупівлею технологій.

7. Підсумовано світовий досвід застосування технологій ШІ в публічному секторі. Виявлено кращі практики шести держав: Естонії (X-Road, once-only), Сінгапуру (Smart Nation, GovTech), США (Executive Order on AI),

Нідерландів (Toeslagen Affair як застереження), Великобританії (NHS AI) та Фінляндії (загальнонаціональна ШІ-освіта). Визначено п'ять чинників успіху та обмеження механічного перенесення досвіду на українські реалії.

8. Обґрунтовано й конкретизовано дев'ять конкретних напрямів вдосконалення застосування ШІ в цифровому врядуванні в Україні: нормативний (Закон про ШІ), етичний (Кодекс етичного ШІ), інфраструктурний (Національна платформа даних), сервісний (розширення «Дії»), антикорупційний (ProZorro+), кадровий (ШІ-навчання держслужбовців), регіональний (smart city-стандарти), контрольний (аудит алгоритмів) та партнерський (GovTech-партнерства). Сукупно ці рекомендації створюють комплексну модель безпечного, етичного та ефективного застосування ШІ в цифровому врядуванні в Україні, зорієнтовану на стандарти ЄС та кращі міжнародні практики.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Russell S., Norvig P. *Artificial Intelligence: A Modern Approach*. 4th ed. Hoboken : Pearson, 2021. 1132 p.
2. Goodfellow I., Bengio Y., Courville A. *Deep Learning*. Cambridge : MIT Press, 2016. 800 p.
3. Обушна Н. І. Публічне управління як нова модель організації державного управління в Україні: теоретичний аспект. *Ефективність державного управління*. 2015. Вип. 44(1). С. 53–63. URL: https://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?2_S21P03=FILE=&2_S21STR=efdu_2015_44%281%29_8&C21COM=S&I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&S21CNR=20&S21FMT=ASP_meta&S21REF=10&S21STN=1&Z21ID= (дата звернення: 08.05.2026).
4. Саприкін В. Оцифровування, цифровізація та цифрова трансформація публічного управління в Україні. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Державне управління*. 2024. Т. 19, № 1. С. 116–121. DOI: <https://doi.org/10.17721/2616-9193.2024/19-19/22> (дата звернення: 08.05.2026).
5. OECD. *Recommendation of the Council on Artificial Intelligence*. OECD/LEGAL/0449. Paris : OECD, 2019. URL: <https://legalinstruments.oecd.org/en/instruments/OECD-LEGAL-0449> (дата звернення: 08.05.2026).
6. European Commission. *Artificial Intelligence*. URL: <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/policies/european-approach-artificial-intelligence> (дата звернення: 08.05.2026).
7. OECD. *The OECD Digital Government Policy Framework: Six Dimensions of a Digital Government*. OECD Public Governance Policy Papers.

2020. No. 02. Paris : OECD Publishing. DOI: <https://doi.org/10.1787/f64fed2a-en> (дата звернення: 08.05.2026).

8. Євтушенко О. Публічне управління в умовах цифрової трансформації. *Публічне адміністрування: теорія та практика*. 2021. № 2(26). URL: <https://pard.mk.ua/index.php/journal/article/view/390> (дата звернення: 08.05.2026).

9. Никифоров А. Є. Інструментарій сервісно-орієнтованих механізмів цифрового урядування. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2022. № 10. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2156.2022.10.2>

10. Карпенко О. В., Карпенко Ю. В. Штучний інтелект як інструмент публічного управління соціально-економічним розвитком. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2021. № 10. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=2257> (дата звернення: 08.05.2026).

11. OECD. *Enabling Digital Innovation in Government: The GovTech Playbook*. OECD Public Governance Reviews. Paris : OECD Publishing, 2024. DOI: <https://doi.org/10.1787/a51eb9b2-en>

12. United Nations. *E-Government Survey 2022: The Future of Digital Government*. New York : United Nations, 2022. URL: <https://publicadministration.un.org/egovkb/en-us/reports/un-e-government-survey-2022> (дата звернення: 08.05.2026).

13. World Bank. *GovTech Maturity Index, 2022 Update: Trends in Public Sector Digital Transformation*. Washington, DC : World Bank, 2022. URL: <https://openknowledge.worldbank.org/entities/publication/10b535a7-e9d4-51bd-96ed-6b917d5eb09e> (дата звернення: 08.05.2026).

14. Berryhill J., Heang K. K., Clogher R., McBride K. *Hello, World: Artificial Intelligence and its Use in the Public Sector*. OECD Working Papers on Public Governance. 2019. No. 36. Paris : OECD Publishing. DOI: <https://doi.org/10.1787/726fd39d-en>

15. Про схвалення Концепції розвитку штучного інтелекту в Україні : розпорядження Кабінету Міністрів України від 02.12.2020 № 1556-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-2020-%D1%80#Text> (дата звернення: 08.05.2026).

16. Про схвалення Концепції розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018–2020 роки та затвердження плану заходів щодо її реалізації : розпорядження Кабінету Міністрів України від 17.01.2018 № 67-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/67-2018-%D1%80#Text> (дата звернення: 08.05.2026).

17. Алієв А. А. огли. Особливості цифровізації у сфері публічного управління. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2024. № 2(74). С. 237–243. DOI: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2024-74-237-243>

18. Луков П. Систематизація проблем застосування штучного інтелекту в системі публічного управління. *Публічне управління: концепції, парадигма, розвиток, удосконалення*. 2025. № 13. С. 70–76. DOI: <https://doi.org/10.31470/2786-6246-2025-13-70-76>

19. 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. № 92(3). DOI: <https://doi.org/10.24144/2307-3322.2025.92.3.27>

20. Пархоменко-Куцевіл О. Теоретичні засади застосування штучного інтелекту в системі публічного управління як основа транспарентності. *Публічне управління: концепції, парадигма, розвиток, удосконалення*. 2025. № 11. С. 126–135. DOI: <https://doi.org/10.31470/2786-6246-2025-11-126-135> 21. Серьогін С. М. Публічна служба в умовах цифрової трансформації: завдання, функції та вектори розвитку. *Аспекти публічного управління*. 2022. Т. 10, № 3. С. 11–20. DOI: <https://doi.org/10.15421/152215>

22. Квітка С. А., Новіченко Н. В., Гусаревич Н. В., Піскоха Н. Л., Бардах О. В., Демощенко Г. В. Перспективні напрямки цифрової трансформації публічного управління. *Аспекти публічного управління*. 2020. Т. 8, № 4. С. 129–146. DOI: <https://doi.org/10.15421/152087>
23. Оболенський О. Ю., Косицька В., Рвач А. Штучний інтелект у публічному управлінні: вимоги, проблеми та ризики. *Вчені записки : збірник наукових праць*. 2023. № 33(4). С. 121–137. DOI: https://doi.org/10.33111/vz_kneu.33.23.04.10.068.074
24. Janowski T. Digital government evolution: From transformation to contextualization. *Government Information Quarterly*. 2015. Vol. 32, No. 3. P. 221–236. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.giq.2015.07.001>
25. Mergel I., Edelmann N., Haug N. Defining digital transformation: Results from expert interviews. *Government Information Quarterly*. 2019. Vol. 36, No. 4. Article 101385. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.giq.2019.06.002>
26. 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). *Official Journal of the European Union*. 2024. URL: <https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2024/1689/oj> (дата звернення: 08.05.2026).
27. UNESCO. *Recommendation on the Ethics of Artificial Intelligence*. Paris : UNESCO, 2021. URL: <https://www.unesco.org/en/artificial-intelligence/recommendation-ethics> (дата звернення: 08.05.2026).
28. General Data Protection Regulation (GDPR) : Regulation (EU) 2016/679 of the European Parliament and of the Council of 27 April 2016. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:32016R0679> (дата звернення: 08.05.2026).
29. Про захист персональних даних : Закон України від 01.06.2010 № 2297-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2297-17#Text> (дата звернення: 08.05.2026).

30. Про основні засади забезпечення кібербезпеки України : Закон України від 05.10.2017 № 2163-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2163-19#Text> (дата звернення: 08.05.2026).

31. Міністерство цифрової трансформації України : офіційний вебсайт. URL: <https://thedigital.gov.ua> (дата звернення: 08.05.2026).

32. Дія. Цифрова держава : офіційний портал. URL: <https://diia.gov.ua> (дата звернення: 08.05.2026).

33. Єдиний державний вебпортал відкритих даних. URL: <https://data.gov.ua> (дата звернення: 08.05.2026).

34. Kyiv Smart City : офіційний сайт. URL: <https://www.kyivsmartcity.com> (дата звернення: 08.05.2026).

35. Львівська міська рада : офіційний сайт. URL: <https://city-adm.lviv.ua> (дата звернення: 08.05.2026).

36. Харківська міська рада : офіційний сайт. URL: <https://www.city.kharkov.ua> (дата звернення: 08.05.2026).

37. Дніпровська міська рада : офіційний сайт. URL: <https://dniprorada.gov.ua> (дата звернення: 08.05.2026).

38. e-Estonia : Republic of Estonia. URL: <https://e-estonia.com> (дата звернення: 08.05.2026).

39. European Commission. *AI Act*. URL: <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/policies/regulatory-framework-ai> (дата звернення: 08.05.2026).

40. Elements of AI : Free online course / University of Helsinki, MinnaLearn. URL: <https://www.elementsofai.com> (дата звернення: 08.05.2026).

41. Гущина О. Цифрові комунікації в кризових умовах. Державна політика та управління стратегічними комунікаціями в кризових умовах : збірник тез IV Міжнародної науково-практичної конференції. Т. 3. Київ – Вроцлав, 23 жовтня 2025 р. Київ, 2025. С. 92.

Метадані

ДОКУМЕНТ

Заголовок

Використання технологій штучного інтелекту в системі цифрового врядування в Україні

Автор

Гущина Олександра Вікторівна

Науковий керівник / Експерт

Оболеський Олексій Юрійович,

ID документа

333915402

ОРГАНІЗАЦІЯ

Назва організації

**Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman
KNEU**

підрозділ

кафедра національної економіки та публічного управління

ЗВІТ

Дата звіту

5/18/2026

Дата редагування

Обсяг знайдених подібностей

Коефіцієнт подібності визначає, який відсоток тексту по відношенню до загального обсягу тексту було знайдено в різних джерелах. Зверніть увагу, що високі значення коефіцієнта не автоматично означають плагіат. Звіт має аналізувати компетентна / уповноважена особа.



25
Довжина фрази для коефіцієнта подібності 2



12899
Кількість слів



103970
Кількість символів

Тривога

У цьому розділі ви знайдете інформацію щодо текстових спотворень. Ці спотворення в тексті можуть говорити про **МОЖЛИВІ** маніпуляції в тексті. Спотворення в тексті можуть мати навмисний характер, але частіше характер технічних помилок при конвертації документа та його збереженні, тому ми рекомендуємо вам підходити до аналізу цього модуля відповідально. У разі виникнення запитань, просимо звертатися до нашої служби підтримки.

Заміна букв		0
Інтервали		0
Мікропробіли		8
Білі знаки		0
Парафрази (SmartMarks)		8

Джерела

Нижче наведений список джерел. В цьому списку є джерела із різних баз даних. Колір тексту означає в якому джерелі він був знайдений. Ці джерела і значення Коефіцієнту Подібності не відображають прямого плагіату. Необхідно відкрити кожне джерело і проаналізувати зміст і правильність оформлення джерела.

10 найдовших фраз

Колір тексту

#	НАЗВА ТА АДРЕСА ДЖЕРЕЛА URL (НАЗВА БАЗИ)	КІЛЬКІСТЬ ІДЕНТИЧНИХ СЛІВ (ФРАГМЕНТІВ)
1	https://elibray.kybu.edu.ua/39141/1/O_Pistakewch_IRPCRS_1%289%29_2021.pdf	21 (0.16 %)



Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана
Факультет економіки та управління



Вроцлавський Університет
Факультет права, управління та економіки
Інститут адміністративних наук

ЗБІРНИК ТЕЗ
III Міжнародної науково-практичної конференції

**ДЕРЖАВНА ПОЛІТИКА
ТА УПРАВЛІННЯ
СТРАТЕГІЧНИМИ КОМУНІКАЦІЯМИ
В КРИЗОВИХ УМОВАХ**

POLITYKA PUBLICZNA I ZARZĄDZANIE KOMUNIKACJĄ
STRATEGICZNĄ W WARUNKACH KRYZYSOWYCH

PUBLIC POLICY AND STRATEGIC COMMUNICATION
MANAGEMENT IN CRISIS CONDITIONS

23 жовтня 2024 року

«ОФІС ЦИФРОВОГО ВРЯДУВАННЯ»

Київ–Вроцлав

УДК 621:351/354

*Рекомендовано до друку Вченою радою
Факультету економіки та управління КНЕУ імені Вадима Гетьмана
протокол №4 від 21.11.2024*

Тези публікуються в авторській редакції.
Організаційний комітет залишає за собою право не поділяти думку авторів.

Державна політика та управління стратегічними комунікаціями в кризових умовах : Збірник тез III Міжнародної науково-практичної конференції. Київ-Вроцлав, 23 жовтня 2024 р. Київ : «ОФІС ЦИФРОВОГО ВРЯДУВАННЯ», 2024. 212 с.

Збірник тез укладено за підсумками досліджень, представлених на III Міжнародної науково-практичної конференції **«Державна політика та управління стратегічними комунікаціями в кризових умовах»** 23 жовтня 2024 року. Доповіді учасників презентують наукові результати щодо діяльності органів державної влади в кризових умовах, зокрема збройної агресії проти України задля подальшого розвитку спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування».

РЕЦЕНЗЕНТИ:

Леонід АРСЕНОВИЧ	д.філософ. публ. упр. та адмін.
Віталій ГАВРИЛЯК	д.філософ. публ. упр. та адмін.
Сергій КВИТКА	д.держ.упр., проф.

УДК 621:351/354

© «ОФІС ЦИФРОВОГО ВРЯДУВАННЯ», 2024

Олександра ГУЩИНА
«Публічне управління та адміністрування», 4 курс
Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана

ЦИФРОВІ КОМУНІКАЦІЇ В КРИЗОВИХ УМОВАХ

Цифрова комунікація в умовах гострої кризи, особливо військової, є не просто засобом передачі даних, а критично важливим механізмом виживання та соціальної організації. Це, без перебільшення, хребет стійкості суспільства, що дозволяє зберігати функціональність державних і бізнес-інститутів, коли фізичні канали та інфраструктура зруйновані. Я вважаю, що найбільша цінність цифрових комунікацій полягає у їхній здатності забезпечувати неперервність життя. Завдяки інформаційно-комунікаційним технологіям вдалося швидко перевести ключові процеси – від надання адміністративних послуг до освіти – в онлайн-режим, запобігши колапсу суспільних функцій. Це підтвердило, що цифровізація є не віддаленою перспективою, а необхідною умовою життєздатності в екстремальних умовах. Ключовим проривом у цій сфері стало впровадження інноваційних інструментів для швидкого оповіщення. Мобільні застосунки сповіщень про небезпеку є ідеальним прикладом того, як технологія може рятувати життя. Я переконана, що їхня ефективність полягає у двох аспектах: миттєвість доставки критичної інформації та персоналізація загрози (за конкретним регіоном). Крім того, ці офіційні інструменти автоматично беруть на себе функцію протидії дезінформації, оскільки довіра до офіційного сигналу небезпеки, що надходить у момент загрози, набагато вища, ніж до будь-яких чуток.

Що стосується організаційного сектору, то криза змусила український бізнес змінити свої стратегії, перейшовши від реактивного інформування до проактивної комунікації. Цифрові канали стали місцем, де компанії не лише інформували про свою роботу, а й демонстрували емпатію та соціальну відповідальність. Я вважаю, що саме ця гуманізація бренду через цифрові платформи дозволила багатьом компаніям зберегти лояльність клієнтів та, що не менш важливо, підтримку своїх внутрішніх команд, адже в кризу лояльність вимірюється здатністю організації підтримувати своїх стейкхолдерів у скрутний час. Водночас, ефективність цифрової комунікації напряму залежить від компетентності комунікаторів. Криза виявила гостру потребу в системній підготовці державних та місцевих службовців. Я переконана, що ініціативи щодо проведення тренінгів із кризових комунікацій є абсолютно необхідними, бо якщо офіційна інформація подається нескоординовано, суперечливо або запізно, це підриває довіру — наш найцінніший ресурс у кризових умовах. Тому інвестиції у цифрову грамотність та чіткі комунікаційні протоколи є обов'язковою умовою для успішного кризового менеджменту.

