

Міністерство освіти і науки України
Державний університет
інформаційно-комунікаційних технологій

Журнал заснований у 2022 році

ПУБЛІЧНО-УПРАВЛІНСЬКІ ТА ЦИФРОВІ ПРАКТИКИ

Випуск 4(7)

КИЇВ

2025

ISSN 2786-7412
УДК 35+004(051)
DOI 10.31673/2786-7412

Публічно-управлінські та цифрові практики : наук. журнал. Вип. 4(7). 2025. Київ : Державний університет інформаційно-комунікаційних технологій. 2025. 158 с.

Журнал містить наукові розвідки, присвячені актуальним проблемам розвитку вітчизняної системи публічного управління та адміністрування. Видання розраховане на фахівців тематики наукового журналу, вчених, науково-педагогічних працівників, докторантів, аспірантів, студентів.

Засновник і видавець:

Державний університет інформаційно-комунікаційних технологій
Свідоцтво про державну реєстрацію
друкованого засобу масової інформації
Серія KB № 25310-1525 ОР від 01 листопада 2022 р.

Внесено до Реєстру суб'єктів у сфері медіа-реєстрантів
Ідентифікатор медіа R30-02944
(рішення № 863 від 21 березня 2024 р.)

Включено до переліку наукових фахових видань України
зі спеціальності D4 «Публічне управління та адміністрування»
(наказ МОН України № 349 від 24 лютого 2025 р.)

*Рекомендовано до друку Вченою радою
Державного університету інформаційно-комунікаційних технологій
(протокол № 15 від 18 грудня 2025 р.)*

Реферативні бази даних: Національна бібліотека України імені В.І. Вернадського, CrossRef, Index Copernicus International, Google Scholar

Статті у журналі перевірені на наявність плагіату за допомогою програмного забезпечення StrikePlagiarism.com від польської компанії Plagiat.pl.

Відповідальність за зміст та достовірність наведеної у статті інформації несуть автори публікації. Редакційна колегія не завжди поділяє думки авторів та не несе відповідальність за наведені ними дані. Матеріали публікуються в авторській редакції. Автори статей збірника дають згоду на право розміщення публікації на відповідних електронних ресурсах відповідно до чинного законодавства України. Передрук – з дозволу редакції.

Періодичність – 4 рази на рік.

Адреса редакції та видавця: ДУІКТ, вул. Солом'янська, 7, м. Київ, Україна, 03110
Телефон: +38(044)249-25-91, +38(067)404-08-56, +38(067)708-14-08
Електронна пошта: pmdp@ukr.net, pmdp@duikt.edu.ua
Сайт: <https://journals.dut.edu.ua>

РЕДАКЦІЙНА КОЛЕГІЯ

ГОЛОВНИЙ РЕДАКТОР:

КОЗАКОВ Володимир, доктор наук з державного управління, професор, Державний університет інформаційно-комунікаційних технологій

ЗАСТУПНИК ГОЛОВНОГО РЕДАКТОРА:

АНТИПЕНКО Ірина, доктор наук з державного управління, доцент, Державний університет інформаційно-комунікаційних технологій

ВІДПОВІДАЛЬНИЙ СЕКРЕТАР:

СТОРОЖЕНКО Ліна, кандидат філологічних наук, доцент, Державний університет інформаційно-комунікаційних технологій

ЧЛЕНИ РЕДАКЦІЙНОЇ КОЛЕГІЇ:

БОКОВ Олександр, доктор наук з державного управління, старший науковий співробітник, Державний університет інформаційно-комунікаційних технологій

ГОЛУБЬ Валерія, доктор наук з державного управління, професор, Державний університет інформаційно-комунікаційних технологій

ДЕГТЯР Олег, доктор наук з державного управління, доцент, Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника

КАЗЮК Яніна, доктор наук з державного управління, доцент, Державний заклад вищої освіти «Університет менеджменту освіти»

КАЛЬНИШ Юрій, доктор наук з державного управління, професор, Державний університет інформаційно-комунікаційних технологій

МАТВЕЙЧУК Людмила, доктор наук з державного управління, професор, професор кафедри публічного управління та адміністрування, Хмельницький університет управління та права імені Леоніда Юзькова

НЕСТОРОЕНКО Тетяна, к.е.н., доц., асоційований професор, Сілезька академія, Польща

САВКОВ Анатолій, доктор наук з державного управління, професор, Державний університет інформаційно-комунікаційних технологій

СЕМЕНЧЕНКО Андрій, доктор наук з державного управління, професор, Національна комісія, що здійснює державне регулювання у сферах електронних комунікацій, радіочастотного спектра та надання послуг поштового зв'язку

СИВАК Тетяна, доктор наук з державного управління, доцент, Дослідницька служба Верховної Ради України

ХАДЖИРАДСВА Світлана, доктор наук з державного управління, професор, проректор з навчальної роботи, Державний університет інноваційних технологій і зв'язку

ЗМІСТ

<i>Олександр БЛИЩИК</i> РОЛЬ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ У ФОРМУВАННІ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ОРГАНІВ ВЛАДИ.....	11
<i>Геннадій БОГОПОЛЬСЬКИЙ</i> ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ РЕАЛІЗАЦІЇ РЕФОРМ У СФЕРІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я.....	22
<i>Ільяс ЗАЗА</i> ІНСТРУМЕНТИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ У СФЕРІ ОПТИМІЗАЦІЇ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ЗАКЛАДІВ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я.....	33
<i>Володимир КОЗАКОВ, Юрій КАЛЬНИШ, Андрій ЛЮБЧЕНКО</i> ІНСТИТУЦІЙНІ ЗАСАДИ МІЖНАРОДНОЇ ІНФОРМАЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ УКРАЇНИ: СУЧАСНИЙ СТАН ТА ПЕРСПЕКТИВИ МОДЕРНІЗАЦІЇ.....	45
<i>Володимир КОЗАКОВ, Юрій СТАДНИК</i> ДЕРЖАВНО-УПРАВЛІНСЬКІ СТРАТЕГІЇ В ІНФОРМАЦІЙНІЙ ВІЙНІ З АГРЕСОРОМ.....	60
<i>Максим КРИЛОВ, Зоряна ГБУР</i> ВАЖКІ МЕТАЛИ ТА ТОКСИЧНІ ДОМІШКИ У ВОДНИХ РЕСУРСАХ УКРАЇНИ: СУЧАСНІ ВИКЛИКИ ТА МЕТОДИ ВИЯВЛЕННЯ.....	73
<i>Ганна КУЗЬМЕНКО</i> КОНСУЛЬТАЦІЙНО-АНАЛІТИЧНА ПІДТРИМКА ОМС У ПИТАННЯХ БЕЗПЕЧНОГО ОСВІТНЬОГО СЕРЕДОВИЩА.....	89
<i>Олег ПАНЧЕНКО, Ірина АНТИПЕНКО, Ірина СЕРДЮК, Тетяна КАНДАУРОВА</i> ВИКЛИКИ ПЕРЕД СИСТЕМОЮ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ, ЩО ПОВ'ЯЗАНІ ІЗ ЗАСТОСУВАННЯМ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ..	100
<i>Олександр САДОВСЬКИЙ</i> ОРГАНІЗАЦІЙНО-УПРАВЛІНСЬКІ ІННОВАЦІЇ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ СПЕЦІАЛІЗОВАНОЇ МЕДИЧНОЇ ДОПОМОГИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ.....	112

*Ліна СТОРОЖЕНКО, Каріна АНДРОСОВА,
Назарій ГАЛИЧ*

ІНТЕЛЕКТУАЛЬНІ ТЕХНОЛОГІЇ ТА ІНФОРМАЦІЙНА БЕЗПЕКА: СТРАТЕГІЧНІ ОРІЄНТИРИ РОЗВИТКУ ЦИФРОВОГО ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ.....	125
---	------------

Дмитро ШУЛЬГА

ІСТОРИКО-ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ ДО АНАЛІЗУ ІНФОРМАЦІЙНИХ ВІЙН.....	138
---	------------

ВИМОГИ ДО ПУБЛІКАЦІЇ СТАТТІ.....	148
---	------------

ВІДОМОСТІ ПРО АВТОРІВ.....	152
-----------------------------------	------------

УДК 351:004.89

DOI: 10.31673/2786-7412.2025.040708

Олег ПАНЧЕНКО

*почесний академік НАПН України,
доктор наук з державного управління, доктор медичних наук,
професор кафедри публічного управління та адміністрування
Державного університету інформаційно-комунікаційних технологій, м. Київ
Заслужений лікар України, генеральний директор ДНП «Науково-практичний
медичний реабілітаційно-діагностичний центр МОЗ України», м. Київ
президент Громадської організації «Всеукраїнська професійна психіатрична ліга»
ORCID ID: 0000-0001-9673-6685
e-mail: oap@ukr.net*

Oleg PANCHENKO

*Honorary Academician National Academy of Educational Sciences of Ukraine,
Doctor of Science in Public Administration, Doctor of Medical Sciences,
Professor of the Department of Public Administration and Administration
State University of Information and Communication Technologies, Honored Doctor of
Ukraine, General Director State Non-Profit Enterprise «Scientific and Practical Medical
Rehabilitation and Diagnostic Centre of the Ministry of Health of Ukraine», Kyiv
President at the Public Organization «All-Ukrainian Professional Psychiatric League»
ORCID ID: 0000-0001-9673-6685*

Ірина АНТИПЕНКО

*доктор наук з державного управління, доцент,
завідувач кафедри публічного управління та адміністрування
Державного університету інформаційно-комунікаційних технологій, м. Київ
ORCID ID: 0000-0001-9520-4353
e-mail: airenapeace@gmail.com*

Iryna ANTYPENKO

*Doctor of Science in Public Administration,
Docent, Head of the Department of Public Administration and Administration
State University of Information and Communication Technologies, Kyiv
ORCID ID: 0000-0001-9520-4353
e-mail: airenapeace@gmail.com*

Ірина СЕРДЮК

*кандидат наук з державного управління,
т.в.о. заступника генерального директора з інноваційної, наукової та освітньої
діяльності ДНП «Науково-практичний медичний реабілітаційно-діагностичний
центр МОЗ України», м. Київ
магістрант кафедри публічного управління та адміністрування
Державного університету інформаційно-комунікаційних технологій, м. Київ
ORCID ID: 0000-0001-9840-7340
e-mail: irina-serduk@ukr.net*

Iryna SERDYUK

Candidate of Science in Public Administration, Acting Deputy Director General for Innovation, Research and Education State Non-Profit Enterprise «Scientific and Practical Medical Rehabilitation and Diagnostic Centre of the Ministry of Health of Ukraine», Kyiv

Master's student of the Department of Public Administration and Administration

State University of Information and Communication Technologies, Kyiv

ORCID ID: 0000-0001-9840-7340

e-mail: irina-serduk@ukr.net

Тетяна КАНДАУРОВА

референт апарату управління ДНП «Науково-практичний медичний реабілітаційно-діагностичний центр МОЗ України», м. Київ

магістрант кафедри публічного управління та адміністрування

Державного університету інформаційно-комунікаційних технологій, м. Київ

ORCID ID: 0009-0001-8543-438X

e-mail: taka25073@gmail.com

Tetiana KANDAUROVA

Referent of the management apparatus State Non-Profit Enterprise «Scientific and Practical Medical Rehabilitation and Diagnostic Centre of the Ministry of Health of Ukraine», Kyiv

Master's student of the Department of Public Administration and Administration

State University of Information and Communication Technologies, Kyiv

ORCID ID: 0009-0001-8543-438X

e-mail: taka25073@gmail.com

**ВИКЛИКИ ПЕРЕД СИСТЕМОЮ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ,
ЩО ПОВ'ЯЗАНІ ІЗ ЗАСТОСУВАННЯМ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ**

**CHALLENGES FACING THE PUBLIC ADMINISTRATION SYSTEM
RELATED TO THE USE OF ARTIFICIAL INTELLIGENCE**

Анотація. У статті здійснено системний аналіз сучасних тенденцій, можливостей та викликів, пов'язаних із впровадженням технологій штучного інтелекту (ШІ) у сферу публічного управління. Наголошено, що інтеграція інтелектуальних технологій у діяльність органів державної влади сприяє підвищенню ефективності управлінських процесів, оптимізації надання адміністративних послуг, автоматизації рутинних процедур, зниженню навантаження на державний апарат. Виокремлено основні напрями застосування ШІ у публічному управлінні, серед яких аналіз великих даних, прогнозування та стратегічне планування, автоматизація управлінських рішень, персоналізацію державних послуг, моніторинг і контроль діяльності органів влади, боротьба з корупцією та забезпечення прозорості управління.

Наголошено, що попри значні переваги, впровадження ШІ супроводжується низкою етичних, правових і технологічних викликів, які потребують дотримання принципів відповідального, безпечного та

людиноцентричного використання інтелектуальних систем. Зазначено, що одним із ключових завдань сучасної системи публічного управління є забезпечення балансу між технологічними можливостями штучного інтелекту та етичними нормами людського управління. Підкреслено, що провідна роль людини у процесі схвалення управлінських рішень має залишатися незмінною, оскільки саме людина несе юридичну та моральну відповідальність за результати застосування ШІ.

Обґрунтовано необхідність розроблення нормативно-правових актів, етичних кодексів і професійних стандартів використання ШІ у публічному управлінні. Зроблено висновок, що лише за умови системного підходу до впровадження інтелектуальних технологій, ШІ стане інструментом підвищення ефективності державного управління, посилення довіри громадян до влади та побудови інноваційної, відкритої й орієнтованої на сталий розвиток держави.

Ключові слова: публічне управління, штучний інтелект, принципи відповідального використання, етичні виклики, правове регулювання, безпека даних.

Abstract. The article provides a systematic analysis of current trends, opportunities, and challenges associated with the implementation of artificial intelligence (AI) technologies in the field of public administration. It is emphasized that the integration of intelligent technologies into the activities of public authorities contributes to improving the efficiency of managerial processes, optimizing the provision of administrative services, automating routine procedures, and reducing the workload on the state apparatus. The key areas of AI application in public administration are identified, including big data analysis, forecasting and strategic planning, automation of managerial decisions, personalization of public services, monitoring and oversight of public authorities' activities, combating corruption, and ensuring transparency in governance.

It is stressed that despite significant advantages, the introduction of AI is accompanied by a range of ethical, legal, and technological challenges that require adherence to principles of responsible, safe, and human-centered use of intelligent systems. It is noted that one of the key tasks of the modern public administration system is to ensure a balance between the technological capabilities of artificial intelligence and the ethical standards of human governance. The leading role of the human decision-maker must remain unchanged, as it is the human who bears legal and moral responsibility for the outcomes of AI use.

The necessity of developing regulatory frameworks, ethical codes, and professional standards for the use of AI in public administration is substantiated. The conclusion is drawn that only under a systemic approach to the implementation of intelligent technologies will AI become a tool for enhancing the effectiveness of public governance, strengthening citizens' trust in public authorities, and building an innovative, open, and sustainability-oriented state.

Keywords: public administration, artificial intelligence, principles of responsible use, ethical challenges, legal regulation, data security.

Постановка проблеми. У сучасних умовах глобальної цифрової трансформації публічне управління зазнає суттєвих змін, зумовлених активним впровадженням новітніх технологій. Одним із ключових чинників, що впливає на трансформацію публічного управління, є стрімкий розвиток штучного інтелекту

(ІІІ), який відкриває нові можливості для підвищення ефективності управлінських процесів, оптимізації прийняття рішень, автоматизації рутинних процедур та забезпечення більшої прозорості у взаємодії держави з громадянами [3]. ІІІ стає все більш затребуваним як в державному управлінні, так і в практиці організації роботи органів місцевого самоврядування, при розробці і реалізації планів ефективного використання муніципальних ресурсів для забезпечення високої якості життя людей [6]. Світовий досвід засвідчує, що інтеграція ІІІ у сферу публічного управління відкриває нові можливості для оптимізації управлінських рішень, автоматизації рутинних процесів, прогнозування соціально-економічних тенденцій і підвищення якості надання публічних послуг.

ІІІ прискорює обробку інформації, автоматизує рутинні завдання та допомагає ухвалювати рішення на основі великих даних. Водночас впровадження ІІІ у сферу публічного управління супроводжується низкою ризиків і викликів, що пов'язані з етикою, безпекою, відповідальністю та збереженням демократичних засад [1, 4]. Використання алгоритмічних систем у процесах ухвалення рішень вимагає чіткого розмежування сфер відповідальності людини та технології, гарантування захисту персональних даних, недопущення алгоритмічної дискримінації та забезпечення прозорості у функціонуванні державних цифрових систем.

Для України питання застосування ІІІ у публічному секторі набуває особливої актуальності в контексті післявоєнної відбудови, реформування системи державного управління та реалізації політики цифрової трансформації.

Інтеграція ІІІ у публічну службу України відкриває перспективи для її модернізації, підвищення якості державних послуг, оптимізації адміністративних процесів та зміцнення довіри громадян до державних інституцій. Тому ефективна інтеграція цих технологій потребує розроблення комплексної нормативно-правової бази, етичних стандартів і механізмів контролю, які гарантуватимуть баланс між інноваційністю, безпекою та дотриманням прав людини [7].

Комплексне осмислення викликів публічного управління, що пов'язані із застосуванням штучного інтелекту є необхідною умовою для формування ефективної, безпечної та відповідальної системи цифрового публічного управління в Україні.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Упродовж останніх років питання впровадження інформаційних технологій, зокрема ІІІ розглядається у численних дослідженнях вітчизняних і зарубіжних науковців. Актуальність теми стає дедалі очевиднішою і для системи публічного управління. Інтеграції технологій ІІІ в публічне управління присвячено праці таких науковців, як Т. Пшенична [10], І. Бовсунівська, Г. Нестеренко [1]. Можливості та ризики використання ІІІ у системі публічного управління розглядається у дослідженнях Т. Ярового [11]; вплив ІІІ на процес прийняття управлінських рішень в працях О. Воронова, О. Остапенка, В. Яценка [3], І. Дашко, Г. Никончук [4]. Своєю чергою, М. Василенко та Т. Шевченко [2] наголошують на правових аспектах застосування ІІІ у публічному управлінні, підкреслюючи необхідність нормативно-правового регулювання відповідальності та етичних меж використання таких технологій. Проте залишається потреба більш детального аналізу використання ІІІ в публічному управлінні та відповідальності за прийняті рішення. Тому важливо зосередитися на глибшому вивченні практичних аспектів, викликів та можливих рішень для ефективного впровадження цих технологій у публічне управління.

Мета статті. Провести системний аналіз сучасних тенденцій впровадження технологій штучного інтелекту в публічне управління, виявити ключові виклики, що супроводжують їх застосування, виокремити принципи відповідального впровадження штучного інтелекту у систему публічного управління.

Виклад основного матеріалу. ШІ поступово перетворюється на невід’ємний елемент сучасного суспільства, зокрема у сфері публічного управління. Його застосування відкриває значний потенціал для підвищення ефективності управлінських процесів і якості прийняття рішень.

Кабінетом Міністрів України схвалено Концепцію розвитку штучного інтелекту в Україні, яка визначає стратегічні орієнтири формування національної політики у цій сфері [9]. Документ окреслює основні пріоритетні напрями і основні завдання розвитку технологій ШІ для задоволення прав та законних інтересів фізичних та юридичних осіб, побудови конкурентоспроможної національної економіки, вдосконалення системи публічного управління. Важливим завданням Концепції є підвищення рівня професійної підготовки спеціалістів для забезпечення сфери технологій ШІ кваліфікованими кадрами.

Експерти зазначають, що потенційними напрямками практичного застосування ШІ в державному секторі є: цифрова ідентифікація та верифікація особи, аналіз показників результативності та ефективності діяльності органів влади, виявлення фактів недоброчесності управлінців. Для досягнення мети Концепції слід забезпечити виконання принципів, закріплених у «Рекомендаціях щодо штучного інтелекту», прийнятих у червні 2019 року Організацією економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР) та оновлених у травні 2024 року, що встановлюють стандарти ШІ та є досить практичними та гнучкими, щоб витримати випробування часом. До зазначених принципів належать [12, 13]:

- œ інклюзивне зростання, сталий розвиток та добробут (підкреслює потенціал надійного штучного інтелекту для сприяння загальному зростанню та процвітанню для всіх (окремих осіб, суспільства та планети) і просування цілей глобального розвитку);
- œ права людини та демократичні принципи, включаючи справедливість та конфіденційність (системи ШІ повинні бути розроблені таким чином, щоб поважати верховенство права, права людини, демократичні цінності та різноманітність, а також повинні включати відповідні гарантії для забезпечення справедливого та законного суспільства);
- œ прозорість та зрозумілість (стосується прозорості та відповідального розкриття інформації про системи ШІ, щоб люди розуміли, коли вони з ними взаємодіють, та могли оскаржити результати);
- œ надійність, безпека та захист (системи ШІ повинні функціонувати безпечно та надійно протягом усього терміну служби, а потенційні ризики слід постійно оцінювати та управляти ними);
- œ підзвітність (організації та особи, які розробляють, впроваджують або експлуатують системи ШІ, повинні нести відповідальність за їх належне функціонування відповідно до ціннісних принципів ОЕСР щодо ШІ).

ІІІ відкриває нові можливості для модернізації публічного управління, сприяючи підвищенню ефективності, прозорості, оперативності прийняття рішень і орієнтації на потреби громадян. Його впровадження дозволяє державним інституціям працювати на основі даних, оптимізувати використання ресурсів та забезпечувати більш інклюзивну взаємодію з суспільством. Основні напрями застосування ІІІ в публічному управлінні включають:

- ❧ аналіз великих обсягів даних: ІІІ здатний аналізувати великі обсяги даних з різних джерел, допомагаючи органам державної влади виявити тенденції, проблеми та потреби суспільства, оцінювати ефективність політик і ухвалювати обґрунтовані рішення;
- ❧ прогнозування та стратегічне планування: використання ІІІ дає змогу прогнозувати та передбачати можливі наслідки прийняття певних державних рішень, зміни у сфері охорони здоров'я, освіти, безпеки чи економіки;
- ❧ автоматизація процесів: використання чат-ботів, електронного документообігу, автоматизованих систем для обробки заявок та скарг громадян, зменшує навантаження на державних службовців та дозволяє скоротити час обробки запиту;
- ❧ оптимізація управлінських процесів: ІІІ дозволяє автоматизувати рутинні адміністративні процедури, скоротити час обробки звернень громадян та підвищити продуктивність органів влади;
- ❧ підвищення доступності послуг: використання ІІІ забезпечує цілодобовий доступ громадян до державних сервісів, зменшує їх час очікування, підвищує якість публічних послуг та сприяє цифровій інклюзії;
- ❧ голосові асистенти для громадян: ІІІ дозволяє громадянам у зручній формі отримувати інформацію про державні послуги, програми підтримки та адміністративні процедури;
- ❧ моніторинг та контроль: ІІІ аналізує ефективність державних програм, контролює використання бюджетних ресурсів і сприяє запобіганню корупційним ризикам;
- ❧ боротьба з корупцією: використання технологій ІІІ у цифрових системах закупівель та процесах аудиторської діяльності задля зменшення корупційних ризиків;
- ❧ персоналізація державних послуг: завдяки аналітичним алгоритмам, державні сервіси можуть адаптуватися до індивідуальних потреб громадян, підвищуючи рівень задоволеності та довіри до органів влади.

У березні 2025 року, з метою оптимізації робочих процесів, зменшення рутинного навантаження та підвищення ефективності діяльності публічних службовців, були розроблені рекомендації щодо відповідального використання ІІІ публічними службовцями [8]. Члени робочої групи, до якої увійшли експерти Міністерства цифрової трансформації України, Національного агентства України з питань державної служби та Вищої школи публічного управління, запропонували своє бачення практичних підходів до інтеграції ІІІ в управлінські процеси з дотриманням етичних та правових стандартів.

Упровадження систем ІІІ на публічній службі вимагає застосування додаткових принципів використання ІІІ у професійній діяльності публічного службовця [8] (табл. 1):

Таблиця 1
Принципи використання ІІІ у професійній діяльності публічного службовця

Принципи	Сутність
Законність	Забезпечення дотримання норм національного законодавства, дотримання правил захисту персональних даних, конфіденційної та службової інформації
Недопущення дискримінації	Упровадження ІІІ не повинно створювати нерівність за ознаками раси, статі, віку, соціального статусу, політичних або релігійних переконань
Регулярна оцінка ризиків	Проведення систематичної оцінки потенційних правових, технічних і соціальних ризиків на всіх етапах життєвого циклу системи ІІІ
Прозорість та зрозумілість	Забезпечення відкритості інформації про використання систем ІІІ, розкриття їхніх цілей та способів прийняття рішень
Конфіденційність і захист даних	Недопущення витоку персональних даних чи іншої конфіденційної інформації внаслідок застосування системи ІІІ
Відповідальність	Встановлення персональної відповідальності особи за результати, наслідки та інтерпретацію даних, отриманих за допомогою ІІІ
Адаптивність	Постійне вдосконалення принципів відповідального використання ІІІ, з урахуванням наукового прогресу та змін у правовому регулюванні
Професійний людський контроль	Результати роботи ІІІ мають підлягати аналізу, перевірці та редагуванню фахівцем, остаточне управлінське рішення залишається за людиною.
Етичне використання	Гарантування дотримання прав людини, поваги до гідності, свобод і морально-етичних засад суспільства під час застосування технологій ІІІ.
Правомірність мети	Використання систем ІІІ у публічному управлінні допускається лише для досягнення законних, чітко визначених і суспільно значущих цілей.
Субсидіарність	ІІІ виконує допоміжну функцію у роботі публічного службовця, доповнює, але не замінює прийняття управлінських рішень

Дотримання цих принципів є ключовою умовою етичного, безпечного та правомірного впровадження інтелектуальних систем у державне управління. Вони формують концептуальну основу побудови відповідальної цифрової держави, де ІІІ виступає інструментом підтримки людини, а не її заміною, забезпечуючи баланс між технологічним прогресом, суспільними цінностями та правами громадян.

Реалізація зазначених принципів законності, етичності, прозорості, відповідальності та збереження людського контролю над системами ІІІ дозволяє

мінімізувати ризики упередженості алгоритмів, порушення конфіденційності чи неправомірного використання даних. Одночасно такі принципи сприяють формуванню культури безпечного та обґрунтованого застосування інновацій, що підвищує ефективність державного управління та зміцнює довіру громадян до органів влади.

Інтеграція ІІІ у сферу публічного управління є ключовим чинником цифрової трансформації держави [10], сприяє підвищенню ефективності управлінських рішень, розвитку відкритого врядування, оптимізації взаємодії між органами влади та громадянами, а також формуванню сучасної, прозорої й орієнтованої на інновації системи державного управління. Попри значні переваги, інтеграція ІІІ у сферу публічного управління супроводжується низкою суттєвих викликів, що впливають на ефективність управлінських рішень, рівень суспільної довіри до влади та дотримання прав людини. Серед найважливіших з них слід виділити такі аспекти:

1. *Етичні та правові виклики.* Інтеграція ІІІ у систему публічне управління викликає безліч етичних і правових питань, пов'язаних із доступністю, обробкою та інтерпретацією даних, визначенням меж відповідальності між людиною та алгоритмічними системами. Складність цих питань вимагає глибокого аналізу задля уникнення можливих негативних наслідків і забезпечення справедливості у процесі прийняття рішень. У контексті етичних питань, проблемними напрямками залишаються конфіденційність персональних даних, ризики дискримінація та загроза прийняття рішень без участі людини. Важливо підкреслити, що ІІІ має виступати інструментом підтримки управлінських рішень, надаючи аналітичні дані, прогностичні моделі та рекомендації, але не замінювати людину у процесі ухвалення рішень. ІІІ не повинен повністю підміняти людське судження, особливо у складних соціально значущих ситуаціях. Саме людина, як суб'єкт управління, наділена правом і обов'язком ухвалювати управлінські рішення та нести повну відповідальність за їх наслідки. Делегування критичних функцій алгоритмам без належного людського контролю може призвести до порушення принципів законності, рівності та справедливості. Тому надзвичайно важливо забезпечити баланс між технологічними можливостями ІІІ та етичними нормами людського управління, закріпивши це у відповідних нормативно-правових актах і професійних стандартах.

2. *Організаційно-інституційні виклики.* Одним із ключових викликів є недостатня інституційна спроможність державних органів щодо впровадження цифрових інновацій, зокрема відсутність чітко визначених механізмів координації між органами влади, нестача кваліфікованих кадрів у сфері даних, аналітики та інформаційних технологій. Важливо також відзначити брак системного підходу до управління цифровими трансформаціями, що ускладнює створення єдиного інформаційного простору державного управління. Не менш актуальним є питання розподілу компетенцій і відповідальності між державними установами, які залучені до розроблення та використання систем штучного інтелекту.

3. *Технологічні та безпекові виклики.* Використання ІІІ у публічне управління супроводжується ризиками кіберзагроз, адже використання інтелектуальних алгоритмів передбачає обробку великих обсягів персональних і службових даних, які можуть стати об'єктом несанкціонованого доступу, маніпуляцій або кібератак. Одним із найсуттєвіших викликів, пов'язаних із впровадженням технологій ІІІ у публічне управління, є ризик витоку

персональних даних. Недостатній рівень захисту інформаційних систем, відсутність належного шифрування або неналежна регламентація доступу до баз даних можуть спричинити викрадення персональних даних, що може призвести до втрати довіри до державних інституцій, зниження ефективності управлінських процесів і навіть створення загроз національній безпеці. Оскільки технології штучного інтелекту стрімко розвиваються, державні структури мають бути готові адаптуватися до змін, що вимагає належного фінансування та постійного підвищення кваліфікації персоналу.

Поява вищезазначених викликів, пов'язаних з інтеграцією технологій ІІІ в систему публічного управління, зумовлює необхідність комплексного підходу до їх впровадження. Успішне застосування ІІІ в системі публічного управління має розглядатися як цілісний процес, що передбачає інтеграцію технологічних інструментів із правовими та етичними стандартами. Такий підхід не лише усуне існуючі бар'єри на шляху до більш ефективного управління, а й створить перспективи для подальших досліджень щодо адаптації та вдосконалення систем ІІІ у державному секторі.

Висновки.

1. Інтеграція технологій ІІІ в систему публічного управління формує нову парадигму вирішення актуальних завдань у сфері державного управління, орієнтовану на ефективність, прозорість і результативність управлінських процесів. Використання ІІІ сприяє оптимізації надання державних послуг, підвищенню швидкості ухвалення управлінських рішень, зниженню навантаження на адміністративний апарат завдяки автоматизації рутинних процедур. Водночас упровадження таких технологій супроводжується появою етичних, правових і технологічних викликів, що потребують дотримання принципів відповідального використання ІІІ. Такі принципи виступають необхідною передумовою забезпечення законності, етичності, підзвітності та ефективності діяльності публічних службовців у цифровому середовищі.

2. Одним із ключових завдань сучасної системи публічного управління є забезпечення балансу між технологічними можливостями штучного інтелекту та етичними нормами людського управління. ІІІ має виступати інструментом підтримки управлінських рішень, забезпечуючи надання аналітичних даних, побудову прогностичних моделей та формування рекомендації, але не замінювати людину у процесі схвалення рішень. Збереження провідної ролі людини в управлінському процесі є принциповою умовою дотримання етичних, правових і соціальних стандартів публічного управління. Саме людина, як суб'єкт управління, наділена правом і обов'язком ухвалювати управлінські рішення та нести відповідальність за їх наслідки. Це зумовлює необхідність розроблення й упровадження чітких нормативно-правових механізмів регулювання діяльності систем ІІІ, формування етичних кодексів, професійних стандартів, які визначатимуть межі їх застосування та відповідальність за можливі наслідки.

3. Подолання викликів упровадження ІІІ у публічне управління вимагає створення комплексної державної стратегії розвитку інтелектуальних технологій у публічному секторі, модернізації управлінських процесів, підвищення рівня цифрової грамотності державних службовців та формування ефективної системи міжвідомчої взаємодії. Лише за умови системного підходу до впровадження інтелектуальних технологій ІІІ стане дієвим інструментом підвищення ефективності державного управління, зміцнення довіри громадян до

влади та побудови інноваційної, відкритої й людиноцентричної держави, орієнтованої на сталий розвиток і суспільне благо.

ДЖЕРЕЛА ТА ЛІТЕРАТУРА

1. Бовсунівська І.В., Нестеренко Г.П. Штучний інтелект у публічному управлінні: можливості та виклики при прийнятті управлінських рішень. *Право та державне управління*. 2025. № 1. С. 139-145.
2. Василенко М.Д., Шевченко Т.В. Застосування штучного інтелекту в публічному управлінні, судочинстві та правоохоронній діяльності: міждисциплінарне дослідження. *Право і суспільство*. 2021. № 5. С. 148-154. DOI: <https://doi.org/10.32842/2078-3736/2021.5.20>
3. Воронов О., Остапенко О., Яценко В. Вплив штучного інтелекту на прийняття управлінських рішень у публічному управлінні. *Теоретичні та прикладні питання державотворення*. 2024. Вип. 32. С. 177-187. DOI: <https://doi.org/10.35432/tisb322024319732>
4. Дашко І.М., Никончук Г.В. Вплив штучного інтелекту на процеси прийняття управлінських рішень. *Економічний простір*. 2025. № 204. DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.204.82-88>
5. Карпенко Ю.В. Етичні принципи застосування штучного інтелекту в публічному управлінні. *Вісник НАДУ. Сер. Державне управління*. 2019. Вип. 4. С. 93–97. DOI: <https://doi.org/10.31732/2708-339X-2024-12-A10>
6. Маматова Т., Чикаренко І. Використання штучного інтелекту у процесах розвитку стратегічних і проєктних компетентностей публічних управлінців. *Публічне управління та місцеве самоврядування*. 2023. 4. 45–53. DOI: <https://doi.org/10.32782/2414-4436/2023-4-7>
7. Нестеренко Г.П., Бойко В.В. Використання ШІ при прийнятті рішень у публічному управлінні та відповідальність за них. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Публічне управління та адміністрування*. 2024. Том 35 (74). № 6. С. 54-59. DOI: <https://doi.org/10.32782/TNU-2663-6468/2024.6/10>
8. Поради з відповідального використання штучного інтелекту серед публічних службовців. URL: https://rada.info/upload/users_files/04346480/825906934ab104cfb2045bb560849d61.pdf?fbclid=IwZXh0bgNhZW0CMTEAAAR3S05os8TUAXHuNWTIBkY6L_kc0l8pzVsg2cXhcjoWpw015i9DFefAXgkY_aem_lj2fALCtLF2TS2xHhUzmrQ
9. Про схвалення Концепції розвитку штучного інтелекту в Україні: Розпорядження КМУ від 02.12.2020 р. № 1556-р URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-2020-%D1%80#Text>
10. Пшенична Т.В. Інтеграція технологій штучного інтелекту в публічне управління на місцевому рівні: нові горизонти та виклики. *Ефективність державного управління*. 2024. № 3(80/81). С. 94–104. DOI: <https://doi.org/10.36930/508013>
11. Яровой Т.С. Возможности та риски использования искусственного интеллекта в публичном управлении. *Economic synergy*. 2023. № 2(8). С. 37–46.
12. OECD AI Principles overview. URL: <https://oecd.ai/en/ai-principles>
13. Organisation for Economic Co-operation and Development, Recommendation of the Council on Artificial Intelligence. OECD/LEGAL/0449. OECD, 2019. 12 p. URL: <https://oecd.ai/en/assets/files/OECD-LEGAL-0449-en.pdf>

REFERENCES

1. Bovsunivs'ka, I.V., Nesterenko, H.P. (2025). Shtuchnyj intelekt u publichnomu upravlinni: mozhlyvosti ta vyklyky pry pryjniatti upravlins'kykh rishen' [Artificial Intelligence in Public Administration: Opportunities and Challenges in Management Decision-Making]. *Pravo ta derzhavne upravlinnia – Law and public administration*, 1, 139-145 [in Ukrainian].
2. Vasylenko, M.D., Shevchenko, T.V. (2021). Zastosuvannia shtuchnoho intelektu v publichnomu upravlinni, sudochynstvi ta pravookhoronnij diial'nosti: mizhdystsyplinarne doslidzhennia [Application of artificial intelligence in public administration, judiciary and law enforcement: an interdisciplinary study]. *Pravo i suspil'stvo – Law and society*, 5, 148-154 <https://doi.org/10.32842/2078-3736/2021.5.20> [in Ukrainian].
3. Voronov, O., Ostapenko, O., Yatsenko, V. (2024). Vplyv shtuchnoho intelektu na pryjniattia upravlins'kykh rishen' u publichnomu upravlinni [The impact of artificial intelligence on managerial decision-making in public administration]. *Teoretychni ta prykladni pytannia derzhavotvorennia – Theoretical and applied issues of state formation*, 32, 177-187 <https://doi.org/10.35432/tisb322024319732> [in Ukrainian].
4. Dashko, I.M., Nykonchuk, H.V. (2025). Vplyv shtuchnoho intelektu na protsesy pryjniattia upravlins'kykh rishen' [The impact of artificial intelligence on management decision-making processes]. *Ekonomichnyj prostir – Economic space*, 204 <https://doi.org/10.30838/EP.204.82-88> [in Ukrainian].
5. Karpenko, Yu.V. (2019). Etychni pryntsypy zastosuvannia shtuchnoho intelektu v publichnomu upravlinni [Ethical principles of applying artificial intelligence in public administration]. *Bulletin of the NAPU. Series. Public Administration – Bulletin of the NAPU. Series. Public Administration*, 4, 93–97 <https://doi.org/10.31732/2708-339X-2024-12-A10> [in Ukrainian].
6. Mamatova, T., Chykarenko, I. (2023). Vykorystannia shtuchnoho intelektu u protsesakh rozvytku stratehichnykh i proiektnykh kompetentnostej publichnykh upravlintsiv [Using artificial intelligence in the processes of developing strategic and project competencies of public managers]. *Publichne upravlinnia ta mistseve samovriaduvannia – Public administration and local government*, 4, 45–53 <https://doi.org/10.32782/2414-4436/2023-4-7> [in Ukrainian].
7. Nesterenko, H.P., Bojko, V.V. (2024). Vykorystannia ShI pry pryjniatti rishen' u publichnomu upravlinni ta vidpovidal'nist' za nykh [The use of AI in decision-making in public administration and responsibility for them]. *Vcheni zapysky TNU imeni V.I. Vernads'koho. Serii: Publichne upravlinnia ta administruvannia – Scientific notes of the V.I. Vernadsky TNU. Series: Public management and administration*, 6, T. 35 (74), 54-59 <https://doi.org/10.32782/TNU-2663-6468/2024.6/10> [in Ukrainian].
8. Porady z vidpovidal'noho vykorystannia shtuchnoho intelektu sered publichnykh sluzhbovtziv [Tips for responsible use of artificial intelligence among public servants]. Retrieved from: https://rada.info/upload/users_files/04346480/825906934ab104cfb2045bb560849d61.pdf?fbclid=IwZXh0bgNhZW0CMTAAR3S05os8TUAXHuNWTlBkY6L_kc0l8pzVsg2cXhcjoWpw015i9DFefAXgkY_aem_lj2fALCtLF2TS2xHhUzmrQ [in Ukrainian].

9. Pro skhvalennia Kontseptsii rozvytku shtuchnoho intelektu v Ukraini: Rozporiadzhennia KМУ vid 02 hrudnia 2020 r. № 1556-r [On the approval of the Concept for the Development of Artificial Intelligence in Ukraine: Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine: Decree № 1556-r, December 2, 2020. Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-2020-%D1%80#Text> [in Ukrainian].
10. Pshenychna, T.V. (2024). Intehratsiia tekhnolohij shtuchnoho intelektu v publichne upravlinnia na mistsevomu rivni: novi horyzonty ta vyklyky [Integration of artificial intelligence technologies into public administration at the local level: new horizons and challenges]. *Efektivnist' derzhavnoho upravlinnia – Public administration efficiency*, 3(80/81), 94–104 <https://doi.org/10.36930/508013> [in Ukrainian].
11. Yarovoj, T.S. (2023). Mozhlyvosti ta ryzyky vykorystannia shtuchnoho intelektu v publichnomu upravlinni [Opportunities and risks of using artificial intelligence in public administration]. *Economic synergy*, 2(8), 37–46 [in Ukrainian].
12. OECD AI Principles overview. Retrieved from: <https://oecd.ai/en/ai-principles>
13. Organisation for Economic Co-operation and Development, Recommendation of the Council on Artificial Intelligence. (2019). OECD/LEGAL/0449. Retrieved from: <https://oecd.ai/en/assets/files/OECD-LEGAL-0449-en.pdf>