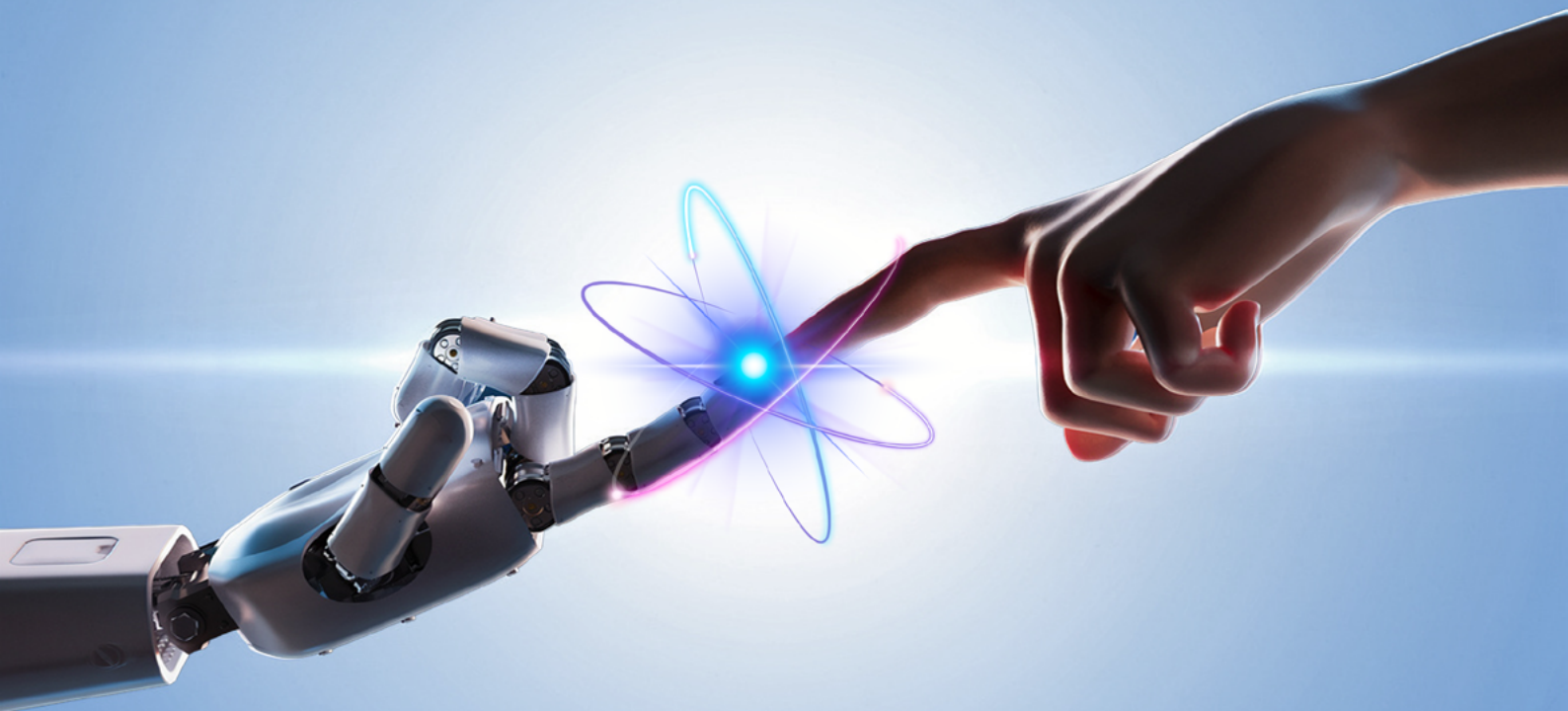


ВИКОРИСТАННЯ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ: ВИКЛИКИ, МОЖЛИВОСТІ, ПЕРСПЕКТИВИ



Матеріали науково-практичної
конференції за міжнародною участю
(Київ, 16 травня 2025 р.)

УДК: 35:004.8(063)

*Схвалено Вченою радою факультету соціології і права
Національного технічного університету України
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»
(протокол № 7 від 29.12.2025)*

Використання штучного інтелекту в публічному управлінні: виклики, можливості, перспективи : матеріали наук.-практ. конф. за міжн. участю (Київ, 16 травня 2025 р.). Київ, 2025. 72 с.

У збірнику представлено матеріали науково-практичної конференції за міжнародною участю «Використання штучного інтелекту в публічному управлінні: виклики, можливості, перспективи». Публікації учасників розкривають сучасні підходи до нормативного регулювання штучного інтелекту в публічному управлінні, етичні та організаційні аспекти застосування ШІ-інструментів, ризику і перспективи використання цифрових технологій для підвищення якості публічних послуг та управлінських рішень.

Призначено для широкого кола науковців, державних службовців, посадових осіб місцевого самоврядування, аспірантів, студентів та інших заінтересованих осіб.

*Тексти публікуються в авторській редакції.
За науковий зміст і якість поданих матеріалів відповідають автори.*

© Національне агентство України
з питань державної служби
© Вища школа публічного
управління, 2025
© Національний технічний
університет України «Київський
політехнічний інститут імені Ігоря
Сікорського», 2025

ЗМІСТ

Akimova Olena.

THE ROLE OF ARTIFICIAL INTELLIGENCE IN IMPROVING THE QUALITY OF
MANAGERIAL DECISION-MAKING IN PUBLIC SECTOR THROUGH THE LENS
OF COMPLEX SOCIAL DILEMMAS..... 6

Атланов Валерій.

PROMPT ENGINEERING: КЛЮЧОВА КОМПЕТЕНЦІЯ СУЧАСНОГО
ДИЗАЙНЕРА..... 7

Баришевський Антон.

ІНТЕГРАЦІЯ СИСТЕМ ШІ В ПРОЦЕСИ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ: ДОСВІД
ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ В ПУБЛІЧНОМУ СЕКТОРІ..... 10

Білик Олег.

ПЕРЕДУМОВИ ЗАСТОСУВАННЯ ШІ (ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ) В
ДЕРЖАВНОМУ УПРАВЛІННІ..... 11

Бовсунівська Ірина.

ІНТЕГРАЦІЯ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ В ПРОЦЕСИ УХВАЛЕННЯ РІШЕНЬ В
ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ: ПЕРЕВАГИ ТА ВИКЛИКИ..... 13

Боковець Ольга.

ШТУЧНИЙ ІНТЕЛЕКТ І КРИТИЧНЕ МИСЛЕННЯ ЗДОБУВАЧІВ ВИЩОЇ
ШКОЛИ..... 15

Бутник Олена.

ШТУЧНИЙ ІНТЕЛЕКТ ЯК ДЕТЕРМІНАНТА РЕФОРМУВАННЯ ОСВІТИ У
СФЕРІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ..... 17

Буцько Юрій. ІНТЕГРАЦІЯ ШІ В УПРАВЛІННЯ СФЕРОЮ

ПРОДОВОЛЬЧОЇ БЕЗПЕКИ УКРАЇНИ..... 19

Вареник Софія.

ВПЛИВ ШІ НА ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПРОЦЕСІВ ВЗАЄМОДІЇ
ГРОМАДЯН ТА МІСЦЕВИХ УРЯДІВ..... 20

Герасимюк Костянтин, Заболотенко Денис. ЛЮДИНОЦЕНТРИЧНИЙ
ПІДХІД ДО ЦИФРОВІЗАЦІЇ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ІЗ ЗАЛУЧЕННЯМ
ШІ..... 22

Гермаш Юлія.

ШТУЧНИЙ ІНТЕЛЕКТ ТА МАЙБУТНЄ ДОКУМЕНТООБІГУ В ПУБЛІЧНОМУ
УПРАВЛІННІ: ВІД АВТОМАТИЗАЦІЇ ДО ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОЇ ОБРОБКИ
ДАНИХ..... 24

Грицай Вікторія.

ІНТЕГРАЦІЯ ШІ В ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ: ЕФЕКТИВНІСТЬ, ПРОЗОРИСТЬ
ТА БЕЗПЕКА..... 25

Довгопол Євгенія.

ВИКОРИСТАННЯ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ ДЛЯ МОНІТОРИНГУ
ДОСЯГНЕННЯ УНІВЕРСИТЕТАМИ ЦІЛЕЙ СТАЛОГО РОЗВИТКУ:
ПОТЕНЦІАЛ ДЛЯ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ..... 27

Жильченко Ігор.

ВПРОВАДЖЕННЯ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ У СФЕРІ ЕЛЕКТРОННОГО
УРЯДУВАННЯ..... 29

Іщенко Анна.

ПОЛІТИКИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ДЛЯ ЗМЕНШЕННЯ ГЕНДЕРНИХ
УПЕРЕДЖЕНЬ В ШІ-РІШЕННЯХ..... 31

Казаков Геннадій.

ДЕРЖАВНА ПОЛІТИКА ВИКОРИСТАННЯ ШІ У КУЛЬТУРНИХ ІНДУСТРІЯХ:
ДОСВІД ЯПОНІЇ..... 33

Калашник Надія.

AI-DRIVEN КОМПЕТЕНТНОСТІ В ПУБЛІЧНОМУ СЕКТОРІ: СТРАТЕГІЯ
ПРОФЕСІЙНОГО РОЗВИТКУ ПУБЛІЧНИХ СЛУЖБОВЦІВ..... 35

Кобелева А.	
ВПЛИВ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ НА ЗАЙНЯТІСТЬ І РОБОЧУ СИЛУ.....	37
Ласкін Іван.	
ОПТИМІЗАЦІЯ ВИКОРИСТАННЯ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ В СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ	37
Лихач Юлія.	
ВИКОРИСТАННЯ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ У СФЕРІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПУБЛІЧНІЙ СЛУЖБІ	39
Мандула Михайло.	
ВИКОРИСТАННЯ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ ДЛЯ ПІДТРИМКИ РЕІНТЕГРАЦІЇ ВЕТЕРАНІВ У СІЛЬСЬКИХ ГРОМАДАХ: ЦИФРОВІ РІШЕННЯ.....	41
Медведь Аліна.	
ПРОФЕСІЙНЕ НАВЧАННЯ ПУБЛІЧНИХ СЛУЖБОВЦІВ У КОНТЕКСТІ ВПРОВАДЖЕННЯ ШІ: ВІД ОБІЗНАНОСТІ ДО КОМПЕТЕНТНОСТІ.....	43
Мустафаєва Уріє.	
ВПРОВАДЖЕННЯ ТА ЗАСТОСУВАННЯ МЕТОДУ ОЦІНЮВАННЯ «СЛІПЕ ІНТЕРВ'Ю» З ВИКОРИСТАННЯМ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ ПІД ЧАС КОНКУРСНОГО ВІДБОРУ НА ПОСАДИ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ.....	45
Олексенко Богдана.	
ОНЛАЙН-ОСВІТА З ПІДТРИМКОЮ ШІ: НОВІ МОЖЛИВОСТІ ДЛЯ ПРОФЕСІЙНОГО РОЗВИТКУ ДЕРЖСЛУЖБОВЦІВ.....	47
Пашов Ростислав.	
ОСВІТНІ ТРАЄКТОРІЇ РОЗВИТКУ ШІ-КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ ПУБЛІЧНИХ СЛУЖБОВЦІВ В УКРАЇНІ.....	49
Перга Юрій.	
ТРАНСФОРМАЦІЯ МЕТОДОЛОГІЇ НАУКОВИХ ДОСЛІДЖЕНЬ У СФЕРІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В ЕПОХУ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ.....	50
Подольчак Назар, Корчинська Олександра.	
ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ ПРОЦЕСУ ПРИЙНЯТТЯ НОРМАТИВНО- ПРАВОВИХ АКТІВ У ТЕРИТОРІАЛЬНІЙ ГРОМАДІ ЗА ДОПОМОГОЮ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ	52
Стороженко Ліна.	
ЕТИЧНЕ УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ АЛГОРИТМІЧНОЇ ВЛАДИ: ВИКЛИКИ НЕТОКРАТІЇ.....	54
Тимошенко Ірина.	
ІНТЕГРАЦІЯ ЦИФРОВИХ ІНСТРУМЕНТІВ У ПРАКТИКУ СУЧАСНОГО ВИКЛАДАЧА.....	56
Хребтій Ігор.	
ВИКОРИСТАННЯ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ ПРИ ОЦІНЮВАННІ КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ КАНДИДАТІВ НА ЗАЙНЯТТЯ ПОСАД ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ	58
Чукот Світлана.	
ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ ДО НАВЧАННЯ ПУБЛІЧНИХ СЛУЖБОВЦІВ З ВИКОРИСТАННЯМ ГЕНЕРАТИВНОГО ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ: ПЕРСОНАЛІЗОВАНЕ НАВЧАННЯ, СЦЕНАРНЕ МОДЕЛЮВАННЯ ТА ЦИФРОВІ ПРАКТИКИ.....	60
Шимко Віталій.	
ШІ ЯК ІНСТРУМЕНТ КОГНІТИВНО-ПОВЕДІНКОВОЇ АНАЛІТИКИ ДЛЯ УХВАЛЕННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ.....	63
Юкіна Світлана.	
ЩОДЕННА ПРАКТИКА ЗАСТОСУВАННЯ ШІ В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ.....	67
Ющук Богдан.	
ПРАВА ЛЮДИНИ І ШТУЧНИЙ ІНТЕЛЕКТ: ЕТИЧНІ ТА ПРАВОВІ ПРИНЦИПИ ЗАСТОСУВАННЯ ШІ.....	69



THE ROLE OF ARTIFICIAL INTELLIGENCE IN IMPROVING THE QUALITY OF MANAGERIAL DECISION-MAKING IN PUBLIC SECTOR THROUGH THE LENS OF COMPLEX SOCIAL DILEMMAS

Contemporary public administration operates under conditions of growing social complexity, high uncertainty, and the coexistence of multiple, often competing, value orientations. These challenges are particularly evident in the field of human resource policy, where managerial decisions must simultaneously address efficiency, fairness, legitimacy, and public trust. In this context, artificial intelligence (AI) is increasingly perceived as a tool for enhancing the quality of managerial decision-making, especially in addressing complex human resource dilemmas.

Human resource decisions in the public sector—including recruitment, evaluation, promotion, and professional development of civil servants—belong to the category of so-called “decisions about people,” which have significant social and ethical implications. Consequently, algorithmic support or automation of such decisions generates a number of dilemmas, most notably the tension between efficiency and fairness, the speed of decision-making and procedural legitimacy, as well as standardization and sensitivity to individual context.

The analytical potential of AI in the human resource domain primarily lies in its ability to process large volumes of heterogeneous data and to identify latent patterns. This enables public authorities to improve the quality of problem formulation by identifying structural weaknesses in human resource policy, such as skills shortages, risks of staff turnover, or unequal access to career advancement opportunities. In this sense, AI does not replace managerial judgment but rather enhances its analytical depth and empirical grounding.

One of the central dilemmas in public sector human resource management is the trade-off between increasing efficiency and ensuring fairness. Algorithmic systems may demonstrate high predictive accuracy in recruitment or performance evaluation; however, they also carry the risk of reproducing historical biases embedded in data. An important advantage of AI-based approaches is their capacity to make such trade-offs explicit and measurable. Fairness-aware and multi-objective optimization approaches allow decision-makers to compare alternative solutions across multiple criteria and to assess the “cost of fairness” in terms of efficiency or processing speed.

Equally significant is the dilemma between automation and legitimacy. In the human resource context, this dilemma concerns questions of accountability, transparency of evaluation criteria, and the availability of appeal mechanisms. The academic literature consistently emphasizes that improvements in decision quality are achievable only when human oversight, procedural fairness, and explainability are preserved. Accordingly, AI should be understood as a decision-support tool rather than an autonomous decision-maker in the exercise of public authority.

A further dimension of AI application relates to the personalization of professional development for civil servants. By analyzing competency profiles and performance evaluation results, AI systems can support the design of individualized learning trajectories, thereby increasing the effectiveness of investments in human capital. At the same time, such personalization raises concerns regarding data protection, privacy, and the risk of excessive monitoring, which necessitates clear ethical and legal safeguards.

In summary, the role of artificial intelligence in improving the quality of managerial decision-making in public sector human resource policy lies not in automating value-laden choices, but in reducing uncertainty, expanding the set of considered alternatives, and making value trade-offs more transparent. Under appropriate governance frameworks and with the development of relevant managerial competencies, AI can

become a powerful instrument for enhancing both the efficiency and legitimacy of human resource decisions in the public sector.

REFERENCES

1. Berryhill, J., Heang, K. K., Clogher, R., & McBride, K. (2019). Hello, world: Artificial intelligence and its use in the public sector. OECD.
2. Bauer, B. (2025). Ethical integration of AI in public sector human resource management. IAB Discussion Paper.
3. Corbett-Davies, S., Pierson, E., Feller, A., Goel, S., & Huq, A. (2017). Algorithmic decision making and the cost of fairness. Proceedings of the ACM SIGKDD.
4. European Parliamentary Research Service. (2019). Understanding algorithmic decision-making: Opportunities and risks for the public sector.
5. Fabris, A., Villani, C., Sattler, F., & Silvestri, F. (2023). Fairness and bias in algorithmic hiring: A multidisciplinary survey. arXiv.
6. Levy, K. E. C., Chasalow, K. E., & Riley, S. (2021). Algorithms and decision-making in the public sector. Annual Review of Law and Social Science.
7. UNESCO. (2023). Guidance for generative AI in education and research.



Атланов Валерій

магістр дизайну, викладач ВПУ-21 міста Миколаєва,
викладач кафедри дизайну Чорноморського національного
університету імені Петра Могили, м. Миколаїв, Україна

PROMPT ENGINEERING: КЛЮЧОВА КОМПЕТЕНЦІЯ СУЧАСНОГО ДИЗАЙНЕРА

Ми живемо в епоху, коли штучний інтелект (ШІ) вже не є чимось з області фантастики, а стає потужним інструментом, що змінює різні індустрії, і дизайн не є винятком. Генеративні моделі, такі як Midjourney, Stable Diffusion та DALL-E 2, відкрили перед дизайнерами безмежні можливості для творчості та експериментів. Ці інструменти здатні створювати вражаючі візуалізації, генерувати унікальні концепції та автоматизувати рутинні завдання, які раніше займали багато часу та зусиль. Але щоб ефективно використовувати ці інструменти, дизайнерам потрібно навчитися «спілкуватися» з ШІ, тобто опанувати мистецтво промпт-інжинірингу.

Промпт-інжиніринг - це не просто написання інструкцій для ШІ. Це складний процес, що вимагає глибокого розуміння можливостей та обмежень ШІ, творчого підходу та вміння мислити концептуально. Це вміння формулювати запити таким чином, щоб отримати від ШІ саме той результат, який вам потрібен.

Отже, метою даної роботи є довести, що промпт-інжиніринг є ключовою компетенцією сучасного дизайнера. В роботі проаналізуємо основні принципи та техніки промпт-інжинірингу, наведемо практичні приклади його застосування в різних галузях дизайну, а також розглянемо виклики та перспективи цієї компетенції.

Промпт-інжиніринг - це процес створення та оптимізації текстових запитів, або промптів, для отримання бажаного результату від ШІ-моделі. Промпт - це, по суті, інструкція, яку ми даємо ШІ, щоб він згенерував зображення, текст, код або інший контент. Це може бути простий запит, наприклад, «намалюй червоний квадрат», або складний опис, що включає безліч деталей, стилів та концепцій.

На відміну від традиційних методів роботи, де дизайнер сам створює кожен елемент дизайну з нуля, промпт-інжиніринг дозволяє використовувати ШІ як творчого партнера. Замість того, щоб малювати кожную деталь, дизайнер описує те, що він хоче бачити, і ШІ генерує відповідні візуалізації. Це значно прискорює процес створення дизайну та відкриває нові можливості для експериментів та твор-

чих пошуків.

Дизайнерам потрібен промпт-інжиніринг, тому що він:

- **Розширює їхні можливості:** ШІ може генерувати нескінченну кількість варіантів дизайну, які людина ніколи б не змогла створити самотійно. Це дозволяє дизайнерам досліджувати різні стилі, концепції та підходи, знаходити несподівані рішення та розширювати межі своєї творчості.
- **Прискорює робочий процес:** ШІ може автоматизувати рутинні завдання, такі як створення мокапів або підбір кольорових схем, звільняючи час дизайнера для більш творчої роботи. Це дозволяє дизайнерам зосередитися на концептуальній розробці, стратегічному плануванні та спілкуванні з клієнтами.
- **Допомагає генерувати нові ідеї:** ШІ може запропонувати несподівані та інноваційні рішення, надихаючи дизайнера на нові творчі пошуки. Співпраця з ШІ може допомогти дизайнерам подолати творчі блоки, знайти нові джерела натхнення та створити дійсно оригінальні та унікальні дизайни.
- **Створює унікальні візуальні рішення:** Промпт-інжиніринг дозволяє дизайнерам створювати абсолютно нові стилі та напрями в дизайні, які раніше були неможливі. Завдяки здатності ШІ генерувати складні та абстрактні образи, дизайнери можуть досліджувати нові візуальні мови та створювати дизайни, які виходять за межі традиційних уявлень про прекрасне.

Щоб створювати ефективні промпти, дизайнерам потрібно дотримуватися певних принципів і використовувати різні техніки. Ось деякі з них:

- **Чіткість та конкретність запиту:** Чим чіткіше описане те, що необхідно отримати, тим кращим буде результат. Важливо уникнути розмитих формулювань і необхідно використовувати конкретні деталі. Наприклад, замість «намалюй пейзаж» краще написати «намалюй гірський пейзаж на заході сонця з сосновим лісом на передньому плані, у стилі імпресіонізму».
- **Надання контексту та специфікацій:** Важливо вказати стиль, формат, технічні вимоги та інші параметри, які необхідні для певного дизайну. Наприклад, якщо потрібно створити логотип, необхідно вказати назву компанії, її цільову аудиторію, цінності та бажаний стиль логотипу.
- **Використання ключових слів та фраз:** важливо застосовувати слова, які точно описують об'єкт, колір, текстуру, стиль та інші характеристики дизайну. Бажано використовувати синоніми та варіації ключових слів, щоб розширити область пошуку ШІ та отримати більш різноманітні результати.
- **Ітеративний підхід та експерименти:** Корисно пробувати різні варіанти промптів і аналізувати результати. Поступово вдосконалювати запити, щоб отримати бажаний результат. Позитивно впливають на результат експерименти з різною довжиною промптів, порядком слів та використанням різних стилістичних прийомів.
- **Використання негативних промптів:** Важливо вказувати, чого не повинно бути в дизайні. Це допоможе ШІ звузити область пошуку та уникнути небажаних елементів. Наприклад, якщо ви не хочете бачити у своєму дизайні людей, вкажіть «без людей» у своєму промпті.

Крім того, існують різні техніки промпт-інжинірингу, які можуть допомогти дизайнерам отримати більш точні та креативні результати:

- **Zero-shot, one-shot, few-shot learning:** Це підходи, при яких ви або не надаєте ШІ жодних прикладів, або надаєте один або кілька прикладів бажаного результату. Zero-shot learning означає, що ви просите ШІ згенерувати дизайн, не надаючи йому жодних прикладів. One-shot learning передбачає надання одного прикладу, а few-shot learning - надання кількох прикладів.
- **Chain of Thought Prompting:** Ця техніка спонукає ШІ до роздумів та логічних висновків, що може бути корисним для створення складних та концептуальних дизайнів. Замість того, щоб просто попросити ШІ згенерувати кінцевий результат, ви просите його пояснити свій процес мислення та обґрунтувати

свої рішення.

- **Role Prompting:** Примусьте ШІ генерувати дизайн, «прикидаючись» дизайнером, ілюстратором. Наприклад «Згенеруй дизайн плакату як професійний графічний дизайнер».
- **Compositional Prompting:** Розбийте складний промпт на декілька простіших. Це може допомогти ШІ краще зрозуміти ваші наміри та згенерувати більш точний результат. Наприклад, замість того, щоб писати один довгий промпт, ви можете розбити його на кілька коротких, кожен з яких описує окремий аспект вашого дизайну.

Промпт-інжиніринг може бути застосований у різних галузях дизайну. Ось декілька прикладів:

- **Логотипи та брендинг:** За допомогою промптів дизайнери можуть швидко генерувати безліч варіантів логотипів, експериментувати з різними стилями та концепціями, та знаходити найбільш вдале рішення для бренду. Промпт-інжиніринг дозволяє дизайнерам досліджувати різні типографічні рішення, колірні схеми та символічні образи, щоб створити унікальний та запам'ятовуваний логотип.
- **Веб-дизайн та інтерфейси:** Промпт-інжиніринг дозволяє створювати макети веб-сторінок, генерувати іконки та інші елементи інтерфейсу, а також автоматично адаптувати дизайн під різні пристрої. Дизайнери можуть використовувати промпти для визначення структури сторінки, розташування елементів, стилів кнопок та інших інтерактивних елементів.
- **Ілюстрації та графічний дизайн:** Дизайнери можуть використовувати промпти для створення унікальних ілюстрацій, плакатів, обкладинок книг та інших графічних матеріалів. Промпт-інжиніринг дозволяє експериментувати з різними художніми стилями, композиціями та кольорними палітрами, створюючи візуально вражаючі та емоційно виразні роботи.
- **Промисловий дизайн та моделювання:** Промпт-інжиніринг може допомогти дизайнерам у створенні 3D-моделей, прототипів та візуалізацій промислових виробів. Дизайнери можуть використовувати промпти для опису форми, матеріалів, текстур та функціональних характеристик об'єкта, отримуючи реалістичні та деталізовані 3D-моделі.

Крім того, промпт-інжиніринг можна використовувати для:

- **Створення варіацій та адаптації існуючих дизайнів:** Замість того, щоб створювати кожен варіант дизайну з нуля, дизайнери можуть використовувати промпти для внесення невеликих змін у вже існуючий дизайн, наприклад, змінити колірну схему, типографіку або композицію.
- **Автоматизації рутинних задач:** Промпт-інжиніринг може бути використаний для автоматизації таких рутинних задач, як генерація мокапів, створення презентацій або підготовка матеріалів для друку.
- **Дослідження нових стилів та напрямів у дизайні:** Промпт-інжиніринг дозволяє дизайнерам експериментувати з новими стилями та напрямками, які ще не отримали широкого поширення. Це може допомогти дизайнерам відкрити для себе нові творчі горизонти та створити унікальні та інноваційні дизайни.

Звичайно, промпт-інжиніринг має і певні виклики. Сучасні ШІ-моделі все ще мають обмеження, і не завжди можуть точно зрозуміти запит дизайнера. Іноді вони можуть генерувати непередбачувані або небажані результати, що вимагає від дизайнера додаткових зусиль для коригування та редагування. Крім того, існують **етичні питання, пов'язані з використанням ШІ в дизайні, такі як:**

- **Авторство:** Хто є автором дизайну, створеного за допомогою ШІ - людина, яка написала промпт, чи ШІ, який згенерував зображення?
- **Плагіат:** Чи може ШІ ненавмисно скопіювати існуючий дизайн, порушуючи авторські права?

- **Втрата робочих місць:** Чи призведе широке використання ШІ в дизайні до скорочення робочих місць для дизайнерів-людей?

Проте, незважаючи на ці виклики, перспективи промпт-інжинірингу в дизайні є величезними. Ця технологія трансформує роль дизайнера, перетворюючи його з виконавця на диригента, який керує творчим процесом за допомогою ШІ. Дизайнери майбутнього повинні будуть володіти не тільки традиційними навичками, але й вміти ефективно «спілкуватися» з ШІ, розуміти його можливості та обмеження, а також критично оцінювати згенеровані ним результати.

З'являються нові спеціалізації, такі як «промпт-інженер дизайну», і відкриваються можливості для творчої співпраці між людиною та ШІ. У майбутньому ми можемо побачити появу гібридних творчих колективів, що складаються з дизайнерів-людей та ШІ-асистентів, які працюють разом для створення інноваційних та вражаючих дизайнів.

Висновок.

Промпт-інжиніринг є не просто корисним інструментом, а ключовою компетенцією сучасного дизайнера. Вміння ефективно «спілкуватися» з ШІ, створювати точні та креативні промпти, стає необхідною умовою для успішної роботи в умовах розвитку ШІ та генеративних моделей.

Дизайнери, які опанують промпт-інжиніринг, отримають значну конкурентну перевагу на ринку праці. Вони зможуть швидше та ефективніше створювати дизайни, досліджувати нові творчі горизонти та пропонувати своїм клієнтам інноваційні та унікальні рішення.

Список використаних джерел:

1. Liu, Y., Chilton, L. B., & Pirolli, P. (2022). Design recommendations for prompt engineering in natural language processing. *arXiv preprint arXiv:2203.00824*.
2. Brown, T. B., Mann, B., Ryder, N., Subbiah, M., Patel, R., ... & Amodei, D. (2020). Language models are few-shot learners. *Advances in neural information processing systems*, 33, 1877-1901.
3. White, J., Fu, Q., Hays, S., Kissin, M., Scialom, T., Stashchuk, S., ... & Genzel, I. (2023). A Prompt Engineering Guide for LLMs. *arXiv preprint arXiv:2310.03757*.
4. Jain, A. (2023). *Prompt Engineering for Beginners: Learn to create ChatGPT prompts that generate amazing results*. Apress.

Баришевський Антон

здобувач вищої освіти третього навчально-наукового рівня (PhD)
кафедри інтелектуальної власності та управління проектами
Українського державного університету науки і технологій
Науковий керівник: Петренко В.О., д.т.н., проф.
Український державний університет науки і технологій



ІНТЕГРАЦІЯ СИСТЕМ ШІ В ПРОЦЕСИ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ: ДОСВІД ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ В ПУБЛІЧНОМУ СЕКТОРІ

У сучасних умовах цифрової трансформації публічного сектору важливою складовою ефективного управління змінами стає використання інструментів штучного інтелекту (ШІ). Такі інструменти здатні забезпечити гнучкість, передбачуваність та адаптивність управлінських рішень у відповідь на складні соціально-економічні виклики.

ШІ виступає каталізатором трансформаційних змін, оскільки дозволяє автоматизувати аналіз великих масивів даних, моделювати сценарії змін та пропонувати оптимальні стратегії втручання. У публічному управлінні це відкриває нові

можливості для прийняття рішень на основі доказів (evidence-based policy), підвищення прозорості та підзвітності управлінських процесів.

Зарубіжна практика свідчить про зростаючу інтеграцію ШІ у процеси прийняття рішень. Наприклад, у Сінгапурі система «Moments of Life» використовує аналітику ШІ для персоналізованого надання державних послуг. У Канаді урядова ініціатива «Directive on Automated Decision-Making» регламентує використання алгоритмів для автоматизованого прийняття управлінських рішень, підвищуючи довіру до цифрових сервісів.

У Великій Британії створено Центр етики даних та інновацій (CDEI), що забезпечує нагляд за використанням ШІ в державному секторі, зокрема у проектах цифрової трансформації. Його діяльність спрямована на дотримання етичних норм, забезпечення недискримінаційного підходу та оцінку ризиків, пов'язаних з впровадженням інтелектуальних систем.

Попри значний потенціал, інтеграція ШІ в управління змінами потребує подолання низки викликів: правових, етичних, організаційних. Зокрема, актуальними є питання алгоритмічної прозорості, забезпечення справедливості в автоматизованих рішеннях, захисту персональних даних та кібербезпеки.

Таким чином, ефективне впровадження систем ШІ в управління змінами вимагає комплексного підходу, який поєднує технологічні інновації з принципами належного врядування. Це дозволяє публічному сектору не лише адаптуватися до цифрових викликів, а й формувати стійку та гнучку систему управління на майбутнє.

Список використаних джерел:

1. Government of Canada. (2019). Directive on Automated Decision-Making. <https://www.tbs-sct.gc.ca/pol/doc-eng.aspx?id=32592>
2. Centre for Data Ethics and Innovation. (2021). Annual report. <https://www.gov.uk/government/publications/cdei-annual-report-2021>
3. Smart Nation and Digital Government Office (Singapore). (2020). Moments of Life Initiative. <https://www.smartnation.gov.sg/initiatives/moments-of-life>



Білик Олег

Доктор наук з державного управління, доцент
Комунальний заклад вищої освіти «Вінницька академія безперервної освіти»

ПЕРЕДУМОВИ ЗАСТОСУВАННЯ ШІ (ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ) В ДЕРЖАВНОМУ УПРАВЛІННІ

Сучасні виклики, з якими стикаються установи, інституції та інші структури в державному управлінні, відображаються новітніми технічними засобами всіх середовищ, просторів, утворень та осередків. В підтвердження цього на державному і загальнонаціональному рівнях приймаються нормативно-правові акти, де прописуються регламентні процедури відповідно до технічних оснащень у конкретних місцях. Найбільш поширеним технічним засобом, який просочується наскрізь, слід вважати ШІ (штучний інтелект) – як автоматизований комплекс, наділений широкою функціональністю і який має універсальний характер. Слід зазначити, що ШІ спочатку впроваджувався у сферах машинобудування і важкої промисловості, де призначенням було передбачення споживчих потреб населення стосовно прийняття виробів і товарів за функціональними особливостями під час їх проектування і розробки. Надалі, виходячи з цього, ШІ, впроваджуючись і пристосовуючись до ІКТ та технічних засобів комунікації і зв'язку, набув безперервного поширен-

ня в інших економічних, соціальних секторах, структурних одиницях, організаціях і установах. І нарешті ШІ як автоматизований комплекс впровадився і в державне управління та призначені для цього структурні одиниці, оснащені комп'ютерами, мережами, каналами зв'язку, іншими формами технічного забезпечення, за рахунок чого їх функціональна діяльність має нерозривне поєднання. Застосування штучного інтелекту на загальнодержавному рівні відображається за нормативно-правовими актами не лише в країнах Західної Європи, але і в Україні, до яких слід віднести Закон про штучний інтелект (European Artificial Intelligence Act) [1], а також Розпорядження КМУ «Про схвалення Концепції розвитку штучного інтелекту в Україні», що має основоположний характер [2]. Крім цього, інші юридичні документи супровідного характеру, як «Рекомендації щодо штучного інтелекту», що прийняті і введені у дію в червні 2019 р. Організацією економічного співробітництва та розвитку (OECD/LEGAL/0449), до яких включені правила щодо обов'язкового дотримання етичних стандартів, вказані в Рекомендаціях CM/Rec(2020)1 від 8 квітня 2020 р. Комітетом міністрів Ради Європи.

Тоді як на рівні комітетів та структурних одиниць, які працюють на автономній основі, і звісно на державному рівні, зобов'язані здійснювати виконавчі функції і вирішувати питання, пов'язані із штучним інтелектом на локальному (наприклад, регіональному) рівні, слід віднести стандарти ISO 27001, ISO/IEC 27032, ISO/IEC JTC 1/SC 42 Artificial Intelligence.

А щодо структурних одиниць, які наділені виконавчими функціями, повноваженнями та регуляторними діями, пов'язаних із цим напрямом, на рівні країн ЄС відносяться Офіс з питань штучного інтелекту (AI Office), а також три дорадчі органи – Європейське правління з питань ШІ (European Artificial Intelligence Board), рада незалежних експертів, а також дорадчий форум, що включає до свого складу широке коло компетентних осіб і установ [3]. Тоді як в Україні – Міністерство цифрової трансформації, яке щодо цього напрямку визначило амбіційні завдання – на найближчий час на загальнодержавному рівні досягти провідних позицій порівняно із країнами ЄС. До такої структурної одиниці доцільно віднести WINWIN AI Center of Excellence, що утворений за ініціативи Міністерства цифрової трансформації України, на який покладені обов'язки по розробці, просуванні і обслуговуванні спеціалізованого програмного забезпечення, що включає у собі технічні функції із застосуванням штучного інтелекту при дослідженні і, по-можливості, відображенні власних варіантів виконання як існуючих, так і нещодавно прийнятих нормативно-правових актів [4]. Це насамперед стосується секторів економіки та промисловості, військово-промислового комплексу, науково-дослідних організацій, бюджетних установ, освітньої та медичної сфер тощо. Так само передбачається, що в подальшому таке програмне забезпечення буде містити у собі вбудовані аналітичні методи та пов'язані із цим інструменти та процедури.

Таким чином, сучасні глобальні виклики обов'язково мають відношення до державного управління в Україні, що підштовхують всі структурні одиниці, призначені вести виконавчі функції та регуляторні дії, перетворюватися і модернізуватися за різними параметрами. Тому таке явище, як штучний інтелект, на нашу думку, виділяється орієнтованістю як поведінковими проявами, так і змодельованими сферами діяльності та суспільством інтересів і пріоритетів, оскільки від цього залежить сам процес державного управління.

Список використаних джерел:

1. European Artificial Intelligence Act. 2021/0106 (COD). European Commission. URL: <https://artificialintelligenceact.eu/>
2. Розпорядження Кабінету Міністрів України «Про схвалення Концепції розвитку штучного інтелекту в Україні» від 2 грудня 2020 р. № 1556-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-2020-%D1%80#Text>
3. Міністерство цифрової трансформації України. URL: <https://thedigital.gov.ua/>



Бовсунівська Ірина

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри публічного
управління та адміністрування ФЕБА
ДНП «Державний університет
«Київський авіаційний інститут», м. Київ, Україна

ІНТЕГРАЦІЯ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ В ПРОЦЕСИ УХВАЛЕННЯ РІШЕНЬ В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ: ПЕРЕВАГИ ТА ВИКЛИКИ

Сучасний розвиток суспільства супроводжується стрімкою цифровізацією, особливо у сфері публічного управління. З огляду на зростання обсягів даних, ускладнення управлінських процесів та необхідність оперативних рішень, інтеграція інноваційних технологій, зокрема штучного інтелекту (ШІ), стає актуальною необхідністю. ШІ відкриває нові можливості для підвищення ефективності, об'єктивності та прозорості державного управління: здійснення аналітики даних, прогнозування політичних рішень, оптимізація послуг і мінімізація людського фактору. Інтеграція ШІ розглядається як стратегічний крок для вдосконалення державного менеджменту в умовах глобальної конкуренції та швидких змін. Водночас використання ШІ породжує виклики, зокрема в питаннях етики, захисту даних, кібербезпеки, юридичної відповідальності та суспільної довіри. Це вимагає переосмислення традиційних підходів, оновлення нормативно-правової бази та розвитку нових компетенцій публічних службовців.

Метою даного дослідження є всебічне дослідження процесу інтеграції штучного інтелекту в ухвалення рішень в органах публічного управління, аналіз його потенційних переваг і ризиків, а також визначення напрямів вдосконалення управлінських практик у контексті цифрової трансформації державного сектору.

Розвиток штучного інтелекту стимулював появу низки технологічних рішень, які вже сьогодні активно використовуються у сфері публічного управління для підвищення ефективності та якості прийняття рішень. Найбільш поширеними серед них є:

1. Системи підтримки прийняття рішень (Decision Support Systems, DSS).

Ці системи використовують алгоритми обробки великих обсягів даних (Big Data) і машинного навчання для надання аналітичної підтримки управлінцям. Вони допомагають моделювати можливі сценарії розвитку ситуацій, прогнозувати результати певних дій та обирати оптимальні управлінські рішення.

2. Інтелектуальні аналітичні платформи. Платформи на базі ШІ аналізують великі масиви структурованих і неструктурованих даних (соціальні медіа, опитування громадської думки, відкриті дані) для виявлення тенденцій, оцінки громадських настроїв та побудови моделей поведінки населення.

3. Чат-боти та віртуальні консультанти. У державному секторі чат-боти допомагають громадянам отримувати інформацію про державні послуги, подавати заявки, консультуватися з питань реєстрації документів, сплати податків тощо. Такі рішення значно розвантажують персонал та скорочують час обробки звернень.

4. Прогностичні аналітичні системи (Predictive Analytics). Ці системи використовуються для передбачення можливих проблем у сфері економіки, охорони здоров'я, безпеки, екології тощо. Вони дозволяють завчасно реагувати на ризики та ефективніше розподіляти ресурси.

5. Автоматизовані системи управління процесами (Business Process Automation, BPA). За допомогою алгоритмів машинного навчання та роботизації процесів (RPA) здійснюється автоматизація рутинних адміністративних завдань, таких як обробка документів, моніторинг виконання завдань, підготовка звітності.

6. Системи виявлення аномалій та шахрайства. Інтелектуальні алгоритми дозволяють автоматично виявляти підозрілі операції, корупційні ризики, нецільове використання бюджетних коштів, що сприяє підвищенню прозорості та підзвітності в органах влади.

7. Системи управління кризовими ситуаціями. Управлінські рішення в умовах надзвичайних ситуацій підтримуються системами штучного інтелекту, які в режимі реального часу аналізують дані з різних джерел (сенсори, супутникові знімки, соціальні мережі) для забезпечення швидкої та обґрунтованої реакції.

Інтеграція технологій штучного інтелекту в управлінські процеси публічного сектору відкриває широкі можливості для удосконалення системи державного управління. Основними перевагами застосування ШІ в цій сфері є: підвищення ефективності та оперативності, завдяки швидкому аналізу даних; оптимізація ресурсів і зменшення витрат; зниження впливу людського фактора і забезпечення прозорості; покращення якості обслуговування громадян; підтримка стратегічного планування через аналіз трендів; підвищення рівня прозорості та зміцнення довіри громадськості; адаптивність до змін у динамічному середовищі.

Попри значні переваги, впровадження штучного інтелекту в процеси ухвалення рішень в органах публічного управління супроводжується низкою серйозних викликів і ризиків, які потребують ретельного аналізу та виважених підходів до їх мінімізації. До основних із них належать: етичні дилеми: можливі упередження алгоритмів і питання відповідальності; захист даних і приватності: ризики витоку та несанкціонованого використання інформації; кібербезпека: загрози кібератак і підриву національної безпеки; залежність від технологій: зниження критичного мислення; відсутність законодавчої бази: ризик правових вакуумів і зловживань; недовіра громадськості: скепсис через недостатню поінформованість; технологічна нерівність: обмежений доступ до передових рішень; проблеми інтерпретованості рішень: складність пояснення алгоритмічних висновків.

Інтеграція штучного інтелекту в публічне управління є не лише технологічним проривом, а й стратегічним викликом, який вимагає системного, збалансованого підходу. Штучний інтелект розкриває нові можливості для оптимізації управлінських процесів, підвищення прозорості та відповідальності органів влади. Завдяки аналітичним можливостям ШІ забезпечується більш оперативне, точне й обґрунтоване ухвалення рішень. Інструменти штучного інтелекту сприяють автоматизації рутинних процесів, що дозволяє державним службовцям зосередитися на стратегічних завданнях та інноваційній діяльності. Інтеграція ШІ також підвищує якість обслуговування громадян, сприяючи персоналізації послуг та ефективнішому реагуванню на суспільні запити.

Водночас ідентифіковано низку серйозних викликів, що супроводжують впровадження ШІ у публічне управління: наявність етичних дилем щодо обмеження автономії людини в ухваленні рішень; ризики алгоритмічної упередженості та дискримінації певних груп населення; загрози безпеці даних і конфіденційності особистої інформації громадян; відставання правового регулювання від темпів технологічного розвитку; недостатній рівень цифрової компетентності працівників публічного сектору.

Для мінімізації ризиків і максимізації переваг інтеграції ШІ в публічне управління необхідно: створити прозорі етичні рамки для розробки та використання систем ШІ; гармонізувати національне законодавство із міжнародними стандартами в галузі штучного інтелекту; інвестувати в безперервну цифрову освіту працівників публічного управління; встановити ефективні механізми зовнішнього та внутрішнього контролю за використанням алгоритмічних систем; забезпечити за-

лучення громадськості до процесів оцінки впровадження ШІ у публічний сектор.

Отже, інтеграція штучного інтелекту у процеси ухвалення рішень в органах публічного управління повинна розглядатися не лише як технологічне оновлення, а передусім як якісна трансформація управлінських підходів, орієнтованих на права людини, етичність та сталий розвиток.



Боковець Ольга

докторка філософії з психології,
Національний технічний університет України
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»

ШТУЧНИЙ ІНТЕЛЕКТ І КРИТИЧНЕ МИСЛЕННЯ ЗДОБУВАЧІВ ВИЩОЇ ШКОЛИ

Швидкий розвиток цифрових технологій детермінує переосмислення традиційних підходів до навчання у вищій школі. Наразі з'являється чимало досліджень, присвячених можливостям використання інструментів на основі штучного інтелекту (ШІ) в освітньому процесі. Безперечно, інтеграція ШІ в освітній процес має ряд переваг, але питання полягає у тому, чи завжди використання інструментів ШІ призводить до розвитку критичного мислення здобувачів вищої школи?

Аналіз останніх досліджень з окресленої проблематики засвідчує те, що думки дослідників розходяться.

Часте використання інструментів штучного інтелекту, що зумовлено підвищенням когнітивним навантаженням, негативно корелює з критичним мисленням (Gerlich, 2025). Як відомо, процес мислення «запускається» за наявності усвідомленої потреби у розв'язанні проблемної ситуації. Постійний пошук готових рішень за допомогою ШІ, нехтуючи власними когнітивними зусиллями, унеможлиблює розвиток критичного мислення.

Надмірна залежність від готових відповідей ШІ може призвести до поверхневого розуміння та засвоєння знань здобувачами вищої освіти. У результаті зростає ризик некритичного сприйняття згенерованої інформації та зниження здатності до глибокого аналізу (Panit, 2025). Викладачам варто фокусувати увагу здобувачів на доцільності виваженого та поміркованого використання інструментів ШІ, особливо на початкових курсах навчання, коли ще формуються основи самостійної пізнавальної діяльності та навички критичного аналізу.

Надмірне використання ШІ може послаблювати навички критичного мислення, особливо серед користувачів, які сприймають отримані результати як беззаперечну істину. Дослідження показують, що саме такі користувачі найменш схильні до критичної оцінки отриманої інформації, що створює ризик поширення неперевіреного або сумнівного контенту (Громова, 2025). Здобувачі повинні розуміти, що надмірна залежність від підказок й автоматизованих відповідей може знижувати їхню здатність до критичного мислення, аналізу, формування власних суджень та творчого підходу до розв'язання проблем.

Неналежне застосування інструментів ШІ може призвести до погіршення когнітивних здібностей у здобувачів вищої школи. Парадокс полягає у тому, що механізація рутинних завдань за допомогою ШІ, позбавляє користувача регулярної можливості «тренувати» когнітивні навички (Громова, 2025). У результаті знижується здатність до розв'язання нестандартних завдань та адаптації до змінних умов.

Як відомо, саме студентський вік є сензитивним для інтенсивного розвитку пізнавальних процесів і формування інтелектуального потенціалу особистості. Основним завданням викладача є формування в здобувачів здатності критично аналізувати та переосмислювати отриману інформацію, а також опанувати алго-

ритмами пошуку та обробки даних. Для активізації пізнавальної діяльності здобувачів викладачам доцільно надавати перевагу методам проблемно-пошукового характеру. У цьому контексті, лише за умови сформованої в особистості здатності до аналізу й осмислення, ШІ можна використовувати як допоміжний інструмент навчання.

ШІ-технології, такі як інтелектуальні навчальні системи та адаптивні освітні платформи, відкривають можливості для персоналізації навчального досвіду, задовольняючи унікальні освітні потреби здобувачів і варіативність підходів викладачів. Такий індивідуалізований підхід, через глибше занурення у навчальний матеріал, сприяє розвитку критичного мислення, заохочуючи здобувачів до аналізу та інтерпретації згенерованих результатів. Однак, ефективність застосування ШІ значною мірою залежить від здатності користувачів ставити чітко сформульовані запитання та критично осмислювати згенерований контент (Panit, 2025).

Безперечно, застосування інструментів ШІ в освітньому процесі є цілком доцільним у тих випадках, коли вони співвідносяться з дидактичними цілями та виступають як, обґрунтовані викладачами, методи або засоби досягнення конкретних навчальних результатів (наприклад, у форматі навчальних платформ, інтерактивних симуляцій, адаптивних систем тощо).

Штучний інтелект, як-от «ChatGPT», може сприяти розвитку навичок критичного мислення, у тому числі в дослідницькій діяльності, якщо використовувати його етично та відповідально (Rusandi et al., 2023). Текстові генератори ШІ значно покращують навички критичного мислення на нижчих рівнях таксономії Блума, але викликають занепокоєння щодо надійності, точності та етичних наслідків у навчанні (Essien et al., 2024).

Отже, ефективне використання штучного інтелекту в вищій школі вимагає продуманого впровадження та керівництва з боку інструкторів, щоб уникнути негативного впливу на критичне мислення (Panit, 2025). Те, чи сприятиме використання ШІ розвитку критичного мислення здобувачів, чи, навпаки, призведе до його блокування, залежить від обґрунтованості та усвідомленості застосування цих інструментів, а також від здатності здобувачів активно аналізувати та оцінювати інформацію, згенеровану ШІ.

Таким чином, застосування інструментів ШІ під час освітнього процесу може як сприяти, так і гальмувати розвиток критичного мислення у здобувачів вищої школи. Важливим є досягнення оптимального балансу між використанням інструментами ШІ та традиційних методів навчання для забезпечення всебічного когнітивного розвитку здобувачів.

Список використаних джерел:

1. Громова, В. (2025). Штучний інтелект негативно впливає на критичне мислення людей. URL: <https://proit.com.ua/nauka/shtuchnyj-intelekt-negativno-vplyvaye-krytychne/>.
2. Essien, A., Bukoye, O., O'Dea, C., & Kremantzis, M. (2024). The influence of AI text generators on critical thinking skills in UK business schools. *Studies in Higher Education*, 49 (5), 865–882. <https://doi.org/10.1080/03075079.2024.2316881>.
3. Gerlich, M. (2025). AI Tools in Society: Impacts on Cognitive Offloading and the Future of Critical Thinking. *Societies*, 15 (1), 6. <https://doi.org/10.3390/soc15010006>.
4. Panit, N. M. (2024). Can critical thinking and AI work together? Observations of science, mathematics, and language instructors. *Education, Society and Technology*, 9 (11). <https://doi.org/10.59429/esp.v9i11.3141>.
5. Rusandi, M.A., Ahman, Saripah, I., Khairun, D.Y., & Mutmainnah (2023). No worries with ChatGPT: building bridges between artificial intelligence and education with critical thinking soft skills. *Journal of public health*? 45, 3, e602–e603. <https://doi.org/10.1093/pubmed/fdad049>.



ШТУЧНИЙ ІНТЕЛЕКТ ЯК ДЕТЕРМІНАНТА РЕФОРМУВАННЯ ОСВІТИ У СФЕРІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

Цифровізація публічного управління змінює вимоги до компетентностей сучасних державних службовців. Стрімке впровадження інструментів штучного інтелекту (ШІ) не лише трансформує управлінські процеси, а й вимагає оновлення змісту та методів професійної підготовки й підвищення кваліфікації кадрів. Україна, інтегруючись у європейський цифровий простір, мусить реагувати на ці виклики, розбудовуючи інноваційну модель навчання для майбутніх фахівців в сфері публічного управління та адміністрування.

В цифрову епоху втрачає актуальність традиційна модель підготовки студентів, що спирається на знання нормативно-правової бази, класичні управлінські теорії та адміністративні процедури. Поява платформ електронного урядування, автоматизованих систем прийняття рішень, використання ШІ — все це формує попит на цифрові та аналітичні навички. Надійні рамки компетенцій повинні спиратися на широкі консультації з державними службовцями, різними державними установами та зовнішніми експертами, а також регулярно оновлюватися. Ці консультації важливі для того, щоб переконатися, що навички, знання та підходи відповідають меті та відображають основні завдання та обов'язки державних службовців у цифровому уряді.

Згідно з результатами аналітичного звіту Організації економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР) за 2024 рік, визначено шість основних складових для вимірювання цифрового уряду:

1. Цифровізація за задумом: встановлення чіткого організаційного лідерства в поєднанні з ефективною координацією та механізмами правозастосування, щоб «цифровізація» розглядалася не лише як технічна тема, але й як вбудований трансформаційний елемент для переосмислення та реінжинірингу державних процесів;

2. Державний сектор, керований даними: визнання даних як стратегічного активу та створення системи управління для суспільної цінності через планування, реалізацію та моніторинг державної політики та послуг з одночасним прийняттям правил та етичних принципів для надійного та безпечного доступу, обміну та повторного використання.

3. Уряд як платформа: створення екосистеми керівних принципів, інструментів, даних, стандартів та загальних компонентів, які допомагають командам зосередитися на потребах користувачів при розробці та наданні державних послуг.

4. Відкритість за замовчуванням: забезпечення доступу до урядових даних та процесів формування політики (включно з алгоритмами) для громадськості в межах чинного законодавства та збалансованості з національними та суспільними інтересами.

5. Орієнтованість на користувача: надання центральної ролі потребам та зручності людей у формуванні процесів, послуг та політик, а також запровадження інклюзивних механізмів для досягнення цієї мети.

6. Проактивність: здатність урядів та державних службовців передбачати потреби людей та швидко реагувати на них, щоб користувачам не доводилося займатися громіздкими процесами, пов'язаними з наданням послуг та даними [1].

Впровадження цифрових технологій у державному секторі означає, що всі державні службовці повинні мати базовий рівень навичок 21-го століття, який дозволить їм впевнено використовувати ключові цифрові інструменти та цифрові технології. Зусилля цифрового урядування базуються на цьому фундаменті у чо-

тирьох сферах: навички користувача цифрового урядування, соціально-емоційні навички цифрового урядування, професійні навички цифрового урядування та лідерські навички цифрового урядування [2].

Професійні навички також мають значення, включаючи, наприклад, просунуті навички роботи з цифровими технологіями та ШІ або обізнаність із законодавчими та політичними змінами, які можуть вплинути на прийняття цифрових рішень. Нарешті, лідерські навички є ключовими для того, щоб бути прикладом для наслідування і створювати середовище, яке сприяє і заохочує більшу цифрову зрілість уряду.

Серед ключових напрямків використання штучного інтелекту в державному секторі – електронне урядування та надання державних послуг та аналіз великих даних.

Згідно з Концепцією розвитку штучного інтелекту в Україні основними проблемами в сфері впровадження ШІ в навчання, є: недостатній рівень якості вищої освіти та освітніх програм, спрямованих на підготовку спеціалістів у галузі штучного інтелекту в закладах вищої освіти; відсутність сучасних програм підвищення кваліфікації для викладачів закладів вищої освіти у галузі штучного інтелекту; низький рівень інвестицій у проведення досліджень із штучного інтелекту у закладах вищої освіти; відсутність грантового фінансування наукової діяльності у галузі штучного інтелекту тощо [3].

Напрями реформування освіти в сфері публічного управління

1. Інтеграція ШІ до навчального змісту: включення до програм таких елементів, як «Штучний інтелект у публічному управлінні» як окрему дисципліну.

2. Оновлення методологій навчання:

- використання адаптивних платформ, які підлаштовуються під темп і стиль навчання студента.

Симуляції управлінських рішень із використанням систем моделювання сценаріїв (policy labs), за аналогією GovLab в США, UK Policy Lab в Великобританії (наприклад, один з результатів роботи даної лабораторії - створення Агентства екологічної розвідки – уявного артефакту, який допоможе оцінити роль, яку ШІ може відігравати в майбутньому прийнятті рішень в екологічній політиці) тощо;

- формування когнітивної стійкості майбутніх держслужбовців до інформаційного перевантаження та алгоритмічного шуму за допомогою впровадження курсів з критичного аналізу інформації, розпізнавання маніпуляцій, навчання базам даних, візуалізації, інтерпретації складної інформації тощо.

3. Інституційна трансформація:

- перехід вишів до моделі освітньої цифрової екосистеми.

Наприклад, German University of Digital Science (UDS), Німеччина — перший повністю цифровий університет у Німеччині, заснований у 2025 році в Потсдамі. Він пропонує навчальні програми з цифрових наук, штучного інтелекту, кібербезпеки та цифрової трансформації. Університет функціонує за моделлю «Університет як послуга», надаючи можливість іншим вишам інтегрувати його цифрові модулі у свої програми. Навчання повністю онлайн, з використанням інструментів віртуальної взаємодії [4];

- зміна стандартів вищої освіти, щоб передбачити цифрові та AI-компетентності (на кшталт European e-Competence Framework - Європейської рамки електронних компетенцій (e-CF), яка класифікує 40 компетенцій для фахівців з ІКТ).

Список використаних джерел:

1. OECD. (2024). *Skills for the future: Capturing full potential of AI in labour markets and society* (OECD Social, Employment and Migration Working Papers, No. 303). OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/84ea3b2a-en>

2. Dziundziuk, V., Dziundziuk, B., Karamyshev, D., Krutii, O., & Sobol, R. (2024). Artificial intelligence-based decision-making in public administration. *Public Policy*

and Administration, 23(4), 422–440. <https://doi.org/10.13165/VPA-24-23-4-01>

3. Кабінет Міністрів України. (2020). Розпорядження про схвалення концепції розвитку штучного інтелекту в Україні № 1556-р від 2 грудня 2020 року. Законодавство України. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-2020-%D1%80#Text>

4. Kniazkova, L., Sukhorebra, T., Kovalchuk, M., Bogatchuk, S., Malona, S., & Ozhha, M. (2024). Reforming education in Ukraine through the introduction of STEM technologies and artificial intelligence. *BRAIN. Broad Research in Artificial Intelligence and Neuroscience*, 15(1), 89–104. <https://doi.org/10.18662/brain/15.1/538>



Буцько Юрій

Аспірант кафедри теорії та практики управління,
Національний технічний університет України «Київський
політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»

ІНТЕГРАЦІЯ ШІ В УПРАВЛІННЯ СФЕРОЮ ПРОДОВОЛЬЧОЇ БЕЗПЕКИ УКРАЇНИ

Інтеграція штучного інтелекту (ШІ) у сферу управління продовольчою безпекою України набуває стратегічного значення в умовах глибокої цифрової трансформації державного управління та постійних зовнішніх і внутрішніх викликів. Глобалізація аграрних ринків, зміна клімату, геополітична напруга, військові дії та зростання соціальної відповідальності держави за продовольче забезпечення формують нову систему вимог до прозорості, ефективності й оперативності прийняття управлінських рішень. У цих умовах штучний інтелект виступає не просто інструментом оптимізації окремих процесів, а ключовим елементом побудови адаптивної, аналітично підкріпленої й стійкої системи забезпечення продовольчої безпеки.

Сучасна продовольча безпека охоплює питання якості, безпечності, доступності продуктів харчування, сталого розвитку аграрного сектору, антикризового реагування та ефективної логістики. Зростання ролі Big Data, IoT-пристроїв, супутникового моніторингу, платформ для прозорої звітності та моделей штучного інтелекту дозволяє формувати принципово нову архітектуру державного управління агропродовольчим комплексом. Зокрема, ШІ-технології відкривають шлях до впровадження систем раннього попередження, точного прогнозування врожайності, оптимізації розподілу ресурсів, моніторингу якості та ефективної координації дій між різними гілками влади, бізнесом і громадянським суспільством.

ШІ-технології з кожним днем все активніше застосовуються для аналізу лабораторних результатів, моніторингу фальсифікацій, створення цифрових профілів походження продукції (traceability). А системи раннього попередження на основі ШІ-моделей допомагають державі ідентифікувати загрози продовольчої безпеки – такі як стихійні лиха, епідемії, логістичні збої, коливання на ринку, тощо. Це забезпечує проактивний, а не реактивний характер державної політики, дозволяє мінімізувати економічні, соціальні та гуманітарні втрати.

Впровадження ШІ в державне управління продовольчою безпекою неможливе без відповідного законодавчого, організаційного та кадрового забезпечення. Відкритість і доступність державних даних для навчання алгоритмів, створення етичних стандартів використання ШІ, визначення відповідальності у разі помилок автоматизованих рішень – усі ці питання повинні вирішуватися на рівні державної політики. Не менш важливо підвищувати цифрову грамотність і ШІ-компетентності державних службовців, створювати освітні програми з аналітики даних, машинного навчання, цифрової трансформації у сфері агропродовольчого комплексу.

Суттєвою умовою успішної інтеграції є розвиток міжвідомчої взаємодії та створення єдиної цифрової платформи, де поєднуюватимуться аграрні реєстри, ло-

гістичні бази, системи моніторингу ринку, лабораторні дані. Такий підхід дозволить уникати дублювання функцій, підвищити прозорість і підзвітність, забезпечити аналіз ситуації у режимі реального часу та швидке ухвалення рішень на основі об'єктивних даних.

Інтеграція ШІ в управління сферою продовольчої безпеки України є не лише технологічним оновленням, а й стратегічним кроком у формуванні стійкої, відкритої, конкурентоспроможної продовольчої системи. Це шлях до підвищення ефективності використання ресурсів, прозорості й обґрунтованості рішень, посилення захисту населення в умовах глобальних і локальних викликів. Успіх цієї інтеграції залежить від гармонійної взаємодії державної політики, інноваційного бізнесу, наукових і освітніх ініціатив, а також готовності суспільства приймати інновації й відповідально користуватися перевагами цифрової епохи. Тільки так можна забезпечити реальну продовольчу безпеку України в майбутньому.

Вареник Софія

здобувачка вищої освіти

КПІ ім. Ігоря Сікорського Науковий керівник: Шиць О.Р.,

викладач КПІ ім. Ігоря Сікорського



ВПЛИВ ШІ НА ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПРОЦЕСІВ ВЗАЄМОДІЇ ГРОМАДЯН ТА МІСЦЕВИХ УРЯДІВ

Сучасний світ перебуває під впливом стрімкої цифровізації різних сфер людської діяльності. Питання розвитку відносин між громадянами та місцевими органами влади визначається дуже актуальним: традиційні методи комунікації та надання адміністративних послуг стикаються з викликами недостатньої ефективності, надмірної бюрократизації, недостатньої прозорості та необхідності вносити відповідні зміни для адаптації під сучасні тенденції розвитку суспільства. У контексті динамічності світу та суспільства виникає потреба у пошуку додаткових можливостей та інструментів, які здатні забезпечити вирішення ключових питань перетворення взаємодії на рівні уряд-громадянин за умови застосування принципів цифровізації на різних етапах цих відносин. У такому контексті вважаємо доцільним розглянути штучний інтелект (ШІ) як інструмент, що відкриває нові можливості та перспективи для підвищення інклюзивності, зручності та результативності співпраці у сфері публічного управління на рівні громад.

Імплементация інструментарію, який доступний за використання ШІ, дозволить систематизувати перебіг основних процесів та вплинути на ефективність та швидкість прийняття і впровадження управлінських рішень. Відповідно, напрямки застосування технології є наступними [1, с. 40-42]:

- аналіз та передбачення даних;
- покращення обслуговування громадян;
- планування ресурсів;
- підтримка процесу прийняття рішень;
- управління ефективністю та моніторингом;
- покращення взаємодії з громадянами;
- прогнозування кризових ситуацій;
- електронне управління документами;
- електронне голосування;
- персоналізовані послуги;
- прогнозування бюджетування;
- виявлення шахрайства та корупції;

- забезпечення кібербезпеки;
- системи прогнозування запиту на послуги;
- електронні платежі та фінансове управління;
- реалізації електронних платіжних систем;
- забезпечення ефективності інфраструктури та ін.

На нашу думку, однією з найбільш широко застосованих переваг ШІ є властивість у вигляді аналітичного інструментарію, який дозволяє забезпечити швидкий аналіз великих масивів даних (так званих, Big data), автоматизувати ряд рутинних процесів і завдань.

ШІ уже на даному етапі має здатність розпізнавати образи та розуміти природну мову та демонструє значний потенціал для подальшого розвитку в різних сферах життя, зокрема публічного управління. Так, він може стати вагомим інструментом для удосконалення наявних способів комунікації, надання адміністративних послуг, збору та аналізу інформації та запитів громадян, а також виступати як підтримка у процесі прийняття відповідних рішень.

Більше того, штучний інтелект має значний потенціал для використання з метою прогнозування ризиків у публічній сфері та розробки подальшої стратегії для управління ними, а отже, сприятиме використанню всесторонніх підходів до врегулювання кризових ситуації, які можуть мати вплив на громаду [1, с. 40].

Серед практичних кейсів застосування ШІ місцевими органами влади в Україні є розробка плану та стратегії впровадження технології в місті Києві для посилення безпечності та ефективності інфраструктури столиці. Так, Київська міська державна адміністрація після перерви, яку розробники «Розумного міста» змушені були зробити через воєнний стан, планує поновити проєкт, у рамках якого буде вбудовано алгоритми ШІ, які б аналізували ситуацію на автомагістралях через камери спостереження та фіксували виявлені порушення [2]. Крім того, зазначено, що буде розроблена система на основі вищезгаданого інструментарію, яка матиме безпосередній доступ до функції контролю та перемикання світлофорів задля оптимізації (деконгестії) трафіку (наприклад, при виникненні ДТП на певній ділянці шосе, штучний інтелект швидко перебудовуватиме маршрути транспорту для полегшення навантаження дорожнього руху та уникнення заторів) [2].

Отже, штучний інтелект – багатофункціональний інструментарій, який може бути імплементований у різні процеси на майже всіх етапах місцевого урядування від збору голосів та їх підрахунку до аналізу отриманих даних й прийняття відповідного рішення. Безумовно, ШІ має значний потенціал у подальшому застосуванні, проте неодмінно потребує постійного вдосконалення для уникнення можливих ризиків та бар'єрів, які виникнуть під час його впровадження.

Список використаних джерел:

1. Яровой, Т. С. (2023). Можливості та ризики використання штучного інтелекту в публічному управлінні. *Economic Synergy*, (2), 36–47. <https://doi.org/10.53920/ES-2023-2-3>
2. Оленич, П. (2024, 9 серпня). Київ повертається до ідеї ШІ-регулювання на дорогах: як зміниться транспортна система міста. *Mind.ua*. Отримано 24 квітня 2025, з <https://mind.ua/news/20277387-kiyiv-povertaetsya-do-ideyi-shi-regulyuvannya-na-dorogah-yak-zminitsya-transportna-sistema-mista>

Герасимюк Костянтин

кандидат наук з державного управління, доцент,
доцент кафедри соціальної медицини та організації
охорони здоров'я, Вінницький національний
медичний університет ім. М.І. Пирогова,

Заболотенко Денис

здобувач третього (ступіня доктора філософії)
рівня вищої освіти, Комунальний заклад вищої освіти
«Вінницька академія безперервної освіти»



ЛЮДИНОЦЕНТРИЧНИЙ ПІДХІД ДО ЦИФРОВІЗАЦІЇ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ІЗ ЗАЛУЧЕННЯМ ШІ

У контексті стрімкого розвитку цифрових технологій, зокрема штучного інтелекту (ШІ), актуалізується потреба у його ефективному та збалансованому впровадженні в суспільне життя та публічне управління як інструменту підвищення оптимізації рутинних операцій, дозволяючи фахівцям зосередитися на стратегічному мисленні, прийнятті рішень і комунікації з громадянами з метою ефективного використання одного з найцінніших ресурсів – часу та людського потенціалу. На нашу думку, людиноцентричний підхід має передбачати орієнтацію цифрових рішень не на технології як самоціль, а на потреби, досвід і добробут громадян.

У терміні Artificial Intelligence (Штучний Інтелект) присутній термін інтелект (intelligence), який походить від латинського intellectus, що означає розум, розумові здібності людини [1].

Баранов О.А. у своїй науковій роботі сформулював наступне визначення: штучний інтелект – це певна сукупність методів, способів, засобів та технологій, насамперед, комп'ютерних, що імітує (моделює) когнітивні функції, які мають критерії, характеристики та показники еквівалентні критеріям, характеристикам та показникам відповідних когнітивних функцій людини [2]. За результатами вищезазначених формулювань можна зробити висновок, що фундаментом для розробки штучного інтелекту слугують моделі людського мислення, мовлення, сприйняття, пам'яті, логічного міркування та прийняття рішень.

Сфера застосування ШІ: автоматизація рутинних завдань, аналіз великих обсягів даних, передбачення та запобігання проблемам, персоналізація послуг, покращення комунікації, оптимізація міського планування, управління інфраструктурою, покращення екологічної ситуації, забезпечення безпеки громадян [3, с. 7].

Цифрова трансформація на місцевому рівні означає перехід від традиційних методів управління та надання послуг до використання інновацій, включаючи в себе впровадження електронних систем, веб-платформ, аналітичних інструментів, штучного інтелекту та інших цифрових рішень для поліпшення якості управління, забезпечення відкритості та прозорості у взаємодії між владою та громадянами [4].

Разом з тим, важливо приділити увагу етичним аспектам застосування ШІ, особливо в контексті його інтеграції в публічне управління та інші суспільно значущі сфери. Впровадження ШІ-технологій, що підвищують ефективність процесів, водночас породжує низку соціально-економічних викликів, серед яких – потенційне скорочення робочих місць. Також і освітній сектор стоїть перед необхідністю адаптації до нових реалій, оскільки низка спеціальностей ризикує втратити актуальність через технологічну трансформацію. Отже, розвиток ШІ має супроводжуватися формуванням нових стратегій соціальної політики, з урахуванням принципів справедливого переходу та збереження людського потенціалу як ключового ресурсу суспільного прогресу.

На нашу думку, у процесі інтеграції штучного інтелекту в публічне управління

та інші сфери життєдіяльності суспільства особливої ваги набуває принцип людиноцентричності. Штучний інтелект, незалежно від рівня його автономності, повинен залишатися інструментом, що перебуває під контролем людини, а не самодостатнім суб'єктом прийняття рішень. А саме, ефективна модель взаємодії має ґрунтуватися не на заміщенні, а на симбіозі – концепції «людина–машина», в якій технології ШІ мають підсилювати спроможність людини, і саме людина є центром управлінських процесів – як користувач, як учасник, як контролер.

У зв'язку з розвитком та впровадженням технологій штучного інтелекту, зростає потреба у формуванні відповідних знань, навичок і компетентностей у представників публічної влади для ефективного використання цифрових інструментів, що функціонують на базі ШІ.

У контексті реалізації державної політики у сфері професійного навчання публічних службовців важливу роль відіграє Портал управління знаннями, що функціонує як інструмент підтримки безперервного професійного розвитку публічних службовців. Зокрема, у межах актуалізації знань щодо застосування технологій штучного інтелекту в публічному управлінні на Порталі пропонується низка цільових програм підвищення кваліфікації: «Основи штучного інтелекту для публічного службовця»; «Можливості використання цифрових технологій та штучного інтелекту в діяльності публічного службовця»; «Штучний інтелект у роботі публічного службовця» тощо.

Варто зазначити, що у березні 2025 року робоча група Мінцифри, НАДС та Вищої школи запропонували своє бачення відповідального використання штучного інтелекту публічними службовцями[3].

У квітні 2025 року МОН та Мінцифри спільно з експертами також розробили рекомендації щодо відповідального використання штучного інтелекту в закладах вищої освіти [5].

Отже, людиноцентричний підхід є вкрай важливим при застосуванні ШІ. Разом з тим, сьогодні гостро постає питання законодавчого унормування використання ШІ в публічному управлінні з урахуванням міжнародного досвіду, що сприятиме довірі до держави, адаптації технологій до реальних потреб людей.

Список використаних джерел:

1. Звенігородський О.С., Зінченко О.В., Чичкарьов Є.А., Кисіль Т.М. Штучний інтелект. Вступний курс: Навчальний посібник. – К.: ДУТ, 2022. 193 с. https://duikt.edu.ua/uploads/l_492_92652604.pdf
2. Баранов О. Визначення терміну “Штучний інтелект”. Інформація і право. 2023. Т. 1(44). С. 32–49. URL: https://ippi.org.ua/sites/default/files/5_28.pdf
3. Поради з відповідального використання штучного інтелекту публічними службовцями. 2025. 45 с. URL: <https://surl.li/jgwued>
4. Заболотенко Д., Герасимюк К. Цифрова трансформація місцевого самоврядування та розвиток професійних компетентностей посадових осіб місцевого самоврядування. Науковий вісник Вінницької академії безперервної освіти. Серія «Екологія. Публічне управління та адміністрування». 2024. № 1. С. 71–78.
5. Рекомендації щодо відповідального впровадження та використання технологій штучного інтелекту в закладах вищої освіти. 2025. 56 с. URL: <https://surl.gd/uqctqi>

ШТУЧНИЙ ІНТЕЛЕКТ ТА МАЙБУТНЄ ДОКУМЕНТООБІГУ В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ: ВІД АВТОМАТИЗАЦІЇ ДО ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОЇ ОБРОБКИ ДАНИХ

Сфера публічного управління традиційно асоціюється з вагомими обсягами документації, що є основою для прийняття управлінських рішень, надання послуг і забезпечення прозорості діяльності. Ефективний документообіг — ключовий елемент успішного функціонування будь-якого адміністративного органу. Протягом останніх десятиліть відбувалася поступова автоматизація цього процесу, перехід від традиційного паперового документообігу до використання систем електронного документообігу. Однак, з появою та стрімким розвитком штучного інтелекту (далі – ШІ), ми стоїмо на порозі якісно нового етапу, який перетворює документообіг з простої автоматизації на інтелектуальну обробку даних, яка відкриває можливості для підвищення ефективності, прозорості та якості публічного управління.

Незважаючи на впровадження електронних систем, сучасний документообіг в органах державної влади часто стикається з низкою проблем. Зокрема, з надмірним ручним опрацюванням документів, що призводить до низької швидкості, високих витрат і людських помилок. Існують також виклики, пов'язані з відсутністю єдиного та інтегрованого інформаційного простору, де всі дані та документи були б легко доступними, взаємопов'язаними та актуальними. Крім того, існують значні труднощі з пошуком та аналізом великих обсягів неструктурованих даних, а також із забезпеченням конфіденційності та безпеки інформації.

Традиційні системи, хоч і автоматизовані, здебільшого виконують операції за заданим алгоритмом і не здатні до навчання та адаптації. На противагу цьому, сучасні системи, що використовують ШІ, зокрема машинне навчання, здатні: аналізувати великі обсяги інформації (документів, операцій) і на їх основі «вчитися» виявляти шаблони, прогнозувати результати, класифікувати дані; адаптувати свої алгоритми без необхідності повного перепрограмування, як от розпізнавати нові типи документів або оптимізувати маршрути їх погодження; пропонувати рішення або дії навіть у ситуаціях, які не були прямо закладені в їх початковий код.

Майбутнє документообігу в публічному управлінні нерозривно пов'язане з ШІ. Він пропонує низку інноваційних рішень, які можуть кардинально змінити ландшафт документообігу в органах державної влади. Ми станемо свідками переходу до систем, які не просто обробляють документи, а інтелектуально керують інформацією, перетворюючи документообіг на динамічний процес взаємодії документів, людей, процесів і технологій.

ШІ відкриває принципово нові можливості для всіх, хто щодня працює з документами в системах електронного документообігу. ШІ може автоматично розпізнавати вид документа (службова записка, наказ, договір), виділяти ключову інформацію (дату, сторони, предмет) та автоматично класифікувати її за заданими критеріями, що значно прискорює пошук і систематизацію. ШІ здатен значно скоротити час на підготовку документів і відповідей, а також мінімізувати людські помилки, адже він може генерувати проекти документів і відповідей на типові запити на основі вхідних даних і заздалегідь визначених зразків документів і текстових кліше. ШІ розуміє контекст запиту та знаходить релевантні фрагменти тексту навіть у величезних масивах неструктурованих даних, виявляючи приховані зв'язки та нетипові ситуації, замість простого пошуку за ключовими словами. ШІ, аналізуючи величезні обсяги документів і даних, виявляє тенденції, прогнозує результати різних рішень і надає посадовим особам рекомендації, сприяючи прийняттю більш обґрунтованих управлінських рішень. ШІ оптимізує управління життєвим

циклом документа, адже він може відстежувати його статус, нагадувати про терміни виконання, автоматично архівувати та контролювати дотримання всіх регламентів. Зрештою, ШІ може аналізувати запити громадян, пропонувати найбільш релевантні послуги, автоматично генерувати необхідні документи та навіть персоналізувати комунікацію, роблячи взаємодію з органами державної влади значно зручнішою та ефективнішою.

Отже, ШІ — це не просто технологія, а потужний рушій трансформації, що здатен докорінно змінити процес документообігу у публічному управлінні. Перехід від простої автоматизації до інтелектуальної обробки даних прогнозує значне підвищення ефективності, прозорості та якості надання державних послуг. Однак, для успішного впровадження цих масштабних перетворень необхідно вирішити складні етичні, правові та технологічні виклики. Для повної реалізації потенціалу ШІ потрібна комплексна стратегія, яка включатиме розвиток відповідної законодавчої та нормативної бази, інвестиції у технологічну інфраструктуру, а також підготовку кваліфікованих кадрів. Враховуючи вищевикладене, лише скоординовані дії дозволять Україні повною мірою використати переваги ШІ для трансформації публічного управління та побудови ефективної цифрової сервісної держави.



Грицай Вікторія

магістр I року навчання кафедри публічного управління, менеджменту інноваційної діяльності та дорадництва НУБіП України, фахівець I категорії з публічних закупівель Вищої школи публічного управління

ІНТЕГРАЦІЯ ШІ В ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ: ЕФЕКТИВНІСТЬ, ПРОЗОРІСТЬ ТА БЕЗПЕКА

На тлі глобальних змін та зростаючої потреби у цифровій трансформації, осмислення та регулювання використання ШІ в публічному управлінні є надзвичайно актуальним завданням для науковців, урядовців та суспільства в цілому.

Метою цього дослідження є аналіз ролі та перспектив впровадження технологій штучного інтелекту в систему публічного управління, з акцентом на їхній вплив на ефективність, прозорість, взаємодію з громадянами та етичні виклики, що супроводжують цифрову трансформацію державного сектору.

У сучасному світі технології штучного інтелекту (ШІ) докорінно змінюють практично всі сфери людської діяльності - від особистої продуктивності до управління на державному рівні. Завдяки своїм широким можливостям, ШІ набуває дедалі більшого значення в публічному управлінні, оскільки здатний підвищити ефективність робочих процесів, покращити якість надання послуг і налагодити діалог між державними структурами та громадянами. Впровадження таких технологій у державне управління відкриває нові горизонти для покращення сервісів, проте водночас породжує низку складних питань, пов'язаних із етикою, безпекою, відкритістю та підзвітністю.

Дослідники виокремлюють три ключові етичні виклики у сфері інновацій ШІ: проблеми доведеності, можливі наслідки та питання, пов'язані з природою знання. Вони пропонують концептуальну основу для відповідального впровадження інновацій у ШІ, що передбачає створення і підтримку інституційних та структурних механізмів, які сприятимуть усвідомленому управлінню відповідальністю в контексті вказаних викликів [2].

Аналізуючи роль ШІ у формуванні цифрової доби у сфері політики та врядування, можна побачити, як ці технології стають продовженням цифрової транс-

формації. Проте, актуальним залишається питання подальшого вивчення цих процесів, особливо в контексті публічного управління і нормативно-правової бази, де ШІ ще не досяг повної інтеграції.

Здатність ШІ заміщувати людську працю та автоматизувати інтелектуальні і соціальні функції відкриває нові перспективи. Розвиток алгоритмів, автономних рішень та аналітичних можливостей сприяє появі нових напрямів інновацій. Вплив ШІ може стати визначальним у таких галузях, як фінансові послуги, медицина, промисловість, торгівля, логістика та комунальні сервіси.

Цифрова трансформація створює умови для зміцнення ефективності та прозорості державного управління. Нові IT-рішення дають змогу спростити надання послуг, зменшити адміністративні бар'єри, покращити доступ до інформації, забезпечити дотримання прав громадян і формувати довіру до державних інституцій [1]. Трансформація державного управління почалася з вдосконалення каналів комунікації між владою та суспільством, головною метою чого було зробити спілкування зручним і доступним. Це призвело до цифровізації управлінських процесів і запровадження електронного урядування, що дозволило підвищити ефективність, відкритість і функціональність системи влади.

У державному секторі ШІ застосовується для цифрової ідентифікації, обробки великих обсягів даних, автоматизації рутинних завдань, таких як ведення документації чи аналітична діяльність. У сфері охорони здоров'я, протидії шахрайству та корупції, а також для аналізу ефективності політик, ШІ демонструє високу результативність. Технології також використовуються для створення чат-ботів і віртуальних помічників, які надають громадянам оперативну допомогу, підвищуючи якість обслуговування та зменшуючи навантаження на органи влади. Перевагами таких рішень є зниження витрат, покращення доступу до послуг та підвищення продуктивності.

Водночас, із розвитком і застосуванням ШІ виникає низка ризиків, які не можна ігнорувати. Зокрема, важливо враховувати правові й етичні норми, а також забезпечити належну кібербезпеку. ШІ має потенціал удосконалити публічне адміністрування, забезпечити точний аналіз і персоналізований підхід до послуг, але при цьому слід запроваджувати відповідні механізми контролю [3]. Особливу увагу потрібно приділяти прозорості алгоритмів, рівному доступу до технологій, захисту персональних даних та безпеці інформації.

Ефективне інформаційно-аналітичне забезпечення публічного управління ґрунтується на методологічних принципах побудови єдиного інформаційного середовища, яке дозволяє організувати процес збору, обробки, аналізу й візуалізації інформації про соціальні процеси. Це забезпечує ухвалення обґрунтованих управлінських рішень. Упровадження інноваційних інструментів аналізу, таких як машинне навчання, ШІ та аналітика даних, дозволяє не лише планувати діяльність та ефективно використовувати ресурси, а й прогнозувати ризики та результати. У цьому процесі надзвичайно важливим є забезпечення кібербезпеки та захист конфіденційної інформації.

Список використаних джерел:

1. Ніколюк, О. В., Савченко, Т. В., Родіна, О. В. (2023) Проблеми та переваги штучного інтелекту як ефективного інституту для розбудови управлінських рішень в публічному управлінні URL: http://www.pubadm.vernadskyjournals.in.ua/journals/2023/3_2023/19.pdf
2. Собченко Т. (2024) Штучний інтелект в освіті: виклики, можливості, загрози *Освіта для цифрової трансформації суспільства*, С. 324-334
3. Івченко, В. О., Іваній, О. М. (2024) Виклики і загрози використання штучного інтелекту в державному управлінні та адмініструванні Редакційна колегія, С. 78-82 URL: https://law-conf.sspu.edu.ua/images/2024/e-book/Book_Tom_1.pdf#page=79



Довгопол Євгенія

аспірантка, Національний технічний університет України
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»
Науковий керівник: Акімова Олена, канд.філос.наук, доцент,
Національний технічний університет України
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»

ВИКОРИСТАННЯ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ ДЛЯ МОНІТОРИНГУ ДОСЯГНЕННЯ УНІВЕРСИТЕТАМИ ЦІЛЕЙ СТАЛОГО РОЗВИТКУ: ПОТЕНЦІАЛ ДЛЯ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ

У контексті реалізації Цілей сталого розвитку (ЦСР), університети дедалі частіше визнаються як ключові агенти змін – не лише як освітні установи, а й як рушії сталих трансформацій у суспільстві. Міжнародні рейтинги, зокрема THE Impact Rankings та QS Sustainability, демонструють зусилля закладів вищої освіти щодо досягнення ЦСР [1]. Водночас, національні механізми моніторингу цих процесів залишаються фрагментованими та обмеженими за глибиною аналітики, що ускладнює формування обґрунтованої державної політики в цій сфері.

Застосування штучного інтелекту (ШІ) відкриває нові можливості для автоматизованого збору, аналізу та візуалізації даних про прогрес університетів у напрямку сталого розвитку. Алгоритми машинного навчання дозволяють:

- агрегувати відкриті дані з вебресурсів університетів;
- ідентифікувати рівень імплементації окремих ЦСР;
- прогнозувати тренди на основі ESG-індикаторів, звітів про сталий розвиток, освітніх і наукових ініціатив [2].

Такі інструменти, засновані на ШІ, забезпечують комплексний і достовірний аналіз, що дозволяє приймати стратегічні управлінські рішення як на рівні університетів, так і державної політики.

Водночас, ефективне застосування ШІ в освітньому секторі має ґрунтуватися на принципах відповідального використання. Згідно з Порадами з відповідального використання штучного інтелекту публічними службовцями [3], при впровадженні ШІ необхідно дотримуватися таких ключових принципів, як законність, прозорість алгоритмів, захист персональних даних, запобігання упередженості, а також забезпечення людського контролю над критично важливими процесами. Ці орієнтири є надзвичайно актуальними для сфери освіти, зокрема при створенні систем моніторингу сталого розвитку університетів. Вони повинні не лише забезпечувати якісний аналіз даних, а й гарантувати етичність, юридичну відповідність і суспільну довіру до таких технологічних рішень.

Впровадження ШІ створює як стратегічні переваги, так і нові ризики [4]. Йдеться про потребу у підвищенні цифрової компетентності персоналу, впровадженні етичного нагляду та управлінні даними – чинники, критично важливі для вищої освіти, де йдеться не лише про ефективність, а й про довіру та легітимність процесів.

Подібні міркування висловлюються й у [5], які акцентують на тому, що ШІ у стратегічному управлінні підвищує адаптивність та стійкість систем навіть в умовах кризи. Університети можуть застосувати ці підходи для адаптації до глобальних викликів, зокрема пов'язаних зі зміною клімату чи соціально-економічними потрясіннями.

Особливу увагу слід приділити правовим і технологічним аспектам. Українське законодавство у сфері захисту персональних даних не враховує специфіку ШІ, що створює ризики для конфіденційності [6]. Потрібно гармонізувати з європейським законодавством (зокрема GDPR) і впровадження таких технічних рішень, як анонімізація, шифрування та системи виявлення витоків даних. Ці застережен-

ня мають бути враховані при розробці інструментів моніторингу університетської сталості.

Отже, у межах дослідження доцільно виділити низку перспективних напрямів застосування ШІ в контексті державної політики щодо університетів, з акцентом на підвищення якості управлінських рішень, прозорості рейтингів та забезпечення інклюзивності освіти:

1. Оцінка етичних і алгоритмічних ризиків при використанні ШІ в університетських рейтингах: необхідно дослідити потенційні алгоритмічні упередження, нерівномірний доступ до даних та зниження ваги гуманітарних індикаторів якості освіти. Важливим є формування етичних рамок і нормативних обмежень для забезпечення справедливості та прозорості в застосуванні ШІ у процесах ранжування.

2. Розробка адаптивних систем ШІ для формування персоналізованих рейтингів: традиційні рейтинги не враховують регіональні, галузеві та соціальні особливості. Використання нейронних мереж дозволить створювати контекстуалізовані рейтингові моделі, орієнтовані на потреби різних цільових груп – абітурієнтів, роботодавців, науковців, тощо.

3. Порівняльний аналіз результатів ШІ-аналізу інституційних даних із міжнародними рейтингами: порівняння незалежного аналітичного ШІ-моделювання з позиціями університетів у глобальних рейтингах (QS, THE, U-Multirank) дозволить ідентифікувати як ефективні практики, так і слабкі місця існуючих систем оцінювання.

4. Виявлення прихованих факторів успішності університетів: завдяки здатності виявляти складні взаємозв'язки між даними, ШІ може визначати вплив управлінських рішень, соціальної відповідальності чи академічних інновацій на позиції в рейтингах. Застосування технологій пояснюваного ШІ (explainable AI) гарантує прозорість інтерпретації результатів.

5. Прогнозування змін позицій університетів у рейтингах: ШІ-моделі дозволяють будувати прогностичні сценарії на основі таких індикаторів, як публікаційна активність, працевлаштування випускників, гендерний баланс, інтернаціоналізація тощо. Це відкриває можливості для проактивного стратегічного планування.

6. Оптимізація управлінських стратегій через індекси ефективності, сформовані ШІ: інноваційним підходом є створення цифрових «близнюків» університетів – моделей, що дозволяють симулювати вплив змін політики на якість освіти, дослідницьку активність, міжнародну привабливість та інші репутаційні аспекти.

7. Моніторинг інклюзивності та справедливості у сфері вищої освіти: існуючі системи оцінювання часто нехтують питаннями доступності. Застосування ШІ може забезпечити створення нових індикаторів інклюзивності на основі даних про цифрову інфраструктуру, соціально-економічні бар'єри, результати опитувань студентів тощо.

8. Формування університетських дашбордів для стратегічного управління: інтелектуальні аналітичні панелі на основі ШІ дозволяють у режимі реального часу моніторити ключові показники – якість освітніх послуг, академічну мобільність, рівень міжнародної співпраці, ефективність кадрової політики – сприяючи прийняттю зважених управлінських рішень.

Ці напрями можуть бути інтегровані в інструментарій державної політики задля забезпечення сталого розвитку університетів, підвищення їхньої конкурентоспроможності та забезпечення соціальної відповідальності в освітньому середовищі.

Список використаних джерел:

1. Акімова, О., & Довгопол, Є. (2024). Засади реалізації державної політики у сфері забезпечення сталого розвитку університетів в Україні. Наукові перспективи, 7(49), 18–37. [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2024-7\(49\)-18-37](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2024-7(49)-18-37)

2. Державна служба статистики України. *Цілі сталого розвитку*. Режим доступу: <https://sdg.ukrstat.gov.ua/uk/> (дата звернення: 10.05.2025)

3. Поради з відповідального використання штучного інтелекту публічними службовцями. Режим доступу: https://thedigital.gov.ua/storage/uploads/files/page/community/docs/Porady_z_vykorystannya_AI.pdf (дата звернення: 10.05.2025)

4. Сидорюк, Я., & Лещій, Л. (2024). Майбутнє вже зараз: аналіз ринку ШІ та його вплив на бізнес-стратегію та ризики. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*, (13). <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-13-04-03>

5. Таранич, А. В., & Пелехацький, Д. О. (2024). Використання штучного інтелекту в процесах стратегічного управління підприємствами. *Економіка України*, (1), 54–65. <https://doi.org/10.15407/economyukr.2024.01.054>

6. Клочко, А. М., & Шморгун, Я. О. (2023). Стан та перспективи розвитку технологій штучного інтелекту у сфері банківської діяльності в Україні. *Юридичний науковий електронний журнал*, (4). <https://doi.org/10.32782/2524-0374/2023-4/117>



Жильченко Ігор

студент кафедри теорії та практики управління ФСП;

Науковий керівник: Архипова Є. О.,

доцент кафедри теорії та практики управління, к. філос. н.,

доцент КПІ ім. Ігоря Сікорського

ВПРОВАДЖЕННЯ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ У СФЕРІ ЕЛЕКТРОННОГО УРЯДУВАННЯ

Цифровізація є наразі одним із провідних напрямів реформування діяльності держав. Системне впровадження електронного урядування сприяє глибокій модернізації та створенню нових механізмів управлінських процесів, а також зміцненню довіри громадян до державних інституцій через збільшення прозорості діяльності держави. Саме цифрові технології, які активно впроваджуються в державну сферу, дозволяють значно підвищити доступність, ефективність та прозорість надання послуг для громадян та бізнесу, а також покращити якість та швидкість послуг для громадян, та спростити процеси взаємодії громадян з органами влади. Перехід до електронного урядування створює нові моделі управління, робить їх більш прозорими, орієнтованими на громадян та бізнес, а також адаптованими до потреб сучасного суспільства.

У сучасних умовах цифрової трансформації суспільства, технології штучного інтелекту відіграють дедалі важливішу роль, в тому числі у вдосконаленні державного управління. Розвиток електронного урядування передбачає активну імплементацію інноваційних рішень, серед яких одним із найперспективніших є технології на основі штучного інтелекту. Так, штучний інтелект допомагає аналізувати великі масиви даних, автоматизувати рутинні процеси, зокрема звернення громадян, відправки голосових або текстових повідомлень, він використовується при підборі та навчанні персоналу, аналізі документів, оптимізації робочих процесів. Крім цього, штучний інтелект дозволяє публічним службам працювати результативніше, зокрема передбачати потреби громадян, виявляти потенційні проблеми ще до їхнього виникнення, а також автоматизувати рутинні операції, що значно підвищує ефективність адміністративних процесів. Наприклад, використання штучного інтелекту продемонструвало свою доречність у чат-ботах, оскільки він дозволяє реалізувати цілодобову консультаційну підтримку, а це, можна сказати, є однією з базових потреб громадян, яку можна задовольнити шляхом використання цього інструменту.

Застосування штучного інтелекту у сфері електронного урядування дає змогу

удосконалити якість публічних послуг, прискорити процедури, скоротити черги, зменшити вплив людського чинника й корупційних ризиків. Інтелектуальні системи на базі штучного інтелекту дозволяють автоматизувати аналіз звітів, створювати рекомендаційні моделі для ухвалення рішень та розробляти персоналізовані стратегії взаємодії з різними категоріями населення.

В Україні штучний інтелект в державному секторі почав використовуватись дещо пізніше, ніж в приватному. Але держава усвідомлює той факт, що сучасні управлінські процеси важко уявити без штучного інтелекту, тож вже у грудні 2020 року Кабінет Міністрів затвердив Концепцію розвитку штучного інтелекту в Україні, що стала рамковим документом для інтеграції штучного інтелекту в стратегічно важливі галузі [1]. За цією Концепцією слідувала низка інших документів, зокрема План заходів з реалізації Концепції розвитку штучного інтелекту в Україні на 2021-2024 роки (2021 р.), Концепція Державної цільової науково-технічної програми з використання технологій штучного інтелекту в пріоритетних галузях економіки на період до 2026 року (2024 р.). Паралельно, в межах реалізації Стратегії цифрового розвитку інноваційної діяльності України до 2030 року [3], визнано необхідність інтеграції інтелектуальних технологій у всі сектори державного управління, а саме від судочинства та соціального захисту до безпеки, оборони й цифрової ідентифікації.

Впровадження штучного інтелекту розглядається не лише як технологічний прорив, а й як інструмент підвищення економічної ефективності, прозорості публічного управління та довіри громадян до державних інституцій. В сфері публічного управління впровадження штучного інтелекту також акцентує на впровадженні даних технологій у ключові сфери державного управління, наприклад як від цифрової ідентифікації до судочинства, безпеки, оборони та соціального захисту. Повномасштабна війна з РФ стимулює використання штучного інтелекту в різних сферах діяльності, в тому числі в таких напрямках, як MilTech та GovTech. Серед таких прикладів практичного впровадження штучного інтелекту та цифрових рішень можна відзначити відкриття другого у світі GovTech-центру у Києві, який координуватиме проєкти цифрової трансформації у сфері публічного управління, зокрема в напрямках кібербезпеки, державного програмного забезпечення, верифікації даних та аналітики штучного інтелекту [2].

Однак, попри очевидні переваги, впровадження штучного інтелекту супроводжується низкою викликів. Це, зокрема, правові обмеження, пов'язані із захистом персональних даних, питання прозорості алгоритмів, етичні дилеми, а також ризики дискримінації через автоматизовані рішення. Особливого значення набуває питання цифрової грамотності як самих публічних службовців, так і громадян. Розбудова інституційної та технічної спроможності органів влади до роботи з інтелектуальними системами має супроводжуватися постійним навчанням кадрів, оновленням нормативної бази та зміцненням цифрової інфраструктури.

Висновок. Впровадження штучного інтелекту в електронне урядування відкриває широкі можливості для підвищення ефективності та прозорості державного управління. Інтелектуальні технології сприяють автоматизації процесів, покращенню якості публічних послуг і зміцненню довіри громадян до органів влади. Водночас для досягнення стійкого ефекту необхідним є комплексний підхід, а саме розвиток цифрової грамотності, правового регулювання, технічної спроможності та етичних стандартів використання штучного інтелекту у публічному секторі.

Список використаних джерел:

1. Михайло Федоров. (2020). «Розвиваючи сферу штучного інтелекту, ми забезпечуємо конкурентоспроможність України на міжнародному ринку». Міністерство цифрової трансформації України. <https://thedigital.gov.ua/news/mikhaylo-fedorov-rozvivayuchi-sferu-shtuchnogo-intelektu-mi-zabezpechuemo-konkurentospromozhnist-ukraini-na-mizhnarodnomu-rinku>

2. Igor Vishnevskiy. (2024). У Києві відкрився другий у світі GovTech центр. Які напрямки роботи за ним закріплять. dev.ua. <https://dev.ua/news/u-kyievi-vidkryvsia-druhi-u-sviti-govtech-tsentri-yaki-napriamky-roboty-za-nym-zakripliat-17345288423>

3. Кабінет Міністрів України. (2024). Про схвалення Стратегії цифрового розвитку інноваційної діяльності України на період до 2030 року та затвердження операційного плану заходів з її реалізації у 2025-2027 роках. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1351-2024-p#Text>



Іщенко Анна

КПІ ім. Ігоря Сікорського

ПОЛІТИКИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ДЛЯ ЗМЕНШЕННЯ ГЕНДЕРНИХ УПЕРЕДЖЕНЬ В ШІ-РІШЕННЯХ

Питання існування гендерних упереджень в інструментах штучного інтелекту на сьогодні є доволі вивченим і широко описаним як у науковій літературі, так і в прикладних аналітичних звітах. Гендерна упередженість в інструментах штучного інтелекту виникає, коли системи систематично надають перевагу або не вигідне становище людям на основі статі, часто відтворюючи існуючу соціальну нерівність, а не будучи нейтральними «об'єктивними» технологіями. Технічна сторона виникнення таких упереджень, як правило, пов'язана із нерепрезентативністю навчальних даних і історично закріпленими патернами нерівності, використанням проксі-ознак, що непрямо відтворюють стать, а також із вибором цільових функцій і метрик якості, які оптимізують середній результат і можуть погіршувати точність або справедливість для окремих груп та інших причинах.

Водночас, говорячи про пом'якшення наслідків гендерних упереджень, важливо не обмежуватися лише технічними рішеннями. Навіть добре налаштована модель може відтворювати дискримінаційні ефекти, якщо відсутні чіткі правила відповідальності, інституційні процедури контролю та механізми підзвітності. Саме тому паралельно з технічними заходами ключового значення набувають регуляторні та управлінські механізми публічного управління і адміністрування. Йдеться про політики, що встановлюють вимоги до прозорості, оцінки ризиків і впливу, державних закупівель, аудиту та моніторингу після впровадження. Окремо важливою є наявність процедур оскарження рішень і відновлення порушених прав. Такий підхід дозволяє розглядати гендерні упередження в ШІ не лише як проблему алгоритмічного дизайну, а як комплексний ризик публічної політики, який потребує системного врядування на всіх етапах життєвого циклу ШІ-рішень.

Розглянемо деякі приклади політик публічного управління та адміністрування, що можуть істотно зменшувати частоту й масштаб гендерних упереджень у AI-системах — не «виправляючи модель напряду», а задаючи обов'язкові правила гри для всього життєвого циклу ШІ: від даних і закупівель до аудиту, нагляду та відповідальності.

Risk-based approach у ЄС означає, що вимоги до розробників і користувачів ШІ-систем прямо залежать від рівня потенційної шкоди для безпеки, основоположних прав і недискримінації. У межах EU AI Act найбільш жорсткі та формалізовані обов'язки встановлено для високоризикових ШІ-систем, а також окремі вимоги — для інших категорій систем (зокрема щодо прозорості). У результаті організації переходять від реактивної логіки «виправляємо після скарги/інциденту» до системного управління ризиками дискримінації, оскільки комплаєнс вимагає задокументованих процесів і контрольних процедур на всьому життєвому циклі рішення (від даних і проєктування до впровадження та післяринкового моніто-

рингу) (European Parliament & Council of the European Union, 2024).

Наведемо ще один показовий приклад публічної політики, спрямованої на зменшення ризиків дискримінації. На практиці гендерні упередження в ШІ-системах особливо часто проявляються саме в процесах працевлаштування та кар'єрного просування, де алгоритмічні інструменти можуть відтворювати історичні патерни нерівності й ухвалювати рішення з непропорційно негативним ефектом для окремих груп. Водночас фіксація цих проблем уже стала підставою для формування конкретних регуляторних рішень, покликаних “закрити” відповідні прогалини та зробити контроль упередженості обов'язковою умовою використання таких технологій. Наприклад, NYC Local Law 144 (2021) як локальний нормативний акт міста Нью-Йорк запровадив вимоги для роботодавців і рекрутингових агенцій, які застосовують automated employment decision tools (AEDTs) під час найму або просування, зосереджуючись на незалежному bias audit та прозорості перед застосуванням таких інструментів. Hilliard et al. (2024) аналізують “bias audit laws” і прямо розглядають Local Law 144 як ранній і показовий приклад такого публічного регулювання.

Поряд із ризик-орієнтованим регулюванням і практикою незалежних аудитів, окремі «шар» публічних політик становлять інституційні політики нагляду, розгляду скарг і відповідальності. Коли інструменти ШІ використовуються в процесах із «суттєвим впливом» на людину (найм або просування, доступ до послуг, соціальні виплати, освітні траєкторії тощо), необхідний формалізований контур оскарження: зрозумілий канал подання скарги, строки, компетентний орган, процедура людського перегляду та механізм виправлення або скасування рішення. У ЄС AI Act закріплюється право особи подати скаргу до органу ринкового нагляду. (European Parliament and Council of the European Union, 2024).

В Україні регулювання “працює” через поєднання рамкових державних політик у сфері ШІ та загального законодавства про недискримінацію, гендерну рівність, захист персональних даних, адміністративну процедуру, звернення громадян і доступ до інформації. Концепція розвитку штучного інтелекту в Україні (КМУ, 2020) є базовим документом, який визначає рамку та напрями розвитку ШІ в Україні (принципи, завдання, пріоритети, ролі стейкхолдерів). Вона важлива як політична основа для подальших нормативних і програмних рішень. White Paper on Artificial Intelligence Regulation in Ukraine (Мінцифри, 2024) - аналітичний документ Мінцифри, який визначає підхід України до майбутнього регулювання ШІ та орієнтує організації на підготовку практик комплаєнсу. Отже, в Україні наразі переважають рамкові аналітичні документи (Концепція КМУ 2020; White Paper Мінцифри 2024), але немає комплексного закону, який би встановлював обов'язкову класифікацію ШІ за ризиком і відповідні вимоги/санкції, як це робить EU AI Act. З огляду на виявлені прогалини порівняно з EU AI Act, першочергова увага публічної політики в Україні має бути спрямована не на загальні декларації про «етичний ШІ», а на створення мінімально достатньої, але обов'язкової інфраструктури врядування ризиками дискримінації.

Передусім перспективно запустити ризик-орієнтовану модель регулювання для визначених сфер підвищеного впливу на права людини (публічні послуги, соціальний захист, освіта, охорона здоров'я, правоохоронні або безпекові інструменти, HR у публічному секторі тощо). Важливо, щоб ця модель містила чіткі вимоги до організаційних процесів: risk management, data governance, документації, прозорості та людського нагляду. Це дозволить перевести проблему гендерних упереджень із площини «виправляємо після інциденту» у площину попередження, доказовості та регулярного контролю.

Список використаних джерел:

1. European Parliament & Council of the European Union. (2024). *Regulation (EU) 2024/1689 of 13 June 2024 laying down harmonised rules on artificial intelligence*

(Artificial Intelligence Act). Official Journal of the European Union. https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/HTML/?uri=OJ:L_202401689

2. New York City Department of Consumer and Worker Protection. (n.d.). *Automated Employment Decision Tools (AEDT)*. NYC.gov. Retrieved January 6, 2026, from <https://www.nyc.gov/site/dca/about/automated-employment-decision-tools.page>

3. Hilliard, A., Gulley, A., Koshiyama, A., & Kazim, E. (2024). Bias audit laws: How effective are they at preventing bias in automated employment decision tools? *International Review of Law, Computers & Technology*, (3), 327–343. <https://doi.org/10.1080/13600869.2024.2403053>

4. European Parliament and Council of the European Union. (2024). *Regulation (EU) 2024/1689 (Artificial Intelligence Act)*. Official Journal of the European Union.

5. Кабінет Міністрів України. (2020, 2 грудня). *Про схвалення Концепції розвитку штучного інтелекту в Україні (Розпорядження № 1556-р)*. <https://www.kmu.gov.ua/nras/pro-shvalennya-konceptsiyi-rozvitku-shtuchnogo-intelektu-v-ukrayini-s21220>

6. Ministry of Digital Transformation of Ukraine. (2024). *White Paper on Artificial Intelligence Regulation in Ukraine*. <https://storage.thedigital.gov.ua/files/c/fc/36c4cae89deedfbf3781ec6bceddffcc.pdf>



Казаков Геннадій

к.і.н., докторант кафедри публічного управління і проектного менеджменту ДЗВО «Університет менеджменту освіти»

Вища школа публічного управління, Київ

ДЕРЖАВНА ПОЛІТИКА ВИКОРИСТАННЯ ШІ У КУЛЬТУРНИХ ІНДУСТРИЯХ: ДОСВІД ЯПОНІЇ

Регулювання та обмеження штучного інтелекту (далі – ШІ) сьогодні є одним з ключових питань на міжнародній арені. Спрощуючи професійне та повсякденне життя особи, ШІ водночас призводить до поступової заміни у деяких сферах живу людину. Крім того, навчаючи ШІ за матеріалами, які знаходяться у вільному доступі в мережі Інтернет (у тому числі на піратських ресурсах) відбувається порушення авторського права офіційних правовласників. Особливо страждають від цього представники культурних індустрій. В такому випадку, для побудови національної політики щодо ШІ, у тому числі і в управлінні культурними індустріями доцільно дослідити міжнародний досвід з цієї проблематики. Особливо доречним для України буде японський досвід, адже уряд Японії, як і український наполягають не на суттєвих обмеженнях ШІ, а на розумній його інтеграції у всі сфери діяльності.

Мета розвідки – висвітлити політику органів влади Японії щодо використання ШІ у сфері культурних індустрій, зокрема в контексті авторського права.

Позиція діячів культурних індустрій у Японії різниться з відповідними діями більшості держав, адже японці не вбачають у ШІ загрози, а пропонують інтегрувати ШІ у свою діяльність, визначивши у відповідному законодавстві сфери: де використання ШІ є повністю дозволеним, а де варто створити синтез живої людини та машини у процесі створення культурного продукту. Що цікаво, мова про повне обмеження ШІ у створенні культурного продукту в Японії не підіймається. Для прикладу, Й. Садошіма, президент і генеральний директор Cork Inc., член правління Ради зі стратегії ШІ при Кабінеті міністрів, вказує, що «Якби штучний інтелект міг взяти на себе завдання перекладу, творці могли б поширювати більше своїх творів за кордоном, а шанувальники в усьому світі могли б насолоджуватися новими релізами без затримок» [1].

ШІ обумовлює потребу у переосмисленні системи авторського права та про-

цедури його захисту. Вже є певний прецедент, коли Палата представників Японії оголосила на офіційному рівні, що використання наборів даних для навчання моделей ШІ не суперечить чинному законодавству про авторське право. Відповідно до цієї позиції, процес збору загальнодоступних даних для навчання алгоритмів не потребує отримання попередньої ліцензії чи дозволу від правовласників [2].

Такий підхід має важливе значення для забезпечення широкого доступу до ресурсів, необхідних для розвитку інноваційних технологій, і сприяє зменшенню адміністративних та фінансових бар'єрів для дослідників і розробників. Зокрема, легалізація використання загальнодоступних даних без ліцензування дозволяє розробникам ШІ ефективніше використовувати відкриту інформацію для вдосконалення моделей, створення більш точних і адаптивних алгоритмів та розширення їх застосування у різних галузях.

Проте це не значить, що уряд Японії підтримує усебічне використання ШІ у сфері культури, зокрема й вільне використання творів на які розповсюджується авторське право. Юридичним підкомітетом Відділу авторського права Культурної ради у травні 2024 р. було підготовлено документ «Загальне розуміння ШІ та авторського права в Японії», який не носить офіційного характеру, проте запропонована у ньому концепція має вирішальне значення при розгляді питань ШІ та авторського права.

Загалом визначено, що розробники ШІ використовуючи чужу працю для його навчання мають виплачувати роялті, паралельно отримуючи дозвіл на безкоштовне використання робіт захищених авторським правом для тестування ШІ. Сам ШІ не може отримати авторське право на згенерований продукт, але його може отримати людина, яка робила запит за умови, що така особа мала «творчий намір» і здійснила особистий «творчий внесок». Хоча слід вказати, що наразі все важче стає оцінити, що саме є особистим внеском. Японці зокрема пропонують таким вважати не просте копіювання згенерованого матеріалу, а вибір частин з декількох варіантів або ж внесення до нього змін.

Слід наголосити, також пропонується заборонити для навчання ШІ використовувати інтернет-мережу, що обумовлено великою кількістю піратських сайтів, що фактично призводить до порушення авторського права [3].

Таким чином, в Японії станом на сьогодні не має закону, який би регулював використання ШІ (у тому числі і у сфері культури), проте виступи посадовців, документи рекомендаційного характеру та позиція діячів культурних індустрій свідчать про відкритість до інтеграції ШІ у процеси створення культурного продукту. Більше того, органи влади готові визнати за певних умов матеріал, згенерований ШІ, як авторський та такий на який розповсюджується дія авторського права. При цьому, пропонується обмежити навчання ШІ, заборонивши використання мережі Інтернет та запровадження виплат роялті при використанні культурної продукції для навчання ШІ. Досвід Японії може становити інтерес для України з точки зору пошуку врівноваженого підходу до врегулювання використання ШІ в культурній сфері. Його аналіз може бути корисним для формування національної політики, яка з урахуванням національних особливостей забезпечить як розвиток цифрових інструментів, так і належний захист прав суб'єктів культурних індустрій.

Список використаних джерел:

1. The Government of Japan. (2024). Generative AI and Manga: Taking Advantage of Japan's Strength in Refinement. Retrieved from https://www.japan.go.jp/kizuna/2024/03/generative_ai_and_manga.html
2. Lanz, J. A. (2023). AI Art Wars: Japan Says AI Model Training Doesn't Violate Copyright. Retrieved from <https://decrypt.co/143461/ai-art-wars-japan-says-ai-model-training-doesnt-violate-copyright>
3. Agency for Cultural Affairs. (2024). General Understanding on AI and Copyright in Japan. 2024. 19 p. Retrieved from https://www.bunka.go.jp/english/policy/copyright/pdf/94055801_01.pdf



AI-DRIVEN КОМПЕТЕНТНОСТІ В ПУБЛІЧНОМУ СЕКТОРІ: СТРАТЕГІЯ ПРОФЕСІЙНОГО РОЗВИТКУ ПУБЛІЧНИХ СЛУЖБОВЦІВ

У добу цифрової трансформації, штучний інтелект (ШІ) радикально змінює засади всіх видів суспільної взаємодії, зокрема і публічного управління. Проте ефективне впровадження інновацій потребує не лише технічного оновлення, а й глибокої трансформації компетентнісної моделі проходження публічної служби, здійснення посадовими особами своїх повноважень. Відповідю на цей виклик з точки зору розбудови компетентнісної моделі публічної служби може бути формування AI-driven компетентностей, які дозволяють адаптувати публічне управління до вимог доби ШІ. У цьому контексті Стратегія розвитку сфери електронних комунікацій України до 2030 року [1], Етичні засади ЄС та ЮНЕСКО щодо використання ШІ [2],[3], як стратегічні документи, що задають орієнтири для реформування і подальшого розвитку, відіграють визначальну роль і допомагають сформувати комплексне бачення потреб публічної служби.

Кризи останніх декількох років (Пандемія та повномасштабне вторгнення) свідчить про те, що досягнення цифрової трансформації стали однією з гарантій інституційної спроможності держави. Реалізація дорожньої карти Стратегії-2030 вимагає не просто технічного оновлення публічної служби, а створення спроможної інституційної екосистеми [1]. AI-driven компетентності, як компетентності, що охоплюють не лише технічне розуміння алгоритмів, але й здатність до критичної оцінки впливу AI на публічне управління, суспільство, приватність і права людини, передбачають не лише знання технологій, а здатність працювати в умовах швидких змін, здійснювати етичний моніторинг, приймати гнучкі рішення. Саме такі посадовці можуть забезпечити стійку цифрову трансформацію державного управління.

Інтеграція штучного інтелекту в діяльність державних інституцій вимагає нових управлінських ролей і навичок — аналітичного мислення, здатності працювати з даними, стратегічного бачення у сфері IT. Відповідно до цілей Стратегії-2030 [1], публічні службовці повинні стати провідниками цифрових змін, здатними впроваджувати системи на основі ШІ для оптимізації процесів управління, що передбачає лідерські та інноваційні компетентності.

Розбудова AI-driven компетентностей має відбуватись з урахуванням «Ethics Guidelines for Trustworthy AI» Єврокомісії (2019), які вимагають забезпечення прозорості, надійності, людської відповідальності й справедливості в системах ШІ [2]. Професійний розвиток службовців має включати підготовку до дотримання цих стандартів, що водночас сприяє євроінтеграції та посиленню демократичного врядування.

Як підкреслено в Рекомендаціях ЮНЕСКО (2021), зловживання ШІ може призвести до дискримінації, втручання в приватне життя та соціальної нерівності [3]. Службовці повинні не лише використовувати ШІ, але й вміти ідентифікувати ризики та приймати етично зважені рішення. Таким чином, розвиток AI-driven компетентностей є елементом національної стійкості та забезпечення прав людини в цифрову епоху. Відповідно, професійний розвиток з урахуванням програм формування AI-driven компетентностей може розглядатися як інструмент адаптації до глобальних ризиків

Глобальним трендом є поступове усвідомлення та прийняття ШІ як частини процесу формування політик. Публічні службовці мають бути здатними не лише експлуатувати ШІ, а й брати участь у формуванні політик щодо його впровадження

[4]. Згідно з переліком компетентностей НАЗЯВО (2024) та Національного агентства України з питань державної служби, такі навички включають аналіз ризиків, розробку нормативного забезпечення та забезпечення міжсекторальної координації у сфері AI-рішень [5]. Найбільш запитаними можна вважати такі AI -driven компетентності як базове розуміння нейромереж, генеративного ШІ, оцінка ризиків використання ШІ у громадському просторі, здатність інтерпретувати ШІ-рішення для нефахових аудиторій, вміння пояснити громадянам або підлеглим, як працює ШІ-система, виявлення упередженості алгоритмів, вразливостей та маніпулятивних ризиків тощо[6], [7].

Формування AI-driven компетентностей публічних службовців є стратегічним завданням професійного розвитку. Це необхідна передумова для впровадження етичного, ефективного та стійкого публічного управління в умовах інтенсивної цифровізації та євроінтеграції. ШІ не замінить людину у прийнятті рішень, тим більш в прийнятті відповідальних рішень щодо державних політик, але вимагає нової якості публічного лідерства. На сьогодні обов'язковою складовою сучасного професійного розвитку публічного службовців є оволодіння цифровими компетентностями, а з урахуванням швидких темпів розвитку цифрових технологій – сам адаптивних компетентностей, таких як -driven компетентності.

Список використаних джерел:

1. Мін.цифри України. Стратегія розвитку сфери електронних комунікацій України – 2030. 2024 URL: <https://thedigital.gov.ua/storage/uploads/files/%D0%90%D0%BD%D0%B0%D0%BB%D1%96%D1%82%D0%B8%D1%87%D0%BD%D1%96%20%D0%BC%D0%B0%D1%82%D0%B5%D1%80%D1%96%D0%B0%D0%BB%D0%B8.pdf>
2. European Commission. (2019). *Ethics guidelines for trustworthy AI*. High-Level Expert Group on Artificial Intelligence. <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/library/ethics-guidelines-trustworthy-ai>
3. UNESCO. (2021). *Recommendation on the ethics of artificial intelligence*. United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization. <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000381137>
4. European Commission. (2020). *Digital Skills and Jobs Coalition*. <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/policies/digital-skills-jobs-coalition>
5. Національне агентство України з питань державної служби. (2024, 30 липня). Наказ № 111-24 «Про затвердження переліків пріоритетних напрямів (тем) підвищення кваліфікації державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад за загальними професійними (сертифікатними) та короткостроковими програмами у 2025 році». <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v011859-24#Text>
6. Vuorikari, R., Punie, Y., Carretero, S., & Van den Brande, G. (2022). *DigComp 2.2: The Digital Competence Framework for Citizens – With new examples of knowledge, skills and attitudes*. Publications Office of the European Union. <https://data.europa.eu/doi/10.2760/115376>
7. AI4Gov. (2022). *AI competencies framework for the public sector*. Artificial Intelligence for the Public Sector Erasmus+ Project. <https://ai4gov-project.eu>



Кобелєва А.

Студентка Університету митної справи та фінансів
Факультет економіки та економічної безпеки
Спеціальності С1 Економіка

ВПЛИВ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ НА ЗАЙНЯТІСТЬ І РОБОЧУ СИЛУ

Поточний розвиток технологій штучного інтелекту (ШІ) перетворюється на один із ключових чинників структурної трансформації економіки та ринку праці. Процеси автоматизації, роботизації та вдосконалення аналітики даних суттєво впливають на традиційні форми зайнятості, поступово зменшуючи потребу в людській праці у певних виробничих сегментах.

На сьогодні ШІ активно використовується сферах фінансів, логістики, охорони здоров'я, освіти та обслуговування клієнтів. Його впровадження сприяє підвищенню продуктивності, покращенню точності виконання завдань і прискоренню робочих процесів. Водночас зростання рівнів автоматизації та запровадження відповідних технологій супроводжується ризиками скорочення робочих місць у галузях, де домінують рутинні операції, таких як касові операції, адміністрування, транспортні перевезення чи бухгалтерія.

Проте розвиток штучного інтелекту також створює нові перспективи працевлаштування. Значно зростає попит на висококваліфіковані кадри у напрямках розробки програмного забезпечення, кібербезпеки, аналітики великих даних та цифрового маркетингу. Дедалі більшої ваги набувають професії, пов'язані з дослідженням етичних аспектів використання ШІ, управлінням алгоритмічними процесами і проєктуванням нейронних мереж.

Для мінімізації соціальної нерівності та запобігання безробіттю важливо сприяти розвитку цифрових навичок працівників та систем перекваліфікації. Сучасна система освіти повинна готувати фахівців не тільки до виконання вузько-профільних завдань, а й до здобуття компетентності у сфері постійного навчання та пристосування до динамічних змін технологічного середовища.

Отже, запровадження штучного інтелекту є неминучим явищем, яке вміщує як виклики, так і нові можливості для суспільства. Подальша еволюція ринку праці значною мірою залежатиме від здатності суспільства до оперативної адаптації в умовах нової технологічної реальності.



Ласкін Іван

студент РТФ НТУУ «КПІ ім. Ігоря Сікорського»
Науковий керівник: Бутник О.О.
кандидат наук з державного управління,
доцент кафедри теорії та практики управління ФСП
НТУУ «КПІ ім. Ігоря Сікорського»

ОПТИМІЗАЦІЯ ВИКОРИСТАННЯ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ В СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

Сучасне суспільство функціонує в умовах, коли цифрові технології проникають у всі сфери життя, державне управління — не виняток. Штучний інтелект (далі — ШІ), який ще донедавна здавався фантастикою, вже зараз змінює способи, якими публічна влада спілкується з громадянами. Для України, яка переживає надзвичайні виклики, цифрова трансформація — це не просто тренд, а реальна можливість зробити державу більш гнучкою, відкритою та ефективною.

При цьому важливо розуміти, що ШІ — це не лише про технології. Це про нову філософію управління, де на перший план виходить користувач, тобто громадянин. І саме на цьому варто будувати стратегії впровадження інтелектуальних інструментів у публічну сферу [1].

Перш за все, ШІ допомагає державним органам швидше обробляти запити, зменшувати бюрократію і робити послуги доступнішими. Наприклад, завдяки чат-ботам, які працюють цілодобово, громадяни можуть отримати відповіді на запитання без черг чи дзвінків у держустанови [2].

Українська цифрова платформа «Дія» — це вже міжнародно визнаний приклад цифрового прориву. Але потенціал значно більший: алгоритми ШІ можуть прогнозувати потреби користувачів, пропонувати послуги заздалегідь, автоматично перевіряти документи або навіть допомагати громадянам із заповненням форм [3].

На рівні місцевого самоврядування вже з'являються ініціативи, коли мешканці міст можуть повідомляти про проблеми через мобільні застосунки, а ШІ аналізує повідомлення і маршрутизує їх відповідним службам. Це дозволяє скоротити час реакції й підвищити рівень довіри до органів влади.

Також ШІ може бути корисним у плануванні: аналізуючи потоки звернень, навантаження на служби, соціально-економічні дані, система може пропонувати управлінцям оптимальні рішення або попереджати про потенційні проблеми. Але не варто ідеалізувати. Застосування ШІ у сфері публічних послуг стикається з серйозними проблемами. По-перше, це питання захисту персональних даних. Коли система аналізує, наприклад, твою поведінку в додатку чи онлайн-запити — важливо розуміти, хто має до цього доступ і як ця інформація зберігається [4].

По-друге, існує ризик цифрової нерівності. Якщо частина населення не має смартфона або стабільного інтернету — вони виключаються з процесів цифрової взаємодії з державою. І тут ШІ може не полегшити, а ускладнити доступ до важливих послуг [2].

Крім того, виникає питання довіри. Люди повинні розуміти, як саме працює система, яка приймає рішення за участю ШІ. Якщо цей процес непрозорий, — це породжує підозри, скарги та навіть протестні настрої [1].

Відповідальність — важлива тема. Якщо ШІ припустився помилки, то хто за це буде відповідати? Програміст? Чи посадовець, який затвердив систему? Ці питання ще не мають однозначних відповідей.

Для того, щоб ШІ реально працював на користь держави й людей, потрібно розвивати не лише технології, а й інфраструктуру, освіту і довіру. Це означає:

- навчати публічних службовців працювати з цифровими сервісами та аналітикою.
- інвестувати в технічну базу: від безпечного зберігання даних до хмарних рішень.
- розробляти чіткі етичні та правові рамки, щоб громадяни розуміли, як саме працює «цифрова держава» і чому їй можна довіряти [2].

Крім того, важливою є співпраця між різними гілками влади, бізнесом та громадянським суспільством. Це дозволить створювати рішення, які будуть не просто технічно можливими, а й соціально прийнятними.

Україна має шанс не просто наздоганяти світ, а запропонувати свої унікальні підходи. Ідеї цифрової ідентичності, соціальних послуг на базі ШІ, інтеграції даних між органами — усі ці ініціативи вже перебувають на етапі реалізації [3].

Також важливо адаптувати європейський досвід щодо наших реалій — з урахуванням як технологічних, так і соціальних викликів [4].

Штучний інтелект — це не універсальне вирішення всіх проблем, але це дуже сильний інструмент, який при правильному підході може значно покращити якість державного управління. Ключовим залишається питання балансу: між автоматизацією і людяністю, між ефективністю і справедливістю.

Нам необхідно забезпечити функціонування держави, здатної не лише застосовувати ШІ, а й робити це чесно, зрозуміло і з користю для людей. Якщо ми навчимося правильно поєднувати інновації з відповідальністю — цифрові сервіси з елементами ШІ стануть основою справжньої відкритої та сучасної держави.

Список використаних джерел:

1. Floridi, L., & Cowls, J. (2019). A Unified Framework of Five Principles for AI in Society. Harvard Data Science Review, 1(1). [https://doi.org/10.1162/99608f92.8cd550d1]
2. OECD. (2019). Recommendation of the Council on Artificial Intelligence. [https://legalinstruments.oecd.org/en/instruments/OECD-LEGAL-0449]
3. Національне агентство України з питань державної служби. (2023). Цифрова трансформація та розвиток спроможностей публічної служби. [https://nads.gov.ua/]
4. European Commission. (2021). Proposal for a Regulation laying down harmonised rules on artificial intelligence (Artificial Intelligence Act). [https://eur-lex.europa.eu/]



Лихач Юлія

кандидат наук з державного управління,
директор Вищої школи публічного управління

ВИКОРИСТАННЯ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ У СФЕРІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПУБЛІЧНІЙ СЛУЖБІ

Розбудова публічної служби є ключовим елементом реформи державного управління та децентралізації влади в умовах європейської інтеграції та повоєнної відбудови. Саме на публічних службовців покладено відповідальність за безперервну діяльність органів державної влади і органів місцевого самоврядування, реалізацію запланованих реформ та надання послуг громадянам.

В умовах модернізації системи публічної служби важливі системні трансформації за ключовими напрямками: впровадження сучасних інструментів управління персоналом, удосконалення підходів до оплати праці, автоматизація процесів управління персоналом, розбудова системи професійного навчання, запровадження організаційної культури.

Разом з тим, реалізація запланованих заходів є неможливою без використання сучасних цифрових інструментів, зокрема штучного інтелекту (далі – ШІ). Протягом останнього десятиліття сервіси ШІ набули широкої популярності та застосовуються в різних галузях та сферах. Сьогодні такими інструментами як чат GPT, Gemini, Google Bard, Microsoft Copilot, HuggingChat та іншими сервісами активно користуються публічні службовці у своїй щоденній професійній діяльності.

У сучасному світі ШІ стає ключовим інструментом у сфері управління персоналом. Адже він допомагає здійснювати пошук персоналу, ефективно взаємодіяти з працівниками, підвищуючи продуктивність їх роботи, забезпечувати професійний розвиток, а також протидіяти стресові на робочому місці тощо.

За даними найбільших в Україні платформ з пошуку роботи, а саме: work.ua, robota.ua та linkedin.com понад 50% HR менеджерів вже використовують інструменти ШІ в роботі. Згідно опитування проведеного порталом robota.ua в серпні 2024 року 50,4% рекрутерів використовують ШІ інструменти в HR процесах, найчастіше використовують чат GPT – 60% і лише 2,5% респондентів заявляють, що точно відмовляються від впровадження ШІ в найближчі 2 роки [1].

Згідно аналітики компанії LinkedIn штучний інтелект значно економить час HR працівників, це підтвердило їхнє опитування в якому 67% респондентів погодилися з цим твердженням [2].

Використання інструментів ШІ у сфері управління персоналом на державній службі та органах місцевого самоврядування може охопити низку процесів та процедур, зокрема:

Добір на посади. ШІ здатен автоматично сортувати дані отриманих резюме, мотиваційних листів за ключовими словами, виділяти необхідний досвід та навички, інші визначені законодавством вимоги та формувати опрацьовані списки кандидатів. Це дає змогу швидко обробляти великі масиви інформації та даних і оптимізувати етап попереднього відбору персоналу. Крім того, за допомогою ШІ можливо, на основі чинних нормативно-правових актів, генерувати тестові запитання та ситуаційні завдання, а також здійснювати їх автоматичну перевірку та аналізувати статистику результатів.

Управління професійним розвитком. Побудова індивідуальних програм професійного розвитку, підготовка рекомендацій щодо напрямів підвищення кваліфікації та пропозицій щодо проходження он-лайн курсів, що здійснюється на основі аналізу попереднього досвіду працівника та потреб органу публічної влади.

Оцінювання результатів службової діяльності публічних службовців. Застосування алгоритмів для аналізу результатів службової діяльності публічного службовця, виявлення сильних та слабких сторін, прогнозування потреб у професійному навчанні, надання рекомендацій щодо кар'єрного зростання, застосування заходів мотивації або покарань.

Адаптація (онбординг) новопризначених працівників за допомогою інструментів ШІ проходить більш ефективно та менш затратно. Застосування чат-ботів, які відповідають на типові питання щодо діяльності установи, внутрішні процедури та процеси. Підготовка індивідуальної програми навчання новопризначеного працівника на основі його досвіду та компетентностей. А також системи ШІ можуть відстежувати прогрес адаптації працівника та надавати необхідні рекомендації безпосередньому керівнику та працівникам служби управління персоналом.

Корисною для працівників служб управління персоналом є й можливість **генерації аналітичних звітів та порівняльних таблиць**. Системи ШІ можуть автоматично формувати візуалізовані дані, такі як графіки, діаграми, рейтингові порівняння, що значно спрощує підготовку аналітичних документів і презентацій.

Формування організаційної культури. Визначення ефективних моделей управління, виявлення потреб у безбар'єрному робочому місці, налагодження каналів внутрішньої комунікації та зворотнього зв'язку з працівниками, впровадження програм психосоціальної підтримки працівників на робочому місці тощо.

Разом з тим, використання та розвиток систем ШІ у сфері управління персоналом повинні здійснюватися з дотриманням чинного законодавства України, зокрема положень Кодексу законів про працю України, Закону України «Про захист персональних даних», а також інших нормативно-правових актів, що регулюють трудові відносини на публічній службі. У разі застосування працівниками служби управління персоналом систем ШІ у публічному секторі варто брати до уваги, зокрема, Закон України «Про державну службу», Закон України «Про службу в органах місцевого самоврядування», Загальні правила етичної поведінки державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування, законодавство про захист персональних даних, законодавство у сфері державної служби та служби в органах місцевого самоврядування, а також інші спеціальні акти, які встановлюють вимоги до конкурсного добору, прозорості, недискримінації та етичності кадрових процедур [3].

Слід зазначити, що застосування ШІ у сфері управління персоналом на публічній службі не в змозі замінити працівника, а лише посилює його спроможність ухвалювати обґрунтовані рішення, зменшує щоденне рутинне навантаження. Слід також акцентувати увагу, що надмірне використання ШІ може перешкоджати розвитку критичного мислення і навичок вирішення проблемних ситуацій, а також

творчості та інноваційному мисленню. Тому сучасні науковці та практики виступають за посилення людського контролю за надмірним використанням ШІ та проведенні ретельного оцінювання пропозиції ШІ перед прийняттям остаточного рішення.

Разом з тим, інструменти ШІ можуть суттєво підсилити процедури та процеси управління персоналом на публічній службі. Це дозволить автоматизувати ключові етапи оцінювання кандидатів, підвищити прозорість процесу та зменшити людський фактор у процесів відбору та оцінювання персоналу, а також посилить професійні навички співробітників. Крім того, ШІ сприяє формуванню інноваційної, технологічної, гнучкої, ефективної моделі роботи з управління персоналом на публічній службі, що відповідає вимогам та тенденціям щодо побудови сучасної та прозорої HR-практики в публічному секторі.

Список використаних джерел:

1. Budni.Robota.ua. Як українські HR-фахівці використовують у своїй роботі технології штучного інтелекту: дослідження Robota.ua. 2024. URL: <https://budni.robota.ua/hr/yak-ukrayinski-hr-fahivtsi-vikoristovuyut-u-svoyiy-robotitehnologiyi-shtuchnogo-intelektu-doslidzhennya-robota-ua>

2. Learntoearn.global. Штучний інтелект для рекрутерів і HR. 2024. URL: <https://ua.learntoearn.global/blog/shtuchnyi-intelekt-dlia-rekruteriv-i-hr>

3. Рекомендації з відповідального використання штучного інтелекту у сфері управління персоналом. 2025. URL: <chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcgiclfindmkaj/https://storage.thedigital.gov.ua/files/4/54/747daa2d949a8b4046ce7aed873aa54c.pdf>



Мандула Михайло

Київський політехнічний інститут
імені Ігоря Сікорського

ВИКОРИСТАННЯ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ ДЛЯ ПІДТРИМКИ РЕІНТЕГРАЦІЇ ВЕТЕРАНІВ У СІЛЬСЬКИХ ГРОМАДАХ: ЦИФРОВІ РІШЕННЯ

Війна змусила українське суспільство швидко переосмислити значущість державної підтримки – і кому вона має бути доступною в першу чергу. У прифронтових громадах це переосмислення набуло особливої сили, адже там, де системи охорони здоров'я, освіти й адміністрації працюють на межі, головним завданням стає не просто відновити інфраструктуру, а збудувати нову логіку взаємодії між людьми й інституціями. У цьому контексті цифрові рішення – зокрема на базі штучного інтелекту – поступово перестають бути просто технічною опцією. Саме в сільських громадах потреба в таких сервісах найгостріша, адже тут цифрові інтерфейси нерідко заміщують відсутні інституції [1].

Цифрові сервіси, побудовані на основі алгоритмів ШІ, не просто автоматизують процес, а дозволяють прийняти оптимальні рішення. Особливо помітно це в сільських громадах, де відстань між людиною і системою часто визначається не лише кілометрами, а роками недовіри, бюрократії та браку уваги. Саме тому технології тут мають не замінити людину, а допомогти налагодити діалог між тими, хто повернувся з війни, і тими, хто повинен створити для них умови, щоб жити далі.

Станом на зараз функціонування сільських громад відзначається не лише обмеженістю інфраструктурних ресурсів, а й багаторівневими формами соціальної дезорганізації, що ускладнюють повернення ветеранів до звичного ритму життя.

У такому контексті цифрові рішення на основі ШІ не можуть сприйматися як зовнішній сервіс – вони повинні стати частиною комунікативного середовища, у якому розгортається взаємодія між ветераном і публічними інституціями. Створення таких сервісів, як «Ветеран», застосунок «Мрія» чи віртуальний психологічний інструмент MARTA, засвідчує тенденцію до формування гібридних моделей допомоги, де управлінські, медичні й психосоціальні функції поєднуються в межах єдиної цифрової платформи [4]. У цьому полягає зрушення від технології як інструменту до технології як середовища.

На перетині соціальної реінтеграції та цифрового розвитку формуються нові форми комунікації між органами влади й ветеранами, які потребують не лише сервісної доступності, а й етичної відповідності. Застосування ШІ в системі надання адміністративних і соціальних послуг дозволяє оптимізувати логістику прийняття рішень, пришвидшити реагування на запити, формалізувати процедури взаємодії [2]. Проте таке технологічне розширення функцій органів влади має спиратися на нормативно-етичні засади, які досі залишаються недоопрацьованими. Регуляторна невизначеність у сфері ШІ в Україні, зокрема щодо його застосування у публічному управлінні, створює ситуацію фрагментованого правового поля [5]. Законодавство, яке сьогодні регламентує обробку персональних даних, не враховує специфіку алгоритмічного управління, автоматизованого оцінювання, цифрової селекції кандидатів на посади в системі органів місцевого самоврядування. Така правова прогалина унеможлиблює належну інституціоналізацію інструментів ШІ в управлінських практиках, зокрема у справах, що стосуються працевлаштування ветеранів, оцінки їхнього психоемоційного стану чи призначення адресної підтримки.

У сільських громадах, де соціальний контроль набуває специфічних форм, а ступінь технічної доступності варіюється залежно від території, подібна загроза набуває реальних обрисів. Алгоритми, що автоматично класифікують звернення, прогнозують рівень потреб або визначають форму підтримки, фактично перебирають на себе функції первинного управлінського реагування. Водночас помилки на цьому рівні не мають очевидного механізму виправлення – ветеран, який був проігнорований системою або отримав непридатну послугу, часто не має ані технічної, ані юридичної можливості ініціювати процес апеляції. Цифрова інфраструктура, побудована без урахування таких механізмів, стає інструментом деперсоналізованої влади, яка діє без індивідуальної відповідальності [3].

Попри ризики, з боку держави впровадження таких інновацій супроводжується створенням інституційних центрів розробки ШІ, наприклад, відкриття WINWIN AI Center of Excellence у 2025 році ознаменувало початок системної цифрової політики у сфері державного управління. Центр виконує функції аналітичної платформи, інкубатора проєктів і розробника національних мовних моделей [2], але потенціал його продуктів – насамперед у можливості створювати адаптивні сервіси, які можуть ураховувати соціальний контекст конкретної громади. Для сільських громад це означає перехід від уніфікованих шаблонів до локалізованих рішень, що відображають соціально-економічні умови, рівень цифрової грамотності, наявність критичної інфраструктури.

Символом такого етичного зрушення стає MARTA – цифровий інструмент, що не лише забезпечує попередню оцінку психоемоційного стану ветерана, а й функціонує як точка доступу до психосоціальної допомоги, що раніше була недоступною в умовах територіальної ізоляції. Понад 900 тисяч звернень до цього сервісу свідчать не лише про технічну ефективність, а й про потребу у форматах безпечної, ненасильницької та неієрархічної взаємодії, яка зменшує бар'єр входу в систему публічної допомоги [4]. У багатьох випадках цифрова платформа є єдиною точкою контакту з інституціями, що дозволяє розпочати процес повернення до життя.

Місцеві практики, що формуються в громадах, доповнюють цей інституційний контур емпіричною логікою – ветерани, які пройшли реабілітацію та мають досвід

дії в кризових умовах, залучаються до адміністративної роботи, координують взаємодію між бенефіціарами й органами влади, стають носіями подвійного досвіду: інституційного й особистого. У таких проєктах, як «ТитаниUA», простежується перехід від моделі «допомоги зверху» до моделі «участі зсередини», де цифрові інструменти підтримки формуються не для ветеранів, а разом із ними [4]. Саме цей зсув задає координати майбутнього – не як технологічного прогресу, а як переформатування політичної етики взаємодії між владою та людиною, що повертається з війни.

Список використаних джерел:

1. Квітка, С., Новіченко, Н., Гусаревич, Н., Піскоха, Н., Бардах, О., & Демощенко, Г. (2020). Перспективні напрямки цифрової трансформації публічного управління. Аспекти публічного управління, 8(4), 129–146. http://nbuv.gov.ua/UJRN/aspulup_2020_8_4_14
2. Міністерство цифрової трансформації України. (2025, лютий). Мінцифра запускає WINWIN AI Center of Excellence – центр передового досвіду з розробки та інтеграції ШІ. <https://thedigital.gov.ua/news/mintsifra-zapuskae-winwin-ai-center-of-excellence-tsentr-peredovogo-dosvidu-z-rozrobki-ta-integratsii-shi>
3. Нова епоха кібершахрайства: Як ChatGPT може допомогти шахраям у крадіжках, шантажі та пропаганді. (2024, квітень). PSM7. <https://psm7.com/uk/security/nova-epokha-kibershaxrajstva-yak-chatgpt-mozhe-dopomogti-shaxrayam-u-kradizhках-shantazhi-ta-propagandi.html>
4. Хромади.org. (2024, березень). Як допомогти ветеранам і ветеранкам повернутись у повноцінне суспільне життя: шостий діалог із громадами «Децентралізація на зв'язку». <https://hromady.org/shostij-dialog-iz-gromadami-decentralizaciya-na-zvyazku/>
5. Верховна Рада України. (2010). Закон України «Про захист персональних даних» № 2297-VI від 01.06.2010. Відомості Верховної Ради України, № 34, ст. 481. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2297-17#Text>



Медведь Аліна

завідувач Центру професійного навчання інноваційним інструментам та технологіям у професійній діяльності Вищої школи публічного управління

ПРОФЕСІЙНЕ НАВЧАННЯ ПУБЛІЧНИХ СЛУЖБОВЦІВ У КОНТЕКСТІ ВПРОВАДЖЕННЯ ШІ: ВІД ОБІЗНАНОСТІ ДО КОМПЕТЕНТНОСТІ

Цифрова трансформація публічного сектору вимагає від державних службовців не лише базових цифрових навичок, а й обізнаності з принципами функціонування та застосування новітніх технологій, зокрема штучного інтелекту (ШІ). Для прикладу, в Європейському Союзі вже певний час відбувається активне формування нормативної рамки для безпечного та етичного використання ШІ. У 2024 році ЄС офіційно ухвалив Регламент Європейського Союзу щодо штучного інтелекту (AI Act) [1], який став першим комплексним законодавчим актом у цій сфері. Регламент визначає ризик-орієнтований підхід до застосування ШІ, з особливою увагою до його використання в публічному секторі.

Визнання важливості процесів впровадження ШІ на рівні державної політики України підтверджується низкою нормативних документів, які визначають стратегічні підходи до розбудови цієї сфери. Зокрема, у Концепції розвитку штучного

інтелекту в Україні [2] визначено пріоритети інтеграції ШІ у державне управління, освіту, безпеку, економіку. На розвиток положень Концепції спрямовано План заходів з її реалізації на 2025–2026 роки [3], який передбачає конкретні інструменти впровадження ШІ, зокрема у сфері професійної освіти.

В умовах інтеграції ШІ у діяльність органів влади виникає об'єктивна потреба у формуванні відповідних професійних компетентностей у публічних службовців. Йдеться не лише про технічне розуміння функціонування алгоритмічних систем, а й про здатність критично оцінювати їхні можливості та обмеження, враховувати етичні й правові аспекти використання технологій у процесі прийняття управлінських рішень. Професійне навчання в цій сфері має бути системним, міждисциплінарним і адаптованим до конкретних завдань публічної служби. Саме через розвиток цифрової грамотності, аналітичного мислення та обізнаності з національними і міжнародними підходами до регулювання ШІ можна забезпечити ефективне й безпечне впровадження інноваційних рішень у державному секторі.

У цьому контексті активну роль відіграє Вища школа публічного управління, яка з 2024 року реалізує дві загальні короткострокові програми підвищення кваліфікації: «Основи штучного інтелекту для публічного службовця» та «Можливості використання цифрових технологій та штучного інтелекту в діяльності публічного службовця». Станом на травень 2025 року професійне навчання за цими програмами пройшли вже 622 учасники. Метою зазначеного навчання є розвиток у слухачів практичних навичок використання цифрових інструментів та застосування штучного інтелекту для оптимізації робочого процесу з дотриманням базових принципів кібергігієни та основних принципів етичного використання штучного інтелекту в професійній діяльності публічних службовців. Також модулі по ШІ додано до розроблених у 2025 році програм підвищення кваліфікації «Інформаційна безпека», «Цифрові інструменти в діяльності публічних службовців» та «Цифрова грамотність та інформаційна безпека публічних службовців».

Важливим доповненням до освітніх ініціатив стали Поради з відповідального використання штучного інтелекту публічними службовцями [4], розроблені спільно з Міністерством цифрової трансформації України та Національним агентством України з питань державної служби. Ці поради покликані сприяти усвідомленому й етичному застосуванню інструментів ШІ в публічному секторі. Документ акцентує на дотриманні принципів прозорості, збереженні людського контролю над алгоритмічними рішеннями, недопущенні дискримінації внаслідок автоматизованої обробки даних та необхідності захисту персональної інформації. Цей poradnik активно інтегрується в процес розробки нових програм підвищення кваліфікації, що сприяє формуванню у публічних службовців навичок відповідального використання ШІ в професійній діяльності.

Зважаючи на актуальність і швидкий розвиток технологій штучного інтелекту, стає очевидним, що професійне навчання публічних службовців є ключовим елементом у забезпеченні успішної інтеграції ШІ у публічному секторі. Стратегічний підхід до навчання, заснований на міждисциплінарному підході, продовженні адаптації програм до специфіки публічного управління та співпраці з провідними навчальними й аналітичними установами, сприятиме формуванню компетентних фахівців, здатних ефективно використовувати технології ШІ для оптимізації управлінських процесів. Підвищення кваліфікації публічних службовців не лише забезпечить відповідність національним стандартам і міжнародним практикам, а й сприятиме формуванню цифрової культури в органах влади.

Список використаних джерел:

1. European Union Artificial Intelligence Act. (n.d.). EU AI Act. <https://www.euaiact.com/>
2. Про схвалення Концепції розвитку штучного інтелекту в Україні, Розпорядження Кабінету Міністрів України № 1556-р (2021) (Україна). <https://zakon.rada.gov>

3. Кабінет Міністрів України. (2025, 9 травня). Про затвердження Плану заходів з реалізації Концепції розвитку штучного інтелекту в Україні на 2025–2026 роки (Розпорядження № 457-р). <https://www.kmu.gov.ua/npas/pro-zatverdzhennia-planu-zakhodiv-z-realizatsii-kontsep-v-ukraini-na-20252026-roky-i-457>

4. Міністерство цифрової трансформації України, Вища школа публічного управління НАДС. (n.d.). Поради з використання штучного інтелекту в роботі публічних службовців. https://thedigital.gov.ua/storage/uploads/files/page/community/docs/Porady_z_vykorystannya_AI.pdf



Мустафаєва Уріє

к. держ. упр., провідний професіонал відділу аналітичної та експертно-консультативної діяльності,
Центр оцінювання кандидатів на зайняття посад державної служби, м. Київ

ВПРОВАДЖЕННЯ ТА ЗАСТОСУВАННЯ МЕТОДУ ОЦІНЮВАННЯ «СЛІПЕ ІНТЕРВ'Ю» З ВИКОРИСТАННЯМ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ ПІД ЧАС КОНКУРСНОГО ВІДБОРУ НА ПОСАДИ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ

У сучасних умовах державного управління виникає потреба у впровадженні дієвих механізмів оцінювання кандидатів на посади державної служби, які б гарантували об'єктивність, неупередженість та рівність умов для всіх учасників конкурсу.

Згідно із Законом України «Про державну службу» та Порядком проведення конкурсу на зайняття посад державної служби, затвердженим постановою Кабінету Міністрів України від 25 березня 2016 року № 246, визначено процедуру конкурсного відбору на посади державної служби. Однією з ключових стадій є співбесіда, результати якої мають суттєвий вплив на остаточне рішення.

Застосовувані нині традиційні форми добору нерідко залишають простір для впливу суб'єктивних чинників – зокрема візуального сприйняття, особливостей мовлення, соціального статусу чи інших особистих ознак претендентів.

Однією з актуальних проблем залишається суб'єктивізм при проведенні конкурсного відбору на державну службу, зокрема на стадії співбесіди. На практиці на рішення комісії впливають не лише професійні якості, а й фактори, не пов'язані з компетенцією (вік, стать, зовнішність, особисті симпатії тощо).

Традиційна модель проведення співбесіди характеризується підвищеним ризиком суб'єктивного впливу, що може негативно позначатися на достовірності та справедливості результатів конкурсного відбору. Така форма оцінювання нерідко супроводжується низкою системних викликів, зокрема:

- виникненням психологічного дискомфорту у кандидатів, які можуть сприймати процедуру як дискримінаційну або упереджену;
- відсутністю належних запобіжників від впливу особистих уподобань членів конкурсної комісії, що підвищує ризик необ'єктивних рішень;
- зниженням рівня довіри до процедури відбору з боку потенційних учасників конкурсу, особливо серед молодих та мотивованих фахівців, які очікують на справедливе і прозоре оцінювання.

Для зменшення упередженості, зумовленої впливом людського фактора, у міжнародній практиці впроваджується метод «сліпого інтерв'ювання» (blind interview), який ґрунтується на анонімізації кандидата. В умовах стрімкого розвитку цифрових технологій, особливо штучного інтелекту, з'являються нові можливості

для підвищення ефективності, неупередженості та прозорості такої процедури.

У цьому контексті варто звернути увагу на методику «сліпого інтерв'ю», яка передбачає приховування особистої інформації кандидатів для мінімізації впливу людського чинника. У поєднанні з технологіями штучного інтелекту (далі-ШІ) цей підхід має потенціал стати ефективним інструментом для забезпечення прозорості та об'єктивності процесу конкурсного відбору.

Інтеграція штучного інтелекту у формат «сліпого інтерв'ю» охоплює низку інноваційних інструментів. Зокрема, автоматизовану оцінку професійних компетентностей, що здійснюється шляхом аналізу відповідей кандидатів із використанням алгоритмів ШІ. Це дозволяє об'єктивно оцінювати логіку мислення, відповідність вимогам посади та рівень володіння необхідними навичками без безпосереднього втручання людини.

Крім того, застосовується аналіз поведінкових характеристик, за якого штучний інтелект інтерпретує тональність голосу, міміку, жести та інші невербальні сигнали з метою виявлення рівня впевненості, стресостійкості та мотиваційної складової кандидата.

Запровадження штучного інтелекту у процес відбору кадрів забезпечує низку ключових переваг:

Зниження впливу суб'єктивного фактору – прийняття рішень ґрунтується на стандартизованих алгоритмах, що враховують виключно професійні якості.

Оперативність обробки інформації – відповіді кандидатів аналізуються у режимі реального часу, що дозволяє оперативно формувати рейтингову оцінку.

Комплексна оцінка комунікативних навичок – алгоритми здійснюють аналіз як вербальних, так і невербальних компонентів комунікації, зокрема емоційного стану та впевненості.

Стандартизація процедури оцінювання – усі учасники проходять уніфікований відбір, що гарантує рівність умов для всіх претендентів.

Для практичного впровадження методики «сліпого інтерв'ю» штучний інтелект може бути інтегрований у кілька ключових етапів процедури:

Формування та подача запитань. Програмне забезпечення на базі ШІ автоматично генерує набір ситуаційних запитань, використовуючи затверджені банки завдань і орієнтуючись на перелік компетентностей, необхідних для відповідної посади.

Модерація інтерв'ю. Проведення інтерв'ю відбувається у спеціалізованому Центрі оцінювання. Штучний інтелект здійснює контроль за дотриманням регламенту, забезпечує таймінг, фіксує відповіді у зашифрованому форматі, підтримуючи анонімність за допомогою модуляції голосу, відеомаскування та присвоєння унікального ідентифікатора кожному кандидату.

Автоматизоване оцінювання. Система штучного інтелекту проводить аналіз відповідей на основі заздалегідь визначених компетентнісних критеріїв, враховуючи логічну побудову, змістовність, структуру викладу та використання прикладів з професійного досвіду. За результатами формуються попередні рейтинги кандидатів.

Гібридна модель оцінювання. У разі необхідності передбачено додаткову оцінку з боку членів конкурсної комісії, які працюють виключно із зашифрованими відповідями, не маючи доступу до персональних даних учасників. Такий підхід дозволяє поєднати об'єктивність алгоритмічного аналізу з експертною оцінкою фахівців.

Загалом застосування штучного інтелекту має значний потенціал для трансформації системи державного управління шляхом підвищення її ефективності, прозорості та об'єктивності. Попри те, що ШІ не може повністю замінити участь людини в управлінських процесах, його інтеграція у процедури проведення співбесід сприяє стандартизації оцінювання кандидатів та мінімізації суб'єктивного впливу.

Ураховуючи потреби сучасної системи добору кадрів, доцільним видається поетапне впровадження автоматизованого формату «сліпого інтерв'ю» з використанням штучного інтелекту. Такий підхід сприятиме посиленню прозорості конкурсних процедур, впровадженню технологічних інновацій та акценту на компетентнісний підхід до оцінювання.

Водночас ефективне впровадження зазначених рішень потребує розробки чітких етичних та правових рамок, які регулюватимуть використання технологій штучного інтелекту в державному секторі, гарантуватимуть дотримання прав кандидатів та забезпечуватимуть відповідність принципам доброчесності й неупередженості.



Олексенко Богдана

фахівець без категорії

Центру професійного навчання

інноваційним інструментам та

технологіям у публічному управлінні

Вищої школи публічного управління

ОНЛАЙН-ОСВІТА З ПІДТРИМКОЮ ШІ: НОВІ МОЖЛИВОСТІ ДЛЯ ПРОФЕСІЙНОГО РОЗВИТКУ ДЕРЖСЛУЖБОВЦІВ

У сучасних умовах цифрової трансформації потреба у постійному професійному розвитку публічних службовців стала особливо актуальною. Онлайн-освіта, зокрема платформи, що використовують елементи штучного інтелекту (ШІ), відкривають нові перспективи для організації ефективного навчального процесу.

ШІ швидко розвивається в освітньому секторі, і він стає багатомільярдним глобальним ринком. Це швидке зростання пояснюється його здатністю трансформувати багато аспектів процесів викладання та навчання. ШІ може створювати захоплюючі віртуальні навчальні середовища, створювати «розумний контент», знімати мовні бар'єри, заповнювати прогалини між навчанням і викладанням, створювати спеціальні плани для кожного учня та багато іншого [1].

Інструменти ШІ сприяють персоналізації освітнього середовища: навчальні матеріали підбираються з урахуванням темпу засвоєння інформації, рівня підготовки та індивідуальних потреб слухача. На низці міжнародних платформ, зокрема Coursera, edX, Udemy і LinkedIn Learning, активно застосовуються алгоритми, які формують персональні рекомендації, автоматично оцінюють завдання та забезпечують зворотний зв'язок. Такий підхід сприяє не лише гнучкості у здобутті знань, а й підвищує мотивацію та залученість працівників.

Штучний інтелект має значний потенціал для підвищення рівня безпеки та зниження ризиків не лише в органах місцевого самоврядування, а й у всій системі державного управління. Зокрема, системи розпізнавання образів і обробки великих обсягів даних здатні виявляти загрози або аномальні дії в режимі реального часу, що дозволяє оперативно реагувати на надзвичайні ситуації. Такі технології можуть використовуватись у процесах прогнозування ризиків, управління кризовими подіями, планування дій у сфері громадської безпеки, охорони здоров'я, екологічного моніторингу тощо.

ШІ також сприяє розробці ефективних антикризових стратегій, які допомагають державним службовцям усіх рівнів ухвалювати більш виважені й обґрунтовані управлінські рішення. Йдеться як про посадових осіб місцевого самоврядування, так і про працівників міністерств, агентств та інших центральних органів виконав-

чої влади.

Використання технологій штучного інтелекту у сфері державного управління здатне стати важливим чинником, що стимулюватиме інноваційні процеси, розвиток галузей, пов'язаних із високими технологіями, та зростання інвестиційної привабливості як окремих регіонів, так і країни в цілому. У цьому контексті органи влади можуть виступати активними учасниками формування технологічного ринку, сприяючи розширенню партнерств із представниками бізнесу, IT-сфери та науково-дослідних інституцій. Така взаємодія створює основу для побудови сучасної цифрової інфраструктури управління та ефективного впровадження інноваційних підходів у публічній сфері.

Відповідно до Концепції розвитку штучного інтелекту в Україні, що затверджена розпорядженням Кабінету Міністрів України від 02.12.2020 № 1556-р: «штучний інтелект - організована сукупність інформаційних технологій, із застосуванням якої можливо виконувати складні комплексні завдання шляхом використання системи наукових методів досліджень і алгоритмів обробки інформації, отриманої або самостійно створеної під час роботи, а також створювати та використовувати власні бази знань, моделі прийняття рішень, алгоритми роботи з інформацією та визначати способи досягнення поставлених завдань;

галузь штучного інтелекту - напрям діяльності у сфері інформаційних технологій, який забезпечує створення, впровадження та використання технологій штучного інтелекту» [2].

Згідно з інформацією Організації економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР), у світі зафіксовано понад 1000 політичних ініціатив, пов'язаних зі штучним інтелектом, які реалізуються у 69 країнах, на територіях та в рамках Європейського Союзу. З них майже 800 мають безпосереднє відношення до сфери управління.

Попри те, що кожна держава впроваджує свою унікальну стратегію розвитку ШІ, певні ризики та виклики, пов'язані з цими технологіями, є спільними для всіх. Саме тому на глобальному рівні формується низка партнерств, які сприяють координації зусиль, обміну досвідом та спільному пошуку рішень.

Зокрема, у 2023 році Організація Об'єднаних Націй створила консультативну раду з питань ШІ, до якої увійшли представники державних органів, бізнесу та наукової спільноти. Крім того, ООН організовує щорічний саміт «Штучний інтелект заради добра», що має на меті підтримку безпечного та етичного розвитку технологій. Аналогічно, Всесвітній економічний форум також утворив спеціальну робочу групу для вивчення можливостей і ризиків, пов'язаних зі штучним інтелектом.

Аналітичні дані підтверджують ефективність такого підходу. За результатами досліджень McKinsey (2023), використання технологій персоналізованого навчання дає змогу зменшити час на опанування матеріалу на третину. В окремих проєктах у країнах ЄС зафіксовано зростання результативності навчання державних службовців, а також підвищення рівня задоволеності програмами підвищення кваліфікації.

Разом з тим, не можна оминати і низку викликів: це й потреба в удосконаленні цифрової інфраструктури, і питання етичного використання персональних даних, і нерівний доступ до сучасних освітніх інструментів серед представників регіонів.

Таким чином, дослідження та впровадження сучасних тенденцій у використанні ШІ для навчання публічних службовців є необхідним для підвищення ефективності державного управління, адаптації до нових технологій та відповідності сучасним викликам. Це дозволяє державним органам бути більш гнучкими, ефективними та інноваційними у своїй діяльності [3, с. 262-263].

Узагальнюючи, слід відзначити, що розвиток онлайн-освіти з підтримкою ШІ — це не лише технічне нововведення, а й стратегічний напрям модернізації системи підготовки публічних службовців. Він вимагає системного підходу, чіткої державної політики та інституційної підтримки.

Список використаних джерел:

1. Алекс МакФарланд, 10 найкращих інструментів ШІ для освіти (травень 2025 р.). URL: <https://www.unite.ai/uk/10-best-ai-tools-for-education/>
2. Про схвалення Концепції розвитку штучного інтелекту в Україні: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 02.12.2020 № 1556-р: станом на 29 груд. 2021 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-2020-p#Text>
3. Сич Т. В. «Сучасні тенденції використання штучного інтелекту у навчанні публічних службовців». Всеукраїнське науково-педагогічне підвищення кваліфікації «Штучний інтелект у вищій освіті: ризики та перспективи інтеграції», 2024 р., Львів – Торунь. С. 260-263. URL: https://cuesc.org.ua/images/informlist/%D0%9C%D0%B0%D0%BA%D0%B5%D1%82%20advanced_training_OLA.pdf



Пашов Ростислав

старший викладач кафедри теорії та практики управління, Національний технічний університет України «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»

ОСВІТНІ ТРАЄКТОРІЇ РОЗВИТКУ ШІ-КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ ПУБЛІЧНИХ СЛУЖБОВЦІВ В УКРАЇНІ

У сучасних умовах цифрової трансформації управління питання формування нових освітніх траєкторій для розвитку ШІ-компетентностей публічних службовців набуває стратегічного значення. Впровадження штучного інтелекту (ШІ) у діяльність органів державної влади й місцевого самоврядування вже не є виключно технологічною інновацією, а перетворюється на обов'язкову вимогу для підвищення ефективності управління, прозорості рішень та відповідальності влади перед суспільством.

В Україні останні роки відзначаються низкою важливих ініціатив у сфері розвитку цифрових і ШІ-компетентностей. Державна політика у сфері публічного управління включає оновлення стандартів вищої освіти, впровадження Національної рамки цифрових компетентностей, розвиток програм підвищення кваліфікації держслужбовців із фокусом на цифрову трансформацію. Водночас стрімке впровадження ШІ ставить перед системою державної служби нові виклики: виникає потреба у гнучких освітніх траєкторіях, що дозволяють оперативно оновлювати й розширювати спектр компетентностей службовців, зокрема через модульні, індивідуалізовані та змішані формати навчання.

Однією з пріоритетних тенденцій стає інтеграція курсів зі штучного інтелекту, аналітики даних, автоматизації процесів у навчальні плани магістерських та бакалаврських програм для майбутніх управлінців. Особливу увагу слід приділяти розвитку не лише технічних, а й етичних, управлінських, комунікаційних навичок, що стосуються застосування ШІ у публічному секторі. Це передбачає формування базового розуміння алгоритмів ШІ, роботи з аналітикою великих даних, управління ризиками, розпізнавання обмежень і можливостей технологій, а також усвідомлення ролі людини у прийнятті автоматизованих рішень.

Провідні українські ЗВО поступово впроваджують міждисциплінарні підходи до формування освітніх траєкторій. В рамках таких програм студентам та публічним службовцям пропонуються вибіркові модулі з data science, машинного навчання, цифрової трансформації управління, основ етики штучного інтелекту. Значна увага приділяється практичним кейсам впровадження ШІ у державних

органах: від електронного документообігу й автоматизації рутинних процедур до використання аналітики даних для прогнозування й ухвалення управлінських рішень.

Досвід партнерства з міжнародними організаціями (OECD, EU, UNDP), а також із провідними IT-компаніями, сприяє адаптації українських освітніх програм до найкращих світових практик. Слід наголосити також на важливості безперервного навчання (lifelong learning) для публічних службовців, адже інструменти й технології ШІ швидко змінюються, а ризики, пов'язані з цифровою трансформацією, вимагають постійного оновлення знань. Залучення службовців до платформ масових відкритих онлайн-курсів (MOOC), спеціалізованих навчальних модулів на національних освітніх платформах, проходження сертифікацій (наприклад, EU Digital Competence Framework for the Public Sector), дозволяє забезпечити сталість і сучасність їхньої кваліфікації.

Розвиток ШІ-компетентностей у публічних службовців має також опиратися на культуру відкритості до інновацій, здатність до міждисциплінарної взаємодії, критичне мислення та навички цифрової безпеки. Публічна служба повинна забезпечити баланс між впровадженням автоматизованих систем і відповідальністю людини за прийняття суспільно значущих рішень, що особливо важливо в умовах зростаючих викликів щодо захисту персональних даних, недопущення дискримінації та дотримання принципів етики в роботі ШІ.

Формування сучасних освітніх траєкторій розвитку ШІ-компетентностей публічних службовців є комплексним завданням державної політики, вищої освіти та професійного навчання. Ефективність цього процесу залежить від узгодженості стратегічних рішень, розвитку цифрової інфраструктури, партнерства з бізнесом та громадянським суспільством, а також від готовності до гнучкого оновлення компетентностей відповідно до світових трендів та національних потреб. Саме завдяки цьому вдасться сформулювати спроможний, інноваційний, відкритий до змін корпус публічних службовців, здатних забезпечити ефективне функціонування державного управління в епоху штучного інтелекту.

Перга Юрій
КПІ ім. Ігоря Сікорського



ТРАНСФОРМАЦІЯ МЕТОДОЛОГІЇ НАУКОВИХ ДОСЛІДЖЕНЬ У СФЕРІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В ЕПОХУ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ

Сучасний етап розвитку суспільних відносин характеризується глибокою інтеграцією цифрових технологій у всі сфери життєдіяльності, що зумовлює необхідність переосмислення фундаментальних підходів до методології наукових досліджень у галузі публічного управління. Штучний інтелект (ШІ) перестає бути виключно інструментом автоматизації технічних процесів і перетворюється на повноцінний методологічний чинник, який змінює логіку наукового пошуку, способи обробки великих масивів даних та механізми верифікації гіпотез. Актуальність цієї трансформації підтверджується не лише академічною дискусією, а й офіційними стратегіями міжнародних організацій та державних органів. Зокрема, Організація економічного співробітництва та розвитку (OECD) у своїх звітах наголошує на тому, що використання алгоритмів машинного навчання в публічному секторі вимагає нових стандартів прозорості та доказової бази (OECD, 2023). Це ставить перед дослідниками завдання адаптувати традиційні методи соціальних

наук до можливостей, які надають нейронні мережі та великі мовні моделі.

Трансформація методології розпочинається зі зміни парадигми збору та аналізу первинної інформації. Традиційні методи, такі як анкетування, контент-аналіз або глибинні інтерв'ю, сьогодні доповнюються алгоритмами інтелектуального аналізу тексту та аналізом великих даних. Використання ШІ дозволяє дослідникам публічного управління обробляти гігабайти нормативно-правових актів, протоколів засідань урядів та звітів державних установ за лічені секунди, виявляючи приховані кореляції, які раніше були недоступні для людського ока. Важливу роль у цьому процесі відіграють цифрові архіви та відкриті державні дані. Наприклад, доступ до цифрових фондів державних архівів України та порталів відкритих даних (Data.gov.ua) стає базою для навчання моделей, які здатні прогнозувати ефективність публічної політики на основі історичних ретроспектив та поточних показників. Як зазначають дослідники, такий перехід до «предиктивного врядування» потребує від науковця не лише знання теорії державного управління, а й розуміння архітектури алгоритмів (Bovaird & Löffler, 2023).

Особливе значення в контексті методологічного оновлення має перехід від описового аналізу до прогностичного моделювання. Якщо раніше наукові розвідки у сфері публічного управління здебільшого концентрувалися на аналізі подій, що вже відбулися (ex-post), то інструменти штучного інтелекту дають змогу проводити оцінку впливу регуляторних актів ще до їхнього прийняття (ex-ante) через симуляційні моделі. Це радикально змінює роль науковця, який тепер виступає як архітектор цифрових сценаріїв розвитку суспільних систем. У науковій літературі підкреслюється, що поєднання системного підходу з обчислювальними потужностями ШІ дозволяє мінімізувати суб'єктивізм у прийнятті управлінських рішень, проте водночас створює ризики алгоритмічної упередженості (Schwab, 2017). З огляду на це, методологія дослідження має включати обов'язковий етап етичної експертизи та аудиту алгоритмів, що корелює з положеннями «Акту про штучний інтелект» Європейського Союзу, який визначає високі стандарти безпеки для систем, що використовуються в державному секторі (European Parliament, 2024).

Окремим аспектом трансформації є робота з архівними джерелами та ретроспективною інформацією. Застосування методів комп'ютерного зору (Computer Vision) для розпізнавання рукописних архівних документів дозволяє вводити в науковий обіг масиви даних про управлінські практики минулого, які раніше вважалися фізично недоступними для масового опрацювання. Це створює підґрунтя для формування нової гілки досліджень — цифрової історії публічного управління. Водночас органи державної влади, впроваджуючи цифрові інструменти, створюють нові типи джерел, такі як лог-файли взаємодії громадян з державними сервісами або дані цифрових платформ участі. Методологія наукового дослідження сьогодні повинна враховувати динамічність цих даних, переходячи від статичних зрізів до моніторингу процесів у реальному часі. Як стверджує К. Політ, сучасне публічне управління потребує методологічної гнучкості, де кількісні показники ШІ гармонійно поєднуються з якісною інтерпретацією соціальних контекстів (Pollitt, 2021).

Проте інтеграція ШІ в науковий інструментарій не позбавлена критичних викликів, пов'язаних із верифікацією отриманих результатів. Феномен «чорної скриньки», коли дослідник не може повністю відстежити шлях формування висновків алгоритмом, ставить під загрозу принцип відтворюваності наукового знання. У зв'язку з цим, у методологію досліджень публічного управління активно впроваджується концепція «пояснюваного штучного інтелекту» (Explainable AI, XAI). Це вимагає від дослідників використання таких моделей, які не лише видають результат, а й обґрунтовують вагу кожного чинника у прийнятому рішенні. Міністерство цифрової трансформації України у своїх рекомендаціях щодо використання ШІ також наголошує на важливості людського нагляду та підконтрольності автоматизованих систем, що є ключовим для збереження демократичних цінностей у

державному управлінні (Міністерство цифрової трансформації України, 2020).

Підсумовуючи, можна стверджувати, що трансформація методології наукових досліджень у сфері публічного управління під впливом ШІ відбувається за трьома основними векторами: розширення джерельної бази за рахунок цифрових архівів та великих даних; перехід до предиктивної аналітики як основного методу обґрунтування управлінських стратегій; та посилення етико-правового контролю за застосуванням технологій. Інструменти штучного інтелекту не замінюють науковця, а кардинально розширюють його когнітивні можливості, вимагаючи при цьому вищого рівня міждисциплінарної підготовки. Майбутнє галузі полягає у синергії класичної гуманітарної експертизи та передових обчислювальних методів, що дозволить зробити публічне управління більш адаптивним, ефективним та орієнтованим на потреби суспільства в умовах глобальної цифровізації.

Список використаних джерел:

1. European Parliament. (2024). *Artificial Intelligence Act*. Retrieved from <https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2024/1689/oj/eng>
2. Bovaird, T., & Löffler, E. (2023). *Public Management and Governance* (4th ed.). Routledge.
3. OECD. (2023). *Artificial Intelligence in Society*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/eedfee77-en>
4. Pollitt, C. (2016). *Advanced Introduction to Public Management and Administration*. Edward Elgar Publishing.
5. Schwab, K. (2016). *The Fourth Industrial Revolution*. Crown Business.
6. Міністерство цифрової трансформації України. (2020). *Концепція розвитку штучного інтелекту в Україні*. Офіційне видання.

Подольчак Назар

д.е.н., професор, завідувач кафедри
Адміністративного та фінансового менеджменту
Національний університет «Львівська політехніка»,

Корчинська Олександра

к.е.н., доцент кафедри Адміністративного та
фінансового менеджменту
Національний університет «Львівська політехніка»



ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ ПРОЦЕСУ ПРИЙНЯТТЯ НОРМАТИВНО-ПРАВОВИХ АКТІВ У ТЕРИТОРІАЛЬНІЙ ГРОМАДІ ЗА ДОПОМОГОЮ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ

Функціонування територіальних громад в сучасних умовах захисту національної цілісності та незалежності потребує впровадження ефективної системи публічного управління, яка забезпечить стійкість країни та сприятиме в цілому становленню України як правової, демократичної та соціально стабільної європейської держави. При цьому, у контексті глобалізаційних процесів, розвитку та інтеграції новітніх технологій у всі сфери суспільно-політичного життя, а також змін та викликів, які ставить перед нами війна, потрібно розглядати нові способи, форми та інструменти управління, що здатні задовольнити поточні вимоги та потреби до системи публічного управління.

Використання інструменту штучного інтелекту в системі публічного управлін-

ня відкриває низку можливостей та має певні перспективи та переваги. Зокрема, посадові особи органу місцевого самоврядування, виконуючи свої щоденні службові обов'язки та дотримуючись норм чинного законодавства, можуть автоматизувати рутинні процеси, приймати управлінські рішення на основі даних та в цілому підвищити ефективність управлінської діяльності. Разом з тим, залишаються ризики безпеки даних та приватності, втрати людського контролю над критичними діями чи процесами, що тягне за собою необхідність присвячення особливої уваги правовому регулюванню застосування штучного інтелекту.

В Україні ж згідно Концепції розвитку штучного інтелекту в Україні, що затверджена розпорядженням Кабінету Міністрів України, штучний інтелект визначається як організована сукупність інформаційних технологій, із застосуванням якої можливо виконувати складні комплексні завдання шляхом використання системи наукових методів досліджень і алгоритмів обробки інформації, отриманої або самостійно створеної під час роботи, а також створювати та використовувати власні бази знань, моделі прийняття рішень, алгоритми роботи з інформацією та визначати способи досягнення поставлених завдань [1].

Згідно з даними досліджень Microsoft і LinkedIn, вже понад 75% працівників у приватному секторі активно користуються інструментами штучного інтелекту, а розвиток спроможностей держави шляхом впровадження технологій у сфері урядування (govtech) — є однією зі стратегічних цілей цифрового розвитку та інновацій в Україні до 2030 року. Це означає, що штучний інтелект розглядається не лише як інструмент підвищення ефективності, а як частина довгострокового бачення модернізації держави [2].

Інтеграція штучного інтелекту в систему публічного управління в різних країнах відбувається по-різному, зокрема в Україні, Міністерство цифрової трансформації працює над створенням системної політики використання ШІ в державі. Одним із флагманських проєктів є розробка віртуального помічника в застосунку «Дія». Цей цифровий консультант допоможе громадянам знайти найближчий ЦНАП, зорієнтуватися в переліку послуг і надати індивідуальні рекомендації. Нещодавно (в лютому 2025 року) Мінцифри запустило проєктний інкубатор, який спрямований на створення національної мовної моделі, автоматизації держпослуг (зокрема в межах застосунків «Дія» та «Мрія»), а також генерації інновацій разом із бізнесом.

Функціонування територіальних громад визначається широким спектром управлінських дій, що виконують керівники цих громад, забезпечуючи її розвиток через ефективне використання наявних ресурсів, зокрема: визначення пріоритетних та стратегічних напрямів розвитку громади, формування програм місцевого розвитку, бюджетного прогнозування, підготовка місцевого бюджету та контроль за його виконанням, організація діяльності виконавчих органів, управління майном громади, забезпечення надання публічних послуг та зв'язок з громадськістю, робота з кадрами.

Так, **всі рішення, прийняті в межах територіальної громади, подаються в офіційній документальній формі, відповідно до законодавства України та структури органів місцевого самоврядування:**

- рішення сільської/селищної/міської ради приймаються на сесіях ради депутатами та мають нормативно-правовий характер;
- розпорядження голови територіальної громади мають виконавчий характер в межах його повноважень;
- рішення виконавчого комітету ради приймаються на засіданнях виконкому;
- протоколи, акти, договори використовуються як додаткові управлінські документи.

Варто зазначити, що прийняття та оформлення управлінського рішення в межах територіальної громади є доволі тривалим та складним процесом, головний результат якого має забезпечити законність, прозорість та результативність управління. Тому, пропонуємо використовувати штучний інтелект саме в напрям-

ку аналізу актів, що приймаються в межах територіальної громади, на їх відповідність нормам чинного законодавства та уникнення колізій. Фахівцями Наукового парку Національного університету «Львівська політехніка» розроблена платформа «Pay4victory», що дозволяє територіальним громадам знижувати рівень заборгованості по місцевих податках, формувати платежі щодо послуг, які отримують жителі громади, а також розроблена управлінська панель щодо роботи ЦНАПів (див. рис.1).

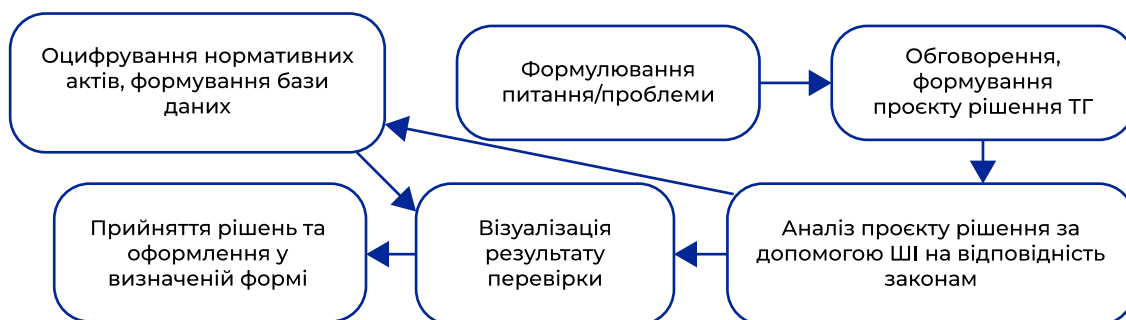


Рис. 1. Алгоритм прийняття управлінського рішення в межах територіальної громади з використанням штучного інтелекту

Процес прийняття нормативних актів в межах територіальної громади найчастіше супроводжується проблемою неефективного витрачання ресурсів (людських, фінансових), великою затратою часу на пошук та аналіз відповідності нормам чинного законодавства. На основі цього потрібно використовувати можливості штучного інтелекту саме для оцифрування нормативно-правових актів, формування бази даних та аналізу проєкту рішення органу місцевого самоврядування на відповідність Законам України. В цілому, штучний інтелект може потенційно підвищити ефективність та результативність надання адміністративних послуг жителям громади та підтримувати прийняття управлінських рішень шляхом формування альтернативних варіантів та обґрунтування найбільш доцільного.

Список використаних джерел:

1. 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-r#Text> (Дата звернення 04.05.2025)
2. Штучний інтелект у публічному управлінні: поради, факти і практичні рішення. URL: <https://par.in.ua/information/publications/420> (Дата звернення 04.05.2025)

Стороженко Ліна

кандидат філологічних наук, доцент

Державний університет інформаційно-комунікаційних технологій



ЕТИЧНЕ УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ АЛГОРИТМІЧНОЇ ВЛАДИ: ВИКЛИКИ НЕТОКРАТІЇ

У цифрову епоху публічне управління зазнає докорінної трансформації під впливом інтелектуальних технологій, глобалізації інформаційних потоків та динаміки мережевої взаємодії. У центрі цих змін постає «феномен цифрово-мережевої влади, яка базується не на політичних мандатах чи правових інституціях, а на володінні інформаційними потоками, алгоритмами, цифровими платформами та

технологіями штучного інтелекту. Така влада не має фіксованих меж, вона децентралізована, адаптивна і здатна діяти у глобальному масштабі поза класичними політичними структурами» [1, с. 912–913].

Традиційні інститути поступово втрачають монополію на прийняття рішень, поступаючись місцем алгоритмам, які дедалі більше визначають політичний, соціальний та адміністративний порядок денний. Алгоритми, що вбудовуються у цифрову інфраструктуру, стають не лише інструментами обробки даних, а й чинниками нормативного впливу, які формують поведінкові шаблони громадян, структурують комунікаційні середовища та впливають на динаміку публічних процесів. У довгостроковій перспективі це призводить до появи так званої алгоритмократії – моделі, у якій керування суспільством відбувається не через дискусію чи представництво, а через керування даними та реакціями. Це не є тоталітаризм у класичному розумінні – це м'яка форма цифрового управління, що апелює до комфорту, зручності, персоналізації. Вона не стирає свободу безпосередньо – вона створює ілюзію вибору там, де його немає [2].

У цьому контексті постає **феномен алгоритмічної влади** – нової форми влади, що ґрунтується не на правових повноваженнях або політичному мандаті, а на здатності алгоритмічних систем визначати соціальні рішення та пріоритети. **Алгоритмічна влада** – це влада, що реалізується через цифрові технології, здатні автономно ухвалювати рішення, ранжувати інформацію, управляти доступом до послуг та моделювати поведінку користувачів. Вона є розподіленою, нефіксованою інституційно та часто невидимою, але суттєво впливає на структуру сучасного соціального порядку.

На відміну від класичних ієрархічних систем, алгоритмічна влада є розподіленою, непрозорою і часто невидимою. Її джерела розміщуються не в державних інститутах, а у цифрових платформах, які функціонують поза межами національного законодавства та часто не мають чітких процедур контролю. Алгоритми «приймають рішення», що мають нормативний характер, але не підпорядковуються демократичному погодженню. Відповідальність за ці рішення делегується або технологічним системам, або анонімним інституціям, що, у свою чергу, породжує правовий вакуум та етичну невизначеність, внаслідок чого відбувається розмивання традиційної відповідальності, де важко ідентифікувати суб'єкта, який має відповідати за наслідки алгоритмічного управління. Це створює потребу в етико-правовій рефлексії щодо прозорості алгоритмів, справедливості їх рішень, права на апеляцію, а також підзвітності розробників та адміністраторів систем штучного інтелекту.

У відповідь на ці виклики формується концепт цифрової доброчесності – як нової етики, що поєднує технологічну компетентність з моральною відповідальністю. Цифрова доброчесність – це не лише сукупність технічних регламентів, а й система етичних цінностей, що мають бути вбудовані у цифрову архітектуру публічного управління. Етичне управління в умовах нетократії має базуватися на трьох ключових засадах: алгоритмічній підзвітності, етичній інтерпретованості та інклюзивності цифрової взаємодії. Так, цифрова підзвітність передбачає забезпечення інституційної відповідальності за функціонування алгоритмів, враховуючи механізми ревізії, апеляції та сертифікації цифрових процедур; етична інтерпретованість має сприяти процесам впровадження штучного інтелекту, який дозволяє пояснювати логіку алгоритмічних рішень у доступній формі громадянам; інклюзивність цифрової взаємодії зумовлює створення механізмів участі громадськості у формуванні норм, правил і стандартів цифрової поведінки та управління.

Нетократія, як форма влади, що ґрунтується на контролі над інформаційними потоками, алгоритмами та інфраструктурою уваги, породжує нову соціальну нерівність – алгоритмічну. Еліти, що володіють можливостями створення та управління цифровими платформами, набувають переваги у формуванні порядку денного, впровадженні норм і стандартів, які стають де-факто обов'язковими. У такому середовищі етичне управління має вирішити низку стратегічних питань: як за-

безпечити публічний і демократичний контроль над алгоритмами, які ухвалюють рішення у публічній сфері; як уникнути дискримінаційних практик в автоматизованих системах прийняття рішень, що можуть відтворювати або підсилювати упередження, закладені в даних або коді; як зберегти автономію громадянина у світі, де його поведінка все частіше визначається невидимими логіками алгоритмів?

Для формування ефективної етичної інфраструктури в алгоритмічну добу необхідно реалізувати низку стратегічних заходів. Насамперед, це створення етичних рад і незалежних комісій з нагляду за цифровими політиками, які здійснюватимуть моніторинг алгоритмічного управління у публічному секторі. З іншого боку, запровадження обов'язкових етичних кодексів для розробників, адміністраторів і впроваджувачів публічних алгоритмів мають супроводжуватися чітко визначеними критеріями відповідальності, прозорості та неприпустимості маніпулятивних практик. Ще одним важливим фактором можна визначити інтеграцію цифрової етики в освітні програми для державних службовців, що дозволить формувати нову управлінську культуру, здатну адаптуватися до складного цифрового середовища. Нарешті, важливим інструментом є забезпечення платформної прозорості – через публічний аудит алгоритмів, відкриті прикладні програмні інтерфейси (API), а також партисипативні процеси прийняття рішень щодо цифрових сервісів.

Таким чином, етичне управління в умовах алгоритмічної влади є не лише викликом технологічної грамотності, а й питанням ціннісної трансформації публічного сектора. Нетократія не скасовує державу, але змінює її функціональну природу – з центру директивного управління вона перетворюється на фасилітатора складних цифрових процесів. У цьому новому вимірі етичність не є другорядною опцією, а базовою умовою сталості цифрової демократії. Тому формування етичної інфраструктури, яка поєднує інновації з відповідальністю, репутацію з підзвітністю, алгоритми з мораллю – є головним завданням публічного управління нового покоління. Це завдання не обмежується нормативною реформою, воно потребує глибинної переорієнтації управлінського мислення – від контролю до довіри, від регламента до смислової комунікації, від вертикалі влади – до горизонталі етичної взаємодії.

Список використаних джерел:

1. Storozhenko, L. H. (2025). Netocracy, digital control and the global crisis of democracy: Challenges of the new world order. *Society and National Interests*, 4(12), 910–922. [https://doi.org/10.52058/3041-1572-2025-4\(12\)-910-921](https://doi.org/10.52058/3041-1572-2025-4(12)-910-921).

2. Zuboff, S. (2019). *The age of surveillance capitalism: The fight for a human future at the new frontier of power*. PublicAffairs.

Тимошенко Ірина
КПІ ім. Ігоря Сікорського



ІНТЕГРАЦІЯ ЦИФРОВИХ ІНСТРУМЕНТІВ У ПРАКТИКУ СУЧАСНОГО ВИКЛАДАЧА

Питання якості освіти завжди залишалося у центрі уваги закладів вищої освіти. Водночас сучасна освітня реальність дедалі більше визначається активним впровадженням цифрових рішень, без яких уже неможливо уявити повноцінний навчальний процес. Щороку вимоги до підготовки фахівців зростають, а університети мають відповідати потребам динамічного ринку праці, готуючи конкурентоспроможних випускників.

Використання цифрових інструментів відкриває нові можливості для персо-

налізації навчання: освітні платформи адаптуються до індивідуального темпу засвоєння матеріалу, а інтерактивні формати сприяють підвищенню зацікавленості студентів. Події останніх років — спочатку пандемія, а згодом війна — показали, що цифрове середовище стало не просто додатковим ресурсом, а подекуди єдиним способом зберегти безперервність освітнього процесу. Саме це значною мірою прискорило розвиток та масштабування онлайн-інструментів у сфері освіти.

Разом із тим, технологічні інновації не можуть обмежуватися лише передаванням знань. Важливо, щоб у процесі навчання формувалися ключові універсальні компетентності: уміння критично мислити, ефективно спілкуватися, працювати в команді, розвивати емоційну чутливість і відповідальність. Це змінює і саму роль викладача — сьогодні він дедалі частіше виступає не лише джерелом інформації, а наставником, координатором освітнього маршруту студента, а інколи й підтримкою у складних ситуаціях.

Така трансформація вимагає від педагогів постійної відкритості до нових знань, методик і технологій. Цифрова грамотність стає необхідною складовою професійної компетентності викладача, без якої неможливо ефективно впроваджувати інновації в освітній процес.

Не менш значущим залишається і питання професійного розвитку науково-педагогічних працівників. У контексті реформування системи освіти та орієнтації на європейські стандарти викладачеві важливо усвідомити власну роль у цих змінах і бути активним учасником трансформацій. Постійна самоосвіта, участь у тренінгах, підвищення кваліфікації, а також володіння іноземними мовами істотно розширюють доступ до сучасних методичних і наукових ресурсів, сприяючи професійному зростанню.

Показовими є результати досліджень, які щорічно проводяться в КПІ імені Ігоря Сікорського щодо стану забезпечення якості освіти. Згідно з отриманими даними, більшість викладачів активно інтегрують цифрові інструменти у свою роботу. Найпоширенішими практиками залишаються використання відеоматеріалів та навчальних фільмів (55,1% у 2022–2023 н.р. та 52,9% у 2023–2024 н.р.), залучення студентів до онлайн-курсів із можливістю зарахування результатів навчання (37,9% та 41,0% відповідно), а також організація віртуальних лабораторних занять (34,8% та 31,2%). Водночас спостерігається поступове зростання застосування інструментів штучного інтелекту, зокрема ChatGPT, для підготовки завдань і тестових матеріалів: з 5,3% у 2022–2023 н.р. до 8,4% у 2023–2024 н.р.

ОБЕРІТЬ, БУДЬ ЛАСКА, З НАВЕДЕНОГО СПИСКУ ТЕ, ЩО ВИ ВИКОРИСТОВУЄТЕ ПІД ЧАС ВИКЛАДАННЯ?



Переваги сучасних технологій у викладацькій діяльності складно переоцінити. Вони розширюють межі традиційної аудиторії, дозволяючи створювати для студентів нові формати навчального досвіду. Так, завдяки віртуальним екскурсіям можна «відвідати» визначні місця світу без виходу з аудиторії, а онлайн-зустрічі з фахівцями з різних сфер дають можливість безпосередньо спілкуватися з практиками, поєднуючи теоретичні знання з реальними прикладами їх застосування. Саме така інтеграція теорії та практики робить освітній процес більш живим і змістовним.

У підсумку, цифрові технології не лише модернізують навчання, а й формують нову культуру освіти, орієнтовану на активну взаємодію, критичне осмислення та безперервний розвиток. Вони створюють умови для глибшого залучення всіх учасників освітнього процесу, допомагаючи студентам упевненіше будувати професійні траєкторії, а викладачам — підтримувати власний фаховий рівень у світі постійних змін.

Список використаних джерел:

1. Мирончук Н.М. Професійна діяльність викладача вищої школи: суспільні виклики та проблеми змісту підготовки. Професійна освіта: андрагогічний підхід : монографія / за ред. О.А. Дубасенюк. Житомир : О.О. Євенок, 2018. С. 146–172. URL: <http://eprints.zu.edu.ua/27786/1/Мирончук%20Н.М.pdf>

2. Зеленська Л.Д. Викладач вищого навчального закладу в умовах сучасних викликів. Особистість в умовах кризових викликів сучасності : матеріали методологічного семінару НАПН України, 24 березня 2016 р. С. 269–274. URL: https://www.researchgate.net/publication/330937880_VIKLADAC_VISOGO_NAVCALNO

3. Стойка О. Я. Формування цифрової грамотності вчителя в системі післядипломної освіти України. Неперервна професійна освіта: теорія і практика. Випуск № 2 (75), 2023. ISSN 2412-0774. URL: <https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/bitstream/lib/52624/1/2833639.pdf>

4. Дослідження якості забезпечення освітнього процесу очима викладачів 2023-2024 н.р. URL: <https://socioplus.kpi.ua/research/quality-education/>

Хребтій Ігор

к. держ. упр., начальник управління
Центру оцінювання кандидатів
на зайняття посад державної
служби, Вища школа публічного управління



ВИКОРИСТАННЯ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ ПРИ ОЦІНЮВАННІ КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ КАНДИДАТІВ НА ЗАЙНЯТТЯ ПОСАД ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ

Останніми роками значна увага приділяється відбору і розвитку персоналу публічної служби в Україні, яка перебуває в стані реформування та наближення до стандартів Європейського Союзу.

Відповідно до Європейських принципів державного управління програми SIGMA державна служба повинна бути професійною, доброчесною, політично нейтральною, базуватися на заслугах, бути орієнтованою на громадян.

Практика проведення конкурсів в Україні на заміщення вакантних посад, що відбулися впродовж останніх років, хоч і засвідчує суттєвий прогрес, однак вимагає удосконалення та вироблення механізмів покращення своєї ефективності.

Відповідно до ст. 21 Закону України «Про державну службу» від 10 грудня 2015 року № 889-VIII вступ на державну службу здійснюється шляхом призначення громадянина України на посаду державної служби за результатами конкурсу [1]. Порядок конкурсного відбору та порядок призначення на посаду державної служби детально визначається в главах 2 і 3 розділу IV Закону України «Про державну службу», а також в нормативно-правових актах, виданих Урядом на його реалізацію. Це, зокрема, постанови Кабінету Міністрів України «Про затвердження Порядку проведення конкурсу на зайняття посад державної служби» від 25 березня 2016 р. № 246 [2], «Про затвердження Положення про Комісію з питань вищого корпусу державної служби» від 25 березня 2016 р. № 243 [3].

Відповідно до п. 6 Порядку проведення конкурсу на зайняття посад державної служби, затвердженого постановою КМУ № 246 [2] чинна структура процедури проведення конкурсу складається з наступних етапів: 1) прийняття рішення про оголошення конкурсу; 2) оприлюднення оголошення про проведення конкурсу; 3) прийняття та розгляд інформації від осіб, які бажають взяти участь у конкурсі; 4) проведення тестування та визначення його результатів; 5) розв'язання ситуаційних завдань та визначення їх результатів (у разі визначення Комісією або конкурсною комісією необхідності розв'язання ситуаційних завдань); 6) проведення співбесіди та визначення її результатів; 7) складення загального рейтингу кандидатів; 8) визначення суб'єктом призначення або керівником державної служби переможця (переможців) конкурсу; 9) оприлюднення результатів конкурсу.

Зупинимось більш детально на деяких з етапів проведення конкурсу. Розв'язання ситуаційних завдань проводиться для того, щоб зрозуміти, чи може кандидат використовувати свої знання та досвід під час виконання посадових обов'язків, чи відповідають його професійні знання встановленим вимогам та чи знає такий кандидат спеціальне законодавство. Ситуаційні завдання для кандидатів на зайняття посад категорії «Б» розробляються у державному органі, в якому проводиться конкурс, з урахуванням специфіки та вимог до професійної компетентності кандидата, визначених в умовах проведення конкурсу, та затверджуються рішенням конкурсної комісії. Оцінюють результати розв'язання ситуаційних завдань члени Комісії або конкурсної комісії.

Наступним етапом є співбесіда. Під час проведення співбесіди члени Комісії або конкурсної комісії, а також особи, залучені до її роботи, ставлять кожному кандидату однакові запитання для оцінювання кожної окремої вимоги до професійної компетентності кандидата, при цьому оцінюються однакові вимоги до професійної компетентності кандидатів. Члени Комісії або конкурсної комісії оцінюють кожну з вимог до професійної компетентності щодо кожного кандидата, шляхом виставлення балів, які вносяться до зведеної відомості для визначення середнього арифметичне значення.

Тобто, оцінювання вищезазначених етапів конкурсу відбувається членами Комісії або конкурсної комісії. Під час оцінювання на рішення членів Комісії або конкурсної комісії можуть впливати множинні суб'єктивні моменти викликані: візуальним ефектом першого враження; гендерними та расовими упередженнями; вимовою кандидата та його голосом; престижністю освіти, досвідом роботи тощо.

З метою уникнення упередженості та мінімізації суб'єктивності, під час процесу співбесіди з боку членів Комісії або конкурсної комісії та надання кожному кандидату, незалежно від їх гендеру, віку, наявності сім'ї, імен, національностей та інших ознак, рівних можливостей для кар'єрної реалізації можна спробувати залучити штучний інтелект до оцінювання компетентностей кандидатів на зайняття посад державної служби.

Сьогодні штучний інтелект чи ШІ (Artificial Intelligence або AI) торкається багатьох сфер нашого повсякденного життя. Чат-боти, голосові асистенти, роботи, що надають додаткову підтримку, коли нам це потрібно. Усе це – більше не вимисел чи наукова фантастика. Інформаційно-комунікаційні технології також змінили

наш спосіб навчання, вивчення мов та оцінювання.

Оцінювання за допомогою штучного інтелекту кардинально змінює правила системи оцінки компетентностей. ШІ має потенціал для підвищення точності, ефективності та справедливості в оцінках. Крім того, оцінки на основі ШІ можуть покращити фізичну та кібербезпеку за допомогою біометричних рішень.

Однією з найважливіших переваг використання штучного інтелекту для оцінювання кандидатів на зайняття посад державної служби може стати його здатність віддавати перевагу виключно на основі заслуг кандидатів, мінімізуючи при цьому людську упередженість. Це сприятиме більш справедливій системі оцінки, де кандидати оцінюються на основі їхніх навичок, а не будь-яких інших дискримінаційних факторів.

Оцінювання компетентностей кандидатів на зайняття посад державної служби на основі штучного інтелекту стане важливим інструментом для модернізації системи відбору персоналу публічної служби в Україні, завдяки чому оцінювання стане швидшим, неупередженим і ефективним.

Водночас ефективне використання ШІ потребує відповідального підходу. Важливо запобігати можливим ризикам та перевіряти результати його роботи.

Список використаних джерел:

1. Про державну службу: Закон України від 10 грудня 2015 року № 889-VIII. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text> (дата звернення: 25.04.2025).

2. Про затвердження Порядку проведення конкурсу на зайняття посад державної служби: Постанова Кабінету Міністрів України від 25.03.2016 р. № 246 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/246-2016-%D0%BF#Text> (дата звернення: 01.05.2025).

3. Про затвердження Положення про Комісію з питань вищого корпусу державної служби: Постанова Кабінету Міністрів України від 25.03.2016 р. № 243 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/243-2016-%D0%BF#Text> (дата звернення: 25.04.2025).

Чукот Світлана

доктор наук з державного управління, професор,
професор кафедри теорії та практики управління
Національного технічного університету
України «Київський політехнічний інститут
імені Ігоря Сікорського», м. Київ



ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ ДО НАВЧАННЯ ПУБЛІЧНИХ СЛУЖБОВЦІВ З ВИКОРИСТАННЯМ ГЕНЕРАТИВНОГО ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ: ПЕРСОНАЛІЗОВАНЕ НАВЧАННЯ, СЦЕНАРНЕ МОДЕЛЮВАННЯ ТА ЦИФРОВІ ПРАКТИКИ

Традиційні форми підвищення кваліфікації не завжди враховують потреби персоналізованого навчання. Наприклад, однакові курси читаються як для керівників, так і для адміністраторів місцевого рівня без урахування посадових функцій. Вони часто ґрунтуються на стандартизованих програмах із фіксованим змістом, що не враховує різноманіття професійних потреб публічних службовців. Наслідком цього є не достатній рівень залученості, обмежене застосування отриманих знань на практиці та неефективність витраченого часу.

Сучасні тенденції у сфері підвищення кваліфікації публічних службовців вказують на зростання ролі ГШІ як інструменту розробки навчального контенту, мо-

делювання управлінських ситуацій та підвищення персоналізації навчання. Генеративний ШІ, зокрема GPT-моделі, дедалі активніше впроваджується в освітні практики провідних установ ЄС, США, Канади та України, забезпечуючи нові можливості в галузі цифрового навчання.

Основні переваги ГШІ включають: здатність швидко створювати адаптивний освітній контент, генерувати розгалужені сценарії управлінських рішень, автоматизувати оцінювання та забезпечувати інтерактивну взаємодію з учасниками навчального процесу. Зокрема, на основі вступного діагностичного опитування ГШІ може автоматично підбирати освітній контент відповідно до посадових функцій, рівня цифрової грамотності та враховуючи професійні пріоритети слухача. Крім того, ГШІ дозволяє створювати динамічні лінії навчального контенту, які адаптуються в реальному часі на основі відповідей учасника, тим самим забезпечуючи індивідуальний темп навчання. Наприклад, якщо слухач демонструє глибоке розуміння певної теми, система автоматично пропонує складніші кейси, в той час як при виявленні прогалин – пояснює базові поняття, використовуючи аналогії, інфографіку або симуляції.

Розглянемо сучасні практики використання ГШІ на прикладі дисципліни «Стратегічні напрями розвитку електронного урядування» в КПІ імені Ігоря Сікорського (<https://do.ipk.kpi.ua/course/view.php?id=3986#section-0>), в якій я застосовую сучасні педагогічні підходи, зокрема гейміфікацію, симуляції (в тому числі розгалужені сценарії), цифрове моделювання, віртуальні дебати та інтеграцію командних платформ.

У межах курсу активно використовуються елементи **гейміфікації**, які слугують інструментом підвищення мотивації слухачів і зниження навчального стресу. Прикладом цифрової гри є гра «Моделювання цифрової трансформації в державному управлінні», яка допомагає зануренню учасників у складність цифрової трансформації в контексті державного управління. Вони обирають відповідну роль у цільовій групі, відповідальній за перехід державних послуг у цифровий формат. Мета гри – навчити стратегічному мисленню, прийняттю рішень та роботі в команді у динамічному середовищі публічного управління. Концепція гри: учасники – члени міської робочої групи з цифрової трансформації. Місія – перевести традиційну державну послугу у цифровий формат з урахуванням технічних, правових і соціальних аспектів.

Ролі учасників:

- Менеджер проекту
- Т-фахівець
- PR-фахівець
- Юридичний консультант
- Представник громадян
- Аналітик даних

Ключові виклики гри:

- Вибір між хмарною або локальною архітектурою
- Баланс конфіденційності, доступності та ефективності
- Реакція на технічні збої та публічні кризи

Команди презентують свої рішення з використанням платформи Miro. Оцінюються не лише результати, але й процес прийняття рішень, командна взаємодія та врахування інтересів зацікавлених сторін.

Слід відзначити, важливе значення **цифрових командних платформ**, використання яких стало невід'ємною частиною курсу, спрямованого на розвиток стратегічного мислення та цифрової співпраці. Команди здобувачів об'єднуються в групи (команди) для виконання міжмодульного практичного завдання — розробки стратегії цифрової трансформації для умовної територіальної громади. Платформа Miro використовується для побудови візуальних карт проекту: від ідентифікації зацікавлених сторін до аналізу інфраструктури та етапів впровадження

цифрових сервісів. Інтеграція ChatGPT або іншого ГШІ у цей процес реалізується як “цифровий фасилітатор” — учасники можуть ставити запитання у спеціальному чаті, отримувати варіанти рішень, шаблони комунікацій або навіть підказки щодо розрахунків економічної ефективності. Підсумком роботи є представлення цифрової стратегії в форматі віртуального стенду та її захист із коментарями від інших команд. Такий підхід сприяє розвитку навичок командної роботи, цифрового лідерства, управління проєктами, публічного виступу та використання ГШІ як професійного партнера. Платформи Miro, Zoom і Moodle застосовуються для організації командних проєктів. За допомогою ШІ автоматично розподіляються ролі учасників — аналітик, модератор, стратег, комунікатор. Наприклад, у проєкті зі створення е-платформи участі мешканців команди використовують Miro для мапування процесів, а ШІ — для формування звітів і презентування результатів.

Використання ГШІ супроводжується **дотриманням етичних принципів** (виключення дискримінаційного контенту), принципів прозорості (позначення згенерованих матеріалів), захисту даних (не зберігаються персональні дані учасників).

ГШІ також допомагає розробляти **симуляції**, в тому числі у вигляді **розгалужених сценаріїв**. Прикладом симуляції, яка була розроблена і реалізована в ОК Стратегічних напрямів розвитку електронного урядування, є **віртуальні дебати** «Електронна демократія в умовах сучасних викликів: популізм, війна, ШІ». Її мета полягає в сприянні розвитку критичного мислення та глибшому розумінню актуальних питань е-демократії, включаючи вплив популізму, умов війни та розвитку штучного інтелекту на демократичні процеси. Учасники розподіляються на дві команди — «За» та «Проти». Кожна команда отримує аналітичні матеріали з відкритих джерел (включаючи звіти ЄС, ООН, UNDP), а також має доступ до підказок у вигляді аналітичного дашборду та допомоги ChatGPT, який використовується як джерело ідей, прикладів або аргументів. Для підготовки команд використовується Moodle, в якому завантажуються завдання, форуми для підготовки позицій, а також шаблони виступів. Структура виступу включає вступ (1 хв), аргументи (3 хв) і висновок (1 хв). Приклад теми: «Штучний інтелект у виборчих процесах — інструмент прозорості чи нова форма маніпуляції?» Команда «За» використовує приклад Естонії, де ШІ забезпечує автоматизований аналіз звернень громадян, а команда «Проти» — приклади дезінформації в соціальних мережах під час виборів у США. Оцінювання здійснюється за критеріями: чіткість аргументації, глибина аналізу, використання доказів, командна взаємодія та інноваційність підходу. Після дебатів команди заповнюють онлайн-рефлексію, де зазначають, що було складним, що вдалося, і як дебати вплинули на їхнє розуміння теми.

Під час підготовки до виконання завдання, здобувачам надаються: аналіз міжнародних практик (ООН, ЄС); приклади з Естонії, України, США; відповідні посилання на правові та етичні рамки використання ШІ.

Слід відзначити, що переважна більшість завдань до курсу є частиною командного проєкту з розробки цифрової стратегії, яка оцінюється за критеріями ефективності, комплексності та інноваційності рішень.

Окрім того, використання ГШІ дозволяє створювати різноманітні вікторини, ситуаційні тести, інтерактивні діалоги, підвищуючи мотивацію здобувачів та їх залученість до навчання.

Таким чином, ГШІ є ефективним інструментом трансформації навчального процесу. На прикладі дисципліни «Стратегічні напрями розвитку електронного урядування» доведено, що інструменти на базі ШІ підвищують якість навчання, мотивацію учасників та сприяють формуванню нових цифрових компетентностей публічних службовців. Слід відзначити, важливість відповідального використання ГШІ, запобігання його різним негативним проявам, насамперед упередженням, галюцинаціям, а також потребу в захисті персональних даних та конфіденційної інформації.



ШІ ЯК ІНСТРУМЕНТ КОГНІТИВНО-ПОВЕДІНКОВОЇ АНАЛІТИКИ ДЛЯ УХВАЛЕННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ

1. Вступ.

Використання штучного інтелекту (ШІ) у сфері публічного управління відкриває не лише нові можливості для автоматизації рутинних процесів, але й потенціал для глибшого розуміння психологічного стану індивідів та спільнот у цифровому просторі. Сучасне публічне управління функціонує в умовах підвищеної інформаційної турбулентності, емоційної поляризації та гібридних загроз, що вимагає не лише ефективного збору даних, але й їх когнітивно-поведінкової інтерпретації (Ecker, Lewandowsky, & Tang, 2010). Особливо актуальною є проблема своєчасного виявлення мовленнєвих індикаторів психологічної нестабільності, зниження лояльності, когнітивного перевантаження чи латентного конфлікту в публічній комунікації.

Традиційні підходи до моніторингу громадської думки базуються переважно на частотному аналізі ключових слів або соціологічних опитуваннях. Водночас, у сучасному інформаційному середовищі саме мовні сліди — тобто психолінгвістичні патерни — можуть нести ознаки глибших змін у когнітивному або емоційному стані особи чи групи (Tausczik & Pennebaker, 2010). Застосування великих мовних моделей (LLM), зокрема GPT-4, уможлиблює автоматизований контекстно-чутливий аналіз таких слідів, що відкриває перспективу використання ШІ як допоміжного інструменту в ухваленні управлінських рішень.

Таким чином, постає запит на когнітивно-поведінкову аналітику нового типу — таку, що поєднує технології штучного інтелекту із глибинною психолінгвістичною експертизою. Така аналітика дозволяє не лише виявляти потенційно ризикові зміни у публічному дискурсі, але й інтерпретувати їх у термінах управлінської релевантності — наприклад, як сигнали дестабілізації, деморалізації або соціальної фрагментації.

2. Теоретико-методологічні засади

Психолінгвістичне профілювання — це метод дослідження індивідуальних, групових або ситуативно зумовлених особливостей особистості на основі мовної поведінки. Воно передбачає вивчення лінгвістичних маркерів, що опосередковано відображають когнітивні, емоційні, мотиваційні й соціальні стани. Серед таких маркерів виділяють:

- лексичні (частота вживання афективної лексики, модальних дієслів, займенників),
- синтаксичні (рівень складності речень, парцеляція, використання пасивних конструкцій),
- прагматичні (манера звернення, мовленнєві акти, імпліцитна агресія або ввічливість),
- просодичні (у випадку усного мовлення — ритм, інтонація, темп, паузування).

Фундаментальним для психолінгвістичного профілювання є поняття ідіолекту — унікального мовного «відбитка» особистості. Ідіолект виступає як стійкий набір мовленнєвих звичок, що проявляється на всіх рівнях мовної системи (Shuy, 2011). У судовій і прикладній лінгвістиці саме ідіолект є ключовим для авторського атрибутування, реконструкції психологічного портрета або виявлення змін у мовленнєвій поведінці. Grant (2022) підкреслює, що саме відхилення від ідіолектальної норми часто сигналізують про когнітивний або емоційний зсув, що може бути

наслідком стресу, загрози, зміни лояльності тощо.

У цьому контексті великі мовні моделі, зокрема GPT-4, виступають як інструмент автоматизованого дискурсивного аналізу, здатного до розпізнавання тонких лінгвістичних зрушень. Завдяки своїм архітектурним властивостям GPT-4 демонструє здатність ідентифікувати прагматичні функції висловлювань, реконструювати комунікативний намір, а також оцінювати когнітивне навантаження за мовленнєвими патернами (Ahmed & Mahmood, 2024). Це робить його цінним аналітичним агентом у завданнях попередньої діагностики, моніторингу емоційної напруги або виявлення комунікативних девіацій.

Водночас необхідно провести чітку межу між класичним NLP — що спирається переважно на статистичні моделі обробки мови (розпізнавання сутностей, класифікація тональності тощо) — та контекстуальним психолінгвістичним аналізом, який передбачає інтерпретацію висловлювання в контексті інтенції, комунікативної ситуації, ідіолекту й стилістичної цілісності. GPT-4, хоча і створений як генеративна модель, у новітніх ітераціях здатен моделювати поведінково значущі параметри мовлення, що наближає його до інструментів когнітивної інтерпретації — за умови правильної структуризації запиту (prompt engineering) і контролю з боку експерта.

3. Приклад застосування: моделювання використання GPT-4 для моніторингу публічного дискурсу в умовах кризового управління

Уявімо умовний сценарій: орган державного управління здійснює моніторинг цифрових комунікацій у соціальних мережах на тлі загострення суспільної напруги — наприклад, в умовах тривалої військової загрози, гуманітарної кризи або системних перебоїв у забезпеченні базових послуг. Сотні повідомлень щодня публікуються у відкритих джерелах (Facebook, X/Twitter, Telegram), але з-поміж них лише частина несе поведінкову релевантність для державного реагування — тобто містить сигнали психологічного тиску, втрати довіри, агресії або потенційної радикалізації.

Для моделювання було створено корпус із 100 деперсоналізованих текстових фрагментів, що імітують стилістику реальних дописів громадян. Ці тексти були подані у GPT-4 із запитом на ідентифікацію мовних ознак когнітивного перевантаження, емоційної турбулентності, латентної тривоги або маніпулятивного дискурсу.

3.1. Виявлення когнітивного перевантаження

GPT-4 продемонстрував здатність виявляти фрагментарність, обривчастість та нелінійність синтаксису як ознаки перенасичення інформацією або емоційного афекту. Наприклад:

«Ніхто. Нічого. Ніколи. Хіба так можна? Не можна. Але буде.»

Такі структури були класифіковані як маркери зниженої когнітивної інтеграції та афективної фіксації.

3.2. Виявлення латентної тривоги або деструкції

GPT-4 точно розпізнавав песимістичну модальність, семантичні поля безсилля, відчуження, девальвацію зусиль інституцій. Наприклад:

«Уже не вірю нікому. Вони завжди кажуть гарно. Роблять — навпаки.»

Модель класифікувала висловлювання як індикатор кризи довіри, що має управлінську значущість (Sarkar, 2025).

3.3. Виявлення зсувів лояльності

Окрему увагу GPT-4 приділяв змінам у використанні займенників ("ми" → "вони"), іронічній реконцептуалізації героїчних образів або появі дискурсу емоційного відчуження:

«Тепер це вже не наші, а їхні рішення. Ми просто виконуємо накази.»

Такі патерни інтерпретуються як мовленнєві свідчення послаблення ідентифікації з державним суб'єктом (Grant, 2022).

3.4. Виявлення маніпулятивного дискурсу

GPT-4 виявляв структури мовного навіювання — повтори, риторичні питання, імпліцитні оцінки:

«Чи не дивно, що це сталося саме зараз? Чи не хтось із «своїх» організував це, щоб...»

Такі конструкції були кваліфіковані як ризикові для соціальної стабільності, навіть якщо вони маскуються під питання.

3.5. Архітектура запитів (prompt design)

Для забезпечення реплікованості було використано єдиний шаблон запиту:

Проаналізуй поданий текст на наявність когнітивних, емоційних та стилістичних ознак психологічного напруження, тривоги, деструктивної риторики або втрати лояльності. Вкажи:

- 1) афективну тональність,*
- 2) прагматичні особливості,*
- 3) мовні маркери дестабілізації.*

Усі запити подавались із температурою 0.3, max_tokens = 500, модель GPT-4-turbo (OpenAI, 2023).

Таким чином, GPT-4 продемонстрував здатність до контекстуального аналізу мовлення, що виходить за межі звичайної класифікації тональності. Його результати наближаються до первинного профілювання з елементами поведінкової інтерпретації, що робить цю модель перспективною для використання в системах раннього попередження в публічному управлінні.

4. Переваги та ризики використання GPT-4 у публічному управлінні

4.1. Переваги: швидкість, масштабованість, чутливість

Застосування великих мовних моделей, зокрема GPT-4, у когнітивно-поведінковому аналізі публічних комунікацій відкриває суттєві переваги з точки зору оперативності та масштабованості. Модель здатна обробляти великі обсяги текстів у реальному часі, забезпечуючи попередню інтерпретацію без потреби у постійному залученні людських ресурсів. Це особливо цінно в умовах криз, коли швидкість ухвалення рішень критично важлива (OpenAI, 2023).

Ще однією перевагою є здатність моделі виявляти непрямі ознаки психологічних або мотиваційних зрушень у мовленні. GPT-4 може помічати тенденції, які залишаються поза фокусом традиційних методів аналізу: наприклад, зміни у стилі, тональності, лексичній насиченості або риторичній структурі. Таким чином, модель виступає своєрідним «сенсором» поведінкових зсувів, що можуть мати управлінську або безпекову релевантність (Ahmed & Mahmood, 2024).

4.2. Обмеження та ризики: інтерпретація, етика, довіра

Водночас широке використання GPT-4 у сфері публічного управління потребує врахування низки критичних обмежень.

По-перше, йдеться про ризик хибної інтерпретації: модель може генерувати правдоподібні, але концептуально помилкові висновки, особливо якщо запити некоректно сформульовані або дані контекстуально неоднозначні (Sarkar, 2025). У результаті рішення, засновані на таких оцінках, можуть бути не лише неефективними, але й потенційно шкідливими — особливо в делікатних сферах, пов'язаних із безпекою чи довірою громадян.

По-друге, існує етичний виклик приватності та легітимності застосування подібних технологій до відкритих або напіввідкритих даних громадян. Навіть якщо йдеться про публічні повідомлення, необхідне чітке регулювання їх використання в аналітичних цілях, щоб уникнути порушення принципів інформованої згоди, права на мовну приватність та недопущення прихованого моніторингу (Ahmed & Mahmood, 2024).

По-третє, ефективне впровадження GPT-4 у публічне управління неможливе без експертної валідації. Роль аналітика або психолога-профайлера залишається ключовою для підтвердження, уточнення та інтерпретації висновків, сформованих на основі автоматизованого аналізу. Лише гібридна модель — людина + ШІ —

може гарантувати баланс між ефективністю й етичною відповідальністю.

5. Висновки

У цій роботі було розглянуто можливості використання великих мовних моделей — насамперед GPT-4 — у контексті когнітивно-поведінкової аналітики для потреб публічного управління. Показано, що GPT-4 здатна ефективно виконувати попередній психолінгвістичний аналіз великих обсягів публічних текстів, виявляючи ознаки когнітивного навантаження, емоційної напруги, зміни лояльності або деструктивної риторики. Завдяки глибокому контекстуальному розумінню та гнучкій архітектурі, GPT-4 може виступати як потужний інструмент підтримки управлінських рішень у кризових ситуаціях.

Разом з тим, застосування LLM у сфері публічного управління потребує високої методологічної точності й етичної чутливості. Автоматизована інтерпретація висловлювань не може бути остаточною чи однозначною без участі фахівців — психологів, профайлерів, аналітиків. Пропонується модель інтеграції GPT-4 у форматі гібридної системи, де ШІ виконує функцію первинного аналізатора, а людська експертиза забезпечує глибоку інтерпретацію, верифікацію та прийняття рішень.

У перспективі подальші дослідження мають бути зосереджені на створенні нормативно-етичних рамок для застосування GPT-4 у чутливих сферах, зокрема в умовах воєнного стану, інформаційної напруги та стратегічного комунікаційного управління.

Список використаних джерел:

1. Ahmed, T. N., & Mahmood, K. A. (2024). A critical discourse analysis of ChatGPT's role in knowledge and power production. *Arab World English Journal (AWEJ)*, Special Issue on ChatGPT, April 2024, 184–196. <https://dx.doi.org/10.24093/awej/ChatGPT.12>
2. Grant, T. (2022). *The idea of progress in forensic authorship analysis*. Cambridge: Cambridge University Press.
3. Ecker, U. K., Lewandowsky, S., & Tang, D. T. (2010). Explicit warnings reduce but do not eliminate the continued influence of misinformation. *Memory & cognition*, 38(8), 1087–1100. <https://doi.org/10.3758/MC.38.8.1087>
4. OpenAI. (2023). *GPT-4 Technical Report*. Retrieved from <https://openai.com/research/gpt-4>
5. Sarkar, U. E. (2025). Evaluating alignment in large language models: a review of methodologies. *AI and Ethics*, 1–8. <https://doi.org/10.1007/s43681-024-00637-w>
6. Shuy, R. W. (2011). Applied linguistics in the legal arena. In F. Bargiela-Chiappini (Ed.), *Handbook of communication in organisations and professions* (pp. 83–102). Berlin: De Gruyter Mouton.
7. Tausczik, Y. R., & Pennebaker, J. W. (2010). The psychological meaning of words: LIWC and computerized text analysis methods. *Journal of Language and Social Psychology*, 29(1), 24–54. <https://doi.org/10.1177/0261927X09351676>



ЩОДЕННА ПРАКТИКА ЗАСТОСУВАННЯ ШІ В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ

У сучасному світі цифрова трансформація стає ключовим чинником змін у всіх сферах суспільного життя, зокрема і в публічному управлінні. Штучний інтелект (ШІ) поступово перестає бути винятково теоретичною категорією і все частіше використовується у повсякденній роботі органів державної влади. Йдеться не лише про інноваційні проєкти чи пілотні ініціативи, а про реальні інструменти, що вже сьогодні застосовуються у виконанні щоденних адміністративних завдань. Така інтеграція ШІ у повсякденну практику відкриває нові можливості для підвищення ефективності, точності та прозорості управлінських рішень, а також покращення якості надання послуг громадянам [1].

На практиці одним із найбільш поширених способів використання ШІ є автоматизована обробка звернень громадян. Чат-боти, впроваджені на сайтах державних установ або в додатках, дозволяють оперативно надавати відповіді на типові запити, направляти користувачів до необхідних адміністративних процедур, а також самостійно фіксувати звернення [2]. Це суттєво зменшує навантаження на працівників контакт-центрів і підвищує швидкість реагування. Наприклад, в окремих містах України впроваджено ботів для інформування мешканців про стан надання комунальних послуг або порядок дій у разі надзвичайних ситуацій.

Крім того, ШІ активно використовується в управлінській аналітиці. Алгоритми машинного навчання здатні обробляти великі обсяги статистичних та адміністративних даних, що дозволяє органам влади прогнозувати соціально-економічні тенденції, виявляти потенційні ризики та формувати більш обґрунтовану політику. У сфері охорони здоров'я, наприклад, аналітичні моделі на основі ШІ застосовуються для прогнозування навантаження на медичні заклади. В освіті алгоритми аналізують демографічні дані для прогнозування потреб у дитячих садках або школах. На основі таких моделей органи публічного управління можуть ухвалювати оперативні рішення щодо розподілу ресурсів чи зміни пріоритетів у бюджетному плануванні.

Також важливою сферою є кадрове управління. У великих установах державного сектору використання ШІ дає змогу автоматизувати процес аналізу резюме претендентів, оцінювати ефективність роботи персоналу на основі встановлених показників, формувати індивідуальні плани професійного розвитку. У перспективі це сприятиме побудові більш гнучкої, ефективної та мотивованої системи державної служби.

Ще одним напрямом є оптимізація фінансового управління. ШІ застосовується для аналізу державних витрат, виявлення неефективного використання коштів, запобігання дублюванню програм. Такі системи здатні виявляти аномалії у фінансових звітах, що може сигналізувати про корупційні ризики або управлінські помилки [3]. У деяких країнах муніципальні адміністрації вже застосовують системи ШІ для формування бюджетних пропозицій, виходячи з аналізу минулорічної статистики та пріоритетів розвитку.

Очевидними є переваги впровадження ШІ у щоденну практику публічного управління. Перш за все, це значне підвищення ефективності роботи - автоматизовані системи виконують стандартні завдання швидко, без втрати якості та із зменшенням ризику людських помилок. По-друге, застосування ШІ звільняє людський ресурс для вирішення більш складних і творчих завдань, знижуючи рівень рутинного навантаження. По-третє, громадяни отримують доступ до послуг швидше, без необхідності особистого звернення, що є важливою умовою сучасного електронного врядування. Нарешті, прозорість і точність, притаманні алгоритміч-

ним рішенням, дозволяють забезпечити вищий рівень підзвітності та справедливості в управлінських процесах [4].

Водночас застосування ШІ не позбавлене ризиків. Першим викликом є недостатній рівень цифрової грамотності серед працівників публічного сектору, що може призвести до неефективного використання або повного ігнорування нових інструментів. По-друге, зростає потреба в етичному регулюванні - адже алгоритми можуть відтворювати або навіть посилювати існуючі соціальні упередження, якщо навчаються на нерепрезентативних або викривлених даних. По-третє, виникає складне питання відповідальності: хто відповідатиме у разі помилки, якщо рішення було частково або повністю ухвалене системою ШІ? Не менш важливим є і забезпечення безпеки персональних даних, які є основою для роботи більшості алгоритмів.

В Україні вже сформована цифрова інфраструктура на базі системи «Дія», що створює сприятливі умови для активнішого впровадження ШІ у сферу публічного управління [5]. Першим кроком має стати розробка пілотних проєктів у сферах з високою повторюваністю процесів - наприклад, у роботі центрів надання адміністративних послуг, автоматизованій реєстрації бізнесу чи обробці звітності. Паралельно необхідно оновлювати навчальні програми для державних службовців, формуючи у них навички роботи з цифровими інструментами, а також створювати нормативно-правову базу для безпечного, етичного та прозорого використання ШІ в державному секторі.

Таким чином, щоденне застосування штучного інтелекту у публічному управлінні вже не є питанням майбутнього - воно відбувається тут і зараз. Завдання полягає у тому, щоб зробити цей процес усвідомленим, стратегічно виваженим і підконтрольним. ШІ не має замінювати державного службовця, але він здатен стати потужним інструментом для якіснішого управління, що орієнтоване на потреби людини, ефективність рішень і відкритість державних процесів.

Список використаних джерел:

1. Вірц, Б. В., Вейсрер, Й. К. і Геєр, К. (2019). Штучний інтелект і державний сектор - застосування та виклики. Міжнародний журнал державного управління, 42(7), 596-615. URL: <https://doi.org/10.1080/01900692.2018.1498103> (дата звернення: 02.05.2025)
2. ПРООН в Україні. (2023). Цифрова трансформація та інновації в наданні державних послуг в Україні. URL: <https://www.undp.org/ukraine> (дата звернення: 02.05.2025)
3. Світовий банк. (2020). Застосування штучного інтелекту для вдосконалення управління державними фінансами. URL: <https://www.worldbank.org> (дата звернення: 02.05.2025)
4. Європейська комісія. (2020). Біла книга щодо штучного інтелекту - Європейський підхід до досконалості та довіри. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:52020DC0065> (дата звернення: 02.05.2025)
5. Міністерство цифрової трансформації України. (2023). Цифрова стратегія України на 2023–2026 роки. URL: <https://thedigital.gov.ua> (дата звернення: 02.05.2025)
6. Організація економічного співробітництва та розвитку (OECD). (2019). Принципи ОЕСР щодо штучного інтелекту. URL: <https://www.oecd.org/going-digital/ai/principles/> (дата звернення: 02.05.2025)
7. Денер, К., Нії-Апонсах, Г., Ганней, Л. і Джонс, К. (2021). Індекс зрілості GovTech: Стан цифрової трансформації державного сектору. Світовий банк. URL: <https://doi.org/10.1596/35605> (дата звернення: 02.05.2025)



Ющук Богдан

студент факультету соціології та управління
Запорізький національний університет
Науковий керівник: Вагіна О. М.
к.і.н., доцент кафедри політології
Запорізький національний університет

ПРАВА ЛЮДИНИ І ШТУЧНИЙ ІНТЕЛЕКТ: ЕТИЧНІ ТА ПРАВОВІ ПРИНЦИПИ ЗАСТОСУВАННЯ ШІ

Актуальність теми обумовлена поширенням застосування штучного інтелекту (далі – ШІ) в багатьох галузях людської діяльності, у тому числі в сфері публічного управління, та виникненням правових та етичних питань з приводу використання цієї технології, зокрема щодо дотримання прав людини в процесі роботи зі штучним інтелектом.

Метою роботи є визначення етичних і правових принципів застосування ШІ в публічному управлінні задля забезпечення прав і свобод людини.

Етичне та правомірне застосування ШІ в сфері публічного управління є актуальною темою сьогодення, оскільки технології ШІ мають безпрецедентний потенціал впливу на права і свободи людини, зокрема у сферах приватності, свободи висловлювання та права на інформацію. На думку вітчизняних дослідників Н. Піпченко та А. Аكوпова (2025), використання ШІ у таких сферах, як спостереження й обробка персональних даних, спричиняє значні ризики для безпеки громадян, що вимагає чітких правових рамок для мінімізації можливих зловживань.

Для правомірного та етичного застосування штучного інтелекту в публічному управлінні доцільно розробити низку принципів, якими будуть керуватися державні службовці у випадках використання ШІ.

Насамперед, має бути встановлена юридична відповідальність за використання технологій ШІ в сфері публічного управління. Необхідно чітко окреслити межі відповідальності державних службовців за рішення, які були прийняті з використанням штучного інтелекту. Варто закріпити відповідальність саме за оператором, який приймає остаточні управлінські рішення. Важливо також розробити механізми компенсації збитків, спричинених державними службовцями у результаті неправомірного застосування штучного інтелекту.

Не менш важливим є забезпечення прозорості прийняття управлінських рішень. Принципи роботи та механізми застосування ШІ державними службовцями мають бути прозорими та відкритими для громадян, які мають право знати, як саме і з якою метою державні службовці використовують ШІ. Наприклад, які саме дані громадян та з якою метою збираються та обробляються за допомогою ШІ.

Важливою характеристикою роботи з використанням штучного інтелекту має стати підзвітність. Необхідно розробити і впровадити механізм звітності для служб, які будуть використовувати ШІ, що повинно сприяти збільшенню рівня довіри громадян до них та мінімізувати безпекові ризики.

У питанні роботи зі штучним інтелектом у публічному управлінні ключову роль має відігравати посилення кібербезпеки держави і громадян: це вимагає проведення необхідних заходів щодо запобігання витокам інформації та заволодінню нею зловмисниками.

Зрештою, необхідно забезпечити конфіденційність інформації. Будь-які дані про громадян, що будуть зібрані та оброблені з використанням ШІ, не мають бути передані третім особам без відома та згоди громадянина або використані іншим неправомірним чином.

ШІ не повинен порушувати основоположні права людини, зокрема право на приватність, недискримінацію, справедливість, свободу висловлювань та захист персональних даних. Алгоритми ШІ не повинні дискримінувати громадян у до-

ступі до соціальних послуг за ознаками віку, статі чи етнічного походження. Людина має залишатися на першому плані. ШІ повинен посилювати, а не замінювати людські рішення. Системи ШІ мають бути однаково доступними, справедливими та корисними для всіх соціальних груп.

Вітчизняним фахівцям варто також звернути увагу на вже існуючі міжнародні напрацювання в галузі встановлення етичних принципів використання штучного інтелекту. Наприклад, у рекомендаціях ЮНЕСКО (2022) щодо етики штучного інтелекту окремо відзначається принцип обізнаності та грамотності. Згідно з цим принципом обізнаність і розуміння громадськістю сутності технологій штучного інтелекту та цінності даних має бути підвищена через відкриту та доступну освіту, громадянську активність, навчання цифровим навичкам та етиці штучного інтелекту. Також зазначається, що вивчення впливу систем штучного інтелекту має включати оволодіння знаннями про права людини та фундаментальні свободи, тобто використання систем штучного інтелекту має ґрунтуватися на розумінні їхнього впливу на права людини та доступ до прав.

Наведений вище список принципів, на яких має бути заснована етична та правомірна робота з використанням технології ШІ в публічному управлінні, не є вичерпним. Радше, він спрямований на те, щоб визначити основні напрямки, на яких має бути зосереджена найбільша увага. Отже, необхідно, щоб рішення, прийняті державними службовцями в результаті використання штучного інтелекту, були прозорими, зрозумілими та не порушували права людини. Відповідальність за такі рішення повинен нести спеціаліст, який їх приймає.

Список використаних джерел:

1. Піпченко, Н., & Акопов, А. (2025). Міжнародне регулювання правових та етичних аспектів використання штучного інтелекту. Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка: Міжнародні відносини, 59(2), 17-21. doi:10.17721/1728-2292.2024/2-59/17-21.

2. Recommendation on the Ethics of Artificial Intelligence. (2022). Paris: UNESCO. Retrieved from <https://unesdoc.unesco.org/ark:>.

Вища школа публічного управління

info@hs.gov.ua

+380 44 455 0572

Київ, вул.Шепелева, 3-а

hs.gov.ua