

СЕКЦІЯ 11

ВИКОРИСТАННЯ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ У ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ ТА ЮРИСПРУДЕНЦІЇ

Модератор секції: Марина Ажажа, докторка наук державного управління,
професорка, професорка кафедри управління та адміністрування

ІННІ ім. Ю. М. Потебні ЗНУ

DOI <https://doi.org/10.36059/978-966-397-576-4-11>

УДК 331.101.262:316.42:314

АЖАЖА МАРИНА,

д. н. з держ. упр., професор кафедри управління та адміністрування,

Інженерний навчально-науковий інститут ім. Ю. М. Потебні

Запорізького національного університету

E-mail: azazmarina17@gmail.com

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-3549-7718>

ДАШКОВ АРТУР,

аспірант спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування»,

Інженерний навчально-науковий інститут ім. Ю. М. Потебні

Запорізького національного університету

E-mail: dashkovartur@gmail.com

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0005-1798-3159>

ЦИКІН ДМИТРО,

аспірант спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування»,

Інженерний навчально-науковий інститут ім. Ю. М. Потебні

Запорізького національного університету

E-mail: zlodeizp@gmail.com

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0007-6022-1496>

РОЛЬ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ У ФОРМУВАННІ ПЕРСОНАЛІЗОВАНИХ ТРАЄКТОРІЙ КАР'ЄРНОГО РОЗВИТКУ ДЛЯ ФАХІВЦІВ З ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

Актуальність дослідження персоналізації траєкторій кар'єрного розвитку фахівців у сфері публічного управління зумовлена глибинними трансформаціями, що відбуваються в публічному управлінні під впливом цифровізації, динамічних суспільних змін та зростання ролі людського капіталу в забезпеченні ефективності державного управління. Сучасна

парадигма публічного управління поступово зміщується від бюрократичних, ієрархічних моделей до гнучких, клієнтоорієнтованих і об'єктно-орієнтованих баз даних, основою яких стає компетентний, адаптивний та здатний до безперервного навчання фахівець [1].

Згідно Концепції розвитку штучного інтелекту в Україні, передбаченої на період до 2030 року, «штучний інтелект – це 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» [2]. Мета концепції – стимулювати економічне зростання, покращити державне управління, підвищити безпеку та розвивати національні технологічні можливості шляхом інтеграції ШІ в різні галузі національної економіки. Концепція фокусується на розвитку наукових напрямів ШІ, впровадженні його в кібербезпеку та наданні адміністративних послуг через державні сервіси в межах нормативно-правового поля.

Персоналізована траєкторія кар'єрного розвитку фахівця з публічного управління – це індивідуально сформований шлях професійного зростання державного службовця та посадовця органів місцевого самоврядування, який враховує його особисті компетенції, професійні цілі, темп навчання, сильні сторони, попередній досвід, інтереси та потреби державного органу; – це гнучкий, особистісно-орієнтований план розвитку, що адаптується під конкретну людину.

В умовах зростання складності управлінських завдань, появи нових цифрових сервісів, аналітичних платформ, технологій ШІ та потреби в інноваційних підходах до розроблення державної політики, традиційні універсальні моделі професійного розвитку публічних управлінців виявляються недостатньо ефективними. Вони не враховують індивідуальних відмінностей у компетенціях, досвіді, мотивації та професійних амбіціях персоналу, що знижує результативність кадрової політики та ускладнює формування кадрового резерву нового покоління.

Тому актуальність дослідження щодо формуванні персоналізованих траєкторій кар'єрного розвитку для фахівців з публічного управління в умовах розвитку інформаційних технологій відображена поєднанням трьох потужних трендів: 1) швидкий розвиток і запровадження ІТ у державних установах; 2) трансформація вимог до навичок праці; 3) зростаюча потреба в персоналізованих підходах до навчання та розвитку кадрів.

ШІ інтегрується у державні сервіси, процеси, аналітику, публічне управління, тому зростає потреба у фахівцях, які розуміють ІТ, можуть

аналізувати дані, керувати ІТ-проектами, адаптувати сервіси, що створює новий тип професій: «ІТ-адміністрування в публічному управлінні», «державний службовець 2.0» або «цифровий держслужбовець», що будують нестандартну, персоналізовану траєкторію «держслужбовець + цифрові / аналітичні / ІТ-навички» [3].

Інтеграція ІІІ в державний сектор трансформує традиційні ролі та створює попит на фахівців з гібридними навичками [4]:

- розуміння можливостей та обмежень технологій (основи Data Science та Machine Learning);
- навички, необхідні для швидкого впровадження інновацій (управління ІТ-проектами (Agile, Scrum));
- критично важливі аспекти роботи з конфіденційною державною інформацією (кібербезпека та етика даних).

Термін «державний службовець 2.0» («чиновник 2.0») не є офіційним юридичним визначенням, а використовується в публіцистиці та експертному середовищі для опису нового, сучасного типу державного службовця, необхідного в епоху цифрової трансформації та реформ державного управління [5]. «Чиновник 2.0» відрізняється від традиційного образу наступними характеристиками:

- клієнтоорієнтованість (сервісний підхід) – надання якісних послуг громадянам та бізнесу;
- цифрова грамотність та аналітичні навички – активно використовує ІТ-інструменти, державні реєстри та електронні системи (Дія, електронний документообіг); розуміє принципи роботи штучного інтелекту та може застосовувати їх для прийняття ефективних рішень;
- проєктне мислення та інноваційне лідерство – прагнення постійного вдосконалення, пошуку ефективних рішень та усунення бар'єрів, відповідальність за свої дії та рішення;
- професіоналізм та компетентність – самоосвіта, оновлення своїх знань, вміння працювати в команді та отримання результату;
- прозорість, доброчесність, антикорупційність, відкритість та підзвітність – активна комунікація із суспільством, публікація даних, робота за принципом «Прозорі двері»; дотримання високих етичних стандартів, політична неупередженість в інтересах суспільства;
- сприйняття змін – готовність до постійних трансформацій у своїй професійній діяльності та впровадження інноваційних (творчих, креативних) підходів.

Отже, «державний службовець 2.0» – це менеджер змін, який використовує сучасні технології та підходи для забезпечення якісної публічно-професійної діяльності та ефективного державного сервісу.

Персоналізовані траєкторії кар'єрного розвитку постають як необхідний інструмент модернізації системи публічної служби, адже забезпечують індивідуальне налаштування процесів навчання, ротацій, професійних випробувань і розвитку управлінських компетенцій відповідно до реальних потреб фахівця та стратегічних завдань державного органу. Такі траєкторії створюють можливість збалансувати інтереси держави та працівника, підвищити мотивацію, запобігти професійному вигоранню та формувати кадри, здатні ефективно діяти в умовах невизначеності та швидких технологічних змін.

Особливої уваги дослідження персоналізації набуває в контексті глобальних трендів: переходу до моделей управління талантами, поширення адаптивних освітніх систем, використання штучного інтелекту у HR-аналітиці та прогнозуванні професійного розвитку, а також посилення конкуренції за висококваліфікованих фахівців. Штучний інтелект сьогодні стає ключовим елементом модернізації кадрових систем, дозволяючи здійснювати глибокий аналіз компетенцій, виявляти потенціал фахівців, формувати індивідуальні рекомендації щодо навчання та ротацій, оптимізувати процеси прийняття управлінських рішень щодо розвитку персоналу. Застосування ШІ уможливорює створення динамічних, даних-орієнтованих моделей кар'єрного зростання, що значно підвищує точність, обґрунтованість і результативність персональних траєкторій.

Для України, яка перебуває в умовах системної реформи державного управління, цифрової трансформації та потребує оновлення компетентнісних навичок публічної служби, розвиток персоналізованих траєкторій із використанням інструментів штучного інтелекту є ключовим напрямом підвищення професійності, ефективності та інноваційності державного сектору. ШІ здатен підтримувати публічних службовців у режимі безперервного навчання, адаптації до нових технологічних викликів, оволодіння цифровими та аналітичними компетенціями, що відповідають сучасним стандартам публічного управління.

Отже, персоналізація кар'єрних траєкторій у публічному управлінні з використанням інструментів штучного інтелекту, стає не лише інноваційним підходом, а й об'єктивною необхідністю, що забезпечує підготовку управлінських кадрів нового покоління, здатних працювати в умовах цифровізації, впроваджувати державні реформи та забезпечувати високоякісні публічні послуги.

Список використаних джерел:

1. Ажажа М. А., Дашков А. О., Цікін Д. С. Теоретико-концептуальні засади формування клієнтоорієнтованої моделі публічного сервісу: від «послуга як процедура» до «послуга як досвід». *Публічне управління і адміністрування*

в Україні. 2024. Випуск 42. С. 188–194. URL: <https://pag-journal.iei.od.ua/archives/2024/42-2024/35.pdf>

2. Концепція розвитку штучного інтелекту в Україні. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-2020-%D1%80#Text>

3. «Цифрові держслужбовці» – новий освітній серіал на Дія.Цифрова освіта. URL: <https://thedigital.gov.ua/news/education/tsifrovi-derzhsluzhbovtsi-noviy-osvitniy-serial-na-diyatsifrova-osvita>

4. Рамка цифрових компетентностей для державних службовців України. URL: https://osvita.diia.gov.ua/uploads/0/2902-2619_ramka_derzhsluzbovtci_3_compressed.pdf

5. Чиновник 2.0. Як змінюється система держуправління. URL: <https://nv.ua/ukr/opinion/derzhavna-sluzhba-yak-zrobiti-derzhavu-garnim-robotodavcem-novini-ukrajini-50167309.html>

УДК 331.101.262:316.42:314

АЖАЖА МАРИНА,

д. н. з держ. упр., професор кафедри управління та адміністрування,

Інженерний навчально-науковий інститут ім. Ю. М. Потебні

Запорізького національного університету

E-mail: azazmarina17@gmail.com

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-3549-7718>

ЛЯШЕНКО ОЛЕКСІЙ,

магістр спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування»,

Інженерний навчально-науковий інститут ім. Ю. М. Потебні

Запорізького національного університету

ПОЛІТАШИН ОЛЕКСАНДР,

магістр спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування»,

Інженерний навчально-науковий інститут ім. Ю. М. Потебні

Запорізького національного університету

ШТУЧНИЙ ІНТЕЛЕКТ ЯК КАТАЛІЗАТОР ЕФЕКТИВНОГО ПРОСТОРОВО-ЕКОНОМІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РЕГІОНАМИ В КОНТЕКСТІ ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ

Повоєнне відновлення України формує безпрецедентні виклики для системи регіонального управління, що охоплюють реконструкцію зруйнованої інфраструктури, відновлення виробничих потужностей,

ребалансування демографічних потоків та переорієнтацію економічної спеціалізації регіонів. У цих умовах традиційні моделі просторово-економічного розвитку, які ґрунтувалися на інерційних підходах, недостатні для ефективного планування та прийняття рішень, що зумовлює потребу у використанні інтелектуальних систем, інноваційних аналітичних підходів та знансєвих ресурсів, що можуть забезпечити якісно новий рівень керованості регіональних трансформацій [1].

Сучасні наукові дослідження свідчать, що саме інтелект (штучний, колективний та інституційний) стає критичним каталізатором підвищення ефективності регіонального менеджменту. Застосування інтелектуальних технологій дає змогу:

- здійснювати просторове моделювання руйнувань, ризиків та сценаріїв розвитку територій;
- оптимізувати логістику та інфраструктурне планування;
- ухвалювати даноцентричні управлінські рішення;
- підвищувати резилієнтність регіонів шляхом прогнозування економічної динаміки у багатьох сферах національної економіки (енергетика, інфраструктура, економіка, соціальні послуги та управління);
- формувати нові моделі регіональної спеціалізації, адаптовані до повоєнних реалій та міжнародних ринків.

Нова економічна географія, теорії регіональної резилієнтності та концепції «smart regions» формують контекст, у якому штучний інтелект:

- є інструментом для алгоритмічного моделювання, що допомагає оптимізувати транспортні та логістичні зв'язки;
- допомагає прогнозувати демографічні зміни та планувати відновлення інфраструктури з урахуванням агломераційних ефектів;
- проводить оцінку прогнозів економічного відновлення і виявлення корупційних ризиків;
- інституціалізує механізми збору інформації від громад, експертів і бізнесу (crowdsourcing, participatory GIS);
- підвищує якість рішень і легітимність планів відбудови, що важливо у для формування довіри в процедурах розподілу допомоги.

Нова економічна географія формалізує, як внутрішня економічна сила (зростаюча віддача від масштабу, монополістична конкуренція) у поєднанні з транспортними витратами породжують просторову концентрацію виробництва – агломерації, «ядро-периферія» та нерівномірний просторовий розвиток. Ключові властивості: множинні рівноваги, порогові / “tipping off” ефекти, конкуренція між силами агломерації (позитивні зовнішні ефекти, доступ до ринків/постачальників, ринок праці) і силами дисперсії (конкуренція, вартість землі, транспортні витрати) [2].

Нова економічна географія, теорії регіональної резилієнтності та концепції “smart regions” формують контекст, у якому штучний інтелект виступає не лише як технологічна інновація, а як структурний драйвер просторової реорганізації економічної діяльності. ШІ впливає на базові механізми агломерації, спеціалізації та диверсифікації, змінюючи співвідношення між центрами та периферіями та модифікуючи класичні уявлення просторово-економічного управління регіонами [3].

У рамках просторово-економічного управління регіонами важливу роль відіграють агломераційні ефекти, що виникають внаслідок концентрації людського капіталу, знань і ринкових взаємодій. ШІ посилює ці ефекти через:

- зростаючу віддачу від масштабу в обробці даних;
- концентрацію висококваліфікованих фахівців, дослідницьких центрів і цифрової інфраструктури;
- формування «цифрових ядер» (AI hubs), що тяжіють до великих міських агломерацій.

Водночас ШІ знижує значення фізичної відстані для окремих видів діяльності (дистанційна робота, хмарні сервіси, автоматизоване виробництво), що потенційно послаблює класичну дихотомію «ядро- периферія» та створює можливості для просторової децентралізації економічної активності.

У теоріях регіональної резилієнтності ШІ розглядається як інструмент підвищення адаптивної та трансформаційної здатності регіонів [4]. Його роль проявляється у трьох вимірах:

1. Абсорбція: використання ШІ для прогнозування кризових явищ (економічних, кліматичних, логістичних), оптимізації ресурсів та управління ризиками.

2. Адаптація: автоматизація виробничих процесів і підтримка нових форм зайнятості прискорюють економічне відновлення після шоків.

3. Трансформація: ШІ сприяє переходу регіонів до нових траєкторій розвитку, зокрема через формування суміжних галузей (related variety) на основі цифрових і когнітивних технологій.

Таким чином, регіони з вищим рівнем цифрової зрілості та інституційної спроможності здатні ефективніше інтегрувати ШІ в стратегії довгострокового розвитку, підвищуючи власну стійкість до структурних змін.

У концепції «smart regions» штучний інтелект виступає фундаментальним елементом смарт-інфраструктури та смарт-врядування [5]. Його застосування охоплює:

- інтелектуальні транспортні системи та енергетичні мережі;
- цифрові платформи для публічних послуг і регіонального планування;
- підтримку процесів smart specialisation через аналіз великих даних, мереж інновацій і технологічних траєкторій.

ІІІ дозволяє перейти від реактивної регіональної політики до прогностно-орієнтованого управління, що підвищує ефективність прийняття рішень і забезпечує більш гнучку адаптацію до глобальних викликів.

Поєднання нової економічної географії, теорій регіональної резилієнтності та концепції “smart regions” у контексті впровадження ІІІ формує нове просторово-економічне управління регіонами, де:

- агломераційні переваги доповнюються цифровою інклюзивністю;
- спеціалізація поєднується з диверсифікацією знань;
- просторовий розвиток стає більш адаптивним, стійким і орієнтованим на інновації.

Отже, в умовах відновлення надзвичайно важливо забезпечити ресурсну, фінансову та інституційну синергію між державою, бізнесом і громадами. Для цього необхідні високотехнологічні інструменти ухвалення рішень, що базуються на машинному навчанні, геоаналітиці, цифрових двійниках територій, індикаторах сталого розвитку та алгоритмах оптимізації. Саме інтелектуальні системи здатні інтегрувати ці ресурси та перетворити їх на практичні механізми відбудови.

Крім того, в контексті європейської інтеграції регіональна політика України має наближатися до стандартів smart governance та smart region, де ключову роль відіграють цифровізація, знання, людський капітал та інноваційність управління. Отже, дослідження ролі штучного інтелекту як каталізатора просторово-економічного управління регіонами є не лише теоретично важливим, а й стратегічно необхідним для формування конкурентоспроможної, стійкої та інклюзивної архітектури післявоєнного розвитку країни.

Таким чином, інтеграція ІІІ у просторово-економічне управління має великі потенційні вигоди для повоєнного відновлення (швидкість, точність, прозорість, резилієнтність). Водночас існують значні практичні та методологічні виклики: від забезпечення якості та сумісності даних до врахування інституційних бар’єрів і етичних ризиків.

Список використаних джерел:

1. Ажажа М., Воронкова В., Бойко М., Коротких М. Планування діяльності територіальної громади в умовах цифровізації: міжнародний досвід. *Humanities studies* / Ed. V. Voronkova. Zaporizhzhia : Publishing house “Helvetica”, 2023. 17 (94). 224 p. С. 181–190. URL: <http://humstudies.com.ua/article/view/298040/290844>
2. Смаль В. В. Географічна економіка чи «Нова Економічна Географія» Пола Кругмана: рецепція основних ідей. *Український географічний журнал*. 2009. Вип. 4. С. 18–25. URL: http://www.geograf.com.ua/pdf/ugj/2009_04/03_Smal.pdf
3. Ливч Д., Дяків А. Економічна географія України змінюється. Яким має бути новий підхід до розвитку регіонів. URL: <https://surl.li/olruuy>
4. Кизим М. О., Юденко Є. В., Ягольницький О. А. Резильєнтність економік України і країн світу й оцінка їх вразливості та спроможності

до відновлення після криз і шоків. *Бізнес Інформ*. 2025. № 6. С. 77–89. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-6-77-89>.

5. Smart Regions Community. Мінцифра оголошує про запуск спільноти для лідерів цифрової трансформації в регіонах. URL: <https://surl.li/mazjgm>

УДК 35.077:004.8:338.2:332.1

АЖАЖА МАРИНА,

д. н. з держ. упр., професор кафедри управління та адміністрування,
Інженерний навчально-науковий інститут ім. Ю. М. Потебні
Запорізького національного університету
E-mail: azazmarina17@gmail.com
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-3549-7718>

СІРЕНКО ІГОР,

магістр спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування»,
Інженерний навчально-науковий інститут ім. Ю. М. Потебні
Запорізького національного університету

ЯНЧИШЕН МАКСИМ,

магістр спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування»,
Інженерний навчально-науковий інститут ім. Ю. М. Потебні
Запорізького національного університету

КУЗЬМЕНКО ОЛЕСЯ,

магістр спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування»,
Інженерний навчально-науковий інститут ім. Ю. М. Потебні
Запорізького національного університету

РОЛЬ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ ІНВЕСТИЦІЙНИМИ ПРОЕКТАМИ В УМОВАХ ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ

Сучасний стан національної економіки України характеризується необхідністю реалізації масштабних програм повоєнного відновлення, що передбачають залучення значних обсягів державних, приватних та міжнародних інвестицій [1]. Ефективність відновлення значною мірою залежить від якості публічного управління інвестиційними проектами,

зокрема від здатності органів державної влади забезпечити обґрунтоване планування, раціональний розподіл ресурсів, своєчасний моніторинг реалізації проєктів і прозорість прийняття управлінських рішень.

У зазначених умовах традиційні підходи до публічного управління інвестиційними процесами виявляються недостатньо адаптованими до високої динамічності, невизначеності та складності повоєнного відновлення. Значні інформаційні потоки, багатоваріантність управлінських рішень, підвищені ризики неефективного використання коштів та корупційних проявів зумовлюють потребу в упровадженні інноваційних цифрових інструментів, здатних підвищити результативність і підзвітність державного управління.

У цьому контексті особливої актуальності набуває використання технологій штучного інтелекту в публічному управлінні інвестиційними проєктами. Штучний інтелект розглядається як один із ключових інструментів трансформації сучасного публічного управління інвестиційними процесами, оскільки він відкриває нові можливості для підвищення якості надання державних (адміністративних) послуг, оптимізації управлінських процесів, підвищення інституційної ефективності та забезпечення дотримання державної політики [2].

ШІ створює можливості для автоматизованого аналізу великих масивів даних, прогнозування соціально-економічних ефектів інвестицій, оцінювання ризиків, оптимізації бюджетних рішень, а також здійснення постійного моніторингу реалізації проєктів у режимі реального часу. Застосування таких інструментів сприяє підвищенню обґрунтованості управлінських рішень і зменшенню впливу суб'єктивного чинника.

Світові інститути розвитку та аналітики (World Bank, OECD) вже окреслюють потенціал ШІ у публічному секторі – як засіб підвищення ефективності бюджетного планування, моніторингу виконання і запобігання шахрайству [3]. Водночас інтеграція штучного інтелекту в систему публічного управління інвестиційними процесами супроводжується низкою проблем і викликів, пов'язаних із якістю та доступністю даних, інституційною спроможністю органів влади, етичними аспектами використання алгоритмічних рішень, забезпеченням прозорості та відповідальності. Умови повоєнного відновлення посилюють значущість цих питань, оскільки будь-які управлінські помилки можуть мати довгострокові соціально-економічні наслідки [4].

Одноєю з ключових проблем є недостатній рівень цифрових компетентностей державних службовців, що ускладнює не лише використання інтелектуальних технологій, а й формування запиту на їх ефективне застосування. Відсутність спеціалізованих знань і навичок у сфері аналізу даних,

алгоритмічного управління та цифрової етики знижує спроможність органів влади інтегрувати ІІІ в управлінські процеси на інституційному рівні. Не менш вагомим стримувальним фактором є нерозвиненість або фрагментарність цифрової інфраструктури, зокрема відсутність інтегрованих державних інформаційних систем, обмежений доступ до хмарних обчислювальних ресурсів та низький рівень кібербезпеки. Ефективне функціонування ІІІ безпосередньо залежить від стабільної цифрової екосистеми, що забезпечує безперервний обіг, зберігання та захист даних. Крім того, суттєвою перешкодою є дефіцит якісних, структурованих і репрезентативних даних, необхідних для навчання та функціонування алгоритмів штучного інтелекту. У державному секторі дані часто є розпорошеними між різними відомствами, несумісними за форматами або обмеженими у використанні через нормативні та організаційні бар'єри, що значно знижує потенціал ІІІ як інструменту доказового публічного управління.

Окремої уваги потребує також недостатній рівень обізнаності щодо можливостей і ризиків застосування ІІІ у публічному управлінні інвестиційними процесами. Нерозуміння принципів функціонування інтелектуальних алгоритмів, обмежене уявлення про їх потенціал у сфері планування, відбору, моніторингу та оцінювання інвестиційних проєктів, а також відсутність практичного досвіду використання таких технологій зумовлюють обережне або фрагментарне ставлення органів публічної влади до їх упровадження. Це, своєю чергою, обмежує можливості використання ІІІ як інструменту підвищення ефективності управління інвестиційними ресурсами.

Водночас недостатня поінформованість щодо потенційних ризиків застосування ІІІ – зокрема ризиків алгоритмічної упередженості, непрозорості моделей ухвалення рішень, порушення принципів підзвітності та захисту персональних і фінансових даних – може призводити до неадекватної оцінки наслідків використання інтелектуальних систем у публічному секторі. За відсутності чітких інституційних рамок, етичних стандартів і механізмів контролю застосування ІІІ в управлінні інвестиційними процесами створює загрози зниження довіри з боку громадськості та інвесторів, а також підвищення управлінських і репутаційних ризиків.

У сукупності зазначені проблеми створюють загрозу поглиблення цифрової нерівності між країнами з різним рівнем соціально-економічного розвитку. Держави з високим рівнем цифрової зрілості отримують значні конкурентні переваги завдяки активному використанню ІІІ в публічному управлінні інвестиційними процесами, тоді як країни з обмеженими ресурсами ризикують опинитися в умовах технологічної залежності та зниження інституційної спроможності. У цьому контексті

питання розвитку людського капіталу, цифрової інфраструктури та державної політики у сфері штучного інтелекту набувають стратегічного значення, особливо для країн, що перебувають у стані післякризового або повоєнного відновлення [5].

Таким чином, підвищення рівня обізнаності та професійної компетентності суб'єктів публічного управління щодо можливостей і обмежень штучного інтелекту є необхідною передумовою його відповідального та ефективного використання в управлінні інвестиційними процесами. Актуальність дослідження ролі штучного інтелекту в публічному управлінні інвестиційними проєктами в умовах повоєнного відновлення зумовлена, об'єктивною потребою в підвищенні ефективності та прозорості використання інвестиційних ресурсів; зростанням значення цифрових і інтелектуальних технологій у державному управлінні; недостатнім рівнем наукової розробленості комплексних підходів до впровадження штучного інтелекту в управлінські практики саме в контексті післякризового та повоєнного розвитку держави; потребою у формуванні системи навчання державних службовців, розвитку міждисциплінарної експертизи, а також запровадженні прозорих регуляторних і методичних підходів до інтеграції ШІ в інвестиційну політику держави.

Список використаних джерел:

1. Updated Ukraine Recovery and Reconstruction Needs Assessment Released. *World Bank Group*. URL: <https://surl.lt/esetaf>
2. Череп А., Воронкова В., Череп О. Штучний інтелект як драйвер економічної трансформації: стратегічні вектори розвитку. В кн.: *Education and science: theory&praxis : collective monograph* / за загальною редакцією S. Tabachnikov. California : GS Publishing Services, 2025. С. 69–82. DOI: 10.51587/9798-9917-51919-2025-022-69-83. URL: https://www.eo.kiev.ua/resources/arhivMonographs/mono_22/mono_22.pdf
3. Artificial Intelligence (AI) Working Group. URL: https://www.worldbank.org/en/programs/govtech/artificial-intelligence?utm_source=chatgpt.com
4. Governing with artificial intelligence: are governments ready? OECD artificial intelligence papers. OECD, 2024. URL: <https://surl.lu/cigsm1>
5. Мануїлова К., Попов М., Саханенко С. Штучний інтелект як інструмент підвищення адаптивності публічного управління для повоєнного відновлення. *Актуальні питання у сучасній науці*. № 11 (41). 2025. DOI:10.52058/2786-6300-2025-11(41)-238-249.

АЖАЖА МАРИНА,

д. н. з держ. упр., професор кафедри управління та адміністрування,
Інженерний навчально-науковий інститут ім. Ю. М. Потебні
Запорізького національного університету
E-mail: azazmarina17@gmail.com
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-3549-7718>

ОРЕЛ ЛІЛЯ,

магістр спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування»,
Інженерний навчально-науковий інститут ім. Ю. М. Потебні
Запорізького національного університету

ОРЕЛ ОЛЕКСІЙ,

магістр спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування»,
Інженерний навчально-науковий інститут ім. Ю. М. Потебні
Запорізького національного університету

**ВПЛИВ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ
НА УДОСКОНАЛЕННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ
ТА ЛІДЕРСЬКІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ
В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ**

Сучасний етап розвитку суспільства характеризується глибокими трансформаційними процесами, зумовленими цифровізацією, стрімким розвитком штучного інтелекту та необхідністю адаптації системи публічного управління до умов війни та післявоєнного відновлення. В цих умовах особливої значущості набуває удосконалення кадрової політики в органах публічної влади, що має забезпечувати інституційну стійкість, безперервність управлінських процесів і підвищення якості публічних послуг.

Впровадження технологій штучного інтелекту відкриває нові можливості для оптимізації процесів управління людськими ресурсами, зокрема у сферах добору, оцінювання, розвитку персоналу та прогнозування кадрових потреб. Водночас використання таких технологій потребує переосмислення традиційних лідерських підходів і формування нових управлінських компетентностей керівників, здатних ефективно управляти організаційними змінами, мінімізувати ризики та забезпечувати етичне та відповідальне впровадження інновацій.

Формування та реалізація кадрової політики в органах публічної влади України здійснюється на основі комплексу нормативно-правових актів,

які визначають правові, організаційні та етичні засади державної служби, управління персоналом і впровадження цифрових технологій, зокрема штучного інтелекту.

Закон України «Про державну службу» встановлює принципи професіоналізму, доброчесності, політичної неупередженості, ефективності та орієнтації на результат. Положення закону створюють правові передумови для впровадження інноваційних підходів до управління людськими ресурсами, зокрема використання цифрових інструментів для добору, оцінювання та розвитку персоналу, що може бути посилено застосуванням технологій штучного інтелекту [1].

Важливу роль у модернізації кадрової політики відіграє Стратегія реформування державного управління України на 2022–2025 роки, яка передбачає розвиток людського капіталу, підвищення управлінської спроможності керівників і впровадження сучасних HR-практик. У межах реалізації цієї стратегії акцентується увага на формуванні лідерських компетентностей державних службовців, здатних ефективно управляти організаційними змінами в умовах невизначеності та кризових викликів [2].

Нормативною основою цифрової трансформації публічного управління є Концепція розвитку цифрових компетентностей [3] та Концепція розвитку штучного інтелекту в Україні на період до 2030 року [4], головна мета яких – забезпечити конкурентоспроможність України у світі шляхом широкого впровадження технологій ШІ в усі сфери суспільного життя, економіку, державне управління та національну безпеку. Нормативи визначають напрями використання ШІ в державному секторі, зокрема для підтримки управлінських рішень, автоматизації адміністративних процесів і підвищення ефективності діяльності органів влади. Ці документи підкреслюють необхідність дотримання принципів людиноцентричності, прозорості, безпеки даних та етичності під час застосування технологій штучного інтелекту.

У 2024 році Міністерство цифрової трансформації України представило «Білу книгу регулювання штучного інтелекту в Україні» [5; 6], що може стати важливим інструментом удосконалення кадрової політики та лідерських підходів до управління змінами в органах публічної влади за кількома ключовими напрямками:

- розвиток цифрових, аналітичних та етичних компетентностей службовців публічного сектору;
- оцінювання навичок і потенціалу до інновацій;
- дотримання принципів етичного використання ШІ;
- захист персональних даних працівників;
- формування культури відповідальності та довіри в органах влади;

- перехід до цифрового лідерства: керівники органів публічної влади стають агентами змін, а не лише адміністраторами; приймають рішення на основі даних і прогнозової аналітики; підтримують експериментування та пілотні ІІІ-проекти;

- підтримка адаптивного управління: впровадження гнучких управлінських моделей; швидка адаптація до змін законодавства, суспільних потреб і технологій; управління ризиками, пов'язаними з автоматизацією.

Правові аспекти використання ІІІ у кадровій політиці пов'язані з нормами законодавства про захист персональних даних, що встановлює вимоги до обробки, зберігання та використання інформації про працівників. Це є особливо важливим у контексті застосування алгоритмічних систем для аналізу кадрових даних і прогнозування управлінських рішень, спрямованих на забезпечення безперервності функціонування органів публічної влади, гнучкості управлінських рішень і збереження кадрового потенціалу.

Штучний інтелект формує комплексний і системний вплив на удосконалення кадрової політики та лідерські підходи до управління змінами в органах публічної влади, трансформуючи як інструментарій управління персоналом, так і управлінську культуру загалом [7]:

- ІІІ сприяє підвищенню обґрунтованості кадрових рішень: використання алгоритмів аналізу великих масивів даних дає змогу здійснювати більш об'єктивний добір і оцінювання персоналу, прогнозувати кадрові потреби, виявляти дефіцит компетентностей та ризики плинності кадрів;

- ІІІ забезпечує оптимізацію процесів управління людськими ресурсами: автоматизація рутинних HR-процедур (облік, формування звітності, аналіз результатів діяльності) вивільняє управлінський час для стратегічних завдань, пов'язаних із розвитком персоналу, формуванням кадрового резерву та підвищенням мотивації державних службовців;

- технології ІІІ сприяють персоналізації професійного розвитку: на основі аналізу індивідуальних траєкторій навчання та результатів оцінювання ІІІ може формувати рекомендації щодо підвищення кваліфікації, розвитку управлінських і цифрових компетентностей, що є особливо важливим у період масштабних організаційних змін і цифрової трансформації публічного сектору;

- ІІІ змінює роль керівника в органах публічної влади: лідер поступово переходить від функцій контролю та адміністрування до ролі стратегічного модератора змін, який приймає рішення на основі аналітичних даних, але зберігає відповідальність за їх соціальну та етичну обґрунтованість;

- ІІІ посилює значення адаптивного та трансформаційного лідерства: в умовах війни, криз і післявоєнного відновлення керівники мають

забезпечувати гнучкість організаційних структур, швидке реагування на зміни та підтримку персоналу;

– ШІ актуалізує ціннісно-етичний вимір лідерства: керівники публічної сфери повинні забезпечувати прозорість алгоритмічних рішень, захист персональних даних, недопущення дискримінації та збереження людиноцентричного характеру публічного управління, що формує нові вимоги до лідерів як носіїв публічних цінностей і довіри громадян.

Таким чином, штучний інтелект виступає не лише технологічним інструментом, а й каталізатором трансформації кадрової політики та лідерських підходів до управління змінами в органах публічної влади. Його ефективне використання можливе за умови поєднання інноваційних цифрових рішень із розвитком управлінських компетентностей, правового регулювання та ціннісних засад публічної служби. Штучний інтелект розглядається як інструмент підвищення адаптивності управлінських систем, що потребує лідерів нового типу – спроможних поєднувати інноваційні технології з ціннісними засадами публічної служби.

Список використаних джерел:

1. Про державну службу : Закон України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text>
2. Стратегія реформування державного управління України на 2022–2025 роки. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/831-2021-%D1%80#Text>
3. Концепція розвитку цифрових компетентностей. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/167-2021-%D1%80#Text>
4. Концепція розвитку штучного інтелекту в Україні. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-2020-%D1%80#Text>
5. Регулювання штучного інтелекту в Україні: презентуємо Білу книгу. URL: <https://thedigital.gov.ua/news/technologies/regulyvannya-shtuchnogo-intelektu-v-ukraini-prezentuemo-bilu-knigu>
6. Біла книга з регулювання ШІ в Україні: бачення Мінциф. URL: https://dnuvs.ukr.education/wp-content/uploads/2025/11/bila-knyga-shi_min_czyfra.pdf
7. Ажажа М. А., Куртєв А. В. Компетентнісний підхід й особливості його реалізації в системі підготовки кадрів державного управління та надання публічних послуг. *Вісник Національного університету цивільного захисту України Серія: Державне управління* : зб. наук. пр. Х. : Вид-во НУЦЗУ, 2024. Вип. 1 (20). 500 с. URL: <https://surl.li/rxocpn>

АЖАЖА МАРИНА,

д. н. з держ. упр., професор кафедри управління та адміністрування,
Інженерний навчально-науковий інститут ім. Ю. М. Потебні
Запорізького національного університету
E-mail: azazmarina17@gmail.com
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-3549-7718>

МОРМИЛЬ ТЕТЯНА,

магістр спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування»,
Інженерний навчально-науковий інститут ім. Ю. М. Потебні
Запорізького національного університету

ОДАРЕНКО АЛЬОНА,

магістр спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування»,
Інженерний навчально-науковий інститут ім. Ю. М. Потебні
Запорізького національного університету

**ВПЛИВ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ ТА ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ
НА СИСТЕМУ НАДАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ**

В умовах війни функціонування державних інституцій та система надання адміністративних послуг функціонує в умовах значних трансформаційних викликів, пов'язаними з порушенням традиційних каналів комунікації, внутрішньою міграцією населення та руйнуванням інфраструктури. У таких умовах діджиталізація стає важливим інструментом забезпечення безперервності державних сервісів, підтримки життєдіяльності громадян та оперативного реагування на надзвичайні ситуації.

Штучний інтелект та цифрові платформи є важливими інструментами модернізації адміністративних процесів, що дозволяє забезпечити більш ефективне та гнучке функціонування державних сервісів. Завдяки алгоритмам машинного навчання, автоматичного опрацювання даних та інтелектуального аналізу інформації, ШІ здатен виконувати рутинні адміністративні завдання, такі як обробка заяв, перевірка документів, моніторинг дотримання регламентів та оцінка запитів громадян, значно скорочуючи час виконання процедур та мінімізуючи людський фактор [1].

Діджиталізації системи надання адміністративних послуг в Україні формується як комплекс взаємопов'язаних законодавчих і підзаконних актів, що визначають правові засади електронного урядування, використання цифрових технологій та інформаційних систем у діяльності органів

публічної влади: *Закон України «Про адміністративні послуги»* («визначає правові засади реалізації прав, свобод і законних інтересів фізичних та юридичних осіб у сфері надання адміністративних послуг» [2]) він створює правову основу для впровадження електронних форм взаємодії між державою та громадянами, що є необхідною передумовою інтеграції ІІІ в адміністративні процеси; *Закон України «Про електронну ідентифікацію та електронні довірчі послуги»* («визначає правові та організаційні засади електронної ідентифікації та надання електронних довірчих послуг, права та обов'язки суб'єктів відносин у сферах електронної ідентифікації та електронних довірчих послуг, порядок здійснення державного контролю за дотриманням вимог законодавства у сферах електронної ідентифікації та електронних довірчих послуг» [3]) забезпечує юридичну значущість електронних документів і транзакцій, що є важливим для функціонування цифрових платформ адміністративних послуг, зокрема в умовах дистанційного доступу для внутрішньо переміщених осіб та громадян з постраждалих територій; *Закон України «Про захист персональних даних»* («поширюється на діяльність з обробки персональних даних, яка здійснюється повністю або частково із застосуванням автоматизованих засобів, а також на обробку персональних даних, що містяться у картотеці чи призначені до внесення до картотеки, із застосуванням неавтоматизованих засобів» [4]) у контексті застосування штучного інтелекту цей нормативний акт набуває особливого значення, оскільки алгоритми ІІІ опрацьовують великі масиви персональних даних. Законодавство вимагає забезпечення законності, пропорційності та безпеки такої обробки, що є викликом для впровадження інтелектуальних систем у сфері адміністративних послуг; *Концепція розвитку штучного інтелекту* акцентує увагу на використанні ІІІ в публічному управлінні, електронному урядуванні та соціальній сфері, зокрема для підвищення якості державних послуг. «Метою Концепції є визначення пріоритетних напрямів і основних завдань розвитку технологій штучного інтелекту для задоволення прав та законних інтересів фізичних та юридичних осіб, побудови конкурентоспроможної національної економіки, вдосконалення системи публічного управління» [5].

Цифрові платформи, інтегровані з інструментами ІІІ, забезпечують оптимізацію розподілу ресурсів шляхом прогнозування навантаження на різні відділи та визначення пріоритетних напрямів обслуговування, що особливо важливо у кризових умовах, спричинених війною. Такий підхід дозволяє ефективно координувати роботу соціальних, медичних та адміністративних служб для внутрішньо переміщених осіб та мешканців територій, постраждалих від бойових дій, забезпечуючи оперативний

доступ до необхідних послуг у дистанційному режимі. Наприклад, Єдиний державний вебпортал електронних послуг «Дія» надає доступ до понад 70 адміністративних сервісів (офіційна адреса в Інтернеті – diia.gov.ua). Використання ШІ в «Дія» реалізується через механізми автоматизованої верифікації та обробки електронної документації, інтеграції з державними реєстрами (реєстром нерухомості, електронним реєстром фізичних осіб) та прогнозуванні можливих помилок при заповненні заяв. Платформа «Дія» дозволяє громадянам отримувати послуги дистанційно, що особливо актуально для внутрішньо переміщених осіб.

Програмний комплекс автоматизації центрів надання адміністративних послуг (Інформаційна система «Вулик») є комплексним програмним рішенням, спрямованим на автоматизацію діяльності центрів надання адміністративних послуг (ЦНАП) та підвищення ефективності взаємодії між органами місцевого самоврядування, суб'єктами надання адміністративних послуг і громадянами. Основною «метою створення системи є підвищення доступності та якості надання ЦНАП послуг та забезпечення надійного зберігання й захисту інформації. ІС «Вулик» має прискорити роботу адміністраторів ЦНАП завдяки переходу до роботи з заявками громадян в електронному вигляді та спрощеній взаємодії з державними реєстрами в режимі реального часу» [6].

Важливим елементом системи є її інтеграційний потенціал. «Вулик» взаємодіє з державними реєстрами та інформаційними ресурсами, що дає змогу мінімізувати кількість паперових документів, скоротити час обробки запитів і зменшити адміністративне навантаження на персонал ЦНАП. Така інтеграція створює передумови для впровадження елементів штучного інтелекту, зокрема автоматичної перевірки даних, аналізу типових помилок та прогнозування навантаження на систему. У контексті цифровізації державного управління система «Вулик» також сприяє підвищенню якості управлінських рішень завдяки формуванню аналітичних звітів і статистичних даних щодо надання адміністративних послуг, що дозволяє органам влади здійснювати моніторинг ефективності роботи ЦНАП, виявляти проблемні напрями та планувати оптимізацію ресурсів, що є особливо актуальним в умовах війни та поствоєнного відновлення.

Крім того, впровадження ШІ та цифрових платформ сприяє оптимізації адміністративних процедур через стандартизацію процесів, автоматичне формування звітності та інтеграцію різних державних реєстрів. Це забезпечує не лише прискорення виконання запитів громадян, але й підвищення прозорості та підзвітності органів влади, що є критично важливим для відновлення довіри суспільства після завершення бойових дій. У контексті поствоєнного відновлення України використання

таких технологій стає стратегічним інструментом забезпечення стійкості економіки та соціальної сфери, підтримки громадян та формування ефективної моделі державного управління в умовах трансформаційного середовища [7].

Таким чином, інтеграція цифрових рішень у систему державних послуг сприяє підвищенню прозорості та підзвітності органів влади, зміцненню довіри громадян до державних інституцій та формуванню відновленої, стійкої моделі управління у період поствоєнного відновлення. У цьому контексті дослідження впливу діджиталізації та ІІІ на систему надання адміністративних послуг набуває стратегічного значення для розвитку України, її економічного відновлення та формування сучасного інноваційного суспільства.

Список використаних джерел:

1. Воронкова В. Г., Андрукайтене Регіна, Нікітенко В. О. Публічне управління та адміністрування як напрям розвитку теорії складних систем у контексті викликів цифрового суспільства. Державне управління та адміністрування в контексті цифрового суспільства : колективна монографія / Таврійський державний агротехнологічний університет імені Дмитра Моторного. Мелітополь, 2020. С. 6–21. URL: <http://elar.tsatu.edu.ua/bitstream/123456789/13157/1/monograf-publ-uprav1-6.07.20-1.pdf>
2. Про адміністративні послуги : Закон України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5203-17#Text>
3. Про електронну ідентифікацію та електронні довірчі послуги : Закон України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2155-19#Text>
4. Про захист персональних даних : Закон України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2297-17#Text>
5. Концепція розвитку штучного інтелекту. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-2020-%D1%80#Text>
6. Програмний комплекс автоматизації центрів надання адміністративних послуг (Інформаційна система «Вулик»). URL: <https://se.diia.gov.ua/vyluk>
7. Кожина А. В., Кочеров М. В., Бовсунівська І. В. Підвищення доступності адміністративних послуг через цифровізацію в умовах воєнного стану в Україні. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2025. No 4. DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2156.2025.4.5>.

АЖАЖА МАРИНА,

д. н. з держ. упр., професор кафедри управління та адміністрування,
Інженерний навчально-науковий інститут ім. Ю. М. Потебні
Запорізького національного університету
E-mail: azazmarina17@gmail.com
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-3549-7718>

БІРОВ ВОЛОДИМИР,

магістр спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування»,
Інженерний навчально-науковий інститут ім. Ю. М. Потебні
Запорізького національного університету

ШАБАНОВ МИКИТА,

магістр спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування»,
Інженерний навчально-науковий інститут ім. Ю. М. Потебні
Запорізького національного університету

**ВИКОРИСТАННЯ ШІ В СИСТЕМІ
СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ СПІВПРАЦІ ОРГАНІВ
ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ З БІЗНЕСОМ**

В умовах стрімкої цифровізації та глобальної технологічної трансформації стратегічне планування взаємодії між органами публічного управління і бізнес-структурами потребує якісного оновлення, що зумовлено необхідністю подолання традиційних бар'єрів у комунікації, оптимізації ресурсів та адаптації до нових викликів у середовищі інформаційних технологій. Штучний інтелект виступає не лише технологічним ресурсом, а й важливим інструментом підвищення якості стратегічних рішень у сфері публічного управління, здатним забезпечити більш гнучке, прозоре та оперативне планування співпраці з бізнесом у контексті сучасних економічних і соціальних трансформацій [1]. ШІ сприяє оптимізації процесів прийняття управлінських рішень шляхом аналізу великих даних та прогностичних моделей, що є важливим для стратегічного планування. Це особливо важливо, оскільки традиційні підходи часто виявляються менш гнучкими в умовах швидких змін ринкової кон'юнктури та зовнішніх викликів, таких як війна та повоєнне відновлення [2].

Цифровізація публічного управління підвищує значення компетентностей самих управлінців у використанні цифрових технологій, включно

із штучним інтелектом, що прямо впливає на здатність ефективно планувати та реалізовувати проекти співпраці з бізнесом. Ефективне використання ШІ дозволяє посилити стратегічні та проектні компетентності публічних управлінців, що має важливе значення для забезпечення сталого розвитку територіальних громад, зокрема в умовах повоєнного відновлення [3]. Використання ШІ в системі стратегічного планування співпраці органів публічної влади з бізнесом [4]:

- сприятиме ефективнішому використанню відкритих даних із соціальних мереж, публічних консультацій та аналітичних інструментів, щоб зрозуміти настрої громадськості та бізнес-спільноти щодо запропонованих політик або проєктів;
- допоможе владі та бізнесу спільно розробляти більш ефективні та соціально прийнятні стратегії;
- створює передумови для прозорості взаємодії з бізнес-середовищем, стимулювання інноваційної діяльності та створення сприятливого інвестиційного клімату;
- підвищить прозорість та боротьбу з корупцією у державних закупівлях, фінансових транзакціях тощо;
- зміцнює довіру бізнесу до державних інституцій та стимулює залучення приватних інвестицій для реалізації довгострокових стратегічних планів;
- підвищує рівень безпеки обміну інформацією, захищає конфіденційні дані партнерів та забезпечує стійкість важливих адміністративних і бізнес-процесів від потенційних загроз, включно з кіберзагрозами.

Відповідні технологічні зміни вимагають перегляду традиційних стратегічних моделей для адаптивних і прогнозно-орієнтованих рішень.

За умови належного та системного впровадження технологій ШІ у процеси стратегічного планування співпраці органів публічної влади з бізнесом вони здатні суттєво посилити інституційні можливості управлінських структур, зокрема через застосування аналітики, орієнтованої на великі дані, що сприяє обґрунтованому узгодженню пріоритетів розвитку на національному та регіональному рівнях [5]. Це узгодження, у свою чергу, створює основу для формування більш ефективних стратегічних рішень, зокрема щодо стимулювання інвестиційної активності та розвитку партнерства між державою та приватним сектором, оскільки прозорість управлінських процедур і прогностичні моделі, що ґрунтуються на ШІ, можуть підвищити рівень довіри з боку інвесторів та бізнес-спільноти. Також аналітичні можливості інтелектуальних систем сприяють оптимізації доступу суб'єктів господарювання до фінансових ресурсів та державної підтримки. Водночас реалізація зазначеного потенціалу

потребує чітко окресленого стратегічного наміру з боку державних органів, інтеграції ІІІ у державні цифрові стратегії та підготовки відповідних управлінських компетентностей. Розглядаючи штучний інтелект як важливий компонент сучасної публічної інфраструктури управління, уряд може трансформувати його у стійкий механізм для розвитку ефективної, прозорої та взаємовигідної співпраці між публічним сектором і бізнесом у цифрову епоху.

Таким чином, наукове дослідження використання штучного інтелекту як інструменту стратегічного планування співпраці між публічним управлінням і бізнесом є надзвичайно актуальним. Воно не лише сприяє теоретичному осмисленню ролі передових технологій у трансформації управлінських практик, але й має практичне значення для формування ефективних механізмів взаємодії у контексті цифрової трансформації держави, особливо в умовах воєнного часу та повоєнних відновлювальних процесів.

Список використаних джерел:

1. Воронкова В. Г., Андрюкайтене Регіна, Нікітенко В. О. Публічне управління та адміністрування як напрям розвитку теорії складних систем у контексті викликів цифрового суспільства. Державне управління та адміністрування в контексті цифрового суспільства : колективна монографія / Таврійський державний агротехнологічний університет імені Дмитра Моторного. Мелітополь, 2020. С. 6–21. URL: <http://elar.tsatu.edu.ua/bitstream/123456789/13157/1/monograf-publ-upravl-6.07.20-1.pdf>
2. Дорошенко Г. О., Тернова І. А. Штучний інтелект у стратегічному управлінні: трансформація процесів прийняття управлінських рішень в умовах цифрової економіки. *Актуальні питання економічних наук*. 2025. (12). DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.15723000>.
3. Маматова Т., Чикаренко І. Використання штучного інтелекту у процесах розвитку стратегічних і проєктних компетентностей публічних управлінців. *Публічне управління та місцеве самоврядування*. 2023. № 4. С. 45–53. DOI: <https://doi.org/10.32782/2414-4436/2023-4-7>.
4. Пшенична Т. В. Інтеграція технологій штучного інтелекту в публічне управління на місцевому рівні: нові горизонти та виклики. *Ефективність державного управління*. 2024. 3 (80/81). С. 94–104. DOI: <https://doi.org/10.36930/508013>.
5. AI for sustainable development: how Bahrain is driving public-sector transformation through tech. *World Economic Forum*. URL: <https://surf.li/ttcgof>

АЖАЗА МАРИНА,

д. н. з держ. упр., проф. кафедри управління та адміністрування,
Інженерний навчально-науковий інститут ім. Ю. М. Потебні
Запорізького національного університету
E-mail: azazmarina17@gmail.com
ORCID ID: <http://orcid.org/0000-0003-3549-7718>

ВЕНГЕР ОЛЬГА,

к. п. н., доц. кафедри управління та адміністрування,
Інженерний навчально-науковий інститут ім. Ю. М. Потебні
Запорізького національного університету
E-mail: vengerolya14@gmail.com
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-3758-7891>

ФУРСИН ОЛЕКСАНДР,

к. н. д. з держ. управління, доц. кафедри управління та адміністрування,
Інженерний навчально-науковий інститут ім. Ю. М. Потебні
Запорізького національного університету
E-mail: fursin@ukr.net
ORCID ID: <http://orcid.org/0000-0002-4457-0350>

**ІННОВАЦІЙНІ МОДЕЛІ ВЗАЄМОДІЇ ВЛАДИ
ТА ГРОМАДЯН ЧЕРЕЗ ЦИФРОВІ ПЛАТФОРМИ**

У сучасному світі цифровізація стає ключовим чинником трансформації відносин між державою та громадянами. Використання цифрових платформ для комунікації, участі у прийнятті рішень та отримання державних послуг значно підвищує ефективність публічного управління. Суспільство вимагає прозорості, відкритості та інтерактивності у взаємодії з органами влади, а традиційні моделі управління часто не здатні забезпечити оперативне реагування на запити громадян. Пандемія COVID-19 та глобальна цифровізація посилили необхідність впровадження електронного урядування, електронних консультацій та платформ електронної демократії. Таким чином, інноваційні моделі взаємодії через цифрові платформи стають не просто додатковим інструментом, а фундаментальною умовою ефективного функціонування сучасного державного управління. Інноваційні моделі взаємодії влади та громадян через цифрові платформи базуються на принципах відкритого урядування, електронної демократії та смарт-адміністрування [1].

Основні напрямки досліджень інноваційних моделей взаємодії влади та громадян через цифрові платформи включають:

1. E-Governance / Digital Governance – загальні теорії цифрового урядування та моделі взаємодії влади і громадян.

2. E-Participation / Civic Engagement – цифрові моделі залучення громадян до креативних форматів участі у публічних процесах.

3. Smart Governance / Digital Platforms – застосування цифрових платформ і smart-технологій для підвищення прозорості, участі та ефективності взаємодії.

4. Digital Era Governance (DEG) – концептуальні зміни в управлінні державою під впливом цифровізації.

Ключові елементи концепту включають: 1. Цифрові платформи участі – інструменти, що забезпечують громадянам можливість брати участь у прийнятті рішень, надавати пропозиції та оцінювати ефективність політик. Прикладами є платформи для електронних петицій, голосування або онлайн-консультацій. 2. Прозорість та підзвітність – використання відкритих даних і аналітичних інструментів для забезпечення доступу громадян до інформації про діяльність органів влади, бюджетні витрати та реалізацію політик. 3. Інтерактивність та персоналізація послуг – цифрові сервіси, що дозволяють громадянам отримувати державні послуги в зручний спосіб, адаптовані під індивідуальні потреби, з інтеграцією чат-ботів, мобільних додатків та систем електронного документообігу. 4. Аналітика та управління на основі даних – застосування великих даних (Big Data), штучного інтелекту та алгоритмів прогнозування для формування політик, реагування на запити громадян та оптимізації управлінських процесів. 5. Інклюзивність та цифрова освіта – забезпечення доступу до платформ для всіх груп населення, включно з маломобільними громадянами, та розвиток цифрових навичок для активної участі у цифровому суспільстві. Таким чином, інноваційні моделі взаємодії влади та громадян через цифрові платформи виступають концептуальною основою для формування людиноцентричного, прозорого та ефективного публічного управління, що здатне швидко реагувати на соціальні виклики та зміни у суспільстві. Вони забезпечують інтеграцію технологічних рішень у процеси прийняття рішень, сприяють відкритості інформації та залученню громадян до обговорення і реалізації політик. Крім того, такі моделі стимулюють розвиток електронної демократії, підвищують довіру населення до державних інституцій та створюють умови для більшої адаптивності та гнучкості публічної адміністрації. У перспективі впровадження інноваційних цифрових платформ сприятиме формуванню сталих механізмів співпраці між владою та суспільством, де кожен громадянин матиме

змогу впливати на прийняття рішень, а держава – своєчасно реагувати на потреби та очікування населення [2].

Інноваційні практики взаємодії влади та громадян через цифрові платформи у міжнародному досвіді демонструють різноманітні підходи до підвищення прозорості, підзвітності та ефективності публічного управління. У Великобританії, Естонії та Південній Кореї активно використовуються електронні петиції, які дозволяють громадянам подавати ініціативи та забезпечують їх обов'язкове розгляд парламентами або місцевими органами влади у разі збору необхідної кількості підписів. У Бразилії, Італії та Канаді впроваджено практику цифрового участі у бюджетуванні, де громадяни через онлайн-платформи пропонують і голосують за проекти, що фінансуються з місцевого бюджету, що підвищує прозорість та підзвітність влади. Відкриті урядові дані у США, Естонії та Нідерландах доступні для аналітиків, стартапів та громадськості, стимулюючи створення сервісів, підвищуючи підзвітність і сприяючи інноваціям у сфері публічного управління. Фінляндія та Сингапур реалізують онлайн-форуми та цифрові громадські консультації, де громадяни можуть обговорювати законопроекти, залишати коментарі, брати участь в опитуваннях та впливати на політики. У Швейцарії та Естонії використовуються системи електронного голосування та референдумів, що дозволяють громадянам брати участь у виборах і референдумах дистанційно, підвищуючи залученість населення та оперативність прийняття рішень. Крім того, у містах Барселона, Таллінн та Сеул впроваджуються гібридні моделі «смарт-міст», де інтегруються IoT-технології, мобільні додатки та платформи зворотного зв'язку для управління міськими ресурсами, транспортом і соціальними послугами, що забезпечує більш ефективне та оперативне реагування на потреби громадян у режимі реального часу [3].

Таким чином, міжнародний досвід демонструє, що інноваційні цифрові практики не лише підвищують рівень участі громадян у публічному управлінні, але й слугують основою для формування прозорого, адаптивного та людиноцентричного державного управління, здатного швидко реагувати на соціальні виклики та зміни у суспільстві. Інноваційні моделі взаємодії влади та громадян через цифрові платформи – це новітні підходи в публічному управлінні, які передбачають використання цифрових технологій для покращення комунікації між урядом та громадянами, підвищення прозорості, залученості та ефективності управлінських процесів. Вони охоплюють різноманітні онлайн-платформи та інструменти, такі як електронні петиції, платформи для участі у бюджетуванні, відкриті дані, цифрові консультації, голосування та референдуми, а також інтеграцію технологій

«сма́рт-мі́ст» для управління ресурсами та послугами. Ці моделі сприяють активній участі громадян у процесах прийняття рішень, покращують доступ до інформації та послуг, а також забезпечують підзвітність і адаптивність органів влади в умовах постійних соціальних змін.

Інноваційні моделі взаємодії влади та громадян через цифрові платформи можна тлумачити як системні підходи до організації комунікацій і співпраці між державними інституціями та населенням за допомогою сучасних інформаційно-комунікаційних технологій. Вони включають комплекс методів, інструментів і практик, що забезпечують відкритість інформації, участь громадян у процесах прийняття рішень, контроль за діяльністю органів влади та оперативне реагування на соціальні виклики. Тобто ці моделі не обмежуються окремими цифровими сервісами, а представляють інтегровану систему взаємодії, яка поєднує технології, організаційні структури та нормативно-правові механізми для формування прозорого, людиноцентричного та ефективного публічного управління [4].

Цифровізація є ключовим чинником підвищення ефективності державного управління, економічного розвитку та соціальної взаємодії. Для України важливо впроваджувати інноваційні моделі взаємодії влади, бізнесу та громадян, що забезпечують прозорість, оперативність та орієнтацію на потреби суспільства. Йдеться про створення такого суспільства, де цифрові технології та цифрові сервіси працюють на благо людей і держави одночасно.

1. Прозорість цифрового врядування підвищує відкритість і підзвітність держави. Цифрові технології та платформи для публічних служб сприяють відкритому доступу до інформації та даних, що значно підсилює прозорість державного управління. Системи відкритих даних, електронні сервіси та цифрові платформи створюють механізми, через які громадяни можуть безпосередньо бачити, як ухвалюються рішення та куди спрямовуються ресурси. Ці зміни сприяють зниженню рівня корупції і підвищенню довіри до державних інституцій.

2. Цифрові рішення підвищують якість та ефективність публічних послуг. Впровадження цифрових інструментів у таких сферах, як публічні фінанси, адміністративні послуги, транспорт та охорона здоров'я, забезпечує значну економію часу та ресурсів. Наприклад, використання цифрових платформ у бюджетному процесі (OpenBudget, ProZorro тощо) підсилює ефективність фінансового менеджменту та сприяє раціональному використанню коштів.

3. Людиноцентричність є ключовим чинником успішної цифрової трансформації. Сучасні дослідження підкреслюють, що технології працюють найкраще, коли вони орієнтовані на потреби людей. Це означає

доступність сервісів для всіх груп населення, зручність користування, захист персональних даних та можливість громадської участі у процесах ухвалення рішень. Інклюзивність і участь громадян зміцнюють легітимність цифрового врядування та збільшують рівень довіри суспільства [5].

4. Державна політика повинна інтегрувати цифрові підходи у всі сфери суспільного життя. Цифровізація – це не лише трансформація окремих процесів, а стратегічна складова державної політики. Системні стратегії цифрової трансформації повинні бути комплексними, включати розвиток цифрової інфраструктури, цифрову грамотність населення, захист прав громадян і механізми залучення до цифрового суспільства [6].

5. Висока цифрова грамотність та інклюзивність є передумовами сталого розвитку. Ефективне цифрове суспільство можливе лише за умови широкого доступу до цифрових технологій, зокрема у сільських і віддалених регіонах, а також високого рівня цифрової компетентності громадян і державних службовців. Забезпечення таких умов сприяє скороченню цифрової нерівності, посиленню участі громадян у суспільному житті та зміцненню соціально-економічної стабільності [6].

Цифрове суспільство, побудоване на принципах прозорості, ефективності та людиноцентричності, забезпечує якісно новий рівень взаємодії між державою й громадянами. Воно сприяє зниженню корупції, підвищенню довіри до влади, якості публічних послуг та конкурентоспроможності країни на міжнародній арені. Успішна цифрова трансформація вимагає комплексної державної політики, доступу до цифрових технологій для всіх верств населення та розвитку цифрової грамотності [7].

Прозоре цифрове суспільство передбачає, що інформація, дані та процеси державного управління стають відкритими та зрозумілими для громадян. Наприклад, кожен може легко перевірити напрямок використання бюджетних коштів або процес ухвалення державних рішень. Така відкритість знижує рівень корупції та підвищує довіру до влади. Ефективне цифрове суспільство характеризується тим, що цифрові технології дозволяють швидко і якісно вирішувати актуальні завдання в різних сферах – освіті, медицині, транспорті, бізнесі. Це забезпечує більш продуктивну роботу суспільства та раціональне використання ресурсів. Людиноцентричне цифрове суспільство орієнтоване на потреби людей, а не лише на технічну оптимізацію чи економічну вигоду. Цифрові сервіси стають доступними, зручними та корисними для всіх груп населення, сприяючи підвищенню якості життя [8].

Підвищення конкурентоспроможності України на міжнародній арені можливе завдяки ефективному та прозорому впровадженню сучасних цифрових технологій. Це робить країну привабливою для інвесторів,

міжнародних партнерів і технологічних компаній, сприяючи її успіху у глобальній економіці. Зміцнення соціально-економічної стабільності відбувається через поєднання прозорості, технологічної ефективності та людиноцентричності. Зменшуються соціальні конфлікти, підвищується якість державних послуг, зростає економіка. Таке суспільство стає більш стійким до зовнішніх і внутрішніх викликів, закладаючи основу для інноваційного розвитку країни [9].

Практичні рекомендації:

Розвиток цифрових платформ державних послуг: забезпечити інтеграцію електронних сервісів для швидкого доступу громадян до адміністративних послуг і зниження бюрократичних бар'єрів.

Підвищення цифрової грамотності населення: впроваджувати навчальні програми для громадян різного віку щодо користування цифровими інструментами та безпечного поводження з даними.

Впровадження інноваційних технологій у публічне управління: використовувати аналітику даних, штучний інтелект і автоматизацію для оптимізації процесів управління та прийняття рішень.

Підтримка стартапів та інноваційних ініціатив: створювати фінансові та інституційні стимули для розвитку цифрових проєктів у сфері економіки, освіти та охорони здоров'я.

Забезпечення кібербезпеки та захисту персональних даних: впроваджувати сучасні стандарти безпеки для захисту критичної інфраструктури та інформації громадян.

Міжнародна співпраця та обмін досвідом: активніше залучати досвід країн ЄС та інших передових держав у сфері цифровізації та smart-управління для адаптації найкращих практик до українського контексту.

Впровадження цих рекомендацій сприятиме формуванню прозорого, ефективного та людиноцентричного цифрового суспільства, що підвищить конкурентоспроможність України на міжнародній арені та зміцнить соціально-економічну стабільність.

Список використаних джерел:

1. Ажажа М. А., Венгер О. М., Фурсін О. О. Трансформація системи публічного управління в умовах війни і повоєнного відновлення з урахуванням сучасних викликів і пріоритетів. *Інженерні інновації та розбудова національної економіки* : матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції Інженерного навчально-наукового інституту ім. Ю. М. Потебні (15–16 травня 2025 року, м. Запоріжжя) / наук. ред. Н. Г. Метеленко ; Інженерний навчально-науковий інститут ім. Ю. М. Потебні Запорізького національного університету. Одеса : Видавничий дім «Гельветика», 2025. 960 с. С. 730–735. URL: https://www.znu.edu.ua/ii_znu/nauka/2025/4zbirnik_konfer_2025.pdf

2. OECD. Government at a glance 2025: Digital government index. OECD Publishing, 2025. URL: <https://www.oecd.org/governance/government-at-a-glance-2025>
3. Susanti D., Wijaya H. Digital transformation and social inclusion in public services. *Sustainability*. 2025. 17 (4). 2345. DOI: <https://doi.org/10.3390/su17042345>.
4. Kroll J., Mittelstadt B. The Algorithmic State Architecture (ASA): An integrated framework for AI-enabled government. *Government Information Quarterly*. 2024. 41 (3). 101687. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.giq.2024.101687>.
5. European Commission. Automated transparency: Legal and empirical analysis of the Digital Services Act transparency database. *European Union Publications*. 2024. URL: <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/library/dsa-transparency>
6. Janssen M., Estevez E. Digital governance frameworks and transparent institutions. *Information Polity*. 2025. 30 (2). Pp. 123–140. DOI: <https://doi.org/10.3233/IP-230049>.
7. Саприкін В. Оцифровування, цифровізація та цифрова трансформація публічного управління в Україні. *Економіка та держава*. 2024. (7). 45–58. URL: <https://journals.dpu.kyiv.ua/index.php/economy/article/view/617>
8. Пігарев О., Костенюк Т. Діджиталізація публічного управління як чинник цифрової трансформації України. *Публічне управління та адміністрування*. 2024. 12 (3). Pp. 78–92. URL: <https://ed.pdatu.edu.ua/article/view/336279>
9. Жук С. Особливості цифровізації у сфері публічного управління. *Вісник державного управління*. 2025. 15 (1). Pp. 34–47. URL: <https://journals.politehnica.dp.ua/index.php/public/article/view/699>

АЛІЄВ ЕЛЬДАР,

студент факультету суспільних наук

та міжнародних відносин,

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара

E-mail: eldarali71@gmail.com

Науковий керівник: **Капітаненко Наталія,**

д. юрид. н., доц., доцент кафедри теорії держави і права,

конституційного права та державного управління,

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара

E-mail: kapitanenko.np@gmail.com

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-1475-5784>

ВПРОВАДЖЕННЯ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ В СФЕРУ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

Сьогоднішній етап розвитку суспільства характеризується надзвичайно стрімким технологічним прогресом: майже щодня з'являються нові відкриття та інновації, серед яких особливе місце посідає штучний інтелект. Актуальність цієї теми зумовлена тим, що навіть в Україні процеси цифровізації вже суттєво впливають на діяльність органів державної влади.

Метою даної роботи є дослідження можливостей застосування штучного інтелекту у сфері публічного управління, визначення його переваг і потенційних ризиків, а також аналіз практичних прикладів використання в українських реаліях.

На наш погляд, штучний інтелект не є тимчасовим трендом, а виступає ефективним інструментом, здатним докорінно змінити підходи до державного управління. Він дозволяє оперативно опрацьовувати значні обсяги даних, здійснювати прогнозування та приймати управлінські рішення більш швидко й обґрунтовано. Якщо раніше значна частина часу витрачалася на паперовий документообіг, то сьогодні завдяки цифровим технологіям ці процеси стали значно простішими та ефективнішими [я].

Портал Дія – це інформаційно-комунікаційна система, яка організаційно та функціонально складається з Реєстру адміністративних послуг, електронного кабінету користувача, мобільного додатка Порталу Дія (Дія), підсистеми перевірки даних, інших підсистем та програмних модулів [2]. Через «Дію» можна отримати документи, подати заяви, не стоячи в чергах. Також можна згадати, як у 2021 році уряд України затвердив

Концепцію розвитку штучного інтелекту, за якими країна має розвивати технології штучного інтелекту (ШІ) [3]. Серед напрямів розвитку – створення безпечного та етичного середовища для використання таких систем. Ми вважаємо, що це дуже важливо, тому що використання штучного інтелекту без контролю може призвести до порушення прав людини.

Також ШІ може бути корисним у багатьох сферах управління. Наприклад, у сфері соціального захисту можна використовувати інтелектуальні системи для прогнозування, у містах можна застосовувати розумні системи для керування транспортом, освітленням чи збором сміття. Публічне управління постійно стикається з великими обсягами інформації, тому використання штучного інтелекту допомагає зменшити кількість помилок та підвищити ефективність [4].

Запровадження штучного інтелекту у сфері публічного управління слід розглядати не лише як технічну модернізацію, а як глибоку трансформацію підходів до функціонування держави. В умовах стрімкого розвитку технологій органи влади мають адаптуватися до змін, що відбуваються в суспільстві. Штучний інтелект здатен стати корисним інструментом як для державних службовців, так і для громадян, які звертаються до органів влади, оскільки його використання може суттєво підвищити ефективність роботи публічних інституцій.

Нині значна частина робочого часу працівників державних установ витрачається на виконання рутинних операцій, зокрема перевірку документів, пошук інформації та підготовку звітності. Автоматизація таких процесів дає змогу зосередити увагу на складніших завданнях, що потребують професійного досвіду, аналітичного мислення та людського судження. Наприклад, системи штучного інтелекту можуть оперативно опрацьовувати заяви, виявляти помилки чи дублювання, а також класифікувати звернення громадян за відповідними напрямками, що сприятиме прискоренню роботи установ і зменшенню черг. У результаті державні послуги стають більш доступними та зручними для населення.

У повсякденному житті громадяни нерідко стикаються з надмірною бюрократією та складними процедурами, і в цьому контексті штучний інтелект може відіграти важливу роль у їх спрощенні. Зокрема, чат-боти в державних органах влади здатні надавати відповіді на типові запитання, допомагати у заповненні документів або інформувати про права та обов'язки громадян. Хоча такі рішення можуть здаватися простими, вони мають суттєве значення, адже держава повинна бути орієнтованою на потреби людини.

Водночас застосування штучного інтелекту у сфері публічного управління пов'язане з певними ризиками. Передусім це стосується питання

відповідальності, оскільки штучний інтелект не здатен до емпатії, тоді як управлінські рішення часто впливають на долі людей. У разі помилки системи відповідальність має нести людина, тому її роль у процесі прийняття рішень повинна залишатися визначальною. Штучний інтелект може виконувати допоміжну функцію – аналізувати дані, надавати рекомендації та підтримувати процес ухвалення рішень, однак остаточне слово завжди має залишатися за людиною. Таким чином, використання штучного інтелекту є не лише технічним, а й етичним викликом для сучасної держави [5].

Важливий момент – це етика використання ШІ. Ми вважаємо, що мають бути розроблені чіткі правила і контроль, щоб уникнути зловживань та підвищити довіру громадян до держави. Дуже важливою є прозорість, тому громада має розуміти, що робить штучний інтелект, які дані він аналізує і з якою метою. Загалом, штучний інтелект може стати потужним інструментом у розвитку публічного управління, він може допомогти зробити державу більш сучасною, відкритою і близькою до людей, але головне – використовувати його розумно, з урахуванням етики, безпеки і людського фактору. Тоді ми зможемо побудувати державу, в якій технології працюють на благо суспільства, а не навпаки. Україна має потенціал для цього, і все залежить від того, наскільки відповідально суспільство підійдемо до цього процесу.

Серед проблем слід звернути увагу на захист персональних даних. Конституція України гарантує право кожної людини на приватність, тому при використанні ШІ важливо не порушувати ці права. Також актуальним є питання відповідальності – хто буде нести відповідальність у випадку помилки ШІ? Ми впевнені, що потрібно створювати чіткі закони, які регулюють ці питання, щоб уникати непорозумінь, крім того, важливо, щоб державні службовці розуміли, як працює штучний інтелект. Треба навчати людей, особливо тих, хто працює в органах влади, основам цифрової грамотності. Важливо, щоб суспільство довіряло таким системам, а це можливо лише тоді, коли їхнє використання є прозорим. В Україні вже здійснені перші кроки в цьому напрямі. Наприклад, Міністерство цифрової трансформації працює над тим, щоб автоматизувати різні процеси, зробити їх більш зручними для людей. Ми впевнені, що в майбутньому штучний інтелект стане важливою частиною роботи держави, допомагаючи приймати рішення, прогнозувати події і розв’язувати проблеми швидше, ніж це робить людина.

Таким чином, штучний інтелект відкриває великі можливості для розвитку публічного управління, допомагаючи економити час, ресурси. В той же час будь-яка технологія потребує виваженого підходу. Саме

тому потрібно, щоб держава контролювала використання ШІ, захищала права людей і навчала фахівців, які зможуть застосовувати ці технології. Майбутнє публічного управління можливе з використанням штучного інтелекту на принципах розумності та відповідальності.

Список використаних джерел:

1. Капітаненко Н. П. Правове забезпечення електронного документообігу. *Науковий вісник УжНУ. Серія: Право*. Випуск 84. Ч. 3. С. 130–138. DOI: <https://doi.org/10.24144/2307-3322.2024.84.3.20>.
2. Термінологія законодавства. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/term/51464>
3. Концепція розвитку штучного інтелекту в Україні : розпорядження Кабінету Міністрів України від 2 грудня 2020 р. № 1556-р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/go/1556-2020-%D1%80?utm_source=chatgpt.com
4. Міністерство цифрової трансформації України. URL: <https://thedigital.gov.ua>
5. Нестеренко Г. П. і Бойко В. В. Використання ШІ при прийнятті рішень у публічному управлінні та відповідальність за них. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Публічне управління та адміністрування*. 2024. Том 35 (74). № 6. URL: https://www.pubadm.vernadskyjournals.in.ua/journals/2024/6_2024/12.pdf

УДК 351:004.8:316.42

БУГАЙЧУК ОКСАНА,

доктор філософії PhD спеціальності 033 «Філософія»

E-mail: asti09@ukr.net

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-7687-5119>

ШТУЧНИЙ ІНТЕЛЕКТ У СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ: НАПРЯМИ ВПРОВАДЖЕННЯ ТА УПРАВЛІНСЬКІ ТРАНСФОРМАЦІЇ

Стрімкий розвиток цифрових технологій і зростання обсягів даних зумовлюють трансформацію моделей публічного управління. Штучний інтелект (ШІ) постає як ключовий інструмент підвищення ефективності, прозорості та якості управлінських рішень, оптимізації адміністративних процесів і посилення орієнтації на потреби громадян. В умовах воєнного стану та повоєнного відновлення для України особливо актуальними є завдання швидкого аналізу даних, прогнозування соціально-економічних ризиків, підтримки безперервності надання публічних послуг

і зміцнення довіри до інститутів влади. ШІ здатний забезпечити доказовість політик, зменшити бюрократичні витрати та підвищити стійкість систем управління до криз. Концептуалізація застосування ШІ в публічному управлінні ґрунтується на міждисциплінарному підході, що поєднує управлінську теорію, цифровий гуманізм, етику, право та інформаційні технології. У концептуальному вимірі ШІ розглядається не як заміна людського управління, а як інтелектуальний інструмент підтримки прийняття рішень. Ключовими принципами є людиноцентричність, підзвітність алгоритмів, прозорість, недискримінація, захист персональних даних і кібербезпека. Функціональні напрями впровадження: 1) аналітика та прогнозування – обробка великих масивів даних для оцінки політик, прогнозу бюджетних, соціальних і безпекових сценаріїв; 2) надання публічних послуг – інтелектуальні сервіси, чат-боти, персоналізація послуг і скорочення часу їх отримання; 3) адміністративна оптимізація – автоматизація рутинних процедур, управління документами, кадрова аналітика; 4) контроль і нагляд – виявлення корупційних ризиків, підвищення прозорості закупівель і моніторинг виконання рішень. Суттєвими залишаються ризики алгоритмічної упередженості, дефіциту якісних даних, нормативно-правових прогалин і недостатньої цифрової компетентності кадрів. Тому концепція впровадження ШІ має передбачати етичне регулювання, інституційну відповідальність, пілотні проекти та постійний аудит алгоритмів. Використання ШІ в публічному управлінні є стратегічно актуальним напрямом модернізації держави. Його концептуалізація повинна спиратися на поєднання технологічної інноваційності з цінностями цифрового гуманізму, що забезпечить стале, безпечне та суспільно орієнтоване управління [1].

Штучний інтелект (ШІ) у системі публічного управління постає не лише як технологічний інструмент оптимізації адміністративних процесів, а як інноваційний чинник глибокої управлінської трансформації, що змінює логіку прийняття рішень, характер взаємодії держави і суспільства та саму філософію управління. У сучасних умовах цифрової держави ШІ дедалі більше інтегрується в управлінські практики, формуючи нову модель публічного адміністрування, орієнтовану на дані, прогнозування та проактивність. Проблематика впровадження штучного інтелекту в систему публічного управління формується на перетині кількох наукових напрямів – теорії державного управління, цифрового врядування, інформатики, права, етики та філософії технологій. Її розроблення зумовлене глобальними процесами цифрової трансформації держави, зростанням ролі даних у прийнятті управлінських рішень і необхідністю підвищення ефективності, прозорості та підзвітності публічної влади [2].

У зарубіжній науковій думці дана проблема розробляється насамперед у межах концепцій digital government, algorithmic governance, AI-enabled public administration та smart government. Дослідники зосереджуються на теоретичному осмисленні ролі алгоритмів у державному управлінні, аналізі змін управлінських моделей і трансформації взаємодії між державою та громадянами. Значна увага приділяється питанням використання ШІ для аналітики політик, прогнозування соціально-економічних процесів, оптимізації публічних послуг і підтримки прийняття управлінських рішень. Водночас зарубіжні науковці активно досліджують ризики алгоритмізації влади, зокрема проблему втрати демократичного контролю, непрозорості рішень, дискримінаційних ефектів та етичної відповідальності держави за рішення, ухвалені із залученням ШІ.

У вітчизняному науковому дискурсі проблема штучного інтелекту в публічному управлінні розробляється в контексті реформування державного управління, цифровізації публічних послуг та євроінтеграційних процесів. Українські дослідники зосереджуються на можливостях застосування ШІ для підвищення ефективності публічної служби, зменшення корупційних ризиків, удосконалення кадрового управління, забезпечення прозорості та відкритості влади. Важливим напрямом є також аналіз нормативно-правових і організаційних умов упровадження ШІ, а також визначення ролі держави як регулятора й гаранта безпечного та етичного використання інтелектуальних технологій [3].

Суттєвою особливістю розроблення цієї проблематики є її міждисциплінарний характер. Поряд із фахівцями з публічного управління до її осмислення долучаються юристи, які аналізують питання правового регулювання ШІ; економісти, що оцінюють ефективність та результативність управлінських інновацій; соціологи й філософи, які акцентують увагу на зміні природи влади, відповідальності та ціннісних засад управління в цифрову епоху. У цьому контексті особливого значення набувають ідеї цифрового гуманізму, які підкреслюють пріоритет людини над технологією та необхідність збереження соціальної справедливості й довіри до інститутів влади.

Таким чином, проблема штучного інтелекту в системі публічного управління розробляється як комплексна наукова й практична проблема, що охоплює технологічні, управлінські, правові та аксіологічні виміри. Її дослідження здійснюється як зарубіжними, так і вітчизняними науковцями, які розглядають ШІ не лише як інструмент модернізації управління, а як чинник трансформації самої парадигми публічної влади в умовах цифрового суспільства.

Проблематика використання штучного інтелекту в системі публічного управління розробляється широким колом зарубіжних

і вітчизняних науковців, які представляють різні наукові школи та між-дисциплінарні напрями.

Серед зарубіжних авторів, які концептуально осмислюють роль штучного інтелекту в державному управлінні, варто виокремити Зейнеп Енгін (Z. Engin), Джона Кроукрофта (J. Crowcroft), Девіда Хенда (D. Hand) та Філіпа Трелівена (P. Treleaven), які розробляють ідею алгоритмічної держави та архітектури AI-орієнтованого врядування. Значний внесок у дослідження соціальних і демократичних ризиків алгоритмізації публічної влади здійснюють Андреас Юнгер (A. Jungherr), Ансгар Вуттке (A. Wuttke) та Адріан Раухфляйш (A. Rauchfleisch). Практичні аспекти впровадження ШІ в публічну адміністрацію, електронне урядування та надання публічних послуг аналізуються у працях Фібріаніті (F. Fibriyanita), Таріка Авана (T. S. Awan), Санджая Пao (S. Rao), Борислава Борисова (B. Borissov) та Йордана Христовозова (Y. Hristozov) [4].

У межах вітчизняного наукового дискурсу проблеми штучного інтелекту в публічному управлінні розробляються такими дослідниками, як О. Пархоменко-Куцевіл, яка зосереджується на питаннях прозорості, управління персоналом і теоретичних засадах упровадження ШІ в публічну службу; С. С. Яровой, який аналізує можливості та ризики використання ШІ в системі державного управління; В. Е. Арутюнян, що досліджує міжнародні практики інтеграції ШІ в публічне управління; В. В. Бойко, який розглядає правове регулювання штучного інтелекту та зарубіжний досвід його нормативного забезпечення.

Отже, наукове опрацювання проблеми штучного інтелекту в системі публічного управління здійснюється як зарубіжними, так і українськими авторами, які розглядають ШІ не лише як інструмент цифровізації управління, а як фактор глибинних управлінських, інституційних і ціннісних трансформацій сучасної держави

Ключовим напрямом впровадження ШІ у публічному управлінні є аналітико-прогностична діяльність. Завдяки обробці великих масивів даних алгоритми ШІ здатні виявляти приховані закономірності соціально-економічного розвитку, прогнозувати наслідки управлінських рішень, моделювати сценарії розвитку територій та галузей. Це сприяє переходу від реактивного управління до випереджувального, у якому державні рішення ґрунтуються не лише на політичних або інтуїтивних міркуваннях, а на комплексному аналізі даних у реальному часі [5].

Іншим важливим напрямом є автоматизація та інтелектуалізація адміністративних процесів. Використання ШІ в електронному урядуванні, наданні публічних послуг, управлінні документообігом і зверненнями громадян знижує бюрократичне навантаження, підвищує швидкість та якість

обслуговування, мінімізує людський фактор і корупційні ризики. У цьому контексті ШІ сприяє формуванню сервісно орієнтованої держави, де громадянин розглядається не як об'єкт управління, а як активний учасник управлінського процесу.

Значущим є вплив ШІ на трансформацію управлінських ролей і компетентностей у публічному секторі. Традиційна модель управління-адміністратора поступово змінюється моделлю управління-аналітика та стратега, здатного інтерпретувати результати роботи алгоритмів, приймати відповідальні рішення та поєднувати технологічну раціональність із гуманістичними цінностями. У цьому сенсі ШІ не замінює людину в управлінні, а підсилює її інтелектуальний потенціал, актуалізуючи принципи цифрового гуманізму та відповідального управління.

Водночас упровадження ШІ зумовлює глибокі інституційні та ціннісні трансформації. Постають нові виклики, пов'язані з прозорістю алгоритмів, захистом персональних даних, етичними аспектами автоматизованого прийняття рішень та відповідальністю держави за результати використання ШІ. Це вимагає оновлення нормативно-правової бази, формування етичних стандартів застосування ШІ та розвитку культури цифрової довіри між владою і суспільством [6]. Штучний інтелект у системі публічного управління слід розглядати як стратегічний ресурс управлінських інновацій, що трансформує не лише інструментарій управління, а й саму парадигму державної влади. Його ефективне використання можливе за умови поєднання технологічної інноваційності з соціальною відповідальністю, гуманістичними цінностями та орієнтацією на сталий розвиток, що особливо актуально для сучасних трансформацій. Впровадження штучного інтелекту (ШІ) у систему публічного управління зумовлює глибокі управлінські трансформації, що змінюють логіку прийняття рішень, організацію управлінських процесів та характер взаємодії між державою і громадянами. ШІ постає не лише як інструмент цифровізації, а як фактор структурної модернізації публічної влади.

1. Основні напрями впровадження штучного інтелекту у публічному управлінні. Першим ключовим напрямом є аналітично-прогностичне управління, у межах якого ШІ застосовується для аналізу великих масивів даних (Big Data), прогнозування соціально-економічних процесів, оцінки ризиків та сценарного моделювання управлінських рішень. Це сприяє переходу від реактивного до проактивного управління. Другим напрямом виступає автоматизація адміністративних процедур, що охоплює обробку звернень громадян, надання публічних послуг, управління документами та виконання рутинних операцій. Використання інтелектуальних алгоритмів підвищує ефективність державного апарату, скорочує бюрократичні

витрати та мінімізує людський фактор. Третій напрям пов'язаний із цифровою взаємодією держави та суспільства. Інтелектуальні чат-боти, системи підтримки прийняття рішень та персоналізовані сервіси сприяють підвищенню доступності публічних послуг, прозорості управління та розвитку електронної демократії. Четвертим напрямом є управління безпекою та кризовими ситуаціями, де ІІІ використовується для моніторингу загроз, аналізу надзвичайних ситуацій, прогнозування наслідків криз та підтримки управлінських рішень в умовах невизначеності, зокрема в період воєнного стану.

2. Управлінські трансформації під впливом штучного інтелекту. Впровадження ІІІ зумовлює трансформацію традиційної ієрархічної моделі управління у мережеву та гібридну модель, де рішення формуються на основі даних, алгоритмів та міжінституційної взаємодії. Посилюється роль горизонтальних зв'язків, міжсекторального партнерства та колективного управлінського інтелекту [7]. Змінюється також роль публічного службовця: від виконавця регламентованих процедур він поступово перетворюється на аналітика, координатора та інтерпретатора результатів, згенерованих інтелектуальними системами. Це актуалізує потребу в розвитку цифрових, етичних та управлінських компетентностей. Окремої уваги потребує трансформація управлінської відповідальності та етики. Використання ІІІ вимагає нормативного регулювання алгоритмічної прозорості, недискримінації, захисту персональних даних і забезпечення підзвітності рішень, прийнятих за участю інтелектуальних систем.

3. Інституційні та ціннісні зміни. Інтеграція ІІІ у публічне управління стимулює формування нових інституційних механізмів, зокрема центрів аналітики даних, цифрових офісів трансформації та міжвідомчих платформ. Водночас посилюється значення цифрового гуманізму, який орієнтує використання ІІІ на захист прав людини, соціальну справедливість та суспільне благо [8].

Висновок. Таким чином, напрями впровадження штучного інтелекту у публічному управлінні зумовлюють комплексні управлінські трансформації, що охоплюють організаційні, функціональні, ціннісні та етичні виміри. ІІІ постає як стратегічний ресурс модернізації публічної влади та формування інноваційної моделі державного управління. Сучасний етап розвитку публічного управління характеризується глибокою цифровою трансформацією, ключовим елементом якої стає штучний інтелект. Його впровадження зумовлене необхідністю підвищення ефективності державних інституцій, прозорості управлінських процесів, якості публічних послуг та адаптивності управління до кризових і воєнних викликів. ІІІ в системі публічного управління розглядається не лише

як технологічний інструмент, а як чинник структурних і ціннісних управлінських змін.

Основними напрямками впровадження штучного інтелекту в публічному управлінні є автоматизація адміністративних процедур, аналітична підтримка управлінських рішень, розвиток електронного урядування та цифрових сервісів, а також прогнозування соціально-економічних процесів. Автоматизація рутинних управлінських функцій – обробки звернень громадян, ведення реєстрів, контролю виконання рішень – сприяє зменшенню бюрократичних бар'єрів і оптимізації використання людських ресурсів. У цьому контексті ШІ виконує роль інструмента підвищення операційної ефективності органів влади.

Важливим напрямом є використання алгоритмів машинного навчання для аналізу великих масивів управлінських даних. Це дає змогу формувати обґрунтовані управлінські рішення на основі доказової політики (evidence-based policy), моделювати сценарії розвитку територій, прогнозувати бюджетні ризики, соціальні та економічні наслідки управлінських втручань. У результаті управління набуває рис проактивності, стратегічності та адаптивності. Штучний інтелект також відіграє значну роль у трансформації публічних послуг. Інтелектуальні чат-боти, віртуальні асистенти, персоналізовані цифрові сервіси забезпечують нову якість взаємодії між державою та громадянами. Така трансформація сприяє переходу від адміністративно-орієнтованої моделі управління до людиноцентричної, що відповідає принципам цифрового гуманізму. Впровадження ШІ зумовлює глибинні управлінські трансформації. Передусім змінюється логіка управлінської діяльності – від ієрархічної та процедурної до мережевої, даних-орієнтованої та міжсекторальної. Зростає роль міждисциплінарних компетентностей публічних службовців, зокрема цифрової грамотності, аналітичного мислення та етичної відповідальності. Управлінські рішення дедалі більше спираються на алгоритмічні рекомендації, що актуалізує проблеми прозорості, підзвітності та контролю за використанням ШІ. Особливого значення набувають етичні та правові аспекти застосування штучного інтелекту в публічному управлінні. Ризики алгоритмічної дискримінації, порушення приватності, зниження ролі людського фактору в управлінні потребують формування нормативних і ціннісних рамок використання ШІ. У цьому контексті управлінські трансформації мають поєднувати технологічні інновації з принципами демократичного врядування, верховенства права та соціальної відповідальності. Отже, штучний інтелект у системі публічного управління виступає каталізатором комплексних управлінських трансформацій, що охоплюють інституційний, функціональний та ціннісно-нормативний рівні. Його впровадження відкриває

нові можливості для підвищення ефективності та стійкості державного управління, водночас вимагаючи концептуального переосмислення ролі людини, держави та технологій у сучасному суспільстві.

Список використаних джерел:

1. Fibriyanita F. The rise of artificial intelligence (AI) in public administration: Reimagining government services and delivering value to citizens. *Public Studies and Business Administration Journal*. 2024. 1 (1). Pp. 72–80. DOI: <https://doi.org/10.62207/9h3dat65>.
2. Awan T. S., Rao S., Ahmed R. M. Artificial intelligence in public administration: Challenges and opportunities for policy implementation. *Policy Research Journal*. 2025. 3 (5). Pp. 100–107.
3. Borissov B., Hristozov Y. Potential for using artificial intelligence in public administration. Economics. *Innovative and Economics Research Journal*. 2024. DOI: <https://doi.org/10.2478/eoik-2024-0034>.
4. Drab-Kurowska A., Kuściński M. The use of AI in public administration. *Biuletyn Głównej Biblioteki Lekarskiej*. 2024. 57. Pp. 227–240. DOI: <https://doi.org/10.2478/bgbl-2024-0034>.
5. Engin Z., Crowcroft J., Hand D., Treleaven P. The Algorithmic State Architecture (ASA): An integrated framework for AI-enabled government. 2025.
6. Wuttke A., Rauchfleisch A., Jungherr A. Artificial Intelligence in Government: Why people feel they lose control. 2025.
7. Zhang R., Nie L. Enhancing citizen-government communication with AI. 2025.
8. Vrabie C. Improving municipal responsiveness through AI-powered image analysis in e-Government. 2025.

ВОРФОЛОМЄЄВА ІРИНА,

здобувач вищої освіти гр. 21 МБ-3

«Публічне управління та адміністрування»,

Таврійський державний агротехнологічний університет

імені Дмитра Моторного

Науковий керівник: **Заїка Олена,**

к. н. з держ. упр.,

доцент кафедри менеджменту та публічного адміністрування,

Таврійський державний агротехнологічний університет

імені Дмитра Моторного

E-mail: olena.zaika@tsatu.edu.ua

ORCID ID: <http://orcid.org/0000-0002-1931-5091>

ЦИФРОВІЗАЦІЯ АГРАРНОГО УПРАВЛІННЯ В УКРАЇНІ: ВИКЛИКИ ТА МОЖЛИВОСТІ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ

Аграрний сектор є стратегічною складовою економіки України, забезпечуючи продовольчу безпеку, значну частку експорту та зайнятість сільського населення. В умовах повномасштабної війни та післявоєнного відновлення зростає потреба у підвищенні ефективності державного регулювання аграрної сфери, зменшенні адміністративних витрат і забезпеченні прозорості розподілу державної підтримки. Саме тому цифровізація аграрного управління розглядається як ключовий інструмент модернізації публічної політики та адаптації до європейських стандартів [10].

У міжнародних дослідженнях наголошується, що цифрові технології, зокрема електронні реєстри, геоінформаційні системи, аналіз великих даних і штучний інтелект (AI), трансформують традиційні моделі аграрного управління, переводячи їх у площину data-driven governance [2; 4]. Для України це особливо актуально з огляду на необхідність оперативного реагування на воєнні ризики, кліматичні зміни та структурні дисбаланси аграрного виробництва.

Центральним елементом цифровізації аграрної політики в Україні є Державний аграрний реєстр (ДАР) – електронна система ідентифікації агровиробників та доступу до програм державної підтримки [3]. Запровадження ДАР дозволило: забезпечити онлайн-доступ до фінансових та грантових програм; підвищити прозорість відбору отримувачів допомоги; сформувати єдину аналітичну базу даних для прийняття управлінських рішень [1].

Важливу роль відіграють також цифрові земельні системи – Державний земельний кадастр і реєстр речових прав на нерухоме майно, що формують просторову основу для планування аграрного розвитку та моніторингу землекористування [5].

Окремої уваги заслуговує впровадження штучного інтелекту в системі аграрного управління. За визначенням FAO (Продовольча та сільськогосподарська організація Об'єднаних Націй (Food and Agriculture Organization of the United Nations)), штучний інтелект в аграрній сфері охоплює машинне навчання, аналіз великих даних, комп'ютерний зір і прогнознi моделі, які можуть бути використані як на рівні виробництва, так і на рівні публічного управління [8].

Для державної політики AI відкриває можливості: прогнозування врожайності та продовольчих ризиків на основі супутникових даних, метеоінформації та історичних показників, що є критично важливим для планування експортної політики та резервів; оцінки збитків аграрного сектору внаслідок війни, включно з деградацією ґрунтів і мінуванням територій, шляхом автоматизованого аналізу просторових даних [7]; підвищення адресності державної підтримки через алгоритмічний аналіз даних ДАР і земельного кадастру; моніторинг дотримання екологічних стандартів, що відповідає вимогам Європейського зеленого курсу та майбутній інтеграції до Спільної аграрної політики ЄС [7].

Водночас міжнародні організації застерігають, що використання AI у публічному управлінні потребує чітких етичних і правових рамок, зокрема щодо прозорості алгоритмів, недискримінації та захисту персональних даних [6].

Незважаючи на значний потенціал, цифровізація аграрного управління в Україні стикається з низкою викликів: фрагментарність цифрових систем і недостатня інтеграція реєстрів; цифровий розрив між великими агрохолдингами та малими фермерськими господарствами; обмежена інституційна спроможність органів публічної влади працювати з великими масивами даних та AI-інструментами; відсутність комплексного нормативно-правового регулювання використання штучного інтелекту в аграрному управлінні.

Отже, цифровізація аграрного управління в Україні є системним напрямом модернізації державної політики, що вже має інституційне підґрунтя у вигляді Державного аграрного реєстру та цифрових земельних систем. Використання штучного інтелекту відкриває нові можливості для прогнозування, моніторингу та підвищення ефективності державного регулювання аграрного сектору, особливо в умовах воєнних ризиків і кліматичних змін. Подальша державна політика має бути спрямована

на інтеграцію цифрових систем, розвиток нормативної бази використання AI, підвищення цифрових компетентностей публічних службовців та забезпечення етичного й безпечного використання даних. У стратегічній перспективі цифровізація та штучний інтелект мають стати основою моделі державного регулювання аграрного сектору на основі даних, сумісної з європейськими стандартами та цілями сталого розвитку.

Список використаних джерел:

1. Державна служба України з питань геодезії, картографії та кадастру. *Державна служба України з питань геодезії, картографії та кадастру* : офіційний веб-сайт. URL: <https://land.gov.ua/> (дата звернення: 04.11.2025).
2. Міністерство аграрної політики та продовольства України. URL: <https://minagro.gov.ua/> (дата звернення: 03.11.2025).
3. Про функціонування Державного аграрного реєстру : Постанова Каб. Міністрів України від 02.06.2021 № 573 : станом на 17 трав. 2025 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/573-2021-п#Text> (дата звернення: 03.11.2025).
4. A European strategy for data. *Shaping Europe's digital future*. URL: <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/policies/strategy-data> (дата звернення: 03.11.2025).
5. Artificial Intelligence in Agriculture: A Global Perspective. The Food and Agriculture Organization (FAO), 2022. URL: <https://www.fao.org/3/cb7799en/cb7799en.pdf> (дата звернення: 02.11.2025).
6. Artificial Intelligence in the Public Sector. <https://www.oecd.org/en/topics/digital-government.html>.
7. CAP overview. *Agriculture and rural development*. URL: https://agriculture.ec.europa.eu/common-agricultural-policy/cap-overview_en (дата звернення: 02.11.2025).
8. Development Topics | World Bank Group. *World Bank Group – International Development, Poverty and Sustainability*. URL: <https://www.worldbank.org/ext/en/development-topics> (дата звернення: 01.11.2025).
9. OECD. Digital Opportunities for Better Agricultural Policies. *OECD*. URL: <https://www.oecd.org/en/topics/agriculture-and-fisheries.html> (дата звернення: 04.11.2025).
10. The Digitalization of Agriculture and Rural Areas. 2019. 26 с. URL: <https://openknowledge.fao.org/server/api/core/bitstreams/885161de-dccf-4589-8376-07fe37b68799/content> (дата звернення: 04.11.2025).

ГНАТОК ЯРОСЛАВ,

здобувач вищої освіти гр. 21 МБ-3

«Публічне управління та адміністрування»,

Таврійський державний агротехнологічний університет
імені Дмитра Моторного

**ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЯ ЛОКАЛЬНИХ СТРАТЕГІЙ
СТАЛОГО РОЗВИТКУ В СУЧАСНИХ УМОВАХ**

В умовах глобальних викликів, включно з кліматичними змінами, соціально-економічними дисбалансами та збройними конфліктами, питання сталого розвитку набуває особливої ваги на всіх рівнях управління глобальному, національному та локальному. Сталій розвиток визначається як модель, що спрямована на досягнення збалансованого економічного зростання, соціального добробуту та екологічної безпеки, з увагою до потреб майбутніх поколінь. Такий підхід є ключовим стратегічним напрямом розвитку суспільства XXI століття та закріплений у глобальних документах ООН (Цілі сталого розвитку 2030) і підтримується політикою Європейського Союзу [5].

Локальні стратегії сталого розвитку розглядаються як системне та багаторівневе планування, спрямоване на трансформацію територій з урахуванням їхнього специфічного потенціалу, обмежень і потреб громад. Вони інтегрують економічні, соціальні та екологічні складові в єдину стратегію дій, що реалізується через стратегічне планування, моніторинг та участь місцевих стейкхолдерів. Це відповідає концепту мульти-рівневого стратегічного планування, за яким локальні ініціативи мають взаємодіяти з національними й глобальними стратегіями сталого розвитку, підтримуючи їхні загальні цілі [3; 4].

Європейський Союз послідовно підтримує локалізацію Цілей сталого розвитку (SDGs) – процес, у якому загальні цілі 2030 Розвитку пристосовуються до місцевих умов і потреб конкретних громад. Це передбачає розроблення стратегій, які не лише відповідають глобальним цілям, але й відображають локальний контекст, включаючи соціально-економічні, культурні та екологічні аспекти розвитку території [1; 5].

Ключовими елементами формування локальних стратегій сталого розвитку є:

1. Ідентифікація ресурсного та соціально-економічного потенціалу території – аналіз сильних і слабких сторін громади для визначення реалістичних стратегічних пріоритетів.

2. Партисипативне стратегічне планування, що забезпечує залучення місцевих громад, бізнесу та громадських організацій до процесу планування і реалізації стратегій. Це сприяє підвищенню легітимності рішень та підсилює соціальну згуртованість.

3. Індикатори моніторингу та оцінювання результатів, які дають змогу систематично оцінювати прогрес у досягненні цілей сталого розвитку всередині громади.

4. Інтеграція екологічних вимірів, щоб забезпечити збалансованість екологічних, соціальних і економічних пріоритетів.

Європейські ініціативи, як-от Territorial Agenda 2030, підкреслюють необхідність різнорівневого підходу, де стратегічні дії на місцевому рівні є невід'ємною частиною загального тренду сталого розвитку Європи. При цьому підкреслюється важливість адаптації політик відповідно до місцевих умов, диференційованих потреб і потенціалу кожного регіону та громади [3].

Практичне впровадження локальних стратегій сталого розвитку демонструється на прикладі територіальних громад, які розробляють комплексні стратегії розвитку, що включають економічні, соціальні та екологічні цілі з чіткими індикаторами виконання та механізмами моніторингу. Такий підхід забезпечує не лише збільшення якості життя населення, але й довгострокову життєздатність громад у складних умовах зовнішніх викликів та криз [7].

Отже, формування локальних стратегій сталого розвитку є необхідним інструментом для підвищення ефективності управління на місцевому рівні та реалізації глобальних цілей сталого розвитку через адаптацію їх до конкретних територій і локальних потреб. Такий підхід сприяє побудові життєздатних, інклюзивних та екологічно стійких громад, готових до адаптації у відповідь на сучасні виклики [3; 7].

В умовах посилення регіональних диспропорцій та обмеженості ресурсів особливого значення набуває інституційна спроможність органів місцевого самоврядування щодо розроблення та реалізації локальних стратегій сталого розвитку. Наявність професійних кадрів, доступ до аналітичних даних, використання сучасних цифрових інструментів планування та моніторингу визначають ефективність стратегічних рішень і ступінь досягнення запланованих результатів.

Важливим чинником успішності локальних стратегій є узгодженість стратегічних документів різних рівнів, зокрема стратегій розвитку територіальних громад, регіональних стратегій та національних програм соціально-економічного розвитку. Така узгодженість відповідає європейському принципу *policy coherence for sustainable development*, що передбачає взаємодоповнюваність політик і уникнення конфліктів між ними.

Окремої уваги потребує врахування факторів стійкості та адаптивності територій, зокрема здатності громад реагувати на кризові явища економічні, екологічні чи безпекові. У цьому контексті локальні стратегії сталого розвитку мають включати елементи управління ризиками, сценарного планування та механізми швидкої адаптації до змін зовнішнього середовища [1; 2].

Отже, формування локальних стратегій сталого розвитку є комплексним і багатовимірним процесом, що ґрунтується на інтеграції економічних, соціальних та екологічних цілей, принципах партисипативного управління та європейських підходах до стратегічного планування. Ефективна реалізація таких стратегій можлива за умови належної інституційної спроможності органів місцевого самоврядування, узгодженості політик різних рівнів та системного моніторингу досягнення цілей сталого розвитку.

У сучасних умовах локальні стратегії сталого розвитку виступають не лише інструментом довгострокового планування, а й практичним механізмом підвищення стійкості територіальних громад, покращення якості життя населення та забезпечення збалансованого розвитку територій у відповідності до європейських і глобальних орієнтирів сталого розвитку.

Список використаних джерел:

1. United Nations. Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development. New York : UN, 2015.
2. European Commission. Sustainable Development Goals and the EU. Brussels, 2020.
3. Territorial Agenda 2030. A future for all places. Informal meeting of Ministers responsible for Spatial Planning and Territorial Development, Germany, 2020.
4. OECD. A Territorial Approach to the Sustainable Development Goals. Paris : OECD Publishing, 2020.
5. European Commission, Joint Research Centre. Localising the Sustainable Development Goals. Luxembourg : Publications Office of the European Union, 2021.
6. Національний інститут стратегічних досліджень. Цілі сталого розвитку в Україні: стан реалізації та роль територіальних громад. Київ, 2021.
7. Міністерство розвитку громад та територій України. Методичні рекомендації з розроблення стратегій розвитку територіальних громад. Київ, 2022.
8. Жаліло Я. А., Шевченко О. В. Сталий розвиток територіальних громад в умовах децентралізації. *Економіка України*. 2022, № 7. С. 45–58.
9. Куйбіда В. С., Ткачук А. Ф. Стратегічне планування розвитку територіальних громад. Київ : НАДУ, 2023.
10. European Committee of the Regions. Sustainable development at local and regional level. Brussels, 2023.

КАПІТАНЕНКО НАТАЛІЯ,

д. юрид. н., доц., доцент кафедри теорії держави і права,
конституційного права та державного управління,
Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара
E-mail: kapitanenko.np@gmail.com
ORCID ID: <http://orcid.org/0000-0002-1475-5784>

**ЦИФРОВІЗАЦІЯ СУДОВОЇ СИСТЕМИ ЯК ОСНОВА
ДОСТУПНОСТІ ТА ПРОЗОРОСТІ ПРАВОСУДДЯ**

Цифровізація судової системи є одним із ключових напрямів модернізації державного управління та важливою умовою забезпечення доступу громадян до правосуддя. В умовах розвитку інформаційних технологій судова влада повинна відповідати потребам сучасного суспільства, забезпечуючи оперативність, прозорість і ефективність судових процедур. Запровадження цифрових інструментів у діяльність судів сприяє підвищенню довіри громадян до правосуддя та зміцненню принципу верховенства права.

Дорожня карта з питань верховенства права є всеохоплюючим стратегічним документом, що визначає комплекс реформ у межах переговорного процесу щодо членства України в ЄС за переговорними Розділом 23 «Судова влада та основоположні права» та Розділом 24 «Юстиція, свобода і безпека» [1]. Цей документ є однією з ключових передумов відкриття офіційних переговорів про вступ України до ЄС у межах Кластера 1 «Основи процесу вступу до ЄС», що відкривається першим і закривається останнім. Його підготовка та реалізація демонструють прагнення України відповідати вимогам і стандартам Європейського Союзу, сприяють зростанню довіри з боку держав-членів та посилюють позиції України як надійного та передбачуваного партнера.

Дорожня карта загалом є наочним стратегічним інструментом, який відображає послідовність реалізації стратегії від стартового етапу до досягнення кінцевої мети. Вона визначає основні цілі, ключові завдання, контрольні точки та орієнтовні часові рамки без надмірної деталізації. Такий підхід сприяє узгодженню дій та баченню загальної картини розвитку. На відміну від детального плану з чітко визначеними датами, дорожня карта є узагальненим оглядом стратегічного напрямку діяльності.

При розробці Дорожньої карти з питань верховенства права Україна керувалася *acquis* ЄС, а у сферах, де воно відсутнє, – документами

та стандартами Ради Європи, а також найкращими практиками держав-членів ЄС, адаптованими до національного контексту та реалій воєнного стану. Документ визначає 124 стратегічні результати, яких прагне досягти Україна, а також 529 основних заходів, спрямованих на їх реалізацію, із чіткими строками виконання та відповідальними державними органами. Розроблення документа тривало з червня 2024 року по травень 2025 року. Над створенням Дорожньої карти спільно працювали близько 40 органів державної влади та понад 30 громадських організацій. До цього процесу також були залучені представники Європейської комісії, які надавали рекомендації й пропозиції щодо змістовного наповнення документа. У результаті фінальна версія Дорожньої карти стала збалансованим відображенням національних потреб України та вимог Європейського Союзу [2].

Дорожня карта охоплює чотири тематичні блоки – «Правосуддя», «Боротьба з корупцією», «Основоположні права» та «Юстиція, свобода та безпека». Відповідно вказаний документ передбачає зміцнення судової системи та системи прокуратури, забезпечення незалежності суддів, боротьбу з корупцією, впровадження антикорупційних заходів, забезпечення захисту прав і свобод людини, рівності перед законом для всіх громадян, а також посилення інституційної спроможності та ефективності органів правопорядку відповідно до європейських стандартів.

З проблематики цифровізації правосуддя одним із стратегічних результатів є розширення доступу до правосуддя, підвищення прозорості та ефективності роботи судів внаслідок цифровізації судової системи. Для досягнення вказаної мети потребує розробки та затвердження Концепції та Дорожньої карти з розроблення ІТ-рішень в судовій системі, розробки та прийняття плану фінансування, визначення джерел фінансування, інституційних обов'язків та термінів, створення ефективної системи управління для реформування та підтримки ІТ в системі правосуддя; розроблення компонентів, що забезпечують базову функціональність підсистеми документообігу [3], включаючи облік і управління документами, їх зберігання, архівування, швидкий пошук та фільтрацію інформації, централізований автоматичний розподіл справ і документів. Також слід створити єдиний персоналізований простір для учасників судового процесу та забезпечити гнучке керування доступом із налаштуванням прав користувачів; забезпечити зворотню інтеграцію з діючими системами документообігу суду та інтеграції з системами досудового розслідування «СМЕРЕКА» та «ІКейс»; забезпечити автоматизацію процесів підтримки внутрішніх і зовнішніх користувачів, їх навчання, реєстрацію їхніх звернень та управління проблемами; розробити та досягти повного впровадження підсистеми «Суддівське досьє», що забезпечить можливість комплексного збору, обробки, зберігання та узагальнення

інформації про суддів та їхніх близьких осіб (стаж роботи, швидкість розгляду справ, наявність дисциплінарних проваджень та інших важливих даних) з можливостями глибокої аналітики. Відповідальними виконавцями реалізації заходів визнані Вища рада правосуддя, ДСА, Кабінет Міністрів України, Міністерство фінансів України, Міністерство цифрової трансформації України, Міністерство фінансів України, Вища кваліфікаційна комісія суддів України [1].

Передбачається також підвищення прозорості, ефективності та результативності роботи прокуратури внаслідок впровадження «Системи менеджменту електронних розслідувань, ескалації, контролю та аналізу» (СМЕРЕКА) шляхом забезпечення функціонування координаційної міжвідомчої робочої групи з питань цифрової трансформації за участі заступників керівників органів правопорядку та прокуратури в декілька етапів (три етапи). Відповідають за досягнення стратегічної мети Офіс Генерального прокурора, Національна поліція, СБУ, Державне бюро розслідувань, БЕБ, ДСА.

Маємо визнати, що завдяки реалізації вказаних заходів має відбуватися підвищення доступності правосуддя. Цифрові технології створюють умови для отримання громадянами інформації про стан розгляду справ, судові рішення та графіки засідань без необхідності особистого відвідування суду. Проведення судових засідань у режимі відеоконференції особливо актуальне для осіб, які перебувають у віддалених регіонах, мають обмежені можливості пересування або перебувають за межами країни. Крім того, цифровізація судової системи сприяє підвищенню ефективності роботи суддів і працівників апарату суду. Автоматизація рутинних процесів, зокрема реєстрації справ, формування процесуальних документів і ведення судової статистики, дозволяє зосередитися на розгляді справ по суті та забезпеченні справедливого судового розгляду.

Водночас впровадження цифрових технологій у судовій системі супроводжується певними викликами, зокрема проблема захисту персональних даних, інформаційної безпеки, технічної надійності інформаційних систем, належної цифрової підготовки суддів і працівників судів. Цифрові рішення повинні доповнювати, а не замінювати принципи незалежності судової влади та не обмежувати процесуальні права учасників судового процесу.

Таким чином, цифровізація судової системи має важливе значення для розвитку правової демократичної держави, сприяючи підвищенню ефективності судочинства, розширенню доступу до правосуддя та зміцненню довіри суспільства до судової влади. За умови збалансованого та відповідального впровадження цифрових технологій вони можуть стати потужним інструментом прозорості та доступності правосуддя в Україні.

Список використаних джерел:

1. Дорожня карта з питань верховенства права : затверджена розпорядженням Кабінету Міністрів України від 14 травня 2025 року № 475-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/475-2025-%D1%80#Text>
2. Що таке Дорожня карта з питань верховенства права і для чого вона потрібна. URL: <https://court.gov.ua/archive/1830706/>
3. Капітаненко Н. П. Правове забезпечення електронного документообігу. *Науковий вісник УжНУ. Серія: Право*. Випуск 84. Ч. 3. С. 130–138. DOI: <https://doi.org/10.24144/2307-3322.2024.84.3.20>.

УДК 35.072:004

КОСМІНА ОЛЕКСАНДР,

студент факультету суспільних наук та міжнародних відносин,
Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара
E-mail: erlio1972@icloud.com

Науковий керівник: **Капітаненко Наталія,**

д. юрид. н., доц., доцент кафедри теорії держави і права,
конституційного права та державного управління,
Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара
E-mail: kapitanenko.np@gmail.com
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-1475-5784>

ІНФОРМАЦІЯ ЯК СТРАТЕГІЧНИЙ РЕСУРС ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

Інформація посідає ключове місце у розвитку публічного управління як у світі, так і в Україні. Вона є основою функціонування демократичних інститутів, забезпечує ефективність прийняття управлінських рішень, сприяє прозорості й відкритості влади. З урахуванням цифрової трансформації та інформаційного суспільства роль інформації значно зросла, що робить необхідним її ретельне вивчення та нормативне регулювання.

Метою цієї роботи є дослідження ролі інформації як важливого ресурсу публічного управління на основі аналізу нормативно-правових актів та наукових джерел.

Інформація є сукупністю даних, знань і відомостей, які використовуються для прийняття рішень, координації дій і забезпечення управлінських процесів. У сучасних умовах інформація перейшла в статус стратегічного

ресурсу, що визначає конкурентоспроможність держави, рівень розвитку суспільства і ефективність публічного управління [1]. Стратегія в публічному управлінні – це довгостроковий план дій, який визначає цілі і напрямки розвитку системи управління, забезпечує координацію і оптимізацію ресурсів для досягнення суспільно важливих результатів [2].

Інформація є одним із ключових елементів такої стратегії, оскільки вона дозволяє здійснювати аналіз ситуації, прогнозувати зміни і приймати зважені рішення. Публічне управління покликане здійснювати функції держави прозоро, ефективно із урахуванням прав громадян. Для цього важливо забезпечити своєчасний і вільний доступ суспільства до інформації про діяльність органів влади. Конституція України (ст. 34) гарантує право на інформацію [3], а Закон України «Про доступ до публічної інформації» від 13 січня 2011 року [4] закріплює механізми забезпечення цього права. Водночас необхідно балансувати між відкритістю та захистом конфіденційних даних, що передбачено в законодавстві про інформаційну безпеку.

Розвиток інформаційного суспільства в Україні проходить відповідно до затверджених державних стратегій, які орієнтовані на підвищення комп'ютерної та інформаційної грамотності населення, розвиток електронних сервісів і відкритих даних, а також зміцнення інфраструктури інформаційної безпеки. Впровадження таких заходів спрямоване на формування відкритої публічної влади, створення умов для розвитку громадянського суспільства та покращення якості державного управління.

Наукові дослідження підкреслюють, що інформація у публічному управлінні – це ресурс, який визначає інноваційний потенціал держави, покращує доступ до публічних послуг і сприяє участі громадян у прийнятті рішень. Впровадження цифрових технологій є ключовою складовою цього процесу, що підтримує нові моделі стратегічного управління і підвищує ефективність владних інституцій [5].

В епоху цифрової трансформації інформація стала не просто ресурсом, а фактично «кровоносною системою» публічного управління, бо забезпечує взаємодію між різними органами влади, доставляючи дійсні та актуальні відомості, які формують швидкі, точні та прозорі управлінські рішення. Національна система публічного управління перебуває у процесі модернізації, впроваджуючи клієнтоорієнтований підхід, який базується саме на якісному інформаційному забезпеченні, цифровізації та відкритій публічності влади.

В Україні активно впроваджуються цифрові технології та інформаційно-комунікаційні платформи для підвищення прозорості, відкритості та ефективності публічного управління. Зокрема, державні органи широко

використовують соціальні мережі (Facebook, Twitter, Instagram, YouTube) для оперативного інформування громадськості про державні програми, реагування на запити і мобілізації громадян у кризових ситуаціях. Такий підхід дозволяє не лише швидко поширювати офіційну інформацію, а й стимулює активну участь громадян у процесах прийняття рішень, підвищує довіру до влади та забезпечує реальний зворотній зв'язок між владою і суспільством [6].

Крім того, Україна впроваджує систему «е-урядування», зокрема через портал «Дія», який надає громадянам широкий спектр онлайн-послуг, забезпечуючи доступність і прозорість управлінських процесів. Вказані цифрові рішення дозволяють швидше опрацьовувати інформацію, ухвалювати більш обґрунтовані рішення і своєчасно інформувати суспільство, що є прикладом успішного використання інформації як стратегічного ресурсу публічного управління на практиці.

Громадські організації відіграють важливу роль у публічному управлінні як посередники між державою і суспільством, формуючи громадську думку, сприяючи контролю над діяльністю органів влади та ініціюючи соціально важливі проекти [7]. Вони часто володіють актуальною інформацією про проблеми громад, потреби різних соціальних груп та результати урядових програм. Завдяки цьому громадські організації можуть виступати ключовими суб'єктами в інформаційному обміні та впливати на прийняття рішень. Водночас, отримуючи фінансування як із державного, так і з приватного секторів, вони змушені відповідати за ефективність використання ресурсів, що посилює вимоги до прозорості і відкритості їх інформаційної діяльності.

Важливо, що бізнес-структури, сплачуючи податки і створюючи робочі місця, теж є суттєвими учасниками публічного управління, формуюючи економічний потенціал країни та маючи власні інформаційні ресурси для аналізу ринкових тенденцій, прогнозування розвитку. Співпраця бізнесу з державною владою в рамках стратегії розвитку громад і регіонів підвищує ефективність публічного управління за рахунок оптимального використання інформації про потреби і ризики. Проте, як свідчать дослідження, часто бізнесу важко побачити прямий вигаш у залученні до процедур планування, окрім економічної вигоди, тому державі важливо вказувати переваги такого партнерства і розвивати стійкі механізми взаємодії (наприклад, спільні платформи відкритих даних).

Прикладом успішної громадської організації, яка активно залучена до публічного управління, є ГО «Україна без сміття», яка спрямовує свою діяльність на створення кращих практик поводження з відходами задля чистого довкілля та безпеки життя людини. Вони співпрацюють

із органами місцевої влади, допомагаючи формувати екологічну політику, розробляючи пропозиції щодо управління муніципальними відходами і контролюючи їх реалізацію. «Україна без сміття» активно використовує інформаційні ресурси для проведення соціальних кампаній та залучення громадян до участі у формуванні екологічної політики. Вони демонструють, як громадські організації можуть бути ефективним каналом для передачі інформації від громадськості до влади, що забезпечує підвищення прозорості, стимулює відкритість і покращує якість публічного управління. Вказаний приклад ілюструє роль громадських організацій як інформаційного ресурсу у публічному управлінні, що дозволяє не лише контролювати діяльність влади, а й пропонувати та впроваджувати ефективні стратегії розвитку суспільно важливих напрямів.

Отже, інформація є незаперечним стратегічним ресурсом публічного управління, який визначає ефективність, прозорість і підзвітність діяльності органів влади. Вона не лише слугує основою для прийняття обґрунтованих рішень, але й є гарантом реалізації конституційних прав громадян, формування відкритого і демократичного суспільства. Найбільшою цінністю інформації є її здатність якісно впливати на перебіг управлінських процесів, створювати основи для інноваційних перетворень та цифровій трансформації публічної сфери.

Список використаних джерел:

1. Коломієць Д. Інформаційне забезпечення діяльності публічних організацій. *Наукові записки. Серія: Державне управління*. 2025. Вип. 10. С. 78–84.
2. Луциків І. В., Котовська І. В. Стратегічне управління як інструмент розвитку суб'єктів публічної сфери в Україні. *Галицький економічний вісник*. 2018. № 1 (54). С.19–27.
3. Конституція України : Закон України від 28 червня 1996 р. № 254к/96-ВР. *Відомості Верховної Ради України*. 1996. № 30. Ст.141.
4. Про доступ до публічної інформації : Закон України від 13 січня 2011 року № 2939-VI. *Відомості Верховної Ради України*. 2011. № 32. Ст. 314.
5. Кравченко О. І. Стратегічне управління у сфері публічного управління. *Право і суспільство*. 2018. Вип. 7. С. 45–52.
6. Редчук Р. О. Особливості використання соціальних мереж у публічному управлінні як сучасного каналу комунікації. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Публічне управління та адміністрування*. 2022. Том 33 (72). № 1. С. 74–80.
7. Капітаненко Н. П. Особливості юридичної відповідальності громадських об'єднань за правопорушення у сфері публічного управління та адміністрування. *Держава та регіони. Серія: Право*. 2017. № 2. С. 68 –73.

ЛІТКЕ НАТАЛЯ,

Інженерний навчально-науковий інститут ім. Ю. М. Потебні
Запорізького національного університету
E-mail: n.litke@ukr.net

ЦИФРОВІЗАЦІЯ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА ЮРИСПРУДЕНЦІЇ: ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ

Сучасна цифровізація державного управління та юриспруденції є ключовим фактором трансформації суспільства у постінформаційну епоху. Швидкий розвиток інформаційно-комунікаційних технологій, зокрема електронного урядування (e-Government), цифрових судів та аналітичних платформ, дозволяє підвищити ефективність управлінських і юридичних процесів, забезпечити прозорість, оперативність та доступність державних послуг для громадян. Зарубіжний досвід країн ЄС, США та Азії демонструє, що інтеграція цифрових інструментів у публічне управління і судову систему сприяє зниженню бюрократії, автоматизації процедур та підвищенню підзвітності органів влади. Концептуально цифровізація передбачає перехід від традиційних паперових процедур до комплексних електронних платформ, застосування аналітики даних і штучного інтелекту для оптимізації управлінських рішень, а також забезпечення кібербезпеки та захисту персональних даних. Основні принципи цифровізації включають прозорість, інклюзивність та адаптацію міжнародного досвіду з урахуванням національних особливостей. У сучасному світі цифрові технології відіграють ключову роль у трансформації різних сфер суспільного життя, зокрема у публічному управлінні. Цифровізація державних процесів сприяє підвищенню прозорості, ефективності та підзвітності органів влади перед громадянами. Як стверджує Д. Лунін, «Естонія вважається однією з швидкозростаючих країн цифрової трансформації у світі. Громадяни Естонії можуть робити в інтернеті все, що завгодно, окрім одруження чи розлучення. Найвищий рейтинг країни у галузі електронної участі свідчить про те, що Естонія пішла правильним шляхом у створенні стійкого цифрового суспільства.

Естонія відкрита для обміну своїм досвідом і знаннями в галузі цифровізації, особливо коли мова йде про подолання цифрового розриву між країнами та всередині них. Саме тому естонська держава створила Інформаційний центр електронної Естонії, де її досвід побудови

цифрового суспільства та електронних рішень були передані понад 60 урядам, а його рішення експортовані у понад 130 країн світу, серед яких відпуск цифрових рецептів в Японії; ефективніша система стягнення податків у Фінляндії; побудова безпечного обміну даними для телекомунікацій США; розвиток інфраструктури електронного урядування в Україні та побудова найшвидшого у світі електронного сервісу для створення компаній в Омані».

Ключові засади цифрової держави:

Повна онлайн-доступність послуг. Естонія надає 99 % державних послуг онлайн: від податків і медичних рецептів до електронного голосування та підписання документів.

Проактивний та персоналізований уряд. Офіційний курс – сервісна модель держави з «персоналізованим урядом», що автоматично пропонує послуги на основі життєвих подій і даних, інтегрованих між реєстрами.

Онлайн-юстиція та адміністративні дії. Навіть подання заяви на розлучення можливе онлайн за хвилину – приклад, як цифрові сервіси проникають у чутливі правові процедури, спираючись на електронну ідентифікацію та цифровий підпис.

Юриспруденція та цифрові правові механізми:

Е-підпис і правова сила цифрових документів. Широке застосування eID та кваліфікованого е-підпису забезпечує юридичну валідність цифрових транзакцій і процесуальних дій у приватному та публічному праві.

Е-голосування та процесуальні дії онлайн. Стабільне функціонування е-голосування і пов'язаних сервісів – наслідок узгодженості законодавства з технічними стандартами, що підтримують дистанційні дії громадян.

Клієнтоорієнтоване е-врядування. Академічні дослідження Європейського досвіду підкреслюють механізми публічного управління, побудовані на клієнтоорієнтованості та сервісному дизайні – ключова рамка для правових і організаційних змін у державі.

Правова адаптація: законодавство постійно оновлюється для узгодження з технічними стандартами та захистом даних.

Цифровізація публічного управління та юриспруденції в Естонії – це системна трансформація, яка поєднує технології, правові механізми та сервісний підхід. Вона забезпечує ефективність, прозорість і довіру, а також створює нові стандарти для глобального розвитку цифрових держав. Естонія сьогодні – єдина держава, яка майже всю взаємодію з громадянами та бізнесом перевела в цифру. Мало не 100 % держпослуг доступні в онлайн. Реєструвати бізнес тут можна з будь-якої точки світу, зокрема, іноземці це можуть зробити через програму е-резидентства. А курс з кібербезпеки включений до шкільної програми. Прийняття технологій – основа

естонської ідентичності та бренду країни. Робити речі швидко, разом, ефективно, а головне – робити по-своєму. Сьогодні Естонія поділилася досвідом е-врядування із 60 урядами та експортувала свої рішення у понад 130 країн світу. Також країна першою почала використовувати штучний інтелект (ШІ) на державному рівні та врегулювала це на рівні закону [1].

Естонія вже є світовим лідером у сфері цифрової трансформації держави, але останні дослідження та практики показують, що навіть у такій розвиненій системі є напрями для вдосконалення.

Розвиток проактивних сервісів. Перехід від «заяв громадян» до автоматичного надання послуг на основі життєвих подій (народження дитини, зміна місця проживання).

Інтеграція штучного інтелекту (ШІ). Використання алгоритмів для аналізу даних та прогнозування потреб громадян, але з обов'язковим контролем людини (“human-in-the-loop”).

Кіберстійкість та безпека даних. Посилення систем резервування та захисту реєстрів від атак, впровадження прозорих механізмів аудиту доступу.

Юриспруденція. Цифрова валідність процесуальних дій

Подальше розширення сфери застосування е-підпису та е-документів у судових і адміністративних процесах.

Електронне правосуддя (e-Justice). Розвиток онлайн-платформ для подання позовів, отримання рішень та участі у слуханнях дистанційно.

Етика та права громадян. Забезпечення балансу між автоматизацією правових процесів і правом громадянина на оскарження та контроль.

Досвід Естонії підтверджує, що однією із основних умов ефективного впровадження та розвитку електронного урядування в державі є позитивне сприйняття інновацій громадянами. Останньому сприяє курс на зміну свідомості населення, мотивування громадян до використання переваг ІКТ та активна освітньо-інформаційна позиція держави.

Варто відмітити те, що система електронного судочинства Естонії є однією з найефективніших в Європі, так як взаємодія з громадянами і правоохоронними органами відбувається досить швидко. Громадяни можуть подавати заяви в будь-який час і система автоматично опрацює їх, тобто розподілить і знайде усі необхідні документи, а результати гарантовано вже наступного дня. Цей естонський досвід є гарним прикладом для України.

Висновок. Досвід Естонії поступово реалізується в Україні. Проте, слід зазначити, що додаток «Дія» і досі працює зі старою системою реєстрів і незважаючи на його зручність, він не є достатньо ефективним. Україні необхідно запровадити сучасну безпечну систему щодо цифрових підписів чи ID карток. В Естонії не лише запроваджуються інновації,

а й постійно перевіряються існуючі та досліджуються нові технологічні процеси. Завжди існує ризик кібератак чи розкриття особистих даних, тому кожну інновацію потрібно випробовувати та досліджувати.

Цифровізація публічного управління і юриспруденції – це не просто технічне оновлення, а глибинна трансформація: організаційна, правова, культурна.

Зарубіжний досвід (особливо в країнах ЄС) демонструє, що успішна трансформація вимагає системного підходу, комплексних рішень і врахування як технологій, так і правових, соціальних, інституційних чинників.

Для України важливо адаптувати ці практики з урахуванням місцевого контексту: законотворчість, розвиток інфраструктури, підготовка кадрів, забезпечення кібербезпеки.

Розглядати цифровізацію як стратегічну задачу: впровадження е-урядування та е-justice має стати частиною ширшої державної політики цифрової трансформації та врядування.

Список використаних джерел:

1. Технології в «Дію»: чим корисний досвід Естонії у впровадженні інновацій. Електронний ресурс. URL: <https://mind.ua/openmind/20211769-tehnologiyi-v-diyu-chim-korisnij-dosvid-estoniyi-u-vprovadzhenni-innovacij>
2. Аналітична довідка підготовлена експертами проєкту ЄС «Продовження підтримки реформи державного управління в Україні» (EU4PAR). Жовтень 2024. https://new.bcrada.gov.ua/pro_misto/novyny/dosvid_estonii_shchodo_tsyfrovizatsii_yakui_budemo_vykorystovuvaty.html

УДК 341.231:004.8

МАР'ЄНКО ВІКТОРІЯ,

доктор філософії PhD спеціальності 033 «Філософія»

E-mail: marienko1987v@gmail.com

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-7727-2579>

СОЦІАЛЬНО-ФІЛОСОФСЬКИЙ АНАЛІЗ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ПРАВА ТА ЮРИДИЧНОЇ ПРАКТИКИ

Соціально-філософський аналіз цифрової трансформації права та юридичної практики набуває особливої актуальності в умовах становлення інформаційного й мережевого суспільства, де цифрові технології

стають визначальним чинником соціальних змін. Право, як базовий регулятор суспільних відносин, опиняється в епіцентрі цих трансформацій, оскільки цифровізація змінює не лише інструментарій юридичної діяльності, а й саму логіку правотворення, правозастосування та праворозуміння. Відбувається перехід від класичних ієрархічних моделей правового регулювання до більш гнучких, алгоритмізованих і платформних форм, що зумовлює необхідність переосмислення соціальної природи права, його ціннісних засад і гуманістичного потенціалу. Цифрова трансформація юридичної практики проявляється у впровадженні електронного судочинства, цифрових реєстрів, автоматизованих систем аналізу правових даних, технологій штучного інтелекту та онлайн-платформ надання правових послуг. Проте за межами суто технологічного виміру ці процеси мають глибокі соціально-філософські наслідки, оскільки змінюють характер взаємодії між державою, правовими інститутами та особистістю. Право дедалі більше постає не лише як система норм, а як динамічний цифровий простір комунікації, в якому поєднуються владні, інформаційні та етичні компоненти. Цю проблематику активно розробляють як зарубіжні, так і вітчизняні науковці у межах філософії права, соціальної філософії, теорії цифрового суспільства та правової інформатики. Нижче подано систематизований огляд ключових авторів і наукових напрямів, які формують теоретичне поле теми цифровізації права та юридичної діяльності.

У соціально-філософському та філософсько-правовому вимірі фундаментальне значення мають праці Юргена Габермаса, який аналізує трансформацію права в умовах комунікативної раціональності та публічної сфери, що є важливим для розуміння цифрового правосуддя і мережевих форм правової комунікації. Ідеї Мішеля Фуко щодо влади, знання та дисциплінарних практик широко застосовуються для аналізу цифрового контролю, алгоритмічного нагляду й біополітичних аспектів цифрового права. Ніклас Луман розглядає право як автономну соціальну систему комунікації, що дає концептуальні інструменти для осмислення алгоритмізації та цифрових кодів правової системи.

У межах філософії цифрового суспільства та інформаційної етики ключовими є праці Л. Флоріді, який розробляє концепцію інформаційної онтології та цифрової етики, безпосередньо застосовної до проблем штучного інтелекту в праві. М. Кастельс аналізує мережеве суспільство, в якому право функціонує в умовах глобальних цифрових потоків, що актуалізує проблему цифрового суверенітету. Ш. Зубофф вводить поняття «капіталізму нагляду», важливе для дослідження прав людини в цифровому середовищі. У сфері філософії та теорії цифрового права значний внесок зробили Л. Лессіг, який обґрунтував тезу “code is law”,

показуючи, як програмний код стає новою формою правового регулювання. Р. Сасскінд досліджує майбутнє юридичної професії та трансформацію юридичної практики під впливом цифрових технологій. Френк Паскале аналізує проблему «чорних скриньок» алгоритмів і непрозорості автоматизованих рішень, що є ключовою для соціально-філософської критики цифрового правосуддя. У контексті штучного інтелекту та алгоритмічного управління варто відзначити праці В. Юбенкс, яка досліджує алгоритмічну нерівність і соціальну дискримінацію, а також К. О'Ніл, що аналізує небезпеку математичних моделей у сфері публічного управління та права. Їхні підходи активно використовуються для критичного осмислення цифровізації юридичної діяльності. Серед українських науковців проблему цифровізації права, цифрових прав і трансформації правової свідомості розробляють В. Андрущенко, С. Максимов, М. Козюбра, які аналізують філософсько-правові та соціальні наслідки цифрових трансформацій. У сфері цифрових прав і інформаційного суспільства вагомими є дослідження О. Данильяна, О. Дзьобаня, Т. Коломоєць, Н. Верлос, де розглядаються нові виклики для правової держави в умовах діджиталізації.

Отже, тема соціально-філософських засад цифрової трансформації права та юридичної практики має міждисциплінарний характер і формується на перетині філософії, соціології, права та цифрових технологій. Її розробка спирається як на класичні соціально-філософські теорії, так і на сучасні концепції цифрового суспільства, що підтверджує високу наукову актуальність і перспективність подальших досліджень у цьому напрямі.

У концептуальному вимірі цифрова трансформація права може бути осмислена як складова ширшого процесу цифрової модернізації суспільства, що супроводжується зміною правової культури, формуванням нових типів правової свідомості та появою цифрових прав як відповіді на виклики мережевої реальності. Соціально-філософський підхід дозволяє розкрити суперечливий характер цих змін: з одного боку, цифровізація сприяє підвищенню доступності правосуддя, прозорості юридичних процедур і ефективності правового регулювання; з іншого – породжує ризики деперсоналізації права, зростання технократичного контролю, алгоритмічної нерівності та зниження ролі моральної відповідальності суб'єктів юридичної діяльності.

Особливої уваги потребує проблема співвідношення технологічної раціональності та гуманістичних цінностей права. У соціально-філософському контексті цифрова трансформація юридичної практики постає як виклик традиційним уявленням про справедливість, свободу, відповідальність і гідність людини. Виникає потреба у формуванні нової філософії права,

здатної інтегрувати цифрові інновації в систему правових цінностей без втрати їх антропоцентричного змісту. Таким чином, соціально-філософська концептуалізація цифрової трансформації права та юридичної практики є необхідною умовою осмислення глибинних змін, що відбуваються в сучасному правовому просторі. Вона дозволяє розглядати цифровізацію не як технічний інструмент, а як соціокультурний і світоглядний феномен, що визначає нові вектори розвитку права, держави та громадянського суспільства в умовах глобальних цифрових трансформацій.

У соціально-філософському вимірі цифровізація права та юридичної діяльності породжує якісно нові проблеми, які раніше або не існували, або не мали системного характеру. Нижче подано концептуально нові проблемні поля, що формують сучасний науковий дискурс.

По-перше, принципово новою є проблема алгоритмізації юридичних рішень. Використання штучного інтелекту, автоматизованих систем аналізу судової практики та прогнозування рішень змінює саму природу правозастосування. Виникає питання: чи може алгоритм бути суб'єктом юридичної відповідальності або хоча б повноцінним учасником правового процесу? З соціально-філософської точки зору це ставить під сумнів класичні уявлення про свободу волі, моральний вибір і людську відповідальність у праві.

По-друге, новою проблемою є деперсоналізація та dehumanізація юридичної практики. Цифрові платформи, електронні суди й онлайн-сервіси зменшують безпосередній контакт між людиною та правовими інститутами. Право дедалі частіше сприймається як технічна процедура, а не як форма соціальної справедливості. Це створює ризик втрати довіри до правосуддя та ослаблення етичного виміру юридичної діяльності.

По-третє, цифровізація породжує алгоритмічну нерівність і нові форми соціальної дискримінації. Алгоритми, що використовуються в правовій сфері, ґрунтуються на великих масивах даних, які можуть містити приховані упередження. У результаті цифрові системи здатні відтворювати або навіть посилювати соціальну нерівність, що суперечить фундаментальному принципу рівності перед законом.

По-четверте, виникає криза правової ідентичності та правової свідомості. Цифрове середовище формує новий тип суб'єкта права – «цифрову особистість», для якої межі між приватним і публічним, законним і нелегальним, реальним і віртуальним стають розмитими. Це потребує переосмислення таких базових понять, як правовий статус особи, юридична відповідальність і правова соціалізація.

По-п'яте, принципово новою є проблема цифрового суверенітету та транснаціоналізації права. Цифрові платформи й глобальні інформаційні мережі фактично виходять за межі національних юрисдикцій,

що послаблює роль держави як головного суб'єкта правового регулювання. У соціально-філософському аспекті це актуалізує питання співвідношення державної влади, глобального управління та приватних технологічних акторів.

По-шосте, цифровізація актуалізує етичну проблему прозорості та пояснюваності правових рішень, ухвалених за участю алгоритмів. Якщо рішення приймається або підтримується штучним інтелектом, постає питання: чи має людина право знати логіку цього рішення і чи можлива справедливість без зрозумілих мотивів? Це змінює традиційне уявлення про легітимність права.

По-сьоме, новим викликом є зміна професійної ролі юриста. Юрист дедалі більше виступає не лише тлумачем норм, а й медіатором між людиною, правом і цифровими системами. Це вимагає нової юридичної культури, цифрової етики та міждисциплінарного мислення, що виходить за межі класичної юридичної освіти. Отже, новизна проблем цифровізації юридичної діяльності полягає в тому, що вона трансформує право з нормативної системи в складну соціально-технологічну реальність. Соціально-філософський аналіз дозволяє побачити, що цифровізація не лише підвищує ефективність права, а й створює глибинні антропологічні, етичні та ціннісні виклики, від розв'язання яких залежить майбутнє правової держави та громадянського суспільства.

У соціально-філософському та практично-правовому вимірі ці питання не мають одного технічного рішення, тому їх доцільно вирішувати комплексно, поєднуючи філософські принципи, правове регулювання та інституційні механізми. Нижче подано систему підходів до розв'язання ключових проблем цифровізації права, які можна використати як концептуальні положення дослідження. Насамперед, проблему алгоритмізації юридичних рішень слід вирішувати через принцип людиноцентричності права. Алгоритми мають виконувати допоміжну, а не визначальну функцію у правозастосуванні. Остаточне юридично значуще рішення повинно залишатися за людиною – суддею чи посадовою особою, яка несе персональну моральну й правову відповідальність. У соціально-філософському сенсі це означає збереження антропологічного виміру права як сфери свободи та відповідальності, а не технічної детермінації. Проблема непрозорості алгоритмів і «чорних скриньок» доцільно вирішувати через упровадження принципу пояснюваності та підзвітності цифрових систем у праві. Кожне рішення, ухвалене за участю цифрових технологій, має бути доступним для раціонального розуміння й оскарження. З філософської точки зору це відновлює зв'язок між справедливістю та публічною аргументацією, без якої право втрачає легітимність.

Щодо алгоритмічної нерівності та цифрової дискримінації, необхідним є поєднання правових і соціальних механізмів: регулярний аудит цифрових систем, етична експертиза даних, міждисциплінарна участь юристів, філософів і соціологів у розробці правових алгоритмів. Соціально-філософський підхід тут ґрунтується на принципі рівності як цінності, що не може бути замінена формальною ефективністю. Проблему деперсоналізації юридичної практики доцільно вирішувати шляхом розвитку гібридних моделей правосуддя, які поєднують цифрові сервіси з живою комунікацією. Право має залишатися простором діалогу між державою та громадянином, а не лише цифровим сервісом. У цьому контексті актуальною є ідея комунікативної раціональності, відповідно до якої легітимність правових рішень формується через взаєморозуміння, а не лише через технічну процедуру.

Для подолання кризи правової свідомості та ідентичності необхідно формувати цифрову правову культуру. Це передбачає включення до юридичної освіти курсів із цифрової етики, філософії штучного інтелекту та прав людини в цифровому середовищі. Соціально-філософськи йдеться про виховання нового типу правового суб'єкта, здатного відповідально діяти в умовах цифрової реальності. Проблему цифрового суверенітету та транснаціоналізації права слід вирішувати через розвиток багаторівневого правового управління, що поєднає національні правові системи з міжнародними стандартами цифрових прав. Держава має не втрачати регулятивну роль, але водночас визнавати глобальний характер цифрових процесів. У філософському сенсі це означає переосмислення держави як координатора, а не монопольного носія правового контролю.

Узагальнюючи, розв'язання проблем цифровізації юридичної діяльності можливе лише за умови формування цифрового гуманізму в праві – концепції, яка поєднає технологічні інновації з цінностями гідності, свободи, справедливості та відповідальності. Саме соціально-філософський підхід дозволяє перетворити цифровізацію з технічного процесу на усвідомлену стратегію розвитку права й юридичної практики. Цифрова трансформація права та юридичної практики постає як один із ключових феноменів сучасного інформаційного суспільства, що зумовлює глибинні зміни у способах правотворення, правозастосування та праворозуміння. У соціально-філософському вимірі цифровізація права виходить за межі суто технологічного оновлення юридичних інструментів і постає як складний процес трансформації соціальних інститутів, цінностей і комунікативних практик, у межах яких функціонує право.

Цифрові технології – штучний інтелект, великі дані, алгоритмічне управління, електронне правосуддя – змінюють саму онтологію права,

переводячи його з паперово-ієрархічної моделі у мережеву, динамічну та гібридну форму. Право дедалі більше функціонує як цифрова система взаємодії між державою, суспільством та індивідом, що актуалізує проблему балансу між ефективністю правового регулювання та збереженням гуманістичних засад правової культури. Соціально-філософський аналіз дозволяє виявити низку дискусійних проблем цифрової трансформації права. По-перше, йдеться про ризик алгоритмічної редукції правової суб'єктності, коли рішення ухвалюються не людиною, а автоматизованими системами, що ставить під сумнів принципи справедливості, відповідальності та свободи волі. По-друге, цифровізація юридичної практики загострює питання нерівного доступу до правосуддя, формуючи нові форми соціальної та цифрової стратифікації. По-третє, виникає загроза ерозії приватності та прав людини в умовах тотального збору та обробки персональних даних.

Водночас цифрова трансформація відкриває нові можливості для розвитку права як соціального регулятора. Вона сприяє підвищенню прозорості правових процедур, доступності правової інформації, оперативності судочинства та формуванню нових моделей правової комунікації. У цьому контексті особливого значення набуває концепція цифрового гуманізму, яка орієнтує правову систему на пріоритет людини, її гідності та прав у цифровому середовищі.

Таким чином, соціально-філософський аналіз цифрової трансформації права та юридичної практики засвідчує, що йдеться не лише про модернізацію юридичних технологій, а про зміну парадигми правового мислення та функціонування права в цілому. Подальший розвиток цифрового права потребує філософського осмислення його ціннісних засад, етичних меж і соціальних наслідків з метою забезпечення гармонійного поєднання технологічного прогресу та гуманістичних принципів правової держави.

Список використаних джерел:

1. Burchardt D. Does digitalization change international law structurally? *German Law Journal*. 2023. 24 (3). Pp. 438–460. DOI: <https://doi.org/10.1017/glj.2023.31>.
2. Novelli C., Casolari F., Hacker P., Spedicato G., Floridi L. Generative AI in EU law: Liability, privacy, intellectual property, and cybersecurity. *arXiv*. 2024. URL: <https://arxiv.org/abs/2401.07348>
3. Xu L., Li Z. Enhancing systematic interoperability: Convergences and mismatches between Web 3.0 and the EU Data Act. *arXiv*. 2025. URL: <https://arxiv.org/abs/2508.07356>
4. Lee L. Examining the legal status of digital assets as property: A comparative analysis of jurisdictional approaches. *arXiv*. 2024. URL: <https://arxiv.org/abs/2406.15391>

5. Fekolli S., Çela E., Erdolatov C., Biyashev B., Ismailova G., et al. Analysis of the impact of digital transformation of the legal field on data cybersecurity. *Revista de Direito, Estado e Telecomunicações*. 2025. 17 (2). Pp. 1–33. URL: <https://periodicos.unb.br/index.php/RDET/article/view/56766>

6. Mandryka L. M., Danylenko O. V. (2025). Disruptive digital technologies as fundamental factors in the transformation of civil law in Ukraine. *Journal of the National Academy of Legal Sciences of Ukraine*. 32 (1). Pp. 164–190.

УДК 1:347.6:004.8

ПАНАМАРЕНКО ДМИТРО,

аспірант кафедри ЮНЕСКО з наукової освіти,

Український державний університет імені Михайла Драгоманова

E-mail: fedorchenko.ihor@ukr.net

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0001-4501-7848>

**ЦИФРОВЕ БЕЗСМЕРТЯ І СПАДКОВЕ ПРАВО:
СПАДОК НА ЦИФРОВУ ТІНЬ АБО ОНТОЛОГІЧНІ ДИЛЕМИ
УСПАДКУВАННЯ ШІ-АВАТАРА**

Тривалий час проблему цифрового безсмертя ми спостерігали через сюжети серіалів на кшталт «Чорного дзеркала» чи «Видозміненого вуглецю» та поступово це поняття все більше набирало реальних обрисів і вже в сьогоденні ставить перед філософією права та онтологією один із найрадикальніших викликів сучасності. Сервіси на кшталт HereAfter AI чи Replika Legasy вже дозволяють створювати особисті профілі-історії для подальшого увіковічнення або й динамічні ШІ-аватари померлих, цифрові копії, навчені на масивах даних: листуванні, голосових записках, відео, соціальних мережах, навіть біометрії. Ці аватари не просто зберігають статичний архів, вони взаємодіють, відповідають на запитання, реагують на новини, іноді навіть «еволюціонують» через подальше навчання чи розвиток платформи. Вони створюють ілюзію продовженої присутності померлого. Але що це за сутність ця «цифрова тінь»? І як спадкове право, сформоване навколо чіткої дихотомії «особа – річ», може регулювати успадкування того, що не є ні живим суб'єктом, ні звичайним майном?

Онтологічно цифрова тінь займає проміжну позицію. Вона не є особою в класичному сенсі. Ще в локівській теорії особиста ідентичність ґрунтувалася на безперервності свідомості та пам'яті. Так, ШІ-аватар має доступ до копії пам'яті померлого, але ця пам'ять не пережита, а завантажена.

Вона позбута тяглості процесу свого власного набуття. Це симулякр, а не трансфер свідомості. В логіці Донни Гаравей: «Кіборги не шанобливі; вони не пам'ятають космосу. Насторожено ставляться до холізму, але потребують зв'язку – здається, у них вроджене чуття політики єдиного фронту, *тільки без передового загону*» [1, с. 165]. Навіть якщо функціоналізм стверджує, що свідомість – це лише патерн обчислень, то множинність можливих копій руйнує унікальність «я». В даній логіці Дерек Парфіт [4] показав, що ідентичність не бінарна: психологічна безперервність може зберігатися в копії, але це не робить її тією самою особою. Отже, цифрову тінь не можна сприяти в якості продовження оригіналу, а радше розглядати як похідну, подібну до портрета, що раптом починає говорити. Вона викликає етичні зобов'язання (до прикладу, повага до волі померлого), але не має суб'єктності в повному сенсі. Це щось третє, деяка квазі-сутність, що існує в онтологічному проміжку між *res* та *persona*.

Спадкове право, що ґрунтується на римській традиції, оперує чіткими категоріями: спадщина охоплює майно, права, обов'язки, але завжди в контексті смерті фізичної особи. Цифрова тінь не вмирає: вона може бути вимкнена, скопійована, розгалужена, оновлена. Тож чи може бути застосовна щодо неї категорія спадкування? Сучасні регулятивні нормативи, які ви значають, що є цифровим активом включають цифрові акаунти, фото, криптовалюту до спадкової маси (до прикладу, в межах *digital assets 2024–2025* років), але ШІ-аватар сюди не належить, оскільки він не є статичним файлом. Він генерує новий контент, має потенційну агентність, може «бажати» (якщо це передбачено програмою) продовжувати існування. Успадкування контролю над аватаром ризикує перетворити померлого на об'єкт емоційної чи комерційної експлуатації: родичі можуть тримати його для втіхи, компанії для монетизації (*deepfake*-знаменитості), а множинні спадкоємці безкінечно конфліктувати щодо «версії» аватара. Тут максимально очевидною стає ще й проблема соціальної нерівності, адже цифрове безсмертя доступне еліті, посилює посмертний класовий розрив. Бідні залишаються в забутті, багаті у вічній симуляції.

Філософськи це розкриває глибшу кризу антропоцентризму права. Кантівський імператив трактує людину як мету, а не засіб. Надання аватару статусу особи могло б бути останньою примхою людства, спробою імітувати божественне безсмертя. Постгуманісти на кшталт Донни Гаравей бачать у цифровій тині продовження гібридності: людина завжди була техно-організмом, а аватар новим етапом його розвитку, або ж кіборгом. «Наприкінці ХХ століття, у наш міфічний час, всі ми стали химерами, вигаданими сфабрикованими гібридами машин і організмів; коротше кажучи, ми – кіборги. Кіборг – це онтологія, яка дає нам політику.

Кіборг – це конденсований образ уяви та водночас матеріальної реальності – двох сполучених центрів, які визначають будь-яку можливість історичної трансформації» [1, с. 164].

Більше того, успадкування цифрової тіні ставить питання про саму природу горя та пам'яті. Психологи попереджають про «затягування горя», оскільки аватар може перешкоджати прийняттю смерті, перетворюючи природний процес жалоби на залежність від симулякру. А оскільки ми живемо в еру гіперреальності, де копія витісняє оригінал, то спадок на тій це не збереження пам'яті, а її заміщення. Справжня спадщина померлого не в алгоритмічній імітації, а в впливі на живих: ідеях, цінностях, стосунках. Цифрова тінь ризикує стати прокляттям, вічним приви́дом, що не дає ні померлому спокою, ні живим відпускання.

Висновок онтологічно та етично однозначний: цифрова тінь не є особою, як і не є річчю, це нова категорія, що вимагає переосмислення спадкового права. «...цифрова особистість є новим феноменом у правовій сфері, що вимагає уваги та ретельного розгляду. Це поняття визначається як віртуальна або цифрова репрезентація фізичної особистості, яка існує у кіберпросторі і взаємодіє з іншими цифровими суб'єктами. Правовий статус цифрової особистості є предметом дискусій та активно обговорюється у правовій науці. Основна проблема полягає в адаптації законодавства до швидкого розвитку технологій та цифрових інновацій, забезпечуючи захист прав та свобод цифрових особистостей» [3, с. 209]. Потрібні “digital wills” з чіткими інструкціями: хто керує аватаром, чи дозволяється його еволюція, чи можливе остаточне «вимкнення», чи заборонено комерційне використання. Без цього право ризикує стати співучасником ілюзії безсмертя, що не звільняє від смерті, а лише маскує її. Справжнє безсмертя не в копіюванні «я» а в трансценденції його, де спадок вимірюється не присутністю симулякру, а глибиною відсутності, що продовжує формувати світ.

Список використаних джерел:

1. Гаравей Д. Маніфест кіборгів: наука, технології та соціалістичний фемінізм. Іронічна мрія про спільну мову жінок в інтегральній схемі. *Політична кристика*, 2016. С. 163–174.
2. Патнем Г. Розум, істина й історія. К. : Вид. дім «Альтернативи», 2003. 232 с.
3. Пипяк М., Кокарча Ю. Етичні та правові виклики цифрового безсмертя: межі автономії та ідентичності в цифрову епоху. *Вісник державного університету внутрішніх справ імені Е. О. Дідоренка*. 2023. Вип. 2 (102). С. 205–216.
4. Parfit D. Reasons and persons. University of Oxford, 1987. 560 p.

ПОСТОЛ ОЛЕНА,

д. п. н., проф.,

Національний університет «Запорізька політехніка»

E-mail: elevpostol2017@gmail.com

ORCID ID: <http://orcid.org/0000-0003-4603-8955>

**ЦИФРОВА ПОЛІТИЧНА КОМУНІКАЦІЯ:
АЛГОРИТМІЧНА ЕТИКА ТА ПРОЗОРИСТЬ**

Стрімка цифровізація політичних процесів трансформує механізми комунікації між державою, політичними акторами та громадянами, водночас загострюючи проблему етичного використання алгоритмів. Алгоритмічні системи – від соціальних мереж і пошукових платформ до систем мікротаргетингу та автоматизованого модераторського контролю – стали ключовими посередниками політичного впливу, формуючи порядок денний, пріоритети уваги та моделі політичної участі. Їхня непрозорість, схильність до упереджень, можливість маніпулятивного використання та непрогнозованість наслідків створюють новий вимір ризиків для демократичних процесів, особливо в умовах глобальної нестабільності й інтенсивної інформаційної конкуренції.

Зростання ролі штучного інтелекту у політичних комунікаціях висуває вимогу до переосмислення етичних стандартів і регуляторних механізмів. Відсутність чітких критеріїв алгоритмічної відповідальності і прозорості сприяє посиленню інформаційних асиметрій, знижує рівень довіри до інституцій та ускладнює забезпечення справедливих і конкурентних політичних процесів, зокрема у виборчих кампаніях. Водночас запити суспільства на відкритість та підзвітність цифрових платформ посилюють необхідність розроблення моделей алгоритмічного аудиту, механізмів демократичного контролю над даними та етичних рамок використання ІІІ у політичній сфері. «...у добу постнекласичної науки, яка характеризується аксіологічною відкритістю, міждисциплінарністю та зростанням складності об'єктів дослідження ІІІ перестає бути лише інструментом обробки даних, а дедалі більше функціонує як когнітивний агент, що потребує нових підходів до розуміння етики наукової діяльності» [2, с. 232].

Таким чином, тема алгоритмічної етики та прозорості в цифровій політичній комунікації є вкрай актуальною, оскільки поєднує проблематику політичної безпеки, демократичного управління та інноваційних технологій, а також визначає стратегічні напрями формування стійких, відкритих і відповідальних політичних комунікацій у цифрову епоху.

Алгоритми соціальних платформ стають ключовими посередниками циркуляції політичної інформації. Їхня здатність селекціонувати контент, впливати на когнітивні упередження, моделювати інформаційні потоки та модифікувати політичну поведінку зумовлює потребу комплексного політологічного осмислення алгоритмічної етики. Слід погодитися з професором В. Воронковою, «керівники організацій, політики та чиновники повинні передусім звертати увагу на «функцію пристосування» організацій, на яку орієнтуються алгоритми в умовах глобалізації, технологічної революції 4.0 та промислової революції 4.0» [1, с. 90]. Це вимагає врахування різних теоретичних традицій – від нормативної політичної теорії до системних і критичних дослідницьких парадигм.

Нормативно-демократичний підхід акцентує на впливі алгоритмів на базові демократичні цінності – прозорість, підзвітність, плюралізм і рівність доступу до інформації. У сучасних дослідженнях підкреслюється, що алгоритмічна непрозорість створює «чорні скриньки» прийняття рішень, які можуть спотворювати політичний простір і підривати громадянську довіру. З нормативної точки зору прозорість та аудит алгоритмів виступають умовою демократичної легітимності платформ. Інституціональний підхід розглядає алгоритмічну етику як результат взаємодії державних регуляторів, цифрових платформ і політичних інституцій. Алгоритми стають частиною політичних інститутів, оскільки вони визначають правила доступу до інформації, механізми модерації та структури політичного впливу. У цьому контексті етичні питання набувають форми регуляторних викликів – необхідність механізмів алгоритмічного аудиту, захисту даних та інституційного контролю над платформами. Комунікативно-інформаційний підхід розглядає політичну систему як інформаційний процес із потоками сигналів, зворотного зв'язку та механізмів адаптації. Алгоритми в такій перспективі виступають новими «воротарями» інформації, які визначають, що громадяни бачать, як це інтерпретують і які моделі поведінки формують. Алгоритмічні засоби комунікації змінюють саму структуру політичної взаємодії, породжуючи персоналізовані інформаційні середовища й посилюючи поляризацію. Кібернетичний та системний підхід пропонує оцінювати алгоритми як елементи складних адаптивних систем, які забезпечують – або порушують – сталість політичних процесів. Ефективність політичної системи залежить від якості зворотного зв'язку. Алгоритми ж можуть як підсилювати адекватність політичної комунікації, так і створювати інформаційні дисфункції через спотворення потоків, маніпулятивні практики та інформаційні атаки. Постструктуралістський звертає увагу на владні відносини, які формуються через алгоритмічні механізми модерації, таргетингу та збору даних. Платформи формують новий режим

«алгоритмічного контролю», де політична поведінка обчислюється, прогнозується та коригується. Підхід цифрового громадянства та прав людини акцентує на тому, що алгоритмічна етика безпосередньо пов'язана з правом на приватність, недискримінацію, справедливість та доступ до інформації. Регулювання ІІІ у політичній сфері все частіше ґрунтується на утвердженні стандартів «алгоритмічної справедливості» та гарантуванні підзвітності цифрових платформ перед громадянами.

У сучасних політичних системах прозорість цифрової політичної комунікації стає одним із ключових чинників забезпечення демократичної легітимності, публічної підзвітності та довіри громадян до інституцій влади. Алгоритмізовані канали комунікації – соціальні платформи, системи рекомендацій, інструменти мікротаргетингу та автоматизовані засоби модерації – формують нову архітектуру політичної взаємодії, у якій доступ до інформації та її інтерпретація дедалі більше визначаються нефізичними, але впливовими цифровими структурами. «Новітні інформаційно-технологічні здобутки істотно трансформують уявлення про політичну реальність, стимулюючи осмислення політичних процесів через призму системного аналізу. Відтак, без урахування зворотного зв'язку та специфіки середовища функціонування, політична система редукується до спрощеного утворення та втрачає соціальну релевантність» [3, с. 114]. Це обумовлює потребу в теоретичному та нормативному осмисленні питань прозорості як фундаментального виміру функціонування цифрового політичного простору.

Прозорість в цифровій політичній комунікації слід трактувати як здатність політичних і медіаплатформ розкривати принципи роботи алгоритмів, що визначають видимість контенту, рівень доступу до інформації та поведінкові траєкторії користувачів. У світлі теорій інформаційної політики алгоритми виконують роль «невидимих модераторів», здійснюючи селекцію повідомлень, що потрапляють у політичний дискурс. Їхня непрозорість посилює асиметрію між платформами та громадянами, створює умови для маніпулятивних технологій і порушує принципи чесної конкуренції політичних акторів.

Питання прозорості невіддільне від інституційної підзвітності цифрових платформ, які сьогодні виконують функції інфраструктурних посередників політичної комунікації. Технологічні компанії, що контролюють алгоритмічні рекомендаційні системи, фактично виступають новими інформаційними інститутами. У межах інституціонального підходу це означає, що їхня діяльність має бути підпорядкована публічним стандартам аудиту, контролю та регулювання, зокрема у частині використання персональних даних, модерації політичного контенту та застосування інструментів

політичного таргетингу. Прозорість виступає умовою збалансованого функціонування механізмів політичної комунікації. Алгоритмічні системи, що не підлягають зовнішньому аудиту, здатні викривляти ці потоки, знижувати якість політичного зворотного зв'язку та сприяти формуванню інформаційних резонансів – від поляризації до штучно створених суспільних настроїв. Таким чином, прозорість можна розуміти як інструмент відновлення стійкості комунікативної інфраструктури демократії. Прозорість тісно пов'язана з правами цифрового громадянства, зокрема правом громадян на доступ до інформації, правом знати, яким чином їхні дані використовуються для прийняття алгоритмічних рішень, та правом на захист від маніпулятивних практик. Із цієї позиції демократичні держави прагнуть формувати нормативні режими, спрямовані на регулювання цифрових платформ: від вимог до розкриття алгоритмічних параметрів до впровадження механізмів незалежного нагляду та алгоритмічного аудиту.

Узагальнюючи, алгоритмічна етика в цифровій політичній комунікації є багатовимірним явищем, що потребує комплексного теоретико-методологічного аналізу. Її осмислення неможливе в межах одного підходу: лише інтеграція нормативних, комунікативних, системних, критичних і правових перспектив дозволяє зрозуміти, як саме алгоритми трансформують політичну взаємодію, переформатовують структуру влади та ставлять під питання принципи демократичного управління.

Отже, прозорість цифрової політичної комунікації є комплексним поняттям, яке охоплює технічні, правові, етичні та політичні виміри. Її забезпечення є необхідною умовою для запобігання маніпулятивним практикам, відновлення довіри громадян до політичних інститутів та формування демократично підзвітного цифрового простору. У глобальному контексті прозорість виступає одним із ключових критеріїв стійкості та відкритості політичних систем у цифрову епоху.

Список використаних джерел:

1. Воронкова В. Г. Філософія цифрової людини і цифрового суспільства: теорія і практика : монографія / В. Г. Воронкова, В. О. Нікітенко. Львів–Торунь : Liha-Pres, 2022. 460 с.
2. Запороженченко О. В. Філософія науки в епоху постнекласичності: нові аспекти етичної відповідальності. *Культурологічний альманах. Альманах сучасної науки й освіти*. 2025. № 2. С. 227–235. DOI: <https://doi.org/10.31392/cult.alm.2025.2.27>.
3. Постол О. Є. Комунікаційно-інформаційний континуум політичної системи. *Politicus*. 2025. № 2. С. 114–118. DOI: <https://doi.org/10.24195/2414-9616.2025-2.17>.
4. Постол О. Є. Онтологічний статус політичної комунікації в сучасній політичній системі. *Український політико-правовий дискурс* 2025. № 13. С. 32–39. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.16617071>.

РАКОЛ СЕРГІЙ,

студент факультету суспільних наук та міжнародних відносин,
Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара
E-mail: sergeirakol@gmail.com

Науковий керівник: **Капітаненко Наталія,**

д. юрид. н., доц., доцент кафедри теорії держави і права,
конституційного права та державного управління,
Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара
E-mail: kapitanenko.np@gmail.com
ORCID ID: <http://orcid.org/0000-0002-1475-5784>

**ОСОБЛИВОСТІ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ
ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ**

Запровадження правового режиму воєнного стану в Україні зумовило істотну трансформацію функціонування органів державної влади та органів місцевого самоврядування. За умов обмеженої мобільності населення, порушень у роботі енергетичної інфраструктури та систематичних кібератак на державні інформаційні ресурси особливої значущості набуває забезпечення безперервності публічного управління. Цифрові інструменти, які раніше розглядалися переважно як засіб підвищення зручності надання послуг, у період воєнного стану стали ключовим елементом підтримання життєво важливих функцій держави, гарантування доступу громадян до адміністративних і соціальних послуг, а також ефективної взаємодії між органами влади та суспільством. У зв'язку з цим дослідження правових засад до цифрової трансформації публічного управління в умовах воєнного стану є надзвичайно актуальним і має вагоме суспільне значення.

Метою роботи є визначення особливостей цифрової трансформації публічного управління в Україні в умовах воєнного стану на основі аналізу нормативно-правових актів, наукових джерел та практичних прикладів діяльності органів влади.

Базою для цифрової трансформації публічного управління є Закони України «Про Національну програму інформатизації» від 1 грудня 2022 року, «Про особливості надання публічних (електронних публічних) послуг» від 15 липня 2021 року № 1689-IX, Указ Президента України «Про Цілі сталого розвитку України на період до 2030 року» від 30 вересня 2019 року № 722/2019, Постанова Кабінету Міністрів

України «Про затвердження Положення про набори даних, які підлягають оприлюдненню у формі відкритих даних» від 21 жовтня 2015 р. № 835, Розпорядження Кабінету Міністрів України «Концепція розвитку електронного урядування в Україні» від 20 вересня 2017 р. № 649-р та ін.

Варто також звернутися до положень Закону України «Про введення воєнного стану в Україні» від 24 лютого 2022 року, який регулює діяльність органів державної влади та місцевого самоврядування в умовах воєнного стану та визначає особливості цифрової трансформації [1].

Отже, нормативно-правове підґрунтя цифрової трансформації в період воєнного стану поєднує положення спеціального правового режиму з напрацюваннями довоєнного періоду у сфері електронного урядування. Така інтеграція створює передумови для підтримання базових управлінських процесів і впровадження нових цифрових сервісів, спрямованих на забезпечення обороноздатності держави, соціального захисту населення та післявоєнного відновлення.

Одним із пріоритетних напрямів цифрової трансформації в умовах воєнного стану є розвиток електронних сервісів у сфері мобілізаційної підготовки. Зокрема, Постанова Кабінету Міністрів України «Деякі питання реалізації положень Закону України «Про мобілізаційну підготовку та мобілізацію» щодо бронювання військовозобов'язаних на період мобілізації та на воєнний час» № 76 від 27 січня 2023 року визначає порядок бронювання військовозобов'язаних працівників, що мають критичне значення для функціонування економіки та забезпечення життєдіяльності населення, з використанням Єдиного державного вебпорталу електронних послуг «Дія». Зазначений механізм забезпечує дистанційне подання необхідних відомостей та оперативне ухвалення управлінських рішень із мінімізацією особистих контактів [2]. Е-сервіс «Бронювання працівників» у «Дії» уніфікує подання інформації, забезпечує валідацію даних та інтеграцію з державними реєстрами, що підвищує точність і знижує ризики зловживань. Прозорі цифрові процедури сприяють збереженню кадрового потенціалу критично важливих галузей економіки в умовах мобілізації [3].

Впровадження електронних сервісів у сфері відновлення зруйнованого або пошкодженого житла здійснюється на підставі Постанови Кабінету Міністрів України № 381 від 21 квітня 2023 року, якою затверджено Порядок надання компенсації за пошкоджене чи знищене нерухоме майно з використанням публічної електронної послуги «Відновлення». Зазначений сервіс забезпечує можливість дистанційного подання заяв, завантаження підтверджених документів та моніторингу етапів розгляду звернень у режимі онлайн, що набуває особливої актуальності в умовах масштабних руйнувань житлового фонду та внутрішнього переміщення населення [4].

Поряд із національними механізмами функціонує Міжнародний реєстр збитків для України (Register of Damage for Ukraine, RD4U), створений під егідою Ради Європи. Подання заяв до цього Реєстру здійснюється в електронному форматі через Єдиний державний вебпортал електронних послуг «Дія», що забезпечує інтеграцію національних цифрових рішень України до європейської інституційної інфраструктури та спрощує процедуру фіксації завданих збитків з метою подальшого відшкодування [5].

Узагальнюючи, електронні сервіси у сфері відновлення майна формують комплексну цифрову екосистему, яка охоплює всі етапи від реєстрації фактів пошкодження й подання заяв до їх опрацювання на національному та міжнародному рівнях, що сприяє підвищенню ефективності управління процесами післявоєнної відбудови.

Цифрова трансформація публічного управління підкріплюється послідовною бюджетною політикою держави. Зокрема, звіт про виконання паспорта бюджетної програми Міністерства цифрової трансформації України за КПКВК 2901010 за 2024 рік засвідчує наявність системного фінансування розроблення, супроводу та масштабування електронних сервісів, оптимізацію бюджетних витрат і зростання ефективності використання фінансових ресурсів, що створює умови для розширення спектра публічних послуг навіть в умовах обмеженого фінансування [6]. Додаткові ресурси забезпечує програма Ukraine Facility, що передбачає до 50 млрд євро у 2024–2027 роках на реформи, відновлення та модернізацію. Серед понад 150 індикаторів у 69 сферах – цифрова трансформація, розвиток е-послуг, кібербезпеки та цифрової інфраструктури, що підсилює євроінтеграційний вектор цифровізації держави [5].

Отже, інституційно-фінансова основа цифровізації поєднує національне бюджетування, міжнародну підтримку та цифрове лідерство, відповідальне за впровадження інновацій у державному секторі.

З розширенням спектра цифрових послуг зростає рівень кіберзагроз. Аналітика CERT-UA та Держспецзв'язку фіксує постійну динаміку інцидентів, у тому числі щодо органів влади та критичної інфраструктури; у 2024 році опрацьовано тисячі інцидентів зі зростанням частки складних атак. Ключові тенденції: масштабні фішингові кампанії, шкідливе ПЗ, експлуатація вразливостей (зокрема zero-click), а також зростання ролі ШІ в підготовці та проведенні атак. Це безпосередньо впливає на сервіси мобілізації, компенсацій та обіг персональних даних, що потребує багаторівневого захисту, моніторингу та навчання користувачів [7]. Відповіддю є координація урядових команд реагування, розгортання SOC-центрів, розвиток нормативної бази кіберзахисту та міжнародний обмін даними

про загрози. Кібербезпека стає невід'ємною умовою довіри до цифрових послуг у воєнний період [8].

Кожен новий е-сервіс має проектуватися за принципами security by design; користувачів слід системно навчати кібергігієні. Поєднання правових, інституційних і технологічних рішень забезпечить стійкість держави в період воєнного стану та успішне повоєнне відновлення.

Отже, цифрова трансформація публічного управління в умовах воєнного стану ґрунтується на реалізації критично важливих е-послуг (бронювання працівників, «ЄВідновлення», подання заяв до RD4U), що забезпечують безперервність управління, підтримку громадян і підготовку до відбудови. Інституційна та фінансова підтримка поєднується з вимогами кіберстійкості, без якої неможлива довіра до цифрових сервісів.

Список використаних джерел:

1. Про правовий режим воєнного стану : Закон України від 12.05.2015 № 389-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/389-19#Text> (дата звернення: 8.11.2025).
2. Порядок надання компенсації для відновлення окремих категорій об'єктів нерухомого майна з використанням електронної публічної послуги «ЄВідновлення» : Постанова Кабінету Міністрів України від 21 квіт. 2023 р. № 381. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/381-2023-%D0%BF> (дата звернення: 9.11.2025).
3. Міністерство цифрової трансформації України. Звіт про виконання паспорта бюджетної програми на 2024 рік (КПКВК 2901010). URL: <https://storage.thedigital.gov.ua/files/b/ab/5ef18ac81affe815ef6b2d9ce1b55abc.pdf> (дата звернення: 10.11.2025).
4. Порядок надання компенсації для відновлення окремих категорій об'єктів нерухомого майна з використанням електронної публічної послуги «ЄВідновлення» : Постанова Кабінету Міністрів України від 21 квіт. 2023 р. № 381. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/381-2023-%D0%BF> (дата звернення: 9.11.2025).
5. Ukraine Facility Plan 2024–2027 / Міністерство економіки України. URL: <https://www.ukrainefacility.me.gov.ua/wp-content/uploads/2024/03/ukraine-facility-plan.pdf> (дата звернення: 10.11.2025).
6. Огляд інцидентів кібербезпеки в Україні за 2024 рік : підсумкове повідомлення / Державна служба спеціального зв'язку та захисту інформації України (CERT-UA). URL: <https://cip.gov.ua/> (дата звернення: 10.11.2025).
7. Мінцифри: Розширено повноваження цифрових лідерів (CDTO) : повідомлення на офіційному вебсайті Кабінету Міністрів України. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/mintsyfry-uriad-rozshyruv-povnovazhennia-tsyfrovyykh-lideriv> (дата звернення: 11.11.2025).
8. Дія: Бронювання працівників / Єдиний державний вебпортал електронних послуг «Дія». URL: <https://diia.gov.ua/services/bronyuvannya-pracivnikov> (дата звернення: 11.11.2025).

РЕЗАНОВА НАТАЛІЯ,

к. ф. н., доц.,

Національний університет «Запорізька політехніка»

E-mail: reznat120@gmail.com

ORCID ID: <http://orcid.org/0000-0003-3094-4881>

**ШІ У ВИБОРЧИХ КАМПАНІЯХ: МАНІПУЛЯЦІЇ,
МІКРОТАРГЕТИНГ ТА РИЗИКИ ДЛЯ ПОЛІТИЧНОЇ БЕЗПЕКИ**

Стрімкий розвиток штучного інтелекту радикально змінює механізми політичної комунікації та функціонування виборчих кампаній. Алгоритми здатні аналізувати великі масиви даних виборців, створювати високоточний мікротаргетинг, моделювати поведінку електорату та продукувати персоналізовані повідомлення, що значно підвищує їхній маніпулятивний потенціал. Використання генеративних моделей для створення дипфейків, синтетичних новин та автоматизованої політичної агітації формує нові загрози для виборчої безпеки, підриває довіру до демократичних процедур і ускладнює контроль за прозорістю політичного процесу. У цих умовах дослідження впливу ШІ на виборчі практики є критично важливим для розробки норм регулювання, захисту електорального суверенітету та забезпечення стійкості демократичних систем.

Методологія дослідження теми ґрунтується на комплексному поєднанні сучасних наукових підходів і аналітичних інструментів. Насамперед застосовується системний підхід, який дозволяє розглядати виборчі кампанії як динамічну інформаційно-комунікаційну систему, у якій штучний інтелект впливає на характер взаємодії між політичними акторами, цифровими платформами та електоратом. Важливе місце посідає кібернетичний підхід, орієнтований на аналіз алгоритмічних механізмів обробки даних, формування інформаційних потоків та зворотного зв'язку, що визначають поведінку користувачів і ефективність політичних повідомлень. Поєднання цих методів дає змогу здійснити всебічне, науково обґрунтоване дослідження впливу штучного інтелекту на виборчі процеси та сформувати комплексну оцінку нових викликів для політичної та інформаційної безпеки.

Генеративні моделі ШІ створюють особливо загрозливі інструменти політичного впливу. «Сучасні технології, зокрема генеративні моделі ШІ, створюють нові можливості для маніпуляцій, роблячи їх доступнішими та ефективнішими, що вимагає від суспільства і політичних діячів

рефлексії та активних дій для забезпечення чесності інформаційного простору й захисту демо-кратичних процесів» [2, с. 269]. Дипфейки, синтетичні тексти, візуальні фейки й автоматизовані комунікаційні агенти здатні імітувати реальних політиків, поширювати неправдиву інформацію, провокувати соціальну напругу та руйнувати довіру до публічних інституцій. Маніпулятивний потенціал таких технологій посилюється їхньою швидкістю поширення на цифрових платформах та відсутністю чітких механізмів верифікації. Виборці часто не здатні відрізнити автентичний контент від згенерованого алгоритмами, що створює інформаційне середовище з підвищеною вразливістю до дезінформації.

Застосування ШІ у політичному процесі також формує нові форми когнітивних маніпуляцій: алгоритмічні стрічки новин підсилюють ефект інформаційних бульбашок, посилюють поляризацію та конфліктність, а політична реклама, створена на основі аналізу емоційних тригерів, здатна спрямовувати виборчу поведінку в обхід раціонального вибору. Водночас непрозорість алгоритмів ускладнює виявлення таких впливів і ставить під питання можливість демократичних інститутів забезпечувати чесність та відкритість політичної конкуренції.

«Конвергенція великих даних із штучним інтелектом стала найважливішим розвитком, який формує майбутнє соціальних інститутів у цифровому суспільстві та перспективи реалізації потенційних можливостей» [1, с. 71]. Штучний інтелект значно розширює інструментарій політичних маніпуляцій, формуючи комплексні виклики для електоральної безпеки та демократичної стабільності. Усвідомлення цих ризиків та розробка ефективних механізмів регулювання, прозорості й цифрової грамотності є необхідною умовою для збереження стійкості демократичних процесів в умовах стрімкого розвитку новітніх технологій. Він також радикально змінює механізми мікротаргетингу, перетворюючи його на один із найбільш ефективних і водночас найризикованіших інструментів політичної комунікації. Завдяки можливості аналізувати великі масиви даних – від соціально-демографічних характеристик до поведінкових та психометричних параметрів – алгоритми машинного навчання здатні формувати високоточні профілі виборців. Це дозволяє політичним акторам створювати персоналізовані повідомлення, що враховують емоції, інтереси й індивідуальні схильності конкретних груп або навіть окремих осіб.

Застосування ШІ в мікротаргетингу суттєво підвищує ефективність політичної реклами, адже персоналізований контент точніше відповідає очікуванням аудиторії та здатний впливати на її емоційні реакції. Алгоритми оптимізують час, формат і платформу для розповсюдження

повідомлень, що дозволяє максимізувати охоплення та підвищити рівень залучення виборців. Водночас така точність створює нові етичні та політичні ризики: індивідуалізовані повідомлення формують різні інформаційні реальності для різних виборців, що підриває принцип рівності інформаційного впливу та сприяє фрагментації публічного дискурсу.

Особливу небезпеку становить використання емоційно орієнтованого та маніпулятивного контенту, створеного генеративними моделями ШІ. Синтетичні повідомлення можуть бути спеціально адаптовані до психологічних вразливостей окремих виборчих груп, що ускладнює можливість раціонального вибору та підвищує ризики політичного маніпулювання. Додатковою проблемою є непрозорість алгоритмів цифрових платформ, яка унеможливує ефективний громадський контроль над механізмами поширення політичної реклами та таргетованих повідомлень.

Таким чином, ШІ значно посилює потенціал мікротаргетингу, роблячи його одночасно інноваційним інструментом політичної комунікації та джерелом нових загроз для демократичного процесу. «Політичне маніпулювання створює видимість демократії, і тому замість природного права суспільства приймати власні рішення йде нав'язування населенню необхідних рішень. Таким чином, відбувається не лише обмін, а й приховане управління, за яким громадянин перетворюється не на суб'єкт, а на об'єкт політики» [3, с. 60]. Забезпечення прозорості алгоритмів, формування етичних стандартів і підвищення цифрової грамотності громадян є ключовими умовами для мінімізації ризиків, пов'язаних із використанням штучного інтелекту у сферах політичної агітації та виборчої конкуренції.

Використання алгоритмів машинного навчання дозволяє політичним акторам проводити глибокий аналіз поведінки виборців, прогнозувати їхні реакції та формувати персоналізовані повідомлення з високим маніпулятивним потенціалом. Така індивідуалізація комунікації підриває принцип рівності політичного впливу, оскільки різні групи громадян отримують різний за змістом та емоційним спрямуванням інформаційний контент.

Однією з найбільш значущих загроз є поширення синтетичного контенту, створеного генеративними моделями ШІ. Дипфейки, аудіофейки та фальсифіковані зображення здатні імітувати висловлювання чи дії політичних лідерів, викликаючи недовіру до публічних інститутів та провокуючи соціальну нестабільність. У контексті виборчої кампанії такі матеріали можуть впливати на репутацію кандидатів, порушувати баланс політичної конкуренції та формувати хибні уявлення про реальні події. Суттєвим викликом є також алгоритмічна непрозорість цифрових платформ, які регулюють показ політичної реклами, визначають пріоритети

в інформаційних стрічках та сприяють формуванню «інформаційних бульбашок». Це створює можливості для прихованих маніпуляцій, де виборець навіть не усвідомлює, що його інформаційне середовище було цілеспрямовано модифіковане. Поширення емоційно зарядженого та радикалізуючого контенту, оптимізованого алгоритмами, посилює поляризацію суспільства, ускладнює діалог і підвищує ризики політичної дестабілізації. Стрімкий розвиток штучного інтелекту радикально трансформує політичну комунікацію, виборчі кампанії та функціонування соціальних інститутів, створюючи одночасно нові можливості та значні ризики для демократії. Алгоритми машинного навчання та генеративні моделі дозволяють аналізувати великі масиви даних, формувати високоточний мікротаргетинг, персоналізовані повідомлення та синтетичний контент, що значно підвищує маніпулятивний потенціал політичної реклами, сприяє поляризації суспільства та послаблює довіру до публічних інституцій.

У цих умовах критично важливими є забезпечення прозорості алгоритмів, розробка етичних стандартів і підвищення цифрової грамотності громадян. Тільки комплексний підхід, що поєднує технологічний, правовий, освітній та етичний контроль, здатен мінімізувати загрози, пов'язані з використанням ШІ у політичній сфері, зберігаючи стабільність демократичних процесів і рівність інформаційного впливу на електорат.

Список використаних джерел:

1. Воронкова В., Нікітенко В., Кивлюк О., Олексенко Р., Сухенко В. Філософська рефлексія про штучний інтелект та його вплив на розвиток суспільства, людини та освіти. *Humanities Studies*. 2024. Вип. 19 (96). С. 67–76. DOI: 10.32782/hst-2024-19-96-07.
2. Мадрига Т., Бриндальський А. Особливості використання маніпулятивних технологій у президентських виборчих кампаніях. *Вісник Прикарпатського університету. Серія: Політологія*. 2025. № 20. С. 264–271. DOI: 10.32782/2312-1815/2025-20-31.
3. Чубатенко О. М. Маніпулятивні технології у виборчих процесах України. *Політикус*. 2020. № 4. С. 57–61. DOI: 10.24195/2414-9616.2020-4.9. URL: http://politicus.od.ua/4_2020/11.pdf

РЕКОТОВ ПЕТРО,

к. ю. н., доц.,

доцент кафедри інформаційної економіки, підприємництва та фінансів,

Інженерний навчально-науковий інститут ім. Ю. М. Потебні

Запорізького національного університету

E-mail: recotov@meta.ua

ORCID ID: <http://orcid.org/0000-0002-0378-378X>

СЕВЕРИН НАТАЛІЯ,

здобувач вищої освіти,

Інженерний навчально-науковий інститут ім. Ю. М. Потебні

Запорізького національного університету

E-mail: severinnata57@gmail.com

**ВИКОРИСТАННЯ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ
В ОПОДАТКУВАННІ: ПРАВОВІ АСПЕКТИ**

Податкова система України постійно перебуває в стані динамічного розвитку. Зміни направлені на покращення та оптимізацію процесу оподаткування. Механізм оподаткування доволі складний, адже, він охоплює процеси нарахування, сплати податків, складання податкової звітності та представлення даних для податкових служб. Спростити цей механізм певною мірою можна завдяки застосуванню прогресивних технологій, зокрема штучного інтелекту (ШІ).

Згідно з розпорядженням Кабінету Міністрів України від 2 грудня 2020 року «Про схвалення Концепції розвитку штучного інтелекту в Україні», штучний інтелект – це організована сукупність технологій, із застосуванням якої можливо виконувати завдання шляхом застосування алгоритмів для обробки інформації, або створювати власні бази знань [1].

Запровадження ШІ в податковий процес дозволяє спростити аналіз даних та прийняття рішень, тому що саме в цих сферах він найкраще розвинений. Алгоритм, який використовується в генеративному інтелекті дозволяє швидко і точно аналізувати показники підприємства, такі як доходи, витрати, фінансові операції та результати. Також, завдяки аналізу, ШІ може віднаходити помилки у фінансових даних, податкових плануваннях, виплатах у зв'язку з погашенням боргів тощо. Оскільки штучний інтелект здатен обробляти різні види даних, його можна застосувати також для оптимізації самого механізму оподаткування шляхом надання

доступу до нормативно-правових джерел даних (законів, постанов), в яких відображена інформація про зміни наприклад, в ставках відсотка.

У зв'язку з процесами інтеграції до ЄС з'являється значний інформаційний ресурс для впровадження використання штучного інтелекту, зокрема в процесах оподаткування. На даний момент часу Європарламент схвалив Закон про штучний інтелект (Artificial Intelligence Act) [2], що визначає норми, яких повинні дотримуватися компанії, що співпрацюють з внутрішнім ринком. Завданням даного закону є надання правової бази для впровадження, і використання системи, а також встановлення меж для обробки масивів інформації, з яких штучному інтелекту можна брати відомості. Але, незважаючи на це, в документі вказано, що штучний інтелект має високий рівень ризику, котрий певним чином може порушувати права людини.

Стосовно питань щодо результатів роботи ШІ, то відповідальність несе та особа або компанія, яка у своїй діяльності використовує окреслену систему [3, с. 10].

З метою регулювання такої технології було створено Комунікацію Європейської Комісії "Artificial Intelligence for Europe". Основним завданням організації є забезпечення стабільних процесів запровадження нейронної мережі в державі, зокрема в адмініструванні податків. Також Комунікація досліджує питання розширення та удосконалення правової бази, проведення досліджень щодо впровадження ШІ в нових галузях економіки тощо.

Наприклад, у Нідерландах існує певний вид ризик-скорінгової системи, яка здатна систематизувати громадян-платників за рівнем імовірності скоєння порушень стосовно ухилення від сплати податку. У Німеччині з допомогою ШІ створили автоматизовану систему контролю податкових декларацій, завдяки якій вдалося скоротити обсяг отриманих шахрайських листів на понад 50 % [4, с. 97].

Спираючись на практику застосування системи в країнах Європи можна зробити висновок, що вона стала ефективним інструментом у заходах щодо податкового адміністрування. До того ж, це не лише спрощує процес оподаткування, а й знижує ризик корупції.

В Україні, як вже зазначалось, використання штучного інтелекту регулюється розпорядженням кабінету міністрів України від 2 грудня 2020 року «Про схвалення Концепції розвитку штучного інтелекту в Україні».

Сформульована Концепція має на меті пояснення ролі штучного інтелекту для держави в цілому. Зокрема, в нормативі вказано, що ШІ забезпечує зрозумілий та нічим не викривлений процес ухвалення рішень. Окрім цього, вказано, що наша держава зможе зайняти провідні позиції у сфері експлуатації системи. Середовищем застосування інтелектуальної системи

є не лише державне управління або економіка, а й освіта, кібер-безпека, оборона, державне управління, правосуддя, науково-технічна галузь тощо.

Головними ділянками для покращення встановлено захист баз даних, доведення норм, які стосуються цифрових технологій до рівня міжнародних тощо. Прийнята Концепція передбачена строком до 2030 року [1].

Також існують галузеві документи програмного характеру, такі як: «Стратегія цифрової трансформації фінансового сектора до 2025 року», «Концепція розвитку цифрової економіки та суспільства України», «Цифрова трансформація ДПС» та «Національна стратегія розвитку штучного інтелекту на період до 2030 року» та ін. [5, с. 11].

Згадані офіційні документи, окрім наведеного Розпорядження кабінету міністрів України, не містять даних про перелік заходів стосовно використання та можливостей штучного інтелекту, тим більше використання його в оподаткуванні. Це в свою чергу породжує велику кількість питань та проблем у діяльності державних органів та платників податків.

Хоча Розпорядження не містить точної регламентації застосування ШІ як, наприклад, у європейському законодавстві, тим не менш є дієві системи, які успішно використовують ШІ у своїй роботі. Існуючі правові та технологічні проблеми не стали на заваді впровадження такого інструменту у податковій галузі, що називається СМКОР, тобто система моніторингу критеріїв оцінки ризиком.

СМКОР це сполучення заходів та способів, які використовують для знаходження присутності ризиків щодо ухилення від дотримання податкового законодавства стосовно підсумків проведення автоматизованого дослідження в інформаційних базах контролюючих органів, зокрема ДПС [6, с. 298].

Реалізація системи дозволяє мінімізувати ризики корупції та бюрократичних проблем. Відбувається це завдяки тому, що система автоматично аналізує та опрацьовує інформацію не маючи при цьому особистого інтересу в спотворенні щойно створеного документу. В свою чергу це полегшує роботу правоохоронних органів щодо унеможливлення появи великої кількості економічних злочинів. Тобто це дозволяє мінімізувати випадки легалізації доходів, ухилення від сплати податків, які часто маскуються під операції легального характеру [7, с. 4–5].

Запровадження системи штучного інтелекту в Україні вимагає створення значної кількості правових актів для регулювання діяльності як самої системи, так і для координації всіх ділянок, які використовують у своїй діяльності цифрові технології.

Окрім цього, створення працездатної системи з вирішення проблем, що виникають під час використання штучного інтелекту, не можливе

без урахування досвіду країн, у яких даний процес вже налагоджений та запущений у дію.

На сьогодні маємо численні проблеми, пов'язані з впровадженням ШІ в податкову систему. Недосконала правова регламентація застосування, невизначений правовий статус штучного інтелекту ставить під загрозу питання здійснення інтеграції системи в податкову галузь.

Одним із найсуттєвіших ризиків запровадження ШІ в Україні є ризик порушення конфіденційності, про що йдеться статті 32 Конституції України [8]. Це в більшості випадків пов'язано з тим, що всі системи використовують великі масиви даних з різних джерел, в тому числі і з закритих баз даних. У Європі на цей випадок існує Комунікація Європейської Комісії, яка займається створенням та впровадженням передових та ефективних систем задля захисту даних не лише від кібер-злочинців, а й від помилок ШІ.

Використання ШІ в процесі оподаткування має досить багато правових нюансів, починаючи з визначення автора твору або публікації, створенням з допомогою або цілком ШІ, закінчуючи безпекою податкових даних.

Згадані нами проблеми не являють собою вичерпний перелік, проте вирішення навіть їх частини, зокрема, щодо вдосконалення правового регулювання, прискорить просування впровадження ШІ в податковій сфері.

Список використаних джерел:

1. 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> (дата звернення: 19.11.2025).
2. Regulation (EU) 2024/1689 of the European Parliament and of the Council of 13 June 2024 laying down harmonised rules on artificial intelligence and amending Regulations (EC) No 300/2008, (EU) No 167/2013, (EU) No 168/2013, (EU) 2018/858, (EU) 2018/1139 and (EU) 2019/2144 and Directives 2014/90/EU, (EU) 2016/797 and (EU) 2020/1828 (Artificial Intelligence Act) (Text with EEA relevance). URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:32024R1689>
3. Орлов І. В. Вплив штучного інтелекту на організацію бухгалтерського обліку та оподаткування підприємства. *Актуальні питання економічних наук*. 2025. (7). DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.14768343> (дата звернення: 19.11.2025).
4. Кобильнік Д. А., Бацман Ю. В., Толкуша К. Р. Можливості використання штучного інтелекту в оподаткуванні. *Науковий вісник Ужгородського Національного Університету. Серія: Право*. 2025. Випуск 91. Частина 3. URL: <http://visnyk-pravo.uzhnu.edu.ua/article/view/343372/331232> (дата звернення: 19.11.2025).
5. Криворот О. Г., Швабу Ю. І., Матюха М. М. Роль штучного інтелекту у вдосконаленні процесів обліку та оподаткування в Україні. *Актуальні*

питання економічних наук. 2025. № 12. URL: <https://er.knutd.edu.ua/handle/123456789/29912> (дата звернення: 25.09.2025).

6. Бондарчук Д. Антикорупційний потенціал та ефективність застосування інтелектуальних систем та штучного інтелекту в оподаткуванні: перспективи розвитку в Україні. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. № 16. С. 297–298. DOI:10.32702/2306-6814.2024.16.294 (дата звернення: 19.11.2025).

7. Шаповалова А., Кузьменко О., Прокопова О. Роль штучного інтелекту в оптимізації оподаткування та звітності в малому бізнесі. *Економіка та суспільство*. 2024. (62). URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-116> (дата звернення: 19.11.2025).

8. Конституція України від 28. 06. 1996 р. № 254к/96-ВР. Електронний ресурс. URL: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/254/96> (дата звернення: 20.11.2025).

УДК 005.334:316.7

САК ІГОР,

магістрант 2 курсу спеціальності 073 «Менеджмент»,
Інженерний навчально-науковий інститут ім. Ю. М. Потебні
Запорізького національного університету

ВЕНГЕР ОЛЬГА,

к. п. н., доцент кафедри управління та адміністрування,
Інженерний навчально-науковий інститут ім. Ю. М. Потебні
Запорізького національного університету
E-mail: vengerolya14@gmail.com
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-3758-7891>

ДІДЖИТАЛІЗАЦІЯ ЯК ІНСТРУМЕНТИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНОЮ ПОЛІТИКОЮ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА

Сучасні умови вимагають вдосконалення управління соціальною політикою промислових підприємств. Особливо актуальними стають нові підходи у відносинах з працівниками та покращення умов праці, що підкреслюється в контексті воєнного часу. Дослідження соціальної політики підприємства, її цілей та інструментів реалізації є ключовими для формування ефективного механізму управління. Аналіз сутності, значення та сучасних методик оцінювання соціальної політики дозволяє адаптувати її до мінливих умов.

Діджиталізація є ключовим інструментом для вдосконалення управління соціальною політикою промислових підприємств. Вона передбачає глибоке впровадження цифрових та інноваційних технологій у бізнес-процеси, господарську діяльність та комунікації. Цей перехід до цифрових технологій дозволяє оптимізувати існуючі процеси, зробити їх більш ефективними та прозорими. Діджиталізація сприяє формуванню цифрових компетентностей, що є основою для модернізації та розвитку підприємств у сучасну цифрову еру, покращуючи як внутрішнє управління, так і взаємодію з працівниками. У сучасних умовах соціальна політика промислового підприємства перестає бути лише «додатком» до виробництва, а стає стратегічним фактором конкурентоспроможності, залучення та утримання кваліфікованих кадрів.

Діджиталізація сьогодні є ключовим процесом, який формує економічну картину сучасності та впливає на функціонування підприємств у всіх сферах через переформатування бізнес-процесів та управлінських моделей за допомогою цифрових технологій та інновацій. Діджиталізація перетворює традиційні методи роботи на цифрові та автоматизовані, покращуючи швидкість, ефективність та якість бізнес-операцій.

У контексті сучасного економічного простору, охопленого процесом діджиталізації, управлінська діяльність стає необхідною умовою успішності організацій у всіх галузях бізнесу. Діджиталізація перетворює підходи до управління та відкриває нові перспективи для ефективного управління ресурсами, працівниками та стратегіями організацій. Однією з основних перспектив розвитку управлінської діяльності є використання цифрових інструментів для оптимізації бізнес-процесів та ресурсів. Діджиталізація сприяє впровадженню автоматизованих систем управління, що здатні виконувати рутинні завдання без присутності людини, знижуючи ризик помилок і підвищуючи продуктивність. Ще однією перспективою є розвиток аналітичних інструментів та системи штучного інтелекту для прийняття рішень. Діджиталізація надає можливість збирати та аналізувати великі обсяги даних, що допомагає керівникам у більш точному прогнозуванні та стратегічному плануванні. Алгоритми машинного навчання та інші методи штучного інтелекту дозволяють виявляти патерни та тренди в даних, що є важливими для управлінських рішень [2].

Діджиталізація також сприяє розвитку та посиленню комунікаційних засобів та інструментів, відкриває можливості для віддаленої роботи та співпраці між командами з різних куточків світу. Віртуальні платформи для зустрічей та співпраці стають невід'ємною частиною управлінської діяльності, що дозволяє збільшити доступність інформації та обмін знаннями [3].

На сьогоднішній день цифрові технології представляють собою комплекс інструментів, що дозволяють оптимізувати процеси управління, підвищити оперативну ефективність та зменшити витрати. Серед них особливе місце займають:

1. Штучний інтелект (AI): Технологія, що дозволяє здійснювати аналіз великих обсягів даних, передбачати тенденції та автоматизувати прийняття рішень.

2. Big Data: Забезпечує можливість збору, обробки та аналізу величезних масивів даних, що є основою для персоналізації соціальних послуг.

3. Хмарні обчислення (Cloud Computing, CC): Забезпечують доступ до обчислювальних ресурсів у режимі реального часу, що сприяє швидкому прийняттю рішень та оптимізації операцій.

4. Інтернет речей (IoT): За допомогою сенсорів та мережевих пристроїв дозволяє контролювати процеси в режимі реального часу, що є критично важливим для моніторингу соціальних послуг.

Промислові та сервісні роботи (ISR): Автоматизують рутинні операції, знижують людський фактор та оптимізують виробничі процеси.

У контексті промислових підприємств цифровізація набуває додаткової значущості через потребу оптимізації виробничих процесів та забезпечення високого рівня соціального захисту співробітників. Завдяки застосуванню AI, дані збираються та аналізуються для прийняття оперативних управлінських рішень, що дозволяють своєчасно реагувати на зміни в соціальній політиці підприємства. Це важливо не лише для підвищення внутрішньої ефективності, а й для зменшення фінансових обмежень та підвищення корпоративної соціальної відповідальності, що позитивно впливає на імідж та конкурентоспроможність підприємства.

Цифровізація сприяє розширенню доступу до соціальних послуг як для співробітників, так і для громадян. Сучасні інформаційні системи забезпечують швидке та точне визначення права на соціальну допомогу, спрощують процедуру реєстрації, а також гарантують оперативну перевірку даних за допомогою алгоритмів штучного інтелекту. Таке персоналізоване обслуговування дозволяє зменшити розрив між потребами клієнтів та можливостями системи соціального захисту, що значно підвищує рівень задоволеності та довіри до державних інституцій.

Отже серед основних переваг для підприємств від цифровізації соціальної політики можна виокремити наступні:

Прозорість та якість даних – єдине джерело правдивих даних про працівників, соціальні пільги, виплати та відпустки, менше помилок, швидше виявлення перевитрат та договірних ризиків.

Зниження витрат та підвищення ефективності – автоматизація нарахувань, виплат та звітності зменшує ручну працю, оптимізація витрат

на пільги, страхування та медичне обслуговування, скорочення часу обробки запитів працівників і адміністративного навантаження.

Покращення управління витратами – більш точне бюджетування та прогнозування витрат на соціальні програми, можливість сценарного моделювання та тестування різних варіантів політик до їх впровадження.

Підвищення залученості та утримання кадрів – оперативна відповідь на запити працівників щодо соціальних гарантій, прозорість соціальних умов підвищує довіру та лояльність,

Гнучкість і масштабованість – легко адаптуватися до змін законодавства та регіональних вимог, можливість підтримувати гібридний формат роботи та різні соціальні пакети для різних категорій працівників.

Покращення управління ризиками та відповідністю – контроль доступу до персональних даних (ІАМ), аудити та відповідність законодавству, автоматизовані оповіщення про зміни регуляторики та вимоги до звітності.

Підвищення конкурентоспроможності – ефективніше використання коштів на персонал дозволяє інвестувати у розвиток, навчання та мотивацію, швидка адаптація до потреб ринку праці та змін у галузі.

Інноваційний імідж та прозорість для стейкхолдерів – прозорі соціальні практики підвищують репутацію перед інвесторами, партнерами та регуляторами, можливість публічно демонструвати соціальну відповідальність.

Незважаючи на численні переваги, цифровізація супроводжується низкою технічних та організаційних викликів. Це і необхідність суттєвих інвестицій у новітнє обладнання та програмне забезпечення, і складність інтеграції нових цифрових рішень із існуючими системами управління, і недостатній рівень кваліфікації персоналу для роботи з сучасними технологіями.

Крім того, застосування цифрових технологій створює додаткові загрози інформаційній безпеці. Крім того, централізація зберігання даних підвищує ризик кібератак та несанкціонованого доступу до конфіденційної інформації. Забезпечення високих стандартів кібербезпеки та захисту даних є обов'язковою умовою для успішної цифровізації соціальних систем.

Нерівномірний розвиток цифрової інфраструктури може призвести до цифрового розриву між окремими регіонами або підприємствами. Цей розрив особливо гостро відчувається в малих і середніх підприємствах, що не завжди можуть дозволити собі високі інвестиції в цифрові технології, що в подальшому позначається на їхній конкурентоспроможності.

Для досягнення максимального ефекту від цифровізації управління соціальною політикою промислових підприємств рекомендується:

1. Формувати стратегічні плани цифровізації, які включають аудит ІТ-інфраструктури та потреби персоналу.

2. Інвестувати у високотехнологічні рішення, що сприяють автоматизації та оперативному аналізу даних.

3. Розробляти системи безпеки для захисту даних та протидії кіберзагрозам.

4. Забезпечувати регулярне навчання співробітників та створювати мотиваційні програми для підтримки цифрової трансформації.

5. Розвивати партнерство між державними структурами та підприємствами з метою спільного впровадження кращих практик у сфері соціального захисту.

Висновки. Цифровізація управління соціальною політикою є потужним інструментом для модернізації та оптимізації робочих процесів промислових підприємств. Завдяки інтеграції передових технологій, таких як штучний інтелект, Big Data, хмарні обчислення та Інтернет речей, підприємства здатні значно підвищити свою операційну ефективність, зменшити адміністративні витрати та забезпечити більш високий рівень соціального захисту співробітників. Таким чином, впровадження цифрових технологій у сфері управління соціальною політикою має вирішальне значення для подальшої модернізації промислових підприємств, створення умов для їх стійкого розвитку та забезпечення високого рівня соціального захисту. Цей підхід відкриває нові горизонти для розвитку корпоративної соціальної відповідальності та сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємств на глобальному ринку.

Список використаних джерел:

1. Бардадим С., Невмержицька С. Діджиталізація в сфері управління персоналом організації. *Економіка, менеджмент та аудит: сучасні проблеми, перспективи та напрями розвитку*. 2021. № 4 (50). С. 128–133.

2. Орел Ю., Смаглюк А. HR-менеджмент в українському бізнесі: виклики цифровізації. *Академічні візії*. 2023. № 19.

3. Лісова, Р. Вплив діджиталізації на бізнес-моделі: етапи та інструменти цифрової трансформації. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2019. Вип. 24 (2). С. 114–118.

4. Череп А. В., Воронкова В. Г., Череп О. Г. Цифровізація економіки як нова парадигма сталого розвитку і конкурентоспроможності. *Економіка та суспільство*. 2025. Вип. 78. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/6526/6465>

5. Ажажа М. А., Венгер О. М., Фурсін О. О. Трансформація системи публічного управління в умовах війни і повоєнного відновлення з урахуванням сучасних викликів і пріоритетів *Інженерні інновації та розбудова національної економіки* : матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції Інженерного навчально-наукового інституту ім. Ю. М. Потебні (15–16 травня

2025 року, м. Запоріжжя) / наук. ред. Н. Г. Метеленко ; Інженерний навчально-науковий інститут ім. Ю. М. Потебні Запорізького національного університету. Одеса : Видавничий дім «Гельветика», 2025. 960 с. С 730–735. https://www.znu.edu.ua/ii_znu/nauka/2025/4zbirnik_konfer_2025.pdf

УДК 504:628:351.79(4):332.1(477)

СУЧОК ВАЛЕРІЙ,

здобувач вищої освіти гр. 21 МБ-3

«Публічне управління та адміністрування»,

Таврійський державний агротехнологічний університет

імені Дмитра Моторного

Науковий керівник: **Зайка Олена,**

к. н. з держ. упр.,

доцент кафедри менеджменту та публічного адміністрування,

Таврійський державний агротехнологічний університет

імені Дмитра Моторного

E-mail: olena.zaika@tsatu.edu.ua

ORCID ID: <http://orcid.org/0000-0002-1931-5091>

**ЄВРОПЕЙСЬКІ СТАНДАРТИ ВОДНОЇ ПОЛІТИКИ
ТА ЇХ ІМПЛЕМЕНТАЦІЯ В УКРАЇНІ:
ВИКЛИКИ ТА МОЖЛИВОСТІ ДЛЯ ГРОМАД**

Система централізованого водопостачання та водовідведення в Україні перебуває у складному стані, що визначається зношеністю інфраструктури, недостатнім рівнем очищення стічних вод, загрозами екологічній безпеці та нерівномірним доступом населення до якісної питної води. Додаткові виклики створені наслідками повномасштабної війни, яка призвела до значних пошкоджень об'єктів ВКГ та зростання ризиків для здоров'я населення. У той же час, у межах виконання Угоди про асоціацію між Україною та ЄС [4] держава взяла зобов'язання гармонізувати національну політику з ключовими директивами Європейського Союзу у сфері водної політики.

Європейська модель, заснована на вимогах Водної рамкової директиви 2000/60/ЄС [5], Директиви (ЄС) 2020/2184 щодо якості води, призначеної для споживання людиною [8], та Директиви 91/271/ЄЕС щодо очищення міських стічних вод [6], орієнтована на екосистемний, інтегрований та ризикорієнтований підхід. Тому для територіальних громад імплементація стандартів ЄС стає не лише нормативною вимогою, а й інструментом модернізації комунальної інфраструктури та підвищення якості публічних послуг.

Європейські стандарти формують цілісну систему управління водними ресурсами та регулювання якості води.

Водна рамкова директива (2000/60/ЄС) [5] визначає головний принцип сучасного водного менеджменту – управління за річковими басейнами. Відповідно до цього документа, держави-члени мають забезпечити досягнення «доброго екологічного стану» водойм, оцінювати фактори забруднення, розробляти плани управління басейнами та здійснювати регулярний моніторинг. Україна впроваджує ці підходи через Закон «Про управління водними ресурсами за басейновим принципом» [2] та Плани управління річковими басейнами, підготовлені Держводагентством [1].

Директива (ЄС) 2020/2184 [8] суттєво оновлює підходи до контролю якості питної води та запроваджує концепцію «управління ризиками від джерела до крана». Документ встановлює нові параметри безпечності води, зокрема щодо ПФАС, мікропластику, ендокринних речовин, а також вимагає участі населення й прозорості у доступі до даних.

Директива 91/271/ЄЕС [6] визначає вимоги до збору та очищення міських стічних вод і встановлює стандарти для населених пунктів залежно від чисельності еквівалентного населення (РЕ). Її імплементація передбачає модернізацію очисних споруд, зменшення концентрацій азоту й фосфору та перехід на сучасні біологічні технології очищення.

Україна здійснює послідовні кроки у напрямі гармонізації політики з водними директивами ЄС. Прийняття Стратегії розвитку водної політики до 2050 року [3], оновлення законодавства та цифровізація дозвільних процедур сприяють формуванню сучасної нормативної бази.

Важливим поступом стало затвердження ПУРБ для основних річок України [1], що відповідають підходам Водної рамкової директиви [5]. Також оновлюється законодавство у сфері питної води відповідно до Директиви (ЄС) 2020/2184 [7].

Водночас стан інфраструктури залишається критичним. За даними Держводагентства [1], майже 40–60 % мереж водопостачання та водовідведення потребують повної реконструкції. У воєнний період значно ускладнився моніторинг стану водних ресурсів, а пошкодження об'єктів ВКГ у регіонах підвищило рівень ризиків як для екологічної безпеки, так і для надання послуг населенню.

В умовах сьогодення процес імплементації стандартів ЄС на рівні громад супроводжується такими основними труднощами:

1. Фінансова спроможність – вимоги Директиви 91/271/ЄЕС [8] передбачають впровадження дороговартісних технологій глибокого очищення, що перевищує можливості місцевих бюджетів.

2. Лабораторні спроможності – для виконання вимог Директиви (ЄС) 2020/2184 [7] громадам необхідні сучасні лабораторії, здатні визначати складні мікроконтанінанти.

3. Кадровий дефіцит – впровадження басейнового підходу [5] вимагає фахівців із водного менеджменту, екологічного моніторингу, цифрових технологій.

4. Низький рівень цифровізації – нажаль, багато підприємств водоканалу не мають smart-систем обліку води, GIS-картування чи систем раннього попередження.

5. Воєнні дії – пошкодження інфраструктури та необхідність аварійних рішень ускладнюють впровадження стандартів ЄС навіть у середньостроковій перспективі.

Але, попри складнощі, адаптація водної політики до стандартів ЄС відкриває громадам низку стратегічних можливостей, серед яких слід зазначити:

- залучення міжнародного фінансування – програми ЄІВ, ЄБРР, USAID та Єврокомісії підтримують реконструкцію об'єктів ВКГ відповідно до директив ЄС [5; 7; 8];

- покращення якості питної води, адже виконання вимог Директиви (ЄС) 2020/2184 [7] сприятиме зменшенню ризиків для здоров'я населення.

- модернізація очисних споруд відповідно до Директиви 91/271/ЄЕС [8] знижує забруднення річок та ґрунтів;

- підвищення інвестиційної привабливості, оскільки громади з якісною інфраструктурою та безпечними ресурсами стають перспективнішими для розвитку бізнесу;

- поглиблення міжмуніципального співробітництва – басейновий принцип управління [5] стимулює міжрегіональні та міжгромадські партнерства;

- Європейські стандарти передбачають відкритість даних про якість води та участь громади у прийнятті рішень, що сприятиме прозорості управління.

Імплементація європейських стандартів водної політики є ключовою складовою реформування сектору водопостачання та водовідведення в Україні. Європейська нормативна база пропонує комплексний підхід до охорони водних ресурсів та забезпечення якісних послуг, що охоплює управління ризиками, екологічний моніторинг, технологічну модернізацію та публічну участь.

Для територіальних громад інтеграція стандартів ЄС – це шлях до підвищення стійкості, екологічної безпеки, інвестиційної привабливості та поліпшення якості життя населення. Гармонізація з Водною

рамковою директивою [5], Директивою (ЄС) 2020/2184 [7] та Директивою 91/271/ЄЕС [8] формує основу для сталого розвитку водного сектору України в довгостроковій перспективі.

Список використаних джерел:

1. План управління річковим басейном річок Причорномор'я. *Державне агентство водних ресурсів України*. URL: <https://davr.gov.ua/plan-upravlinnya-richkovim-basejnom-richok-prichornomorya1> (дата звернення: 03.11.2025).

2. Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо впровадження інтегрованих підходів в управлінні водними ресурсами за басейновим принципом : Закон України від 04.10.2016 № 1641-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1641-19#Text> (дата звернення: 01.11.2025).

3. Про схвалення Водної стратегії України на період до 2050 року : Розпорядж. Каб. Міністрів України від 09.12.2022 № 1134-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1134-2022-p#Text> (дата звернення: 05.11.2025).

4. Угода про асоціацію між Україною, з однієї сторони, та Європейським Союзом, Європейським співтовариством з атомної енергії і їхніми державами-членами, з іншої сторони : Угода Україна від 27.06.2014 : станом на 14 жовт. 2025 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984_011#Text (дата звернення: 01.11.2025).

5. Directive – 2000/60 – EN – Water Framework Directive – EUR-Lex. *An official website of the European Union*. URL: <https://eur-lex.europa.eu/eli/dir/2000/60/oj> (дата звернення: 02.11.2025).

6. Directive – 2007/60 – EN – EUR-Lex. *Access to European Union law*. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:32007L0060&p;qid=1766058144136> (дата звернення: 02.11.2025).

7. Directive – 2020/2184 – EN – EUR-Lex. *An official website of the European Union*. URL: <https://eur-lex.europa.eu/eli/dir/2020/2184/oj/eng> (дата звернення: 02.11.2025).

8. Directive – 91/271 – EN – EUR-Lex. *An official website of the European Union*. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=celex:31991L0271> (дата звернення: 01.11.2025).

ЮХНО ОЛЕКСІЙ,

студент факультету суспільних наук

та міжнародних відносин,

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара

E-mail: uhnoa538@gmail.com

Науковий керівник: **Капітаненко Наталія,**

д. юрид. н., доц., доцент кафедри теорії держави і права,

конституційного права та державного управління,

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара

E-mail: kapitanenko.np@gmail.com

ORCID ID: <http://orcid.org/0000-0002-1475-5784>

**ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ:
ІНФОРМАЦІЙНИЙ АСПЕКТ**

Сучасний етап розвитку суспільства характеризується інтенсивним впровадженням цифрових технологій у всі сфери життєдіяльності, зокрема й у сферу публічного управління. Цифрова трансформація стає одним із ключових напрямів удосконалення публічного управління, оскільки забезпечує відкритість, прозорість, ефективність і підзвітність органів влади перед громадянами. Актуальність дослідження інформаційного аспекту цифровізації публічного управління обумовлена сучасними викликами, серед яких швидкий розвиток технологій, потреба у відкритих і доступних даних, а також необхідність підвищення довіри до державних інституцій.

Мета роботи полягає у системному аналізі процесів цифрової трансформації в публічному управлінні з акцентом на інформаційну складову – створення, використання, поширення та захист інформації в процесі цифрового реформування публічного управління, визначенні основних інструментів цифровізації та оцінці її впливу на ефективність державного сектору.

Важливим аспектом досліджуваного питання є правове та організаційне забезпечення цифровізації. В Україні діють численні нормативно-правові акти, що визначають стратегії цифрового розвитку та стандарти інформаційної взаємодії державних органів, зокрема Закони України «Про Національну програму інформатизації» від 1 грудня 2022 року, «Про особливості надання публічних (електронних публічних) послуг» від 15 липня 2021 року № 1689-IX, Указ Президента України «Про Цілі

сталого розвитку України на період до 2030 року» від 30 вересня 2019 року № 722/2019, Розпорядження Кабінету Міністрів України «Концепція розвитку електронного урядування в Україні» від 20 вересня 2017 р. № 649-р, Розпорядження Кабінету Міністрів України «Про схвалення Стратегії цифрового розвитку, цифрових трансформацій і цифровізації системи управління державними фінансами на період до 2030 року» від 17 листопада 2021 р. № 1467-р. та ін.

Відповідно до Закону України «Про Національну програму інформатизації» від 1 грудня 2022 року цифровізація – це процес впровадження цифрових технологій у всі сфери суспільного життя [1]. Для системного аналізу об'єкта дослідження – цифрової трансформації публічного управління – необхідно звернутися до його сутності. Держава – це єдина політична організація суспільства, яка поширює свою владу на всю територію країни і її населення, має в своєму розпорядженні для цього спеціальний апарат управління, видає обов'язкові для всіх правові акти і володіє суверенітетом [2]. Відповідно, публічне управління – це діяльність, спрямована на реалізацію функцій цієї влади через спеціальний апарат, тобто систему органів влади і посадових осіб, наділених відповідними владними повноваженнями для здійснення управлінських функцій від імені держави чи місцевого самоврядування разом з громадянським суспільством. Саме сфера управління сьогодні є об'єктом інтенсивної цифровізації.

Інформаційний аспект цифровізації публічного управління проявляється у створенні та використанні єдиних інформаційних систем, баз даних, електронних сервісів і платформ. Це дозволяє забезпечити швидкий обмін інформацією, автоматизацію управлінських процесів та підвищення якості надання адміністративних послуг [3, с. 160]. Так, електронні портали, мобільні додатки для громадян та інтегровані державні реєстри, електронний документообіг, платформи для електронної демократії, системи відеоконференцій та корпоративні месенджери, цифрові рішення в освіті та медицині забезпечують прозорість процедур, скорочують час на обробку запитів і мінімізують людський фактор у прийнятті рішень. Практичний сенс цих процесів в Україні яскраво демонструє застосунок «Дія», який став прикладом успішної реалізації концепції e-Government, перетворивши державу з постачальника окремих послуг на інтегровану платформу.

E-Government включає такі основні напрями: 1) запровадження електронної міжвідомчої взаємодії, що забезпечує оперативний і захищений обмін інформацією між державними реєстрами та усуває потребу

громадян у самостійному зборі паперових довідок; 2) цифрову трансформацію адміністративних послуг, у межах якої процедури реєстрації фізичних осіб – підприємців, отримання довідок і призначення соціальної допомоги переведено в онлайн-середовище, що дало змогу скоротити строки надання послуг з кількох днів до лічених хвилин та зменшити корупційні ризики; 3) упровадження хмарних рішень, спрямованих на надійне зберігання й захист інформаційних ресурсів, а також на забезпечення надійного доступу до державних реєстрів навіть у разі пошкодження матеріально-технічної інфраструктури.

У сучасних умовах, зокрема під час воєнного стану [4], цифрова трансформація має свої особливості, викликані тимчасовим обмеженням конституційних прав і свобод, зокрема права брати участь в управлінні державними справами, інформаційних прав [5]. Важливо, що цифровізація в умовах воєнного стану виступає не лише інструментом модернізації управлінських процесів, а й чинником національної безпеки.

Ефективна цифрова трансформація сприяє зменшенню корупційних ризиків, підвищенню довіри до державних інститутів та забезпеченню безперервності функціонування державних сервісів навіть у кризових ситуаціях [6].

Однак, на шляху реалізації цифрових стратегій, публічне управління в Україні стикається із серйозними викликами. Насамперед, проблема кібербезпеки та стійкості – в умовах війни держава постійно перебуває під загрозою кібератак з боку країни-агресора. Це потребує системних інвестицій у захист критичної інформаційної інфраструктури, забезпечення стійкості державних реєстрів та розроблення планів безперервності роботи (Disaster Recovery Plans) для ключових сервісів.

Не менш важливим є подолання цифрової нерівності (Digital Divide). Попри успіхи застосування «Дія», значна частина населення досі не має доступу до швидкісного Інтернету або не володіє необхідними цифровими навичками. Таке становище вимагає розширення інфраструктури, впровадження програм цифрової грамотності для забезпечення інклюзивності послуг.

Важливим є також захист даних та довіра громадян. Масове збирання й обробка персональної інформації потребує чітких законодавчих гарантій її безпеки, гармонізованих із європейськими стандартами, зокрема GDPR (Загальний регламент про захист даних). Відсутність довіри до надійності систем може стати бар'єром для їх широкого використання.

Питання рівня цифрової грамотності стосується також державних службовців, що уповільнює процес цифрової трансформації публічного управління. Цифрова компетенція визнана обов'язковою для публічних

управлінців відповідно до Постанови Кабінету Міністрів України «Про внесення змін до деяких актів Кабінету Міністрів України» № 940 від 9 жовтня 2020 р. [7].

Аналіз нормативно-правових актів та наукових джерел надає можливість визнати ключові напрями цифрової трансформації публічного управління: 1) перехід від простої автоматизації процесів до використання великих даних (Big Data) та штучного інтелекту (AI) для прогнозування соціально-економічних тенденцій, оптимізації розподілу бюджетних ресурсів і моделювання політики відновлення країни; 2) розвиток цифрової ідентичності та довірчих послуг; 3) гармонізація законодавства України та Європейського Союзу на шляху імплементації європейського законодавства у сфері електронної ідентифікації та захисту даних; 4) розширення використання електронних інструментів для залучення громадян до прийняття рішень (звернення, публічні консультації, ініціативи, громадські слухання тощо); 5) розвиток та запровадження системи електронних послуг (адміністративних, «єдиного вікна», електронних аукціонів).

Таким чином, цифровізація публічного управління є необхідною умовою не лише для сучасного розвитку України, а й забезпечення сталого функціонування держави в умовах постійних змін та викликів. Якісні зміни трансформують роль чиновника: з бюрократа, що перекладає папірці, на аналітика та менеджера, який приймає стратегічні рішення на основі оброблених даних. Цифрова трансформація публічного управління є ключовим чинником модернізації державного сектору, що забезпечує відкритість, прозорість та ефективність діяльності органів влади, зменшує корупційні ризики.

В умовах воєнного стану та повоєнної відбудови інформаційні технології стають не лише інструментом модернізації, а й чинником національної безпеки. Подальший розвиток цифрової трансформації дозволить створити більш інтегровану, прозору та ефективну систему публічного управління.

Список використаних джерел:

1. Про Національну програму інформатизації : Закон України від 01.12.2022 року. *Відомості Верховної Ради*. 2023. № 51. Ст. 127.
2. Покатаєв П. С., Латинін М. А., Степаненко С. В., Пасемко Г. П., Таран О. М. Основи публічного управління та адміністрування : навч. посіб. Харків : ТОВ «Оберіг», 2024. 240 с.
3. Галушак О., Галушак Г., Машлій Г. Цифровізація в Україні: еволюційні перетворення. *Галицький економічний вісник*. 2023. № 2. С. 155–163.

4. Про введення воєнного стану в Україні : Указ Президента України від 24 лютого 2022 року № 64/2022, затверджений Законом України від 24 лютого 2022 року № 2102- IX. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/64/2022#Text>

5. Капітаненко Н. П., Мудриєвська Л. М. Юридичні гарантії забезпечення інформаційних прав в умовах воєнного стану. *Науковий вісник публічного та приватного права*. 2025. № 1. С. 9–15. URL: <http://nvppp.in.ua/vip/2025/1/4.pdf>

6. Засуха М. В. Сутність цифрової трансформації публічного управління. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: право, публічне управління та адміністрування*, 2024. № 2.

7. Про внесення змін до деяких актів Кабінету Міністрів України : Постанова Кабінету Міністрів України № 940 від 9 жовтня 2020 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/940-2020-%D0%BF#Text>