



Менеджмент

УДК 35.08:004.8

DOI <https://doi.org/10.5281/zenodo.21452073>

**Штучний інтелект як чинник модернізації системи державної  
служби: менеджерський підхід**

**Весоловська Марія Кімсанівна,**

PhD, доцент, доцент кафедри менеджменту організацій, Національний  
університет «Львівська політехніка», Львів, Україна,

<https://orcid.org/0000-0002-3151-6435>

**Прийнято: 11.02.2026 | Опубліковано: 28.02.2026**

**Анотація.** *Актуальність дослідження зумовлена активним впровадженням технологій ШІ у діяльність органів державної влади, що супроводжується зміною підходів до організації управлінських процесів, прийняття рішень та управління людськими ресурсами. Поширення інтелектуальних цифрових технологій створює нові можливості для підвищення ефективності державної служби, водночас актуалізуючи питання адаптації кадрового потенціалу, удосконалення менеджерських механізмів та забезпечення збалансованого поєднання технологічних і людських чинників управління. Метою дослідження є визначення впливу ШІ на модернізацію системи державної служби та обґрунтування менеджерських підходів до його ефективного використання в діяльності органів державної влади. Методи.* У процесі дослідження використано методи теоретичного узагальнення, аналізу та синтезу, систематизації, порівняльного аналізу, структурно-логічного підходу та узагальнення



наукових джерел. **Результати.** Досліджено сутність і управлінське значення ІІІ в процесі модернізації системи державної служби. Проаналізовано основні напрями використання ІІІ в діяльності органів державної влади та визначено їх вплив на результативність управлінських процесів. Охарактеризовано трансформацію функцій і компетентностей державних службовців в умовах поширення інтелектуальних технологій та зростання значення ЕІ. Виявлено, що автоматизація рутинних процедур сприяє посиленню ролі аналітичних, комунікативних і адаптаційних компетентностей персоналу, а також підвищує значення професійного судження та міжособистісної взаємодії. Встановлено, що використання ІІІ забезпечує підвищення оперативності обробки інформації, якості аналітичного забезпечення управлінської діяльності, ефективності надання публічних послуг і реалізації державної політики. Виявлено ключові організаційні, кадрові та етичні проблеми впровадження ІІІ, серед яких недостатня інтегрованість цифрової інфраструктури, дефіцит відповідних компетентностей персоналу, ризики інформаційної безпеки, обмежена прозорість алгоритмів та неврегульованість окремих правових аспектів. **Висновки.** Доведено доцільність удосконалення менеджерських підходів до використання ІІІ шляхом розвитку цифрових компетентностей державних службовців, посилення механізмів моніторингу та аудиту інтелектуальних систем, а також впровадження гібридної моделі державної служби, що поєднує можливості ІІІ, професійний досвід та ЕІ персоналу. Перспективи подальших досліджень пов'язані з розробленням методичних підходів до оцінювання ефективності використання ІІІ в системі державної служби та дослідженням механізмів його інтеграції в процеси управління персоналом і прийняття управлінських рішень.

**Ключові слова:** цифрова трансформація, публічне управління, державні службовці, управлінські процеси, цифрові компетентності, емоційний



інтелект, кадровий менеджмент, управлінські рішення, людиноорієнтоване врядування, організаційні зміни.

**Artificial intelligence as a factor in the modernization of the civil service system: a managerial approach**

**Mariia Vesolovska,**

PhD, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Management of Organizations, Lviv Polytechnic National University, Lviv, Ukraine,

<https://orcid.org/0000-0002-3151-6435>

**Abstract.** *The relevance of the study is determined by the active implementation of AI technologies in the activities of public authorities, which is accompanied by changes in approaches to the organization of managerial processes, decision-making, and human resource management. The spread of intelligent digital technologies creates new opportunities for improving the efficiency of the civil service while simultaneously raising issues related to workforce adaptation, the improvement of managerial mechanisms, and the achievement of a balanced combination of technological and human factors in governance. The purpose of the study is to determine the impact of AI on the modernization of the civil service system and to substantiate managerial approaches to its effective use in the activities of public authorities. Methods.* The study employed methods of theoretical generalization, analysis and synthesis, systematization, comparative analysis, a structural-logical approach, and the generalization of scientific sources. **Results.** *The essence and managerial significance of AI in the modernization of the civil service system were investigated. The main directions of AI application in the activities of public authorities were analyzed, and their impact on the effectiveness of managerial processes was*



*identified. The transformation of the functions and competencies of civil servants under the conditions of the widespread adoption of intelligent technologies and the growing importance of emotional intelligence (EI) was characterized. It was found that the automation of routine procedures contributes to strengthening the role of analytical, communicative, and adaptive competencies of personnel, while also increasing the importance of professional judgment and interpersonal interaction. It was established that the use of AI enhances the efficiency of information processing, improves the analytical support of managerial activities, and increases the effectiveness of public service delivery and public policy implementation. Key organizational, personnel-related, and ethical challenges associated with AI implementation were identified, including insufficient integration of digital infrastructure, a lack of relevant staff competencies, information security risks, limited algorithmic transparency, and unresolved legal issues. **Conclusions.** The expediency of improving managerial approaches to the use of AI through the development of digital competencies among civil servants, the strengthening of monitoring and auditing mechanisms for intelligent systems, and the implementation of a hybrid civil service model combining AI capabilities, professional experience, and personnel EI was substantiated. Prospects for further research are associated with the development of methodological approaches to assessing the effectiveness of AI use in the civil service system and with investigating mechanisms for its integration into personnel management and managerial decision-making processes.*

**Keywords:** *digital transformation, public governance, civil servants, managerial processes, digital competencies, emotional intelligence, personnel management, managerial decision-making, human-centered governance, organizational change.*

**Постановка проблеми.** Цифрова трансформація державного сектору зумовлює перегляд традиційних підходів до організації діяльності органів



влади, прийняття управлінських рішень та надання публічних послуг. У цих умовах ШІ дедалі активніше використовується для обробки великих масивів даних, прогнозування управлінських процесів, автоматизації рутинних операцій і підвищення оперативності взаємодії з громадянами. Водночас впровадження таких технологій виходить за межі суто технічних змін і набуває ознак комплексної модернізації системи державної служби, що потребує адаптації управлінських підходів, кадрової політики та механізмів організаційного розвитку.

Актуальність дослідження посилюється необхідністю забезпечення ефективного поєднання технологічних можливостей штучного інтелекту (ШІ) з професійними компетентностями державних службовців, зокрема навичками критичного мислення, комунікації та емоційного інтелекту (ЕІ). Незважаючи на зростання практики використання ШІ в публічному секторі, залишаються недостатньо дослідженими управлінські аспекти його впливу на результативність державної служби, трансформацію функцій персоналу та формування нових моделей управління. Це зумовлює потребу в поглибленні наукових досліджень щодо ролі ШІ як чинника модернізації системи державної служби та обґрунтуванні менеджерських підходів до його ефективного впровадження в діяльність органів державної влади.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Огляд сучасних досліджень засвідчує, що проблема використання ШІ як чинника модернізації системи державної служби розглядається у кількох взаємопов'язаних напрямках – управлінському, кадровому, технологічному, етичному та сервісному. М. Весоловська (М. Vesolovska) та співавтори обґрунтовують, що ефективне впровадження ШІ в публічному управлінні залежить не лише від цифрової готовності інституцій, а й від емоційного інтелекту державних службовців, який забезпечує якісну комунікацію, довіру та прийняття змін [1]. К. Мануїлова та співавтори акцентують увагу на можливостях ШІ у



стратегічному прогнозуванні кадрових потреб публічної служби, що є важливим для планування людських ресурсів і підвищення адаптивності державного апарату [2]. М. Куранда та О. Богуцька розглядають ІІІ як чинник конвергенції праці та капіталу, підкреслюючи його потенціал для розвитку економіки України й оновлення управлінських підходів у сфері праці [3]. С. Криниця аналізує цифрову трансформацію податкової та митної систем, доводячи значення зарубіжного досвіду для модернізації адміністративних процедур, підвищення прозорості та результативності державного управління [4]. Н. Колісніченко розкриває еволюцію моделей публічного управління в контексті реформ та інновацій, наголошуючи на необхідності поєднання технологічних змін із новими управлінськими практиками [5].

Вагомий внесок у дослідження цифровізації державного управління здійснюють праці, присвячені практичним напрямкам підвищення ефективності публічного сектору. І. Вербовський та В. Матвеев обґрунтовують шляхи вдосконалення впливу цифровізації на результативність державного управління в Україні, акцентуючи на потребі системного оновлення організаційних процесів [6]. О. Дідківська досліджує цифровізацію соціальних послуг в Україні крізь призму європейського досвіду та підкреслює необхідність збереження людського чинника в умовах автоматизації сервісної взаємодії [7]. В. Франчук визначає потенціал і ризики використання ІІІ у системі публічного управління, звертаючи увагу на можливості оптимізації рішень, але водночас на загрози етичного, правового та організаційного характеру [8]. М. Р. Іслам (M. R. Islam) аналізує адміністративну реформу державної служби Бангладеш в епоху ІІІ, що дає змогу порівняти міжнародні підходи до оновлення бюрократичних структур і кадрового управління [9]. К. Гає (C. Gaie) та М. Мюк (M. Muesck) розглядають модернізацію процесів управління людськими ресурсами за допомогою ІІІ, підкреслюючи його значення для оптимізації електронного урядування та виконання різних



адміністративних функцій [10].

Окремий науковий блок формують дослідження, у яких ІІІ розглядається як інструмент інтелектуалізації управління, підвищення якості послуг і трансформації адміністративних систем. М. Криштанович (M. Kryshchanovych) досліджує вплив інтелектуалізації на систему управління у публічній службі в умовах Society 5.0, наголошуючи на зміні ролі державного службовця в цифровому середовищі [11]. А. Ф. Ватаману (A. F. Vatamanu) та М. Тофан (M. Tofan) аналізують виклики й уразливості інтеграції ІІІ в публічне адміністрування, зокрема ризики алгоритмічної непрозорості, кібербезпеки та інституційної відповідальності [12]. О. А. Огу (O. A. Ogu) та співавтори розкривають можливості ІІІ для оптимізації надання публічних послуг, визначаючи водночас організаційні, технологічні та етичні бар'єри його застосування [13]. Дж. Бхат (J. Bhat) та співавтори досліджують модернізацію застарілих ERP-систем у публічному секторі на основі ІІІ та машинного навчання, що є важливим для оновлення управлінської інфраструктури державних органів [14]. А. Х. Сарагіх (A. H. Saragih) та співавтори на прикладі Індонезії доводять потенціал ІІІ у модернізації податкового адміністрування, підкреслюючи його значення для аналітики, автоматизації процедур і підвищення ефективності державних сервісів [15].

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми та постановка завдання.** Незважаючи на активне впровадження ІІІ в діяльність органів державної влади, недостатньо дослідженими залишаються його управлінські наслідки для модернізації системи державної служби. Наявні дослідження переважно зосереджені на технологічних аспектах цифровізації, тоді як питання трансформації управлінських підходів і кадрового потенціалу висвітлені фрагментарно.

Особливої уваги потребує обґрунтування ролі ІІІ як інструменту підвищення результативності державної служби в умовах зростання вимог до



професійних та комунікативних компетентностей персоналу. Це зумовлює необхідність поглиблення досліджень управлінських аспектів використання ІІІ та формування ефективних підходів до його інтеграції в діяльність органів державної влади.

**Формулювання цілей статті (постановка завдання).** Мета статті – дослідити вплив ІІІ на модернізацію системи державної служби та обґрунтувати менеджерські підходи до його ефективного використання в діяльності органів державної влади.

Завдання статті:

1. Визначити управлінське значення ІІІ в модернізації системи державної служби.
2. Дослідити вплив ІІІ на трансформацію управлінських процесів і професійних компетентностей державних службовців.
3. Обґрунтувати напрями вдосконалення менеджерських підходів до використання ІІІ в системі державної служби.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** ІІІ поступово перетворюється на один із ключових інструментів модернізації системи державної служби, забезпечуючи підвищення ефективності управлінських процесів, швидкості обробки інформації та якості прийняття рішень. Його використання сприяє переходу від переважно адміністративних моделей управління до більш гнучких і даних-орієнтованих підходів, у яких значна частина аналітичних та рутинних функцій автоматизується. У результаті змінюється не лише технологічне середовище діяльності органів державної влади, а й зміст управлінської роботи, що потребує розвитку нових компетентностей персоналу та вдосконалення механізмів управління людськими ресурсами (табл. 1)



Таблиця 1

*Управлінське значення ІІІ в процесі модернізації системи державної служби*

| Напрямок модернізації                   | Сутність використання ІІІ                                        | Управлінський ефект                                      |
|-----------------------------------------|------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------|
| Прийняття управлінських рішень          | Аналіз великих масивів даних та прогнозування можливих сценаріїв | Підвищення обґрунтованості та оперативності рішень       |
| Автоматизація адміністративних процесів | Виконання стандартних процедур і обробка типових запитів         | Скорочення витрат часу та адміністративного навантаження |
| Надання публічних послуг                | Використання цифрових сервісів і віртуальних помічників          | Покращення доступності та якості обслуговування громадян |
| Управління персоналом                   | Аналіз кадрових даних і підтримка HR-процесів                    | Підвищення ефективності кадрового менеджменту            |
| Стратегічне планування                  | Виявлення тенденцій та оцінювання ризиків                        | Посилення адаптивності державних органів до змін         |
| Моніторинг і контроль діяльності        | Обробка інформації про результати роботи та виконання завдань    | Підвищення прозорості й результативності управління      |

*Джерело: сформовано автором на основі [1, р. 33; 2, с. 212; 5, с. 10; 8, с. 85; 10, р. 193; 11, р. 74].*

Модернізація державної служби сьогодні пов'язана насамперед зі зміною способів формування, аналізу та використання управлінської інформації. За цих умов ІІІ створює можливості для переходу від переважно реактивного управління до більш прогнозного та аналітично обґрунтованого підходу [1, р. 33]. Замість концентрації зусиль на зборі та первинній обробці даних державні службовці отримують інструменти для глибшого аналізу ситуації та оцінювання можливих наслідків управлінських рішень.

Практика використання ІІІ демонструє його ефективність у широкому спектрі управлінських завдань. Автоматизоване опрацювання документів і звернень громадян дає змогу скоротити час виконання адміністративних процедур та підвищити якість сервісного обслуговування. У сфері



стратегічного управління алгоритми аналізу даних використовуються для прогнозування соціально-економічних тенденцій, оцінювання ризиків реалізації державних програм і визначення пріоритетних напрямів розвитку [5, с. 10]. Не менш важливим є застосування ІІІ в кадровому менеджменті, де відповідні технології сприяють аналізу професійних компетентностей, плануванню навчання персоналу та формуванню кадрового резерву.

Водночас управлінська цінність ІІІ визначається не лише технологічними можливостями, а й здатністю державних службовців ефективно використовувати отримані результати в практичній діяльності. Навіть найсучасніші алгоритми не здатні повністю замінити професійне судження, врахування суспільних потреб чи оцінку соціальних наслідків управлінських рішень [11, р. 74]. Саме тому модернізація державної служби передбачає поєднання аналітичного потенціалу ІІІ з людськими компетентностями, серед яких особливого значення набувають критичне мислення, відповідальність за прийняті рішення та розвинений ЕІ. Таке поєднання формує основу сучасної моделі державної служби, орієнтованої на результативність, адаптивність і підвищення якості публічного управління.

ІІІ дедалі активніше інтегрується у функціональну діяльність органів державної влади, забезпечуючи нові можливості для обробки інформації, прогнозування, контролю та комунікації. Його впровадження сприяє не лише підвищенню швидкості виконання окремих операцій, а й змінює підходи до реалізації управлінських функцій та оцінювання їх результативності (табл. 2).

**Таблиця 2**

*Основні напрями використання ІІІ в діяльності органів державної влади та їх вплив на управлінські процеси*

| Сфера застосування                 | Функціональне призначення                        | Вплив на результативність                                   |
|------------------------------------|--------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------|
| Електронна взаємодія з громадянами | Автоматизоване консультування та обробка запитів | Скорочення часу реагування та підвищення доступності послуг |



|                                        |                                                     |                                                             |
|----------------------------------------|-----------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------|
| Аналітична підтримка управління        | Виявлення тенденцій і закономірностей у даних       | Покращення інформаційного забезпечення управлінських рішень |
| Прогнозування суспільних процесів      | Моделювання можливих сценаріїв розвитку             | Підвищення якості стратегічного планування                  |
| Контроль реалізації державної політики | Відстеження показників та оцінювання результатів    | Посилення управлінської підзвітності                        |
| Управління бюджетними ресурсами        | Аналіз витрат і виявлення неефективних операцій     | Підвищення ефективності використання бюджетних коштів       |
| Управління кризовими ситуаціями        | Оперативна обробка інформації та оцінювання ризиків | Прискорення реагування на надзвичайні події                 |

*Джерело: сформовано автором на основі [4; 7, с. 20; 8, с. 86; 10, р. 197; 13, р. 159; 15, р. 500].*

На відміну від початкових етапів цифровізації, коли інформаційні технології виконували переважно допоміжну функцію, сучасні рішення на основі ШІ безпосередньо впливають на якість реалізації управлінських функцій [4]. Найбільш відчутні зміни спостерігаються у сферах, де результативність залежить від швидкості обробки інформації та здатності своєчасно виявляти фактори, що можуть вплинути на досягнення визначених цілей державної політики.

Практичний досвід свідчить, що використання алгоритмів аналізу даних дозволяє органам влади оперативніше реагувати на зміни соціально-економічної ситуації. Наприклад, узагальнення інформації із звернень громадян, електронних сервісів, відкритих реєстрів та статистичних баз створює можливість для виявлення проблемних тенденцій ще до їх переходу у кризову фазу [13, р. 159]. Це особливо важливо для сфер соціального захисту, охорони здоров'я, зайнятості населення та регіонального розвитку, де своєчасність управлінських дій безпосередньо впливає на суспільний результат.



Відчутний ефект забезпечує застосування ІІІ під час реалізації контрольних та моніторингових функцій. Якщо традиційні механізми оцінювання результатів здебільшого базуються на періодичній звітності, то інтелектуальні системи дозволяють відстежувати зміни показників практично безперервно [10, р. 197]. Це підвищує якість управлінського контролю, спрощує виявлення відхилень від запланованих параметрів та створює додаткові можливості для коригування управлінських рішень у процесі їх реалізації.

Не менш важливим є використання ІІІ для підтримки комунікації між державою та громадянами. Автоматизовані сервіси забезпечують швидший доступ до інформації та адміністративних послуг, водночас формуючи значні масиви даних про запити й потреби населення [7, с. 20]. У результаті підвищується не лише оперативність надання послуг, а й здатність органів влади враховувати суспільний запит під час розроблення та реалізації управлінських рішень. Саме тому результативність сучасних управлінських процесів дедалі більше визначається не обсягом наявної інформації, а ефективністю використання інструментів ІІІ для її перетворення на практично значущі управлінські знання.

Поширення ІІІ супроводжується переглядом традиційних вимог до професійної діяльності державних службовців. Автоматизація стандартних процедур поступово змінює структуру службових функцій, висуваючи на перший план компетентності, пов'язані з аналізом, комунікацією, адаптацією до змін та управлінням взаємодією між людьми і цифровими системами (табл. 3).

**Таблиця 3**

*Трансформація функцій і компетентностей державних службовців в умовах поширення ІІІ та зростання ролі ЕІ*

| Трансформаційний аспект | Характер змін | Значення для професійної діяльності |
|-------------------------|---------------|-------------------------------------|
|-------------------------|---------------|-------------------------------------|



|                             |                                                                       |                                                     |
|-----------------------------|-----------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------|
| Виконання службових завдань | Перехід від рутинних операцій до аналітичної та координаційної роботи | Зростання ролі управлінського аналізу та оцінювання |
| Робота з інформацією        | Використання результатів інтелектуальної обробки даних                | Підвищення вимог до критичного мислення             |
| Комунікація з громадянами   | Поєднання цифрових сервісів і персоналізованої взаємодії              | Посилення значення ЕІ та навичок комунікації        |
| Управління змінами          | Адаптація до нових технологічних умов діяльності                      | Розвиток гнучкості та готовності до інновацій       |
| Командна взаємодія          | Робота в міждисциплінарному цифровому середовищі                      | Підвищення значення співпраці та координації        |
| Прийняття рішень            | Контроль і інтерпретація рекомендацій, сформованих ШІ                 | Посилення відповідальності та професійного судження |

*Джерело: сформовано автором на основі [1, р. 38; 2, с. 214; 5, с. 12; 8, с. 87; 9, р. 225; 11, р. 76].*

Характерною особливістю сучасного етапу розвитку державної служби є те, що технологічний прогрес не зменшує значення людського чинника, а навпаки підвищує вимоги до його якості. Виконання багатьох технічних і процедурних операцій поступово передається цифровим системам, тоді як за державним службовцем залишаються функції, пов'язані з оцінкою суспільних наслідків рішень, визначенням пріоритетів розвитку та врахуванням інтересів різних груп населення [11, р. 76].. Саме тому центр професійної діяльності зміщується від виконання регламентованих процедур до управління складними соціальними процесами.

На практиці це проявляється у зміні змісту щоденної роботи персоналу органів влади. Якщо раніше значна частина часу витрачалася на пошук, узагальнення та перевірку інформації, то сьогодні працівник дедалі частіше



працює з уже підготовленими аналітичними висновками, які потребують критичної оцінки та адаптації до конкретної управлінської ситуації. Відтак ключового значення набуває здатність не лише використовувати цифрові інструменти, а й розуміти їх обмеження, можливі ризики помилок та потенційні наслідки автоматизованих рекомендацій.

Водночас розвиток цифрових сервісів не усуває потребу в ефективній взаємодії з громадянами. Навпаки, чим більше стандартних комунікацій переходить у цифровий формат, тим вищою стає цінність якісної людської взаємодії у складних або конфліктних ситуаціях. Робота із соціально вразливими категоріями населення, розгляд індивідуальних звернень, врегулювання спірних питань чи комунікація під час кризових подій потребують не стільки цифрових навичок, скільки розвинутого ЕІ, уміння слухати, переконувати та формувати довіру до державних інституцій [9, р. 225].

За таких умов професійний профіль державного службовця набуває міждисциплінарного характеру. Ефективність його діяльності визначається вже не лише знанням нормативно-правової бази або володінням управлінськими процедурами, а здатністю поєднувати технологічні можливості ШІ з аналітичним мисленням, етичними принципами та ЕІ [5, с. 12]. Саме така комбінація компетентностей формує кадрову основу модернізованої державної служби, здатної ефективно функціонувати в умовах цифрової трансформації.

Попри значний потенціал ШІ для модернізації системи державної служби, його впровадження супроводжується низкою організаційних, кадрових та етичних проблем, які можуть суттєво обмежувати очікуваний управлінський ефект. Однією з ключових організаційних проблем залишається недостатня готовність багатьох державних установ до інтеграції інтелектуальних технологій у наявні управлінські процеси [2, с. 214].



Фрагментарність інформаційних систем, відсутність єдиних стандартів обміну даними, технічна несумісність окремих цифрових платформ та нерівномірний рівень цифрового розвитку різних органів влади ускладнюють масштабне використання ІІІ в управлінській практиці.

Суттєвим викликом є також дефіцит кадрового потенціалу, здатного ефективно працювати з інтелектуальними системами. Значна частина державних службовців не має достатнього рівня цифрових компетентностей для критичного аналізу результатів, сформованих алгоритмами ІІІ. Це підвищує ризик формального сприйняття автоматизованих рекомендацій без належної професійної оцінки їх обґрунтованості та можливих наслідків [1, р. 38]. Додатковою проблемою виступає опір організаційним змінам, який часто виникає через побоювання втрати робочих функцій, зміну усталених моделей діяльності або зростання вимог до професійної підготовки персоналу.

Не менш важливими є проблеми управлінської відповідальності. Використання ІІІ у процесі підготовки рішень ускладнює визначення меж відповідальності між розробниками технологій, адміністраторами систем та посадовими особами, які приймають остаточні управлінські рішення. У випадку помилкових прогнозів або некоректних рекомендацій виникає питання щодо суб'єкта відповідальності за наслідки таких рішень, що залишається недостатньо врегульованим у практиці державного управління.

Серед етичних проблем особливого значення набувають питання прозорості алгоритмів, захисту персональних даних та забезпечення справедливості автоматизованих процедур. Алгоритмічні моделі можуть відтворювати або посилювати наявні упередження, закладені в даних, на яких вони навчаються, що створює ризики дискримінації окремих соціальних груп. Додаткові загрози пов'язані з надмірною залежністю від автоматизованих систем, зниженням ролі професійного судження державних службовців та можливістю втрати людиноорієнтованого характеру державної служби.



Викликом залишається і забезпечення належного рівня кібербезпеки. Зростання обсягів даних та використання складних цифрових платформ підвищують ризики несанкціонованого доступу до інформації, маніпулювання даними та зовнішнього втручання в роботу державних інформаційних систем. Водночас швидкість розвитку технологій ІІІ суттєво випереджає темпи оновлення нормативно-правового регулювання, що призводить до появи правових прогалин у питаннях використання алгоритмів, захисту даних, аудиту систем ІІІ та контролю за їх функціонуванням.

Ефективне використання ІІІ в процесі модернізації державної служби потребує переходу від фрагментарного впровадження окремих цифрових рішень до формування цілісної системи управління цифровими трансформаціями. Насамперед доцільним є розроблення єдиних підходів до інтеграції технологій ІІІ в управлінські процеси з урахуванням стратегічних цілей розвитку державної служби та специфіки діяльності окремих органів влади. Це сприятиме узгодженості цифрових ініціатив, підвищенню ефективності використання ресурсів і мінімізації ризиків дублювання функцій.

Важливим напрямом удосконалення менеджерських підходів є розвиток кадрового потенціалу державної служби. Підготовка та підвищення кваліфікації персоналу мають бути орієнтовані не лише на формування цифрових компетентностей, а й на розвиток навичок критичного аналізу, управління змінами, етичного прийняття рішень та ЕІ. Такий підхід дозволить забезпечити більш ефективну взаємодію державних службовців із системами ІІІ та підвищити якість використання результатів їх роботи у практиці державного управління.

Доцільним є також запровадження механізмів постійного моніторингу та оцінювання ефективності використання ІІІ. Регулярний аналіз результатів функціонування інтелектуальних систем, аудит алгоритмів і контроль їх



впливу на управлінські процеси сприятимуть підвищенню прозорості рішень та своєчасному виявленню потенційних ризиків. Особливої уваги потребує забезпечення зрозумілості алгоритмічних рішень для користувачів і громадян, що є важливою передумовою збереження довіри до державних інституцій.

Окремим напрямом має стати посилення етичних та правових засад використання ШІ. Рекомендується впроваджувати принципи відповідальності, недискримінації, захисту персональних даних та людського контролю над критично важливими управлінськими рішеннями. Використання ШІ повинно розглядатися як інструмент підтримки діяльності державних службовців, а не як механізм повної заміни людського професійного судження.

Перспективним менеджерським підходом є формування гібридної моделі державної служби, у межах якої аналітичні можливості ШІ поєднуються з професійним досвідом, ЕІ та відповідальністю державних службовців. Така модель забезпечує більш обґрунтоване прийняття рішень, підвищує адаптивність органів влади до змін зовнішнього середовища та створює передумови для побудови сучасної, результативної й людиноорієнтованої системи державної служби.

**Висновки.** У результаті дослідження встановлено, що ШІ є важливим чинником модернізації системи державної служби, який сприяє підвищенню результативності управлінських процесів, якості прийняття рішень та ефективності використання інформаційних ресурсів. Доведено, що впровадження ШІ супроводжується трансформацією функцій державних службовців і зростанням ролі аналітичних компетентностей, критичного мислення та ЕІ.

Виявлено, що основними проблемами використання ШІ в державній службі є недостатня інтегрованість цифрової інфраструктури, дефіцит необхідних компетентностей персоналу, організаційний опір змінам, ризики інформаційної безпеки, обмежена прозорість алгоритмів та неврегульованість



окремих етичних і правових аспектів.

Обґрунтовано доцільність розвитку цифрових компетентностей державних службовців, удосконалення механізмів управління цифровими трансформаціями, посилення етичного контролю та впровадження гібридної моделі державної служби, що поєднує можливості ШІ з професійним досвідом і ЕІ персоналу.

Перспективи подальших досліджень пов'язані з розробленням підходів до оцінювання ефективності використання ШІ в державному управлінні, а також із дослідженням механізмів інтеграції ШІ та ЕІ у процеси управління персоналом державної служби.

### Список використаних джерел

1. Vesolovska M., Karkovska V., Duma O. Artificial intelligence in public administration: how the emotional intelligence of civil servants influences its effective implementation. *Administratie si Management Public*. 2025. Vol. 45. P. 27–45. DOI: <https://doi.org/10.24818/amp/2025.45-02>.
2. Мануїлова К., Піроженко Н., Нелюб О. Штучний інтелект у стратегічному прогнозуванні потреб кадрів публічної служби. *Теоретичні та прикладні питання державотворення*. 2025. № 34. С. 209–217. DOI: <https://doi.org/10.35432/tisb342025353084>.
3. Куранда М. В., Богуцька О. А. Штучний інтелект як фактор конвергенції праці та капіталу: потенціал використання для розвитку економіки України. *Економіка промисловості*. 2025. Т. 108, № 2. С. 41–50. DOI: <https://doi.org/10.15407/econindustry2025.02.041>.
4. Криниця С. О. Цифрова трансформація податкової та митної систем: зарубіжний досвід та перспективи для України. *Актуальні питання економічних наук*. 2025. № 9. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.15165120>.



5. Колісніченко Н. Реформи та інновації у публічному управлінні: еволюція моделей і виклики сучасності. *Теоретичні та прикладні питання державотворення*. 2025. Т. 1, № 34. С. 7–14. DOI: <https://doi.org/10.35432/tisb342025342088>.
6. Вербовський І., Матвєєв В. Шляхи вдосконалення впливу цифровізації на ефективність державного управління в Україні. *Економіка. Управління. Інновації*. 2025. Вип. 1, № 36. DOI: [https://doi.org/10.35433/ISSN2410-3748-2024-1\(36\)-6](https://doi.org/10.35433/ISSN2410-3748-2024-1(36)-6).
7. Дідківська О. Цифровізація соціальних послуг в Україні: досвід європейських країн і необхідність людського чинника. *Економіка і управління*. 2025. Вип. 3. С. 17–25. DOI: <https://doi.org/10.32782/2312-7872.3.2025.2>.
8. Франчук В. С. Штучний інтелект у системі публічного управління: потенціал та ризики. *Публічне адміністрування та національна безпека*. 2025. Вип. 5. № 58. С. 83–89. DOI: <https://doi.org/10.25313/2617-572X-2025-5-11028>.
9. Islam M. R. Administrative Reform in Bangladesh Civil Service in the Era of Artificial Intelligence. In: *Comparative Governance Reforms: Assessing the Past and Exploring the Future*. Cham: Springer Nature Switzerland, 2024. Vol. 52. P. 213–233. DOI: [https://doi.org/10.1007/978-3-031-70306-5\\_12](https://doi.org/10.1007/978-3-031-70306-5_12).
10. Gaie C., Mueck M. Modernizing the Processes for Human Resources Through Artificial Intelligence to Optimize a Variety of e-Government Responsibilities. In: *Transforming Public Services – Combining Data and Algorithms to Fulfil Citizen's Expectations*. Cham: Springer, 2024. Vol. 252. P. 189–205. DOI: [https://doi.org/10.1007/978-3-031-55575-6\\_8](https://doi.org/10.1007/978-3-031-55575-6_8).
11. Kryshchanovych M. Impact of Intellectualization on the Management System in Public Service Activities in Society 5.0. *Socio-economic Relations in the Digital Society*. 2024. Vol. 4, № 54. P. 71–79. DOI: <https://doi.org/10.55643/ser.4.54.2024>.



12. Vatamanu A. F., Tofan M. Integrating Artificial Intelligence into Public Administration: Challenges and Vulnerabilities. *Administrative Sciences*. 2025. Vol. 15, № 4. Article 149. DOI: <https://doi.org/10.3390/admsci15040149>.

13. Ogu O. A., Nkemjika A. K., Oranekwu D. C., Okoye A. T. Optimizing Public Services Delivery Through Artificial Intelligence: Challenges, Opportunities, and Future Directions. *International Journal of Public Administration and Development Studies*. 2024. Vol. 1, № 1. P. 156–164. URL: <https://ijpads.com/index.php/ijpads/article/view/13/13> (дата звернення: 15.01.2026).

14. Bhat J., Sundar D., Jayaram Y. Modernizing Legacy ERP Systems with AI and Machine Learning in the Public Sector. *International Journal of Emerging Research in Engineering and Technology*. 2022. Vol. 3, № 4. P. 104–114. DOI: <https://doi.org/10.63282/3050-922X.IJERET-V3I4P112>.

15. Saragih A. H., Reyhani Q., Setyowati M. S., Hendrawan A. The Potential of an Artificial Intelligence (AI) Application for the Tax Administration System's Modernization: The Case of Indonesia. *Artificial Intelligence and Law*. 2023. Vol. 31, № 3. P. 491–514. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10506-022-09321-y>.