

ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ

DOI: <https://doi.org/10.32844/ibpala-2025-3.01>

УДК 35:004.8

ШТУЧНИЙ ІНТЕЛЕКТ ЯК ЧИННИК ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ДОБИ

Білик Олена Іванівна,

доктор наук з державного управління, професор,
професор кафедри адміністративного та фінансового менеджменту
ННІ Інституту адміністрування, державного управління та професійного розвитку
Національного університету «Львівська політехніка»
м. Львів, Україна
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-7110-7257>

Недошитко Ангеліна Андріївна,

студентка спеціальності D4 «Публічне управління та адміністрування»,
ННІ Інститут адміністрування, державного управління та професійного розвитку
Національного університету «Львівська політехніка»
м. Львів, Україна
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-9874-6182>

У статті здійснено аналітичний огляд впровадження технологій штучного інтелекту в державному управлінні, зокрема в контексті глобальних тенденцій цифрової трансформації. Метою дослідження є визначення ключових напрямів використання ШІ у публічному секторі, оцінка пов'язаних із цим ризиків та вироблення рекомендацій щодо етичного й безпечного впровадження таких технологій. Методологічну основу становлять порівняльний, системний та аналітичний підходи, що дали змогу комплексно розглянути досвід провідних країн світу, зокрема Естонії, Великої Британії та Албанії, України а також проаналізувати практики міжнародних організацій, таких як Організації економічного співробітництва та розвитку.

У процесі аналізу виявлено, що штучний інтелект сприяє підвищенню ефективності управлінських процесів, оптимізації комунікацій із громадянами, прогнозуванню ризиків і прийняттю обґрунтованих рішень. Водночас доведено, що неконтрольоване використання алгоритмів створює низку викликів – від дискримінації та упередженості до ризиків кібербезпеки й порушення прав людини. У результаті сформульовано висновок, що ефективно впровадження ШІ у державному управлінні можливе лише за умови забезпечення прозорості, етичних стандартів, міждисциплінарної експертизи та людиноцентричного підходу. Розвиток цифрового уряду має поєднувати технологічний прогрес із відповідальністю перед громадянами, забезпечуючи довіру, безпеку та сталий розвиток суспільства.

Додатково підкреслено, що для формування ефективної системи управління штучним інтелектом у публічному секторі необхідним є створення нормативно-правових рамок, які б регулювали питання прозорості алгоритмів, захисту персональних даних та відповідальності за прийняті автоматизовані рішення. Важливим аспектом є розвиток цифрових компетентностей державних службовців, формування культури етичного використання даних і запровадження механізмів громадського контролю за технологічними процесами. Результати дослідження свідчать, що саме баланс між

Рекомендоване посилання:

Білик О. І., Недошитко А. А. Штучний інтелект як чинник інтелектуальної трансформації публічного управління в умовах цифрової доби. *International Bulletin on Public Administration and Legal Affairs*. 2025. № 3 (5). С. 7–14. DOI: <https://doi.org/10.32844/ibpala-2025-3.01>

© Білик О. І., Недошитко А. А., 2025

технологічними інноваціями та гуманістичними цінностями визначатиме успішність цифрової трансформації держави.

Ключові слова: штучний інтелект, державне управління, цифрова трансформація, етичні стандарти, людиноцентричний підхід, публічний сектор, ризики впровадження, цифрове врядування.

ARTIFICIAL INTELLIGENCE AS A DRIVER OF THE INTELLECTUAL TRANSFORMATION OF PUBLIC ADMINISTRATION IN THE DIGITAL ERA

Bilyk Olena Ivanivna,

Doctor of Public Administration, Professor,
Professor of the Department of Administrative and Financial Management
Institute of Public Administration, Governance and Professional Development
Lviv Polytechnic National University
Lviv, Ukraine
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-7110-7257>

Nedoshytko Anhelina Andriivna,

Student of specialty D4 «Public Management and Administration»
Institute of Public Administration, Governance and Professional Development
Lviv Polytechnic National University
Lviv, Ukraine
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-9874-6182>

The article provides an analytical overview of the implementation of artificial intelligence (AI) technologies in public administration, particularly within the context of global digital transformation trends. The purpose of the study is to identify the key directions of AI application in the public sector, assess the related risks, and develop recommendations for the ethical and secure adoption of such technologies. The methodological framework is based on comparative, systemic, and analytical approaches, which made it possible to comprehensively examine the experience of leading countries – including Estonia, the United Kingdom, Albania, and Ukraine – as well as to analyze the practices of international organizations such as the Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD).

The analysis reveals that artificial intelligence contributes to improving the efficiency of administrative processes, optimizing communication with citizens, forecasting risks, and supporting evidence-based decision-making. At the same time, it demonstrates that uncontrolled algorithmic use creates multiple challenges – from discrimination and bias to cybersecurity threats and potential violations of human rights. The study concludes that effective implementation of AI in public administration is achievable only under conditions of transparency, adherence to ethical standards, interdisciplinary expertise, and a human-centric approach. The development of digital government should integrate technological progress with civic responsibility, ensuring trust, security, and sustainable social development.

Furthermore, the article emphasizes the need to establish a comprehensive regulatory framework for AI governance in the public sector – one that defines transparency requirements for algorithms, safeguards personal data, and delineates accountability for automated decision-making. An equally important aspect is the enhancement of digital competencies among civil servants, the cultivation of a culture of ethical data use, and the creation of mechanisms for public oversight of technological processes. The findings demonstrate that the balance between technological innovation and humanistic values will determine the success of the state's digital transformation.

Keywords: artificial intelligence, public administration, digital transformation, ethical standards, human-centric approach, public sector, implementation risks, digital governance.

Актуальність теми

Цифрова трансформація публічного управління є одним із ключових викликів

і водночас можливостей сучасної держави. В умовах зростання обсягів даних, ускладнення управлінських процесів і підвищених суспільних

очікувань щодо якості державних рішень штучний інтелект поступово перетворюється на важливий інструмент модернізації врядування. Його застосування відкриває нові перспективи для аналітичної підтримки рішень, автоматизації публічних сервісів, прогнозування ризиків та покращення взаємодії між державою і громадянами. Водночас інтеграція технологій штучного інтелекту у сферу публічного управління виходить далеко за межі технічних інновацій. Вона безпосередньо впливає на базові принципи демократичного врядування, зокрема прозорість, підзвітність, дотримання прав людини та рівність доступу до публічних послуг. За відсутності чітких етичних орієнтирів і правових рамок використання алгоритмічних систем може призводити до упереджених рішень, непрозорості управлінських процесів та зниження рівня суспільної довіри до державних інституцій.

Актуальність полягає у тому, Україна одночасно реалізує масштабні процеси цифровізації та перебуває в умовах повномасштабної війни і готується до післявоєнної відбудови. У таких умовах держава потребує не лише ефективних цифрових рішень, а й концептуально виваженого підходу до використання штучного інтелекту як чинника інтелектуальної трансформації публічного управління. Саме тому актуальним є наукове осмислення можливостей і ризиків застосування ШІ у державному секторі з акцентом на людиноцентричність, етичну відповідальність і довгострокову стійкість управлінських рішень.

Стан дослідження

Використання штучного інтелекту в публічному управлінні можна віднести до категорії такого, що активно розвивається на міжнародному рівні та охоплює як технологічні, так і соціально-етичні аспекти цифрової трансформації держави. Значний внесок у формування сучасних підходів до врядування із застосуванням ШІ зроблено Організацією економічного співробітництва та розвитку. У відповідних аналітичних звітах ОЕСД (2023; 2025) особливу увагу приділено питанням класифікації ризиків, прозорості алгоритмічних рішень, підзвітності державних інституцій і розвитку цифрових компетентностей публічних службовців.

Прикладні аспекти використання штучного інтелекту в діяльності органів влади розглядаються у публікаціях IBM, де ШІ постає інструментом підвищення ефективності управлінських процесів, оптимізації державних сервісів і персоналізації взаємодії з громадянами. Нормативно-ціннісні орієнтири впровадження ШІ визначені в рекомендаціях ЮНЕСКО, які акцентують на пріоритеті прав людини, недопущенні дискримінації, захисті персональних даних і забезпеченні етичного контролю за алгоритмічними системами.

Водночас критичний підхід до цифрового врядування представлений у працях Кейт Кроуфорд і Вірджинії Юбенкс, де наголошується на

ризиках посилення соціальної нерівності, алгоритмічної упередженості та втрати суспільної довіри в разі неконтрольованого використання ШІ. В українському науковому дискурсі дослідження переважно зосереджені на практичних кейсах цифрових трансформацій і державних ініціативах, однак комплексний аналіз людиноцентричних і безпекових аспектів упровадження ШІ у публічне управління залишається недостатньо розробленим, що зумовлює актуальність подальших наукових пошуків у цьому напрямі.

Мета статті

Метою дослідження є здійснення комплексного аналізу процесів упровадження технологій штучного інтелекту в публічне управління, визначення їх потенціалу та ризиків, а також формування науково обґрунтованих рекомендацій щодо створення ефективної системи етичного, правового та організаційного регулювання ШІ у державному секторі.

Виклад основного матеріалу

Цифрова революція поступово охоплює всі сфери суспільного життя, і державне управління не є винятком. Більшість урядів світу вже досягли значного прогресу у цифровізації публічного сектору, особливо після викликів пандемії COVID-19, проте процес цей супроводжується численними складнощами. До прикладу, Естонія запустила унікальну програму електронного резидентства, що дозволяє іноземцям користуватися цифровими послугами країни та засновувати бізнес без фізичної присутності, а також систему X-Road, яка забезпечує безпечний обмін даними між державними установами (EestiFirma, 2025).

Важливою складовою цифрової трансформації стає штучний інтелект (ШІ), який здатний автоматизувати рутинні адміністративні процеси, підвищити ефективність реагування державних структур і зміцнити підзвітність перед громадянами. Разом з тим, упровадження систем ШІ у публічному секторі поки що відстає від приватного через низку чинників – дефіцит фахівців, застарілу ІТ-інфраструктуру, складні вимоги до безпеки даних і прозорості управлінських процесів (Organisation for Economic Co-operation and Development, 2025).

В аналітичних звітах ОЕСР зазначається, що штучний інтелект має «значний потенціал» для урядових структур, адже може не лише оптимізувати надання послуг, а й підтримувати процес ухвалення рішень, виявляти порушення чи шахрайські дії, а також підвищувати загальну ефективність державного сектору. Проте реалізація цих переваг можлива лише за наявності ефективної системи управління ризиками – зокрема, упередженості алгоритмів, відсутності пояснюваності, ризиків цифрової нерівності та надмірного збору персональних даних (Organisation for Economic Co-operation and Development, 2025).

Штучний інтелект може істотно вплинути на три ключові напрями діяльності

урядів – продуктивність, швидкість реагування та підзвітність. За оцінками міжнародних партнерів, його можливості проявляються на всіх етапах політичного циклу: від аналізу даних до реалізації політик. До основних вигід від використання ШІ віднесено автоматизацію і персоналізацію послуг, покращення прогнозування та аналізу, підвищення якості управлінських рішень і виявлення відхилень у роботі систем (Organisation for Economic Co-operation and Development, 2025a). Впровадження таких технологій також створює умови для активнішої взаємодії з громадянами, бізнесом та громадськими організаціями, що підсилює довіру до інститутів влади.

Корпорація IBM наголошує, що технології штучного інтелекту дозволяють урядам точніше прогнозувати ризики – зокрема, соціально-економічні чи безпекові, – удосконалювати надання публічних послуг, сприяти розвитку інноваційного середовища та підвищувати якість життя громадян. Крім того, системи ШІ можуть оптимізувати державні витрати та забезпечити кращу аналітичну підтримку під час розроблення стратегічних рішень (IBM, 2025).

Разом з тим, аналітики відзначають низку ризиків, що супроводжують інтеграцію ШІ у державне управління. Серед них – етичні та правові виклики, технічні збої, можливість виключення окремих груп населення, а також ризики надмірного контролю чи бездіяльності в разі помилкових рішень алгоритмів (Organisation for Economic Co-operation and Development, 2025a). Алгоритмічна непрозорість може призводити до дискримінації, а цифровий розрив – до нерівності у доступі до сервісів. Для запобігання цим наслідкам необхідні чіткі норми регулювання, процедури аудиту алгоритмів, вимоги до відкритості моделей і стандарти етичного використання даних.

Згідно з підходами міжнародних організацій, ефективна цифрова трансформація державного управління вимагає комплексного підходу. Першочерговим є формування державної політики у сфері ШІ, створення стратегій цифрового розвитку, інвестицій у науку та інфраструктуру, а також розвиток кадрового потенціалу. Важливими залишаються партнерства між державними структурами, академічними інституціями та бізнесом. Такі кооперації сприяють розробленню інновацій, а також забезпечують відповідність застосувань ШІ чинним правовим нормам і міжнародним стандартам (IBM, 2025).

Україна активно долучається до глобального процесу цифрової трансформації. Міністерство цифрової трансформації у 2025 році створило WINWIN AI Center of Excellence – центр передового досвіду, спрямований на розробку, впровадження та масштабування рішень зі штучного інтелекту у державному секторі (Міністерство цифрової трансформації України, 2024). Основна мета центру – стимулювання розвитку економіки знань і підвищення технологічної

конкурентоспроможності країни. За словами Михайла Федорова, до 2030 року Україна має намір увійти до трійки світових лідерів за рівнем інтеграції ШІ у державне управління (Міністерство цифрової трансформації України, 2024).

Діяльність WINWIN AI CoE охоплює кілька стратегічних напрямів: створення прикладних AI-продуктів для публічного та оборонного секторів, розвиток освітніх ініціатив з підготовки фахівців, підтримку стартапів і малих підприємств, а також налагодження співпраці з провідними міжнародними технологічними компаніями. За перший рік роботи центр запустив AI-інкубатор, ініціював розробку 16 пілотних проєктів (з яких половина доведена до рівня MVP) і впровадив кілька функціональних AI-продуктів для державних структур (Міністерство цифрової трансформації України, 2024).

Одним із найпомітніших прикладів застосування ШІ в Україні є інтеграція AI-асистента у портал «Дія». Цей інтелектуальний чат-бот забезпечує цілодобову взаємодію з громадянами та дозволяє отримувати державні послуги безпосередньо в чаті - наприклад, довідку про доходи чи інші документи (Digital State, 2024). Подібні рішення роблять цифрові сервіси більш зручними та орієнтованими на користувача. Раніше вже функціонував чат-бот «Наталка», який автоматизував комунікацію з партнерами проєкту «Дія», сприяючи ефективнішій координації процесів (WINWIN AI Center of Excellence, 2024).

Технології штучного інтелекту також починають використовуватись для внутрішньої оптимізації державних процесів. Зокрема, розробляються пілотні рішення для автоматизованого створення законодавчих документів, що дозволяє скоротити терміни підготовки нормативних актів до кількох днів. Інші приклади включають AI-інструменти для HR-процесів – автоматичний відбір кандидатів, формування вимог до вакансій і початкову оцінку резюме (WINWIN AI Center of Excellence, 2024). Такі інновації покликані зменшити адміністративне навантаження та прискорити управлінські рішення.

ШІ також поступово проникає в освіту та соціальну сферу. Наприклад, планується використання інтелектуальних систем у застосунку «Мрія» для побудови персоналізованих освітніх траєкторій. Крім того, інтеграція AI-технологій у платформу «Дія.Освіта» має зробити навчання більш адаптивним та інтерактивним. Одним із ключових завдань Міністерства цифрової трансформації є підвищення рівня AI-грамотності громадян шляхом просвітницьких програм і залучення суспільства до апробації нових цифрових сервісів (Міністерство цифрової трансформації України, 2024).

Одним із найрезонансних прикладів використання штучного інтелекту у сфері публічного управління став випадок Албанії, де у вересні 2025 року уряд оголосив про призначення віртуальної «міністерки» Diella, створеної на базі

системи штучного інтелекту (Bomont & Zorić, 2025). Згідно із заявою прем'єр-міністра Еді Рами, Diella має наглядати за процесами державних закупівель, сприяти зниженню рівня корупції та підвищенню прозорості урядових рішень.

Ініціатива з'явилася у контексті євроінтеграційних прагнень Албанії та спроб продемонструвати інноваційний підхід до державного управління. Diella позиціонувалася як «міністр держави з питань штучного інтелекту», що, за словами уряду, має забезпечити більш раціональне прийняття рішень і ефективний контроль за витратами публічних коштів (The Washington Post, 2025).

Разом з тим, цей крок викликав широку дискусію серед експертів та громадськості. Багато дослідників розцінили появу «ШІ-міністерки» не стільки як реальну адміністративну реформу, скільки як символічний або навіть піар-жест, спрямований на покращення міжнародного іміджу країни (Bomont & Zorić, 2025). Етичні аспекти такого рішення також викликали питання – адже фактичне покладання функцій державного управління на штучний інтелект ставить під сумнів принципи політичної відповідальності, легітимності та підзвітності.

Критики наголошують, що навіть якщо Diella є лише програмною системою, яка допомагає збирати, аналізувати й систематизувати дані, сам факт її «призначення» як міністра створює небезпечний прецедент. Держава може опинитися в ситуації, коли політична відповідальність розмивається, а рішення – хоч і формально ухвалені людьми – сприймаються як продиктовані алгоритмом. Такий підхід ризикує підмінити суть цифрової трансформації публічного управління її зовнішнім ефектом, коли інновації використовуються як засіб легітимізації влади, а не підвищення ефективності управлінських процесів (The Washington Post, 2025).

Водночас кейс Албанії має аналітичну цінність як ранній приклад використання штучного інтелекту у політичній символіці. Він піднімає важливе питання: чи може штучний інтелект виконувати публічні ролі, які передбачають елементи політичної волі, етичного вибору та відповідальності? На сьогодні немає правових механізмів, які б визначали статус таких систем у структурі виконавчої влади. Це створює ризики правової невизначеності та підриває засади демократичної підзвітності. Таким чином, «призначення» Diella демонструє не стільки реальну інтеграцію інтелектуальних систем у державне управління, скільки намагання за допомогою цифрових технологій створити образ «розумного уряду». З наукового погляду, цей приклад підкреслює необхідність збереження балансу між технологічними інноваціями та людиноцентричними принципами управління – адже навіть найрозвинутіші алгоритми не можуть повноцінно замінити етичний і політичний вимір державної відповідальності.

Важливо розуміти, що у добу глобальної цифрової трансформації державне управління

переживає якісно новий етап розвитку, де технології штучного інтелекту (ШІ) стають важливим інструментом модернізації управлінських процесів. Разом із цим виникає потреба не лише у впровадженні інновацій, а й у системному осмисленні потенційних загроз, які вони можуть нести для держави, суспільства та окремої людини. Відповідальне застосування ШІ в публічному секторі вимагає поєднання технологічної компетентності, етичної відповідальності та правової виваженості – саме ці чинники формують основу довіри до цифрового врядування.

Міжнародна практика підтверджує: штучний інтелект не може ефективно функціонувати без постійного моніторингу ризиків та їх системної класифікації. Організація економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР) наголошує, що всі ризики, пов'язані з алгоритмічними системами, доцільно поділяти на п'ять ключових груп – технологічні (операційні), соціальні, правові, етичні та репутаційні (Organisation for Economic Co-operation and Development, 2023). Такий підхід забезпечує цілісне бачення потенційних загроз на всіх етапах життєвого циклу цифрових рішень – від збору та оброблення даних до ухвалення управлінських рішень і подальшого контролю за їх наслідками.

Існує поняття ризиків технологій, що охоплюють широкий спектр технічних викликів, що можуть впливати на стабільність та надійність державних інформаційних систем. Йдеться, зокрема, про можливість програмних збоїв, кібератак, втрату даних або появу хибних результатів унаслідок некоректного навчання моделей. Особливу загрозу становлять так звані «галюцинації» ШІ – ситуації, коли система створює викривлену або вигадану інформацію, що сприймається як достовірна (IBM, 2024a). Подібні помилки можуть суттєво впливати на якість управлінських рішень, створювати затримки у функціонуванні державних сервісів і підривати міжвідомчу взаємодію.

Недостатній рівень цифрової грамотності, брак технічних ресурсів або відсутність стабільного підключення до інтернету призводять до того, що частина населення опиняється поза межами цифрового врядування (Organisation for Economic Co-operation and Development, 2022). І у цьому проявляються соціальні ризики, що супроводжуються посиленням цифрової нерівності та нерівного доступу громадян до державних електронних послуг. Це створює передумови для соціальної дискримінації, особливо серед представників вразливих груп – людей похилого віку, мешканців сільських територій чи осіб із обмеженими можливостями. Таким чином, впровадження ШІ без належної соціальної адаптації може поглибити розрив між «цифровими» та «традиційними» громадянами.

Окрім цього, у публічному секторі ШІ дедалі частіше застосовується у сферах, що стосуються конфіденційної інформації – соціальні виплати, безпека, міграційний контроль тощо. Це створює

небезпеку порушення прав людини, перевищення повноважень або збору надмірних даних без законних підстав (European Commission, 2023). У зв'язку з цим міжнародні організації закликають держави створювати нормативно-правові рамки, які б забезпечували прозорість, підзвітність та законність використання алгоритмів. Це і є ознаками правового ризику.

Етичні ризики мають більш глибоку, ціннісну природу. Вони стосуються ризику упередженості алгоритмів, що відтворюють або навіть підсилюють соціальні стереотипи, закладені у вихідних даних. Якщо системи навчаються на історичних масивах інформації з наявними дискримінаційними перекосами, результати їх роботи можуть порушувати принципи справедливості, рівності та людської гідності (UNESCO, 2021). Для мінімізації подібних загроз важливо запроваджувати механізми незалежного аудиту моделей, відкритого пояснення логіки прийняття рішень і залучення міждисциплінарних експертів до етапу проектування алгоритмів.

Тож ефективна цифрова трансформація державного управління потребує не лише технологічних інновацій, а й усвідомленого підходу до ризиків, які вони породжують. Управління ризиками ШІ має стати складовою культури публічного управління – такою, що базується на етичних принципах, правовій визначеності, соціальній інклюзивності та довірі. Адже технології, позбавлені людського виміру, здатні втратити свій сенс – і лише за умови гармонійного поєднання інновацій і відповідальності вони служитимуть суспільному добру.

Одним із найгостріших викликів застосування штучного інтелекту (ШІ) у публічному секторі є алгоритмічна упередженість – тенденція моделей машинного навчання відтворювати або навіть посилювати існуючі соціальні стереотипи. Якщо моделі навчаються на великих масивах історичних даних, то при наявності в них перекосів за ознаками статі, етнічності, віку або соціального статусу автоматичні рішення можуть несправедливо впливати на представників певних груп населення.

Ще однією суттєвою проблемою є непрозорість алгоритмічних моделей («чорний ящик»). У випадку державних систем, які використовують ШІ, це означає, що громадяни не завжди мають змогу зрозуміти, за якими критеріями ухвалено рішення, що впливає на їхні права чи соціальні виплати. Непояснюваність алгоритмів створює ризики для підзвітності державних інституцій.

Обробка великих обсягів персональних даних у державному управлінні за участі ШІ невідмінно пов'язана з питаннями приватності й захисту інформації громадян. Проблема не лише у можливості витоку даних, а й у ризику переходу від моделі держави-сервісу до моделі держави-нагляду, коли технології починають виконувати контрольні функції, а не лише забезпечувати права людини (Crawford, 2021).

Зокрема, системи, які застосовуються у сферах соціального захисту, безпеки чи міграційного контролю, часто передбачають створення інтегрованих баз даних – медичні, фінансові, біометричні та поведінкові відомості можуть об'єднуватися для алгоритмічного аналізу. Це дає змогу підвищувати ефективність державних процесів, але також створює умови для цифрового профілювання громадян – оцінювання ризиковості або добросовісності особи на основі автоматизованого аналізу (Eubanks, 2018). Такий підхід може мати непропорційні наслідки для приватного життя, якщо система функціонує без чітких критеріїв, відкритих процедур оскарження і громадського контролю.

До прикладу, у Великій Британії дослідники встановили, що експериментальне впровадження систем розпізнавання обличчя у кількох випадках не відповідало етичним і правовим стандартам – приміром, були підстави вважати, що технологія упускала аспекти рівності, підзвітності та прозорості (University of Cambridge, 2023). Також було опубліковано результати, згідно з якими у випробуваннях одного з британських поліцейських підрозділів понад 80 % відміток системи виявилися помилковими (тобто система помилково ідентифікувала «підозрюваних») (Sky News, 2019). Ці приклади не є універсальним описом усіх систем, але ілюструють, що навіть у розвинених демократіях впроваджувати ШІ у публічному секторі необхідно дуже обережно – з дотриманням технологічних, етичних і правових умов.

У відповідь на зростання ризиків надмірного застосування ШІ державними структурами, низка країн та міжнародних організацій ініціювали нормативні рамки, які зобов'язують проводити оцінку впливу, забезпечувати прозорість, людський контроль і можливість оскарження автоматизованих рішень (Organisation for Economic Co-operation and Development, 2023).

Розвиток штучного інтелекту у публічному секторі є не лише свідченням технологічного прогресу, а й маркером зрілості державного управління. Водночас швидкість впровадження інновацій значно перевищує темпи формування етичних, правових і соціальних орієнтирів, що створює складний простір ризиків і відповідальності. Державні інституції опинилися перед потребою діяти обережно – балансує між ефективністю, довірою й людським виміром цифрової трансформації. Однією з ключових проблем стає непрозорість алгоритмів, коли система ухвалює рішення без можливості пояснення їх логіки. Такий підхід підриває принцип підзвітності влади й може зменшити довіру до державних сервісів. Не менш відчутним викликом є ризик цифрової нерівності – ситуація, коли доступ до інноваційних послуг обмежений через нестачу цифрових навичок або технічних ресурсів. У результаті цифрове врядування, замість об'єднувати, здатне посилювати соціальні відмінності. Технологічна складність

і обсяги даних, з якими працюють державні алгоритми, породжують додаткові загрози – від програмних помилок до порушення приватності. У суспільстві зростає занепокоєння тим, що використання штучного інтелекту може перетворитися на інструмент нагляду, а не сервісу. Водночас практика свідчить: навіть найсучасніші моделі схильні до помилок, упереджень і хибних асоціацій, що формуються під час навчання систем на неповних або викривлених даних. Це ставить під питання справедливості і нейтральності рішень, ухвалених за участі ШІ.

Пошук балансу між інноваційністю та відповідальністю – головне завдання цифрової держави. Для цього необхідно не лише впроваджувати технічні регламенти, а й формувати комплексну політику етичного управління ШІ. Насамперед держава має забезпечити відкритість алгоритмічних рішень і створити механізми пояснюваності, щоб громадяни розуміли логіку дій цифрових систем. Важливим є запровадження процедур незалежного аудиту та верифікації алгоритмів, що дозволить виявляти потенційні упередження чи помилки ще на етапі розробки. Слід посилити нормативно-правову базу, яка регулює збір, обробку й використання персональних даних, а також передбачити обов'язкову оцінку впливу систем ШІ на права людини. Варто розвивати цифрову грамотність державних службовців, підготовку спеціалістів з етики технологій, кібербезпеки та управління даними. Не менш суттєвим кроком стане створення міжвідомчих комітетів або рад з етичного використання ШІ, які забезпечуватимуть баланс між технологічними можливостями та суспільними цінностями. Державні органи повинні також забезпечувати постійний моніторинг ризиків і комунікацію з громадськістю – інформувати про мету, принципи та результати використання штучного інтелекту у своїй діяльності. Це сприятиме зміцненню довіри громадян і підвищенню прозорості управлінських процесів.

Висновки

Успіх інтелектуальної трансформації держави визначається не лише якістю розроблених систем, а й готовністю суспільства прийняти їх на умовах справедливості й людяності. Штучний інтелект у публічному секторі не повинен замінювати людину – його місія полягає у тому, щоб допомагати приймати зважені рішення, робити державу відкритішою, точнішою й ближчою до громадянина. Гармонійне поєднання інновацій і відповідальності є передумовою справжнього цифрового прогресу, де технології стають продовженням людського розуму, а не його заміною.

Впровадження технологій штучного інтелекту у публічному управлінні відкриває нові горизонти взаємодії держави і громадян, однак водночас висуває комплекс викликів, пов'язаних із правами людини, етикою, приватністю та прозорістю. Алгоритмічна упередженість, непрозорість ухвалення

рішень, ризики цифрової нерівності та можливість надмірного нагляду – ключові проблемні напрями. Мінімізація цих ризиків можлива лише за умови, що державні установи запровадять системні механізми етичного управління ШІ: людський контроль над алгоритмами, відкритість процесів ухвалення рішень, незалежний аудит систем, підвищення цифрової компетентності працівників та створення міждисциплінарних комітетів з етики.

Держави, які прагнуть інтегрувати ШІ у систему управління, мають розглядати технологію не як самоціль, а як інструмент підсилення довіри, підзвітності й справедливості. Тільки за такого підходу інновації можуть стати дійсно на службі суспільства, а не джерелом нових цифрових ризиків.

Список використаних джерел

- EestiFirma. (n.d.) (2025). *Як отримати e-Residency в Естонії*. URL: <https://www.eestifirma.ee/landing/yak-otrimati-e-residency-v-estonii/>
- Organisation for Economic Co-operation and Development. (2025). *Governing with artificial intelligence*. OECD Publishing. URL: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2025/06/governing-with-artificial-intelligence_398fa287/795de142-en.pdf
- Organisation for Economic Co-operation and Development. (2025). *How artificial intelligence is accelerating the digital government journey: Governing with artificial intelligence*. URL: https://www.oecd.org/en/publications/governing-with-artificial-intelligence_795de142-en/full-report/how-artificial-intelligence-is-accelerating-the-digital-government-journey_d9552dc7.html
- IBM. (n.d.) (2025). *AI in government: Top use cases*. IBM Think. URL: <https://www.ibm.com/think/topics/ai-in-government>
- Міністерство цифрової трансформації України. (2024, May). *Мінцифра запускає WINWIN AI Center of Excellence – центр передового досвіду з розробки та інтеграції ШІ*. URL: <https://thedigital.gov.ua/news/technologies/mintsifra-zapuskae-winwin-ai-center-of-excellence-tsentr-peredovogo-dosvidu-z-rozrobki-ta-integratsii-shi>
- Digital State. (2024). *Diia.AI: The world's first national AI-agent that delivers real government services*. URL: <https://digitalstate.gov.ua/news/govtech/diiaai-pershyy-u-sviti-derzavnyy-ai-ahent-iakyy-ne-prosto-konsultuye-a-nadaye-posluhy-iak-pratsiuye-shtuchnyy-intelekt-na-portali>
- WINWIN AI Center of Excellence. (2024). *About the WINWIN AI Center of Excellence*. URL: <https://ai.thedigital.gov.ua/winwin>
- Bòmont, C., & Zorić, B. (2025, October 17). *Artificial intelligence, real politics: What Albania's AI Minister means for EU accession*. European Union Institute for Security Studies. URL: <https://www.iss.europa.eu/publications/commentary/artificial-intelligence-real-politics-what-albanias-ai-minister-means-eu>

- The Washington Post. (2025, September 21). *Albania's mischievous AI stunt* [Opinion]. URL: <https://www.washingtonpost.com/opinions/2025/09/21/diella-albania-ai-bot-corruption/>
- Organisation for Economic Co-operation and Development. (2023). *Framework for the classification of AI risks in public administration*. OECD Publishing. URL: <https://www.oecd.org/publications/framework-for-the-classification-of-ai-risks>
- IBM. (2024). *AI risk management and system reliability*. IBM Research. URL: <https://research.ibm.com/publications/ai-risk-management>
- Organisation for Economic Co-operation and Development. (2022). *Digital divide and social inclusion in public AI systems*. OECD Publishing. URL: <https://www.oecd.org/governance/digital-divide-and-social-inclusion-in-public-ai-systems>
- European Commission. (2023). *Guidelines on AI and data protection under GDPR*. Publications Office of the European Union. URL: https://commission.europa.eu/publications/guidelines-ai-and-data-protection-under-gdpr_en
- UNESCO. (2021). *Recommendation on the ethics of artificial intelligence*. URL: <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000381137>
- Crawford, K. (2021). *Atlas of AI: Power, politics, and the planetary costs of artificial intelligence*. Yale University Press. URL: <https://yalebooks.yale.edu/book/9780300209570/atlas-of-ai>
- Eubanks, V. (2018). *Automating inequality: How high-tech tools profile, police, and punish the poor*. St. Martin's Press. URL: <https://us.macmillan.com/books/9781250074317/automatinginequality>
- University of Cambridge. (2023, May 15). *UK police fail to meet legal and ethical standards in use of facial recognition, researchers find*. URL: <https://www.cam.ac.uk/research/news/uk-police-fail-to-meet-legal-and-ethical-standards-in-use-of-facial-recognition>
- Sky News. (2019, July 4). *Met Police's facial recognition tech has 81 % error rate, independent report says*. URL: <https://news.sky.com/story/met-polices-facial-recognition-tech-has-81-error-rate-independent-report-says-11755941>
- Organisation for Economic Co-operation and Development. (2023). *OECD framework for the classification of AI systems*. OECD Publishing. URL: <https://doi.org/10.1787/7d5d8fba-en>