МІНІСТЕРСТВО ФІНАНСІВ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ ПОДАТКОВИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ СОЦІАЛЬНО-ГУМАНІТАРНИХ ТЕХНОЛОГІЙ, СПОРТУ ТА РЕАБІЛІТАЦІЇ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

КВАЛПФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему: **«Інтелектуалізація публічного управління та адміністрування»**

Здобувача вищої освіти II курсу, групи МПА-24-1,
спеціальності 281 Публічне управління та адміністрування,
освітньої програми «Регіональне управління та самоврядування»

_____ Панфілова Дмитра Юрійовича
(підпис) (прізвище, ім'я, по батькові)

Науковий керівник _____ Канцур Інна Григорівна, канд. екон. наук, доцент, доцент кафедри

Керівник освітньо-професійної програми _____ Канцур Інна Григорівна, канд. екон. наук, доцент, доцент кафедри

Допущено до захисту за рішенням кафедри менеджменту та публічного управління протокол від «30» 01 2026 № 6

Завідувач кафедри менеджменту та публічного управління _____ Гусятинський Микола Володимирович, к.т.н., доцент

Ірпінь – 2026

Реєстрація № 9 22.01.2026 Бессченко І.І.
(дата) (підпис відповідальної особи)

Результати перевірки 26.01.26 Т.Т. Канчур
(до захисту, на доопрацювання) (дата) (підпис)

Результат захисту 80б. 10.02.2026
(оцінка) (дата) (підпис)

Голова комісії: І.В. Діков
(підпис) (ініціали, прізвище)

Члени комісії:
(підпис) М.В. Гуцетинський
(ініціали, прізвище)
(підпис) Т.Т. Канчур
(ініціали, прізвище)
(підпис) О.І. Вашкова
(ініціали, прізвище)

БЛАНК ОЦІНЮВАННЯ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ

Об'єкти контролю	Діапазон оцінки в балах	Фактична кількість балів	Примітки	Дата, П.І.П.: голови комісії, членів комісії, секретаря, (підписи)
ОЦІНЮВАННЯ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ КОМІСІЄЮ ПО ЗАХИСТУ				
1.Доповідь	від 0 до 10	9		
2. Роздатковий матеріал	від 0 до 5	5		
3. Знання теоретичного та практичного матеріалу, вміння відповідати на запитання	від 0 до 25	20		
4. Апробація (участь у конференціях)	від 0 до 10	10		
РАЗОМ БАЛІВ	від 0 до 50	39		
ЗАГАЛЬНА КІЛЬКІСТЬ БАЛІВ	від 0 до 100	80		

ПЕРЕВЕДЕННЯ ОЦІНКИ ЗА 100-БАЛЬНОЮ ШКАЛОЮ ДО НАЦІОНАЛЬНОЇ ШКАЛИ ТА ШКАЛИ ЄКТС

Оцінка за 100- бальною шкалою	Оцінка за шкалою ЕКТС	Оцінка за національною шкалою	Дата	П.І.П.: голови, членів комісії, секретаря, (підписи)
805	B	4 (добре)	10.02.2026	

Правила переведення оцінок до національної шкали та шкали ЕКТС

Оцінка за 100-бальною	Оцінка за шкалою	Оцінка за національною шкалою
90-100	A	5 (відмінно)
80-89	B	4 (добре)
70-79	C	
60-69	Б	3 (задовільно)
50-59	E	
35-49	ЄХ	2 (незадовільно)

Факультет соціально-гуманітарних технологій, спорту та реабілітації
Кафедра менеджменту та публічного управління
Спеціальність 281 Публічне управління та адміністрування
Освітня програма «Регіональне управління та самоврядування»

Затверджую
Завідувач кафедри менеджменту та публічного управління
М. В. Гусятинський
«30» 12 2024р.

Завдання на кваліфікаційну роботу
здобувачу вищої освіти
Панфілову Дмитру Юрійовичу
(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема кваліфікаційної роботи «Інтелектуалізація публічного управління та адміністрування»

Затверджена наказом ректора від 27.12.2024 Наказ № 1915

2. Строк здачі закінченої роботи до 30.01.2026

3. Цільова установка визначення рекомендацій щодо напрямів підвищення рівня інтелектуалізації публічного управління та адміністрування в Україні

Мета роботи є комплексне дослідження процесів інтелектуалізації публічного управління та адміністрування, визначення теоретичних засад, аналіз сучасних практик і виявлення напрямів підвищення його ефективності

Об'єктом дослідження система публічного управління та адміністрування в Україні, її інституційні структури та управлінські процеси, що взаємодіють із цифровими технологіями, знаннями та інтелектуальним капіталом

Предметом дослідження є форми та технології інтелектуалізації публічного управління, зокрема застосування аналітики даних, цифрових платформ, штучного інтелекту для підвищення ефективності прийняття рішень та забезпечення стійкості органів влади

Базою дослідження є Бучанська міська рада

4. Вихідні дані до роботи Закони України, Постанови та Розпорядження Кабінету Міністрів України, які регулюють питання інтелектуалізації публічного управління та адміністрування, монографії з досліджуваної проблеми, публікації в наукових періодичних виданнях, матеріали офіційних сайтів органів державної влади України, органів місцевого самоврядування, неурядових організацій, довідкові й статистичні матеріали тощо

5. Перелік графічного матеріалу Рис.1.1. Фактори впливу інтелектуалізації на публічне управління та адміністрування; Рис.1.2. Еволюція поняття «інтелектуалізація» в публічному управлінні та адмініструванні; Рис.1.3. Концептуальні підходи до інтелектуалізації управлінських процесів у публічному секторі; Рис.1.4. Сучасні інформаційні технології в міжнародному публічному управлінні; Рис. 2.1. Вплив процесів інтелектуалізації на функціонування публічної служби; Рис. 2.2. «Пріоритетні напрями реалізації «Концепції

цифрового розвитку Бучанської міської територіальної громади на 2022-2025 роки»; Т
2.1. Приклади реалізації Стратегії цифрового розвитку Бучанської міської територіа
громади; Рис.2.3. Інтелектуалізація публічного управління та адміністрування у Буч
міській територіальній громаді; Додаток А. Новітні інформаційні технології у міжнар
практиці публічного управління; Додаток Б. Порівняльна характеристика цифров
інтелектуалізації та використання штучного інтелекту в публічному управлінні Ук
Додаток В. Динаміка розвитку цифровізації, аналітики та штучного інтелекту в публіч
управлінні України (2019–2025 рр.); Додаток Г. Концепція цифрового розвитку Бучан
міської територіальної громади на 2022-2025 роки; Додаток Д. Узагальнення осно
напрямів Концепції цифрового розвитку Бучанської міської територіальної громади на
2025 роки

6. Зміст випускної кваліфікаційної роботи (перелік питань за кожним розділом) РОЗД
ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ІНТЕЛЕКТУАЛІЗАЦІЇ ПУБЛІЧН
УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ; 1.1. Концептуальні основи інтелектуал
публічного управління: сутність, еволюція та сучасні підходи; 1.2. Міжнародний д
впровадження інтелектуальних технологій у публічне управління; РОЗДІЛ 2. АН
ПРОЦЕСІВ ІНТЕЛЕКТУАЛІЗАЦІЇ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВА
2.1. Сучасний стан процесів інтелектуалізації публічного управління в Україні; 2.2. О
рівня цифровізації та використання інтелектуальних технологій у діяльності Бучан
міської ради; РОЗДІЛ 3. ПРОБЛЕМИ ТА НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ Р
ІНТЕЛЕКТУАЛІЗАЦІЇ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ В УК

7. Календарний план виконання роботи

№ п/п	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи	Строк виконання		Пр
		За планом	Фактично	
1.	Вибір теми, вивчення літературних джерел, постановка проблеми та складання плану роботи	25.11.2024	25.11.2024	
2.	Підготовка першого розділу роботи та подання його керівнику	25.04.2025	25.04.2025	
3.	Підготовка другого розділу роботи та подання його керівнику	03.11.2025	03.11.2025	
4.	Підготовка третього розділу роботи та подання його керівнику	05.12.2025	05.12.2025	
5.	Підготовка вступу та формування висновків, списку літературних джерел. Оформлення роботи згідно вимог ДПУ та подання її керівнику	19.12.2025	19.12.2025	
6.	Доопрацювання робити з урахуванням зауважень керівника	до 16.01.2026	до 16.01.2026	
7.	Отримання відгуку керівника	26.01.2026	26.01.2026	
8.	Отримання зовнішньої рецензії	30.01.2026	30.01.2026	
9.	Попередній захист роботи	28-29.01.2026	28.01.2026	
10.	Перевірка роботи на унікальність	18.01.2026	18.01.2026	
11.	Допуск кваліфікаційної роботи до захисту зав.каф.	до 01.02.2026		
12.	Захист роботи			

8. Дата видачі завдання «30» грудня 2024 р.

9. Науковий керівник кваліфікаційної роботи _____ І. Г. Канцур
(підпис) (прізвище, ініціали)

10. Гарант освітньо-професійної програми _____ А. С. Близнюк
(підпис) (прізвище, ініціали)

11. Завдання до виконання отримав здобувач вищої освіти _____ Д. Ю. Панфілов
(підпис) (прізвище, ініціали)

АНОТАЦІЯ

Інтелектуалізація публічного управління та адміністрування

Метою кваліфікаційної роботи є комплексне дослідження процесів інтелектуалізації публічного управління та адміністрування, визначення теоретичних засад, аналіз сучасних практик і виявлення напрямів підвищення його ефективності.

Завданнями роботи є: дослідити сутність, еволюцію та сучасні підходи інтелектуалізації публічного управління; узагальнити міжнародний досвід впровадження інтелектуальних технологій у публічне управління; визначити сучасний стан процесів інтелектуалізації публічного управління в Україні; оцінити рівень цифровізації та використання інтелектуальних технологій у діяльності Бучанської міської ради; виявити проблеми та запропонувати напрями підвищення рівня інтелектуалізації публічного управління та адміністрування в Україні.

Предметом дослідження є форми та технології інтелектуалізації публічного управління, зокрема застосування аналітики даних, цифрових платформ, штучного інтелекту для підвищення ефективності прийняття рішень та забезпечення стійкості органів влади.

Об'єктом дослідження є система публічного управління та адміністрування в Україні, її інституційні структури та управлінські процеси, що взаємодіють із цифровими технологіями, знаннями та інтелектуальним капіталом.

Базою дослідження є Бучанська міська рада.

За результатами дослідження сформульовано висновки та зроблено обгрунтовані пропозиції.

Одержані результати можуть бути використані в освітньому та навчальному процесі, в діяльності органів публічного управління тощо.

Кваліфікаційна робота містить 104 сторінки основного тексту, 1 таблицю, 7 рисунків, список використаних джерел з 45 найменувань, додатки.

Ключові слова: інтелектуалізація, цифровізація, штучний інтелект, публічне управління та адміністрування, відновлення.

Рік виконання кваліфікаційної роботи 2024-2026.

Рік захисту роботи 2026.

ANNOTATION

Intellectualization of Public Governance and Administration

The purpose of the qualification paper is to conduct a comprehensive study of the processes of intellectualization of public governance and administration, to determine their theoretical foundations, analyze current practices, and identify directions for increasing their effectiveness.

The objectives of the study are: to examine the essence, evolution, and modern approaches to the intellectualization of public governance; to generalize international experience in the implementation of intelligent technologies in public administration; to determine the current state of intellectualization processes in public governance in Ukraine; to assess the level of digitalization and the use of intelligent technologies in the activities of the Bucha City Council; to identify problems and propose directions for increasing the level of intellectualization of public governance and administration in Ukraine.

The subject of the research is the forms and technologies of intellectualization of public governance, in particular the application of data analytics, digital platforms, and artificial intelligence to improve decision-making efficiency and ensure the resilience of public authorities.

The object of the research is the system of public governance and administration in Ukraine, its institutional structures and managerial processes that interact with digital technologies, knowledge, and intellectual capital.

The research base is the Bucha City Council.

Based on the results of the study, conclusions were formulated and substantiated proposals were developed.

The obtained results can be used in the educational and training process, as well as in the practical activities of public governance bodies, etc.

The qualification paper comprises 104 pages of main text, 1 table, 7 figures, a list of references containing 45 sources, and appendices.

Keywords: intellectualization, digitalization, artificial intelligence, public governance and administration, recovery.

Year of completion of the qualification paper: 2024-2026.

Year of defense: 2026.

ЗМІСТ

ВСТУП……9

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ІНТЕЛЕКТУАЛІЗАЦІЇ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ……13

1.1. Концептуальні основи інтелектуалізації публічного управління: сутність, еволюція та сучасні підходи……..13

1.2. Міжнародний досвід впровадження інтелектуальних технологій у публічне управління……..27

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ПРОЦЕСІВ ІНТЕЛЕКТУАЛІЗАЦІЇ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ…….38

2.1. Сучасний стан процесів інтелектуалізації публічного управління в Україні……38

2.2. Оцінка рівня цифровізації та використання інтелектуальних технологій у діяльності Бучанської міської ради……...50

РОЗДІЛ 3. ПРОБЛЕМИ ТА НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ РІВНЯ ІНТЕЛЕКТУАЛІЗАЦІЇ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ В УКРАЇНІ……..64

ВИСНОВКИ……..72

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ……77

ДОДАТКИ……83

ВСТУП

Актуальність теми. В умовах затяжної війни та пов'язаних із нею системних потрясінь в Україні значно зросла потреба у переосмисленні механізмів функціонування державних інституцій. Органи влади щодня стикаються з нестандартними управлінськими ситуаціями, коли необхідно швидко зібрати, інтерпретувати та застосувати інформацію, а також координувати дії різних суб'єктів у швидкозмінному середовищі. У таких умовах особливого значення набуває інтелектуалізація публічного управління, яка передбачає не просто цифровізацію процесів, а формування нової культури ухвалення рішень – заснованої на глибокому аналізі, сучасних технологічних рішеннях, розвитку компетентностей державних службовців і здатності інституцій працювати з великими масивами даних. Воєнні та повоєнні виклики роблять інтелектуалізацію не факультативним напрямом модернізації, а критичною умовою життєздатності територіальних громад та їхньої стійкості. Саме тому дослідження концептуальних засад і практичних підходів до інтелектуалізації публічного управління є вкрай важливим, оскільки дозволяє визначити, які управлінські моделі здатні забезпечити ефективність державного сектору в період глибоких трансформацій.

Стан і ступінь розробки проблеми в спеціальній літературі. Проблематика інтеграції інтелектуальних технологій у діяльність органів публічної влади поки що не отримала всебічного та системного висвітлення в науковій літературі. Наявні дослідження зосереджуються переважно на окремих аспектах модернізації управлінських процесів: науковці Дурман О. [12] та Філатова Ю. [40] аналізували цілі та переваги інформатизації управління, Духовна О. [13], Куйбіда В., Карпенко О. [16], Лопушинський І. [22], Матвейчук Л. [24] та ін. обґрунтовували потребу реформування держави в умовах цифрової трансформації, а також Єганов В. [14], Кандзюба С. [17], Молохова Ю. [25] досліджували специфіку, сильні та слабкі сторони впровадження електронного документообігу. У сучасних дискусіях Дурман О. [12] тенденції розвитку інтелектуалізації публічного управління нерідко описують терміном «держава у

смартфоні». Запровадження цифрового врядування докорінно змінює підходи до функціонування державних інституцій, формати взаємодії між владою і громадянами та способи організації електронного документообігу. У комплексі це сприяє зміцненню прозорості, відкритості та результативності державного управління. Попри значний доробок учених щодо інтелектуалізації публічної сфери, стрімкий розвиток технологій зумовлює постійне оновлення наукових підходів та управлінських рішень. Тому питання використання сучасних інтелектуальних технологій і необхідність їх інтеграції в діяльність державних інституцій залишаються актуальними.

Мета та завдання дослідження. Метою кваліфікаційної роботи є комплексне дослідження процесів інтелектуалізації публічного управління та адміністрування, визначення теоретичних засад, аналіз сучасних практик і виявлення напрямів підвищення його ефективності. Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити наступні завдання:

- дослідити сутність, еволюцію та сучасні підходи інтелектуалізації публічного управління;

- узагальнити міжнародний досвід впровадження інтелектуальних технологій у публічне управління;

- визначити сучасний стан процесів інтелектуалізації публічного управління в Україні;

- оцінити рівень цифровізації та використання інтелектуальних технологій у діяльності Бучанської міської ради;

- виявити проблеми та запропонувати напрями підвищення рівня інтелектуалізації публічного управління та адміністрування в Україні.

Об'єктом дослідження є система публічного управління та адміністрування в Україні, її інституційні структури та управлінські процеси, що взаємодіють із цифровими технологіями, знаннями та інтелектуальним капіталом.

Предметом дослідження є форми та технології інтелектуалізації публічного управління**,** зокрема застосування аналітики даних, цифрових

платформ, штучного інтелекту для підвищення ефективності прийняття рішень та забезпечення стійкості органів влади.

Базою дослідження є Бучанська міська рада.

Методи дослідження кваліфікаційної роботи. У роботі використано комплекс методів, що дозволяють забезпечити глибоке та всебічне вивчення процесів інтелектуалізації публічного управління та адміністрування. До них належать: аналіз наукової літератури з публічного управління, цифровізації та інтелектуалізації, що дозволив визначити основні концептуальні підходи та тенденції розвитку; систематизація та порівняння існуючих моделей управління, що сприяли формуванню цілісного уявлення про механізми інтелектуалізації; узагальнення наукового досвіду зарубіжних та вітчизняних органів влади щодо застосування інтелектуальних технологій; моніторинг та огляд практик публічного управління, зокрема на прикладі Бучанської міської ради, що дозволив виявити актуальні проблеми та потенціал інтелектуалізації; спостереження та аналіз документів (звітів, стратегій, внутрішніх регламентів органів влади) для дослідження конкретних форм застосування цифрових та інтелектуальних технологій; метод експертних оцінок для визначення ефективності впровадження інтелектуалізації та її впливу на результативність управлінських процесів; системний та порівняльний аналіз для оцінки рівня підготовки персоналу, інтеграції технологій та інноваційних рішень у практику управління. Використання такого поєднання методів забезпечує комплексний підхід: від теоретичного обґрунтування концепцій інтелектуалізації до аналізу практичних кейсів та формування рекомендацій щодо підвищення ефективності публічного управління в Україні.

Інформаційною базою для написання кваліфікаційної роботи стали сучасні наукові публікації з публічного управління, адміністрування, цифровізації та інтелектуалізації управлінських процесів, включно з роботами українських і зарубіжних науковців. Крім того, використані офіційні документи державних органів влади України та місцевого самоврядування, зокрема регламенти, звіти, стратегії та плани розвитку Бучанської міської ради, які дозволяють оцінити

практичні аспекти впровадження інтелектуальних технологій. Додатково до базових джерел були залучені матеріали електронних ресурсів, відкриті статистичні дані, законодавчі та нормативні акти, що регламентують діяльність органів влади та цифровізацію державного управління. Такий комплекс джерел забезпечує повну, достовірну та сучасну інформаційну основу для теоретичного та практичного дослідження механізмів інтелектуалізації публічного управління.

Практична цінність одержаних результатів кваліфікаційної роботи полягає у можливості їх безпосереднього використання для підвищення ефективності роботи органів публічного управління та місцевого самоврядування, зокрема Бучанської міської ради. Запропоновані у роботі підходи до інтелектуалізації управлінських процесів, застосування цифрових технологій, аналітики даних та розвитку компетентностей державних службовців можуть бути використані для: удосконалення системи прийняття управлінських рішень; оптимізації внутрішніх адміністративних процесів; підвищення прозорості та доступності публічних послуг для громадян; формування стратегій розвитку органів влади на основі аналітичних даних та інтелектуальних технологій. Результати дослідження можуть слугувати основою для розробки рекомендацій, методичних матеріалів та програм підвищення кваліфікації державних службовців, а також стати підґрунтям для подальших наукових досліджень у сфері інтелектуалізації публічного управління.

Структура кваліфікаційної роботи включає вступ, три основні розділи, висновки, перелік використаних джерел та додатки. Загальна кількість сторінок становить 104, у роботі наведено 1 таблицю, 7 рисунків, додатки та бібліографічний список з 45 джерел.

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ІНТЕЛЕКТУАЛІЗАЦІЇ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ

1.1. Концептуальні основи інтелектуалізації публічного управління: сутність, еволюція та сучасні підходи

Сучасні умови функціонування державних органів, особливо в умовах воєнних і повоєнних трансформацій, вимагають від публічного управління більшої гнучкості, швидкості прийняття рішень та здатності працювати з великими обсягами інформації. Традиційні адміністративні моделі, що базуються на жорстких ієрархічних структурах та стандартизованих процедурах, не завжди здатні забезпечити ефективність управлінських процесів у швидкозмінному середовищі. У цьому контексті інтелектуалізація публічного управління стає критично важливою, оскільки вона дозволяє поєднати людські знання, аналітичні ресурси та сучасні технологічні рішення для підвищення ефективності та прозорості діяльності органів влади. Інтелектуалізація трактується як поступове зростання ролі знань, компетентностей, даних, аналітики та інноваційного мислення у формуванні управлінських рішень, що забезпечує підвищення їхньої обґрунтованості, ефективності та адаптивності.

Сутність інтелектуалізації в публічному управлінні передбачає переорієнтацію управлінських практик із традиційних адміністративно-командних підходів на моделі, що базуються на комплексному аналізі, прогнозуванні та використанні інтелектуальних ресурсів. Йдеться про необхідність інтеграції до управлінського процесу сучасних інформаційно-комунікаційних технологій, систем підтримки прийняття рішень, електронного врядування, цифрової аналітики та механізмів залучення інтелектуального потенціалу громадян і експертних спільнот.

«В умовах розвитку інтернет-технологій прийняття управлінських рішень не може спиратися виключно на традиційні методи, оскільки їх здатність до

аналізу і прогнозування є обмеженою порівняно з новітніми досягненнями науки і техніки. Особливої актуальності інтелектуалізація управління набуває для органів публічної влади, які забезпечують виконання завдань держави на центральному і регіональному рівнях. Завдяки спрямованості сучасної публічної влади на впровадження інтелектуальних технологій у свою діяльність змінюється спосіб взаємодії держави і громадян України. Інтелектуалізація публічного управління потребує змін на нормотворчому рівні, оскільки напрями інформатизації та оцифровування в органах публічної влади мають бути відображені в загальних стратегіях і документах держави» [15]. Адже «поєднання інтернет-, хмарних технологій, мобільних і смарттехнологій дає можливість упроваджувати зміни в усю систему державного управління» [22]. Застосування системного підходу до впровадження інтелектуальних технологій у сферу публічного управління створює умови для зміцнення економічної та політичної стабільності держави, активізує її соціальний розвиток і посилює демократичні процеси.

Наявність фахівців, здатних створювати нові ідеї та ефективно застосовувати їх у різних сферах функціонування соціально-економічних систем, стає ключовою передумовою їхнього розвитку, зміцнення конкурентоспроможності та забезпечення стійкого економічного зростання. Оскільки саме людина формує ядро інтелектуального потенціалу – акумулює знання, професійний досвід, аналітичні здібності та креативне мислення, – більшість вітчизняних і зарубіжних дослідників ототожнюють ці характеристики з категорією «інтелектуальний капітал». У контексті становлення економіки знань це наділяє людський ресурс статусом провідної продуктивної сили, а для публічного управління – базовим чинником його інтелектуалізації, адже ефективність державних рішень безпосередньо залежить від здатності управлінців продукувати, опрацьовувати й застосовувати інтелектуально насичену інформацію.

Ключовим чинником процесу інтелектуалізації виступає людський інтелект. У наукових працях українських дослідників значна увага приділяється

розкриттю змісту категорії «інтелект», визначенню його ролі в економічному розвитку та аналізу особливостей формування нової моделі господарювання – так званої інтелектономіки. Погоджуючись із тим, що інтелект трактується і як здатність людини накопичувати знання, і як результат функціонування мозку, доцільно підкреслити інше: інтелект є насамперед продуктом постійного особистісного розвитку, який формується під впливом індивідуальної діяльності людини та її взаємодії з соціально-економічним середовищем. Саме така взаємодія робить інтелект невід'ємною основою інтелектуалізації публічного управління, оскільки рівень інтелектуального потенціалу управлінців визначає здатність держави створювати інноваційні рішення та ефективно реагувати на виклики сучасності.

Одним із перших ґрунтовних вітчизняних досліджень, що комплексно окреслили макроекономічні виміри процесів інтелектуалізації, стала колективна монографія «Україна: інтелект нації на межі століть», опублікована у 2000 році [39]. У передмові до цього видання президент НАН України Б. Патон наголосив, що авторський колектив одним із перших у державі представив інтелект нації як цілісну суспільну силу та поставив за мету розкрити його соціальну й інформаційну природу, особливості функціонування, а також взаємозв'язок духовної сфери та національного менталітету. У колективній праці запропоновано розглядати інтелектуалізацію як цілісний процес, основною метою якого є розширення обсягу та підвищення ефективності використання знань. Особлива увага приділяється розвитку творчого потенціалу соціальних систем на всіх рівнях та у різних сферах, створенню соціальних і технологічних умов для максимально продуктивного застосування інтелекту окремої особистості та сукупного інтелекту суспільства. При цьому процеси інтелектуалізації повинні пронизувати всі аспекти життя, зокрема публічне управління, науку, освіту, медицину та охорону навколишнього середовища, забезпечуючи системний розвиток і підвищення результативності діяльності суспільства.

Підходи до визначення категорії «інтелектуалізація», запропоновані науковцями Інституту соціології НАН України [11; 8], можна вважати першими спробами всебічного та системного осмислення цього явища в сучасній українській науці. Хоча важливо розглядати інтелектуалізацію з позицій філософії, соціології та інших галузей знань, слід підкреслити, що найбільший внесок у розвиток теорії та практики цього процесу здійснюють економісти. Вони досліджують як загальні принципи інтелектуалізації економіки, так і конкретні аспекти, що визначають ефективне функціонування соціально-економічних систем різного рівня та сфери діяльності, включно з публічним управлінням.

Процеси інтелектуалізації діяльності соціально-економічних систем – від підрозділів та підприємств до територіальних громад і держави – не можуть ефективно реалізовуватися без активної участі управлінського персоналу. Саме керівники забезпечують первинний вплив інтелектуалізації, який згодом поширюється на інші сфери діяльності.

Як підкреслює Й. Ситник, управлінський апарат повинен створювати умови, за яких взаємодія керуючої та керованої систем стимулює інтелектуально орієнтовану діяльність і досягнення конкретних результатів [36; 35]. Виробництво інтелектуального продукту відображає інтелектуалізацію виробничої сфери, інтелектуально-креативний персонал – інтелектуалізований виконавчий склад, а належні інвестиції у науку та освіту – інтелектуалізовані сфери знань. У центрі цих процесів розташовується інтелектуалізована система менеджменту, яка поєднує діяльність інтелектуального керівника, інтелектоорієнтовані управлінські технології та комп’ютеризовані системи. Такий підхід дозволяє інтегрувати теорію і практику інтелектуалізованого управління, створюючи умови для ефективного функціонування соціально-економічних систем і їх поступового розвитку [43; 28; 27].

Підсумовуючи різні підходи до визначення ключових ознак і сутності процесу інтелектуалізації та спираючись на накопичений практичний досвід соціально-економічних систем, доцільно визначити, що інтелектуалізація – це

безперервний, динамічний та еволюційний процес, який супроводжує функціонування соціально-економічних систем на будь-якому рівні. Вона забезпечує формування та розвиток індивідуального й колективного інтелекту, підвищує якість організаційних процесів із зворотним впливом на систему, а також створює людські ресурси, здатні до творчого аналізу та синтезу інформації, організації й реалізації виробничих процесів, а також генерації та впровадження власних ідей і залучених інноваційних рішень.

«Розуміння публічної служби зазнало значних змін під впливом потреби інтелектуалізації, яка передбачає впровадження сучасних технологій та підвищення кваліфікації державних службовців. Інтелектуалізація сприяє автоматизації рутинних процесів, що дозволяє зосередитися на стратегічних завданнях та прийнятті обґрунтованих рішень на основі аналізу даних. Використання великих даних, штучного інтелекту та аналітичних інструментів змінює спосіб, яким публічна служба функціонує, роблячи її більш ефективною, прозорою та адаптивною до сучасних вимог. Це також підвищує рівень відповідальності та підзвітності державних органів перед громадянами, забезпечуючи більш точне та оперативне реагування на їхні потреби» (рис. 1.1.) [7].

Зміст категорії «інтелектуалізація» розкривається через кілька взаємопов’язаних аспектів. По-перше, це – розвиток кадрового потенціалу, що включає формування компетентнісної моделі державного службовця нового типу, здатного працювати із великими масивами інформації, застосовувати аналітичні інструменти й обґрунтовувати управлінські рішення. По-друге, інтелектуалізація охоплює модернізацію технологічної складової державного управління, коли цифровізація, автоматизація та впровадження штучного інтелекту стають невід’ємними елементами управлінських процесів. По-третє, це посилення значення інтелектуального капіталу держави – знань, компетенцій, інноваційного потенціалу та здатності створювати нову цінність через інтелектуальні продукти та управлінські інновації.



Рис.1.1. Фактори впливу інтелектуалізації на публічне управління та адміністрування

Джерело: побудовано автором на основі літературних джерел.

«Слід зазначити, що окрім технічних навичок, зростає потреба у розвитку критичного мислення, креативності та здатності до адаптації в умовах швидких змін. Для цього необхідно впроваджувати програми безперервного навчання, професійного розвитку та обміну досвідом між різними підрозділами. Підвищення кваліфікації не лише покращує ефективність роботи службовців, але й сприяє створенню інноваційного середовища в публічній службі, де нові ідеї та підходи стають основою для вирішення складних суспільних проблем. Публічна служба стає більш відкритою до нових ідей та підходів, що дозволяє ефективніше вирішувати складні соціально-економічні проблеми. Постійне навчання та професійний розвиток стають невід'ємною частиною роботи державних службовців, що забезпечує їхню готовність до роботи в умовах швидких змін та високої конкуренції. Таким чином, інтелектуалізація не лише модернізує інструменти та методи роботи публічної служби, але й змінює її сутність, роблячи її більш сучасною, динамічною та орієнтованою на майбутнє» [7].

Під поняттям «інтелектуалізація публічного управління» ми розуміємо динамічний процес розвитку управлінської системи, що передбачає зростання ролі знань, даних, інтелектуальних ресурсів і технологій у формуванні управлінських рішень, підвищенні ефективності державних інституцій та забезпеченні інноваційної, прозорої й адаптивної діяльності публічної влади.

Поняття «інтелектуалізація» формувалося поступово та відображає зміну ролі знань, інформації та інтелектуальних ресурсів у розвитку суспільства й державного управління. Його еволюція нерозривно пов’язана зі зміною економічних укладів, технологічних можливостей, підходів до управління та соціальних пріоритетів (рис. 1.2.):

1. Початковий етап: інтелект як індивідуальна здатність (до кінця ХХ ст.). На ранніх етапах розвитку суспільств поняття інтелектуалізації тлумачилося винятково крізь призму людського інтелекту та індивідуальних когнітивних здібностей. У науці інтелект розглядався як: здатність накопичувати знання, здатність до мислення, аналізу та вирішення задач, продукт діяльності людського мозку. У публічному управлінні інтелектуалізація асоціювалася із підготовкою компетентних кадрів, підвищенням рівня професіоналізму державних службовців, розвитком їх аналітичного мислення.

2. Формування концепції інтелектуалізації як суспільного явища (2000-ті роки). На рубежі ХХ-ХХІ століть інтелектуалізація починає сприйматися ширше – не лише як властивість окремої особи, а як інтегрований ресурс суспільства. Інтелект нації було визначено як суспільну силу, що охоплює: культурні й моральні цінності, інформаційний потенціал, соціальні компетенції, здатність суспільства продукувати нові знання. У цей період інтелектуалізація починає розглядатися як ресурс розвитку держави, що має охоплювати ключові сфери: управління, освіту, науку, виробництво, соціальні системи.

«Кінець ХХ – початок ХХІ ст. ознаменувався стрімким розвитком комп’ютерних технологій, інтернету, який привів до змін у підходах до управління органами публічної влади, їх взаємодії із суспільством. Мотивом цих

змін стала необхідність створення прозорої системи влади, економії фінансових ресурсів, підвищення якості управлінських рішень» [14].

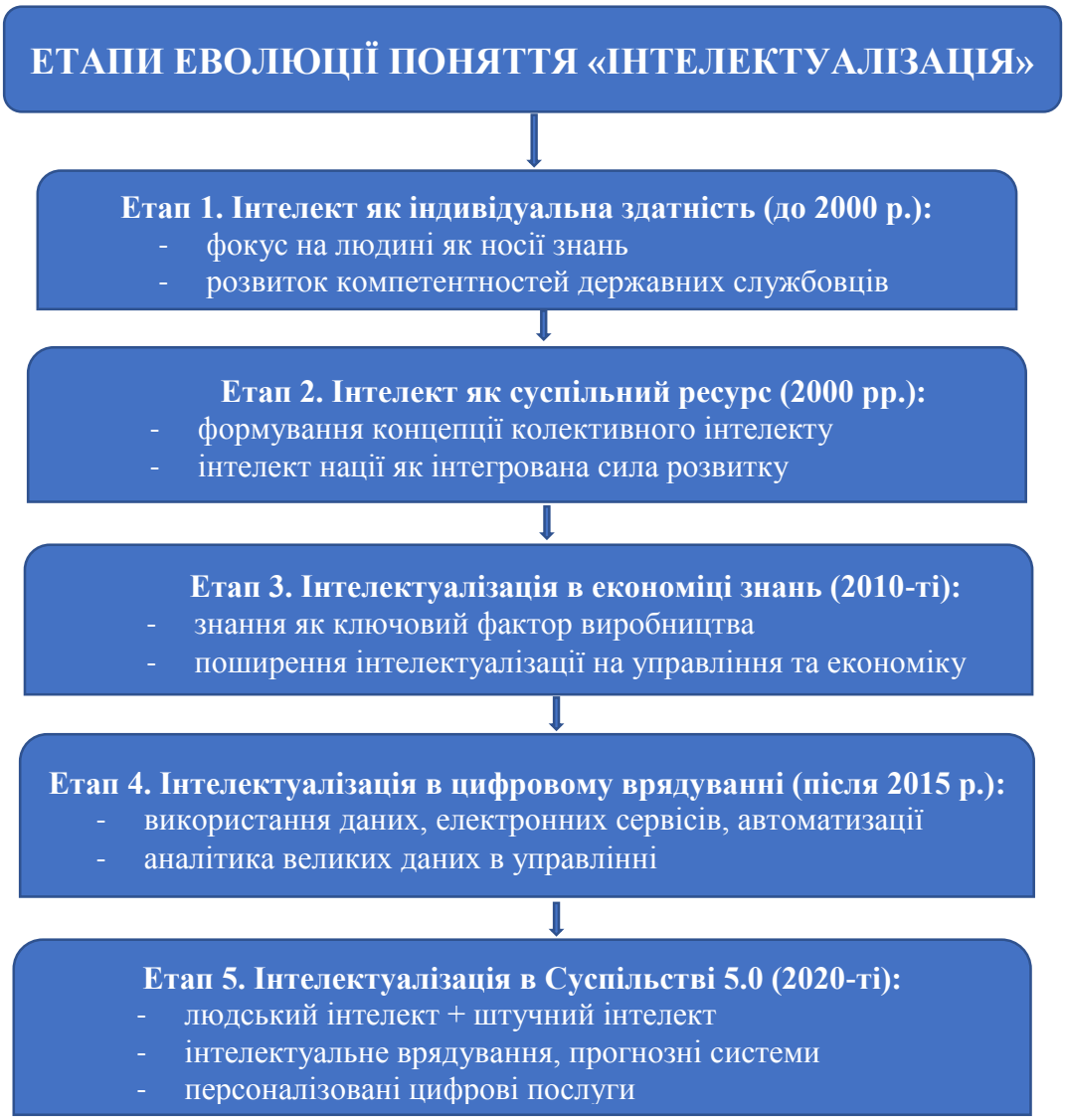


Рис.1.2. Еволюція поняття «інтелектуалізація» в публічному управлінні та адмініструванні

Джерело: побудовано автором на основі літературних джерел.

3. Інтелектуалізація як елемент економіки знань (2010-ті). З розвитком глобальних інформаційних технологій поняття інтелектуалізації переходить у площину економіки знань, де знання стають провідним фактором виробництва поряд із капіталом і працею. У публічному управлінні інтелектуалізація починає охоплювати: ухвалення рішень на основі аналітики, використання сучасних інформаційних технологій, розвиток цифрових компетентностей управлінців,

формування інтелектуального капіталу державних установ, поява інтелектуально орієнтованих підходів до менеджменту. Науковці наголошують, що саме управлінський персонал є первинною ланкою, через яку процеси інтелектуалізації мають поширюватися на всі інші сфери функціонування організації.

Механізми інтелектуалізації управління в органах публічної влади мають спиратися насамперед на чинну нормативно-правову базу, яка визначає стратегічні орієнтири, ключові завдання та концептуальні засади державної політики, а також регламентує порядок їх реалізації. Юридичні основи процесів інтелектуалізації в системі публічної влади України були сформовані Законом України «Про основні засади розвитку інформаційного суспільства на 2007–2015 роки» [31], де окреслено напрями та пріоритети становлення інформаційного суспільства, включно з аспектами, що стосуються функціонування політичної влади.

4. Інтелектуалізація в епоху цифровізації та е-врядування (після 2015 року). Цифрова трансформація кардинально змінила зміст поняття. Інтелектуалізація почала включати: аналітику великих даних, електронне урядування, штучний інтелект, автоматизацію управлінських процесів, інтелектуальні системи підтримки рішень. Управління стає інтелектоорієнтованим: рішення базуються не лише на досвіді управлінця, а й на комплексному аналізі даних, моделюванні, прогнозуванні, цифрових сервісах. У цей період ухвалюються ключові документи України: Концепція розвитку цифрової економіки та суспільства (2018-2020); державна політика цифровізації «Держава у смартфоні»; розвиток реєстрів, електронних послуг, відкритих даних.

«В Україні створені початкові умови для цифрових трансформацій органів публічної влади. Серед нормативно-правових документів можна відзначити наказ Міністерства юстиції України та Міністерства фінансів України «Про інформаційну взаємодію між Єдиним державним реєстром юридичних осіб та фізичних осіб-підприємців та інформаційними системами Державної фіскальної

служби України, обмін документами в електронній формі» від 18.03.2016 р. (втратив чинність) [30]; розпорядження Верховної Ради України «Про першочергові заходи з впровадження електронного документообігу у Верховній Раді України» № 698 [32]; Закон «Про електронну ідентифікацію та електронні довірчі послуги» [29], який унормував відмову від паперового документообігу і перехід до електронної системи послуг завдяки цифровому підпису, електронній печатці, незмінній реєстрації дати і часу підпису документа та ін.» [25].

На початку 2018 року Кабінет Міністрів України ухвалив «Концепцію розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018-2020 роки» [33], а також затвердив план заходів щодо її реалізації. Документ був спрямований на підтримку та втілення положень «Цифрової адженди України – 2020», що визначає стратегічні підходи до цифрової трансформації держави. Концепція окреслює ключові напрями цифрового розвитку, серед яких: удосконалення нормативного та організаційного забезпечення електронного документообігу в системі управління; стимулювання становлення цифрової економіки; просування українських цифрових технологій на зовнішні ринки; зростання рівня цифрової грамотності населення тощо.

Прийняття Концепції стало унікальним і важливим кроком для України, адже саме цим рішенням уряд визначив цифровізацію одним із базових і невідворотних напрямів модернізації економіки та системи публічної влади. У ході реалізації документа було виділено кілька ключових складових, необхідних для переходу країни до цифрового суспільства, а саме: модернізація законодавчої бази, яка регламентуватиме застосування новітніх технологій; формування цифрових компетентностей як серед працівників органів державної влади, так і серед громадян; розбудова інституцій, орієнтованих на цифрову взаємодію, що використовуватимуть інтернет-технології, відкриті дані та інші цифрові інструменти у своїй повсякденній діяльності.

5. Інтелектуалізація у парадигмі суспільства 5.0 (2020-ті роки). Сучасний етап характеризується переходом до концепції Суспільства 5.0, де інтелектуалізація набуває максимально комплексного змісту: поєднання

людського інтелекту та штучного інтелекту (Human-AI Collaboration), перехід від цифрового врядування до інтелектуального врядування (Intelligent Governance), інтеграція IoT, роботизації, машинного навчання у державні процеси, створення адаптивних, гнучких, прогнозних управлінських систем, персоналізація державних послуг на основі даних. Інтелектуалізація стає системною характеристикою публічного управління, яка охоплює: кадровий потенціал, цифрові інструменти, інформаційні потоки, організаційні моделі управління, інноваційні технології.

Інтелектуалізація в системі публічного управління виступає складним і багатовимірним процесом, спрямованим на зміцнення інтелектуального потенціалу держави, підвищення якості управління та забезпечення спроможності інституцій реагувати на виклики сучасного світу. Вона створює засади для формування ефективної, відкритої, технологічно розвиненої системи управління, здатної забезпечити сталий розвиток держави та суспільства. Еволюція концепції інтелектуалізації в публічному управлінні має поступовий характер і пов’язана зі світовими тенденціями переходу економік до моделі знаннєвого розвитку. На ранніх етапах акцент робився переважно на підвищенні кваліфікації персоналу та вдосконаленні управлінських процедур. З появою електронного врядування фокус змістився на цифрову трансформацію та використання сучасних ІКТ для оптимізації державних процесів. На сучасному етапі інтелектуалізація охоплює ширший спектр змін – від створення інтелектуальних систем управління до формування культури даних (data-driven governance) та переходу до управління, орієнтованого на інновації й стратегічне передбачення.

Інтелектуалізація управлінських процесів у публічному секторі передбачає системне впровадження знань, аналітичних інструментів і технологічних рішень для підвищення ефективності, прозорості та адаптивності діяльності державних органів. Розвиток концептуальних підходів до цього процесу відбувається під впливом наукових досліджень, світових практик управління та швидких трансформацій інформаційного й технологічного середовища. В науковій

літературі виділяють кілька основних концептуальних підходів до інтелектуалізації управлінських процесів у публічному секторі (рис.1.3.):



Рис.1.3. Концептуальні підходи до інтелектуалізації управлінських процесів у публічному секторі

Джерело: побудовано автором на основі літературних джерел.

1. Системний підхід. Інтелектуалізація розглядається як комплексний процес, що охоплює всі рівні та компоненти публічного управління – від окремого державного службовця до цілісної державної системи. Системний підхід передбачає взаємодію людського потенціалу, технологій, процедур та інституційних механізмів, що дозволяє забезпечити інтегроване управління знаннями, даними та ресурсами.

2. Ресурсно-орієнтований підхід. Акцент робиться на людському та інтелектуальному капіталі як ключових ресурсах інтелектуалізації. Людський фактор визначає здатність державних органів генерувати, обробляти та застосовувати знання для прийняття ефективних рішень. У цьому контексті особлива увага приділяється розвитку компетентностей службовців,

професійному навчанні та створенню умов для креативної та аналітичної діяльності.

3. Технологічний підхід. Інтелектуалізація управління пов’язана з використанням інформаційно-комунікаційних технологій, електронного врядування, аналітики великих даних, штучного інтелекту та автоматизованих систем підтримки прийняття рішень. Технологічний підхід забезпечує оптимізацію управлінських процесів, підвищує швидкість обробки інформації та дозволяє ухвалювати обґрунтовані та прогнозовані рішення.

4. Інноваційно-орієнтований підхід. Суть цього підходу полягає у формуванні культури інновацій та постійного вдосконалення управлінських практик. Інтелектуалізація в цьому контексті передбачає впровадження новітніх методів управління, стратегічне планування, прогнозування та активне використання креативних рішень у вирішенні соціально-економічних проблем.

5. Аналітичний та дані-орієнтований підхід (Data-driven approach). Прийняття рішень базується на системному зборі, аналізі та обробці даних. Використання сучасних аналітичних інструментів дозволяє не лише оцінювати ефективність управлінських рішень, а й прогнозувати наслідки та оптимізувати процеси. Такий підхід особливо актуальний у цифровому врядуванні та економіці знань.

У сучасному публічному управлінні найефективнішим є комплексне поєднання цих підходів, що дозволяє інтегрувати людські ресурси, технології та інновації у єдину систему управління. Завдяки цьому публічний сектор здатен реагувати на виклики сучасності, підвищувати якість послуг, зміцнювати довіру громадян та забезпечувати сталий розвиток суспільства.

Тобто концептуальні підходи до інтелектуалізації управлінських процесів формують науково-теоретичну основу для модернізації публічного управління та створюють передумови для розвитку інтелектуально орієнтованих державних інституцій.

Таким чином, інтелектуалізація в системі публічного управління є складним, багатовимірним і динамічним процесом, що спрямований на

підвищення ефективності, прозорості та адаптивності діяльності державних інституцій. Вона передбачає інтеграцію людського інтелекту, знань, компетентностей, аналітичних ресурсів та сучасних технологій у процес ухвалення управлінських рішень.

Еволюція поняття «інтелектуалізація» відображає поступовий перехід від акценту на індивідуальні когнітивні здібності управлінців до системного розвитку інтелектуального потенціалу держави, впровадження цифрових технологій, аналітики великих даних, штучного інтелекту та інноваційних моделей управління. На сучасному етапі інтелектуалізація охоплює розвиток кадрового потенціалу, модернізацію технологічної складової, створення інтелектуального капіталу та формування культури управління, орієнтованої на дані й інновації. Вона забезпечує готовність публічної служби до швидких змін, сприяє більш ефективній взаємодії держави та громадян і створює передумови для сталого соціально-економічного розвитку. Інтелектуалізація стає ключовим чинником трансформації публічного управління, формуючи сучасну, технологічно розвинену та стратегічно орієнтовану систему державного управління.

Концептуальні підходи до інтелектуалізації управлінських процесів у публічному секторі демонструють багатовимірний характер цього явища, поєднуючи розвиток людського потенціалу, впровадження сучасних технологій, аналітичних інструментів та інноваційних рішень. Системний, ресурсно-орієнтований, технологічний, інноваційно-орієнтований та дані-орієнтований підходи взаємодоповнюють один одного, створюючи комплексну платформу для підвищення ефективності, прозорості та адаптивності державних інституцій. Такий інтегрований підхід забезпечує можливість ухвалювати обґрунтовані рішення, прогнозувати розвиток соціально-економічних процесів, формувати інтелектуальний капітал публічної служби та створювати передумови для стратегічного розвитку держави у відповідності до сучасних викликів і потреб суспільства.

1.2. Міжнародний досвід впровадження інтелектуальних технологій у публічне управління

У сучасних умовах стрімкої цифрової трансформації державного сектору дослідження міжнародного досвіду впровадження інтелектуальних технологій набуває особливої актуальності. Розвинені країни світу демонструють, що саме застосування штучного інтелекту, машинного навчання, аналітики великих даних та автоматизованих систем прийняття рішень стає ключовим інструментом підвищення ефективності публічного управління. Міжнародні практики свідчать про глибоку зміну підходів до організації державних сервісів: від традиційних бюрократичних процедур до цифрових екосистем, орієнтованих на громадянина, швидкість, прогнозування та прозорість. Для України, яка перебуває у процесі реформування державного управління та інтеграції до європейського цифрового простору, вивчення такого досвіду є не лише теоретично важливим, а й практично необхідним. Оскільки провідні держави уже напрацювали ефективні моделі використання інтелектуальних технологій у сферах безпеки, соціальної політики, регулювання міст, фінансового контролю та надання адміністративних послуг, аналіз їхніх підходів дозволяє ідентифікувати оптимальні інструменти, уникнути поширених помилок та сформувати власну концепцію інтелектуалізації управлінських процесів. Саме тому системне дослідження міжнародних практик виступає важливою умовою підвищення спроможності української системи публічного управління відповідати сучасним викликам та впроваджувати інноваційні рішення на рівні, які відповідають глобальним стандартам.

Поглиблений аналіз глобальних тенденцій свідчить, що інтелектуальні технології стали не просто інструментом автоматизації, а фундаментом нового управлінського мислення. Уряди провідних країн інвестують у розроблення національних стратегій цифрової модернізації, створюють спеціальні інституції з управління даними, запроваджують правові рамки для прозорого й етичного

використання алгоритмів. Впровадження технологій штучного інтелекту у державному секторі дає змогу формувати прогнозні моделі, підвищувати точність управлінських рішень, оптимізувати витрати та забезпечувати швидкий зворотний зв'язок із громадянами. Водночас багато держав стикаються з викликами, пов'язаними з кібербезпекою, захистом персональних даних, алгоритмічними ризиками та необхідністю переосмислення ролі державних службовців у технологічно зміненому середовищі. Саме тому міжнародний досвід є важливим джерелом розуміння того, як збалансувати інноваційність і безпеку, ефективність і етичність, масштабність цифрових рішень та потребу громадян. Для України це означає можливість адаптувати найкращі світові практики з урахуванням власних інституційних умов і стратегічного курсу на європейську інтеграцію.

«Держсектор є складним і інертним механізмом, залишаючись при цьому централізованою ієрархічною системою. Від розвиненості цієї системи залежить ефективність публічного управління як такого, рівномірне покриття державними послугами потреб населення і підприємців» [23].

«Використання новітніх технологій інтелектуального управління може вивести саму ідею публічного управління на новий рівень. Мова повинна йти вже не просто про надання державою зручних механізмів надання сервісних послуг громадянам і бізнесу, а про принципове переформатування самої діяльності держави, яка отримає значне скорочення бюрократичного апарату, зменшення або навіть усунення паперового документообігу, істотне знижен-ня транзакційних витрат, повний контроль над діяльністю чиновників, ну і найголовніше, створення сприятливого середовища для життєдіяльності бізнесу і громадян» [23].

Враховуючи масштабність цифрових трансформацій та різноманітність практик, які демонструють провідні країни світу, доцільним є систематизація тих інтелектуальних технологій, що вже довели свою ефективність у публічному секторі. Порівняння міжнародних підходів свідчить, що держави, які впровадили комплексні рішення у сфері штучного інтелекту, аналітики даних, автоматизації

процесів та цифрової взаємодії з громадянами, отримали суттєве зростання якості державних послуг і підвищення довіри населення. Щоб більш чітко окреслити потенціал цих технологій для модернізації публічного управління, доцільно виділити їх основні групи та визначити сфери застосування, ефекти та приклади міжнародної практики. Новітні інформаційні технології, що довели ефективність у міжнародному публічному управлінні: штучний інтелект та машинне навчання, великі дані (Big Data), хмарні технології (Cloud Services), технології блокчейн, інтелектуальні міські системи (Smart City Tech), електронне врядування та цифрові платформи (e-Government), чат-боти, голосові асистенти та системи автоматизованої комунікації, геоінформаційні системи (GIS), роботизована автоматизація процесів (RPA), кібербезпекові технології нового покоління рисунок 1.4 (Додаток А).

«Станом на 2024 рік світовий ринок ШІ для державного та публічного сектору оцінювався приблизно в 22,41 млрд USD. За прогнозами, він зросте до 98,13 млрд USD до 2033 року із середньорічним темпом зростання 17,8%. Зростання обумовлене переходом до хмарних рішень, машинного навчання та автоматизації робочих процесів у державі» [1].

«Як бачимо, ринок ШІ у публічному секторі зростає стрімко, демонструючи високий інвестиційний потенціал та стратегічну важливість. Розрив між усвідомленням цінності ШІ та його практичною реалізацією великий – більшість організацій лише в стадії планування або часткової інтеграції. Спостерігається географічна та рівнева нерівність у використанні ШІ: федеральні рівні впроваджують його активніше, ніж регіональні. Брак обізнаності та підготовки кадрів знижує ефективність застосування технологій» [18].



Рис.1.4. Сучасні інформаційні технології в міжнародному публічному управлінні

Джерело: узагальнено та побудовано автором за даними інформаційних джерел.

Одним із найуспішніших прикладів впровадження штучного інтелекту у державному управлінні є Естонія. Її національна стратегія «KrattAI» визначає системний підхід до розвитку інтелектуальних сервісів у всіх основних сферах публічного сектора – від реєстрових систем до автоматичного надання довідок та інтегрованих електронних послуг. Публікації уряду Естонії та міжнародних організацій фіксують десятки AI-рішень, які скорочують час обробки звернень

громадян і зменшують навантаження на службовців. Естонський підхід нині розглядається як одна з найбільш послідовних і масштабованих моделей цифрової трансформації держави. «Естонія є визнаним лідером з впровадження блокчейну в публічному управлінні. Естонська платформа «XRoad» забезпечує безпечний обмін даними між різними реєстрами та службами, а блокчейн «KSI» гарантує цілісність і незмінність електронних записів. Громадяни Естонії мають доступ до понад 99% публічних послуг онлайн на принципах «єдиного вікна» та «одноразового введення даних»» [9].

Особливої уваги заслуговує розвиток українсько-естонського партнерства у сфері цифрової трансформації, що стало одним із найбільш динамічних напрямів міжнародної взаємодії упродовж останніх років. У межах Tallinn Digital Summit, який відбувся 9 жовтня 2025 року, було офіційно укладено меморандум про співпрацю у галузях цифровізації та кібербезпеки між Естонією та Україною. Документ підписали Міністерка юстиції та цифрових справ Естонії Лііса-Лий Пакоста та заступник Міністра цифрової трансформації України Віталій Балашов. Ця подія підкреслює стратегічний характер взаємодії між державами, оскільки Естонія залишається одним із провідних світових лідерів у розбудові електронного урядування та застосуванні інтелектуальних технологій у публічному секторі. Поглиблення співпраці створює передумови для впровадження в Україні перевірених практик цифрового управління, інноваційних підходів до захисту даних та сучасних рішень на основі штучного інтелекту.

Укладений між Україною та Естонією меморандум визначає низку стратегічних напрямів, спрямованих на поглиблення цифрової інтеграції та розвиток інтелектуальних технологій у сфері публічного управління. Серед ключових пріоритетів виокремлено створення спільного прискорювача штучного інтелекту (AI Accelerator), що має стати платформою для тестування, апробації та практичного впровадження рішень на основі ШІ у діяльність державних органів. Передбачено також запуск спеціального середовища AI sandbox, яке дає можливість безпечно перевіряти інноваційні технології та

оцінювати їх відповідність вимогам кіберзахисту та стандартам публічного сектору. Важливим напрямом співпраці є реалізація пілотних EdTech-проєктів, що орієнтовані на створення інтелектуальних навчальних систем – ШІ-тюторів і сучасних цифрових платформ для освітнього процесу. Крім того, сторони домовилися до кінця 2026 року розробити та імплементувати щонайменше один спільний proof-of-concept (POC) проєкт у сфері штучного інтелекту, що має продемонструвати приклад практичного застосування інноваційних технологій на державному рівні.

Окремим блоком передбачено співпрацю у галузі кібербезпеки. Зокрема, Україна та Естонія планують спільну участь у провідних міжнародних кібернавчаннях, таких як Locked Shields, які організовує Центр передового досвіду НАТО з кібероборони (CCDCOE). Меморандум також охоплює розвиток відкритих GovTech-рішень, розроблення навчальних програм для державних службовців, посилення обміну знаннями у сфері управління даними та впровадження постквантової криптографії для підвищення довгострокової стійкості державних е-сервісів. Для забезпечення системності співробітництва сторони передбачили регулярні зустрічі експертів, проведення тематичних воркшопів і демонстраційних сесій, зокрема щодо застосування штучного інтелекту у сфері кіберзахисту. Важливою складовою також є постійний обмін найкращими практиками, аналітичною інформацією та даними про актуальні кіберзагрози, що сприяє підвищенню цифрової стійкості обох держав [38].

Таким чином, досвід Естонії демонструє, що системне впровадження штучного інтелекту, інтеграція електронних реєстрів та використання блокчейну значно підвищують ефективність, прозорість і доступність публічних послуг. Українсько-естонське партнерство відкриває можливості адаптації передових цифрових технологій в Україні, зокрема через створення AI Accelerator, AI sandbox та реалізацію пілотних проєктів, що сприяє прискореній цифровізації державного управління та підвищенню кіберстійкості систем.

«Цікавий досвід демонструє також Грузія, яка використовує блокчейн для реєстрації прав власності на землю. Завдяки децентралізованому реєстру на базі

блокчейну, вдалось підвищити прозорість та захищеність прав власників, спростити процедури купівлі-продажу нерухомості, мінімізувати ризики шахрайства та «рейдерства». Аналогічні блокчейн-рішення для земельного кадастру впроваджуються в Індії, Гані» [9].

«ОАЕ застосовують блокчейн для автоматизації митних процедур в порту Дубаї. Смарт-контракти дозволяють обробляти документацію, сертифікати, дозволи в режимі реального часу без паперового документообігу. Це зменшило витрати часу на адміністративні формальності з днів до хвилин, підвищило ефективність логістики та пропускну здатність порту» [9]. Тобто, досвід Грузії та ОАЕ показує, що впровадження блокчейну у державні процеси підвищує прозорість, безпеку та ефективність управління. Використання децентралізованих реєстрів і смарт-контрактів дозволяє спростити адміністративні процедури, скоротити час обробки документів і зменшити ризики шахрайства, підтверджуючи глобальний потенціал цифрових технологій у публічному секторі.

На місцевому рівні, цікавим є приклад міста Цуг у Швейцарії, яке дозволяє громадянам сплачувати податки та збори в криптовалюті через блокчейн-платформу. Муніципалітет також використовує блокчейн для проведення референдумів, голосувань, підписання петицій, забезпечуючи прозорість та неможливість фальсифікацій [5]. Отже, використання блокчейну на місцевому рівні забезпечує прозорість і безпеку фінансових операцій та громадських процедур. Платформа для сплати податків, проведення голосувань і референдумів мінімізує ризики фальсифікацій та підвищує довіру громадян до муніципального управління.

Сінгапур демонструє інший тип лідерства – стратегічний, орієнтований на комплексну цифрову екосистему Smart Nation. Національна стратегія ШІ та спеціальний «AI Playbook for Public Sector» забезпечують державним органам інструктивні матеріали щодо інтеграції інтелектуальних систем у транспорт, безпеку, медичні дані та електронні послуги. За оцінками уряду Сінгапуру, використання алгоритмів прогнозного аналізу та автоматизованої аналітики дає

змогу оптимізувати транспортні потоки, скорочувати витрати держави та покращувати швидкість реагування публічних служб. Сінгапур «використовує ШІ для прогнозування трафіку, управління світлофорами, виявлення порушень правил дорожнього руху в реальному часі. Система Smart Nation об’єднує великі дані (Big Data) і штучний інтелект для управління містом – від сміття до електромереж» [10]. Досвід Сінгапуру показує, що стратегічне впровадження ШІ у рамках комплексної цифрової екосистеми Smart Nation підвищує ефективність управління міською інфраструктурою. Використання прогнозної аналітики та автоматизованих систем дозволяє оптимізувати транспорт, енергетику та інші сервіси, знижувати витрати та покращувати оперативність публічних служб.

«У США розвиток та впровадження ШІ у державному секторі має на меті підтримку інновацій, забезпечення ефективності адміністративних процесів та забезпечення прозорості для громадян. Одним з основних документів, що регулює ШІ у публічному управлінні, є Національна ініціатива зі штучного інтелекту, ухвалена Конгресом у 2020 році. Цей документ визначає основні напрямки використання ШІ в урядових структурах, зокрема акцентуючи увагу на етиці та захисті приватності громадян. Важливим аспектом є те, що США акцентують увагу на забезпеченні прав людини та відповідності використання ШІ нормам етики» [4].

«Одним з ключових застосувань ШІ у США є автоматизація процесів обробки даних, зокрема у сфері охорони здоров'я та соціального забезпечення. Також ШІ використовується для підвищення безпеки держави: він допомагає аналізувати великі масиви даних, зокрема у сфері розвідки та захисту національних інтересів. Водночас США приділяють значну увагу дослідженню впливу ШІ на суспільство, що відображається у звітах таких установ, як Pew Research Center та Brookings Institution, а також у діяльності спеціальних етичних комітетів, які займаються питаннями прозорості та підзвітності державних програм, пов’язаних із ШІ» [21]. Тобто, досвід США демонструє, що впровадження ШІ у державному секторі спрямоване на підвищення ефективності адміністративних процесів, підтримку інновацій та забезпечення

прозорості. Особлива увага приділяється етичним аспектам, захисту приватності та прав людини, а також використанню ШІ для автоматизації обробки даних у соціальній сфері, охороні здоров’я і національній безпеці.

«У Канаді штучний інтелект активно інтегрується у державні служби, включно з охороною здоров'я, транспортом та реагуванням на зміну клімату. Зокрема, ініціатива "AI для здоров’я", запущена канадським урядом, має на меті вдосконалити медичне обслуговування та лікувальні підходи за допомогою штучного інтелекту. Статистика свідчить, що в країні функціонує понад 360 стартапів, що займаються розробкою AI в галузі медицини. В транспортній галузі AI використовується для оптимізації дорожнього руху та зменшення пробок. Також, AI допомагає моніторити та мінімізувати наслідки кліматичних змін, наприклад, аналізуючи супутникові дані для відстеження змін лісових масивів» [2]. Досвід Канади демонструє, що інтеграція ШІ у державні служби сприяє підвищенню ефективності охорони здоров’я, транспорту та реагування на зміну клімату. Використання штучного інтелекту дозволяє оптимізувати медичні та транспортні процеси, а також аналізувати екологічні дані для мінімізації наслідків кліматичних змін.

В умовах повномасштабної агресії проти України питання швидкого та безпечного відновлення зруйнованої інфраструктури є критично важливим. Одним із прикладів міжнародної підтримки та застосування інноваційних технологій у таких умовах є співпраця з Японією. У 2025 році між Міністерством розвитку громад та територій України та японськими партнерами започатковано платформу JUPITeR (Japan-Ukraine Platform on Infrastructure Technologies for Reconstruction and Revitalization), яка передбачає впровадження дистанційних технологій будівництва для підвищення ефективності відбудови у зонах, постраждалих від бойових дій [45].

Японські технології дозволяють дистанційно керувати важкою будівельною технікою через мережу, що суттєво знижує ризики для працівників у районах із підвищеною небезпекою. Дистанційне управління також відкриває можливості для залучення до відновлювальних проєктів різних категорій

фахівців, включно з ветеранами, особами з інвалідністю та випускниками професійно-технічних навчальних закладів [45].

У межах співпраці передбачено створення симуляційного обладнання, тимчасових центрів управління та демонстрацію практичного застосування технологій дистанційного будівництва. Особлива увага приділяється тестуванню новітніх рішень у спеціальному AI sandbox, що дозволяє оцінити їхню відповідність стандартам кібербезпеки та вимогам державного управління, одночасно мінімізуючи ризики під час практичного використання [45].

Впровадження таких технологій сприяє підвищенню безпеки та ефективності відновлювальних робіт, формує інклюзивне середовище для реалізації інновацій у публічному секторі та демонструє, як міжнародний досвід можна адаптувати до умов війни в Україні. Платформа JUPITeR дозволяє українським органам влади оцінити ефективність дистанційного будівництва, інтегрувати нові технології у процеси відновлення інфраструктури та підвищити оперативність реагування на критичні потреби громад [45]. Таким чином, японський досвід демонструє важливість стратегічного поєднання технологічних інновацій та публічного управління для забезпечення ефективності, безпеки та інклюзивності, що відповідає глобальним тенденціям цифрової трансформації державного сектору та потребам України у період війни.

Таким чином, аналіз міжнародного досвіду впровадження інтелектуальних технологій у публічне управління демонструє, що системне застосування штучного інтелекту, блокчейну, аналітики великих даних та цифрових платформ значно підвищує ефективність, прозорість і доступність державних послуг. Провідні країни створюють національні стратегії, інституції управління даними та правові рамки для етичного та безпечного використання технологій, що дозволяє оптимізувати адміністративні процеси, зменшити бюрократію та покращити взаємодію з громадянами. Приклади Естонії, Грузії, ОАЕ, Сінгапуру, США та Канади свідчать про різноманітність моделей застосування цифрових рішень – від автоматизації адміністративних процесів та управління міською інфраструктурою до підвищення безпеки і прогнозування змін у соціальній сфері

та екології. Українсько-естонське партнерство, досвід Японії у відновленні інфраструктури та адаптація технологій до умов війни демонструють, що інтеграція інновацій у державне управління здатна забезпечити ефективність, безпеку та інклюзивність, що відповідає сучасним глобальним тенденціям цифрової трансформації.

РОЗДІЛ 2.
АНАЛІЗ ПРОЦЕСІВ ІНТЕЛЕКТУАЛІЗАЦІЇ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ

2.1. Сучасний стан процесів інтелектуалізації публічного управління в Україні

У сучасних умовах трансформації публічного сектору в Україні процеси інтелектуалізації управлінських рішень набувають системного та поступального характеру. Вони зумовлені як необхідністю підвищення ефективності державного управління, модернізацією державних інституцій, так і впливом зовнішніх факторів – глобальної цифровізації, воєнної трансформації держави, а також зростаючих вимог громадян до відкритості та оперативності надання державних послуг. Інтелектуалізація вітчизняного публічного управління проявляється, перш за все, у поширенні технологій цифрового урядування, розвитку електронних сервісів, використанні аналітичних даних та алгоритмів підтримки управлінських рішень.

У науковому дискурсі цифровізація публічного управління розглядається як базовий етап трансформації, спрямований на переведення управлінських процесів у цифрову форму та автоматизацію стандартних процедур. Натомість інтелектуалізація передбачає використання аналітичних, когнітивних і алгоритмічних інструментів для обґрунтування, прогнозування та підтримки управлінських рішень. Таким чином, цифровізація створює технологічну основу, тоді як інтелектуалізація забезпечує якісно новий рівень управлінської спроможності держави.

Одним з ключових каталізаторів інтелектуалізації в Україні виступає формування державної цифрової інфраструктури та впровадження політики цифрової трансформації, що реалізуються через діяльність Міністерства цифрової трансформації України. Створення екосистеми “Держава в смартфоні”,

запуск платформи “Дія”, електронних реєстрів, електронної ідентифікації, електронного документообігу створили нові можливості для автоматизації функцій державних органів, що є фундаментом для подальшої інтелектуалізації управлінських процесів.

У межах державної політики цифрової трансформації в Україні поступово формується інституційне середовище для впровадження рішень на основі штучного інтелекту в діяльність органів публічної влади. Цифрові платформи, електронні реєстри та системи міжвідомчої взаємодії створюють необхідну дану основу для використання алгоритмів інтелектуального аналізу, зокрема у сферах надання адміністративних послуг, соціального захисту, містобудування та управління людськими ресурсами в державному секторі.

Водночас практичне застосування ШІ в Україні наразі зосереджене переважно на пілотних проєктах та експериментальних рішеннях, що обмежує можливості масштабування інтелектуальних управлінських інструментів на системному рівні.

Європейська комісія у Звіті про розширення на 2025 рік відзначила відчутні результати України у сфері цифрової трансформації. У документі підкреслено, що держава демонструє істотні успіхи в розвитку цифрових послуг та модернізації ключових процесів. Йдеться не лише про впровадження зручних електронних сервісів, а про комплексні структурні зміни та реформування окремих секторів публічного управління. Так, Єврокомісія високо оцінила:

- Чіткий план дій. Україна поступово реалізує План дій цифрової трансформації до 2026 року, у межах якого передбачається оцифрування понад трьох десятків сфер суспільного життя – зокрема освіти, охорони здоров’я та сервісів для ветеранів – у діяльності 25 центральних органів державної влади.

- Доступні послуги. Водночас в Україні здійснюється розвиток як цифрових, так і традиційних каналів доступу до державних послуг. Платформа «Дія» виступає центральним інструментом електронного урядування, а мережа центрів надання адміністративних послуг (ЦНАП) постійно розширюється, усуваючи існуючі бар’єри. Відповідно, забезпечення доступності сервісів

передбачає можливість отримати послугу у найбільш зручний для громадян спосіб.

- Системні зміни. Запровадження Дія.Офісу як єдиної платформи для державних службовців підвищує ефективність, оперативність та прозорість їхньої роботи, що, у свою чергу, сприяє підвищенню якості надання послуг громадянам.

- Історичне зближення. Україна виконала усі передбачені вимоги Європейського Союзу, зокрема щодо гармонізації національного законодавства, і з 1 січня 2026 року фактично інтегрується в європейську політику «Роумінг як удома».

- Гармонізацію з ЄС. Платформа Дія успішно пройшла перевірку на сумісність із європейськими цифровими ідентифікаційними гаманцями. Це свідчить про її технічну готовність до інтеграції з європейськими системами одразу після їх запуску.

- Кібербезпеку. Україна продемонструвала високий рівень управління інформаційною безпекою, успішно пройшовши міжнародний аудит [26].

Наведені у Звіті Європейської комісії результати свідчать про те, що цифрова трансформація в Україні має системний характер і виходить за межі окремих проєктів або сервісів. Вона охоплює стратегічне планування, організаційні зміни в діяльності органів влади, підвищення спроможності державних службовців та інтеграцію національних цифрових рішень у європейський цифровий простір. У цьому контексті цифровізація дедалі більше набуває рис інтелектуалізації, оскільки створює умови для використання аналітичних даних і алгоритмів у процесі публічного управління.

Аналіз звіту Європейської комісії щодо розширення на 2025 рік свідчить про відчутний прогрес України у сфері цифрової трансформації публічного управління. Україна демонструє комплексний підхід, який включає чіткий план дій із оцифрування ключових сфер суспільного життя, розвиток цифрових та фізичних каналів доступу до послуг, підвищення ефективності роботи державних службовців через впровадження єдиних платформ, а також технічну

готовність до інтеграції з європейськими системами та високий рівень кібербезпеки. Досягнення цих результатів свідчать про реальні системні зміни, що виходять за межі простого впровадження електронних сервісів, і підтверджують історичне зближення України з європейськими стандартами публічного управління. Таким чином, цифровізація в Україні не лише підвищує якість надання державних послуг, а й створює фундамент для подальшої інтеграції та інтелектуалізації публічного сектору.

Важливим аспектом сучасного стану інтелектуалізації публічного управління в Україні є поступова адаптація до європейських підходів щодо регулювання використання штучного інтелекту. У контексті євроінтеграційного курсу Україна орієнтується на принципи відповідального, етичного та безпечного застосування ШІ в публічному секторі, що передбачає дотримання вимог прозорості алгоритмів, захисту персональних даних і недискримінаційності управлінських рішень. Це формує нормативно-ціннісні засади для подальшого впровадження інтелектуальних технологій у діяльність органів державної влади та місцевого самоврядування.

Одним із важливих факторів розвитку інтелектуалізації публічного управління в Україні є активна підтримка міжнародних партнерів, зокрема Європейського Союзу та Фундації інтернаціоналізації державних адміністрацій Іспанії (FIAP), у межах програми EU4DigitalUA. Програма, що реалізовувалась протягом останніх п’яти років, стала значним драйвером цифрової трансформації державного сектору, сприяла зміцненню інституцій, розвитку цифрових навичок громадян та підвищенню рівня цифровізації державних послуг.

У межах EU4DigitalUA здійснено комплекс заходів, які забезпечують підвищення ефективності та якості державного управління. Зокрема, це:

1. Розвиток електронних сервісів на платформі «Дія» (Дія.Підпис, uResidency, е-Підприємець, Дія.Engine), що дозволяє громадянам отримувати послуги швидко та зручно.

2. Підвищення кваліфікації державних службовців через навчальні програми CDTO Campus, що сприяє ефективнішому застосуванню цифрових інструментів у роботі органів влади.

3. Законодавче забезпечення захисту персональних даних, що відповідає сучасним міжнародним стандартам і гарантує безпеку інформаційних систем.

4. Освітні та інформаційні кампанії, зокрема освітні серіали на платформі Дія.Освіта та проведення понад 15 національних кампаній із охопленням більш ніж 34 млн громадян, спрямовані на підвищення цифрової грамотності населення.

5. Формування майданчиків для обміну досвідом, у тому числі через три національні Diia Summits, що дозволяє визначати пріоритети розвитку цифрової трансформації та обмінюватися практичними рішеннями [44].

Програма EU4DigitalUA також продовжує розвиток попередніх ініціатив EGOV4UKRAINE та U-LEAD з Європою, концентруючи увагу на вдосконаленні інфраструктури цифрового управління, державних електронних послуг, кібербезпеки та захисту даних. Завдяки реалізації програми Україна змогла інтегрувати міжнародні стандарти та європейські практики в систему публічного управління, що забезпечує подальшу інтелектуалізацію управлінських процесів та підвищує ефективність взаємодії держави з громадянами.

Таким чином, діяльність у межах EU4DigitalUA демонструє, що сучасна цифрова трансформація публічного управління в Україні є комплексним процесом, який включає технологічні, кадрові, законодавчі та освітні аспекти, і закладає основу для побудови відкритої, прозорої та інтелектуалізованої державної системи.

«Ключові засади роботи публічної служби – прозорість, підзвітність, ефективність та орієнтація на громадянина – є фундаментальними принципами, які забезпечують належну організацію та функціонування державних інституцій. Їх дотримання сприяє підвищенню довіри громадян до держави, забезпеченню високої якості наданих публічних послуг та ефективному вирішенню соціально-економічних завдань. Розуміння публічної служби зазнало значних змін під

впливом потреби інтелектуалізації, яка передбачає впровадження сучасних технологій та підвищення кваліфікації державних службовців. Інтелектуалізація сприяє автоматизації рутинних процесів, що дозволяє зосередитися на стратегічних завданнях та прийнятті обґрунтованих рішень на основі аналізу даних. Використання великих даних, штучного інтелекту та аналітичних інструментів змінює спосіб, яким публічна служба функціонує, роблячи її більш ефективною, прозорою та адаптивною до сучасних вимог. Це також підвищує рівень відповідальності та підзвітності державних органів перед громадянами, забезпечуючи більш точне та оперативне реагування на їхні потреби» [7]. Вплив процесів інтелектуалізації на функціонування публічної служби зображено на рисунку 2.1.

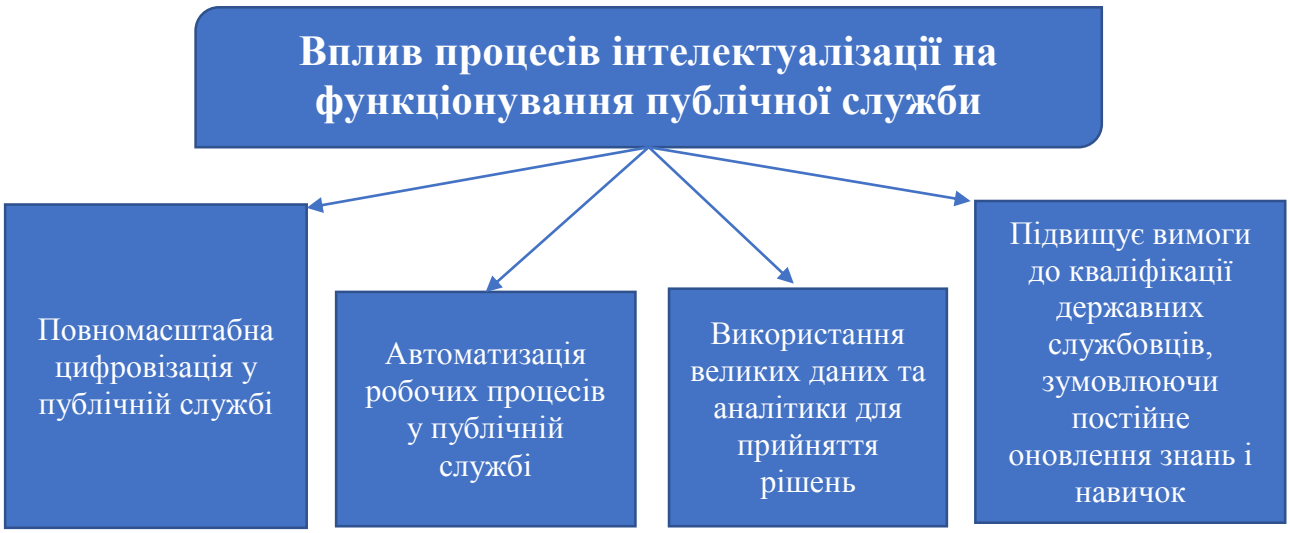


Рис. 2.1. Вплив процесів інтелектуалізації на функціонування публічної служби

Джерело: узагальнено та побудовано автором за даними інформаційних джерел.

Дані рис.2.1. свідчать, що інтелектуалізація не лише підвищує ефективність і обґрунтованість управлінських рішень в сучасних умовах, а й зумовлює зростання вимог до професійної компетентності державних службовців, актуалізуючи потребу в постійному оновленні їхніх знань і навичок.

У сучасних умовах інтелектуалізація публічного управління дедалі тісніше пов’язується з упровадженням технологій штучного інтелекту, машинного

навчання та аналізу великих масивів даних. Застосування ШІ у публічному секторі розглядається не лише як інструмент автоматизації рутинних операцій, а як засіб підвищення якості управлінських рішень, прогнозування соціально-економічних процесів та оптимізації державної політики. Таким чином, штучний інтелект виступає ключовим елементом переходу від цифрового урядування до інтелектуального управління.

Попри суттєвий прогрес у сфері цифрової трансформації, сучасний стан інтелектуалізації публічного управління в Україні залишається переважно на етапі формування інституційних та технологічних передумов. У більшості випадків впроваджувані рішення орієнтовані на автоматизацію процедур, оптимізацію документообігу та покращення доступу до послуг, тоді як повноцінне використання інтелектуальних систем для прогнозування, моделювання політик і підтримки управлінських рішень має фрагментарний характер.

Серед ключових обмежень подальшої інтелектуалізації публічного управління в Україні доцільно виокремити нерівномірний рівень цифрової спроможності органів влади, дефіцит кваліфікованих кадрів у сфері аналізу даних та штучного інтелекту, а також недостатню інтеграцію аналітичних інструментів у процеси стратегічного планування та оцінювання державної політики. Окремою проблемою залишається відсутність системного нормативного регулювання використання алгоритмічних рішень і штучного інтелекту в публічному секторі, що обмежує масштабування інноваційних практик.

Водночас воєнні умови, високий рівень зовнішніх викликів та необхідність швидкого реагування держави на кризові ситуації актуалізують потребу переходу від цифрового урядування до більш глибокої інтелектуалізації управлінських процесів. Це передбачає впровадження інструментів аналізу великих даних, систем прогнозування соціально-економічних процесів, а також алгоритмів підтримки прийняття рішень, здатних підвищити обґрунтованість та адаптивність публічного управління.

Разом із тим розвиток штучного інтелекту в системі публічного управління України супроводжується низкою викликів. Серед них – обмежена кількість фахівців із аналізу даних та машинного навчання у державному секторі, недостатня якість та фрагментованість управлінських даних, а також відсутність усталеної практики використання алгоритмічних рішень у процесі формування та реалізації державної політики. За таких умов штучний інтелект наразі виконує допоміжну функцію та не є повноцінним інструментом підтримки стратегічних управлінських рішень.

Для узагальнення сучасних підходів до трансформації публічного управління та чіткого розмежування понять цифровізації, інтелектуалізації й використання штучного інтелекту доцільно здійснити їх порівняльний аналіз. Такий підхід дозволяє систематизувати ключові характеристики кожного етапу розвитку управлінських процесів, визначити їх функціональне призначення, рівень зрілості в Україні та роль у формуванні сучасної моделі публічного управління. Порівняльна характеристика цифровізації, інтелектуалізації та застосування технологій штучного інтелекту в публічному управлінні України подана в Додатку Б.

Наведена в Додатку Б порівняльна характеристика демонструє поетапний характер трансформації публічного управління в Україні — від цифровізації як базового рівня до інтелектуалізації та впровадження технологій штучного інтелекту як більш складних і ресурсомістких етапів розвитку. Цифровізація зосереджується на автоматизації стандартних управлінських процедур і забезпеченні доступності державних послуг, що дозволяє підвищити оперативність і прозорість взаємодії між органами влади та громадянами. Саме цей етап наразі характеризується найвищим рівнем зрілості в Україні та слугує технологічним фундаментом для подальших трансформацій.

Інтелектуалізація публічного управління, на відміну від цифровізації, орієнтована на використання аналітичних інструментів і систем підтримки прийняття рішень, які забезпечують глибший аналіз управлінських даних і підвищують обґрунтованість управлінських рішень. Як свідчать узагальнені в

таблиці дані, цей етап в Україні перебуває на стадії розвитку та характеризується нерівномірністю впровадження, особливо на рівні органів місцевого самоврядування.

Застосування технологій штучного інтелекту є найбільш інноваційним і водночас найменш розвиненим компонентом трансформації публічного управління. Його використання здебільшого обмежується окремими пілотними проєктами та експериментальними рішеннями, що зумовлено дефіцитом спеціалізованих кадрів, високими вимогами до якості даних, а також необхідністю дотримання етичних і регуляторних стандартів.

Цифровізація, інтелектуалізація та використання штучного інтелекту формують послідовні рівні розвитку публічного управління, кожен з яких виконує окрему функцію в процесі управлінської трансформації. В Україні цифровізація вже досягла відносно високого рівня розвитку та створила необхідну інфраструктурну базу, однак інтелектуалізація й особливо застосування штучного інтелекту потребують подальшого системного впровадження. Це обумовлює актуальність поглибленого аналізу практики використання цифрових та інтелектуальних технологій на рівні органів місцевого самоврядування.

У контексті сучасної трансформації публічного управління в Україні важливе місце займають процеси цифровізації та інтелектуалізації діяльності державних органів. Протягом останніх років спостерігається поступове, але системне впровадження електронних сервісів, розвиток інформаційно-аналітичних систем і початок інтеграції штучного інтелекту у різні сфери управління. Це дозволяє підвищувати ефективність прийняття рішень, оптимізувати ресурси та забезпечувати доступ громадян до послуг у цифровому форматі. Додаток В демонструє динаміку розвитку цифровізації, аналітики та застосування ШІ у державному управлінні за період 2019-2025 років, а також ключові тенденції цього процесу.

На початковому етапі (2019-2020 рр.) спостерігається обмежене використання електронних сервісів та перші пілотні DSS-системи, а

застосування ШІ було скоріше експериментальним, реалізованим через міжнародні програми та окремі ІТ-компанії.

Період 2021-2022 характеризується масштабуванням цифрових платформ, таких як Дія, розширенням доступу до електронних послуг і поступовим впровадженням аналітичних систем на рівні міністерств та місцевих громад. У цей період розпочалися перші пілотні застосування ШІ для моніторингу соціально-гуманітарних процесів.

В 2023-2024 роках відбувається інтеграція міжвідомчих сервісів (Prozorro, єЦНАП), активне використання DSS для планування та контролю ресурсів, а також тестування AI-асистентів і алгоритмів прогнозування політик у пілотних проєктах. Це свідчить про системну інтеграцію аналітики та підготовку до широкого впровадження штучного інтелекту.

До 2025 року цифровізація досягла високого рівня – доступ до ключових послуг забезпечений усім громадянам, аналітичні інструменти стали регулярною частиною управлінських процесів, а пілотні проєкти ШІ, такі як Дія.AI Assistant та AI Factory, демонструють перехід від експериментальних рішень до інтелектуалізації державного управління.

Аналіз динаміки розвитку цифровізації, аналітики та ШІ свідчить про системний та поступовий характер трансформації публічного управління в Україні. Якщо на початкових етапах переважав акцент на електронні сервіси та базову аналітику, то станом на 2025 рік спостерігається чіткий перехід до інтелектуалізації державного сектору:

1. Цифровізація стала всеохоплюючою, забезпечивши доступ громадян до ключових державних сервісів через платформу Дія та інші інтегровані рішення.

2. Аналітичні інструменти перетворилися на регулярний компонент управлінських процесів, що дозволяє приймати стратегічні та тактичні рішення на основі даних.

3. Штучний інтелект розпочав масове впровадження через пілотні проєкти та AI-асистентів, закладаючи основу для системної інтелектуалізації публічного управління. Тобто, можна констатувати, що Україна проходить етап переходу

від цифрового уряду до інтелектуального уряду, де технології ШІ стають інструментом підвищення ефективності та прозорості державних процесів.

За умови поєднання інноваційного потенціалу ШІ з принципами законності, етичності та демократичної підзвітності можлива справжня модернізація публічного управління в Україні в умовах цифрової епохи [20].

У межах державної політики цифрової трансформації акцент робиться на можливостях інтеграції інтелектуальних систем у пріоритетні сфери публічного управління. Серед напрямів, у яких застосування технологій штучного інтелекту здатне забезпечити суттєві якісні зміни, доцільно виокремити:

- «надання адміністративних послуг. Уже сьогодні в Україні реалізуються цифрові сервіси через мобільний застосунок та портал «Дія», однак подальша інтелектуалізація цих систем – зокрема через використання алгоритмів адаптивного супроводу, чат-ботів та автоматизованих рішень – здатна значно зменшити адміністративне навантаження, скоротити час обробки запитів і знизити рівень корупційних ризиків;

- податкова система. Впровадження ШІ для аналітики фінансових транзакцій, прогнозування ухилень від оподаткування та оптимізації перевірок може забезпечити підвищення податкової дисципліни та точкове застосування інструментів фіскального контролю. Україна вже має позитивні приклади – як-от система автоматизованого моніторингу ПДВ (СМКОР), яка в майбутньому може еволюціонувати до повноцінної інтелектуальної моделі;

- охорона здоров’я. Системи на базі штучного інтелекту здатні аналізувати великі обсяги медичних даних для прогнозування захворювань, оптимізації навантаження на лікарні та забезпечення персоналізованих медичних рішень. В умовах війни, коли медичні ресурси розподіляються нерівномірно, алгоритми можуть слугувати інструментом раціонального управління кризовими ситуаціями;

- екологічний моніторинг. ШІ може бути ефективно використаний для обробки даних з супутників, сенсорів, автоматичних станцій моніторингу довкілля. Це особливо актуально для України, де внаслідок бойових дій

фіксується зростання техногенного навантаження на довкілля, зокрема в зонах екологічного ризику;

- управління містами (Smart City). Інтелектуальні системи управління транспортом, освітленням, споживанням енергії, безпекою здатні покращити якість міського простору та сприяти сталому розвитку. Такі ініціативи вже реалізуються у Києві, Львові, Вінниці, однак потребують масштабування і підтримки з боку центральної влади» [20].

Інтеграція технологій штучного інтелекту в ключові сфери публічного управління створює передумови для підвищення ефективності державних процесів, оптимізації використання ресурсів та зниження управлінських ризиків. Застосування інтелектуальних систем у наданні адміністративних послуг, податковому адмініструванні, охороні здоров'я, екологічному моніторингу та управлінні містами свідчить про потенціал переходу від цифрового урядування до інтелектуальної моделі публічного управління, орієнтованої на дані, прогнозування та потреби громадян.

Отже, сучасний стан інтелектуалізації публічного управління в Україні характеризується активним розвитком цифрової інфраструктури та формуванням передумов для впровадження штучного інтелекту в управлінські процеси. Цифрові платформи та електронні реєстри створюють технологічну основу для використання інтелектуальних алгоритмів, однак їх практичне застосування на рівні органів влади залишається обмеженим і нерівномірним. Це зумовлює необхідність аналізу фактичного рівня використання цифрових та інтелектуальних технологій на місцевому рівні, зокрема у діяльності Бучанської міської ради, що й обґрунтовує перехід до наступного підрозділу дослідження.

2.2. Оцінка рівня цифровізації та використання інтелектуальних технологій у діяльності Бучанської міської ради

На сучасному етапі цифрова трансформація органів місцевого самоврядування розглядається як ключова умова підвищення ефективності публічного управління, прозорості управлінських процесів та якості надання адміністративних послуг. У цьому контексті Бучанська міська рада демонструє поступове впровадження цифрових інструментів, що відповідає загальнонаціональним пріоритетам цифровізації та формує інституційну основу для подальшої інтелектуалізації управлінської діяльності.

Варто зазначити, що розвиток цифровізації та впровадження сучасних управлінських рішень у Бучанській міській раді здійснюється не фрагментарно, а в межах стратегічного бачення післявоєнного відновлення громади. Зокрема, одним із ключових програмних документів, що визначає середньо- та довгострокові пріоритети розвитку, є Програма відновлення Бучанської міської територіальної громади «VDOMA KRASHCHE» [34], розрахована на 2022-2027 роки. У структурі цієї Програми цифрова трансформація управління виокремлена як самостійний напрям, що свідчить про усвідомлення органами місцевого самоврядування ролі цифрових та інтелектуальних рішень у підвищенні інституційної спроможності громади, ефективності прийняття управлінських рішень і якості публічних сервісів.

Відповідно до цієї Програми «метою впровадження цифрових рішень в управлінні є збільшення продуктивності та ефективності у прийнятті управлінських рішень. Для досягнення цілей передбачається:

- впровадження Концепції цифрового розвитку Бучанської міської територіальної громади до 2027 року;

- впровадження технологій Smart City.

- внесення змін до стратегії розвитку громади у діджитал сфері» [34].

Водночас зазначений програмний напрям має безпосередній зв’язок із процесами інтелектуалізації публічного управління, оскільки впровадження

цифрових рішень створює основу для подальшого використання аналітичних та інтелектуальних технологій. Йдеться насамперед про можливості застосування інструментів аналізу даних для моніторингу соціально-економічних процесів у громаді, прогнозування управлінських потреб та підтримки прийняття рішень на основі доказів. У перспективі розвиток цифрових платформ і Smart City-рішень може стати базою для впровадження елементів штучного інтелекту, зокрема у сферах обробки звернень громадян, управління міською інфраструктурою, планування бюджетних процесів і підвищення якості публічних послуг. Таким чином, захід з упровадження цифрових рішень в управлінні слід розглядати як перехідний етап від базової цифровізації до повноцінної інтелектуалізації діяльності Бучанської міської ради.

Водночас для комплексної оцінки рівня цифровізації та інтелектуалізації управлінської діяльності доцільно співвіднести задекларовані програмні пріоритети з фактичним станом упровадження цифрових та інформаційно-аналітичних рішень у поточній діяльності Бучанської міської ради.

Концепція цифрового розвитку Бучанської міської територіальної громади на 2022–2025 роки [19] є стратегічним документом, який закладає основу інтелектуалізації публічного управління. Вона визначає напрями цифрової трансформації, інтелектуальні механізми управління та очікувані результати для громади (Додаток Г). Основна мета Концепції полягає у формуванні сучасного цифрового середовища для підвищення ефективності управлінських процесів, прозорості діяльності органів влади та якості надання послуг громадянам.

Концепція інтегрована у систему стратегічних документів громади, що включає генеральний план, стратегію розвитку на період до 2029 року та інші галузеві програми. Вона виступає мостом між загальною стратегією розвитку громади та конкретними цифровими та інтелектуальними проєктами, спрямованими на підвищення ефективності управління, модернізацію інфраструктури та створення інтелектуального середовища для прийняття рішень.

Ключові завдання інтелектуалізації публічного управління у Концепції цифрового розвитку Бучанської міської територіальної громади на 2022-2025 роки:

1. Аналітична орієнтація управління – створення умов для збору, обробки та аналізу даних для прийняття обґрунтованих рішень.

2. Цифрова підтримка прийняття рішень – впровадження автоматизованих адміністративних процесів та електронних сервісів.

3. Інклюзивність та прозорість – доступ до інформації для мешканців, бізнесу та громадських організацій, що забезпечує зважені та ефективні управлінські рішення.

4. Підвищення компетентності кадрів – навчання співробітників органів влади в сфері цифрових та аналітичних технологій, формування інтелектуального потенціалу управлінської системи.

«Пріоритетні напрями реалізації «Концепції цифрового розвитку Бучанської міської територіальної громади на 2022-2025 роки» зображено на рис. 2.2» (Додаток Д) [19]:

1. Подолання цифрового розриву через розвиток цифрової інфраструктури Основна мета – забезпечити рівний доступ до цифрових послуг для всіх громадян, включно з соціально вразливими групами. Це передбачає розширення мережі високошвидкісного інтернету, покриття LTE та розвиток широкосмугового доступу. Подолання цифрового розриву сприяє інтеграції громадян у цифрове середовище та підвищує ефективність взаємодії з державними сервісами.

2. Розбудова IT-інфраструктури. Стабільна та надійна IT-інфраструктура забезпечує безперебійну роботу всіх сервісів громади. Важливими заходами є хмарні рішення, сертифікація дата-центрів, захист інформації, оновлення апаратного та програмного забезпечення, підготовка до обробки великих даних (Big Data) та співпраця з виробниками техніки і програмного забезпечення.

3. Smart-громада та розвиток цифрових компетенцій Людський капітал є рушійною силою цифровізації. Напрям спрямований на

підвищення цифрової грамотності мешканців, організацію навчальних програм (проєкти «Дія.Цифрова освіта», «Дія.Центри») та популяризацію цифрових інструментів у громаді.

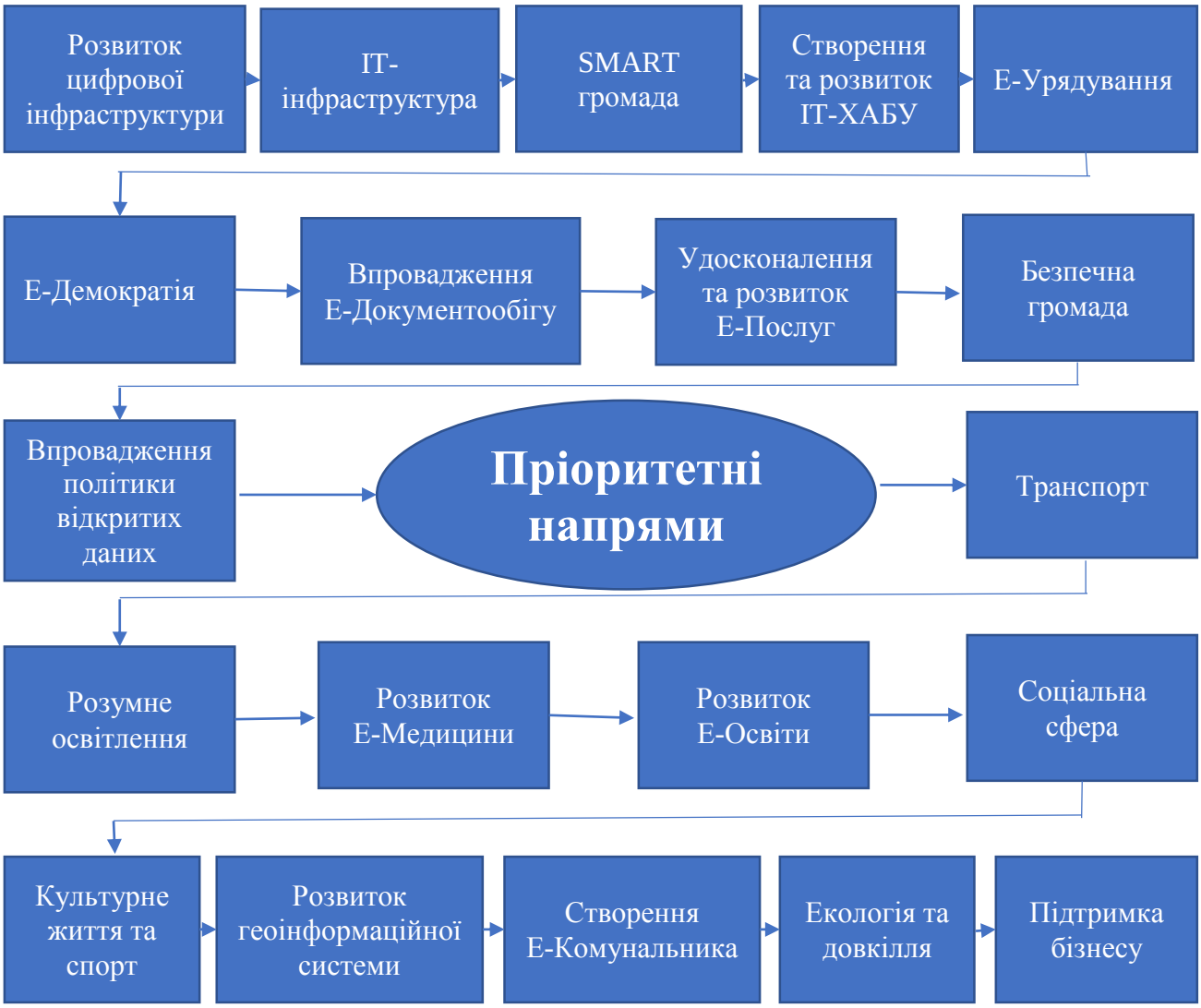


Рис. 2.2. «Пріоритетні напрями реалізації «Концепції цифрового розвитку Бучанської міської територіальної громади на 2022-2025 роки» [19]

Джерело: побудовано автором за даними [19].

4. Створення та розвиток IT-хабу. Ціль – полегшити доступ до сучасних цифрових рішень, створити платформи взаємодії та сприяти розвитку стартапів і громадських ініціатив.

5. Е-урядування. Інструменти електронного урядування підвищують прозорість та ефективність роботи органів влади, забезпечують зручність для

громадян, бізнесу і туристів, а також відкритість даних та безпеку персональної інформації.

6. Е-демократія. Впровадження онлайн-інструментів для участі громадян у державотворенні: портали, опитування, петиції, онлайн-трансляції, відкритий бюджет, консультації з громадою. Це сприяє підвищенню прозорості та залученню населення до управління.

7. Політика відкритих даних. Прозорість та ефективність управління забезпечується через створення нормативної бази, аудит даних, реєстри відкритих даних, навчання персоналу, впровадження електронних сервісів та локальних порталів відкритих даних.

8. Е-документообіг. Автоматизація документообігу скорочує час обробки документів, підвищує контроль і ефективність прийняття рішень, зменшує витрати на папір та поштові послуги.

9. Розвиток е-послуг. Електронні сервіси забезпечують дистанційне обслуговування, нові адміністративні послуги та функціонал «Дія.Шерінг», що підвищує контроль громадян над діяльністю влади.

10. Безпечна громада. Використання відеонагляду, аналітики та «тривожних кнопок» забезпечує громадську безпеку, контроль дорожнього руху, інтеграцію з правоохоронними органами.

11. Транспорт. Smart-системи управління транспортом, розумні світлофори, електротранспорт, мобільні додатки для моніторингу потоків та зручності громадян.

12. Розумне освітлення. Оптимізація енергоспоживання через датчики та аналітику, віддалене керування освітленням.

13. Е-медицина. Єдина інформаційна система eHealth, дистанційний запис, онлайн-консультації, медичні картки та електронна історія пацієнта.

14. Е-освіта. Автоматизовані системи управління навчальним процесом, онлайн-запис, STEM-лабораторії, цифрові платформи для педагогів та учнів.

15. Соціальна сфера. Оптимізація адміністративних видатків, адресна підтримка соціально вразливих категорій, інтеграція реєстрів, дистанційне обслуговування.

16. Культура та спорт. Цифровізація культурного простору, інтерактивні платформи, онлайн-трансляції, активні парки, бібліотеки та музеї нового покоління.

17. Геоінформаційна система (ГІС). Збір, аналіз та візуалізація просторових даних для містобудування, транспорту, екології та економіки через портал City Data.

18. Е-комунальник. Цифрові інструменти контролю за комунальними послугами, єдиний сервіс управління житловим фондом.

19. Екологія та довкілля. Smart-технології для моніторингу повітря, води, енергоефективності та природоохоронних заходів.

20. Підтримка бізнесу. Розвиток цифрових технологій у бізнесі, інформаційно-інноваційні центри, проєкти «Дія.Бізнес» та локальні центри підтримки підприємців.

Аналіз напрямів цифрового розвитку Бучанської міської територіальної громади демонструє системний підхід до інтелектуалізації публічного управління. Усі 20 напрямів концепції спрямовані на підвищення ефективності управлінських процесів через інтеграцію сучасних цифрових технологій, розвиток ІТ-інфраструктури та впровадження аналітичних інструментів.

Особливу увагу приділено розвитку цифрових компетенцій громадян, створенню умов для використання «розумних» сервісів у сфері освіти, медицини, транспорту, соціальної підтримки, культури та екології. Запровадження е-урядування, е-демократії, електронного документообігу та відкритих даних підвищує прозорість та підзвітність органів місцевого самоврядування, що є ключовим фактором інтелектуалізації публічного управління.

Впровадження SMART-рішень у транспорті, освітленні, безпеці та енергетиці демонструє прагнення громади до оптимізації ресурсів, підвищення

якості життя та сталого розвитку. Інтеграція геоінформаційних систем та аналітики дозволяє здійснювати стратегічне планування, прогнозування та управління на основі даних, що забезпечує ухвалення більш обґрунтованих рішень.

Концепція цифрового розвитку Бучанської міської територіальної громади створила ґрунт для системного впровадження інтелектуальних технологій та цифрових сервісів. Вона визначила основні напрями розвитку, спрямовані на підвищення доступності, прозорості та ефективності публічного управління. Наступним кроком стала Стратегія цифрового розвитку Бучанської міської територіальної громади до 2025 року «Digital & Intelligent Bucha (DIB)», яка конкретизує ці принципи, формуючи практичний план дій до 2025 року для реалізації інтелектуалізації всіх сфер життєдіяльності громади. Стратегія зосереджена на інтеграції цифрових рішень у повсякденне управління, соціальну сферу, економіку, безпеку, освіту та культуру, створюючи умови для «розумної громади» [37].

Стратегія «Digital & Intelligent Bucha (DIB)» базується на трьох ключових компонентах:

1. Інтелектуальна інфраструктура (створення хмарних платформ та сучасних ІТ-систем для обміну даними між підрозділами громади; використання аналітики та BigData для планування ресурсів та оцінки ефективності управлінських рішень; забезпечення високошвидкісного доступу до інтернету у всіх населених пунктах громади).

2. Розумні сервіси для громадян (впровадження електронного документообігу, е-урядування та е-послуг, що дозволяє скоротити час на адміністративні процеси та підвищити прозорість; створення інтегрованих платформ для дистанційного навчання, медичних послуг та соціальної підтримки; використання мобільних додатків і чат-ботів для комунікації між громадянами та органами влади).

3. Підвищення цифрових компетенцій і участь громади (розвиток цифрової грамотності через освітні програми та ініціативи «Дія.Цифрова освіта»;

формування умов для громадських ініціатив, стартапів та інноваційних проектів; забезпечення прозорого доступу до відкритих даних та електронних інструментів участі громадян у прийнятті рішень (е-демократія)).

Приклади реалізації Стратегії цифрового розвитку Бучанської міської територіальної громади Digital & Intelligent Bucha (DIB) наведено в Таблиці 2.1.

Таблиця 2.1.

Приклади реалізації Стратегії цифрового розвитку Бучанської міської територіальної громади

Сфера	**Рішення**	**Очікуваний ефект**
Безпека	Відеоспостереження, тривожні кнопки	Підвищення оперативності реагування, аналітика
Освітлення	SMART-ліхтарі з датчиками руху	Енергозбереження, оптимізація ресурсів
Транспорт	Розумні світлофори, електронні квитки	Зменшення заторів, безпека
Медицина	e-Health, онлайн-запис	Доступність, аналітичне управління
Освіта	STEM-лабораторії, дистанційне навчання	Формування цифрових компетенцій
Соціальні послуги	Онлайн-сервіси, дистанційне обслуговування	Підвищення доступності, ефективності
Культура	Інтерактивні платформи, QR-коди	Активна участь, цифровізація контенту

Джерело: побудовано автором за даними [37].

Таблиця 2.1. «Приклади реалізації Стратегії цифрового розвитку Бучанської міської територіальної громади» демонструє комплексний підхід Бучанської міської територіальної громади до впровадження інтелектуальних технологій у різних сферах публічного управління. Вона показує, що цифровізація охоплює ключові напрями життя громади: безпеку, освітлення, транспорт, медицину, освіту та е-послуги:

1. Безпека та контроль забезпечуються через відеоспостереження, тривожні кнопки та інтеграцію з ситуаційними центрами, що підвищує швидкість реагування та ефективність управління.

2. Освітлення та транспорт реалізуються через SMART-системи, датчики руху, розумні світлофори та електронні сервіси для мешканців, що підвищує енергоефективність, зручність та безпеку інфраструктури.

3. Медицина та освіта використовують цифрові платформи, онлайн-запис, eHealth та STEM-лабораторії, що покращує доступність послуг та якість навчання.

4. Е-послуги та інтегровані цифрові сервіси забезпечують прозорість, оперативність та зручність взаємодії мешканців з органами влади.

Реалізація цифрових рішень у межах DIB формує ефективну, прозору та безпечну громаду, сприяє розвитку цифрових компетенцій громадян і створює умови для сталого соціально-економічного розвитку території.

Інтелектуалізація публічного управління та адміністрування у Бучанські міській територіальній громаді представлена на рис.2.3.

Рисунок 2.3. ілюструє комплексну модель інтелектуалізації публічного управління в Бучанській міській територіальній громаді, побудовану на поєднанні стратегічного планування, цифрових інструментів та практичних управлінських рішень.

На верхньому рівні схеми відображено Концепцію цифрового розвитку, яка формує нормативно-стратегічну основу трансформації управління, визначаючи ключові напрями цифровізації та принципи подолання цифрового розриву. Середній рівень представлений Стратегією «Digital & Intelligent Bucha (DIB)», що конкретизує концептуальні положення через інструменти реалізації, інтелектуальну інфраструктуру, цифрові сервіси та розвиток людського капіталу. Нижній рівень схеми демонструє практичну імплементацію цифрових рішень, зокрема smart-інфраструктуру, е-урядування, е-послуги, аналітичні платформи, цифрові сервіси у сферах безпеки, освіти, медицини та транспорту.

Логіка побудови рисунка підкреслює послідовний перехід від стратегічних документів до прикладних управлінських рішень, де цифрові технології виконують функцію інтелектуальної підтримки прийняття рішень. Таким чином, рисунок наочно відображає інтегрований підхід до формування

інтелектуалізованої системи публічного управління, орієнтованої на ефективність, прозорість та потреби громади.

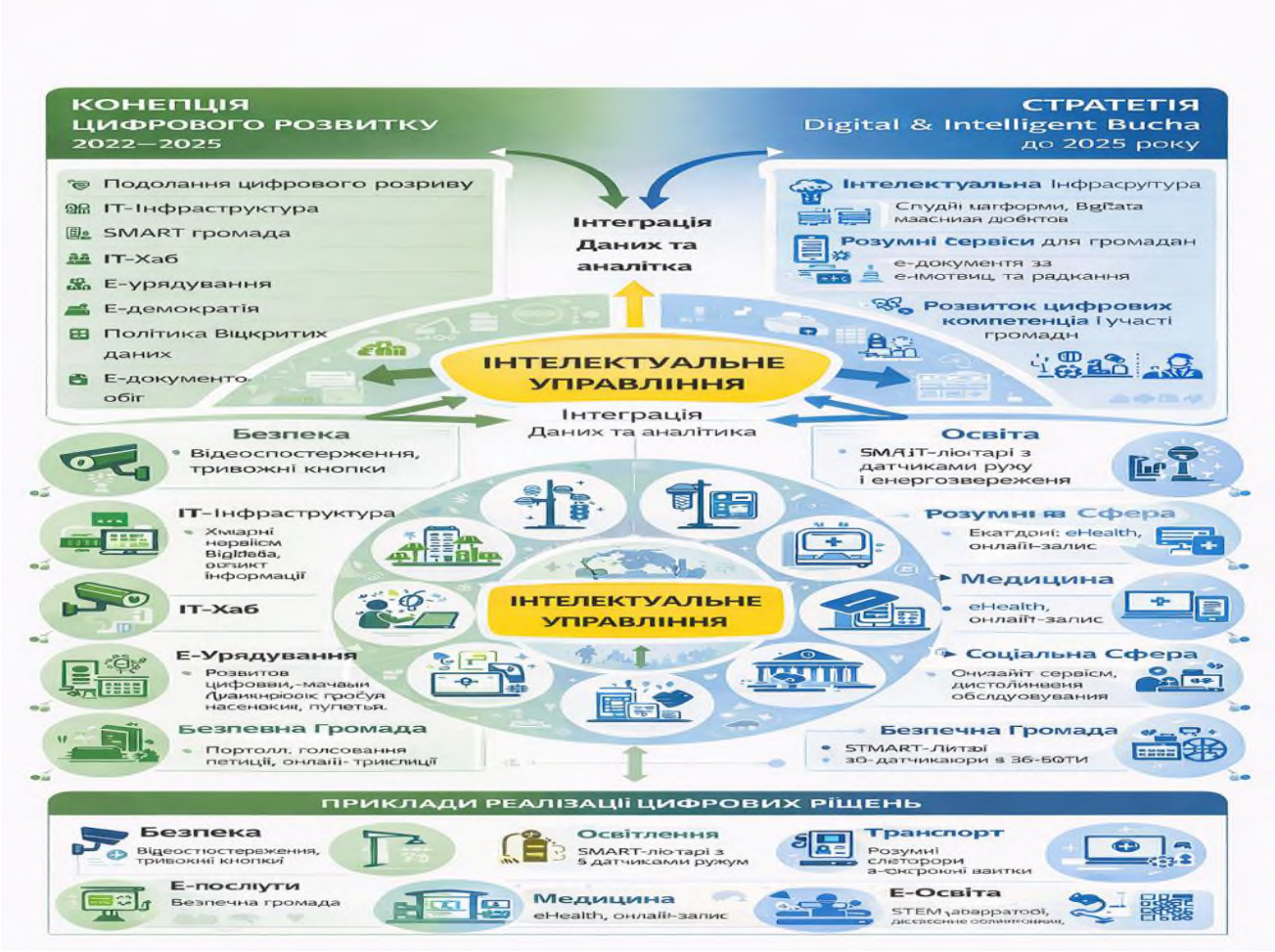


Рис.2.3. Інтелектуалізація публічного управління та адміністрування у Бучанські міській територіальній громаді

Джерело: побудовано автором за даними [19; 37].

Оцінка рівня цифровізації Бучанської міської ради свідчить про активне використання електронних сервісів та інформаційно-комунікаційних технологій у взаємодії з громадянами. Зокрема, офіційний вебсайт міської ради та сторінки в соціальних мережах забезпечують відкритий доступ до публічної інформації, рішень ради, розпоряджень міського голови, бюджетних показників та актуальних повідомлень для громади. Функціонування електронних сервісів подання звернень громадян, електронних петицій і онлайн-запису на прийом

сприяє підвищенню відкритості, оперативності та зворотного зв’язку між органами місцевого самоврядування і мешканцями громади.

У межах реалізації Концепції цифрового розвитку та Стратегії Digital & Intelligent Bucha Бучанська міська рада активно впроваджує цифрові рішення, спрямовані на підвищення ефективності управлінських процесів, прозорості діяльності органів влади та якості сервісів для мешканців. Ці ініціативи не лише підсилюють цифрову трансформацію, а й конкретно сприяють інтелектуалізації публічного управління.

1. Автоматизація адміністративних послуг у ЦНАП. Одним із практичних результатів цифровізації є трансформація роботи Центру надання адміністративних послуг (ЦНАП). Бучанський ЦНАП успішно презентував та поділився досвідом модернізації на Всеукраїнському цифровому форумі, де акцентовано увагу на автоматизації послуг та збереженні високого рівня сервісу навіть у складних умовах війни. Це досягнуто завдяки широкому застосуванню електронних сервісів та автоматизованих процедур прийому документів, що суттєво скорочує час обслуговування громадян та підвищує якість взаємодії з органами влади [6]. Така, важливим елементом цифровізації є діяльність Центру надання адміністративних послуг Бучанської міської ради, який інтегрований у загальнонаціональну систему електронного урядування. Надання адміністративних послуг із використанням електронних реєстрів, цифрових документів та сервісів платформи «Дія» дає змогу скоротити часові витрати, мінімізувати паперовий документообіг і підвищити зручність отримання послуг для населення. Цифрові рішення в ЦНАП сприяють формуванню інтелектуальної моделі обслуговування, де стандартизовані процеси, мінімізовані людські помилки та прискорено прийняття рішень на основі уніфікованої цифрової інформації. Це є важливим кроком до аналітично підсиленого управління на рівні надання послуг.

У внутрішній організаційно-управлінській діяльності Бучанської міської ради застосовуються системи електронного документообігу, які забезпечують автоматизацію управлінських процесів, контроль за виконанням управлінських

рішень та підвищення прозорості внутрішніх процедур. Використання електронних систем планування, обліку та звітності сприяє оптимізації роботи структурних підрозділів і підвищенню дисципліни виконання управлінських завдань.

2. Ініціатива Smart City Bucha. У 2024 році Бучанська міська рада розпочала реалізацію проекту Smart City Bucha за підтримки USAID. Проєкт передбачає кілька етапів цифровізації інфраструктури громади, серед яких:

- Оцифрування комунальних мереж, включно з водогонами та тепломережами;
- Установка систем відеоспостереження (понад 200 камер) та створення сервісного хабу для моніторингу даних у режимі реального часу;
- Система автоматичного відкриття укриттів при сигналах повітряної тривоги;
- Планування цифрового мобільного додатка «Розумна Буча» для інтерактивної взаємодії громадян з муніципальними сервісами та оплатою послуг [3].

Цей проєкт має стратегічно важливий вплив на інтелектуалізацію управління, оскільки забезпечує збір даних в реальному часі, їх інтеграцію та інтелектуальну обробку. Дані з камер, сенсорів мереж та інших систем можуть аналізуватися як для оптимізації роботи служб, так і для прогнозування потреб у комунальних послугах. Система «Розумна Буча» сприятиме формуванню аналітичної платформи взаємодії» між громадою та владою.

3. Участь у TechnoForum та обмін досвідом. Буча стала майданчиком для проведення TechnoForum «Цифровізація громад, інноваційні рішення та відбудова регіону», де обговорювалися сучасні IT-ініціативи для стійкого розвитку громад. Участь фахівців місцевого самоврядування дозволила залучити експертів і обмінятися успішними кейсами впровадження цифрових рішень у різних сферах: просторовому плануванні, цифровому кадастрі тощо [42].

Ця подія демонструє прагнення громади до перманентного удосконалення управлінських рішень через інтеграцію інноваційних практик. Обмін досвідом підсилює потенціал інтелектуалізації, оскільки дозволяє адаптувати найкращі цифрові підходи в локальному контексті.

З позицій оцінювання рівня цифрової зрілості органу місцевого самоврядування діяльність Бучанської міської ради можна охарактеризувати як таку, що перебуває на середньому рівні розвитку. Основні цифрові інструменти зосереджені на автоматизації документообігу, електронній комунікації з громадянами та наданні адміністративних послуг, тоді як функції аналітичної підтримки та прогнозування управлінських рішень реалізуються фрагментарно. Це свідчить про домінування сервісно-орієнтованої моделі цифровізації над аналітичною та інтелектуальною складовими управління.

Разом із тим проведений аналіз свідчить, що використання власне інтелектуальних технологій у діяльності Бучанської міської ради має обмежений та несистемний характер. Інструменти аналітики великих даних, прогнозування соціально-економічного розвитку громади, алгоритмічної підтримки прийняття управлінських рішень або технології штучного інтелекту наразі не інтегровані у щоденну управлінську практику та застосовуються переважно у форматі окремих ініціатив або експериментальних рішень.

Серед основних чинників, що стримують активніше впровадження інтелектуальних технологій на місцевому рівні, доцільно виокремити обмежені фінансові ресурси громади, дефіцит фахівців у сфері цифрової аналітики та штучного інтелекту, а також відсутність комплексної стратегії інтелектуалізації управлінських процесів. Окрім цього, потребує подальшого розвитку нормативно-методичне забезпечення застосування інтелектуальних систем у діяльності органів місцевого самоврядування.

Водночас наявний рівень цифровізації Бучанської міської ради формує сприятливі передумови для подальшого переходу до інтелектуальних управлінських рішень. Інтеграція з державними електронними платформами, функціонування цифрових реєстрів та розвиток електронної взаємодії з громадянами створюють необхідну інформаційну базу для використання інструментів аналізу даних, прогнозування та підтримки управлінських рішень.

Узагальнюючи результати проведеного аналізу, доцільно зазначити, що рівень цифровізації Бучанської міської ради можна оцінити як достатній для

забезпечення базових управлінських функцій та надання адміністративних послуг. Водночас рівень впровадження інтелектуальних технологій залишається початковим, а потенціал використання штучного інтелекту та інструментів аналітики даних потребує подальшого розвитку й інституційного закріплення.

Таким чином, результати оцінки дають підстави стверджувати, що Бучанська міська рада перебуває на етапі активної цифровізації управлінської діяльності, яка поступово переходить у фазу інтелектуалізації. Подальший розвиток у цьому напрямі пов’язаний із впровадженням аналітичних та інтелектуальних технологій, орієнтованих на підвищення обґрунтованості та ефективності управлінських рішень, що зумовлює необхідність розроблення відповідних практичних рекомендацій, представлених у наступному розділі кваліфікаційної роботи.

РОЗДІЛ 3.
ПРОБЛЕМИ ТА НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ РІВНЯ ІНТЕЛЕКТУАЛІЗАЦІЇ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ В УКРАЇНІ

Сучасний етап розвитку публічного управління в Україні характеризується поступовим переходом від традиційних адміністративних моделей до інтелектуалізованих систем управління, що ґрунтуються на використанні цифрових технологій, аналітики даних, автоматизованих процесів та участі громадян. В умовах євроінтеграційного курсу, воєнних викликів і необхідності швидкого відновлення територій зростає потреба у прийнятті управлінських рішень на основі даних, прогнозування та міжсекторальної взаємодії.

У попередніх розділах було проаналізовано теоретичні засади інтелектуалізації публічного управління та практику її впровадження на рівні Бучанської міської територіальної громади. Це створює підґрунтя для визначення ключових проблем і обмежень, що стримують розвиток інтелектуалізованого управління в Україні, а також для формування пріоритетних напрямів підвищення його рівня на національному та місцевому рівнях.

Незважаючи на активний розвиток цифровізації публічного сектору, процес інтелектуалізації публічного управління в Україні залишається нерівномірним і характеризується низкою системних проблем, які проявляються як на загальнодержавному рівні, так і на рівні окремих територіальних громад, зокрема Бучанської міської територіальної громади.

Першою ключовою проблемою є фрагментарність цифрових та аналітичних рішень. В Україні впроваджено значну кількість електронних сервісів і реєстрів, однак вони часто функціонують ізольовано, без повноцінної інтеграції між собою. Аналогічна ситуація спостерігається й у Бучанській

громаді, де наявні цифрові платформи та smart-рішення ще не повністю поєднані в єдину аналітичну систему підтримки управлінських рішень.

Другою проблемою є обмежене використання аналітики та даних у процесі прийняття управлінських рішень. На національному рівні управління все ще значною мірою ґрунтується на нормативно-адміністративному підході, тоді як потенціал великих даних, прогнозної аналітики та інтелектуальних систем використовується частково. У Бучанській міській територіальній громаді, попри впровадження цифрових сервісів, аналітичний компонент часто має допоміжний, а не визначальний характер.

Третьою суттєвою проблемою є кадрове забезпечення інтелектуалізації управління. В Україні загалом спостерігається дефіцит фахівців із цифрової трансформації, аналітики даних та управління інтелектуальними системами у публічному секторі. На рівні територіальних громад, зокрема Бучанської, ця проблема посилюється обмеженими фінансовими ресурсами та високою залежністю від зовнішніх експертів і проєктної підтримки.

Четвертим стримуючим фактором залишається недостатня нормативно-правова та етична визначеність використання інтелектуальних технологій. В Україні відсутня комплексна система регулювання застосування штучного інтелекту, алгоритмічних рішень та аналітики даних у публічному управлінні. Це створює правові й етичні ризики, пов’язані з прозорістю алгоритмів, відповідальністю за управлінські рішення та збереженням ролі людини у процесі прийняття рішень, особливо у сферах соціального захисту та доступу до публічних послуг.

П’ятою проблемою є цифрова нерівність та нерівний рівень цифрових компетенцій населення. Незважаючи на розвиток цифрової інфраструктури, частина громадян, особливо соціально вразливі групи та люди старшого віку, мають обмежені можливості повноцінно користуватися цифровими та інтелектуальними сервісами. Для Бучанської громади це знижує ефективність е-послуг, е-демократії та цифрових каналів взаємодії з владою. Так, «окремої уваги заслуговує дефіцит цифрових компетентностей серед державних службовців.

Відсутність розуміння базових принципів роботи алгоритмів призводить до їх некритичного застосування або ігнорування потенційних ризиків. Для України важливо закласти системну модель підготовки публічних управлінців нового покоління – із міждисциплінарною орієнтацією на ІТ, етику та управління даними. Впровадження ШІ не повинно зводитися до поверхневої «цифровізації», а має супроводжуватись зміною управлінської культури. Крім того, етичні дилеми делегування владних повноважень автономним системам потребують концептуального осмислення. Рішення, які ухвалює ШІ, не завжди мають прозоре логічне обґрунтування (так званий ефект «чорної скриньки»), що може підривати довіру до державних інституцій. Особливо небезпечним є зменшення ролі людини в прийнятті рішень, що стосуються життєво важливих прав, соціального захисту або доступу до послуг» [20].

«Також, значну небезпеку становлять проблеми кібербезпеки та захисту персональних даних. Публічне управління дедалі більше залежить від обробки великих масивів персональної інформації. У контексті війни та зростаючої активності кібератак з боку РФ, державні інформаційні системи потребують не лише надійного захисту, а й постійного аудиту безпеки. Пріоритетним завданням є створення національної архітектури цифрового суверенітету – із надійною інфраструктурою, захищеними каналами обміну даними та автономною кібербезпековою політикою» [20].

Таким чином, проблеми інтелектуалізації публічного управління в Україні та Бучанській міській територіальній громаді мають спільний системний характер, але проявляються з різною інтенсивністю залежно від рівня ресурсного, кадрового та інституційного забезпечення. Усунення зазначених проблем потребує цілісного підходу, що поєднує державну політику, розвиток місцевих ініціатив і впровадження інтелектуальних управлінських інструментів.

Виявлені проблеми інтелектуалізації публічного управління та адміністрування в Україні та на рівні Бучанської міської територіальної громади свідчать про необхідність переходу від фрагментарного впровадження цифрових рішень до цілісної, системно вибудуваної моделі інтелектуального управління.

Йдеться не лише про подальше розширення цифрових сервісів, а передусім про інтеграцію даних, аналітики, управлінських процесів і людського капіталу в єдину логіку прийняття рішень.

У цьому контексті актуалізується потреба у формуванні чітко окреслених напрямів підвищення рівня інтелектуалізації публічного управління, які мають враховувати як загальнонаціональні виклики державного управління, так і специфіку функціонування органів місцевого самоврядування. Особливе значення при цьому має адаптація загальнодержавних підходів до умов конкретних територіальних громад, зокрема Бучанської міської територіальної громади, яка вже має практичний досвід цифрової трансформації. Саме тому подальший аналіз зосереджується на визначенні пріоритетних напрямів підвищення рівня інтелектуалізації публічного управління та адміністрування в Україні, а також на окресленні можливостей їх практичної реалізації на місцевому рівні – на прикладі Бучанської міської територіальної громади.

Враховуючи виявлені проблеми, визначено ключові напрями підвищення рівня інтелектуалізації публічного управління як на загальнодержавному рівні, так і в межах Бучанської міської територіальної громади.

Першим напрямом є інтеграція цифрових та аналітичних рішень. На національному рівні це передбачає створення єдиної платформи для інтеграції державних електронних сервісів і реєстрів, що забезпечить ефективну координацію між державними структурами. У Бучанській громаді впровадження локальних інтегрованих аналітичних систем дозволить об’єднати наявні smart-рішення та цифрові сервіси в єдину систему підтримки управлінських рішень, підвищуючи їх оперативність та ефективність.

Другим напрямом є розширене використання аналітики та даних. Реалізація цього напряму включає впровадження інструментів великих даних, прогнозної аналітики та моделей прийняття рішень на основі штучного інтелекту. Для ефективного використання аналітичного потенціалу необхідне навчання працівників органів місцевого самоврядування принципам роботи алгоритмів та методам аналізу даних. Очікуваним ефектом є підвищення

прозорості і передбачуваності управлінських рішень, а також збільшення ролі даних у процесі прийняття рішень.

Третім напрямом є підвищення кадрового потенціалу. Це передбачає створення комплексних навчальних програм для державних службовців у сфері цифрових технологій, аналітики даних та управління інтелектуальними системами, а також організацію стажувань і обміну досвідом із національними та міжнародними експертами. Реалізація цього напряму дозволить сформувати компетентних управлінців нового покоління та зменшити залежність від зовнішніх консультантів, що особливо важливо для територіальних громад.

Четвертим напрямом є удосконалення нормативно-правової бази. В Україні необхідно розробити комплексні правила та стандарти використання штучного інтелекту та аналітичних систем у публічному управлінні, включаючи визначення етичних принципів делегування повноважень автоматизованим системам. Очікуваним ефектом є зниження юридичних і етичних ризиків та підвищення довіри громадян до рішень, ухвалених із застосуванням інтелектуальних систем.

П’ятим напрямом є подолання цифрової нерівності та розвиток цифрових компетентностей. Це передбачає проведення навчальних програм для громадян щодо користування цифровими сервісами та підвищення цифрових компетентностей державних службовців через тренінги і сертифікації. Для Бучанської громади це дозволить розширити доступ населення до електронних послуг та підвищити ефективність електронного урядування.

Шостим напрямом є забезпечення кібербезпеки та захисту персональних даних. На національному рівні це передбачає створення національної архітектури цифрового суверенітету з надійною інфраструктурою та захищеними каналами обміну даними, а для територіальних громад – регулярний аудит інформаційних систем і розвиток політик кібербезпеки. Очікуваним ефектом є підвищення стійкості державних та місцевих інформаційних систем до кібератак і забезпечення захисту персональних даних громадян.

Реалізація зазначених напрямів сприятиме формуванню цілісної системи інтелектуалізованого публічного управління в Україні та створенню ефективної моделі цифрового та аналітичного управління на рівні територіальних громад, зокрема Бучанської міської територіальної громади.

Після визначення ключових напрямів підвищення рівня інтелектуалізації публічного управління та адміністрування на загальнодержавному рівні та в межах Бучанської міської територіальної громади виникає необхідність оцінювання ефективності впроваджених рішень. Адже реалізація стратегій інтелектуалізації має супроводжуватись системним моніторингом, який дозволяє вимірювати досягнення цілей, коригувати напрями розвитку та забезпечувати максимальну користь від цифрових і аналітичних інструментів. Саме тому важливим етапом стає визначення методів оцінювання ефективності інтелектуалізації.

Оцінювання ефективності інтелектуалізації публічного управління та адміністрування є важливим для визначення досягнень у впровадженні цифрових і аналітичних рішень, а також для коригування стратегій розвитку. Ефективність можна оцінювати за кількома критеріями та індикаторами:

1. Кількість інтегрованих цифрових систем. Цей показник демонструє рівень координації між різними державними та місцевими електронними сервісами, а також ступінь уніфікації платформ управлінських рішень.

2. Відсоток рішень на основі аналітики. Відображає, наскільки широко органи влади використовують дані, прогнозні моделі та аналітичні системи для прийняття управлінських рішень.

3. Рівень цифрових компетентностей персоналу. Оцінюється через сертифікації, навчальні програми та тренінги для державних службовців, що дозволяє визначити готовність кадрів до роботи з інтелектуальними системами.

4. Показники задоволеності громадян е-послугами. Вимірюють доступність, зручність і якість надання електронних послуг, а також рівень довіри населення до цифрового урядування.

Для моніторингу та оцінки прогресу доцільно застосовувати такі методи:

- регулярний аудит цифрових систем та платформ – перевірка їх інтеграції, надійності та відповідності нормативним вимогам;

- анкетування та опитування громадян щодо задоволеності е-послугами та сприйняття цифрових сервісів;

- аналіз даних та показників використання платформ – кількість користувачів, частота звернень, рівень автоматизації процесів;

- внутрішні та зовнішні оцінки компетентності персоналу – тестування, стажування, експертні оцінки знань у сфері цифрових технологій та аналітики;

- використання KPI та індикаторів прогресу для кожного напряму інтелектуалізації, що дозволяє своєчасно коригувати стратегії розвитку та приймати управлінські рішення на основі реальних показників.

Застосування комплексного підходу до оцінювання ефективності інтелектуалізації дозволяє не лише вимірювати досягнення, а й оперативно визначати напрямки для вдосконалення цифрового та аналітичного управління. Це забезпечує максимальну результативність реалізації державних та місцевих стратегій інтелектуалізації, підвищує довіру громадян до органів влади та сприяє формуванню ефективної моделі управління на всіх рівнях.

Таким чином, розвиток інтелектуалізації публічного управління в Україні та Бучанській міській територіальній громаді характеризується поступовим переходом до цифрових, аналітичних та автоматизованих систем. Незважаючи на досягнення, залишаються проблеми фрагментарності рішень, обмеженого використання даних, кадрового дефіциту, недостатньої нормативно-правової та етичної визначеності, цифрової нерівності і ризиків кібербезпеки.

Для підвищення рівня інтелектуалізації визначено шість ключових напрямів: інтеграція цифрових та аналітичних систем, розширене використання даних, підвищення кадрового потенціалу, удосконалення нормативної бази, розвиток цифрових компетентностей та забезпечення кібербезпеки. Оцінка ефективності реалізації здійснюється через інтеграцію цифрових систем, відсоток рішень на основі аналітики, компетентність персоналу та задоволеність громадян е-послугами.

Реалізація цих напрямів сприятиме формуванню ефективної та стійкої системи інтелектуалізованого управління на національному та місцевому рівнях, підвищить прозорість, оперативність і довіру громадян до органів влади.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі здійснено комплексне дослідження процесів інтелектуалізації публічного управління та адміністрування як одного з ключових напрямів трансформації сучасної системи державного управління в Україні. Відповідно до теми кваліфікаційної роботи «Інтелектуалізація публічного управління та адміністрування» можемо зробити наступні висновки:

1. У ході дослідження визначено, що інтелектуалізація публічного управління являє собою складний і динамічний процес, який спрямований на підвищення ефективності, прозорості та адаптивності державних органів. В її основі лежить інтеграція людських знань і компетентностей, аналітичних ресурсів та сучасних технологій у процес ухвалення управлінських рішень. Проаналізовано еволюцію підходів до інтелектуалізації управління – від орієнтації на індивідуальні професійні компетентності державних службовців до формування системного інтелектуального потенціалу держави, заснованого на цифровізації, аналітиці великих даних, штучному інтелекті та інноваційних моделях врядування. Встановлено, що концептуальні підходи до інтелектуалізації поєднують різні аспекти: розвиток людського потенціалу, застосування технологій, аналітичних інструментів та інноваційних рішень. Системний, ресурсно-орієнтований, технологічний, інноваційно-орієнтований та дані-орієнтований підходи взаємодоповнюють один одного, створюючи цілісну платформу для підвищення ефективності та прозорості управлінських процесів. Такий комплексний підхід дозволяє ухвалювати обґрунтовані рішення, прогнозувати розвиток соціально-економічних процесів та формувати інтелектуальний капітал публічної служби, забезпечуючи стратегічний розвиток держави відповідно до сучасних викликів.

2. У ході дослідження встановлено, що інтелектуалізація публічного управління є ключовим напрямом модернізації державних інституцій у контексті глобальної цифрової трансформації. Аналіз міжнародного досвіду засвідчив, що

провідні країни світу розглядають інтелектуальні технології не лише як інструмент автоматизації, а як основу формування нової управлінської логіки, орієнтованої на дані, прогнозування, прозорість і потреби громадян.

Практики Естонії, Сінгапуру, США, Канади, ОАЕ, Грузії та Швейцарії демонструють різноманітні, але концептуально подібні підходи до впровадження штучного інтелекту, аналітики великих даних, блокчейн-технологій та цифрових платформ у публічному секторі. Успішні моделі інтелектуалізації базуються на наявності національних стратегій цифрового розвитку, інтеграції державних реєстрів, розвитку цифрових компетентностей публічних службовців і створенні нормативно-етичних рамок використання інтелектуальних систем. Особливу цінність для України має досвід Естонії у побудові цифрової держави та Японії у застосуванні інноваційних технологій для відновлення інфраструктури в кризових умовах.

Узагальнення міжнародного досвіду дозволяє зробити висновок, що ефективна інтелектуалізація публічного управління в Україні має спиратися на системне поєднання людського капіталу, інтелектуальних технологій, кібербезпеки та управління даними. Адаптація кращих світових практик з урахуванням національних особливостей, воєнних викликів і євроінтеграційного курсу створює передумови для формування сучасної, стійкої та інноваційної моделі публічного управління.

3. Проведений аналіз сучасного стану інтелектуалізації публічного управління в Україні свідчить, що держава перебуває на етапі поступового переходу від цифрового урядування до формування інтелектуальної моделі управління. За останні роки створено розвинену цифрову інфраструктуру, впроваджено електронні сервіси, державні реєстри та міжвідомчі платформи, що забезпечили автоматизацію управлінських процесів і підвищили доступність публічних послуг. Зокрема, функціонування платформи «Дія», електронного документообігу, систем Prozorro та єЦНАП створює основу для переходу від простого надання послуг до управління на основі даних.

Інтелектуалізація управління в Україні поступово проявляється у впровадженні аналітичних інструментів і систем підтримки прийняття рішень. Прикладами таких процесів є використання автоматизованого моніторингу ризикових операцій у податковій сфері (СМКОР), застосування інформаційно-аналітичних систем у бюджетному плануванні, а також тестування чат-ботів і цифрових асистентів для консультування громадян щодо адміністративних послуг. У сфері публічних закупівель аналітичні модулі Prozorro дозволяють виявляти порушення та підвищувати прозорість управлінських рішень.

Водночас застосування технологій штучного інтелекту залишається фрагментарним і переважно обмежується пілотними проєктами. До таких прикладів належать експериментальні AI-асистенти для підтримки роботи державних службовців, використання алгоритмів прогнозування в окремих галузях соціальної політики та перші спроби застосування ШІ в управлінні міською інфраструктурою у форматі Smart City. Повномасштабне впровадження інтелектуальних систем стримується дефіцитом фахівців з аналізу даних, недостатньою інтеграцією реєстрів та відсутністю комплексного правового регулювання використання алгоритмічних рішень.

4. Аналіз рівня цифровізації та використання інтелектуальних технологій у діяльності Бучанської міської ради засвідчує, що громада активно впроваджує цифрові інструменти як основу для інтелектуалізації публічного управління. Реалізація програмного комплексу «VDOMA KRASHCHE» та відповідних заходів із цифровізації дозволяє поєднувати технологічні рішення з розвитком людського капіталу, створюючи умови для більш ефективного прийняття управлінських рішень.

Використання електронних сервісів, автоматизованих систем документообігу та інформаційно-аналітичних платформ сприяє підвищенню прозорості та підзвітності діяльності органів місцевого самоврядування, а також забезпечує активне залучення громадян до процесів управління. Поступове освоєння електронних сервісів, автоматизації процесів та впровадження Smart City-рішень формує інтелектуальне середовище, де прийняття рішень

підсилюється аналітикою та даними (Smart City Bucha, геоінформаційна система, Е-урядування та е-послуги, аналітичні платформи безпеки, освіта та медицина, соціальна сфера та культура).

Цифровізація в Бучанській міській раді не лише модернізує адміністративні процеси, а й виступає каталізатором інтелектуалізації управління. Вона дозволяє переходити від базових електронних сервісів до комплексних рішень, що включають аналітику даних, прогнозування потреб громади та автоматизовану підтримку прийняття рішень. Це забезпечує формування ефективної, прозорої та адаптивної системи публічного управління, орієнтованої на розвиток «розумної громади» та підвищення якості життя мешканців.

5. Розділ 3 дозволив комплексно оцінити проблеми та напрями підвищення рівня інтелектуалізації публічного управління та адміністрування в Україні, зокрема на прикладі Бучанської міської територіальної громади. Аналіз показав, що, незважаючи на активний розвиток цифровізації та впровадження smart-рішень, процес інтелектуалізації управління залишається нерівномірним і має ряд системних обмежень. Серед ключових проблем визначено фрагментарність цифрових і аналітичних систем, недостатнє використання даних у прийнятті рішень, дефіцит кваліфікованих кадрів у сфері цифрових технологій та аналітики, відсутність комплексного нормативного й етичного регулювання застосування інтелектуальних технологій, цифрову нерівність серед громадян та загрозу кібербезпеки.

Для подолання цих проблем запропоновано низку пріоритетних напрямів, які мають забезпечити ефективність інтелектуалізації на національному та місцевому рівнях: інтеграція цифрових та аналітичних рішень шляхом створення єдиних платформ для координації державних і місцевих електронних сервісів та smart-систем; розширене використання даних і аналітики, включно з великими даними, прогнозними моделями та штучним інтелектом, що сприятиме підвищенню прозорості, передбачуваності та обґрунтованості управлінських рішень; підвищення кадрового потенціалу через навчальні програми,

сертифікації, стажування та обмін досвідом із національними та міжнародними експертами; удосконалення нормативно-правової бази та етичних стандартів використання інтелектуальних технологій, що мінімізує юридичні та етичні ризики; подолання цифрової нерівності і розвиток цифрових компетентностей громадян та службовців, що забезпечить доступність електронних послуг та ефективну взаємодію з органами влади; забезпечення кібербезпеки і захисту персональних даних, зокрема через національну архітектуру цифрового суверенітету, аудит інформаційних систем та політики кіберзахисту на місцевому рівні.

Впровадження цих напрямів сприятиме формуванню цілісної системи інтелектуалізованого публічного управління, підвищенню ефективності та оперативності прийняття рішень, інтеграції аналітики та цифрових технологій у щоденну діяльність органів влади, а також зміцненню довіри громадян до державних і місцевих інституцій. Для Бучанської громади реалізація зазначених заходів стане основою моделі управління нового покоління, яка поєднує технології, дані та компетентних фахівців для забезпечення сталого розвитку та відновлення території після кризових ситуацій.

Таким чином, проведене дослідження підтверджує, що інтелектуалізація публічного управління та адміністрування є стратегічним напрямом розвитку сучасної системи державного управління в Україні. Вона забезпечує інтеграцію людського потенціалу, аналітичних ресурсів і цифрових технологій, створює передумови для прозорого, ефективного та адаптивного прийняття управлінських рішень. Узагальнення міжнародного досвіду та аналіз практик на рівні Бучанської міської громади демонструють, що успішна інтелектуалізація передбачає системне поєднання технологічних інновацій, нормативно-правових механізмів, підготовки кадрів та активного залучення громадян. Реалізація таких підходів формує стійку, інноваційну та орієнтовану на потреби суспільства модель публічного управління, що сприяє ефективному розвитку держави та підвищенню якості життя громадян.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. AI In Government And Public Services Market Report, 2033. Market Research Reports & Consulting. Grand View Research, Inc. URL: https://www.grandviewresearch.com/industryanalysis/ai-government-public-services-market-report (date of access: 08.10.2025).

2. Bessarab, A., Hyrina, T., Sytnyk, O., Kodatska, N., Yatchuk, O., & Ponomarenko, L. (2022). The modern transformation of Internet communications. *Journal of Theoretical and Applied Information Technology*, 100 (15), 4710-4722.

3. Smart City Bucha – впроваджуватимуть цифровізацію Бучанської громади. Бучанські новини. URL: https://www.buchanews.com.ua/2024/02/07/smart-city-bucha-vprovadzhuvatymut-czyfrovizacziyu-buchanskoyi-gromady/?utm_source=chatgpt.com

4. Sun T., Medaglia R. Mapping the Challenges of Artificial Intelligence in the *Public Sector: Evidence from Public Administration Discourse. Government Information Quarterly*, 36(2), p. 368-383, 2019. doi.org/10.1016/j.giq.2018.09.008

5. Wamba, Samuel Fosso, and Maciel M. Queiroz. "Blockchain in the Operations and Supply Chain Management: Benefits, Challenges and Future Research Opportunities." *International Journal of Information Management*. 2020. 52.Pp. 102-113.

6. Бучанський ЦНАП поділився досвідом модернізації на Першому цифровому форумі Миколаївщини. Офіційний сайт Бучанської міської ради. URL: https://bucha-rada.gov.ua/en/node/7818?utm_source=chatgpt.com

7. Воронов О. Характеристика та особливості сучасного розуміння публічної служби: виклики в умовах потреби в процесі інтелектуалізації. *Теоретичні та прикладні питання державотворення.* № 32. 2024. С. 108-115. URL: http://taais.oridu.odessa.ua/article/view/319659

8. Врублевський В. Доктрина Кравчука: Начерк програми інтелектуалізації і формування модерної українсько нації. Українське товариство „Інтелект нації”; Інститут соціології НАН України. К.: Інтелект, 2001. 83 с.

9. Дзюндзюк Б. В. Блокчейн-технології як інструмент оптимізації надання публічних послуг. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2025. № 3. URL: https://www.nayka.com.ua/index.php/dy/article/view/5967/6030

10. Дикань О.В., Сторожилова У. Л., Васильєв О. Л., Третяк М. В. Впровадження штучного інтелекту в державному управлінні. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. № 90, 2025. URL: file:///C:/Users/User/Downloads/VPROVADZENNA_STUCNOGO_INTELEKTU_V_DERZAVNOMU_UPRAV.pdf

11. Долішній М. Стратегія інтелектуалізації суспільства. *Вісник НАН України*. 2001. №4. URL: http://www.librar.org.ua/sections_load.php?s=general_scientific_knowledge&id=5&start=2

12. Дурман О. Л., Клюцевський В. І. Цілі, етапи та переваги запровадження інформаційної системи управління людськими ресурсами «Poclick». *Вчені записки Таврійського національного університету ім. В.І. Вернадського. Серія: Державне управління.* 2019. Т. 3 (69). № 5. Київ. С. 37-42.

13. Духовна О. Україна «в цифрі»: напрямки реформування. *Всеукр. щотиж. проф. юрид. вид.* 2019. URL: https://yur-gazeta.com/publications/practice/informaciyne-pravo-telekomunikaciyi/ukrayina-v-cifrinapryamki-reformuvannya.html

14. Єганов В. В. Проблеми та перспективи впровадження системи електронного урядування в Україні. *Держ. буд-во.* 2012. № 2. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeBu_2012_2_7

15. Запорожець Т. В. Нормативно-правове та організаційне забезпечення інтелектуалізації управлінських процесів у діяльності органів публічної влади. *Вісник НАДУ. Серія «Державне управління»*. 2020. №1(96). С. 110-114.

16. Інформаційно-комунікативна діяльність органів публічної влади: монографія / В. С. Куйбіда та ін.; за заг. ред. В. С. Куйбіди, О. В. Карпенка. 2-ге вид., допов. та переробл. Київ: ЦП «Компринт», 2019. 358 с.

17. Кандзюба С. П., Хошаба О. М., Пігарєв Ю. Б. Електронна взаємодія органів публічної влади. Ч. 14. *Електронне урядування та електронна демократія:* навч. посіб.: у 15 ч. / за заг. ред. А. І. Семенченка, В. М. Дрешпака. Київ: ФОП Москаленко О. М., 2017. 60 с.

18. Карковська В. Я., Головчак М. І. Штучний інтелект у системі публічного управління та адміністрування: нова парадигма змін. *Актуальні питання у сучасній науці*. № 9(39) 2025. С. 303-314. URL: https://perspectives.pp.ua/index.php/sn/article/view/28938

19. Концепція цифрового розвитку Бучанської міської територіальної громади на 2022-2025 роки: рішення сесії Бучанської міської ради № 2953-29-VIII від 24.02.2022. Офіційний сайт Бучанської міської ради. URL: https://www.bucha-rada.gov.ua/general-information

20. Коротченко Н. Штучний інтелект як чинник модернізації публічного управління d умовах діджиталізації суспільних відносин. *Державне будівництво*. № 1 (37)/2025. URL: file:///C:/Users/User/Downloads/27122-Article%20Text-53865-1-10-20250814%20(1).pdf

21. Кравчук О. Ю. Порівняльний аналіз використання штучного інтелекту в публічному управлінні в США та Китаї. Публічне управління та адміністрування. Вісник ХНТУ №4, 2024 р. С. 419-422. URL: https://journals.kntu.kherson.ua/index.php/visnyk_kntu/article/view/825/792

22. Лопушинський І. П. «Цифровізація» як основа державного управління на шляху трансформації та реформування українського суспільства. Теорія та практика державного управління і місцевого самоврядування: електрон. наук. фах. вид. Херсон. нац. техн. ун-ту. 2018. № 2. URL: http://el-zbirn-du.at.ua/2018_2/20.pdf

23. Марутян Р. Р. Інформаційні технології інтелектуального управління у публічно-управлінській практиці: зарубіжний та вітчизняний досвід. Вісник

Національного університету цивільного захисту України. Серія : Державне управління. 2018. Вип. 2. С. 146-153. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/VNUCZUDU_2018_2_22.

24. Матвейчук Л. О. Цифрова економіка: теоретичні аспекти. *Вісн. Запоріз. нац. ун-ту. Серія: Економічні науки.* 2018. № 4 (40). С. 116-127.

25. Молохова Ю. Л., Шапошник Т. М. Правові засади електронного документообігу в органах державної влади. *Держава та регіони. Серія: Державне управління.* 2018. № 4 (64). С. 111-115.

26. Наближаємо Україну до ЄС: Єврокомісія відзначила успіхи цифровізації. Офіційний сайт Міністерства цифрової трансформації України. URL: https://thedigital.gov.ua/news/progress/nablyzayemo-ukrayinu-do-yes-yevrokomisiia-vidznachyla-uspikhy-tsyfrovizatsiyi

27. Петренко В. П. Управління діяльністю підприємств нафтогазового комплексу на засадах інтелектуалізації та інтелектокористування. Наукова монографія. Львів: ЛА „ПІРАМІДА", 2013. 278 с.

28. Петренко В. П. Управління процесами інтелектокористування в соціально-економічних системах. Наукова монографія. Івано-Франківськ: Нова Зоря, 2006. 352 с.

29. Про електронну ідентифікацію та електронні довірчі послуги: Закон України від 05.10.2017 № 2155-VIII. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2155-19#Text

30. Про інформаційну взаємодію між Єдиним державним реєстром юридичних осіб, фізичних осіб – підприємців та громадських формувань й інформаційними системами Державної фіскальної служби України: Наказ Міністерства юстиції України; Мінфін України; Порядок від 18.03.2016 № 759/5/371.URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0446-16

31. Про основні засади розвитку інформаційного суспільства в Україні на 2007–2015 роки: Закон України від 09.01.2007 № 537-V. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/537-16 (дата звернення: 11.08.2025).

32. Про першочергові заходи з впровадження електронного документообігу у Верховній Раді України: Розпорядження Голови Верховної Ради України від 19.05.2015 № 698/ URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/698/15-%D1%80%D0%B3#Text

33. Про схвалення Концепції розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018-2020 роки та затвердження плану заходів щодо її реалізації: Розпорядження Кабінету Міністрів України; Концепція, План, Заходи від 17.01.2018 № 67-р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/67-2018-%D1%80#Text

34. Програма відновлення Бучанської міської територіальної громади VDOMA KRASHCHE на 2022-2027 рр. Офіційний сайт Бучанської міської ради. URL: https://www.bucha-rada.gov.ua/general-information

35. Ситник Й. С. Концептуальні засади інтелектуалізації систем менеджменту підприємства. *Актуальні проблеми економіки*. 2012. №8(134). С. 90-97.

36. Ситник Й. С. Передумови інтелектуалізації систем менеджменту підприємств. *Матеріали ІІІ-ої Міжнародної науково-практичної конференції студентів, аспірантів та молодих вчених «Актуальні питання теорії та практики менеджменту»* 21-22 березня 2012 року. Луганськ: ТОВ «Віртуальна реальність», 2012. С. 57-59. 403 с.

37. Стратегія цифрового розвитку Бучанської міської територіальної громади до 2025 року «ЦИФРОВА ТА РОЗУМНА БУЧА» (Digital & Intelligent Bucha (DIB)): рішення Бучанської міської ради № 3206-35-VIII від 17.11.2022 р. Офіційний сайт Бучанської міської ради. URL: https://bucha-rada.gov.ua/sites/default/files/dodatok_digital_and_intelligent_bucha_-_ua_17.11.22.pdf

38. Україна та Естонія створюватимуть спільні проєкти у сфері цифровізації та кібербезпеки. Прес-офіс Міністерства цифрової трансформації України. URL: https://thedigital.gov.ua/news/technologies/ukrayina-ta-estoniia-stvoriuvatymut-spilni-proyekty-u-sferi-tsyfrovizatsiyi-ta-kiberbezpeky

39. Україна: інтелект нації на межі століть. К.: Інформаційно-видавничий центр „Інтелект”, 2000. 508 с.

40. Філатова Ю. Щодо сутності процесу децентралізації влади в системі публічного управління. *Правові аспекти публічного управління: теорія та практика:* матеріали наук.-практ. конф., 13 груд. 2018 р. / за заг. ред. Л. О. Прокопенка. Дніпро: ДРІДУ НАДУ, 2018. С. 38-42.

41. Цифрова адженда України – 2020. HiTechOffice. 2016. URL: https://ucci.org.ua/uploads/files/58e78ee3c3922.pdf

42. Цифровізація громад, інноваційні рішення та відбудова регіону: у Бучі відбувся TechnoForum. URL: https://hromada.gov.ua/post/cifrovizaciya-gromad-innovaciini-risennya-ta-vidbudova-regionu-u-buci-vidbuvsya-technoforum?utm_source=chatgpt.com

43. Швидкий Е. А. Інтелектуалізація управління нафтогазовими підприємствами: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.00.04 „Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)” / Е. А. Швидкий. Івано-Франківськ, 2013. 21 с.

44. Як ЄС допомагає Україні будувати цифрову державу – підсумки EU4DigitalUA. Офіційний сайт Міністерства цифрової трансформації України. URL: https://thedigital.gov.ua/news/progress/iak-yes-dopomahaye-ukrayini-buduvaty-tsyfrovu-derzavu-pidsumky-eu4digitalua

45. Японія представить новаторські технологічні рішення для впровадження дистанційного будівництва в Україні. Офіційний сайт Міністерства розвитку громад та територій України. URL: https://mindev.gov.ua/news/yaponiia-predstavyt-novatorski-tekhnolohichni-rishennia-dlia-vprovadzhennia-dystantsiinoho-budivnytstva-v-ukraini?utm_source=chatgpt.com