

УДК 351.85:004.8

[https://doi.org/10.52058/3041-1254-2025-11\(21\)-1003-1011](https://doi.org/10.52058/3041-1254-2025-11(21)-1003-1011)

Савків Уляна Степанівна кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту і маркетингу, Карпатський національний університет імені Василя Стефаника, м. Івано-Франківськ, <https://orcid.org/0000-0002-1101-4702>

Гавдей Світлана Володимирівна доктор філософії, доцент кафедри туризму і готельно – ресторанної справи, університет Короля Данила, м. Івано-Франківськ, <https://orcid.org/0000-0002-5639-5625>

ІНТЕГРАЦІЯ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ В СИСТЕМУ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ В КОНТЕКСТІ ЕФЕКТИВНОГО ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ

Анотація. В умовах глобальних цифрових трансформацій та економічної нестабільності державні органи стикаються з необхідністю покращення ефективності управлінських процесів та адаптації до швидких технологічних змін.

Традиційні методи управління виявляються недостатніми для вирішення нових, складніших викликів, що постають перед державними структурами в епоху цифрових технологій.

Одним з основних інструментів для інноваційного розвитку публічного управління є інтеграція штучного інтелекту (ШІ), що дозволяє автоматизувати рутинні процеси, підвищувати точність прийняття рішень та ефективно аналізувати великі обсяги даних. ШІ може бути використаний для прогнозування, виявлення патернів, оптимізації ресурсів і прийняття обґрунтованих рішень в реальному часі, що значно підвищує оперативність і ефективність управлінських практик.

Попри великий потенціал ШІ, його впровадження в державному управлінні обмежене кількома факторами. Одним з основних бар'єрів є відсутність відповідного законодавчого забезпечення, яке регламентувало б використання ШІ в публічному секторі. Більшість національних правових систем ще не встигли адаптуватися до нових технологій, що призводить до правових прогалин та суперечностей у застосуванні інтелектуальних систем у державному управлінні.

Крім того, етичні питання, пов'язані з використанням ШІ для прийняття рішень, викликають серйозні дискусії. Важливо забезпечити прозорість та підзвітність таких рішень, оскільки застосування ШІ може порушувати питання довіри громадян до органів державної влади.

Також значним обмеженням є організаційна готовність управлінських структур до інтеграції ШІ. Власне, адаптація існуючих управлінських моделей і





внутрішніх процесів до нових технологій потребує значних зусиль, що включає у себе як оновлення технічної інфраструктури, так і створення нових кадрів, здатних ефективно працювати з ШІ, а також розробку методології, яка б дозволяла інтегрувати ці технології у повсякденну управлінську діяльність.

Важливим кроком є перехід від використання ШІ як допоміжного інструмента до його ролі активного учасника процесу прийняття рішень, здатного автономно виконувати складні управлінські функції.

Ключові слова: управління, державне управління, публічне управління, штучний інтелект, управлінські рішення.

Savkiv Uliana Ph. D. (Economics), Associate Professor of the Department of Management and Marketing, Vasyl Stefanyk Carpathian National University, Ivano-Frankivsk, <https://orcid.org/0000-0002-1101-4702>

Havdei Svitlana PhD, Associate Professor of the Department of Tourism and Hotel and Restaurant Business, King Danylo University, Ivano-Frankivsk, <https://orcid.org/0000-0002-5639-5625>

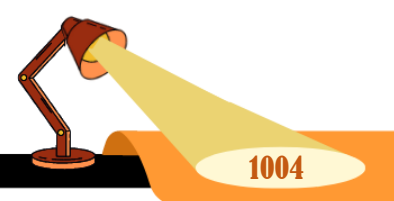
INTEGRATION OF ARTIFICIAL INTELLIGENCE INTO THE PUBLIC ADMINISTRATION SYSTEM IN THE CONTEXT OF EFFECTIVE MANAGERIAL DECISION-MAKING

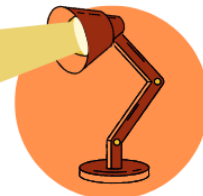
Abstract. In the context of global digital transformations and economic instability, public authorities face the need to improve the efficiency of management processes and adapt to rapid technological changes. Traditional management methods are proving insufficient to address new, more complex challenges faced by government institutions in the digital era.

One of the key tools for the innovative development of public administration is the integration of artificial intelligence (AI), which enables the automation of routine processes, increases decision-making accuracy, and allows for the effective analysis of large volumes of data. AI can be used for forecasting, pattern recognition, resource optimization, and real-time decision-making, which significantly enhances the efficiency and responsiveness of administrative practices.

Despite the great potential of AI, its implementation in public administration is limited by several factors. One of the main barriers is the lack of appropriate legal frameworks regulating the use of AI in the public sector. Most national legal systems have not yet adapted to new technologies, resulting in legal gaps and inconsistencies in the application of intelligent systems in public governance.

In addition, ethical issues related to the use of AI in decision-making provoke serious discussions. It is important to ensure transparency and accountability of such decisions, as the use of AI may raise concerns about citizens' trust in government institutions.





Another significant limitation is the organizational readiness of administrative structures for AI integration. Adapting existing management models and internal processes to new technologies requires substantial effort, including upgrading technical infrastructure, developing new personnel capable of effectively working with AI, and creating a methodology that allows for the integration of these technologies into everyday administrative activities.

An important step forward is the transition from using AI as a supportive tool to viewing it as an active participant in the decision-making process, capable of autonomously performing complex managerial functions.

Keywords: management, public administration, governance, artificial intelligence, managerial decisions.

Постановка проблеми. В рамках цифрових трансформацій, зовнішніх викликів і економічної нестабільності державні органи стикаються з необхідністю покращення ефективності управлінських процесів і адаптації до швидких змін у технологічному середовищі.

Одним із найперспективніших інструментів для інноваційного розвитку публічного управління є використання можливостей штучного інтелекту.

Впровадження ШІ в державне управління відкриває нові горизонти для автоматизації рутинних задач, підвищення точності прийняття рішень та ефективного аналізу великих обсягів даних, що дозволяє значно оптимізувати роботу державних органів та покращити якість надання публічних послуг.

В Україні вже реалізуються ініціативи з використання ШІ для підвищення ефективності публічного управління. В рамках цих ініціатив розробляються пілотні проекти з автоматизації рутинних державних процедур, створення систем підтримки прийняття рішень та вдосконалення інфраструктури для аналізу великих даних. Крім того, уряд і наукові установи активно працюють над удосконаленням законодавчих ініціатив, спрямованих на регулювання використання ШІ в публічному секторі.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Дослідження вітчизняних вчених, таких як О. Ільїн [1], О. Карпенко, Ю. Карпенко [2], О. Ніколюк, О. Родіна [3], Т. Пшенична [4] та інші, відкривають нові горизонти для використання ШІ в публічному управлінні, однак існує потреба в подальшій адаптації управлінських моделей для ефективного застосування цих технологій в системі державного управління.

Метою статті є дослідження можливостей інтеграції штучного інтелекту в систему державного управління для підвищення ефективності прийняття управлінських рішень та оптимізації процесів у контексті цифрових трансформацій та технологічних змін.

Виклад основного матеріалу. Штучний інтелект виступає потужним інструментом для державного управління, оскільки він дозволяє оптимізувати





використання ресурсів, спрямовуючи їх на виконання стратегічних завдань та надає управлінцям інструменти для швидкого та обґрунтованого прийняття рішень.

Одним із ключових напрямів застосування ШІ є створення систем підтримки прийняття рішень, які здатні автоматично аналізувати великі масиви даних, виявляти закономірності, здійснювати прогнози та пропонувати найбільш оптимальні варіанти управлінських рішень. Такі системи можуть бути корисні в різних сферах, таких як економіка, соціальні послуги, охорона здоров'я, екологія та безпека.

ШІ може бути використаний для автоматизації виявлення та реагування на кризові ситуації, а також для планування та моніторингу ефективності реалізації державних програм. Використання ШІ дозволяє підвищити точність прогнозів, зменшити ймовірність помилок, а також забезпечити більш ефективне використання державних ресурсів.

На сьогоднішній день у державному управлінні штучний інтелект зазвичай використовується лише як інструмент підтримки прийняття рішень, виступаючи в ролі помічника для державних службовців. Однак, незважаючи на великий потенціал ШІ, його впровадження в державному секторі обмежене через кілька важливих проблем.

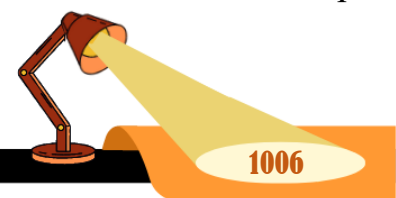
По-перше, штучний інтелект переважно виконує роль допоміжного інструмента в процесі прийняття рішень, що обмежує його здатність виконувати складніші управлінські функції, які вимагають автономного ухвалення рішень на основі аналізу великих масивів даних. Тому важливим кроком є перехід до використання ШІ як активного учасника прийняття рішень, здатного самостійно виконувати частину управлінських функцій.

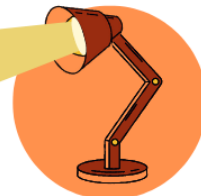
По-друге, існує проблема недостатнього законодавчого забезпечення для інтеграції ШІ в управлінські процеси. Поточні законодавчі акти не враховують особливості використання ШІ у державному секторі, що створює правові та організаційні бар'єри для ефективного впровадження інноваційних рішень. Окрім того, постає питання щодо етики та довіри до рішень, які приймаються за допомогою штучного інтелекту.

По-третє, організаційна та інформаційна структура публічного управління не готова до впровадження таких технологій. Існуючі управлінські моделі потребують значної адаптації та оновлення для ефективного використання потенціалу ШІ. Відсутність єдиної стандартизованої моделі впровадження ШІ в управлінські процеси ускладнює його безпечне та ефективне застосування.

В умовах цифрової трансформації державного управління важливим етапом є інтеграція передових технологій, зокрема штучного інтелекту (ШІ), для забезпечення ефективного, прозорого та оперативного управління на всіх рівнях.

Одним з основних напрямків є розробка внутрішніх інтелектуальних систем підтримки прийняття рішень, що сприяють покращенню управлінських





процесів і підвищенню ефективності публічного управління. Створення віртуальних радників для державних службовців, які здатні автоматично аналізувати законодавство, політики та статистичні дані, є одним із таких кроків.

Проте, враховуючи швидкий розвиток технологій, виникає потреба перегляду підходів до використання ШІ в публічному управлінні. Перехід від ШІ, що виконує роль асистента, до ШІ, здатного автономно ухвалювати управлінські рішення, є важливим етапом у створенні більш гнучкої та ефективної системи публічного управління.

Штучний інтелект, як потужний інструмент для аналізу даних і підтримки прийняття рішень, відкриває нові перспективи для вдосконалення управлінських процесів.

На даний момент вже зроблено значний крок вперед у впровадженні ШІ в систему державного управління.

В Україні активно впроваджуються ініціативи зі використання ШІ для підвищення ефективності публічного управління, і вже до квітня 2025 року деякі з них будуть реалізовані.

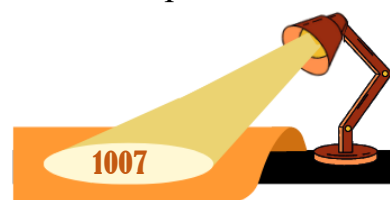
Міністерство цифрової трансформації спільно з Державною службою статистики України розпочало реалізацію аналітичної платформи Government BI (GBI), яка наразі перебуває на етапі бета-тестування. У майбутньому ця платформа дозволить державним органам оперативно збирати та обробляти великі обсяги даних, що сприятиме прийняттю ефективних та обґрунтованих управлінських рішень [5].

Державна митна служба України інтегрувала штучний інтелект в оновлену версію автоматизованої системи аналізу ризиків (АСУР), яка тепер використовує генеративні великі мовні моделі для автоматизації перевірки імен та прізвищ у митних деклараціях.

Застосування технологій ШІ у сфері пошуку зниклих безвісти є надзвичайно важливим в умовах воєнного стану. Впровадження ШІ, 3D-технологій та дронів для ідентифікації загиблих і пошуку зниклих людей допоможе значно спростити процес пошуку громадян.

За ініціативою Мінцифри була введена посада CDTO (Chief Digital Transformation Officer). Ця посада передбачає відповідальність за стратегічне впровадження цифрових технологій, етичні аспекти інтеграції штучного інтелекту, контроль прозорості алгоритмів і аудит систем. Інституціоналізація CDTO як ключової фігури цифрового управління дає змогу забезпечити системний підхід до впровадження інтелектуальних рішень у діяльність органів влади, підвищити відповідальність за результати алгоритмічного управління і зміцнити зв'язок між політикою цифровізації та її реалізацією на місцях.

ДПС України активно використовує цифрові технології, включаючи ШІ, у сфері аналізу земель, податкового моніторингу, аудиту й ризик-менеджменту. Інтеграція таких систем, як BigData TP, E-Audit, СУР, а також створення





преференційних умов для добросовісних платників демонструють стратегічний підхід до автоматизації та прозорості. Подальший розвиток залежить від інфраструктурної підготовки, цифрової грамотності кадрів і вдосконалення нормативної бази.

У рамках Національної стратегії доходів до 2030 року в липні 2024 запущено експериментальну систему управління податковими ризиками (АСУР) [6].

Впроваджено BigData TP – систему аналізу великих даних з контролю трансфертного ціноутворення, для підвищення швидкості, точності та ефективності, мінімізації людського впливу. Ця система інтегрується в загальну концепцію СУР (Система управління ризиками), затверджену наказом ДПС від жовтня 2023 року, із поетапним розгортанням до 2028 року [7].

Розробляється Information Communication System „E-Audit“ та обробка стандартного аудиторського файлу SAF-T UA, що скорочує аудит і покращує аналітику [8].

ДПС вдосконалює електронний кабінет, системи адміністрування акцизу й е-акциз, а також продовжує інтеграцію з CRS (автоматичний обмін податковою інформацією) – впевнено рухаючись до звітування відповідно до стандартів OECD.

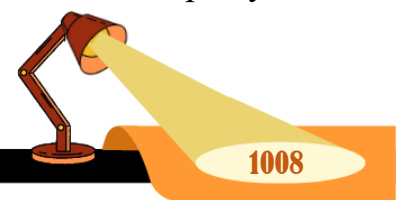
В Україні цифровізація державного управління відбувається стрімкими темпами, і технології штучного інтелекту дедалі активніше впроваджуються в різні сфери. Одним із флагманських прикладів є платформа «Дія», яка стала символом диджиталізації державних послуг. Завдяки цій системі громадяни можуть швидко отримати довідки, керувати цифровими документами, підписувати документи через розпізнавання обличчя – все це зручно, без черг і бюрократії.

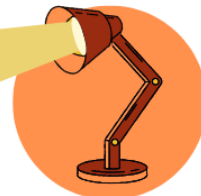
ШІ також поступово проникає у сферу юстиції – з’являються автоматизовані асистенти, які надають базові правові консультації, перевіряють документи на відповідність або навіть допомагають фіксувати військові злочини, як це передбачено окремими ініціативами Мінцифри.

У сфері публічних закупівель активно працює система Prozorro. Вона забезпечує відкритість процесів, рівний доступ для всіх учасників і дає можливість громадськості контролювати витрати держави. Такі цифрові інструменти формують довіру та ефективність, особливо в умовах війни, коли кожна копійка бюджету на рахунок.

Штучний інтелект поступово інтегрується й в управління людськими ресурсами в публічній сфері. Використовуються системи для рекрутингу кадрів, аналізу лояльності, виявлення професійного вигорання, що дозволяє ефективніше керувати персоналом і підвищувати мотивацію держслужбовців.

Окрема увага приділяється аналітиці та прогнозуванню. Завдяки мережевим інформаційним системам та алгоритмам машинного навчання органи влади отримують змогу моделювати ризики, реагувати на звернення громадян і





формувані дані для прийняття рішень. Утім, виникають нові виклики: ризики упередженості ШІ, недостатньої прозорості («чорна скринька» алгоритмів), етичні дилеми.

Ще один важливий напрям – це освіта й підготовка кадрів. Держава вже проводить міжнародні конференції та тренінги щодо етичного використання ШІ в управлінні, розвитку компетенцій держслужбовців. Наприклад, у 2025 році в Києві відбулася конференція за участі Ради Європи, де обговорювалися виклики і перспективи впровадження ШІ в публічну сферу.

Не менш важливою є сфера комунікацій та інформаційної безпеки. У 2021 році створено Центр стратегічних комунікацій та інформаційної безпеки, що працює над протидією дезінформації та координацією офіційної інформації, особливо в умовах війни.

Незважаючи на значний прогрес у застосуванні інструментів ШІ в різних сферах управління в Україні, залишається потреба у створенні єдиної внутрішньої моделі, яка відповідатиме специфіці роботи органів влади, їхнім інституційним потребам і вимогам до інформаційної безпеки.

Використання зовнішніх або комерційних рішень, адаптованих до загального ринку, не гарантує достатньої інтеграції, керованості, захищеності та стратегічної незалежності держави в сфері цифрового управління.

Власна модель ШІ в публічному управлінні повинна враховувати національні особливості, забезпечувати конфіденційність обробки даних, бути адаптованою до змін нормативного середовища та сприяти міжвідомчій співпраці.

Її розробка має стати не тільки технологічним кроком, а й важливим елементом зміцнення суверенітету організаційно-інформаційного забезпечення публічного управління.

Автоматизація процесів прийняття рішень у державному управлінні є важливим елементом цифрової трансформації державного сектору. Однак законодавча база цього процесу в Україні залишається неповною та не охоплює системи автоматизованого управління, зокрема ті, що пов'язані з використанням штучного інтелекту, алгоритмічного моделювання та цифрової відповідальності. У зв'язку з цим, законодавче врегулювання застосування внутрішніх систем ШІ є пріоритетним напрямком досліджень у рамках сучасних реалій.

Висновок. Україна сьогодні є одним із лідерів цифрової трансформації в державному управлінні. Використання ШІ у сферах адміністративних послуг, закупівель, управління персоналом, аналітики та комунікацій створює нові можливості для прозорості, ефективності та зручності для громадян. Разом з тим, держава має паралельно працювати над правовим регулюванням, етичними стандартами та підвищенням цифрової грамотності держслужбовців, щоби забезпечити безпечне, прозоре та справедливе впровадження інтелектуальних технологій. Саме комплексний підхід до цифровізації дозволить Україні не лише наздогнати, а й подекуди обійти розвинені країни у сфері електронного врядування.

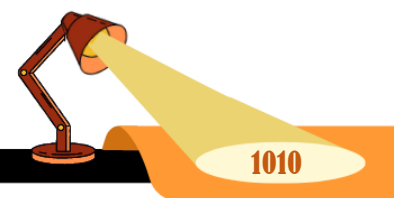


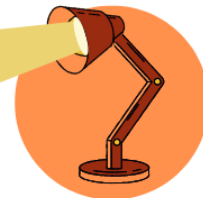
Література:

1. Ільїна А.О. Штучний інтелект в органах публічної влади як шлях до формування інноваційних інститутів. *Наукові перспективи*. No 2(56) 2025 [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2025-2\(56\)-823-847](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2025-2(56)-823-847)
2. Карпенко О. В., Карпенко Ю. В. Штучний інтелект як інструмент публічного управління соціально-економічним розвитком: смарт-інфраструктура, цифрові системи бізнес-аналітики та трансферти. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2021. № 10. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=2257>
3. Ніколюк О.В., Родіна О.В. Проблеми та переваги штучного інтелекту як ефективного інституту для розбудови управлінських рішень в публічному управлінні. Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Публічне управління та адміністрування. 2023. Том 34 (73). No 3. URL: <https://surl.li/pjenta> (дата звернення: (12.04.2025)).
4. Пшенична, Т. В. (2024). Інтеграція технологій штучного інтелекту в публічне управління на місцевому рівні: нові горизонти та виклики. *Ефективність державного управління*, 3(80/81), 94–104. <https://doi.org/10.36930/508013>
5. Мінцифри разом з Держстатом створюють аналітичну платформу Government BI для якісних управлінських рішень URL: <https://lnk.ua/MVwo9m3Vz>
6. Державна податкова служба України. Інформаційна система управління ризиками (АСУР) URL: <https://tax.gov.ua/en/mass-media/news/print-878324.html>
7. Державна податкова служба України. BigData TP – новий рівень аналітики трансфертного ціноутворення URL: <https://nikrda.dp.gov.ua/novyny/dps-vprovadyla-it-rishennia-big-data-tp>
8. Державна податкова служба України. Система e-Audit та SAF-T UA: перспективи впровадження URL: <https://www.tax.gov.ua/en/mass-media/news/print-850812.html>

References:

1. Ilina A.O. (2025). Shtuchnyi intelekt v orhanakh publichnoi vlady yak shliakh do formuvannia innovatsiinykh instytutiv. [Artificial Intelligence in Public Authorities as a Path to the Formation of Innovative Institutions]. *Naukovi perspektyvy*. No 2(56) [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2025-2\(56\)-823-847](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2025-2(56)-823-847) html [in Ukrainian].
2. Karpenko O. V., Karpenko Yu. V. (2021). Shtuchnyi intelekt yak instrument publichnoho upravlinnia sotsialno-ekonomichnym rozvytkom: smart-infrastruktura, tsyfrovi systemy biznes-analityky ta transferty. [Artificial Intelligence as a Tool for Public Governance of Socio-Economic Development: Smart Infrastructure, Digital Business Analytics Systems, and Transfers]. *Derzhavne upravlinnia: udoskonalennia ta rozvytok* № 10. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=2257> html [in Ukrainian].
3. Nikoliuk O.V., Rodina O.V. (2023). Problemy ta perevahy shtuchnoho intelektu yak efektyvnoho instytutu dlia rozbudovy upravlinskykh rishen v publichnomu upravlinni. [Challenges and Advantages of Artificial Intelligence as an Effective Institution for Developing Managerial Decisions in Public Administration]. *Vcheni zapysky TNU imeni V.I. Vernadskoho*. Serii: Publichne upravlinnia ta administruvannia. Tom 34 (73). No 3. URL: <https://surl.li/pjenta> (data zvernennia: (12.04.2025)). html [in Ukrainian].
4. Pshenychna, T. V. (2024). Intehratsiia tekhnolohii shtuchnoho intelektu v publichne upravlinnia na mistsevomu rivni: novi horyzonty ta vyklyky. [Integration of Artificial Intelligence Technologies into Local-Level Public Administration: New Horizons and Challenges]. *Efektyvnist derzhavnoho upravlinnia*, 3(80/81), 94–104. <https://doi.org/10.36930/508013> html [in Ukrainian].
5. The Ministry of Digital Transformation, together with the State Statistics Service, is developing the Government BI analytical platform to support high-quality management decisions. [in Ukrainian].





6. Derzhavna podatкова sluzhba Ukrainy. Informatsiina systema upravlinnia ryzykamy (ASUR) URL: <https://tax.gov.ua/en/mass-media/news/print-878324.html>

7. Derzhavna podatкова sluzhba Ukrainy. BigData TP – novyi riven analityky transfertnoho tsinoutvorennia URL: <https://nikrda.dp.gov.ua/novyny/dps-vprovadyla-it-rishennia-big-data-tp.html> [in Ukrainian].

8. Derzhavna podatкова sluzhba Ukrainy. Systema e-Audit ta SAF T UA: perspektyvy vprovadzhennia URL: <https://www.tax.gov.ua/en/mass-media/news/print-850812.html> [in Ukrainian].