

УДК 316.42:004.9

Залізняк Вікторія Петрівна

*доктор наук з державного управління, професор,
завідувачка кафедри публічного управління та адміністрування
Державний торговельно-економічний університет*

Zalizniuk Viktoriia

*D. Sc. (Public Administration), Professor,
Head of the Department of Public Administration and Management
State University of Trade and Economics*

ORCID: 0000-0002-7014-0207

DOI: 10.25313/2617-572X-2025-4-10897

ВЛАДНО-ГРОМАДСЬКА ВЗАЄМОДІЯ В СУЧАСНИХ УМОВАХ: ВИКЛИКИ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ТА ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ

GOVERNANCE-SOCIETY INTERACTION IN CONTEMPORARY CONDITIONS: CHALLENGES OF DIGITALIZATION AND ARTIFICIAL INTELLIGENCE

Анотація. Вступ. Розвиток цифрових технологій і штучного інтелекту (галі – ШІ) значною мірою змінює взаємодію між урядом і суспільством. Цифровізація відкриває нові можливості для покращення управлінських процесів, забезпечення більшої прозорості та доступності інформації. Але водночас вона ставить перед суспільством і владою серйозні виклики. Зокрема, це стосується проблем безпеки, захисту персональних даних, а також етичних питань, пов'язаних із застосуванням ШІ. У статті проаналізовано сучасну владно-громадську взаємодію в умовах цифровізації та розвитку ШІ. Досліджено вплив новітніх технологій на політичні процеси, комунікацію між урядом і громадянами, а також на зміну соціальних структур. Визначено основні виклики та ризики, що виникають у результаті цифрової трансформації, і запропоновано стратегії для ефективної адаптації до нових умов.

Метою статті є дослідження впливу цифровізації та ШІ на владно-громадську взаємодію в сучасних умовах, а також аналіз етичних і правових аспектів взаємодії між державними структурами та громадянами в контексті цифрової трансформації.

Матеріали й методи. У дослідженні застосовано методи моделювання та емпіричного аналізу на основі даних опитувань та аналізу громадської думки. Для поглибленого аналізу етичних та правових аспектів використання цифрових технологій у політиці застосовано компонентний аналіз, що дає змогу розглядати технологічні інновації з технічної, правової та соціальної перспектив.

Результати дослідження взаємодії між владою та громадянськістю в умовах цифровізації та впровадження ШІ свідчать про значний вплив новітніх технологій на формування сучасних механізмів управління та взаємодії. Застосування цифрових інструментів оптимізує адміністративні процеси, покращує доступність державних послуг для громадян, а також забезпечує ефективну обробку даних і прийняття рішень на основі аналізу великих обсягів інформації.

Перспективи. Розвиток цифрової трансформації державних інституцій, захист кібербезпеки, забезпечення інклюзивного доступу до технологій і послуг для різних верств населення, а також посилення громадянської участі в процесах ухвалення рішень сприятимуть формуванню прозорої та демократичної управлінської системи.

Ключові слова: безпека, стратегічне управління, органи публічної влади, суспільство, державні інституції, новітні технології, цифровізація, владно-громадська взаємодія.

Summary. Introduction. The rapid advancement of digital technologies and artificial intelligence is reshaping the interaction between governments and society in profound ways. Digitalization presents new opportunities for enhancing management processes, increasing transparency, and improving public access to information. However, these advancements also bring significant challenges for both governments and citizens. Key concerns include issues of cybersecurity, data protection, and the ethical implications of using artificial intelligence. This article explores the evolving dynamics of government-society relations

within the context of digitalization and artificial intelligence development. Particular attention is given to the ethical, legal, and technological dimensions of integrating digital tools into governance, especially regarding the role of artificial intelligence in improving administrative efficiency. The article identifies major challenges and risks arising from digital transformation and proposes strategies to effectively navigate these changes. The objective of this paper is not only to assess the current state of affairs but also to forecast future trends in the relationship between government and society in the era of technology.

Objective. The objective of this article is to analyze the impact of digitalization and artificial intelligence on the interaction between government and society in contemporary conditions. It also aims to explore the ethical and legal aspects of the relationship between state institutions and citizens in the context of digital transformation.

Materials and Methods. This study employs methods of modeling and empirical analysis, drawing on data from surveys and public opinion research. To deepen the analysis of the ethical and legal implications of using digital technologies in governance, component analysis is applied, which enables the examination of technological innovations from various perspectives – technical, legal, and social.

Results. The study's findings indicate that digitalization and the implementation of artificial intelligence have a substantial impact on shaping modern governance mechanisms and enhancing interactions between the government and the public. Digital tools enable the optimization of administrative processes, improve the accessibility of public services for citizens, and facilitate more efficient data processing and decision-making based on the analysis of large datasets.

Perspectives. The continued digital transformation of state institutions, the assurance of cybersecurity, the promotion of inclusive access to technologies and services across different societal groups, and the enhancement of citizen participation in decision-making processes are expected to foster the development of a more transparent and democratic governance system.

Key words: security, strategic management, public authorities, society, state institutions, new technologies, digitalization, government-civil interaction.

Постановка проблеми. У сучасних умовах швидкого розвитку цифрових технологій та штучного інтелекту виникає потреба в адаптації традиційних механізмів взаємодії між владою та суспільством до нових реалій. Цифровізація створює можливості для удосконалення управлінських процесів, значної прозорості в діяльності державних інститутів та підвищення рівня доступності державних послуг для громадян. Однак на тлі цих переваг виникають серйозні виклики, що стосуються безпеки інформації, захисту персональних даних, а також етичних питань, пов'язаних з автоматизацією процесів прийняття рішень за допомогою інструментів ШІ. Водночас технологічні інновації змінюють саму природу влади та взаємодії між державними структурами й громадянами, що ставить перед суспільством необхідність переосмислення принципів управління та демократичних процесів. З огляду на це постає важлива проблема розробки нових підходів до забезпечення ефективного та етичного використання цифрових технологій у державному управлінні, враховуючи їхні ризики та можливості.

Актуальність дослідження взаємодії влади та громадськості в умовах цифровізації та розвитку ШІ зумовлена швидким впровадженням новітніх технологій у державне управління, що істотно змінює традиційні підходи до організації взаємодії між урядом та громадянами. Завдяки цифровим інструментам управлінські процеси стають прозорішими, ефективнішими та доступнішими для широкого загалу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблема цифровізації в контексті владно-громадської взаємодії та впровадження цифрових інструментів привертає увагу як вітчизняних, так і закордонних науковців. Зокрема, канадський до-

слідник Д. Тапскотт [1] розглядає цифровізацію як зміну суспільної парадигми, що ґрунтується на широкому використанні інформаційно-комунікаційних технологій, які постійно розвиваються та вдосконалюються. Р. Кац [2] пропонує технологічний підхід до трактування цифровізації, визначаючи її як соціально-економічну трансформацію, викликану масовим впровадженням і застосуванням цифрових технологій для створення, обробки, обміну та передачі інформації. І. Москалець [3] акцентує на тому, що цифрові інструменти є прикладом успішної інноваційної інтеграції в публічне управління, яка сприяє ефективній комунікації між урядом і громадянами, створенню механізмів зворотного зв'язку, зміцненню громадської довіри та залученню населення до процесів ухвалення управлінських рішень. С. Чукут [4] підкреслює, що суть електронного урядування полягає не лише в модернізації системи державного управління та її адаптації до умов інформаційного суспільства, а й у забезпеченні якісної взаємодії громадян із владою через інформаційно-комунікаційні технології. І. Макарова, Ю. Пігарев і Л. Сметаніна [5] у своєму аналізі цифровізації публічного управління звертають увагу на необхідність стратегічного підходу до формування цифрової економіки та суспільства на державному рівні. М. Павлов [6] підтримує цю думку, наголошуючи, що цифровізація публічного управління є одним з основних завдань для більшості розвинених країн.

Враховуючи сучасні виклики, дослідження зазначеної проблеми залишається надзвичайно актуальним і потребує подальшого наукового осмислення, зокрема в аспекті впливу цифровізації та ШІ на владно-громадську взаємодію в системі державного управління.

Метою статті є дослідження впливу цифровізації та штучного інтелекту на взаємодію влади й громадянськості в сучасних умовах, а також аналіз етичних, правових та соціальних аспектів використання новітніх технологій у державному управлінні.

Для досягнення мети дослідження необхідно виконати такі **завдання**:

- проаналізувати вплив цифрових технологій та ІІТ на механізми взаємодії між урядом та громадянами;
- дослідити етичні та правові аспекти використання новітніх технологій у державному управлінні, зокрема в контексті захисту персональних даних та кібербезпеки;
- визначити основні виклики та ризики, що виникають внаслідок цифровізації, та їхній вплив на демократичні процеси та соціальні структури;
- оцінити потенціал цифрових інструментів для покращення доступності та прозорості державних послуг;
- розробити рекомендації щодо адаптації державних інститутів до цифрових технологій, з урахуванням їхніх етичних і соціальних наслідків.

Матеріали і методи. Інформаційну базу дослідження становлять праці вітчизняних та закордонних науковців, присвячені питанням цифрової трансформації, упровадженню сучасних цифрових технологій у сферу публічного управління, а також наданню якісних та доступних публічних послуг. Для дослідження впливу цифровізації та ІІТ на владно-громадську взаємодію застосовано різні методи, що дало змогу охопити всі аспекти цього процесу. За допомогою методу моделювання було створено теоретичні моделі, що демонструють потенційні зміни в управлінських процесах за умов упровадження новітніх технологій. Емпіричний аналіз даних опитувань та громадської думки дав змогу отримати реальне уявлення про ставлення громадян до цифрових рішень; компонентний аналіз — розглянути технологічні інновації з технічної, правової та соціальної перспектив; аналіз нормативно-правових актів — оцінити чинні правові рамки для регулювання цифрових технологій в управлінні; вивчення міжнародного досвіду — виявити найкращі практики для адаптації в Україні.

Виклад основного матеріалу. Період цифровізації, значні зміни та масштабні трансформації сучасності істотно впливають на потреби суспільства та різні сфери життя, зокрема на публічне управління. Україна поступово трансформується в цифрову сервісну державу. Розвиток цифрових технологій створює нові можливості для покращення взаємодії між органами публічної влади та громадянами, підвищуючи прозорість діяльності та обґрунтованість управлінських рішень. Це потребує чіткого визначення орієнтирів цифрових перетворень, ідентифікації актуальних проблем та пошуку оптимальних шляхів їхнього розв'язання.

Розвиток інформаційного суспільства стимулює активне впровадження сучасних інформаційно-комунікаційних технологій, що покращують якість життя населення, підтримують сталий розвиток держави та створюють основу для подальшої цифрової трансформації. Однак цей процес потребує системного підходу, що охоплює розробку стратегій цифрових трансформацій, модернізацію інфраструктури, удосконалення нормативно-правової бази та забезпечення рівного доступу до новітніх технологій для всіх верств населення, зокрема для малих та віддалених територій. Перехід від інформатизації до цифровізації публічного управління є об'єктивним етапом еволюції науково-технічного прогресу, зокрема в економічній та державній політиці України [7, с. 58].

Цифровізація не повинна ототожнюватися виключно із застосуванням цифрових технологій у повсякденній діяльності публічних службовців, підприємців та громадських активістів. Вона потребує впровадження нових механізмів у нормативно-правовій, соціально-політичній, інституційно-організаційній, фінансово-економічній та інформаційно-комунікаційній сферах, що мають реалізовуватися всіма суб'єктами цифровізації в публічному секторі, зокрема органами державної влади, місцевого самоврядування, а також приватними та громадськими інституціями.

Основні принципи цифровізації охоплюють кілька важливих аспектів, що забезпечують ефективне впровадження технологій у різних сферах суспільного життя [8, с. 41]:

- прозорість — цифрові технології мають забезпечити відкритість та доступність інформації, що дає можливість громадянам легко отримувати дані про діяльність державних органів і ухвалені рішення;
- ефективність — автоматизація процесів повинна оптимізувати адміністративні та управлінські функції, знижуючи витрати та скорочуючи час на виконання завдань;
- інклюзивність — передбачає рівний доступ до цифрових послуг для всіх верств населення, без дискримінації за соціальними, економічними чи географічними ознаками;
- безпека, що охоплює захист персональних даних і кібербезпеки на всіх етапах цифрових трансформацій;
- гнучкість — здатність адаптувати цифрові системи до змінюваних умов та технологічних інновацій, що сприяє довгостроковій стійкості та ефективності впровадження цифрових рішень. Дотримання цих принципів забезпечить створення ефективної, прозорої та доступної цифрової інфраструктури, що відповідає вимогам сучасного суспільства. На рис. 1 представлено основні переваги цифровізації.

Потенціал сучасних інноваційних технологій, закріплений у нормативно-правових актах, що охоплюють майже всі напрями державної політики,

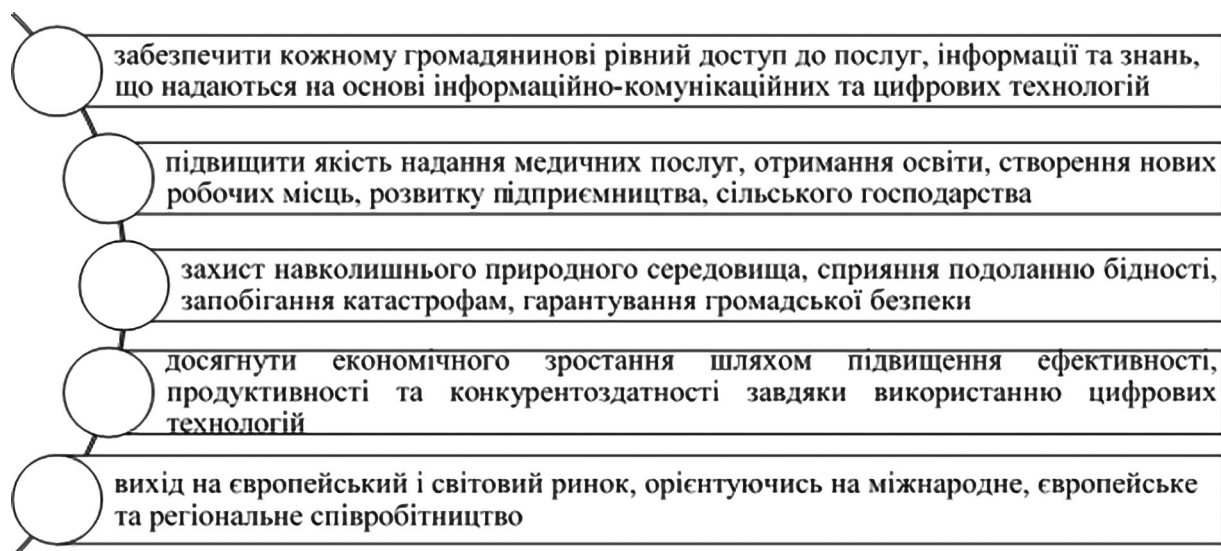


Рис. 1. Основні переваги цифровізації
Джерело: [9]

здатний сприяти глибоким трансформаціям у системі публічного управління та підвищенню ефективності функціонування державного сектора. Огляд чинної нормативно-правової бази, що містить законодавчі акти та рішення органів місцевого самоврядування, свідчить про її динамічний розвиток, однак вона ще не є вичерпною.

Оскільки цифрові трансформації охоплюють усі сфери суспільного життя, закономірним є постійне оновлення та вдосконалення нормативно-правової бази з метою ефективного регулювання цифрового простору. У Верховній Раді України триває активна законотворча діяльність, спрямована на розробку та опрацювання нових законопроектів у сфері цифрової трансформації, що відповідають вимогам сучасності та міжнародним стандартам.

Серед основних інституцій, які забезпечують цифрову трансформацію в Україні, варто виділити Міністерство цифрової трансформації України, Міністерство розвитку громад та територій України, Комітет Верховної Ради України з питань цифрової трансформації, Державну службу спеціального зв'язку та захисту інформації України, державне підприємство «Дія», Громадську раду при Міністерстві цифрової трансформації, Центри надання адміністративних послуг (ЦНАПи), органи виконавчої влади та місцевого самоврядування, відповідні департаменти й управління обласних державних адміністрацій, Урядову гарячу лінію тощо.

Цифрові технології (ЦТ) охоплюють широкий спектр інноваційних рішень, що активно впроваджуються в усі сфери суспільного життя. До них належать: інтернет речей, робототехніка та кіберфізичні системи, штучний інтелект, технології обробки великих даних (Big Data), безпаперові рішення, 3D-друк, хмарні сховища, мобільні та безпілотні технології, біометричні засоби ідентифікації, а також новітні

квантові технології. Ці інструменти сприяють автоматизації процесів, підвищенню ефективності управлінських рішень, забезпеченню прозорості та доступності публічних послуг, а також формуванню нових моделей взаємодії між державою, бізнесом і громадянами в умовах цифрової трансформації (рис. 2).

Серед основних інноваційних компонентів сучасного цифрового середовища особливої уваги заслуговує штучний інтелект, який активно впроваджується в різні сфери, привертає інтерес розробників та інвесторів, а також стимулює зростання кількості фахівців, зацікавлених у професійному розвитку в цій галузі. Цифрові технології та ШІ істотно трансформують механізми взаємодії між державою й громадянами,

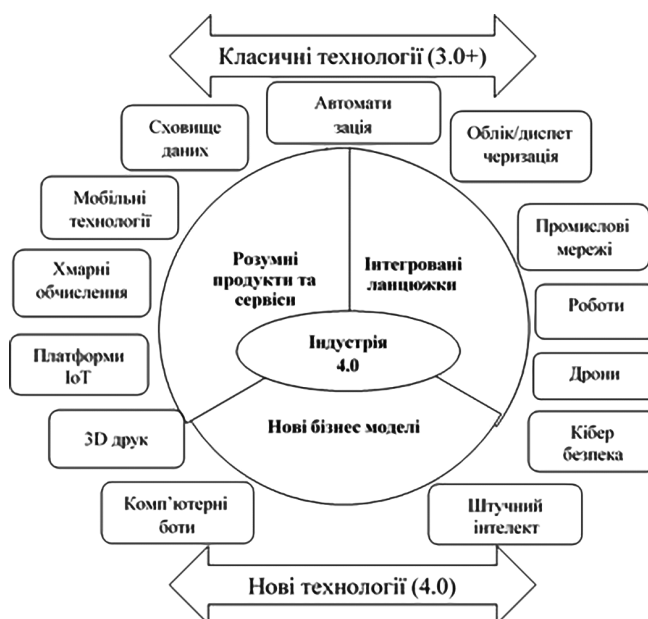


Рис. 2. Класичні та нові цифрові технології
Джерело: [10]

змінюючи традиційні підходи до управління, комунікації та процесу прийняття рішень.

Запровадження цифрових платформ забезпечує громадянам швидкий і зручний доступ до державних послуг, даючи можливість подавати заявки та звернення в онлайн-режимі, що значно підвищує ефективність, прозорість і зручність взаємодії з органами влади. Застосування ІІІ для обробки великих даних дає змогу державним інституціям приймати більш обґрунтовані управлінські рішення, прогнозувати потреби населення та ефективніше розподіляти фінансові й адміністративні ресурси.

Водночас із перевагами виникають і нові виклики, зокрема загрози кібербезпеці, необхідність надійного захисту персональних даних, а також питання прозорості алгоритмів та недопущення дискримінації в прийнятті рішень. Крім того, автоматизація процесів може спричинити певне відчуження громадян від влади, оскільки цифрові системи не завжди здатні враховувати індивідуальні соціальні чи емоційні аспекти конкретних ситуацій. Таким чином, важливо забезпечити гармонійне поєднання технологічного прогресу з етичними, соціальними та правовими нормами, щоб цифрові перетворення сприяли розвитку відкритого, доступного та справедливого публічного управління.

Цифрові технології позитивно впливають на економічну та соціальну сферу, підвищуючи якість життя громадян, продуктивність суспільної праці, прибутковість підприємств і загальну конкурентоспроможність національної економіки. Вони також сприяють прозорості економічних операцій, забезпечуючи їхній моніторинг, контроль та аналіз. У сфері публічного управління цифрові технології відкривають нові можливості для обробки великих обсягів даних, синхронізації інформаційних потоків між різними державними структурами, а також для переходу від паперових до електронних документів, що значно спрощує адміністративні процедури (наприклад, електронні листки непрацездатності, електронні трудові книжки тощо) [11, с. 83].

Також варто враховувати й низку стримувальних чинників, що ускладнюють реалізацію цифрових трансформацій, до яких належать низький рівень цифрової грамотності та недостатня кваліфікація кадрів у сфері публічного управління; слабка мотивація та інституційний опір до впровадження інновацій; нерівномірний розвиток цифрової інфраструктури; проблеми з інтернет-покриттям у віддалених регіонах; обмежений доступ окремих верств населення до цифрових пристроїв, зокрема смартфонів; а також наявність фінансових труднощів і зовнішніх загроз, зокрема кіберзагроз та воєнних викликів. Подолання цих бар'єрів є необхідною умовою для формування ефективної та інклюзивної цифрової держави.

Цифрові технології в публічному управлінні, зокрема в територіально-економічних системах, надають значні переваги, такі як зручність, доступність,

прозорість діяльності, економія ресурсів і зменшення витрат. Це сприяє розвитку ефективних механізмів взаємодії між громадянами та державними органами, що позитивно впливає на підвищення рівня управлінських процесів і забезпечення доступу до державних послуг. Однак разом із цими перевагами залишаються важливі виклики, що потребують вирішення на стратегічному рівні.

Одним з основних завдань є подолання розриву між громадянами та органами влади, а також підвищення цифрової грамотності населення. Важливо також удосконалити процедури публічного управління та знайти нові механізми для ефективного використання цифрових платформ.

Використання таких новітніх технологій, як ІІІ та цифрові платформи, ставить важливі етичні та правові питання, пов'язані із захистом персональних даних та кібербезпеки. Проблеми автоматизованих систем містять ризики порушення приватності громадян через обробку великих обсягів персональних даних. Значна кількість інформації, що збирається й обробляється, створює потенційні загрози несанкціонованого доступу або її некоректного використання [12, с. 146].

Щоб уникнути цих проблем, необхідно розробити чіткі етичні принципи та стандарти для обробки персональних даних. Важливо забезпечити прозорість збору, обробки та використання даних, визначити правову основу цих процесів і надати громадянам інформацію про їхні права та можливості контролю над власними даними. Таке врегулювання сприятиме підтримці балансу між інноваціями та етичною відповідальністю в цифрових перетвореннях.

З правового погляду однією з основних проблем є необхідність адаптації національного законодавства до міжнародних стандартів захисту даних, зокрема до Загального регламенту захисту даних ЄС (GDPR). Це потребує від урядів створення надійної правової основи для збору, зберігання та використання персональних даних, а також забезпечення механізмів захисту прав громадян на конфіденційність та доступ до інформації про обробку їхніх даних.

У сфері кібербезпеки державні органи повинні забезпечити захист цифрових інфраструктур від кіберзагроз, таких як хакерські атаки, витоки інформації або саботаж. Це потребує розробки та впровадження ефективних систем захисту даних, а також регулярного оновлення програмного забезпечення й проведення тренувань для співробітників, щоб мінімізувати людський фактор у порушеннях безпеки. Одним з етичних викликів є також питання застосування алгоритмів ІІІ для прийняття рішень, які можуть мати значний вплив на життя громадян за відсутності належного контролю, що загрожує порушенням прав людини, дискримінацією чи уникненням відповідальності.

Цифрова конкурентоспроможність на глобальному рівні є важливим індикатором розвитку національних економік і визначає, наскільки країна го-

това адаптуватися до змін, викликаних цифровими технологіями, а також як активно вона використовує ці технології для розвитку економіки, покращення якості життя громадян і підвищення конкурентоспроможності на міжнародному ринку.

Країни, які займають провідні позиції в рейтингу цифрової конкурентоспроможності, активно інвестують у підтримку інновацій, особливо в технологічні стартапи, та впроваджують цифрові інструменти в повсякденне життя громадян. Важливими аспектами є забезпечення доступу до високошвидкісного інтернету, розвиток ІТ-освіти та утримання кваліфікованих кадрів в ІТ-сфері. Також важливим є розвиток експортного потенціалу цифрових продуктів і послуг, що дає змогу країнам отримувати додаткові економічні вигоди.

Зміни в рейтингу цифрової конкурентоспроможності відображають не тільки економічну стратегію країн, але й здатність до інновацій, що створює основу для сталого розвитку в умовах глобалізації й технологічних змін. Зміни в рейтингових позиціях країн світу та України за рівнем цифрової конкурентоспроможності з 2021 по 2024 роки наведено в табл. 1.

Цифрові перетворення, що активно впроваджуються у всьому світі, зумовлені необхідністю модернізації управлінських процесів та покращення взаємодії між громадянами та органами влади. Досвід різних країн свідчить, що ці перетворення не лише сприяють підвищенню ефективності державного управління, але й забезпечують громадянам доступ до державних послуг без необхідності відвідувати фізичні установи. Інноваційні технології, зокрема електронне врядування, сприяють значному спрощенню процесу подачі заяв, отримання інформації та навіть здійснення фінансових операцій, таких як сплата податків.

Завдяки електронному урядуванню громадяни отримують доступ до всіх необхідних реєстрів, ма-

ють можливість бачити свою фінансову інформацію в режимі реального часу, подавати запити або заяви з електронним підписом і отримувати миттєві відповіді. Це створює прозорішу, доступнішу та ефективнішу систему взаємодії між державою та громадянами, знижуючи адміністративні витрати та спрощуючи процеси.

Основними перевагами цифрових технологій у публічному управлінні є:

1. Підвищення доступності послуг — державні послуги стають доступними онлайн, що знижує бар'єри для користування.

2. Зниження корупції — автоматизація процесів знижує роль людського фактора, що зменшує можливості для корупційних проявів.

3. Економія часу й ресурсів — електронне врядування сприяє скороченню витрат на фізичні документи, обробку паперових заяв і часу, необхідного для обробки запитів.

4. Покращення комунікації — автоматизація взаємодії між громадянами й урядом сприяє підвищенню ефективності комунікацій і оперативному реагуванню на запити.

Цей процес потребує не лише технологічних, але й організаційних змін, зокрема створення відповідної законодавчої бази, яка б регулювала застосування цифрових технологій та гарантувала захист персональних даних громадян, а також сприяла б розвитку інфраструктури для забезпечення доступу до цих послуг.

Досвід інших країн свідчить, що впровадження електронного урядування та цифровізація значно оптимізують публічне управління, даючи змогу скоротити кількість державних службовців, що зумовлює значну економію бюджету та зменшення витрат на утримання державного апарату. Водночас цифрові процеси знижують ризики, пов'язані з людським фактором, зокрема помилки та корупцію, забезпечуючи більшу прозорість і відповідальність.

Таблиця 1

Тренди зміни рейтингів країн за індексами цифрової конкурентоспроможності

Країна	Цифровий рейтинг за WDCI, 2021 рік	Цифровий рейтинг за WDCI, 2022 рік	Цифровий рейтинг за WDCI, 2023 рік	Цифровий рейтинг за WDCI, 2024 рік	Зміна рейтингу
Швейцарія	6	6	5	5	+1
Швеція	4	3	3	7	-4
Данія	3	4	1	4	-1
Нідерланди	7	7	6	2	+5
Сінгапур	2	5	4	3	-1
Гонконг	9	9	9	10	-1
Тайвань, Китай	5	2	11	9	+4
США	1	1	2	1	0
Україна	58	54	-	-	+4

Джерело: сформовано автором на основі [13]

Презентація України на саміті в Давосі у 2022 році стала важливим етапом у визначенні нових стратегій цифрової трансформації. Одним з основних принципів цих перетворень є орієнтація на повну інтеграцію етапів життєвого циклу людини через призму державних послуг. Це передбачає зручний доступ до всіх необхідних адміністративних процедур — від реєстрації народження до забезпечення пенсійних та медичних послуг через цифрові платформи [14].

Цифрова сервісна держава передбачає не лише технічні інновації, але й кардинальні зміни в підходах до управління. Важливими завданнями є:

1. Розширення спектра цифрових послуг на всіх рівнях влади.
2. Підвищення ефективності процесів через застосування інструментів ІІІ та інших інноваційних технологій.
3. Створення умов для безпечного й зручного доступу до послуг для кожного громадянина.
4. Розвиток інфраструктури для забезпечення рівного доступу до цифрових послуг по всій країні.

Пріоритетним завданням є також активна боротьба з корупцією і сприяння розвитку довіри громадян до державних інститутів через підвищену прозорість. Основними цілями цифрової та сервісної держави є забезпечення доступності, прозорості та ефективності надання публічних послуг через впровадження сучасних цифрових технологій (рис. 3).

Отже, основні цілі цифрової та сервісної держави спрямовано на побудову ефективної, прозорої та орієнтованої на потреби громадян системи управління. Через впровадження цифрових інструментів держава прагне не лише покращити якість публічних послуг, а й сформувати нову культуру взаємодії між владою, громадянами та бізнесом. Такий підхід сприяє підвищенню довіри до інституцій, активному залученню суспільства до процесів прийняття рішень та сталому розвитку в сучасних умовах цифровізації.

Підвищення ефективності управлінських процесів є важливим напрямом цифрових перетворень в органах публічного управління. Завдяки впровадженню технологій штучного інтелекту можна значно покращити процес прийняття та виконання управлінських рішень. ІІІ дає можливість не лише автоматизувати рутинні процедури, а й підвищити точність і швидкість аналізу даних, що є основою для прийняття обґрунтованих і оперативних рішень [15].

Процес впровадження технологій ІІІ дійсно потребує уважного підходу для забезпечення балансу між інноваціями та захистом основних прав і свобод громадян. Розвиток ІІІ має враховувати принципи інклюзивності та рівних можливостей, щоб уникнути дискримінації та забезпечити доступ усіх верств населення до переваг цифрових технологій. Це важливо як для соціальної рівності, так і для загального підвищення якості життя громадян.



Рис. 3. Основні цілі цифрової та сервісної держави
Джерело: [14]

Проблема цифрової нерівності є однією з найбільших загроз у процесі цифровізації. Це стосується не лише доступу до інтернету та цифрових інструментів, але й до освіти, що дає можливість громадянам розуміти й ефективно застосовувати ці технології. Якщо не запобігти цифровому розшаруванню, воно може призвести до посилення соціальної нерівності.

Одним із потенційних ризиків є концентрація даних і технологій в руках кількох великих корпорацій чи державних органів, що може призвести до монополізації інформації й навіть до маніпуляцій, що загрожує демократичним процесам, таким як свобода слова, прозорість та право на інформацію. Для запобігання зловживанням важливо встановити чіткі механізми контролю над застосуванням технологій та захистом даних.

Застосування ІІІ в публічному управлінні, особливо в галузях, що стосуються особистих даних (наприклад, біометричні технології, аналіз даних з соціальних мереж), може призвести до масового стеження. Це створює загрозу приватності громадян і порушення їхніх прав. Для етичного використання таких технологій необхідно розробити чіткі правові норми та етичні стандарти щодо збору, зберігання та використання персональних даних [16].

Таким чином, технології ІІІ в публічному управлінні мають значний потенціал для розвитку, але також потребують ретельного контролю та інтеграції в межах етичних та правових норм, щоб мінімізувати ризики та забезпечити справедливість для всіх громадян.

Цифровізація також потребує змін у соціальних структурах, оскільки нові технології змінюють вимоги до навичок та професій, що може призвести до необхідності перекваліфікації значної кількості працівників і створення нових соціальних груп, що матимуть труднощі з адаптацією до нових умов. Усе це може вплинути на стабільність демократичних інститутів, адже нерівність і порушення прав можуть знизити рівень довіри до державних структур та сприяти соціальним напругам:

- потенціал цифрових інструментів для покращення доступності й прозорості державних послуг — цифрові інструменти мають значний потенціал, вони дають можливість громадянам отримувати послуги онлайн, скорочуючи бюрократичні процедури та час, витрачений на отримання інформації або подачу заяв;
- розробка політики цифрової інклюзії — необхідно забезпечити рівний доступ до цифрових технологій для всіх верств населення, зокрема для людей старшого віку та осіб з обмеженими можливостями, через розвиток інфраструктури та надання навчальних матеріалів для цифрової грамотності;
- захист персональних даних та кібербезпеки — державні інститути повинні впроваджувати сучасні методи захисту даних, створювати надійні системи для захисту від кібератак і адаптувати національне

законодавство до міжнародних стандартів безпеки та захисту приватності;

- етичні стандарти застосування цифрових технологій — необхідно створити чіткі етичні стандарти для застосування ІІІ та автоматизованих систем у прийнятті рішень, щоб уникнути дискримінації, зловживань або порушення прав громадян;
- підвищення прозорості та громадської участі — державні органи повинні активно застосовувати цифрові платформи для забезпечення відкритості своєї діяльності, надання доступу до даних, а також стимулювання громадянської участі в ухваленні рішень через онлайн-консультації та голосування;
- підготовка кадрових ресурсів — необхідно забезпечити навчання та перекваліфікацію державних службовців у галузі цифрових технологій, щоб вони могли ефективно використовувати новітні інструменти для надання послуг громадянам.

Загалом адаптація державних інститутів до цифрових технологій має бути комплексною з огляду як на технологічні, так і на етичні та соціальні аспекти. Це сприятиме створенню прозорої, доступної та ефективної системи управління, що відповідає вимогам сучасного суспільства.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Встановлено, що цифровізація та розвиток ІІІ змінюють традиційні механізми владно-громадської взаємодії, сприяючи підвищенню ефективності управлінських процесів, прозорості та доступності публічних послуг. Однак зазначені перетворення також ставлять перед суспільством і владою важливі виклики, що потребують комплексного підходу до вирішення.

Перехід до цифрових платформ створює нові ризики для збереження персональних та чутливих даних. Захист від кібератак, конфіденційність та належний контроль за обробкою даних є необхідними для збереження довіри громадян до цифрових рішень. Це потребує не лише технологічних заходів, але й ефективного правового регулювання в галузі кібербезпеки.

Застосування ІІІ в процесі прийняття рішень може призвести до етичних суперечностей, пов'язаних із дискримінацією або некоректним використанням персональних даних. Зокрема, автоматизовані системи можуть неправильно трактувати інформацію або не враховувати індивідуальні потреби та обставини, що вимагає чіткого визначення стандартів щодо того, як технології повинні використовуватися в публічному управлінні.

Для успішної інтеграції цифрових інструментів у публічну політику потрібно розробити та впровадити нові правові та соціальні норми, що відповідають вимогам часу. Останнє передбачає оновлення нормативно-правової бази для регулювання цифрових технологій і забезпечення прав громадян у цифровому середовищі.

Література

1. Tapscott D. The Digital Economy. Promise and Peril in the Age of Networked Intelligence. New York: McGraw-Hill, 1995. 345 p. URL: <https://archive.org/details/digitaleconomy00dont> (дата звернення: 12.04.2025).
2. Katz R. The transformative economic impact of digital technology. URL: https://unctad.org/meetings/en/Presentation/ecn162015p09_Katz_en.pdf (дата звернення: 12.04.2025).
3. Москалець І. М. Роль інновацій у підвищенні ефективності публічного управління. *Economic Synergy*. 2023. (2). P. 89–104 <https://doi.org/10.53920/ES-2023-2-7>
4. Чукут С. А. Впровадження електронного парламенту в Україні в контексті сучасних світових тенденцій. Держава та регіони. Серія: Державне управління. 2016. № 1. С. 133–137. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/drdu_2016_1_25 (дата звернення: 15.04.2025).
5. Макарова І., Пігарев Ю., Сметаніна Л. Цифровізація публічного управління на регіональному та міському рівнях. *Актуальні проблеми державного управління*. 2021. № 2(83). С. 86–91. <https://doi.org/10.35432/1993-8330appa2832021237255>.
6. Павлов М. М. Особливості процесу цифровізації публічного управління в розвинутих країнах. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 15. С. 140–144. DOI: 10.32702/2306-6814.2021.15.140.
7. Віннічук О. В. Аналіз сучасних практик демократії участі (громадської активності): український досвід. *Регіональні студії*. 2022. 58. URL: <http://regionalstudies.uzhnu.uz.ua/archive/28/10.pdf> (дата звернення: 12.04.2025).
8. Коваленко С. В. Механізми застосування цифрових технологій задля реалізації повноважень органами публічного управління в умовах воєнного стану. *Публічне управління і адміністрування в Україні*. 2023. № 35/2023.
9. Національна стратегія сприяння розвитку громадянського суспільства в Україні на 2021–2026 роки: Указ Президента України від 27.09.2021 р. № 487/2021. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/487/2021#n23> (дата звернення: 12.04.2025).
10. Україна 2030E — країна з розвинутою цифровою економікою. *Український інститут майбутнього*. URL: <https://strategy.uifuture.org/index.html> (дата звернення 12. 04. 2025).
11. Цифрова економіка: тренди, ризики та соціальні детермінанти. *Центр Разумкова*. URL: https://razumkov.org.ua/uploads/article/2020_digitalization.pdf (дата звернення: 12. 04. 2025).
12. Бліщук К. & Домша. О. Цифрові інструменти забезпечення сталого розвитку. *Ефективність державного управління*. 2023. (66). С. 141–153. DOI:10.52058/2786-6300-2023-9(15)-167-180
13. World Digital Competitiveness Ranking 2023. URL: <https://www.imd.org/centers/wcc/world-competitiveness-center/rankings/world-digital-competitiveness-ranking/> (дата звернення: 12. 04. 2025)
14. Про затвердження плану заходів до 2024 року щодо реалізації Національної стратегії сприяння розвитку громадянського суспільства в Україні на 2021–2026 роки: Розпорядження КМУ від 14 лютого 2023 р. № 160-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/160-2023-%D1%80#n8> (дата звернення: 12.04.2025).
15. Про саміт «Dii in DC»: Портал Міністерства цифрової трансформації України. URL: <https://thedigital.gov.ua/news/> (дата звернення: 12.04.2025).
16. Про реалізацію експериментального проекту щодо застосування відображення в електронному вигляді інформації, що міститься у паспорті громадянина України у формі картки, та відображення в електронному вигляді інформації, що міститься у паспорті громадянина України для виїзду за кордон: Постанова КМУ від 15.04.2020 № 278. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/278-2020-%D0%BF#Text> (дата звернення: 12.04.2025).

References

1. Tapscott, D. (1995) The Digital Economy. Promise and Peril in the Age of Networked Intelligence. New York: McGraw-Hill, 345 p.
2. Katz, R. The transformative economic impact of digital technology. URL: https://unctad.org/meetings/en/Presentation/ecn162015p09_Katz_en.pdf
3. Moskalets, I.M. (2023). Rol innovatsii u pidvyshchenni efektyvnosti publichnoho upravlinnia. *Economic Synergy* [The role of innovations in increasing the efficiency of public administration], (2), 89–104 DOI: <https://doi.org/10.53920/ES-2023-2-7> [in Ukrainian].
4. Chukut, S. A. (2013). Tendentsii ta problemy vprovadzhennia elektronnoho uriaduvannia v Ukraini. Suchasni problemy upravlinnia: vyklyky informatsiinoi epokhy [Trends and problems of implementation of electronic ordering in Ukraine. Modern problems of management: challenges of the information age], 68. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/drdu_2016_1_25 [in Ukrainian].
5. Makarov, I., Pigarev, YU., Smetanina, L. (2021) Tsyfrovizatsiya publichnoho upravlinnya na regionalnomu ta miskomu rivnyah [Digitalization of public governance at the regional and municipal levels]. *Aktualni problemy derzavnogo upravlinnya*, 2(83), 86–91. <https://doi.org/10.35432/1993-8330appa2832021237255> [in Ukrainian].
6. Pavlov, M. (2021) Osoblyvosti protsesu tsyfrovizatsii publichnoho upravlinnya v rozvynutykh krainah. [Features of the digitalization process of public governance in developed countries]. *Investytsii: praktyka ta dosvid*, 15, 140–144. DOI: 10.32702/2306-6814.2021.15.140 [in Ukrainian].

7. Vinnichuk, O. V. (2022). Analiz suchasnikh praktik demokratii uchasty (hromadskoyiaktivnosti): ukraïnskiy dosvid. Regionalny studii [Analysis of modern practices of participatory democracy (public activity): Ukrainian experience. Regional Studies]: 58. Retrieved from <http://regionalstudies.uzhnu.uz.ua/archive/28/10.pdf> [in Ukrainian]
8. Kovalenko, S. (2023). Mehanizmy zastosuvannya tsyfrovyykh tehnologiy zadlya realizatsii povnovazen organamy publichnogo upravlinnya v umovah voyennogo stanu [Mechanisms for the use of digital technologies to implement the powers of public governance bodies under martial law]. *Publichne upravlinnya ta administruvannya v Ukraini*, 35. <https://doi.org/10.32782/> [in Ukrainian]
9. Ukaz Prezidenta Ukrainy [Decree of the President of Ukraine] (2021, September 27) No 487/2021. Natsionalna stratehiya spriyannya rozvitku hromadyanskoho suspilstva v Ukrainiuprodovzh 2021–2026 — National strategy for promoting the development of civil society in Ukraine during 2021–2026. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/487/2021#n23> [in Ukrainian].
10. Ukraina 2030E — kraina z rozvynenoyu tsyfrovoyu ekonomikoyu [Ukraine 2030E — a country with a developed digital economy]. Ukrainskyj instytut majbutnyogo. URL: <https://strategy.uifuture.org/index.html> [in Ukrainian].
11. Tsyfrova ekonomika: trendy, ryzyky ta sotsialni determinanty [Digital economy: trends, risks, and social determinants]. *Tsentr Razumkova*. URL: https://razumkov.org.ua/uploads/article/2020_digitalization.pdf [in Ukrainian].
12. Blishchuk, K., & Domsha, O. (2023). Tsyfrovi instrumenty zabezpechennia staloho rozvytku [Digital tools for sustainable development]. *Efektivnist derzhavnoho upravlinnia — Efficiency of public administration*, (66), 141–153. [in Ukrainian].
13. World Didgital Competitiveness Ranking 2023. URL: <https://www.imd.org/centers/wcc/world-competitiveness-center/rankings/world-digital-competitiveness-ranking/>.
14. Pro zatverdzennya planu zahodiv do 2024 roku shchodo realizatsii Natsionalnoi strategii spriyannya rozvytku hromadyanskoho suspilstva v Ukraini na 2021–2026 roky: Rozporyadzennya KMU vid 14 lyutogo 2023 r.p. № 160-p [On approval of the action plan for 2024 for the implementation of the national strategy for promoting the development of civil society in Ukraine for 2021–2026: decree of the Cabinet of Ministers of Ukraine dated February 14, 2023, no. 160-p.]. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/160-2023-%D1%80#n8> [in Ukrainian].
15. Pro samit "Diia in DC": Portal Ministerstva tsyfrovoy transformatsii Ukrainy [About the Diia in DC summit: Portal of the Ministry of Digital Transformation of Ukraine]. URL: <https://thedigital.gov.ua/news/> [in Ukrainian].
16. Pro realizatsiiu eksperymentalnoho proektu shchodo zastosuvannya vidobrazhennia v elektronnomu vyhliadi informatsii, shcho mistytsia u pasporti hromadianyna Ukrainy u formi kartky, ta vidobrazhennia v elektronnomu vyhliadi informatsii, shcho mistytsia u pasporti hromadianyna Ukrainy dlia vyizdu za kordon: Postanova KMU vid 15.04.2020 No278 [Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine on the implementation of an experimental project on the application of electronic display of information contained in the passport of a citizen of Ukraine in the form of a card, and electronic display of information contained in the passport of a citizen of Ukraine for travel abroad]. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/278-2020-%D0%BF#Text> [in Ukrainian].

Стаття надійшла до редакції 21.04.2025