



Секретаріат Кабінету
Міністрів України



НАДС
НАЦІОНАЛЬНЕ АГЕНТСТВО УКРАЇНИ
З ПИТАНЬ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ



ЧНУ
ЧЕРНІВЕЦЬКИЙ
НАЦІОНАЛЬНИЙ
УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ЮРІЯ ФЕДЬКОВИЧА



ІНСТИТУТ
ВИЩОЇ ОСВІТИ
НАПН УКРАЇНИ



ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ В УКРАЇНІ: ІСТОРИЧНИЙ ДОСВІД ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ

Матеріали щорічної Всеукраїнської науково-практичної
конференції

(Київ, 17 лютого 2026 р.)

За загальною редакцією

Л. Г. Комахи, А. В. Кожиної, Н. М. Корчак, Л. В. Гонюкової, Н. Б. Ларіної

КИЇВ
2026

Схвалено Вченою радою Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка
(протокол № 8 від 4 березня 2026 року)

Публічне управління в Україні: історичний досвід та перспективи розвитку: матеріали щоріч. Всеукр. наук.-практ. конф. (Київ, 17 лют. 2026 р.) / за заг. ред. Л. Г. Комахи, А. В. Кожині, Н. М. Корчак, Л. В. Гонюкової, Н. Б. Ларіної. Київ: ННПУДС КНУ імені Тараса Шевченка, 2026. 696 с.

До видання увійшли тези доповідей, подані учасниками щорічної Всеукраїнської науково-практичної конференції «Публічне управління в Україні: історичний досвід та перспективи розвитку», яка проводилася в рамках Зимової наукової школи 17 лютого 2026 р. в м. Києві Навчально-науковим інститутом публічного управління та державної служби зі співorganizаторами — Навчально-науковим інститутом права КНУ імені Тараса Шевченка, Департаментом інформації та комунікації з громадськістю Секретаріату Кабінету Міністрів України, Навчально-науковим інститутом державного управління Національного технічного університету «Дніпровська політехніка», Інститутом адміністрування, державного управління та професійного розвитку Національного університету «Львівська політехніка», Інститутом публічної служби та управління Національного університету «Одеська політехніка», Університетом митної справи та фінансів (Дніпро), Чернівецьким національним університетом імені Юрія Федьковича.

У тезах висвітлено проблемні питання з дослідження доброчесності публічного врядування, інновацій публічного управління та євроінтеграційної трансформації, гуманітарної політики в умовах воєнного стану в Україні, філософії публічного управління цифрової держави, цифрової трансформації публічного управління в епоху штучного інтелекту.

Призначено для широкого кола науковців, державних службовців, посадових осіб місцевого самоврядування, студентів, здобувачів освіти третього рівня та інших зацікавлених осіб.

УДК 35-027.21/.22(477)(08)

*Матеріали щорічної Всеукраїнської науково-практичної конференції
друкуються в авторській редакції, мовою оригіналу. Відповідальність за фактичні помилки, достовірність і точність інформації, автентичність цитат, плагіат, правильність фактів та посилань несуть автори.*

УДК 35:004.8:37.091.12

Олег КУНІЦІН,

аспірант кафедри державного управління, публічного адміністрування та економічної політики Харківського національного економічного університету імені Семена Кузнеця

Oleh KUNITSYN,

postgraduate student of the Department of Public Administration and Economic Policy of the Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics

Науковий керівник: **Вікторія МЕЛЬНИК**, кандидат економічних наук, доцент кафедри державного управління, публічного адміністрування та економічної політики Харківського національного економічного університету імені Семена Кузнеця

ЗАСТОСУВАННЯ ТЕХНОЛОГІЙ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ ДЛЯ ПІДВИЩЕННЯ КВАЛІФІКАЦІЇ ПРАЦІВНИКІВ В ПУБЛІЧНОМУ СЕКТОРІ

ARTIFICIAL INTELLIGENCE TECHNOLOGY USAGE FOR IMPROVING QUALIFICATIONS OF PUBLIC EMPLOYEES

The rapid diffusion of artificial intelligence (AI) technologies is transforming public sector operations, service delivery, and human capital management. This study examines how AI-driven tools can enhance workforce skills and adaptive capacity in public institutions. It highlights the importance of structured training programs, change management strategies, and ethical governance to ensure responsible AI integration. Particular attention is given to personalized learning systems, learning analytics, generative AI assistants, and immersive technologies such as VR/AR. The findings suggest that AI should be viewed as a strategic instrument for institutional adaptation rather than merely a technical innovation.

Keywords: artificial intelligence, public employees development, digital transformation, AI-driven learning, digital governance.

Стрімке поширення технологій штучного інтелекту (ШІ) суттєво трансформує функціонування організацій публічного сектору, способи надання послуг та підходи до управління людським капіталом. Урядовці дедалі активніше впроваджують аналітику даних, автоматизовані системи та цифрові платформи з метою підвищення ефективності, прозорості й оперативності управління. Водночас успішність цифрової трансформації значною мірою залежить від рівня навичок і адаптивної спроможності працівників. Інтеграція ШІ передбачає не лише впровадження нових інструментів, а й трансформацію організаційних процесів, професійних ролей та інституційної культури, що зумовлює потребу в нових підходах до розвитку персоналу [1]. На відміну від приватного сектору, організації публічної сфери функціонують в умовах підвищеної підзвітності, дотримання правових норм, принципів рівності та необхідності збереження суспільної довіри. Тому впровадження ШІ має супроводжуватися відповідальними практиками, інклюзивним розвитком навичок і належним етичним контролем. Ефективна інтеграція технологій залежить не лише від технічної готовності, а й від наявності структурованих програм навчання, управління змінами та прозорих механізмів нагляду. Автоматизація рутинних завдань, посилення аналітичних можливостей та нові формати взаємодії людини й машини змінюють характер праці в публічному секторі. Працівники мають опанувати цифрову та грамотність в роботі з даними, базове розуміння принципів машинного навчання та навички ефективної взаємодії з ШІ-системами. За відсутності цільових програм навчання інвестиції у ШІ можуть не дати очікуваного результату або викликати опір персоналу. Побоювання втрати робочих місць, невизначеність щодо нових технологій та недостатня комунікація з боку керівництва часто гальмують інновації. Це підкреслює необхідність комплексних стратегій управління змінами, що поєднують технічне навчання з організаційною підтримкою та формуванням довіри.

Показовим є досвід центрів обслуговування громадян, де впровадження чат-ботів може сприйматися як загроза для працівників фронт-офісу. Водночас емпіричні дослідження свідчать, що за умови належного навчання використанню таких інструментів для обробки типових запитів працівники можуть зосередитися на складніших випадках, а рівень прийняття технологій зростає [2]. Це підтверджує, що розвиток спроможностей у сфері ШІ має поєднувати технічну підготовку з орга-

нізаційним навчанням та управлінням змінами. Використання ШІ також породжує етичні виклики, пов'язані зі справедливістю, прозорістю та підзвітністю. Алгоритми навчаються на історичних даних, які можуть містити соціальні нерівності або інституційні упередження. За відсутності належного контролю такі упередження можуть посилюватися через автоматизоване ухвалення рішень у сферах добору персоналу, надання послуг чи оцінювання політик [3]. Тому відповідальне впровадження ШІ потребує системного аудиту даних, моніторингу результатів та чітких рамок управління. Перспективним напрямом є персоналізоване навчання на основі ШІ. Адаптивні алгоритми можуть коригувати зміст і темп навчання відповідно до індивідуальних потреб, підвищуючи ефективність засвоєння знань [4][5]. Аналітика навчальних даних дозволяє виявляти дефіцит навичок і оптимізувати програми підготовки [5]. VR/AR-технології формують імерсивні середовища для практико-орієнтованого навчання [6], а генеративні ШІ-асистенти забезпечують постійну підтримку та зворотний зв'язок, що підвищує ефективність самостійного навчання [7]. Водночас такі інструменти мають доповнювати, а не замінювати людське судження та критичне мислення.

Отже, ШІ слід розглядати як стратегічний інструмент інституційної адаптації публічного сектору. Поєднання персоналізованого навчання, аналітики даних та інноваційних освітніх технологій здатне трансформувати систему розвитку персоналу. Водночас успіх залежить від комплексної підготовки кадрів, ефективного управління змінами та надійних етичних механізмів.

Список використаних джерел

1. Giannakos M., Azevedo R., Brusilovsky P., Cukurova M., Dimitriadis Y., Hernandez-Leo D., Järvelä S., Mavrikis M., Rienties B. The promise and challenges of generative AI in education // *Behaviour & Information Technology*. 2024. Advance online publication. DOI: <https://doi.org/10.1080/0144929X.2024.2394886>.
2. Debets T., Banihashem S. K., Joosten-ten Brinke D. Chatbots in education: A systematic review of objectives, underlying technology and theory, evaluation criteria and impacts // *Computers & Education*. 2025. Vol. 234. Article 105323. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.compedu.2025.105323>.
3. Khosravi H., Shum S. B., Chen G., Conati C., Tsai Y.-S., Kay J., Knight S., Martinez-Maldonado R., Sadiq S., Gašević D. Explainable artificial intelligence in education // *Computers and Education: Artificial Intelligence*. 2022. Vol. 3. Article 100074. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.caeai.2022.100074>.
4. Fortuna A., Prasetya F., Samala A. D., Rawas S., Criollo-C S., Kaya D., Raihan M., Andriani W., Safitri D., Nabawi R. A. Artificial intelligence in personalized learning: A global systematic review of current advancements and shaping future opportunities // *Social Sciences & Humanities Open*. 2025. Vol. 12. Article 102114. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ssaho.2025.102114>.
5. Lin C.-C., Huang A. Y. Q., Lu O. H. T. Artificial intelligence in intelligent tutoring systems toward sustainable education: A systematic review // *Smart Learning Environments*. 2023. Vol. 10. Article 41. DOI: <https://doi.org/10.1186/s40561-023-00260-y>.
6. Sümer M., Vaněček D. A systematic review of virtual and augmented reality in higher education: Trends and issues // *Innovations in Education and Teaching International*. 2024. Advance online publication. DOI: <https://doi.org/10.1080/14703297.2024.2382854>.
7. Munaye Y. Y., Admass W., Belayneh Y., Molla A., Asmare M. ChatGPT in education: A systematic review on opportunities, challenges and future directions // *Algorithms*. 2025. Vol. 18, No. 6. Article 352. DOI: <https://doi.org/10.3390/a18060352>.