



УДК 351:004.9:35.08

[https://doi.org/10.52058/2786-5274-2026-2\(54\)-383-395](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2026-2(54)-383-395)

Щепанський Едуард Валерійович доктор наук з державного управління, професор, завідувач кафедри публічного управління та адміністрування, Хмельницький університет управління та права імені Леоніда Юзькова, м. Хмельницький, <https://orcid.org/0000-0001-7404-3722>

Сухорукова Анна Леонідівна кандидат наук з державного управління, доцент, доцент кафедри менеджменту, бізнесу та адміністрування, Миколаївський національний аграрний університет, м. Миколаїв, <https://orcid.org/0000-0002-6170-4955>

Пономарьов Олександр Анатолійович начальник факультету кіберборотьби, Військовий інститут телекомунікацій та інформатизації імені Героїв Крут, м. Київ, <https://orcid.org/0009-0000-3456-5577>

ІНСТИТУЦІЙНО-ОРГАНІЗАЦІЙНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОГО УПРАВЛІННЯ В ПУБЛІЧНІЙ СЛУЖБІ ЯК ОСНОВИ СМАРТ-УРЯДУВАННЯ РЕГІОНІВ У ПЕРІОД ПІСЛЯКРИЗОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ТА ІНФРАСТРУКТУРНОЇ ВІДБУДОВИ

Анотація. Статтю присвячено комплексному дослідженню проблематики формування системи інтелектуального управління в публічній службі як концептуальної та інституційно-організаційної основи становлення смарт-урядування регіонів у період післякризової трансформації та інфраструктурної відбудови. Узагальнено та систематизовано наукові підходи до трактування категорій «інтелектуальне управління», «смарт-урядування», «цифрове врядування», «е-урядування» та «data-driven governance».

Розкрито інституційні засади формування системи інтелектуального управління, зокрема охарактеризовано нормативно-правове забезпечення впровадження інтелектуальних технологій у публічному управлінні, визначено роль державних і регіональних інститутів у становленні смарт-урядування.

Виокремлено основні інституційні бар'єри та ризики розвитку інтелектуального управління, пов'язані з фрагментарністю регулювання, дефіцитом ресурсів, нерівномірністю цифрового розвитку та кадровими обмеженнями.

Проаналізовано організаційні засади формування системи інтелектуального управління, зокрема визначено особливості організаційної архітектури, інтеграції цифрово-інтелектуальних систем у діяльність органів публічної влади, значення організаційної культури та управління змінами, а також роль кадрового



забезпечення й розвитку цифрових та аналітичних компетентностей публічних службовців.

Окреслено роль інтелектуальних технологій у плануванні та реалізації процесів інфраструктурної відбудови, моніторингу, оцінюванні та прогнозуванні регіонального розвитку, а також у забезпеченні стійкості й адаптивності регіональних управлінських систем у посткризовий період.

Запропоновано напрями удосконалення інституційно-організаційних засад формування системи інтелектуального управління в публічній службі, що охоплюють удосконалення нормативно-правового та стратегічного забезпечення, оптимізацію організаційних структур і управлінських процесів, розвиток міжсекторної та міжрівневої взаємодії, а також запровадження системи оцінювання ефективності інтелектуального управління.

Ключові слова: публічне управління, публічна служба, інтелектуальне управління, смарт-урядування, цифрове врядування, інституційно-організаційні засади, інтелектуальні технології, штучний інтелект, аналітика даних, цифрова трансформація, регіональне управління, смарт-регіони, інфраструктурна відбудова, інноваційний розвиток, управлінські рішення.

Shchepanskiy Eduard Valeriyovich Doctor of science in public administration, Professor Head of the Department of Public Administration, Leonid Yuzkov Khmelnytskyi University of Management and Law, Khmelnytskyi, <https://orcid.org/0000-0001-7404-3722>

Sukhorukova Anna Leonidovna PhD in Public Administration, Associate Professor of the Department of Management, Business and Administration Mykolaiv National Agrarian University, Mykolaiv, <https://orcid.org/0000-0002-6170-4955>

Ponomarov Oleksandr Anatolyevich Head of the Cyber Warfare Department, Heroiv Krut Military Institute of Telecommunications and Informatization, Kyiv, <https://orcid.org/0009-0000-3456-5577>

INSTITUTIONAL AND ORGANIZATIONAL PRINCIPLES OF FORMING THE INTELLECTUAL MANAGEMENT SYSTEM IN THE PUBLIC SERVICE AS THE BASIS OF SMART GOVERNANCE OF REGIONS IN THE PERIOD OF POST-CRISIS TRANSFORMATION AND INFRASTRUCTURE RECONSTRUCTION

Abstract. The article is devoted to a comprehensive study of the issues of forming an intelligent management system in the public service as a conceptual and institutional and organizational basis for the formation of smart governance in regions during the period of post-crisis transformation and infrastructure reconstruction. Scientific approaches to the interpretation of the categories of «intelligent



management», «smart governance», «digital governance», «e-governance» and «data-driven governance» are summarized and systematized.

The institutional principles of forming an intelligent management system are revealed, in particular, the regulatory and legal support for the implementation of intelligent technologies in public administration is characterized, the role of state and regional institutions in the formation of smart governance is determined. The main institutional barriers and risks of the development of intelligent management are identified, associated with the fragmentation of regulation, resource shortage, uneven digital development and personnel limitations.

The organizational principles of the formation of the intelligent management system are analyzed, in particular, the features of the organizational architecture, the integration of digital-intelligent systems into the activities of public authorities, the importance of organizational culture and change management, as well as the role of human resources and the development of digital and analytical competencies of public servants are determined.

The role of intelligent technologies in planning and implementing the processes of infrastructure reconstruction, monitoring, evaluation and forecasting of regional development, as well as in ensuring the stability and adaptability of regional management systems in the post-crisis period is outlined.

Directions for improving the institutional and organizational principles of the formation of the intelligent management system in the public service are proposed, which include improving regulatory and strategic support, optimizing organizational structures and management processes, developing inter-sectoral and inter-level interaction, as well as introducing a system for assessing the effectiveness of intelligent management.

Keywords: public administration, public service, intelligent management, smart governance, digital governance, institutional and organizational foundations, intelligent technologies, artificial intelligence, data analytics, digital transformation, regional management, smart regions, infrastructure reconstruction, innovative development, management solutions.

Постановка проблеми. Сучасний етап розвитку публічного управління характеризується поглибленням цифрових трансформацій, зростанням ролі інтелектуальних технологій та посиленням вимог до ефективності, прозорості й адаптивності діяльності органів публічної влади. В умовах післякризової трансформації та масштабної інфраструктурної відбудови регіонів актуалізується потреба у впровадженні нових управлінських моделей, здатних забезпечити обґрунтоване планування, раціональний розподіл ресурсів і координацію відновлювальних процесів. Традиційні підходи до організації публічного управління виявляються недостатніми для реагування на складні та багатовимірні виклики, що зумовлює необхідність формування системи інтелектуального управління як основи смарт-урядування регіонів.



Інтелектуальне управління розглядається як перспективний напрям розвитку публічної влади, що ґрунтується на використанні аналітики даних, штучного інтелекту та цифрово-інтелектуальних платформ у процесах вироблення та реалізації управлінських рішень. Саме в умовах відбудови регіональної інфраструктури та трансформації соціально-економічних систем інтелектуальні технології набувають особливої значущості, оскільки створюють можливості для прогнозування розвитку, оцінювання ризиків і забезпечення стійкості управлінських систем. У цьому контексті інституційно-організаційні засади формування системи інтелектуального управління постають як ключовий чинник ефективності смарт-урядування та довгострокового розвитку регіонів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Аналіз наукових досліджень засвідчує, що проблематика цифрового врядування та трансформації публічного управління широко представлена в працях як зарубіжних, так і вітчизняних учених. Теоретико-методологічні засади електронного та цифрового урядування висвітлено у роботах Я. Беккерса, П. Данлеві, Т. Дженкінса, М. Янсена, які розкривають еволюцію моделей e-government і digital government та їх вплив на модернізацію публічної влади. Серед українських учених значний внесок у дослідження цифровізації публічного управління здійснили В. Бакуменко, Ю.Ковбасюк, В. Баштанник, О. Оболенський, Т. Маматова, Н. Нижник, які розглядають цифрову трансформацію як чинник модернізації системи публічної влади та розвитку сервісної держави.

Проблематика інституційних та організаційних механізмів публічного управління представлена у дослідженнях А. Мельник, О. Мордвінова, В.Скуратівського, І. Розпутенка, які аналізують трансформацію інституційного середовища, роль органів влади та особливості управлінських змін. Водночас питання саме формування системи інтелектуального управління в публічній службі як цілісного управлінського конструкту в цих працях розглядаються фрагментарно.

Окремі аспекти смарт-урядування на регіональному рівні та розвитку смарт-територій висвітлюються у працях М. Карлі, Р. Холла, Б. Коена, а також у вітчизняних дослідженнях О. Берданової, В. Вакуленка, О. Тищенка, де увага приділяється цифровим інструментам регіонального розвитку та управлінню територіями. Проте зв'язок між смарт-урядуванням регіонів і формуванням системи інтелектуального управління в публічній службі в умовах післякризового відновлення залишається недостатньо розкритим.

Мета статті – теоретичне обґрунтування та розроблення концептуальних положень щодо інституційно-організаційних засад формування системи інтелектуального управління в публічній службі як основи смарт-урядування регіонів у період післякризової трансформації та інфраструктурної відбудови.

Виклад основного матеріалу. Стрімкий розвиток цифрових технологій та зростання обсягів доступних даних зумовлюють трансформацію підходів до організації та здійснення публічного управління. За таких умов особливої



актуальності набуває переосмислення ролі інформації, аналітики та інтелектуальних інструментів у процесах вироблення та реалізації управлінських рішень. Це зумовлює формування нових управлінських концепцій, орієнтованих на підвищення результативності, адаптивності та проактивності діяльності органів публічної влади. Однією з таких концепцій є інтелектуальне управління, яке вирізняється орієнтацією на використання інтелектуальних систем, здатних не лише обробляти інформацію, а й формувати рекомендації, виявляти закономірності, здійснювати прогнозування та підтримувати прийняття управлінських рішень у режимі реального часу [1]. У системі публічного управління це означає перехід до нових моделей управління, коли рішення ґрунтуються на комплексному аналізі даних, сценарному моделюванні та оцінці потенційних наслідків управлінських впливів.

Сутнісною ознакою інтелектуального управління є поєднання технологічної та управлінської складових. З одного боку, воно базується на використанні сучасних цифрово-інтелектуальних технологій, з іншого – передбачає трансформацію управлінських процесів, організаційних структур і управлінської культури. Інтелектуальне управління в публічній службі орієнтоване на зміну ролі публічного службовця від виконавця регламентованих процедур до аналітика, модератора процесів та суб'єкта прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

У контексті сучасних трансформацій інтелектуальне управління дедалі частіше розглядається як концептуальна основа смарт-урядування, у межах якого інтегруються цифрові технології, дані, інновації та участь громадян. Такий підхід забезпечує орієнтацію на результат, гнучкість управлінських рішень, адаптивність до змін середовища та підвищення спроможності публічної влади реагувати на складні соціально-економічні виклики.

Смарт-урядування, як сучасна модель розвитку публічної влади, ґрунтується на усвідомленні необхідності переходу від традиційних ієрархічних форм управління до гнучких, мережових та інноваційно орієнтованих систем, здатних забезпечувати комплексне реагування на динамічні суспільні виклики. Відтак, смарт-урядування розглядається як інтегрована модель публічного управління, що поєднує цифрові технології, інтелектуальні системи, аналітику даних, відкритість інформації та активну участь громадян у виробленні та реалізації управлінських рішень [2]. Його концептуальною основою є орієнтація на створення публічної цінності, підвищення якості публічних послуг, забезпечення прозорості, підзвітності та ефективності діяльності органів публічної влади.

Нормативно-правове забезпечення процесу впровадження інтелектуальних технологій у публічному управлінні є базовою передумовою формування системи інтелектуального управління, оскільки саме воно визначає правові межі застосування цифрово-інтелектуальних інструментів, закріплює повноваження суб'єктів публічної влади та встановлює стандарти використання даних і



технологій [3]. У сучасних умовах нормативно-правова база охоплює комплекс актів, що регулюють питання цифровізації публічного управління, захисту інформації, кібербезпеки, використання відкритих даних, електронної ідентифікації, електронного документообігу та надання електронних послуг. Водночас спостерігається поступовий перехід від фрагментарного регулювання окремих цифрових процесів до формування цілісного правового поля, орієнтованого на інтеграцію інтелектуальних технологій у всі сфери діяльності публічної влади.

Важливим напрямом розвитку нормативно-правового забезпечення має стати закріплення принципів етичного та відповідального використання штучного інтелекту, забезпечення недискримінаційності алгоритмів, прозорості автоматизованих рішень і захисту прав громадян. Особливого значення набуває також гармонізація національного законодавства з міжнародними та європейськими стандартами у сфері цифрового врядування та штучного інтелекту, що створить умови для впровадження уніфікованих підходів до регулювання інтелектуальних технологій та підвищить довіру до їх використання в публічному секторі.

Роль державних та регіональних інститутів у становленні смарт-урядування визначається їх спроможністю формувати стратегічні орієнтири цифрової трансформації, забезпечувати координацію між різними рівнями влади та створювати інституційні умови для впровадження інновацій. На загальнодержавному рівні ключовими завданнями є розроблення стратегій і програм розвитку цифрового та смарт-урядування, формування єдиних стандартів і архітектури цифрових рішень, а також ресурсне забезпечення трансформаційних процесів. Центральні органи виконавчої влади відіграють визначальну роль у нормативному регулюванні, методичному супроводі та моніторингу впровадження інтелектуальних технологій.

На регіональному рівні інститути публічної влади забезпечують адаптацію загальнодержавних стратегій до специфіки територіального розвитку, визначають пріоритетні напрями цифровізації регіонів і впроваджують пілотні проєкти смарт-рішень [4]. Саме регіональні та місцеві органи влади виступають безпосередніми провайдерами смарт-послуг і майданчиками для апробації інтелектуальних управлінських інструментів. Важливою складовою їх ролі є налагодження міжвідомчої та міжрівневої взаємодії, що забезпечує цілісність формування смарт-урядування.

Варто зауважити, що дедалі більшого значення в умовах мережевої моделі публічного управління набуває участь недержавних акторів у формуванні інституційного середовища інтелектуального управління. Приватний сектор виступає джерелом технологічних рішень, інноваційних розробок та інвестицій у цифрову інфраструктуру. Науково-освітні установи забезпечують генерацію знань, підготовку фахівців і розвиток дослідницьких проєктів у сфері штучного інтелекту та аналітики даних. Інститути громадянського суспільства сприяють формуванню суспільного запиту на прозорість і підзвітність, а також здійснюють



громадський контроль за використанням інтелектуальних технологій у публічному секторі [5]. Безперечно, взаємодія між публічними та недержавними суб'єктами формує багатосуб'єктне інституційне середовище, що підвищує стійкість і відкритість системи інтелектуального управління.

Водночас, формування такого середовища не усуває наявних системних проблем та суперечностей, які ускладнюють повноцінний розвиток інтелектуального управління та потребують окремого наукового осмислення. Саме тому доцільним є звернення до аналізу чинників, що стримують становлення та функціонування системи інтелектуального управління в публічній службі. Інституційні бар'єри, ризики та обмеження розвитку системи інтелектуального управління пов'язані з низкою структурних, організаційних і соціальних чинників. До ключових проблемних аспектів належить фрагментарність нормативно-правового регулювання, недостатній рівень координації між органами влади, обмеженість фінансових і кадрових ресурсів, а також нерівномірність розвитку цифрової інфраструктури. Серед ризиків варто виокремити загрози кібербезпеці, можливість зловживань при використанні даних, непрозорість алгоритмічних рішень і зниження довіри громадян до автоматизованих систем. Обмеженнями також виступають низький рівень цифрових і аналітичних компетентностей публічних службовців та опір організаційним змінам. Подолання зазначених вразливих місць потребує комплексного підходу, який поєднуватиме нормативні, організаційні, кадрові та технологічні інструменти, спрямовані на формування сприятливого інституційного середовища для розвитку інтелектуального управління в публічній службі.

Організаційні засади формування системи інтелектуального управління в публічній службі визначають внутрішню логіку побудови, функціонування та розвитку управлінських структур, орієнтованих на використання цифрово-інтелектуальних технологій у процесах прийняття та реалізації публічних рішень [6]. На відміну від традиційних організаційних моделей, система інтелектуального управління передбачає перехід від жорстко ієрархізованих структур до більш гнучких, мережевих та платформних форм організації діяльності органів публічної влади. Така трансформація спрямована на забезпечення швидкої обробки інформації, міжвідомчої взаємодії, горизонтальної координації та адаптації управлінських процесів до змін зовнішнього середовища.

Організаційна архітектура системи інтелектуального управління охоплює сукупність структурних елементів, функціональних підсистем і каналів взаємодії, що забезпечують реалізацію інтелектуальних функцій управління. До ключових компонентів такої архітектури належать аналітичні центри та центри обробки даних, підрозділи з цифрової трансформації, офіси управління проектами, платформи інтеграції даних та цифрові сервіси підтримки прийняття рішень. Важливою особливістю має стати формування єдиної інформаційно-аналітичної інфраструктури, яка забезпечить доступ до достовірних даних, їх сумісність і можливість багаторазового використання.



Організаційна архітектура повинна будуватися за принципами модульності, масштабованості та інтероперабельності, що створить передумови для поетапного розвитку системи інтелектуального управління.

В контексті цього, варто зауважити, що інтеграція цифрово-інтелектуальних систем у діяльність органів публічної влади передбачає включення інтелектуальних інструментів у всі основні управлінські процеси, зокрема стратегічне планування, програмування, бюджетування, моніторинг і оцінювання. Така інтеграція має здійснюватися не як окремі технологічні проєкти, а як складова цілісної управлінської трансформації. Вона повинна передбачати узгодження цифрових рішень із функціональними завданнями органів влади, реінжиніринг бізнес-процесів та перегляд організаційних регламентів.

Важливим аспектом має стати забезпечення взаємодії між різними інформаційними системами, що унеможливить дублювання даних і сприятиме формуванню єдиного цифрового простору публічного управління.

До того ж, організаційна культура та управління змінами в умовах цифрової трансформації виступають критично важливими чинниками успішності впровадження інтелектуального управління. Формування культури інновацій, відкритості до змін і орієнтації на результат створює сприятливе середовище для використання інтелектуальних технологій [7]. Управління змінами має включати комунікаційні стратегії, спрямовані на інформування публічних службовців про цілі та переваги трансформації, залучення персоналу до процесів упровадження та формування відчуття спільної відповідальності за результати. Важливою складовою є подолання опору змінам, який часто зумовлений невизначеністю, побоюваннями втрати професійної ролі або недостатнім рівнем цифрової компетентності.

Кадрове забезпечення та розвиток цифрових і аналітичних компетентностей публічних службовців є стратегічною основою функціонування системи інтелектуального управління. Публічна служба потребує фахівців, здатних працювати з даними, використовувати аналітичні інструменти, інтерпретувати результати роботи інтелектуальних систем та приймати обґрунтовані управлінські рішення [8]. Це зумовлює необхідність оновлення системи професійної підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації кадрів із акцентом на розвиток цифрової грамотності, аналітичного мислення та навичок роботи з інтелектуальними технологіями. Доцільним є також упровадження нових професійних ролей у публічній службі, зокрема аналітиків даних, архітекторів цифрових рішень, фахівців із штучного інтелекту та менеджерів цифрових трансформацій.

Структурні компоненти системи інтелектуального управління на регіональному рівні охоплюють сукупність взаємопов'язаних підсистем, що забезпечують збір, зберігання, обробку та використання даних у процесах управління. До ключових компонентів належать регіональні платформи даних, інтегровані реєстри, аналітичні центри, цифрові платформи підтримки управлінських



рішень, системи геоінформаційного аналізу, а також інструменти штучного інтелекту та машинного навчання [9]. Важливою складовою є комунікаційні платформи взаємодії з громадянами та стейкхолдерами, які забезпечують двосторонній обмін інформацією та зворотний зв'язок. Структурна побудова системи має базуватися на принципах інтероперабельності, відкритості та безпеки, що створить умови для масштабування та інтеграції з національними цифровими екосистемами.

Функціональні можливості інтелектуальних систем у забезпеченні якості публічних послуг проявляються у здатності автоматизувати та оптимізувати процеси надання послуг, персоналізувати сервіси відповідно до потреб користувачів і підвищувати оперативність реагування органів влади.

Інтелектуальні системи забезпечують аналіз запитів громадян, виявлення типових проблемних зон, прогнозування навантаження на сервісні центри та формування рекомендацій щодо удосконалення процедур [10]. Використання аналітики даних дозволяє оцінювати ефективність публічних послуг за комплексом показників, включно з доступністю, своєчасністю, результативністю та рівнем задоволеності користувачів. У результаті формується підґрунтя для переходу від стандартизованих до адаптивних та клієнтоорієнтованих моделей надання публічних послуг.

Орієнтація на потреби громадян та стейкхолдерів у смарт-урядуванні регіонів є концептуальною засадою функціонування системи інтелектуального управління [11]. Така орієнтація передбачає систематичне врахування очікувань різних груп користувачів публічних послуг, залучення громадян до процесів формування політик і прийняття рішень, а також розвиток механізмів електронної участі. Інтелектуальні платформи забезпечують можливість збору та аналізу пропозицій, звернень, петицій і результатів громадських консультацій, що сприяє формуванню інклюзивної моделі регіонального врядування. Водночас залучення бізнесу, наукових установ і громадських організацій до використання та розвитку інтелектуальних систем створює умови для формування партнерських мереж і спільного вироблення інноваційних рішень.

Вплив інтелектуального управління на прозорість та підзвітність публічної влади проявляється через розширення доступу до інформації, відкритість даних і можливість громадського контролю за діяльністю органів влади. Інтелектуальні системи забезпечують візуалізацію управлінських процесів, моніторинг виконання програм і проєктів, а також публікацію результатів діяльності в зручному для користувачів форматі. Це сприяє підвищенню довіри до публічної влади та зменшенню ризиків корупційних проявів. Крім того, використання аналітичних інструментів створює передумови для формування доказової бази управлінських рішень, що підвищує рівень їх обґрунтованості та відповідальності суб'єктів публічного управління за досягнуті результати.

Отже, напрями удосконалення інституційно-організаційних засад формування системи інтелектуального управління в публічній службі мають



ґрунтуватися на комплексному поєднанні нормативних, організаційних, кадрових і технологічних перетворень, спрямованих на підвищення спроможності публічної влади до використання інтелектуальних технологій у процесах вироблення та реалізації управлінських рішень. Удосконалення зазначених засад передбачає перехід від фрагментарних ініціатив до системної політики інтелектуалізації публічного управління, інтегрованої в загальнодержавні та регіональні стратегії розвитку.

Удосконалення нормативно-правового та стратегічного забезпечення має бути спрямоване на формування цілісного правового поля, яке визначатиме засади використання інтелектуальних технологій у публічній службі, закріпить принципи відповідального застосування штучного інтелекту та забезпечить захист прав громадян. Доцільним є розроблення спеціалізованих стратегічних документів щодо розвитку інтелектуального управління як складової цифрової трансформації публічної влади, а також інтеграція відповідних положень у стратегії регіонального розвитку та програми післякризового відновлення. Важливим напрямом є уніфікація термінології, встановлення стандартів інтероперабельності інформаційних систем і гармонізація національного законодавства з міжнародними підходами у сфері штучного інтелекту та цифрового врядування. Оптимізація організаційних структур і управлінських процесів повинна передбачати перегляд традиційних моделей організації діяльності органів публічної влади з метою їх адаптації до вимог інтелектуального управління. Йдеться про створення або посилення спеціалізованих підрозділів з аналітики даних та цифрової трансформації, розвиток міжвідомчих центрів компетенцій, а також упровадження платформних підходів до організації управлінських процесів. Важливою складовою має стати реінжиніринг бізнес-процесів із використанням інтелектуальних інструментів, що сприятиме скороченню адміністративних процедур, підвищенню швидкості ухвалення рішень і зменшенню операційних витрат. Оптимізація має супроводжуватися впровадженням гнучких механізмів координації та управління проектами.

Крім того, розвиток міжсекторної та міжрівневої взаємодії також виступає необхідною умовою формування стійкої екосистеми інтелектуального управління. Співпраця між органами державної влади, органами місцевого самоврядування, бізнесом, науковими установами та інститутами громадянського суспільства забезпечує поєднання управлінських, технологічних і експертних ресурсів. На міжрівневому рівні важливим є налагодження узгодженості стратегій і програм, забезпечення обміну даними та кращими практиками між національним, регіональним і місцевим рівнями.

Запровадження системи оцінювання ефективності інтелектуального управління передбачає формування комплексу показників, які відображають результативність використання інтелектуальних технологій у публічній службі. Така система має охоплювати показники якості публічних послуг, ефективності управлінських процесів, рівня задоволеності громадян, ступеня прозорості та



підзвітності, а також економічної доцільності впровадження інтелектуальних рішень. Доцільним є поєднання кількісних і якісних методів оцінювання, використання аналітики даних та інструментів візуалізації результатів. Наявність системи оцінювання створить підґрунтя для коригування стратегій, підвищення обґрунтованості управлінських рішень і забезпечення безперервного вдосконалення системи інтелектуального управління в публічній службі.

Висновки. Таким чином, ефективність формування системи інтелектуального управління значною мірою зумовлюється якістю інституційно-організаційних засад, зокрема наявністю цілісного нормативно-правового поля, спроможних державних і регіональних інститутів, розвиненого багато суб'єктного інституційного середовища та гнучких організаційних структур. Перехід від фрагментарного впровадження окремих цифрових рішень до системної інтеграції інтелектуальних технологій у всі основні управлінські процеси розглядається як необхідна умова інтелектуалізації публічного управління. Вагомого значення набувають кадрове забезпечення та розвиток цифрових і аналітичних компетентностей публічних службовців як основа підвищення спроможності публічної служби до використання інтелектуальних технологій.

Система інтелектуального управління формує функціональну основу для підвищення якості публічних послуг, посилення орієнтації на потреби громадян і стейкхолдерів, а також для зміцнення прозорості та підзвітності публічної влади на регіональному рівні. У період післякризового відновлення інтелектуальні технології відкривають можливості для комплексного планування процесів відбудови, постійного моніторингу їх реалізації та прогнозування соціально-економічного розвитку регіонів, що сприяє підвищенню стійкості й адаптивності регіональних управлінських систем.

Перспективи подальших досліджень доцільно пов'язувати з розробленням прикладних моделей впровадження інтелектуального управління на різних рівнях публічної влади, формуванням методики оцінювання зрілості систем інтелектуального управління, а також вивченням соціально-етичних аспектів використання штучного інтелекту в публічному секторі.

Література:

1. Madan R., Ashok M. AI adoption and diffusion in public administration: A systematic literature review of determinants and barriers. *Government Information Quarterly*, 2023. Vol. 40.
2. Wirtz B. W., Müller W., Weyerer J. Artificial intelligence and public Sector: a research agenda. *International Journal of Public Administration*, 2021. Vol. 44(13). P. 1103–1128.
3. Полторак А.С., Сухорукова А.Л., Бурковська А.І. Кібербезпека в системі трансформації управління бізнес-організацією. Трансформація менеджменту бізнес-організацій: сучасні тренди та виклики: колективна монографія. Київ : Державний вищий навчальний заклад «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана. 2021. С. 158-176.
4. Карпенко О., Карпенко Ю. Штучний інтелект як інструмент публічного управління соціально-економічним розвитком: Смарт-інфраструктура, цифрові системи бізнес аналітики та трансфери. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. №10. 2021.





5. Требик Л. Штучний інтелект для трансформаційних змін державних інституцій та розвитку цифрового суспільства. Вісник національного університету цивільного захисту України. Серія «Державне управління». 2021. Вип. 1 (14) С. 372–380.
6. Сухорукова А. Л. Професіоналізація фахівців з інформаційного забезпечення. Ефективність державного управління. Вип. 18/19. Львів : Вид-во ЛпІДУ НАДУ, 2009. С. 374–381.
7. Neumann O., Guirguis K., Steiner R. Exploring artificial intelligence adoption in public organizations: a comparative case study. *Public Management Review*, 2024. Vol. 26. P. 114–141.
8. Ranerup A., Henriksen H. Digital Discretion: Unpacking Human and Technological Agency in Automated Decision Making in Sweden's Social Services. *Social Science Computer Review*, 2022. Vol. 40. P. 445–46.
9. Сухорукова А. Л. Роль інформаційних технологій у діяльності кадрових служб органів державної влади. Вісник Академії митної служби України. Серія Державне управління. Вип. 2 (7). Дніпропетровськ. 2012. С.98–105.
10. Sanina A., Balashov A., Rubtcova M. Socio-economic efficiency of digital government transformation. *International Journal of Public Administration*, 2023. Vol. 46. P. 85–96.
11. Schiff D. Assessing public value failure in government adoption of artificial intelligence. *Public Administration*, 2022. Vol. 100. P. 653–673.

References:

1. Madan, R., & Ashok, M. (2023), “AI adoption and diffusion in public administration: A systematic literature review of determinants and barriers”. *Government Information Quarterly*, 40 [in English].
2. Wirtz, B. W., Müller, W., & Weyerer, J. (2021), “Artificial intelligence and public Sector: a research agenda”. *International Journal of Public Administration*, 44 (13). 1103–1128 [in English].
3. Poltorak, A., Sukhorukova, A., & Burkovska A. (2021). Kiberbezpeka v systemi transformatsii upravlinnia biznes-orhanizatsiiei [Cybersecurity in the system of transformation of business organization management]. *Transformatsiia menedzhmentu biznes-orhanizatsii: suchasni trendy ta vyklyky : kolektyvna monohrafiia - Transformation of business organization management: current trends and challenges: collective monograph*. 158–176. Kyiv : Derzhavnyi vyshchyi navchalnyi zaklad «Kyivskyi natsionalnyi ekonomichnyi universytet imeni Vadyma Hetmana [in Ukrainian].
4. Karpenko, O., & Karpenko, Yu. (2021). Shtuchnyi intelekt yak instrument publicnoho upravlinnia sotsialnoekonomichnym rozvytkom: Smart-infrastruktura, tsyfrovi systemy biznesanalitky ta transferty [Artificial intelligence as a tool of public management of socio-economic development: Smart infrastructure, digital systems of business analytics and transfers]. *Derzhavne upravlinnia: udoskonalennia ta rozvytok – Public administration: improvement and development*, 10 [in Ukrainian].
5. Trebyk, L. (2021). Shtuchnyi intelekt dlia transformatsiinykh zmin derzhavnykh instytuttsii ta rozvytku tsyfrovoho suspilstva [Artificial intelligence for transformational changes in state institutions and the development of digital society]. *Visnyk natsionalnoho universytetu tsyvilnoho zakhystu Ukrainy – Bulletin of the National University of Civil Defense of Ukraine*, 1(14), 372–380 [in Ukrainian].
6. Sukhorukova, A. (2009). Profesionalizatsiia fakhivtsiv z informatsiinoho zabezpechennia [Professionalization of information support specialists]. *Efektivnist derzhavnoho upravlinnia - Public administration efficiency*. 18/19, 374–381. Lviv : Vyd-vo LriDU NADU [in Ukrainian].
7. Neumann, O., Guirguis, K., & Steiner, R. (2024), “Exploring artificial intelligence adoption in public organizations: a comparative case study”. *Public Management Review*, 26, 114–141 [in English].



8. Ranerup, A., & Henriksen, H. (2022), “Digital Discretion: Unpacking Human and Technological Agency in Automated Decision Making in Sweden’s Social Services”. *Social Science Computer Review*, 40, 445-46 [in English].

9. Sukhorukova, A. (2012). Rol informatsiynykh tekhnolohii u diialnosti kadrovyykh sluzhby orhaniv derzhavnoi vlady [The role of information technologies in the activities of human resources services of state authorities]. *Visnyk Akademii mytnoi sluzhby Ukrainy. Seriya Derzhavne upravlinnia – Bulletin of the Academy of the Customs Service of Ukraine. Series Public Administration*. 2 (7). 98–105. Dnipropetrovsk [in Ukrainian].

10. Sanina, A., Balashov, A., & Rubtcova, M. (2023), “Socio-economic efficiency of digital government transformation”. *International Journal of Public Administration*, 46, 85–96 [in English].

11. Schiff, D. (2022), “Assessing public value failure in government adoption of artificial intelligence”. *Public Administration*, 100, 653–673 [in English].