

В. С. Хлановський,
аспірант кафедри публічного управління та адміністрування,
юридичний факультет, Чорноморський національний університет
імені Петра Могили, м. Миколаїв, Україна
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0005-2387-5007>

DOI: 10.32702/2306-6814.2026.2.409

ШТУЧНИЙ ІНТЕЛЕКТ ЯК МЕХАНІЗМ РЕФОРМУВАННЯ ЛІДЕРСЬКОГО ПОТЕНЦІАЛУ В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ

V. Khlanovskyi,
PhD student, Department of Public Management and Administration,
Faculty of Law, Petro Mohyla Black Sea National University, Mykolaiv, Ukraine

ARTIFICIAL INTELLIGENCE AS A MECHANISM FOR REFORMING LEADERSHIP POTENTIAL IN PUBLIC ADMINISTRATION

У статті зроблено акцент на тому що нині відбувається широке впровадження штучного інтелекту (ШІ) в різні аспекти публічного управління що спричинило фундаментальні зміни в управлінських практиках особливо у сфері лідерства. Детально розглянуто, як ШІ змінює традиційні парадигми лідерства, сприяє більш адаптивним, орієнтованим на дані та індивідуалізованим підходам до керівництва командами та організаціями. Зазначено що використовуючи ШІ, лідери можуть покращити комунікацію та співпрацю, передбачити потреби в талантах, аналізувати дані в режимі реального часу та усунути етичні упередження. Крім того, вони можуть адаптувати розвиток лідерства до конкретних осіб. Однак із цим прогресом пов'язані такі проблеми, як етичні питання, питання конфіденційності та можлива зміна певних робочих обов'язків. Наголошено що існує необхідність відповідального і адаптивного лідерства в епоху ШІ, передбачаючи майбутнє, в якому практики лідерства, що базуються на ШІ, співіснують з людською інтуїцією та цінностями, на основі переконливих прикладів та перспективного погляду. Інтеграція ШІ в лідерство вимагає збалансованого підходу, щоб використовувати його переваги, зберігаючи при цьому життєво важливі людські якості, формуючи більш адаптивне та стає майбутнє для лідерства.

Надано оцінку ролі штучного інтелекту в публічному управлінні, підкреслюючи його актуальність у контексті сучасних викликів та вимог до ефективності адміністративних процесів. Автором представлено модель впливу штучного інтелекту на формування та розвиток лідерського потенціалу в системі публічного управління, яка розглядає штучний інтелект як системний інструмент, що реалізується через три взаємопов'язані функції: аналітичну, організаційну та комунікаційну. Саме їх поєднання створює основу для розвитку лідерського потенціалу в публічному управлінні. У висновках були окреслені ключові рекомендації щодо інтеграції ШІ в публічне управління на основі етичних та правових норм, з урахуванням розробленої моделі, а також з урахуванням захисту даних і забезпечення прозорості процесів.

The article emphasizes that artificial intelligence (AI) is currently being widely implemented in various aspects of public administration, which has caused fundamental changes in management practices, especially in the field of leadership. It examines in detail how AI is changing traditional leadership paradigms, contributing to more adaptive, data-driven, and individualized approaches to leading teams and organizations. It is noted that by using AI, leaders can improve communication and collaboration, predict talent needs, analyze data in real time, and eliminate ethical biases. In addition, they can adapt leadership development to specific individuals. However, this progress is associated with such problems as ethical issues, privacy issues, and the possible change of certain job responsibilities. It emphasizes the need for responsible and adaptive leadership in the AI era, envisioning a future in which AI-based leadership practices coexist with human intuition and values, based on compelling examples and a forward-looking view. The integration of AI into leadership requires a balanced approach to exploit its benefits while preserving vital human qualities, shaping a more adaptive and sustainable future for leadership.

The role of artificial intelligence in public administration is assessed, emphasizing its relevance in the context of modern challenges and requirements for the efficiency of administrative processes. The author presents a model of the impact of artificial intelligence on the formation and development of leadership potential in the public administration system, which considers artificial intelligence as a systemic tool implemented through three interrelated functions: analytical, organizational and communication. It is their combination that creates the basis for the development of leadership potential in public administration. The conclusions outlined key recommendations for integrating AI into public administration based on ethical and legal norms, taking into account the developed model, as well as taking into account data protection and ensuring transparency of processes.

Ключові слова: штучний інтелект (ШІ), лідерство, лідерський потенціал, цифрові технології, економічний сектор, людські ресурси, аналіз даних, публічне управління.

Key words: artificial intelligence (AI), leadership, leadership potential, digital technologies, economic sector, human resources, data analysis, public administration.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ

У сучасних організаціях безперервні зміни зовнішнього середовища, зростаюча складність операцій та зростаючі вимоги до прийняття рішень висувають потребу в більш адаптивному, зрозумілому та керованому даними підході до лідерства. Традиційні моделі управління часто виявляються недостатньо гнучкими для швидкого реагування на зміни ринку, технологій та очікувань співробітників.

В цих складних процесах штучний інтелект (ШІ) набуває ролі каталізатора реформ у лідерстві: від підтримки прийняття рішень, персоналізованої підготовки та розвитку кадрів до автоматизації управлінських процесів та підвищення прозорості взаємодії в командах. Проте впровадження ШІ як системного механізму реформування лідерського потенціалу стикається з низкою викликів: етикою, довірою, упередженістю та захистом даних, змінами в організаційній культурі, а також ризиком зловживання технологією або надмірної залежності від неї.

Відсутність узгодженої концепції, як найефективніше інтегрувати ШІ у стратегічне управління людськими ресурсами, у процеси розвитку лідерських якостей та у структури управління командами, зумовлює необхідність системного аналізу: які саме лідерські компетенції підлягають трансформації, які механізми ШІ

можуть забезпечити цю трансформацію, які ризики та етичні обмеження слід враховувати, та які індикатори ефективності слугують для оцінки впливу ШІ на лідерство. Результати вирішення цього питання можуть мати практичні результати щодо підготовки керівників нової генерації, формування культури даних, розвитку навичок взаємодії людина-машина та переосмислення ролі лідера в умовах змін та невизначеності.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Аналіз сучасних наукових джерел свідчить, що штучний інтелект (ШІ) дедалі активніше впливає на трансформацію управлінських практик, етичних підходів і моделей лідерства в організаціях різних рівнів. Поняття "штучний інтелект" має складний, багатовимірний характер і використовується як узагальнювальний інструмент для опису інтелектуальних спроможностей комп'ютерних систем у процесі прийняття ними рішень [2]. Історично перше наукове тлумачення цього терміна належить Дж. Маккарті якій у ході Дартмутської конференції (1956 р.) проголосив про те що штучний інтелект визначено як галузь науки і техніки, що зосереджується на створенні інтелектуальних машин, передусім комп'ютерних програм, здатних відтворювати окремі функції людського мислення [1].

Питання впровадження штучного інтелекту в різних сферах досліджували вітчизняні дослідники. Так С. Рамазанов, А.Шевченко, Є. Купцова у своїй роботі досліджують проблему визначення вихідних фундаментальних параметрів порядку та їх перспективності у глобальному світі, визначення й принципи створення систем штучного інтелекту (СШІ), їх структуру й важливі аспекти та принципи розвитку, Ю. Сидорчук у науковій статті досліджує різні підходи щодо визначення поняття "штучний інтелект" та потребу його застосування, розкриває класифікацію штучного інтелекту, автори навчального посібника "Методи та системи штучного інтелекту: теорія та практика" О. Булгакова, В. Зосімов, та В. Поздєєв розкривають моделі і методи, які застосовуються в системах штучного інтелекту. Значну увагу приділено питанням проектування систем штучного інтелекту, розгляду основних напрямів розвитку інтелектуальних систем, питанню формування та розвитку лідерського потенціалу присвячено наукові розвідки А. Нестеренко який запропонував авторське бачення категорії лідерство — лідерство організації, персональне та командне лідерство (як механізм упровадження змін в організації), Б.Авренєв який досліджує проблемні питання формування лідерських якостей керівника органів внутрішніх справ, колектив дослідників В. Ємельянов, О. Штирєв, С. Верба акцентували увагу на проблемних питаннях реалізації лідерських якостей на державній службі, а також варта уваги публікація авторів: А. Долгарєва, К. Болдирєва яка торкається проблеми розвитку лідерського потенціалу особистості в процесі формування професійних якостей, а також нормативні документи, зокрема Розпорядження Кабінету Міністрів України "Про схвалення концепції розвитку штучного інтелекту в Україні" № 1556-р [8], що визначають стратегічні орієнтири розвитку ШІ та підкреслюють роль інноваційної культури в державному секторі, вагомим є доробок зарубіжних вчених, серед яких: Б.Стахл, С. Бенкінс, П. Формоза, а також М. Сендак які акцентують свою увагу на етичних аспектах використання ШІ, потребі в прозорості, відповідальності та розвитку організаційної культури, Ю. Вонг та Н. Риз наголошують на необхідності формування нових моделей лідерства — симбіозу людини й технології, заснованого на передбачливості, навчанні та стратегічному мисленні. Аналіз цих досліджень доводить, що формування лідерського потенціалу в умовах цифрової трансформації неможливе без адаптивної організаційної культури, здатної інтегрувати етичні, технологічні та людські виміри в систему публічного управління.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є аналіз основних наукових розвідок та публікацій різних дослідників, які досліджують штучний інтелект як механізм реформування та розвитку лідерського потенціалу в публічному управлінні.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

На сучасному етапі розвитку технологій штучний інтелект (ШІ) широко використовується в сучасному світі і представляє собою різноманіття технологій, здатних

надавати комп'ютерам здатність навчатися, адаптуватися і виконувати різні завдання, які зазвичай вимагають рівня людського інтелекту. Це включає в себе сферу машинного навчання, обробки природної мови, комп'ютерного зору, автоматизації процесів прийняття рішень тощо.

Дослідження в галузі штучного інтелекту включають в себе знання з різних дисциплін, таких як математика, біологія, психологія та кібернетика, управління, менеджмент, економіка тощо. Метою цієї науки є створення технологій, що дозволяють створювати "інтелектуальні" програми і вчити комп'ютери вирішувати завдання самостійно.

Технології настільки просунулися, що роботи тепер можуть імітувати людський інтелект або ШІ. У своїй суті ШІ полягає в імітації когнітивних функцій, серед яких навчання, міркування, розв'язання проблем та прийняття рішень. ШІ є підмножиною, а машинне навчання (ML) — основою, яка дозволяє комп'ютерам навчатися на основі даних без явного програмування. Нейронні мережі, підсилені людським мозком, спрощують завдання, такі як розпізнавання патернів та аналіз зображень, тоді як обробка природної мови (NLP) дозволяє комп'ютерам розшифровувати та синтезувати людську мову. ШІ використовує комп'ютерний зір для тлумачення візуального входу з метою розпізнавання людей, об'єктів та емоцій. Разом ці елементи підтримують революційний потенціал ШІ у багатьох галузях, зокрема в сфері лідерства та управління.

Завдяки аналітиці даних та прогнозній аналітиці ШІ дає можливість лідерам робити обґрунтований вибір та передбачати майбутні тенденції [12]. Крім того, алгоритмічне прийняття рішень може підвищити оперативну ефективність, але етичні міркування повинні гарантувати неупередженість. Розподіл ресурсів та управління ризиками можуть виграти від автономних систем ШІ, які можуть приймати незалежні рішення. Однак така інтеграція вимагає ретельного планування та розуміння потенційної упередженості. Завдяки підкріплювальному навчанню ШІ може адаптуватися та вдосконалюватися в динамічних контекстах [3].

В наш динамічний час інтеграція ШІ в систему публічного управління має як великі перспективи, так і деякі виклики. Зокрема захист даних та їхня безпека мають надзвичайно важливе значення, особливо у ситуаціях із чутливою інформацією для керівництва. Важливо збалансувати людську інтуїцію та інсайти, що генеруються ШІ, щоб уникнути надмірної залежності від технологій. Щоб запобігти упередженості у висновках, що генерує ШІ, та підтримати прозорість, варто звернути увагу на етичні питання які мають критичне значення. З метою пом'якшення занепокоєння щодо втрати робочих місць та змін також потрібно обережно керувати тим, як ШІ впливатиме на міжособистісні стосунки в колективі та зайняті позиції.

У вітчизняних накових джерелах панує думка, що штучний інтелект застосовується для вивчення розумної поведінки людей, тварин та машин і прагне знайти способи моделювання цієї поведінки в будь-якому штучно створеному механізмі. Хоча поняття існує понад півстоліття, на сьогодні його єдине загальне тлумачення відсутнє. Дослідники по-різному визначають ШІ за-

Таблиця 1. Інтеграція штучного інтелекту в лідерство

Область інтеграції штучного інтелекту	Переваги	Виклики
Аналітика даних та прогнозна аналітика	Інформоване прийняття рішень, передбачення майбутніх тенденцій, оптимізація ресурсів, покращене управління ризиками.	Точність даних, упередженість, баланс з людською інтуїцією.
Алгоритмічне прийняття рішень	Покращення операцій, зменшення кількості помилок, потенціал для автономного прийняття рішень.	Етичні міркування, втрата робочих місць, динаміка взаємодії між штучним інтелектом і людьми.
Конфіденційність та безпека даних	Захист конфіденційної інформації, зменшення ризиків	Відповідність вимогам, надійний захист даних, конфіденційність.
Етичні проблеми	Забезпечення справедливості, прозорості	Виявлення та усунення упередженості, етичне впровадження.
Баланс між людиною та штучним інтелектом	Поєднання інтуїції, сприяння співпраці	Уникнення надмірної залежності, збалансування рекомендацій ШІ.
Вплив на посадові обов'язки	Автоматизація, можливості підвищення кваліфікації	Проблеми з втратою роботи, плавний перехід
Промислові застосування	Охорона здоров'я, фінанси, роздрібна торгівля, автомобілебудування тощо.	Точність, безпека, конфіденційність, відповідність нормативним вимогам

Джерело: сформовано на основі [13].

лежно від своєї точки зору, працюючи над розробкою систем, які: думають як люди; думають раціонально; діють як люди; діють раціонально. Виходячі з вищезазначеного поділяємо думку про те що: штучний інтелект (ШІ) — це один із напрямів інформатики, метою якого є створення апаратно-програмних засобів, що дозволяють користувачеві, не програмістові, ставити й вирішувати завдання, котрі традиційно вважаються інтелектуальними, спілкуючись з електронно-обчислювальною машиною на обмеженій підмножині природної мови [7]. В той же час слушною є твердження що ШІ завжди був міждисциплінарною галуззю, поєднуючи науку й мистецтво, техніку та психологію. Здатність до самонавчання, самовдосконалення та саморозвитку, а також автономність від людини під час прийняття рішень становлять ядро всієї архітектури штучного інтелекту.

Погоджуємось із думкою про те що на ефективність лідерства впливають особистісні якості, потреба в яких зумовлена не тільки специфікою роботи й особливостями поставлених завдань та цілей. При цьому необхідне поєднання особистісних рис із професійною компетентністю [6].

Прогнозна аналітика надає керівникам-лідерам інсайти з минулих даних, дозволяючи приймати обґрунтовані рішення щодо розподілу ресурсів, стратегій виходу на ринок та управління ризиками. Це ключовий напрямок прийняття рішень на основі даних. Крім того, управління персоналом та підбір кадрів за допомогою ШІ зменшує кількість процедур через автоматизацію таких завдань, як попередній відбір резюме та відповідність кандидатів, що підвищує ефективність найму [12].

ШІ також впливає на залученість працівників та їхній добробут за рахунок аналізу настроїв, який виявляє

емоційні теми у взаємодіях працівників, та чат-ботів на базі ШІ, що надають негайну підтримку. Оцінювання навичок за допомогою ШІ та індивідуалізовані навчальні рекомендації допомагають лідерам розвивати таланти та стимулювати постійне вдосконалення. Іншою сферою, де відмічено великий вплив ШІ, є комунікація: зокрема автоматизована транскрипція та мовний переклад у реальному часі які сприяють кращій взаємодії між різними командами та забезпечують якісну фіксацію [4].

Можливості ШІ в управлінні ризиками проявляються через виявлення аномалій, яке шукає дивні патерни, та запобігання шахрайству, що аналізує дані для позначення підозрілої активності [2]. Ці інструменти допомагають керівникам-лідерам підтримувати безпечні та етичні управлінські практики. Здатність збирати та оцінювати аналітичні дані підвищує якість стратегічного планування, надаючи керівникам-лідерам інсайти для формування адаптивних планів. Використання 360-градусного зворотного зв'язку та безперервних циклів зворотного зв'язку для підвищення самоусвідомлення керівників і динаміки команд також покращує управління продуктивністю [5]. Ранні застосування

ШІ в управлінні та лідерстві сигналізують про фундаментальну зміну на користь даних орієнтованого, ефективного та адаптивного керівництва.

Високий рівень впровадження ШІ в сектори фінансових послуг, інформаційно-комунікаційних технологій та вищої освіти показує, як технології ШІ вже впливають на ключові сектори економіки, підвищуючи їх ефективність і переводячи їх на новий рівень розвитку.

Застосування продуктів на основі ШІ може дійсно мати значний вплив на економіку та суспільство, сприяючи зростанню продуктивності та якості послуг. Це також узгоджується з цілями державної стратегії щодо забезпечення технологічної незалежності та зміцнення внутрішніх ресурсів для забезпечення безпеки країни.

Успішне впровадження ШІ вимагає не тільки створення експертних груп, але й розробки та адаптації відповідних нормативно-правових актів, забезпечення правильного регулювання та захисту даних, а також підготовки та навчання кваліфікованих фахівців. Таким чином, впровадження ШІ вимагає комплексного підходу та узгоджених дій з боку держави, освітніх установ та бізнесу.

Застосування продуктів на базі ШІ для аналізу даних, прогнозування, оптимізації процесів, автоматизації виробництва, а також для створення зручних і корисних сервісів для громадян і підприємців дійсно може мати значний вплив на різні сфери життя та економіку.

Фінансування з боку держави дасть поштовх для розвитку інновацій в області ШІ і дозволить створити ефективні технологічні рішення, що сприяють поліпшенню бізнес-процесів і підвищенню якості послуг, що надаються. Крім того, зазначене фінансування також може сприяти Крім того, дане фінансування також може сприяти створенню сприятливого середовища для роз-

витку стартапів та інноваційних проєктів у сфері штучного інтелекту.

Продукти на базі штучного інтелекту мають потенціал значно поліпшити виробничі процеси, підвищити точність аналітики та прогнозування, а також створити нові можливості для підприємців. Такі інвестиції в ШІ можуть підтримати цифрову трансформацію галузей економіки та підготувати ґрунт для створення інноваційних продуктів і послуг, що в свою чергу сприяє підвищенню конкурентоспроможності та стимулює економічне зростання [1].

Згідно з Концепцією розвитку штучного інтелекту в Україні, схваленою Розпорядженням Кабінету Міністрів України від 2 грудня 2020 року № 1556-р, штучний інтелект є системою організованих інформаційних технологій, за допомогою якої можна вирішувати складні завдання шляхом застосування системи наукових методів досліджень та алгоритмів обробки інформації, отриманої або самостійно створеної під час роботи. Штучний інтелект також передбачає створення та використання власних баз знань, моделей прийняття рішень, алгоритмів обробки інформації та визначення шляхів досягнення поставлених цілей. Галузь штучного інтелекту розглядається як напрям діяльності у сфері інформаційних технологій, що забезпечує створення, впровадження та використання технологій штучного інтелекту [8].

Виходячи із визначення (ШІ) наданого у Концепції розвитку штучного інтелекту в Україні, та на підставі проаналізованих наукових розвідок у цій сфері нами сформовано модель впливу штучного інтелекту на формування та розвиток лідерського потенціалу в системі публічного управління яка представлена на рис. 1.

У запропонованій моделі штучний інтелект розглядається нами як системний інструмент, що реалізується через три взаємопов'язані функції: аналітичну, організаційну та комунікаційну. Саме їх поєднання створює основу для розвитку лідерського потенціалу в публічному управлінні. Зупинимось детально на кожній з них.

Аналітична функція ШІ включає в себе (аналіз даних, прогнозування, моделювання та ризик-аналіз) що у сукупності забезпечує інтелектуальну підтримку управ-

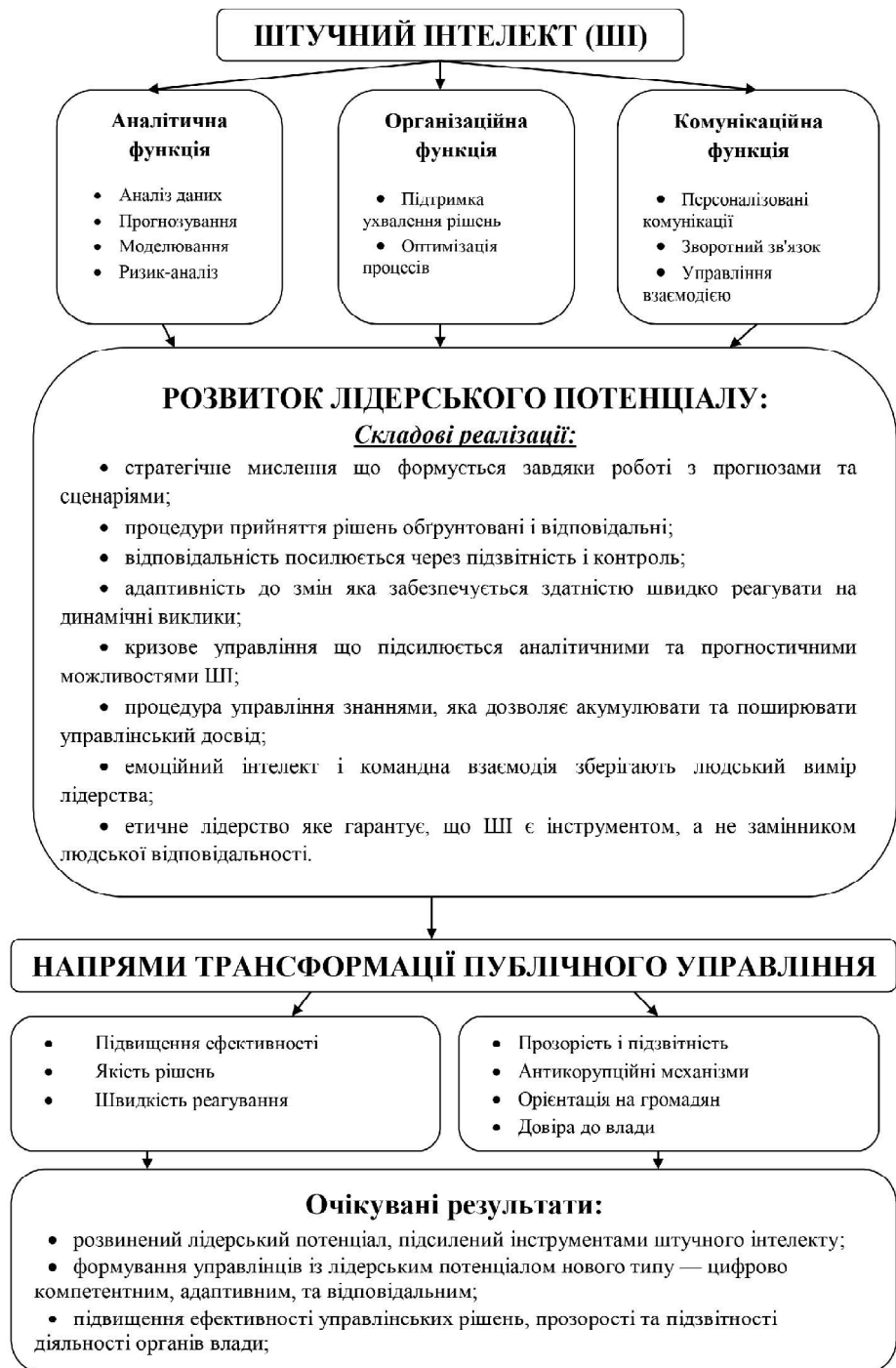


Рис. 1. Модель впливу штучного інтелекту на формування та розвиток лідерського потенціалу в системі публічного управління

лінських рішень шляхом обробки великих масивів даних та перетворення їх на релевантну управлінську інформацію.

В свою чергу аналіз даних дозволяє систематизувати соціально-економічні, фінансові, управлінські та демографічні дані, знижуючи інформаційне перевантаження керівників, прогнозування сприяє передбаченню наслідків управлінських рішень, розвитку кризових ситуацій та оцінці довгострокових ефектів державної політики, моделювання дає змогу формувати альтернативні сценарії розвитку подій, що є критично важливим в умовах невизначеності та воєнного стану, а ризик-аналіз

Аспекти лідерського потенціалу	Вплив штучного інтелекту	Методи
Управління даними	Ефективна обробка даних	Впровадження алгоритму штучного інтелекту для автоматизації вилучення та обробки даних
Прийняття рішень	Об'єктивне ухвалення рішень	Застосування машинного навчання до аналізу даних за минулий період з метою виявлення закономірностей та прогностичних розробок
Аналітичні процеси в режимі реального часу	Гнучкість у реагуванні на виклики	Розробка рішень на основі штучного інтелекту які постійно аналізують данні щодо ситуації в організації та пропонує стратегії їх оптимізації
Різноманітність даних	Цілісне розуміння процесу	Метод використання штучного інтелекту для аналізу відгуків роботи організації, опитувань та оглядів у соціальних мережах з метою покращення якості рішень що ухвалюються
Взаємодія штучного інтелекту та людини	Синергія експертизи	Метод розробки алгоритмів штучного інтелекту який допомагає лідерам аналізувати ситуацію на основі даних та відгуків працівників

Рис. 2. Вплив штучного інтелекту на лідерський потенціал у процесі прийняття рішень на основі даних

забезпечує раннє виявлення управлінських, фінансових, безпекових і репутаційних ризиків.

Одже завдяки цій функції управління переходить від інтуїтивного до доказового.

Центральною у процесі впливу ШІ на розвиток лідерського потенціалу є організаційна функція ШІ, вона спрямована на оптимізацію внутрішніх процесів публічного управління та підтримку діяльності керівників. Ця функція реалізується шляхом підтримки ухвалення рішень що здійснюється через системи рекомендацій і аналітичні платформи, які допомагають керівникам оцінювати альтернативи, через оптимізацію процесів що сприяє підвищенню ефективності управлінських процедур, скороченню часу реагування та зменшенню адміністративних витрат.

У результаті керівник отримує більше часу для стратегічного мислення та роботи з людьми, що є важливою ознакою сучасного лідерства.

Також до інструментів впливу варто віднести комунікаційну функцію ШІ яка забезпечує якісно новий рівень взаємодії між суб'єктами публічного управління. Вона складається із персоналізованих комунікацій що дозволяють адаптувати інформацію до потреб різних цільових груп (громадян, працівників, стейкхолдерів). Ефективного зворотнього зв'язку що сприяє оперативному отриманню інформації про результати управлінських рішень і рівень задоволеності громадян, та дієвою системою управління взаємодією яка забезпечує координацію між органами влади, підрозділами та рівнями управління. В цілому ця функція посилює відкритість, прозорість і довіру в системі публічного управління.

Сукупна дія аналітичної, організаційної та комунікаційної функцій ШІ створює умови для розвитку ключових складових лідерського потенціалу керівників. Він складається із стратегічного мислення яке формується завдяки роботі з прогнозами та сценаріями, процедури прийняття рішень яке стає більш обґрунтованим і відповідальним.

Важливою компонентою є також відповідальність яка посилюється через підзвітність і контроль алгорит-

мічних рекомендацій, що в свою чергу формує адаптивність до змін яка забезпечується здатністю швидко реагувати на динамічні виклики. Вагому роль також відіграє кризове управління що підсилюється аналітичними та прогностичними можливостями ШІ. На тлі викликів як постають перед сучасними лідерами актуальною є процедура управління знаннями, вона дозволяє акумулювати та поширювати управлінський досвід, а емоційний інтелект і командна взаємодія зберігають людський вимір лідерства. Запобіжником тут виступає етичне лідерство яке гарантує, що ШІ є інструментом, а не заміном людської відповідальності.

Розвинений лідерський потенціал, підсилений ШІ, зумовлює системні трансформаційні зміни у публічному управлінні які полягають у підвищенні ефективності діяльності органів влади, поліпшення якості управлінських рішень, зростанні швидкості реагування на кризові ситуації, підвищенні рівня прозорості і підзвітності управлінських процесів, запровадження антикорупційних механізмів, орієнтація на громадян та їхні потреби, системне зміцнення рівня довіри до влади.

Фінальним результатом реалізації моделі є формування стійкої, інноваційної та цифроорієнтованої системи публічного управління, здатної ефективно функціонувати в умовах цифрової трансформації, воєнного стану та післявоєнного відновлення.

Роль штучного інтелекту в різних вимірах управлінської діяльності постійно посилюється. Показовим прикладом є впровадження підходів до прийняття рішень, заснованих на аналізі даних, що сьогодні виступає одним із ключових напрямів впливу штучного інтелекту на трансформацію лідерських практик [3]. У сучасному динамічному та високоскладному організаційному середовищі керівники стикаються з надмірними обсягами інформації, що надходить із численних джерел, а її опрацювання та виокремлення релевантних управлінських інсайтів потребує значних часових і інтелектуальних ресурсів. У цьому контексті (ШІ) виступає ефективним інструментом оптимізації та переосмислення процесу прийняття управлінських рішень. На рис. 2 показано, яким чином технології штучного інтелекту трансформують лідерський потенціал, забезпечуючи перехід до рішень, заснованих на даних.

Водночас інтеграція прийняття рішень на основі даних із використанням (ШІ) потребує збалансованого поєднання можливостей алгоритмічного аналізу та людського судження. Хоча штучний інтелект здатний генерувати аналітичні висновки та прогностичні оцінки, саме лідери мають інтерпретувати ці результати, враховуючи специфіку організаційного контексту, стратегічні цілі та цінності. Остаточний вибір щодо ключових управлінських рішень, а також критична оцінка рекомендацій, сформованих штучним інтелектом, і надалі залишаються сферою відповідальності людини, що ґрунтується на професійному досвіді, інтуїції та управлінській мудрості.

Безсумнівно, застосування штучного інтелекту в публічному управлінні може дати нові можливості для

більш раціональних рішень, що спираються на дані та аналітику. Однак важливо скласти чіткий кадровий, правовий та етичний каркас для використання подібних систем, щоб забезпечити їх ефективне та законне функціонування.

У світі зараз функціонують сотні роботизованих систем або "робіотистів" — програм, що виконують рутинні дії та шаблонні операції щодо складання заяв, позовів, листів, контрактів тощо. Однак на сьогодні алгоритми не здатні повністю замінити людей: вони лише доповнюють їх, надаючи більш повну інформацію для прийняття рішень. У всіх сферах, де застосовуються стандартні дії, штучний інтелект активно замінює людей-юристів, економлячи їхній час і зусилля, щоб вони могли зосередитися на більш креативних завданнях [13].

Однак важливо враховувати, що впровадження штучного інтелекту також вимагає скрупульозного контролю, забезпечення безпеки даних і захисту приватності, а також гарантування прозорості при використанні ШІ в державних структурах. Створення перевірочного механізму для оцінки готовності відомств до впровадження рішень на основі штучного інтелекту — це один з важливих кроків на шляху до забезпечення ефективного та відповідального використання нових технологій у публічному управлінні [5].

Таким чином, ШІ в публічному управлінні здатний:

- вирішувати завдання державних службовців;
- надавати державні послуги громадянам та організаціям;
- знижувати ймовірність успішної організації злочинних змов;
- підвищувати цифрову безпеку;
- знижувати рівень корупції.

Навіть попри розширення ролі ШІ, етичні питання залишаються надзвичайно важливими. Прозорість, справедливість та етичне прийняття рішень повинні бути головними пріоритетами в етичному дизайні ШІ. Щоб гарантувати дотримання етичних норм у застосуванні ШІ в лідерстві, важливе значення матимуть регуляторні рамки. Збереження людських цінностей у лідерстві буде можливим завдяки балансу між силою ШІ та людським контролем.

Освіта матиме надзвичайне значення, оскільки ШІ переформатує лідерство. Програми розвитку лідерства повинні включати теми, пов'язані з ШІ, щоб підготувати лідерів до цього мінливого середовища. Системи на основі ШІ для навчання протягом усього життя дадуть можливість постійно вдосконалювати свої навички. Паралельно з цим корпоративні культури зміняться на користь гнучкості та адаптації, стимульовані інноваційним потенціалом ШІ. Ця адаптація, ймовірно, сприятиме експериментам та відкритості до змін.

ШІ також впливатиме на лідерство у всьому світі через багатомовність та культурну адаптацію. Це дозволить лідерам успішно вести переговори в міжкультурних ситуаціях. Лідерство в галузі сталого розвитку під впливом ШІ буде наголошувати на екологічно свідомому прийнятті рішень, прокладаючи шлях до більш зеленого майбутнього. Інструменти для співпраці на основі

ШІ сприятимуть прийняттю групових рішень, і можуть розвинутися моделі розсіяного лідерства, на які впливатиме ШІ.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШОГО РОЗВИТКУ

Підбиваючи підсумки зазначимо, що дійсно штучний інтелект є потужним інструментом, здатним значно поліпшити ефективність прийняття рішень, оптимізувати процеси і збільшити продуктивність праці, розвинути лідерський потенціал. Однак, як і будь-яка інновація, у нього є як позитивні, так і негативні сторони.

Серед переваг, які виділяються, можна відзначити здатність штучного інтелекту виконувати багато завдань, необхідних у різних галузях, а також зменшення значущості людського фактора, що часто знижує ймовірність помилок і покращує якість прийнятих рішень. Крім того, ШІ сприяє поліпшенню продуктивності та оптимізації управлінських процесів.

Фундаментальною та незаперечною перевагою технологій штучного інтелекту є те, що рішення приймаються і втілюються в життя в режимі реального часу на підставі збору й обробки величезної кількості даних; ідентифікації всіх суб'єктів і об'єктів, що беруть участь у процесах; застосування спеціальних математичних алгоритмів і роботів.

Однак, варто зазначити, що існують і певні виклики та недоліки. Наприклад, занепокоєння з приводу безпеки персональних даних, штучний інтелект може створювати потенційні ризики копіювання та зловживання даними.

З іншого боку інтеграція технологій штучного інтелекту в управлінську практику суттєво трансформуватиме внутрішню динаміку організацій та переосмислює зміст керівних ролей. У цьому контексті актуалізуються побоювання, пов'язані з можливими змінами на ринку праці, рівнем задоволеності роботою та морально-психологічним станом персоналу, зумовлені припущенням, що окремі управлінські функції можуть бути частково делеговані інтелектуальним системам.

У міру того як керівники змушені адаптуватися до використання інструментів штучного інтелекту та опановувати нові формати відповідальності, зростає потреба в системній перепідготовці й безперервному підвищенні кваліфікації. Водночас впровадження штучного інтелекту потребує не лише технологічних змін, а й глибокого культурного та організаційного зсуву, що передбачає перегляд усталених управлінських підходів, трансформацію корпоративних цінностей і формування нової управлінської культури, зорієнтованої на взаємодію людини й інтелектуальних технологій.

Вирішення цих питань вимагає ретельного регулювання, розробки етичних основ використання ШІ та уважного аналізу плюсів і мінусів впровадження технологій штучного інтелекту. Важливо постійно прагнути до пошуку компромісів, збалансованого підходу та врахування соціальних і економічних наслідків з метою забезпечення сталого та продуктивного розвитку цифрового суспільства.

Симбіотичний зв'язок між людьми та ШІ буде сприяти перепідготовці кадрів, що дозволить лідерам розвивати обов'язки, пов'язані з ШІ, незважаючи на порушення, які ШІ може спричинити в сфері зайнятості.

Майбутні наслідки ШІ для лідерства є складними і вимагають ретельного балансу між розвитком технологій та принципами, орієнтованими на людину. Лідерство буде переосмислено завдяки відповідальній інтеграції ШІ, що відображатиме гармонійне поєднання інновацій та моральних цінностей лідерства.

Література:

1. Баранов О. А. Інтернет речей і штучний інтелект: витоки проблеми правового регулювання. ІТ-право: проблеми та перспективи розвитку в Україні: зб. матеріалів II Міжнар. наук.-практ. конф. (Львів, 17 листоп. 2017 р.). Львів: Львів. політехніка, 2017. С. 18—42.
2. Сидорчук Ю. М. Філософсько-правові проблеми використання штучного інтелекту. Право і суспільство. 2017. № 3. Ч. 2. С. 16—19. URL: http://pravoisuspilstvo.org.ua/archive/2017/3_2017/part_2/6.pdf
3. Рамазанов С. К., Шевченко А. І., Купцова Є. О. Штучний інтелект і проблеми інтелектуалізації: стратегія розвитку, структура, методологія, принципи і проблеми. Штучний інтелект. №25 (4), 2020. URL: <https://doi.org/10.15407/jai2020.04.014>
4. Булгакова, О. С., Зосімов, В. В., Поздєєв, В. О. Методи та системи штучного інтелекту: теорія та практика: навч. посіб. Херсон: ОЛДІ-ПЛЮС, 2020. 356 с.
5. Авренєв Б. Є. Проблема формування лідерських якостей керівника ОВС. Проблеми екстремальної та кризової психології. 2010. №7. С. 3—10.
6. Ємельянов, Є., Штирєв, О., Верба, С., Ярошенко, Л. Лідерські якості на державній службі: проблемні питання. Публічне управління та регіональний розвиток. 2020. № 10. С. 1054—1085.
7. Долгарєв А. В., Болдирєв К. В. Лідерський потенціал особистості в процесі формування професійних якостей. Педагогіка формування творчої особистості у вищій і загальноосвітній школах. 2017. Вип. 54. С. 130—136. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pfto_2017_54_18
8. Про схвалення Концепції розвитку штучного інтелекту в Україні: Постанова Кабінету Міністрів України від 2 грудня 2020 р. № 1556-р (редакція від 29.12.2021 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-2020-%D1%80#Text> (дата звернення: 24.12.2025).
9. Stahl B. C., Antoniou J., and Ryan M., Macnish K., Jiya T. "Organisational responses to the ethical issues of artificial intelligence". *AI & Society*. 2022. vol. 37. No. 1. pp. 23—37.
10. Bankins S., and Formosa P. "The ethical implications of artificial intelligence (AI) for meaningful work". *Journal of Business Ethics*. 2023. pp. 1—16.
11. Sendak M., Elish M. C., and Gao M., Futoma J., Ratliff W., Nichols M., Bedoya A., Balu S., O'Brien C. "The human body is a black box": Supporting clinical decision-making with deep learning. In *Proceedings of the 2020 Conference on Fairness, Accountability, and Transparency*. 2020. pp. 99—109.
12. Wang Y. "Artificial intelligence in educational leadership: A symbiotic role of human-artificial intelligence decision-making". *Journal of Educational Administration*. 2021. vol. 59, No. 3. pp. 256—270.
13. Reez N. "Foresight-based leadership. Decision-making in a growing AI environment". In *International Security Management: New Solutions to Complexity*. Cham: Springer International Publishing, 2020. pp. 323—341.

References:

1. Baranov, O.A. (2017), "The Internet of things and artificial intelligence: the origins of the problem of legal regulation", *IT-pravo: problemy ta perspektyvy rozvytku v Ukraini*, Lviv: Lvivska politehnika, pp. 18—42.
2. Sydorchuk, Yu.M. (2017), "Philosophical and Legal Problems of using artificial intelligence", *Pravo i suspilstvo*, vol. 3 (2), pp. 16—19, available at: http://pravoisuspilstvo.org.ua/archive/2017/3_2017/part_2/6.pdf (Accessed 25 December 2025).
3. Ramazanov, S.K., Shevchenko, A.I., and Kuptsova, Ye.O. (2020), "Artificial intelligence and problems of intellectualization: development strategy, structure, methodology, principles and problems", *Shtuchnyi intelekt*, vol.4, pp. 14—23. <https://doi.org/10.15407/jai2020.04.014>.
4. Bulhakova, O. S., Zosimov, V. V., and Pozdieiev, V. O. (2020), *Metody ta systemy shtuchnoho intelektu: teoriia ta praktyka* [Methods and systems of artificial intelligence: theory and practice], OLDI-PLuS, Kherson, Ukraine.
5. Avreniev, B. E. (2010), "The problem of forming leadership qualities of the head of the internal affairs body", *Problemy ekstremalnoi ta kryzovoi psykholohii*, vol. 7, pp. 3—10.
6. Yemelyanov, E., Shtyryov, O., Verba, S., and Yaroshenko, L. (2020), "Leadership qualities in the civil service: problematic issues", *Publichne upravlinnia ta rehionalnyi rozvytok*, vol. 10, pp. 1054—1085.
7. Dolgarev, A. V., Boldyrev, K. V. (2017), "Leadership potential of an individual in the process of forming professional qualities", *Pedahohika formuvannia tvorchoi osobystosti u vyshchii i zahalnoosvitnii shkolakh*. vol. 54, pp. 130-136, available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pfto_2017_54_18 (Accessed 22 December 2025).
8. Cabinet of Ministers of Ukraine (2021), Resolution "On the approval of the Concept for the Development of Artificial Intelligence in Ukraine", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-2020-%D1%80> (Accessed 22 December 2025).
9. Stahl, B. C., Antoniou, J., Ryan, M., Macnish, K., and Jiya, T. (2022), "Organisational responses to the ethical issues of artificial intelligence", *AI & Society*, vol. 37, No. 1, pp. 23—37.
10. Bankins, S., and Formosa, P. (2023), "The ethical implications of artificial intelligence (AI) for meaningful work", *Journal of Business Ethics*, pp. 1—16.
11. Sendak, M., Elish, M. C., Gao, M., Futoma, J., Ratliff, W., Nichols, M., Bedoya, A., Balu, S., and O'Brien, C. (2020), "The human body is a black box", *Supporting clinical decision-making with deep learning*. In *Proceedings of the 2020 Conference on Fairness, Accountability, and Transparency*, pp. 99—109.
12. Wang, Y. (2021), "Artificial intelligence in educational leadership: A symbiotic role of human-artificial intelligence decision-making", *Journal of Educational Administration*, vol. 59, No. 3, pp. 256—270.
13. Reez, N. (2020), "Foresight-based leadership. Decision-making in a growing AI environment" In *International Security Management: New Solutions to Complexity*, Springer International Publishing, Cham, pp. 323—341.

Стаття надійшла до редакції 10.01.2026 р.