



Mechanisms of Public Administration of Intellectual Potential Development in the Context of Digitalisation

UDC: 351:347.77/.78:330

DOI: <https://doi.org/10.15421/152447>

Larina Nataliia¹

Ph.D., Assoc. Prof., <https://orcid.org/0000-0001-5843-0765>, natali.larina@ukr.net

Pototskyi Mykola²

Dr.Sc., <https://orcid.org/0000-0002-1555-2786>, n.pototsky@gmail.com

Larin Stanislav³

Ph.D., <https://orcid.org/0000-0001-8544-7714>, stanislav.larin@outlook.com

Oryshchuk Vasyli¹

Ph.D., <https://orcid.org/0000-0003-4362-2785>, voryshchuk@ukr.net

¹Taras Shevchenko National University of Kyiv (Kyiv, Ukraine)

²State Organization «Ukrainian National Office for Intellectual Property and Innovations» (Kyiv, Ukraine)

³State Institution of Higher Education university of Educational Management of National Academy of Educational Sciences (Kyiv, Ukraine)

Abstract

Relevance. The article examines the mechanisms of public administration aimed at developing intellectual potential in the context of digitalization, which is a driver of socio-economic growth and innovative breakthroughs. Intellectual potential is considered as a strategic resource that includes knowledge, skills and competences necessary to ensure competitiveness. The article analyses the role of digital technologies (artificial intelligence, big data) in improving the efficiency of governance, human capital development and involvement of citizens in decision-making.

The purpose of the article is to study the mechanisms of public administration for the development of intellectual potential in the context of digitalization and to identify ways to improve them.

Results. The digitalization of management processes opens up new opportunities for optimizing public administration, increasing transparency and improving the quality of services. An example of the successful implementation of the mobile application «Diia», which integrates public services, reduces administrative barriers and increases public trust in the government, is considered.

The potential of public-private partnerships for the implementation of innovative projects such as smart cities and e-governance is highlighted. The importance of adapting international experience, in particular the digital transformation of public administration in the countries of the Organization for Economic Co-operation and Development, is emphasized. In these countries, the introduction of artificial intelligence helps automate processes, increase transparency and efficiency of management decision-making.

Conclusions. The development of public administration mechanisms for the development of intellectual potential in the context of digitalization requires a systematic approach. Strategic areas of improvement include the development of comprehensive state programs for the development of digital competencies, support for innovation, and the implementation of international practices to ensure Ukraine's sustainable development.

Keywords: development of intellectual potential, public administration, digitalization, intellectual potential, digital competences, innovations, artificial intelligence, public-private partnership

Механізми публічного управління розвитком інтелектуального потенціалу в умовах цифровізації

Ларіна Наталія¹, Потоцький Микола², Ларін Станіслав³, Орищук Василь¹

¹Київський національний університет імені Тараса Шевченка (Київ, Україна)

²Державна організація «Український національний офіс інтелектуальної власності та інновацій» (Київ, Україна)

³ДЗВО «Університет менеджменту освіти» НАПНУ (Київ, Україна)

Анотація

Актуальність. У статті досліджено механізми публічного управління, спрямовані на розвиток інтелектуального потенціалу в умовах цифровізації, яка виступає драйвером соціально-економічного зростання та інноваційного прориву. Інтелектуальний потенціал розглядається як стратегічний ресурс, що включає знання, навички та компетенції, необхідні для забезпечення конкурентоспроможності. Проаналізовано роль цифрових технологій (штучного інтелекту, великих даних) у підвищенні ефективності управління, розвитку людського капіталу та залученні громадян до прийняття рішень.

Метою статті є дослідження механізмів публічного управління для розвитку інтелектуального потенціалу в умовах цифровізації та визначення шляхів їх вдосконалення.

Результати дослідження. Цифровізація управлінських процесів відкриває нові можливості для оптимізації державного управління, підвищення прозорості та якості послуг. Розглянуто приклад успішного впровадження мобільного додатку «Дія», що інтегрує державні послуги, знижує адміністративні бар'єри та підвищує довіру громадян до влади.

Акцентовано на потенціалі державно-приватного партнерства для реалізації інноваційних проєктів, таких як смарт-міста та електронне врядування. Наголошено на важливості адаптації міжнародного досвіду, зокрема цифрової трансформації державного управління в країнах Організації економічного співробітництва та розвитку. У цих країнах впровадження штучного інтелекту сприяє автоматизації процесів, підвищенню прозорості й ефективності прийняття управлінських рішень.

Висновки. Розвиток механізмів публічного управління розвитком інтелектуального потенціалу в умовах цифровізації потребує системного підходу. Стратегічні напрями вдосконалення включають розробку комплексних державних програм для розвитку цифрових компетенцій, підтримку інноваційної діяльності та впровадження міжнародних практик для забезпечення сталого розвитку України.

Ключові слова: розвиток інтелектуального потенціалу, публічне управління, цифровізація, інтелектуальний потенціал, цифрові компетентності, інновації, штучний інтелект, державно-приватне партнерство

Стаття надійшла / Article arrived: 15.11.2024

Схвалено до друку / Accepted: 17.12.2024



Вступ.

Актуальність. У сучасному світі розвиток інтелектуального потенціалу стає основним чинником соціально-економічного зростання та інноваційного прориву. Інтелектуальний потенціал є стратегічним ресурсом, який включає знання, навички, творчі здібності та компетенції суспільства, здатні забезпечити конкурентоспроможність на глобальному рівні. В умовах цифровізації, яка проникає в усі сфери життєдіяльності, роль цього потенціалу набуває ще більшої ваги.

Цифровізація впливає на всі аспекти публічного управління, трансформуючи традиційні підходи до формування, використання та управління інтелектуальним потенціалом. Новітні цифрові технології – штучний інтелект, великі дані, блокчейн та інші інструменти – створюють нові можливості для підвищення ефективності управлінських рішень, розвитку людського капіталу та інтеграції громадян у процеси прийняття рішень.

Особливо актуальним питання розвитку інтелектуального потенціалу є для України, яка прагне інтегруватися до європейської спільноти, подолати наслідки військових дій країни-агресора та забезпечити сталий розвиток. У таких умовах механізми публічного управління мають стати драйвером змін, спрямованих на формування сприятливого середовища для навчання, професійного розвитку, інноваційної діяльності та участі громадян у цифровій економіці.

Проте, незважаючи на значний прогрес у впровадженні цифрових рішень, таких як мобільний додаток «Дія», Україна стикається з численними викликами. До них належать: недостатній рівень цифрової грамотності населення, обмежений доступ до цифрових технологій у сільській місцевості, а також потреба в адаптації управлінських процесів до вимог цифрової епохи.

Таким чином, дослідження механізмів публічного управління розвитком інтелектуального потенціалу є необхідним для виявлення сильних і слабких сторін існуючих практик, а також для розробки рекомендацій щодо їх удосконалення.

Метою статті є наукове дослідження механізмів публічного управління, які забезпечують розвиток інтелектуального потенціалу в умовах цифровізації, та визначення шляхів їх вдосконалення відповідно до потреб сучасного суспільства.

Аналіз попередніх досліджень і публікацій, у яких започатковано розв'язання проблеми розвитку інтелектуального потен-

ціалу в умовах цифровізації, свідчить про значний інтерес науковців до цього питання. Проблеми цифровізації публічного управління, використання штучного інтелекту для оптимізації управлінських рішень, формування цифрових компетенцій, інтеграції інформаційно-комунікаційних технологій у систему державного управління досліджують такі українські та зарубіжні вчені, як С. Петько (2022), В. Луняк (2024), Н. Матвєєва (2024), Т. Пушкар (2024), Д. Серьогіна (2024), Ю. Машина (2024), В. Самодай (2024), О. Череп (2024), Л. Михайліченко (2024), І. Дашко (2024), С. Білаш (2024), М. Шопша (2021), В. Саприкін (2024).

Теоретичні основи цифровізації публічного управління висвітлено у працях С. Петька та В. Саприкіна. С. Петько у своїх дослідженнях підкреслює значущість інтеграції інформаційно-комунікаційних технологій у державний апарат як чинника підвищення ефективності та прозорості управління (Петько, 2022). Водночас В. Саприкін аналізує цифрову трансформацію публічного управління, наголошуючи на важливості чіткого розмежування понять «оцифровування», «цифровізація» та «цифрова трансформація» (Саприкін, 2024).

Практичні рекомендації щодо вдосконалення механізмів управління досліджуються в працях В. Луняк, Т. Пушкар та І. Дашко. У своїх матеріалах В. Луняк пропонує низку заходів для модернізації управлінських процесів, таких як реалізація інноваційних проєктів і вдосконалення законодавства у сфері цифрової економіки (Луняк, 2024). Т. Пушкар (2024) зосереджує увагу на розвитку цифрових компетенцій державних службовців, тоді як І. Дашко (2024) акцентує на ролі цифрових платформ у покращенні процесів прийняття управлінських рішень.

Розвиток інституційних механізмів управління розкривають у своїх роботах М. Шопша, О. Пархоменко-Кутєвіл та Л. Михайліченко. М. Шопша пропонує модель управління, що базується на поєднанні організаційно-правових і фінансових інструментів, враховуючи специфіку національного контексту (2021). Л. Михайліченко (2024) та О. Пархоменко-Кутєвіл (Parkhomenko-Kutsevil, 2022) вивчають міжнародний досвід цифровізації державного управління, аналізуючи кращі практики інтеграції електронного урядування в європейських країнах.

У сфері застосування штучного інтелекту (далі – ШІ) для оптимізації управлінських процесів значний внесок зробили І. Дашко, О. Череп та Л. Михайліченко, які у своїй роботі розглядають успішні кейси впровадження



III в державному секторі. Їх дослідження підкреслюють важливість використання сучасних технологій для забезпечення ефективного управління в умовах цифровізації (Дашко, Череп, & Михайліченко, 2024).

Проаналізовані роботи охоплюють різноманітні аспекти цифровізації публічного управління та розвитку інтелектуального потенціалу. Вони демонструють широту підходів, однак комплексний підхід до інтеграції усіх компонентів цифрової трансформації, включно з міжнародним досвідом та інноваційними технологіями, залишається перспективою для подальших наукових досліджень.

Результати дослідження.

Із розвитком цифрових технологій та впровадженням інноваційних рішень у всіх сферах суспільного життя виникає нагальна необхідність підвищення якості підготовки фахівців. Це забезпечує можливість модернізації економіки країни відповідно до сучасних вимог та сприяє інтеграції України у глобальний цифровий простір.

Відсутність чітких концептуальних засад для формування державної політики у сфері розвитку цифрових навичок і компетентностей громадян значно ускладнює впровадження інновацій. Це, у свою чергу, стримує розвиток суспільства у контексті глобальної цифровізації економіки та життєдіяльності, яка охоплює більшість країн світу.

У зв'язку з цим виникає потреба у формуванні готовності суспільства до викликів цифрової епохи, що передбачає опанування ключової комбінації знань, умінь, навичок, способів мислення, поглядів і особистих якостей у сфері інформаційно-комунікаційних та цифрових технологій. Ця сукупність визначається поняттям цифрової компетентності.

Цифрова компетентність – здатність особистості впевнено та ґрунтовно користуватися засобами цифрових технологій у таких сферах, як професійна діяльність і працевлаштування, освіта, дозвілля, громадська діяльність, що є життєво необхідними для участі у щоденному соціально-економічному житті (Спірін, & Овчарук, 2021, с. 1095-1096).

Табл. 1

Ключові нормативно-правові акти у сфері розвитку цифрових компетентностей

Назва документу	Основні положення
«Про схвалення Концепції розвитку цифрових компетентностей та затвердження плану заходів щодо її реалізації», Розпорядження Кабінету Міністрів України від 17 лютого 2021 року № 167-р	Підкреслюється значення цифрових компетентностей як важливого елементу сучасного суспільства, що сприяє особистісному розвитку громадян, вдосконаленню освітнього процесу та інтеграції цифрових технологій у всі сфери життя. Концепція передбачає підвищення цифрової грамотності громадян через впровадження навчальних програм, створення цифрових платформ та проведення заходів із підвищення кваліфікації спеціалістів. Крім того, План заходів передбачає розвиток цифрової інфраструктури для забезпечення рівного доступу громадян до цифрових послуг.
«Про освіту», Закон України	Інформаційно-комунікаційну компетентність визначено однією з ключових компетентностей, необхідних кожній людині для успішної життєдіяльності у сучасному світі
Державна стратегія регіонального розвитку на 2021–2027 роки, затверджена постановою Кабінету Міністрів України від 5 серпня 2020 р. № 695	Серед загальнодержавних викликів визначено низький рівень цифровізації регіонів та обізнаності населення у сфері цифрових технологій.
Державний стандарт базової середньої освіти, затверджений постановою Кабінету Міністрів України від 30 вересня 2020 р. №898	Визначає інформаційно-комунікаційну компетентність як здатність до впевненого, критичного і відповідального використання цифрових технологій для власного розвитку та спілкування, з дотриманням принципів академічної доброчесності
Концепція розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018–2020 роки, схвалена розпорядженням Кабінету Міністрів України від 17 січня 2018 р. № 67	Серед пріоритетів визначає створення національної програми навчання цифровим компетентностям. Це має прискорити розвиток цифрової економіки та суспільства.
Рамкова програма ключових компетентностей для навчання впродовж життя, ухвалена Європейським Парламентом і Радою ЄС 22.05.2018 р.	Цифрова компетентність визначена однією з восьми ключових компетентностей.
Угода про асоціацію між Україною та ЄС, ратифікована Законом України від 16 вересня 2014 р. № 1678-VII	Передбачає розвиток співробітництва у сфері освіти і цифрових технологій, сприяючи адаптації українського законодавства до стандартів ЄС.

Джерело: власна розробка

Щоб забезпечити цілісне уявлення про важливість цифрових компетентностей як основу формування інтелектуального потенціалу про основні нормативні акти та їх значення, пропонуємо розглянути таблицю, яка узагальнює ключові документи, та головні положення.

О. Пархоменко-Кутцевіл наголошує, що «цифровізація публічного управління вимагає від публічних службовців не лише оволодіння сучасними інформаційно-комунікаційними технологіями, а й постійного самовдосконалення, формування цифрової культури та забезпечення інформаційної безпеки», підкреслюючи важливість здатності фахівців володіти цифровими компетентностями (Parkhomenko-Kutsevil, 2022, р. 94).

Отже, цифрові компетентності, зокрема цифрова грамотність є однією з ключових компетентностей, необхідних для всебічного розвитку громадян. І важливим аспектом лишається інтеграція цифрових технологій у навчальні програми, підвищення кваліфікації педагогічних працівників і впровадження цифрових платформ у освітній процес.



Забезпечення якісної освіти у цифрову епоху не лише відповідає національним інтересам, але й створює передумови для інтеграції України у глобальний цифровий простір. Це передбачає формування цифрової компетентності громадян, розвиток електронного урядування, підтримку інноваційних ініціатив у культурній та освітній сферах, а також залучення міжнародного досвіду у сфері цифровізації. Розвиток інтелектуального потенціалу є ключовим фактором успішної інтеграції України до Європейського Союзу, що вимагає вдосконалення публічного управління та адаптації до європейських стандартів (Ларіна, & Потоцький, 2024). У результаті такі підходи сприяють підвищенню конкурентоспроможності країни на глобальній арені.

Таким чином, нормативно-правові механізми розвитку цифрових компетенцій та стимулювання інноваційної діяльності є ключовими інструментами реалізації державної стратегії цифровізації.

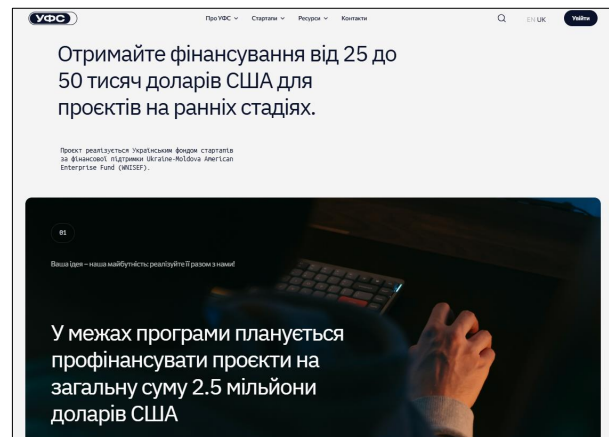
Важливим аспектом успішної реалізації цифровізації є забезпечення інституційної підтримки, яка сприяє впровадженню цифрових рішень у ключові сфери суспільного життя. Одним із дієвих інструментів у цьому контексті є програма «Дія. Освіта» (Дія. Освіта), що надає доступ до цифрових знань через онлайн-платформу. Ця програма орієнтована на різні соціальні групи, зокрема молодь, літніх людей і професіоналів, забезпечуючи можливість підвищення рівня цифрової грамотності завдяки навчальним курсам і тренінгам.

Провідну роль у цифровій трансформації України відіграє Міністерство цифрової трансформації, діяльність якого охоплює впровадження інноваційних платформ, розвиток електронного урядування та інтеграцію цифрових послуг. Особливо значущим досягненням є додаток «Дія», який став флагманським проектом у сфері публічного управління. Цей додаток спрощує доступ громадян до державних послуг, скорочує адміністративні бар'єри та є прикладом успішної цифрової модернізації.

Це підтверджують В. Самодай, Ю. Машина, С. Білаш, які зазначають: «Додаток «Дія» є важливим інструментом забезпечення прозорості та боротьби з корупцією. Усі послуги надаються відповідно до чинного законодавства і підтверджуються електронними підписами, що гарантує їхню надійність та безпеку. Крім того, додаток дозволяє громадянам звертатися до органів влади зі скаргами та пропозиціями, що сприяє посиленню громадського контролю та залученню громадян до процесу прийняття рішень. Це підвищує рівень довіри до державних інституцій і сприяє розвитку електронного

урядування в Україні» (Самодай, Машина, & Білаш, 2024, с. 3).

Додатково держава підтримує інноваційні підприємства через інкубаційні програми, такі як Український фонд стартапів (Український фонд стартапів, n.d.). Цей фонд стимулює розвиток цифрових підприємств, сприяє створенню інноваційних продуктів і послуг, що є важливим фактором для зміцнення цифрової економіки України.



Знімок з екрану вебсайту Українського фонду стартапів (Український фонд стартапів, n.d.)

Адаптація міжнародного досвіду для вдосконалення інституційно-правових механізмів цифровізації є перспективним напрямком забезпечення інтелектуального розвитку. В. Луняк зауважив, що: «Цифровізація є невід'ємною ознакою функціонування державного та приватного секторів, виступаючи «генератором» ідей інноваційного розвитку. Завданням держави є створення інституційних умов для належного функціонування суспільства та суб'єктів господарювання як «генераторів» інноваційного розвитку» (Луняк, 2024, с. 84). Цю думку узагальнює В. Саприкін і у своїй праці наводить таку тезу: «цифрові процеси, такі як оцифровування, цифровізація та цифрова трансформація, є ключовими напрямками розвитку сучасної України, що сприяють підвищенню ефективності публічного управління, забезпечують прозорість адміністративних процесів і створюють основу для залучення інвестицій та посилення міжнародного іміджу країни» (Саприкін, 2024).

С. Петько, досліджуючи досвід цифрового прориву Республіки Корея у сфері державного управління, навіть переконливі факти щодо важливості цього досвіду. Приклад Республіки Корея яскраво демонструє, що імперативом переходу від традиційного до електронного державного управління є інноваційні інформаційно-комунікаційні техно-



логії (далі – ІКТ), які еволюційно поєднуються з комп'ютеризацією, розвитком національних інформаційно-комунікаційних мереж та інформатизацією суспільства. На пізнішому етапі впровадження урядових цифрових платформ і веб-порталів дозволило інтегрувати державні послуги, що суттєво підвищило їх доступність та ефективність. Своєю чергою, стандарт використання революційних ІКТ у сфері державного управління підтримують переважно високорозвинені країни-члени Організації економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР), які характеризуються мінімальним рівнем корупції на всіх рівнях влади. Це свідчить про ключову роль інновацій у забезпеченні прозорості, підзвітності та якості державного управління (Петько, 2022).

Тому інституційна підтримка через національні програми, державні ініціативи та вивчення міжнародного досвіду формує комплексну основу для успішної цифровізації. Це сприяє не лише підвищенню рівня цифрової грамотності населення, а й інтеграції України у глобальний цифровий простір.

Ключовими напрямками вдосконалення інституційно-правових механізмів цифровізації є: розробка спеціалізованого законодавства, посилення інституційної підтримки, залучення міжнародного досвіду для створення національних цифрових кластерів, які об'єднують дослідницькі інститути, університети, стартапи та бізнес, інтеграція з європейськими програмами («Digital Europe», «Horizon Europe»).

Розглянувши нормативно-правові та інституційні механізми, залишається відкритим питання формування ресурсної основи для реалізації стратегій цифрової трансформації та інноваційного розвитку. У цьому контексті економічні механізми публічного управління відіграють ключову роль у створенні сприятливих умов для розвитку інтелектуального потенціалу населення та впровадження цифрових технологій. Вони забезпечують модернізацію управлінських процесів, підвищують ефективність державного управління та сприяють сталому розвитку суспільства.

Одними з основних інструментів є фінансування інновацій і державно-приватне партнерство (далі – ДПП). Їхнє комплексне застосування дозволяє створити ефективну систему підтримки інноваційної діяльності, спрямовану на:

- забезпечення ефективності державного управління;
- розвиток цифрових компетенцій населення;

- інтеграцію інновацій у ключові сфери життя.

Фінансування є фундаментальним компонентом економічних механізмів. Державні інвестиції спрямовуються на формування сучасного освітнього середовища, орієнтованого на використання цифрових технологій.

Порядком, державою стимулюється бізнесдоучасті в розвитку людського капіталу, впроваджуючи податкові пільги для компаній, які інвестують у навчання своїх працівників і підтримку науково-дослідних проєктів. Такі ініціативи сприяють залученню фінансування у сфері штучного інтелекту, робототехніки, блокчейн-технологій тощо. В результаті формується платформа для впровадження новітніх технологій і підвищення конкурентоспроможності країни.

ДПП є ефективним механізмом, що дозволяє об'єднати зусилля держави та бізнесу для реалізації масштабних проєктів у сфері цифровізації. Наприклад, спільне фінансування інфраструктурних проєктів, таких як створення смарт-міст, розвиток національних платформ електронного врядування та підтримка стартапів у сфері цифрових інновацій. Завдяки ДПП держава може залучити приватні інвестиції, що мінімізує фінансовий тиск на бюджет, тоді як бізнес отримує можливість реалізовувати перспективні проєкти з високим соціальним та економічним ефектом.

Яскравим прикладом успішного застосування ДПП є створення цифрової платформи «Дія» (Дія). Цей проєкт об'єднав державні ресурси та приватну експертизу, що дозволило впровадити зручний, прозорий і масштабований інструмент для надання адміністративних послуг. Завдяки залученню технологічних партнерів, таких як провідні ІТ-компанії, платформа «Дія» стала символом цифрової трансформації державного управління. Вона спростила доступ до державних послуг, мінімізувала бюрократичні бар'єри та продемонструвала, як співпраця між державою і бізнесом може ефективно вирішувати суспільно важливі завдання (Самодай, Машина, & Білаш, 2024).

Поєднання фінансування інновацій і ДПП створює синергетичний ефект, який сприяє розвитку інтелектуального потенціалу населення, формуванню екосистеми інновацій і підвищенню ефективності державного управління. Однак для досягнення максимального результату необхідно забезпечити прозорість використання ресурсів, розробити довгострокові фінансові стратегії та посилити контроль за реалізацією проєктів.

Фінансування інновацій і ДПП формують взаємопов'язану систему підтримки цифровізації:



- державне інвестування забезпечує стартові ресурси для реалізації інфраструктурних проєктів і розвитку освітніх технологій.

- приватний сектор додає технологічну експертизу, інноваційний підхід та оперативність у впровадженні рішень.

Разом ці механізми сприяють розвитку людського капіталу, стимулюють економічне зростання та забезпечують інтеграцію новітніх технологій у всі сфери державного управління. В умовах обмежених державних ресурсів ДПП стає ключовим фактором, який дозволяє реалізовувати стратегічно важливі проєкти з урахуванням міжнародних стандартів.

Для повного розкриття потенціалу цифровізації необхідно не лише забезпечити фінансову підтримку, але й створити організаційні та цифрові механізми, які оптимізують управлінські процеси, сприяють інтеграції інновацій у державні структури та адаптації до викликів сучасного світу. Ці механізми не лише модернізують публічне управління, а й забезпечують його прозорість, ефективність і адаптивність.

Цифрові платформи є ключовими інструментами формування цифрових компетенцій як серед громадян, так і державних службовців. Інтерактивні освітні платформи, які пропонують курси, тренінги та навчальні матеріали, допомагають підготувати кваліфікованих фахівців, здатних працювати з великими даними (далі – Big Data), автоматизованими системами та штучним інтелектом. Водночас технології Big Data забезпечують аналіз управлінських і освітніх потреб, дозволяючи державним органам приймати рішення на основі точних прогнозів та актуальних даних.

Зараз глобальна сфера даних — це загальний обсяг даних, створених, зібраних і відтворених у всьому світі. Поточні аналізи та оцінки прогнозують середньорічний темп зростання (CAGR) на рівні 23% на рік, що призведе до зростання на 3300% між 2020 та 2040 роками – до понад 2000 зетабайтів (1 мільярд терабайт, або 100 мільярдів гігабайт) (IDC, 2021).

Таке стрімке зростання обумовлене розвитком нових технологій, таких як штучний інтелект, впровадженням більшої кількості пристроїв (камери, датчики) і розширенням кількості зв'язків між ними, а також дедалі швидшою обробкою та аналізом даних. Тому доказ, що автоматизація управлінських процесів із використанням ШІ дозволяє не лише оптимізувати прийняття рішень, а й здійснювати моніторинг реалізації політик у реальному часі. Це сприяє підвищенню ефективності

управління, своєчасній корекції дій, зниженню витрат і підвищенню результативності.

Можливості ШІ у забезпеченні прозорості, ефективності та обґрунтованості управлінських рішень є ключовим аспектом сучасного публічного управління. Використання таких технологій зменшує вплив суб'єктивного фактору, підвищує точність прогнозів і сприяє оптимізації процесів ухвалення рішень. У результаті це забезпечує не лише прозорість управлінських процесів, але й підвищує довіру суспільства до органів влади. Такий підхід також сприяє розвитку інтелектуального потенціалу суспільства, оскільки дозволяє максимально ефективно використовувати людський капітал в умовах цифрової трансформації. Штучний інтелект створює нові можливості для інтеграції знань, автоматизації рутинних завдань і концентрації уваги на стратегічних напрямках розвитку.

Крім того, інтеграція ШІ в управлінські процеси відкриває перспективи для створення інноваційних рішень, які забезпечують сталий розвиток та адаптивність систем управління до викликів сучасності (Oryshchuk, & Minenko, 2024).

Однак, незважаючи на всі ці переваги, ШІ має низку негативних наслідків, зокрема: загрози для приватності та права на персональні дані, етичні та соціальні виклики, витіснення і заміщення робочої сили, а також потенційний вплив на нерівність і дискримінацію в суспільстві (Дашко, Череп, & Михайліченко, 2024).

У відповідь на ці виклики важливу роль відіграють соціальні механізми у публічному управлінні, які спрямовані на розвиток інтелектуального потенціалу населення. В сучасних умовах цифровізація стає каталізатором, який дозволяє використовувати знання та навички громадян для вирішення суспільно значущих завдань. Вони створюють середовище, де громадяни можуть активно залучатися до цифровізації через самоосвіту, творчість і участь у суспільних процесах.

Одним із ключових напрямів є створення платформ для розвитку цифрових навичок, орієнтованих на масове онлайн-навчання. Ці проєкти стимулюють інноваційне мислення та розвиток компетенцій, необхідних для інтеграції у цифрову економіку. Вони сприяють формуванню висококваліфікованого людського капіталу, здатного впливати на науково-технічний прогрес і економічний розвиток.

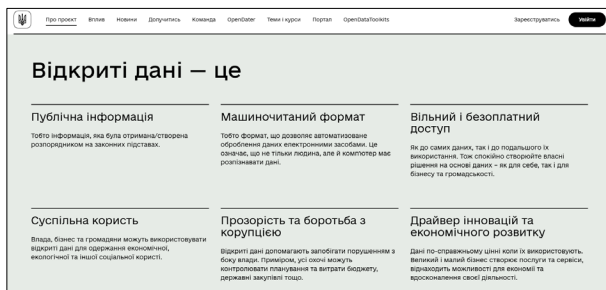
Іншим важливим аспектом є розвиток культури цифрової взаємодії, яка дозволяє громадянам ефективно комунікувати, співпрацювати й вирішувати проблеми за

допомогою цифрових технологій. Платформи для співпраці держави, бізнесу, наукових спільнот і громадянського суспільства сприяють колективному вирішенню складних проблем, що потребують міждисциплінарного підходу (Kichurchak, 2021).

Особливу роль соціальні механізми відіграють у підтримці інноваційної діяльності. Відкритий доступ до даних, ресурсів і освітніх можливостей дозволяє громадянам і професіоналам розробляти нові ідеї, технології та продукти, які трансформують економіку та суспільство. Інтеграція цих інновацій у державне управління підвищує якість наданих послуг і оптимізує процеси.

Наприклад, платформи відкритих даних дають можливість підприємцям, дослідникам і громадянам аналізувати інформацію, розробляти нові сервіси й продукти, які сприяють соціально-економічному розвитку. Це забезпечує взаємодію між громадянами та державними інституціями, створюючи прозору систему управління, орієнтовану на потреби суспільства.

Платформою відкритих даних є «Дія.Відкриті дані» (Дія.Відкриті дані). Це проєкт реалізований Міністерством цифрової трансформації України, що має на меті підвищити рівень знань про відкриті дані і не тільки.



Знімок з екрану вебсайту «Дія.Відкриті дані» (Дія.Відкриті дані, n.d.)

Розвиток інтелектуального потенціалу в умовах цифровізації залежить від синергії організаційних, цифрових і соціальних механізмів. Вони створюють основу для формування нових управлінських підходів, інтеграції інноваційних технологій і розвитку цифрової економіки. Соціальні механізми, зокрема, стимулюють активну участь громадян у цифрових процесах, сприяючи створенню відкритого, сучасного та конкурентоспроможного суспільства.

Завдяки впровадженню цих механізмів Україна може ефективно відповідати на виклики глобальної цифрової економіки, формуючи середовище, в якому знання, інновації та активна громадянська участь стають рушійною силою сталого розвитку.

Розвиток інтелектуального потенціалу в умовах цифровізації є стратегічним завданням державної політики, яке потребує системного підходу та інтеграції інноваційних рішень. Ефективність механізмів публічного управління визначається здатністю державних інституцій адаптуватися до глобальних цифрових тенденцій, використовувати міжнародний досвід і створювати сприятливі умови для реалізації інтелектуального потенціалу суспільства.

У цьому контексті людський фактор відіграє ключову роль, адже він є однією з найсильніших сторін національної економіки України. Саме якість людського капіталу суттєво впливає на здатність країни до інноваційного розвитку та цифрових трансформацій. Високі позиції України за компонентами «Людський капітал і дослідження» в рейтингу Global Innovation Index свідчать про наявність достатньо підготовлених людських ресурсів, необхідних для проведення наукових досліджень і стимулювання інноваційної діяльності (Матвєєва, Пушкар, & Серьогіна, 2024).

Одним із ключових кроків розвитку інтелектуального потенціалу в умовах цифровізації є розробка державної програми підтримки. Програма на нашу думку має включати:

- інвестування в цифрові освітні технології для підвищення цифрової грамотності населення;
- стимулювання приватного сектору до фінансування інноваційних проєктів;
- розвиток досліджень у галузях ШІ, кібербезпеки та Big Data.

Платформа «Дія.Освіта» вже створює можливості для навчання цифрових компетенцій, однак розширення її функцій через інтеграцію з науковими дослідженнями та інноваційними проєктами значно підвищить її ефективність. Залучення бізнесу та громадянського суспільства до таких ініціатив сприятиме досягненню стратегічних цілей цифрової трансформації.

Розвиток інтелектуальних ресурсів економіки України вимагає ефективного використання наявного потенціалу, створення сприятливих інституційних умов та впровадження інноваційних механізмів публічного управління, орієнтованих на інтеграцію до глобального економічного простору (Механізми публічного управління, 2021).

Перспективи вдосконалення механізмів публічного управління охоплюють інтеграцію технологічних рішень і адаптацію управлінських підходів до умов цифрової економіки. Ці механізми повинні:



- забезпечувати гнучкість і інноваційність у реагуванні на глобальні виклики;
- формувати синергію між державою, бізнесом і суспільством у спільній реалізації цифрових ініціатив;
- створювати передумови для сталого розвитку, інтегруючи новітні технології у всі сфери державного управління.

Висновки.

Розвиток механізмів публічного управління розвитком інтелектуального потенціалу в умовах цифровізації є багатовимірним процесом, що потребує системного підходу та орієнтації на інтелектуальний потенціал населення як ключовий ресурс сучасного суспільства. Цифровізація відкриває нові можливості для підвищення якості управління, створення прозорих процедур та вдосконалення інноваційної діяльності. Однак ці процеси супроводжуються низкою викликів, які потребують інноваційного мислення, розвитку цифрових компетентностей та залучення зацікавлених сторін.

Ефективність публічного управління в умовах цифровізації залежить від інтеграції інноваційних підходів, спрямованих на розвиток людського капіталу, у базові функції держави. Основними завданнями є розробка комплексних державних програм, які створюють умови для навчання, підвищення кваліфікації громадян

і стимулювання інноваційної діяльності. Адаптація міжнародного досвіду сприяє підвищенню прозорості управлінських процесів та інтеграції України до глобального цифрового простору.

Значну роль у цифровізації відіграють інституційно-правові механізми, що забезпечують регуляцію цифрових процесів та підтримку інноваційної діяльності. Для ефективного функціонування цих механізмів необхідно вдосконалювати нормативно-правову базу, включаючи розробку спеціалізованих законів.

Утворення культури цифрової інноваційності серед громадян і організацій є визначальним фактором для сталого розвитку в умовах цифровізації. Ця культура стимулює активне використання цифрових інструментів для вирішення суспільно значущих завдань.

Отже, формування та розвиток механізмів публічного управління, орієнтованих на інтелектуальний потенціал, мають ґрунтуватися на трьох ключових компонентах: розвиток людського капіталу, впровадження технологічних інновацій та вдосконалення нормативно-правового регулювання. Лише комплексний підхід дозволить Україні посилити конкурентоспроможність на міжнародній арені, сприяючи сталому розвитку, інноваційній діяльності та благополуччю своїх громадян.

БІБЛІОГРАФІЧНІ ПОСИЛАННЯ

- Дашко, І., Череп, О., & Михайліченко, Л. (2024). Розвиток штучного інтелекту: переваги та недоліки. *Економіка та суспільство*, 67, 31. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-31>
- Дія – Державні послуги онлайн. (n.d.). *Дія*. Retrieved from <https://diia.gov.ua/>
- Дія. Відкриті дані. (n.d.). *Дія. Відкриті дані*. Retrieved from <https://diia.data.gov.ua/>
- Дія. Освіта. (n.d.). *Дія. Освіта*. Retrieved from <https://osvita.diia.gov.ua/>
- Ларіна, Н., & Потоцький, М. (2024). Публічне управління розвитком інтелектуального потенціалу в умовах вступу до ЄС. *Наукові перспективи (Naukovi perspektivi)*, 10(52), 574-588. [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2024-10\(52\)-574-588](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2024-10(52)-574-588)
- Лузяк, В. (2024). Шляхи вдосконалення механізмів публічного управління у сфері цифровізації в контексті забезпечення інноваційного розвитку. *Публічне управління: концепції, парадигма, розвиток, удосконалення*, 9, 84-90. <https://doi.org/10.31470/2786-6246-2024-9-84-90>
- Матвеева, Н., Пушкар, Т., & Серьогіна, Д. (2024). Людський фактор цифровізації інноваційної діяльності в Україні у розрізі міжнародних порівнянь. *Економіка та суспільство*, 59, 40. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-40>
- Петько, С. (2022). Цифровий прорив Республіки Корея у сфері державного урядування. *Економіка та суспільство*, 42. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-42-47>
- Про деякі питання державних стандартів повної загальної середньої освіти. № 898. (2022). *Постанова Кабінету Міністрів України*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/898-2020-p#Text>
- Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку на 2021-2027 роки. № 695. (2024). *Постанова Кабінету Міністрів України*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/695-2020-p#Text>
- Про освіту. №2145-VIII. (2024). *Закон України*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19#Text>
- Про схвалення Концепції розвитку цифрових компетентностей та затвердження плану заходів з її реалізації. №167-р. (2021). *Розпорядження Кабінету Міністрів України*. (2021). Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/167-2021-p#Text>



- Про схвалення Концепції розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018-2020 роки та затвердження плану заходів щодо її реалізації. № 67-р. (2020). *Розпорядження Кабінете Міністрів України*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/67-2018-p#Text>
- Самодай, В., Машина, Ю., & Білаш, С. (2024). Проблеми та перспективи розвитку інновацій в умовах діджиталізації (на прикладі додатку «ДІЯ»). *Економіка та суспільство*, 59. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-5>
- Саприкін, В. (2024). Оцифровування, цифровізація та цифрова трансформація публічного управління в Україні. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Державне управління*, 19(1), 116-121. <https://doi.org/10.17721/2616-9193.2024/19-19/22>
- Спірін, О. М., & Овчарук, О. В. (2021). *Цифрова компетентність*. В *Енциклопедія освіти* (2-ге вид., допов. та перероб., с. 1095-1096). Київ: Юрінком Інтер.
- Угода про асоціацію між Україною, з однієї сторони, та Європейським Союзом, Європейським співтовариством з атомної енергії і їхніми державами-членами, з іншої сторони*. (2023). Retrieved from https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984_011#Text
- Український фонд стартанів (USF)*. (n.d.). Retrieved from <https://usf.com.ua/>
- Шопша, М. М. (2021). Механізми публічного управління розвитком інтелектуальних ресурсів економіки України. *Dissertation of Candidate of Sciences in Public Administration*. Державний університет «Житомирська політехніка». Retrieved from <https://uacademic.info/ua/document/0421U103923>
- IDC. (2021). *Світовий прогноз IDC щодо глобальної сфери даних на 2023-2027 роки: розподілена, різноманітна та динамічна (3D) сфера даних*.
- Kichurchak, M. (2021). Theoretical and methodological principles of the information and communication technologies sector influence on public goods reproduction. *Economic scope*. <https://doi.org/10.32782/2224-6282/175-1>
- Oryshchuk, V., & Minenko, Y. (2024). Using AI to optimize decision-making processes in public administration. *Armenian Journal of Public Administration*, 1(24), 38-43. <https://doi.org/10.55490/18290167-2024.sp-38>
- Parkhomenko-Kutsevil, O. I. (2022). International experience of implementing digitalization in the public service system: Experience for Ukraine. *Public Administration and Customs Administration*, 93-98. <https://doi.org/10.32782/2310-9653-2022-spec.15>

REFERENCES

- Association Agreement between Ukraine, of the one part, and the European Union, the European Atomic Energy Community and their Member States, of the other part*. (2023). Retrieved from https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984_011#Text
- Dashko, I., Cherep, O., & Mykhailichenko, L. (2024). Development of artificial intelligence: Advantages and disadvantages. *Economy and Society*, 67, 31. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-31>
- Diia – State Services Online. (n.d.). *Diia*. Retrieved from <https://diia.gov.ua/>
- Diia.Education. (n.d.). *Diia.Education*. Retrieved from <https://osvita.diia.gov.ua/>
- Diia.Open Data. (n.d.). *Diia.Open Data*. Retrieved from <https://diia.data.gov.ua/>
- IDC. (2021). *IDC's worldwide forecast for the global data sphere for 2023-2027: Distributed, diverse, and dynamic (3D) data sphere*.
- Kichurchak, M. (2021). Theoretical and methodological principles of the information and communication technologies sector influence on public goods reproduction. *Economic Scope*. <https://doi.org/10.32782/2224-6282/175-1>
- Laryna, N., & Pototskyi, M. (2024). Public management of intellectual potential development in the context of EU accession. *Scientific Perspectives (Naukovi perspektivi)*, 10(52), 574-588. [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2024-10\(52\)-574-588](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2024-10(52)-574-588)
- Luniak, V. (2024). Ways to improve public administration mechanisms in digitalization in the context of ensuring innovative development. *Public Administration: Concepts, Paradigms, Development, Improvement*, 9, 84–90. <https://doi.org/10.31470/2786-6246-2024-9-84-90>
- Matvieieva, N., Pushkar, T., & Serioghina, D. (2024). The human factor of digitalization of innovation activity in Ukraine in the context of international comparisons. *Economy and Society*, 59, 40. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-40>
- On approval of the Concept for the development of digital competencies and the action plan for its implementation. No. 167-р. (2021). *Order of Cabinet of Ministers of Ukraine*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/167-2021-p#Text>
- On approval of the Concept for the development of the digital economy and society of Ukraine for 2018-2020 and the action plan for its implementation. No. 67-р. (2020). *Order of Cabinet of Ministers of Ukraine*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/67-2018-p#Text>
- On approval of the State Regional Development Strategy for 2021-2027. No. 695. (2024). *Resolution Cabinet of Ministers of Ukraine*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/695-2020-p#Text>
- On certain issues of state standards of complete general secondary education. No. 898. (2022). *Resolution of Cabinet of Ministers of Ukraine*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/898-2020-p#Text>



- On education. No. 2145-VIII. (2024). *Law of Ukraine*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19#Text>
- Oryshchuk, V., & Minenko, Y. (2024). Using AI to optimize decision-making processes in public administration. *Armenian Journal of Public Administration*, 1(24), 38-43. <https://doi.org/10.55490/18290167-2024.sp-38>
- Parkhomenko-Kutsevil, O. I. (2022). International experience of implementing digitalization in the public service system: Experience for Ukraine. *Public Administration and Customs Administration*, 93-98. <https://doi.org/10.32782/2310-9653-2022-spec.15>
- Petko, S. (2022). Digital breakthrough of the Republic of Korea in public governance. *Economy and Society*, 42. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-42-47>
- Samodai, V., Mashyna, Y., & Bilash, S. (2024). Problems and prospects for innovation development in the context of digitalization (on the example of the Diia application). *Economy and Society*, 59. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-5>
- Saprykin, V. (2024). Otsyfrovuvannia, tsyfrovyzatsiia ta tsyfrova transformatsiia publichnoho upravlinnia v Ukraini. Bulletin of Taras Shevchenko National University of Kyiv. *Public Administration*, 19(1), 116-121. <https://doi.org/10.17721/2616-9193.2024/19-19/22>
- Shopsha, M. M. (2021). Mechanisms of public administration for the development of intellectual resources of Ukraine's economy. *Dissertation of Candidate of Sciences in Public Administration*. State University "Zhytomyr Polytechnic". Retrieved from <https://uacademic.info/ua/document/0421U103923>
- Spirin, O. M., & Ovcharuk, O. V. (2021). Digital competence. In *Encyclopedia of Education* (2nd ed., pp. 1095–1096). Kyiv: Yurinkom Inter.
- Ukrainian Startup Fund (USF)*. (n.d.). Retrieved from <https://usf.com.ua/>