

УДК 342.951:005.21:004.8

DOI <https://doi.org/10.24144/2307-3322.2025.92.3.27>

ШТУЧНИЙ ІНТЕЛЕКТ У СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ: ІНСТИТУЦІЙНІ ВИКЛИКИ, УПРАВЛІНСЬКІ ТРАНСФОРМАЦІЇ ТА НОРМАТИВНО-ПРАВОВІ ОРІЄНТИРИ

Костенко І.В.,
кандидат юридичних наук (PhD),
старший науковий співробітник
Науково-дослідного інституту державного будівництва
та місцевого самоврядування
Національної академії правових наук України
ORCID: 0000-0002-8784-5422
e-mail: inessakostenko2014@gmail.com

Костенко І.В. Штучний інтелект у системі публічного управління: інституційні виклики, управлінські трансформації та нормативно-правові орієнтири.

Стаття присвячена комплексному дослідженню ролі технологій штучного інтелекту у трансформації системи публічного управління в умовах цифровізації державного сектору. Проаналізовано основні інституційні виклики, що постають перед органами публічної влади у процесі впровадження алгоритмічних рішень, зокрема потребу в оновленні організаційних структур, розвитку професійних компетентностей державних службовців, а також забезпеченні прозорості, підзвітності й етичної обґрунтованості автоматизованих управлінських процедур.

Особливу увагу приділено еволюції управлінських практик, яка виявляється у поступовому переході від традиційних адміністративних процедур до даноцентричних, прогнозних та алгоритмічно підтриманих моделей ухвалення управлінських рішень. Обґрунтовано, що інтеграція штучного інтелекту зумовлює формування нових форм адміністративної дискреції, змінює співвідношення між людським і автоматизованим впливом на управлінські процеси та справляє істотний вплив на структуру публічної політики, механізми оцінювання результативності діяльності органів влади і якість надання публічних послуг.

У нормативно-правовому вимірі досліджено сучасні європейські підходи до регулювання застосування штучного інтелекту, зокрема вимоги щодо безпечності, прозорості, недискримінації та дотримання прав людини. Визначено значення актів Європейського Союзу, етичних принципів Ради Європи та рекомендацій міжнародних організацій, які формують рамкові стандарти відповідального використання алгоритмічних систем у публічному секторі. Доведено необхідність розбудови національної моделі правового регулювання застосування штучного інтелекту, здатної поєднати інноваційний розвиток, ефективність публічного управління та гарантії демократичної легітимності.

Зроблено висновок, що результативність цифрової трансформації публічного управління визначається не стільки рівнем технологічного розвитку, скільки інституційною спроможністю держави, якістю нормативно-правового регулювання та здатністю забезпечити належний рівень суспільної довіри до алгоритмічно підтриманих управлінських рішень, у тому числі через запровадження процедур оцінювання ризиків, контролю та відповідальності у сфері застосування штучного інтелекту.

Ключові слова: штучний інтелект; публічне управління; цифрова трансформація; алгоритмічне врядування; адміністративна дискреція; автоматизоване прийняття рішень; правове регулювання ШІ; публічні послуги.

Kostenko I.V. Artificial intelligence in the public administration system: institutional challenges, managerial transformations and regulatory frameworks.

This article offers a comprehensive examination of the role of artificial intelligence (AI) technologies in the transformation of the public administration system under conditions of digitalisation of the

public sector. It analyses the principal institutional challenges faced by public authorities in the implementation of algorithmic solutions, including the need to modernise organisational structures, develop the professional competencies of civil servants, and ensure transparency, accountability, and ethical justification of automated administrative procedures.

Particular attention is paid to the evolution of managerial practices, manifested in a gradual shift from traditional administrative procedures towards data-centric, predictive, and algorithmically supported models of decision-making. It is argued that the integration of artificial intelligence leads to the emergence of new forms of administrative discretion, alters the balance between human and automated influence within governance processes, and exerts a significant impact on the structure of public policy, performance evaluation mechanisms, and the quality of public service delivery.

From a regulatory and legal perspective, the article examines contemporary European approaches to the governance of artificial intelligence, including requirements related to safety, transparency, non-discrimination, and the protection of human rights. The significance of European Union legal acts, ethical principles developed by the Council of Europe, and recommendations of international organisations is outlined, as these instruments establish framework standards for the responsible use of algorithmic systems in the public sector. The article substantiates the necessity of developing a national regulatory model capable of reconciling technological innovation, administrative efficiency, and guarantees of democratic legitimacy.

It is concluded that the effectiveness of digital transformation in public administration depends not solely on the technological capacity of artificial intelligence, but primarily on the institutional capability of the state, the quality of legal regulation, and the ability to ensure an appropriate level of public trust in algorithmically supported administrative decisions, including through the implementation of risk assessment procedures, oversight mechanisms, and accountability frameworks governing the use of artificial intelligence.

Key words: artificial intelligence; public administration; digital transformation; algorithmic governance; administrative discretion; automated decision-making; AI regulation; public services.

Постановка проблеми. Цифровізація публічного управління на сучасному етапі розвитку державності посідає одне з ключових місць у процесах її інституційної трансформації. Упровадження цифрових технологій у діяльність органів публічної влади спрямоване не лише на оптимізацію адміністративних процедур, а й на формування якісно нової моделі взаємодії між державою та громадянами, що ґрунтується на підвищенні ефективності, прозорості та підзвітності публічної адміністрації. У цьому контексті особливого значення набуває використання технологій штучного інтелекту як інструменту, здатного істотно впливати на зміст, форми та механізми здійснення публічної влади.

Роль штучного інтелекту у трансформації державних інституцій має стійку тенденцію до зростання. Алгоритмічні рішення дедалі ширше застосовуються у сфері надання публічних послуг [14], підготовці та підтримці управлінських рішень [1; 6], організації внутрішніх адміністративних процесів [4; 7], а також у посиленні аналітичної спроможності органів публічної влади [11]. Наукові дослідження засвідчують, що інтеграція штучного інтелекту впливає не лише на техніко-організаційні аспекти діяльності публічної адміністрації, а й на зміст адміністративної дискреції, характер взаємодії між посадовими особами та автоматизованими системами [9], а також на етичні й правові засади публічного врядування [2; 3].

Метою статті є комплексний аналіз управлінських, соціально-правових та інституційних аспектів застосування штучного інтелекту в діяльності органів публічної влади з метою обґрунтування підходів до формування належної нормативно-правової моделі його використання.

Методологічну основу дослідження становлять загальнонаукові та спеціально-правові методи, зокрема структурно-функціональний, формально-юридичний і порівняльно-правовий аналіз.

Аналіз сучасних джерел. Сучасні дослідження проблематики застосування штучного інтелекту в публічному управлінні представлені працями Ф. Банністера та Р. Конноллі, Р. Медальї та Л. Тангі, І. Мергель, О. Ноймана, М. Ашока і Р. Мадана, К. Сенькевич-Малійорек, які зосереджуються на чинниках та бар'єрах упровадження алгоритмічних рішень у діяльність органів публічної влади [4; 5; 6; 7; 12; 13]. Питання трансформації адміністративної дискреції та співвідношення людської й технологічної агентності в автоматизованих процедурах розкрито у працях Ф. Банністера та Р. Конноллі, а також А. Ранерупа і Г. Хенріксена [1; 9]. Нормативно-правові та

етичні засади застосування штучного інтелекту в публічному секторі висвітлено в документах Ради Європи та Європейського Союзу, зокрема в Європейській етичній хартії CEPEJ і матеріалах Європейського парламенту та JRC [2; 3]. Вплив алгоритмічних систем на публічну цінність, якість та ефективність публічних послуг досліджується у працях Д. Шиффа, К. ван Ноордта та Дж. Місураки, тоді як міжнародно-правові аспекти застосування штучного інтелекту аналізуються у дослідженнях С. Рабет Ганнаді [8; 11; 14]. Попри наявність значного наукового доробку, у сучасній доктрині публічного управління не вироблено цілісного підходу до дослідження інституційного поєднання управлінських трансформацій, адміністративної дискреції та нормативно-правових механізмів застосування штучного інтелекту, що й зумовило спрямованість цього дослідження.

Виклад основного матеріалу.

Теоретичні засади цифрової трансформації публічного управління.

Розгортання цифрової трансформації публічної адміністрації закономірно актуалізує залучення технологій штучного інтелекту як інструменту, здатного змінювати логіку й механізми управлінської діяльності. У сучасній науковій літературі штучний інтелект (далі – ШІ) розглядається не лише як програмно-технологічний засіб, а як *інституційний каталізатор* модернізації державного управління, покликаний оптимізувати процеси ухвалення рішень, підвищити якість аналітичної підтримки та сформувані нові моделі організаційної взаємодії.

У дослідженні Б. Вірца, В. Мюллера та Й. Вайрера запропоновано концептуалізацію ШІ як складника нового етапу розвитку публічного сектору, що поєднує алгоритмічну обробку даних із трансформацією адміністративних функцій [15]. Автори підкреслюють, що застосування ШІ охоплює як внутрішньоорганізаційні процеси, так і зовнішні сервіси, змінюючи традиційні форми управлінської діяльності та створюючи передумови для формування цілісної дослідницької програми з вивчення його впливу на державне управління.

Значний внесок у розкриття управлінських аспектів впровадження ШІ здійснено І. Мергель та її колегами, які у своїй праці акцентують увагу на організаційних та інституційних бар'єрах, що постають перед сектором публічної влади [6]. Автори доводять, що результативність використання ШІ зумовлюється не стільки технічними параметрами систем, скільки спроможністю органів влади адаптувати нормативні процедури, кадрові ресурси, управлінські структури та механізми відповідальності. Такий підхід цілком узгоджується з положеннями сучасної європейської доктрини, яка наполягає на тому, що технологічні інновації в публічному управлінні можуть бути ефективними лише за умов інституційної готовності та належного управлінського супроводу [4; 5; 7; 12].

Поступове впровадження штучного інтелекту у діяльність органів публічної влади призводить до формування нової парадигми врядування, яка ґрунтується на алгоритмічній обробці інформації, автоматизованій підтримці рішень та зміненому балансі між людською й технічною участю у владних процесах. У науковому дискурсі ця модель позначається як *алгоритмічне врядування* і характеризується особливим поєднанням ефективності, раціональності та ціннісної орієнтації діяльності держави.

Вагомим внеском у розуміння соціально-правової природи алгоритмізації публічного сектору є дослідження Д. Шиффа та співавторів, які аналізують явища «провалів публічної цінності» у процесі впровадження ШІ в діяльність державних органів [11]. Автори наголошують, що алгоритмічні системи, попри значний потенціал підвищення ефективності, здатні створювати ризики девіацій від базових цінностей публічного врядування — рівності, справедливості, орієнтованості на суспільне благо. У цьому контексті особливого значення набувають питання прозорості, належного контролю та інституційних механізмів відновлення порушеної публічної цінності.

Водночас, дослідження А. Ранерупа та Г. Хенріксена показує, що алгоритмічні системи безпосередньо впливають на зміст адміністративної дискреції, модифікуючи співвідношення між людською та технологічною агентністю у процесі ухвалення рішень [9]. Автори доводять, що автоматизовані процедури не усувають дискреційних елементів, а трансформують їх, зміщуючи їхній акцент з оперативного на інтерпретаційно-наглядний рівень. Таким чином, дискреція не зникає, а набуває нових форм, пов'язаних із необхідністю контролювати, коригувати та інтерпретувати результати роботи алгоритмічних систем.

Узагальнюючи наукові позиції, можна стверджувати, що алгоритмічне врядування формує нову управлінську парадигму, у центрі якої перебуває поєднання технологічної ефективності з

гуманітарно-правовими вимогами забезпечення публічної цінності, захисту прав людини та збереження належної дискреції державних службовців. Ці аспекти повною мірою узгоджуються з європейськими етичними та нормативними орієнтирами, що підкреслюють пріоритет людського контролю та відповідальності при використанні ШІ у сфері публічної влади [2; 3].

Стан та динаміка впровадження штучного інтелекту у публічному секторі.

Розвиток цифрової держави в Європі демонструє стале зростання застосування штучного інтелекту в управлінських і сервісних функціях. Значний внесок у вивчення цих процесів здійснили Р. Медалья та Л. Тангі, які, спираючись на емпіричний аналіз практик різних країн ЄС, показали, що впровадження ШІ у публічному секторі зумовлюється поєднанням стратегічних, політичних і соціальних чинників, серед яких особливе значення мають державні цифрові стратегії, рівень даних, кваліфікація персоналу та спроможність інституцій до інновацій [5]. Автори підкреслюють, що європейські адміністрації рухаються у напрямі інтеграції ШІ насамперед у сфері управлінської аналітики, електронних сервісів та процесів підтримки рішень.

Важливий аналітичний вимір становлять також дані досліджень, присвячених практичним проблемам упровадження ШІ в органах влади різних європейських юрисдикцій, зокрема в межах багатоетапних досліджень щодо викликів імплементації інноваційних технологій у державному секторі [13]. У зазначених роботах простежено, що європейський контекст характеризується поєднанням просунутої цифрової інфраструктури та підвищених очікувань суспільства щодо відповідальності, прозорості й належного врядування, що ставить перед державою комплекс завдань організаційного та правового характеру.

Наукові дослідження одноставно свідчать, що впровадження штучного інтелекту в діяльність органів публічної влади супроводжується низкою структурних, управлінських і поведінкових бар'єрів. Розгорнутий систематичний огляд, здійснений М. Ашоком та Р. Маданом, засвідчує, що до ключових стримувальних чинників належать обмеженість ресурсів, нестача кваліфікованого персоналу, інерційність адміністративних процедур, а також недостатній рівень міжвідомчої координації [4]. Автори наголошують, що результативність упровадження штучного інтелекту визначається передусім організаційною готовністю публічних інституцій адаптувати власні процеси до нових технологічних вимог.

Подібні висновки підтверджуються також порівняльними кейс-аналізами, здійсненими О. Нойманом та співавторами, які встановили, що адміністративні організації відрізняються за ступенем інституційної відкритості до інновацій, що безпосередньо впливає на швидкість та глибину інтеграції алгоритмічних систем [7]. Особливу роль відіграють управлінські практики, здатність керівництва підтримувати інновації та створювати умови для внутрішньої трансформації організаційної культури.

Таким чином, бар'єри впровадження ШІ мають багаторівневий характер: від технічних і кадрових до нормативно-організаційних та культурних. Їх подолання є ключовою передумовою формування дієздатної цифрової адміністрації, спроможної забезпечувати якісні публічні послуги та підзвітність перед суспільством.

Аналіз досліджень К. ван Ноордта та Дж. Місураки засвідчує, що застосування штучного інтелекту у сфері надання публічних послуг сприяє підвищенню точності оцінювання, швидкості обробки інформації та стандартизації адміністративних процедур [14]. Автори пропонують рамкові підходи до оцінювання впливу алгоритмічних систем на публічні послуги, підкреслюючи залежність їх ефективності від рівня інтеграції у сервісні процеси держави.

Водночас у праці Ф. Банністера та Р. Конноллі акцентовано увагу на амбівалентності наслідків алгоритмізації публічного управління: поряд із підвищенням ефективності та оптимізацією управлінських процедур виникають ризики непрозорості, зниження зрозумілості адміністративних рішень і переоцінки алгоритмічної об'єктивності [1]. Автори наголошують, що «адміністрування за алгоритмом» змінює традиційну структуру управління, оскільки частина владних функцій передається автоматизованим системам, що потребує чіткого нормативного регулювання та збереження принципів належного врядування.

У сукупності наведені дослідження демонструють, що вплив ШІ на адміністративні процеси є суттєвим і багатовимірним: технології здатні підвищувати ефективність сервісів, проте водночас ускладнюють вимоги до підзвітності, етичності та перевірюваності результатів діяльності органів влади.

3. Етичні та регуляторні орієнтири застосування штучного інтелекту

Європейський регуляторний дискурс щодо застосування штучного інтелекту окреслює широкий спектр етичних, правових та інституційних вимог до його використання у публічному секторі.

Європейська етична хартія щодо застосування штучного інтелекту в судових системах, ухвалена Радою Європи, наголошує на необхідності забезпечення принципів підзвітності, справедливості та збереження контролю людини над автоматизованими процесами, фіксуючи, що алгоритмічні рішення мають бути зрозумілими, перевірюваними та не створювати необґрунтованих ризиків для прав людини [2].

У свою чергу, аналітичні матеріали Європейського парламенту та Спільного дослідницького центру (JRC) виокремлюють ключові етичні виклики впровадження штучного інтелекту – прозорість, недискримінацію, надійність і відповідальність, підкреслюючи необхідність формування нормативних механізмів, здатних гарантувати безпеку та суспільну довіру до алгоритмічних технологій [3]. У сукупності зазначені документи формують комплексну європейську модель регулювання, у межах якої пріоритет прав людини розглядається як визначальний орієнтир цифрової трансформації публічної влади.

Питання алгоритмічної відповідальності, прозорості та меж дискреції державних органів посідають центральне місце й у сучасних наукових дослідженнях. У працях А. Ранерупа та Г. Хенріксена показано, що автоматизовані рішення трансформують зміст адміністративної дискреції, зміщуючи акцент із традиційної індивідуальної оцінки на контроль за функціонуванням алгоритмів, що, своєю чергою, зумовлює потребу у нових формах управлінської та юридичної відповідальності [9].

Аналогічне питання порушують Д. Шифф та співавтори, які доводять, що непрозорість алгоритмічних систем може призводити до так званих «провалів публічної цінності», коли досягнення технічної ефективності суперечить фундаментальним принципам належного врядування [11]. На міжнародно-правовому рівні С. Рабет Ганнаді звертає увагу на необхідність адаптації норм міжнародного публічного права до викликів, пов'язаних із застосуванням високоризикових систем штучного інтелекту, зокрема в аспекті відповідальності держав за можливі порушення прав людини [8]. Таким чином, етичні й правові орієнтири застосування ШІ постають як невід'ємний елемент забезпечення законності й легітимності цифрової трансформації держави.

4. Інституційні виклики для державного управління

4.1. Підготовка персоналу та управлінська спроможність. Успішність інтеграції технологій штучного інтелекту значною мірою визначається рівнем управлінської спроможності органів влади та готовністю персоналу діяти в умовах цифрової трансформації. Дослідження К. Сенькевіч-Малійорек переконливо показує, що у багатьох муніципальних структурах саме кадрові й компетентнісні чинники є центральними бар'єрами впровадження ШІ: управлінці потребують нових знань, навичок аналітичної роботи та розуміння алгоритмічних процесів [12]. Науковці підкреслюють, що без належної професійної підготовки державних службовців технологічні інновації не здатні забезпечити очікуваний адміністративний ефект.

У свою чергу, І. Мергель та співавтори наголошують, що інституційні виклики охоплюють також організаційні обмеження, пов'язані з інерційністю адміністративних процедур, дефіцитом спеціалізованих фахівців і недостатнім розвитком внутрішніх механізмів інноваційного управління [6]. Автори підкреслюють, що формування управлінської спроможності в умовах цифровізації потребує структурного оновлення адміністративних систем, посилення міжвідомчої координації та впровадження практик адаптивного менеджменту. У цьому контексті кадровий і організаційний виміри виступають взаємопов'язаними передумовами результативного застосування штучного інтелекту в публічному секторі.

4.2. Баланс автоматизованих рішень та людської дискреції. Алгоритмізація публічного управління неминуче актуалізує питання співвідношення автоматизованої обробки даних та людської дискреції. У дослідженні А. Ранерупа та Г. Хенріксена обґрунтовано, що автоматизовані рішення не усувають дискреційний елемент, а трансформують його: роль посадової особи зміщується від безпосереднього ухвалення рішення до контролю, інтерпретації та коригування результатів алгоритмічних процесів [9]. Така трансформація зумовлює необхідність нового осмислення меж відповідальності та підзвітності, оскільки державний службовець фактично виступає посередником між алгоритмом і громадянином.

Ці висновки доповнюються дослідженням Ф. Банністера та Р. Конноллі, які звертають увагу на напруження між інструментальною ефективністю автоматизації та традиційними принципами демократичного управління, зокрема відкритістю, обґрунтованістю та зрозумілістю адміністративних рішень [1]. Алгоритмічні системи можуть зменшувати ризик людської помилки, проте

водночас породжують ефект «чорної скриньки», коли логіка ухвалення рішення стає малодоступною для його адресата. За таких умов забезпечення належного балансу між автоматизованими процедурами та людською участю набуває ключового значення для легітимності дій органів публічної влади.

4.3. Забезпечення публічної довіри: етика, пояснюваність і механізми контролю. Довіра суспільства до алгоритмічних рішень є визначальною умовою легітимності цифрового врядування. Європейська етична хартія щодо застосування штучного інтелекту у правосудді акцентує, що такі системи мають функціонувати відповідно до принципів прозорості, пояснюваності та підзвітності, а формування довіри потребує чітких гарантій недискримінації та можливості ефективного людського контролю за алгоритмами [2]. Подібні орієнтири містяться і в аналітичних матеріалах Європейського парламенту та JRC, які підкреслюють необхідність упровадження процедур контролю, оцінювання ризиків і забезпечення відповідальності за функціонування алгоритмічних систем [3].

Проблематика публічної довіри тісно пов'язана з небезпекою «провалів публічної цінності», на які звертають увагу Д. Шифф та співавтори: навіть технологічно ефективні рішення можуть суперечити фундаментальним засадам публічного врядування, якщо вони є непрозорими, складними для перевірки або схильними до системних помилок [11]. З огляду на це забезпечення публічної довіри потребує не лише технічної надійності систем штучного інтелекту, а й створення розвинених інституційних механізмів нагляду, апеляцій, ревізії та етичного оцінювання, які у сукупності формують основу правової й моральної легітимації цифрових технологій у діяльності держави.

Висновки. Цифрова трансформація публічного управління засвідчує, що технології штучного інтелекту стають не додатковим інструментом, а структурним чинником модернізації державної влади. Їх упровадження спрямоване на підвищення ефективності адміністративних процедур, удосконалення аналітичної підтримки рішень та розширення можливостей надання публічних послуг. Водночас ці процеси виявляють наявні інституційні обмеження й потребу у сутнісному оновленні управлінських підходів, організаційної культури та кадрової спроможності органів влади.

Використання алгоритмічних систем трансформує характер публічної влади, змінюючи співвідношення між людською дискрецією та автоматизованими процедурами. ШІ здатний підсилювати об'єктивність і раціональність управлінських рішень, проте одночасно ставить перед державою додаткові вимоги щодо прозорості, пояснюваності та відповідальності. Збереження балансу між технологічною інновацією та фундаментальними принципами публічного права є ключовою умовою легітимності цифрового врядування.

Етичні та правові орієнтири, сформовані європейськими інституціями, визначають стратегічний напрям належного використання ШІ в публічному секторі. Їх ядром є пріоритет прав людини, забезпечення нагляду за алгоритмічними процесами, недопущення дискримінації та гарантована можливість ефективного контролю з боку держави і суспільства. Ці принципи мають бути інтегровані у національну регуляторну політику, забезпечуючи інституційну стійкість та правову визначеність.

У підсумку штучний інтелект відкриває значний потенціал для розвитку сучасної держави, проте його реалізація потребує виваженої державної політики, науково обґрунтованої нормативної бази та високого рівня управлінської компетентності. Лише за таких умов цифрова трансформація слугуватиме не технічною зміною, а якісним оновленням публічного врядування, здатного відповідати викликам нової епохи та забезпечувати суспільне благо в умовах швидкоплинних технологічних зрушень.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Bannister, F., Connolly, R. Administration by algorithm: A risk management framework. *Information Policy*, 2020. Vol. 25 Issue 4. P. 471-490. DOI: 10.3233/IP-200249.
2. Council of Europe, CEPEJ. European Ethical Charter on the Use of Artificial Intelligence in Judicial Systems. Strasbourg: Council of Europe, 2018. URL: <https://rm.coe.int/ethical-charter-en-for-publication-4-december-2018/16808f699c>.
3. European Parliament; Joint Research Centre. Artificial intelligence: Potential benefits and ethical challenges. Annex I. Luxembourg: Publications Office of the European Union,

2020. URL: [https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/STUD/2020/641507/EPRS_STU\(2020\)641507\(ANN1\)_EN.pdf](https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/STUD/2020/641507/EPRS_STU(2020)641507(ANN1)_EN.pdf).
4. 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. Issue 1. DOI: 10.1016/j.giq.2022.101774.
 5. Medaglia, R., Tangi, L. The adoption of Artificial Intelligence in the public sector in Europe: Drivers, challenges, and opportunities. *Proceedings of the 15th International Conference on Theory and Practice of Electronic Governance*. Guimarães Portugal. P. 10–18. DOI: 10.1145/3560107.3560110.
 6. Mergel, I. et al. Implementing AI in the public sector. *Public Management Review*, 2023 (advance online publication). DOI: 10.1080/14719037.2023.2231950.
 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. DOI: 10.1080/14719037.2022.2048685.
 8. Rabet Ghannadi, S. Artificial Intelligence and International Law: Challenges and Opportunities. *Legal Studies in Digital Age*, 2026. Vol. 5(1). P. 1–15. DOI: 10.61838/kman.lsd.207.
 9. Ranerup, A., Henriksen, H. Z. 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. DOI: 10.1177/0894439320980434.
 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. DOI: 10.1080/01900692.2021.1988637.
 11. Schiff, D., et al. Assessing public value failure in government adoption of artificial intelligence. *Public Administration*, 2022. Vol. 100. Issue 3. P. 653–673. DOI: 10.1111/padm.12742.
 12. Sienkiewicz-Małyjurek, K. Whether AI adoption challenges matter for public managers? The case of Polish cities. *Government Information Quarterly*. 2023. Vol. 40. P. 657–673. DOI: 10.1016/j.giq.2023.101828.
 13. Tangi, L., et al. The challenges of AI implementation in the public sector. An in-depth case studies analysis. Proceedings of the 24th Annual International Conference on Digital Government Research. Digital government and solidarity. Gdansk Poland. 2023. P. 414–422. DOI: 10.1145/3598469.3598516.
 14. Van Noordt, C., Misuraca, G. Evaluating the impact of artificial intelligence technologies in public services: towards an assessment framework. *Proceedings of the 13th International Conference on Theory and Practice of Electronic Governance, ICEGOV 2020: 13th International Conference on Theory and Practice of Electronic Governance*, 2020. Athens Greece. P. 8–16. DOI: 10.1145/3428502.3428504.
 15. 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. DOI: 10.1080/01900692.2021.1947319.