

# МЕХАНІЗМИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

УДК 351:004

DOI <https://doi.org/10.32782/TNU-2663-6468/2024.1/09>

**Арутюнян В.Е.**

Класичний приватний університет

## ІНТЕГРАЦІЯ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ У ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ: ДОСЛІДЖЕННЯ КРАЩИХ ПРАКТИК ТА СТРАТЕГІЙ

*Стаття зосереджена на ролі штучного інтелекту (ШІ) у публічному управлінні, описуючи виклики та можливості, які він пропонує для розвитку відкритого та відповідального державного адміністрування. Автори досліджують різні підходи урядів до інтеграції ШІ у свої стратегії та процеси прийняття рішень, підкреслюючи значення національних стратегій та політик. Вони аналізують, як ШІ може сприяти підвищенню ефективності публічних послуг, забезпечуючи при цьому відповідальність і прозорість у відносинах між урядом та громадянами. Через порівняльний аналіз різних країн та їх підходів до управління ШІ, стаття висвітлює важливість адаптації та інновацій у публічному управлінні, враховуючи соціальні, економічні та етичні виклики, пов'язані з використанням цих технологій. Результати дослідження підкреслюють необхідність глибшого розуміння впливу ШІ на державне управління, а також важливість розвитку компетенцій та знань серед державних службовців для ефективного використання цих технологій.*

*На основі аналізу викладеного в статті, можна виділити ключові напрямки використання штучного інтелекту у публічному управлінні, які включають автоматизацію адміністративних процесів, покращення прийняття рішень на основі даних, розробку інноваційних публічних послуг та зміцнення демократичного контролю через забезпечення прозорості та відповідальності. Також розглядається вплив ШІ на підвищення доступності та якості публічних послуг, ефективність управління ресурсами та оптимізацію внутрішніх процесів у державних органах.*

*Особлива увага приділяється етичним аспектам використання ШІ у публічному секторі, включаючи необхідність розробки чітких правил та стандартів для забезпечення захисту даних, приватності громадян та недопущення дискримінації. Автори наголошують на значенні міжсекторальної взаємодії та співпраці між урядом, науковою спільнотою, приватним сектором та громадянським суспільством у розробці та імплементації інноваційних рішень на базі ШІ.*

*Завершальною частиною є рекомендації щодо подальшого розвитку та інтеграції ШІ у стратегії публічного управління. Підкреслюється необхідність постійного аналізу впливу технологій на суспільство, адаптації нормативно-правової бази, розвитку навичок та компетенцій державних службовців, а також залучення широких верств населення до дискусій про майбутнє публічного управління в епоху цифровізації.*

*Це дослідження відкриває перспективи для подальших наукових розвідок у сфері публічного адміністрування, акцентуючи на потенціалі штучного інтелекту як інструменту для досягнення більш ефективного, інклюзивного та відкритого управління.*

**Ключові слова:** штучний інтелект, публічне управління, відкрите управління, відповідальне адміністрування, ефективність публічних послуг, прозорість уряду, етичні аспекти ШІ.

**Постановка проблеми.** У сучасному світі публічне управління стикається з різноманітними викликами, що вимагають інноваційного підходу до своєї організації та виконання. Значний потенціал у цьому контексті представляє штучний інтелект (ШІ), який може радикально трансформувати

механізми публічного адміністрування, зробити їх більш ефективними, прозорими та відповідальними. Однак інтеграція ШІ в державне управління порушує ряд питань, зокрема стосовно етики, безпеки даних, приватності, а також ризику посилення нерівності та дискримінації. Постановка

проблеми полягає у визначенні шляхів ефективного використання ШІ у публічному секторі, що вимагає глибокого аналізу потенційних переваг та ризиків, розробки стратегій адаптації та впровадження технологій, які відповідають вимогам сучасного суспільства та державного управління.

Необхідно врахувати вплив на законодавчу базу, забезпечити права та свободи громадян, водночас підвищуючи ефективність та доступність публічних послуг. Також критично важливим є розвиток навичок та знань серед державних службовців для роботи з новітніми технологіями. Розгляд цих аспектів дозволить сформувати комплексний підхід до використання ШІ у публічному управлінні, що сприятиме формуванню відкритого та відповідального державного адміністрування.

Інтеграція штучного інтелекту у публічне управління має стратегічне значення для підвищення його ефективності та реактивності перед викликами сучасності. Це вимагає не лише технологічних інновацій, а й зміни в організаційних культурах, розвитку політик, які сприяють етичному застосуванню ШІ, та забезпечення належного рівня прозорості та залучення громадянства. Подолання інституційних бар'єрів, створення механізмів для захисту даних та приватності, а також розробка адекватних навчальних програм для підвищення кваліфікації службовців є ключовими завданнями на шляху до інтеграції ШІ в державне управління.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Всебічний огляд досліджень, присвячених застосуванню штучного інтелекту (ШІ) в галузі публічного управління, розкриваючи виклики, можливості та перспективи, які ШІ відкриває для державного управління. Крістіан Джефал та ін. зосереджуються на викликах управління ШІ для політиків, аналізуючи національні стратегії 22 країн та Європейського Союзу. Вони виявляють значні варіації в підходах урядів до управління ШІ, включаючи сприяння саморегулюванню та комбінації підприємницьких та регулятивних підходів [1]. Олександр Бухман та ін. наголошують на важливості відповідального інноваційного підходу до ШІ, що вимагає публічних дискусій та включення громадян у процес прийняття рішень [2]. Жоао Рейс та ін. аналізують вплив ШІ на цифрову еру в політиці та управлінні, підкреслюючи необхідність поглиблених наукових досліджень у галузях, де цифрова трансформація переважає над ШІ [3]. Роксана Раду досліджує національні підходи до управління ШІ з точки зору гібридного управління, виявляючи етично-

орієнтовані системи та функціональну невизначеність у стратегіях урядів [4]. Двіведі Ю.К. та ін. звертають увагу на трансформаційний потенціал ШІ у підвищенні ефективності в різних доменах, зазначаючи про необхідність подальших досліджень для оцінки впливу та потенційних викликів [5]. Штрауб В. та ін. пропонують концепції для аналізу систем ШІ у державному управлінні, з метою сприяння оперативності, міждисциплінарного діалогу та демократичного управління [6]. Девід Вальє-Крус та ін. досліджують алгоритмічний підхід до обробки бюджетних даних за допомогою ШІ, що може підвищити ефективність урядового прийняття рішень у процесі використання бюджетних ресурсів [7]. Даніель Толл та ін. досліджують представлення ШІ у шведських політичних документах та асоціації ШІ з покращенням ефективності та якості обслуговування [8]. Ахмет Ефе з IFRC в Анкарі, Туреччина, аналізує зв'язок між ШІ, застосунками електронного уряду та концепцією Суспільства 5.0 в Туреччині [9].

У цілому, всі дослідження висвітлюють величезний потенціал ШІ для трансформації публічного управління, підкреслюючи важливість етичних, безпекових та прозорісних аспектів у впровадженні нових технологій. Автори закликають до подальших досліджень для глибшого розуміння можливостей і викликів, пов'язаних з використанням ШІ в урядових процесах, наголошуючи на необхідності розробки та дотримання нових принципів етики ШІ.

**Постановка завдання. Метою статті** є дослідження кращих практик та стратегій інтеграції ШІ у публічне управління, аналізуючи як успішні приклади впровадження, так і потенційні ризики та виклики, пов'язані з цим процесом. В контексті глобального переходу до більш цифровізованих урядових структур, розуміння ключових факторів успіху, а також перешкод на шляху до інтеграції ШІ, є критично важливим для забезпечення, що інновації слугують суспільному благу та сприяють створенню більш ефективного, відповідального та включеного уряду.

У статті буде здійснено огляд літератури, аналіз кейсів з різних країн і формулювання рекомендацій щодо розробки та впровадження національних стратегій ШІ в урядуванні. Метою є визначення, як ШІ може оптимізувати державне управління, покращити якість публічних послуг і забезпечити більшу прозорість та залученість громадян, а також ідентифікація найкращих методів управління ризиками та викликами, пов'язаними з цифровими інноваціями в державному секторі.

**Виклад основного матеріалу.** У сучасному світі технології штучного інтелекту (ШІ) революціонізують майже кожен аспект нашого життя, від особистої ефективності до способів ведення бізнесу. З огляду на свої потужні можливості, ШІ набуває все більшої уваги в контексті публічного управління, де його потенціал для оптимізації робочих процесів, підвищення ефективності послуг та зміцнення зв'язку між урядом та громадянами є надзвичайно важливим. Інтеграція ШІ в державне управління відкриває нові перспективи для підвищення якості та доступності публічних послуг, але разом з тим ставить перед дослідниками, політиками та практиками ряд викликів та питань, що стосуються етики, безпеки, прозорості та відповідальності.

Науковці Крістіан Джефал та ін. зосереджують свої дослідження на викликах управління технологіями на основі штучного інтелекту (ШІ) для політиків і вносять вклад у розуміння того, як держави планують управління ШІ, враховуючи роль, яку вони припускають, та спосіб, яким вони розвивають ШІ відповідальним чином [1]. Дослідження охоплює різні політичні інструменти в 22 країнах та Європейському Союзі, виявляючи значні варіації в підходах урядів до управління ШІ, зокрема щодо пропонованих політичних заходів та їхньої концентрації на громадській відповідальності. Автори аналізують національні стратегії ШІ 22 країн і Європейського Союзу, досліджуючи набір політичних інструментів та регулятивні режими, які включають типи пропонованих політичних інструментів та підходи до громадської відповідальності. Отримані результати вказують на існування кількох режимів управління ШІ, з основною різницею між сприянням саморегулюванню та ринково-орієнтованими підходами, а також комбінацією підприємницьких та регулятивних підходів управління. Аналіз також показує, що підхід до громадської відповідальності в значній мірі незалежний від обраного набору політики управління ШІ, що свідчить про те, що відповідальність є загальною проблемою, яка не може бути прив'язана до конкретного підходу держав до технології.

Дослідження Олександра Бухмана та ін. зосереджена на важливості відповідального інноваційного підходу до штучного інтелекту (ШІ), що вимагає публічних дискусій з використанням глибокої демократії [2]. Це означає добре поінформований дебат, що залучає респондентів з публічного, приватного та громадського секторів до спільних зусиль з критичного розгляду

цілей і методів ШІ. Основна проблема полягає у непрозорості ШІ та сильних знанневих бар'єрах між експертами та громадянами, що підриває довіру до ШІ та ключові умови для дискусій. Автори розробляють новий фреймворк відповідальності для інновацій ШІ та підхід до деліберативного управління для реалізації цих відповідальностей, показуючи, як виконавці з індустрії ШІ можуть найефективніше взаємодіяти з експертами та неекспертами у різних соціальних майданчиках для сприяння обґрунтованим судженням щодо непрозорих систем ШІ та таким чином забезпечити їх демократичне управління. Автори ідентифікують три типи етичних проблем, специфічних для інновацій ШІ: проблеми доказовості, наслідки та епістемологічні проблеми. Вони пропонують новий фреймворк відповідальностей для інновацій у сфері ШІ, який передбачає розробку та підтримку інституцій, структур і механізмів, спрямованих на сприяння відповідальній інновації в ШІ. Зокрема, це передбачає здійснення управління відповідальностями, пов'язаними з доказами, наслідками та епістемологією.

Дослідження авторства Жоао Рейса та ін. зосереджене на аналізі впливу штучного інтелекту (ШІ) на цифрову еру у сфері політики та управління [3]. Метою дослідження є надання огляду того, як штучний інтелект формує цифрову еру, зокрема в аспектах прийняття політичних рішень та урядування. Дослідження використовує систематичний огляд літератури, що включає бібліометричний аналіз та аналіз змісту для генерації всеосяжних та глибоких знань. Основні результати підкреслюють, що штучний інтелект розглядається як продовження цифрової трансформації, але вказують на необхідність поглиблення наукових досліджень у галузях державного управління, урядового права та бізнес-економіки, де цифрова трансформація все ще переважає над штучним інтелектом. Виявлено переваги співпраці між публічним і приватним секторами в наданні державних послуг, однак також виявлені й негативні наслідки такої співпраці. Дослідження вказує на необхідність глибокого розуміння застосувань штучного інтелекту та пов'язаних з ними викликів, щоб політики могли враховувати нові можливості та їх наслідки при прийнятті рішень. Також зазначено про важливість освіти та урядових інвестицій для просування розвитку ШІ, а також про необхідність співпраці між університетами, публічним та приватним секторами для досягнення значних успіхів у цій області. Автори наголошують на тому, що штучний інтелект може

відіграти ключову роль у формуванні цифрових урядів, але потребує додаткових досліджень щодо конкретних сфер його застосування на урядовому рівні та вивчення соціальних питань, пов'язаних з використанням ШІ для покращення життя громадян.

Дослідження авторства Роксани Раду зосереджене на аналізі національних підходів до управління штучним інтелектом (ШІ) з точки зору гібридного управління [4]. Метою дослідження є надати перший всеосяжний аналіз національних стратегій з ШІ, відображаючи домінуючі регуляторні дискурси та пере(визначення) публічно-приватного порядку. Автор аналізує національні стратегії, опубліковані між 2017 та 2019 роками, розкриваючи різноманітні інституційні логіки, що грають та публічно-приватну взаємодію у дизайні управління ШІ, від етапу розробки до створення нових органів нагляду. Використовуючи квалітативний аналіз змісту, стратегії дюжини країн (настільки різних, як Канада та Китай) досліджуються, щоб визначити, як гібридна конфігурація встановлюється на місці. Висновки показують переважання етично-орієнтованих систем, а не правил, та сильну перевагу функціональної невизначеності як свідомих властивостей гібридного управління ШІ. Основні результати вказують на те, що більшість країн, включених у аналіз, обрали координований підхід з централізованою візією розвитку ШІ. Національні стратегії відображають авторитетні пріоритети, напрямки та розподіл ресурсів, які уряди завершили в порівняно короткі терміни. Однак вони варіюються за обсягом та довжиною, від секторальних візій розвитку ШІ до повноцінних промислових стратегій та всеосяжних урядових підходів, керованих багатьма акторами. В процесі розробки стратегії спостерігається розрив між ранніми приймачами стратегій ШІ та країнами, які знаходяться в процесі проектування своїх стратегій. Ранні приймачі, як правило, є лідерами ШІ та розвинутими країнами, а не країнами, що розвиваються. Замість системи, заснованої на правилах, 12 національних стратегій ввели та надали пріоритет етичній орієнтації. Усі проаналізовані документи (крім китайських та американських стратегій) акцентують на розробці етичних принципів та керівництві розвитком в нормативному напрямку. Відсутність чіткого визначення ролей для публічного та приватного секторів у стратегіях свідчить про високий ступінь функціональної невизначеності. Це вказує на те, що гібридність є як наміром уряду, так і результатом швидкого розвитку ШІ. Роксана

Раду закликає до подальших досліджень, щоб розширити вплив нового порядку ШІ, виявляючи, як його ранній дизайн впливає на розподіл (цифрової) влади, зокрема на рівні приватних стандартів та міжнародних порядків денних. В майбутньому роботи слід ідентифікувати ключові параметри та виміри гібридності, які пронизують практики різних зацікавлених сторін.

Дослідження Двіведі Ю.К. з іншими співавторами з різних університетів та наукових центрів було націлено на висвітленні суттєвих можливостей та дати реалістичну оцінку впливу, виклики та потенційну дослідницьку програму, яку ставить перед собою швидке поширення штучного інтелекту в різноманітних доменах: бізнес та управління, урядування, громадський сектор, наука та технології [5]. Результати дослідження підкреслюють трансформаційний потенціал ШІ у підвищенні ефективності і потенційній заміні людської праці та діяльності в широкому спектрі промислових, інтелектуальних та соціальних застосувань. Швидкість змін у новітніх технологічних досягненнях ШІ, включаючи прориви в алгоритмічному машинному навчанні та автономному прийнятті рішень, породжує нові можливості для продовження інновацій. Вплив ШІ може бути значним, оскільки потенційно може змінити індустрію, такі як фінанси, охорона здоров'я, виробництво, роздріб, ланцюги поставок, логістика та комунальні послуги. Основні виклики, що були ідентифіковані в дослідженні, включають потребу в подальших наукових дослідженнях у галузях державного управління, права та бізнес-економіки, де цифрова трансформація все ще має перевагу над штучним інтелектом. Також було виявлено переваги співпраці між публічним і приватним секторами у наданні державних послуг, але також ідентифіковано потенційні негативні наслідки такої співпраці.

Штрауб В. та ін.. провели інтегративний огляд літератури з метою ідентифікації і кластеризації ключових термінів, які часто зустрічаються у багатодисциплінарному вивченні штучного інтелекту [6]. На основі результатів бібліометричного аналізу, автори пропонують три нові багатоаспектні концепції для розуміння та аналізу систем штучного інтелекту для уряду (AI-GOV) у більш єдиний спосіб: (1) оперативна придатність, (2) епістемічна відповідність, та (3) нормативне розходження. Ці концепції слугують як розміри в концептуальній типології AI-GOV, що зв'язує кожен з них із зароджуючимися технічними стандартами вимірювання ШІ для сприяння

оперативності, заохочення міждисциплінарного діалогу та стимулювання дебатів серед тих, хто прагне переосмислити уряд із застосуванням ШІ. Мета дослідження полягала у створенні уніфікованого підходу до аналізу та розуміння систем ШІ для уряду, враховуючи оперативну придатність, епістемічну відповідність та нормативне розходження систем. Ці концепції спрямовані на поглиблення розуміння того, як системи штучного інтелекту можуть бути інтегровані в урядові процеси з урахуванням технічних можливостей, знань та нормативних очікувань суспільства. Отримані результати включають розробку трьох нових концепцій, які допомагають аналізувати і класифікувати системи ШІ в уряді, а також створення концептуальної типології для кращого розуміння взаємодії між ШІ та урядовими структурами. Це дослідження сприяє подальшому розвитку багатодисциплінарного діалогу та дебатів у сфері впровадження штучного інтелекту в урядові процеси, пропонуючи нові шляхи для теоретичного та практичного осмислення ролі ШІ в управлінні.

Дослідження авторства Девіда Вальє-Круса та ін. зосереджене на аналізі потенціалу штучного інтелекту (ШІ) для покращення урядового прийняття рішень у процесі розподілу бюджетних ресурсів [7]. Автори пропонують алгоритмічний підхід до обробки бюджетних вхідних даних (конкретні видатки) для генерації певних виходів (економічні, політичні та соціальні результати). Вони використовують багатошаровий перцептрон і багатоцільовий генетичний алгоритм для аналізу відкритих даних Світового банку з 1960 по 2019 рік, що охоплює 217 країн. Метою дослідження було виявити, до якої міри техніки штучного інтелекту можуть допомогти у розподілі державних витрат для збільшення ВВП, зниження інфляції та зменшення індексу Джині. Встановлено, що використання такого типу системи підтримки прийняття рішень у розподілі державних витрат має переваги завдяки здатності обробляти великі обсяги даних і знаходити взаємозв'язки, які не легко виявити, включаючи численні нелінійні зв'язки. Деякі технічні аспекти процесу розподілу витрат могли б бути покращені за допомогою таких технік. Результати дослідження узгоджуються з висновками наукової літератури про державні бюджети, використовуючи традиційні статистичні методи. Таким чином, дослідження підкреслює потенціал штучного інтелекту в покращенні урядового прийняття рішень шляхом підтримки державних менеджерів та урядових посадовців з симуляціями, новими ідеями та інноваційними підходами

для кращого розуміння даних і динаміки між численними змінними.

Дослідження авторства Данієля Толла та ін., було представлено на 18-ій Міжнародній конференції з електронного урядування (EGOV) у вересні 2019 року в Сан-Бенедетто-дель-Тренто, Італія [8]. Автори досліджують, як штучний інтелект (ШІ) представлений у шведських політичних документах, і які цінності приписуються використанню ШІ. Вони аналізують шведські політичні документи та класифікують переваги, міркування та ризики, пов'язані з ШІ, в різні ідеали цінностей, виходячи з встановленої рамки цінностей електронного урядування. Дослідження виявляє, що існує розбіжність у дискурсі на рівні політики щодо використання ШІ між різними ідеалами цінностей. Висновки показують, що ШІ сильно асоціюється з покращенням ефективності та якості обслуговування, що відповідає попереднім дослідженням політики електронного урядування. Цікаво, що мало переваг виділяється щодо залучення громадян у процес прийняття політичних рішень. Для створення реалістичних очікувань щодо того, як ця технологія може бути корисною для суспільства, потрібен більш нюансований погляд на ШІ. Це резюме охоплює весь обсяг дослідження, надаючи уявлення про те, як шведський уряд бачить потенціал штучного інтелекту для покращення якості та ефективності державного управління, з одночасним вказівкам на потребу в додаткових дослідженнях для глибшого розуміння можливостей і ризиків, пов'язаних з ШІ.

Дослідження авторства Ахмета Ефе з IFRC, Анкара, Туреччина, досліджує взаємозв'язок між штучним інтелектом (ШІ), застосунками електронного уряду та концепцією Суспільства 5.0 [9]. Метою дослідження є аналіз потенціалу та ризиків інтеграції цих технологій, зокрема в контексті підходу Суспільства 5.0 в Туреччині. Автор здійснив всебічний аналіз, включаючи огляд літератури, звіти за галузями та логічні оцінки, з метою максимального використання потенціалу ШІ та застосувань Четвертої промислової революції (4IR). Основні результати дослідження показують, що широке впровадження інноваційних технологій ШІ та застосунків може значно покращити оперативну ефективність, знизити витрати та підвищити загальну ефективність бізнес-процесів. Такий підхід обіцяє не лише трансформувати соціоекономічні структури, але й адресувати глобальні виклики, такі як зміна клімату, нестача ресурсів, пандемії та кризи в галузі охорони

здоров'я. Однак глобальна інтеграція практик ШІ ставить низку питань та викликів, пов'язаних з людськими цінностями, справедливістю, прийняттям рішень, конфіденційністю, безпекою та відповідальністю. У зв'язку з цим важливо розробити та дотримуватися нових принципів етики ШІ, встановлюючи настанови для відповідального використання технології ШІ, забезпечуючи її ретельний нагляд та ефективне керування її розширеними когнітивними можливостями.

**Висновки.** Широкомасштабне впровадження технологій штучного інтелекту (ШІ) в державне управління відкриває значні можливості для підвищення ефективності, прозорості та відповідальності урядів. Дослідження, проведені різними авторами, підкреслюють важливість розробки інтегрованих стратегій, які враховують етичні, правові та соціальні аспекти використання ШІ. Ключовим є глибше розуміння впливу ШІ на публічне управління, розвиток навичок серед державних службовців та взаємодія з громадськістю для створення адаптивного нормативно-правового середовища.

Аналіз стратегій країн щодо управління ШІ виявив різноманітні підходи, що залежать від

конкретних національних контекстів, з особливим акцентом на громадській відповідальності та етичних орієнтирах. Це підкреслює необхідність міжсекторальної співпраці та глибоких публічних дискусій для забезпечення відповідального інноваційного підходу до впровадження ШІ. Дослідження також вказують на потенційні виклики, зокрема ризики, пов'язані з приватністю, безпекою даних та соціальною справедливістю, що вимагає ретельного нагляду та регулювання.

Перспективи подальших досліджень в області використання ШІ в публічному управлінні включають розширення аналітичних рамок для глибшого розуміння взаємодії між ШІ та державними процесами, вивчення довгострокових ефектів інтеграції ШІ на якість публічних послуг, а також розробку комплексних моделей для оцінки ризиків та переваг використання ШІ в різних сферах управління. Важливо зосередити увагу на розробці механізмів для забезпечення етичного використання ШІ, захисту даних та приватності громадян, що стане ключем до досягнення відповідального і включного цифрового управління, здатного відповідати на сучасні виклики і потреби суспільства.

#### Список літератури:

1. Djeflal C., Siewert M. B., Wurster S. Role of the state and responsibility in governing artificial intelligence: a comparative analysis of AI strategies. *Journal of European Public Policy*. 2022. Vol. 29, № 11. P. 1–23. DOI: 10.1080/13501763.2022.2094987
2. Buhmann A., Fieseler C. Deep Learning Meets Deep Democracy: Deliberative Governance and Responsible Innovation in Artificial Intelligence. *Cambridge University Press on behalf of the Society for Business Ethics*. 2022. Vol. 33 № 1. P. 146–179. DOI: 10.1017/beq.2021.42.
3. Reisl J., Espirito P., Melao N. Artificial Intelligence in Government Services: A Systematic Literature Review. *WorldCIST'19 2019*. (16–19 April Galicia, Spain). Galicia 2019. P. 241–252. DOI: 10.1007/978-3-030-16181-1\_23
4. Radu R. Steering the governance of artificial intelligence: national strategies in perspective. *POLICY AND SOCIETY*. 2021, Vol. 40, № 2. P. 178–193. DOI: 10.1080/14494035.2021.1929728
5. Dwivedi Y. K., Hughes L., Ismagilova E., Aarts G., Coombs C., Crick T., Duan Y., Dwivedi R., Janssen M. et al. Artificial Intelligence (AI): Multidisciplinary perspectives on emerging challenges, opportunities, and agenda for research, practice and policy. *International Journal of Information Management*. 2019. Vol. 45. P. 1–49. DOI: 10.1016/j.ijinfomgt.2019.08.002
6. Straub V. J., Morgan D., Bright J., Margetts H. Artificial intelligence in government: Concepts, standards, and a unified framework. *Government Information Quarterly*. 2023. Vol. 40, № 4. P. 1–34. DOI: 10.48550/arXiv.2210.17218
7. Valle-Cruz D., Fernandez-Cortez V., Gil-Garcia J.R. From E-budgeting to smart budgeting: Exploring the potential of artificial intelligence in government decision-making for resource allocation. *Government Information Quarterly*. 2022. Vol. 39, № 2. P. 3–19. DOI: 10.1016/j.giq.2021.101644.
8. Toll D., Lindgren I., Melin U., Madsen C. Artificial Intelligence in Swedish Policies: Values, Benefits, Considerations and Risks. *18th International Conference on Electronic Government (EGOV)*. (Sep 2019, San Benedetto del Tronto, Italy). San Benedetto del Tronto 2019. P. 301–310. DOI: 10.1007/978-3-030-27325-5\_23
9. Efe, A. An Evaluation on the Relationship of Society 5.0, E-Government Applications and Artificial Intelligence. *Journal of Civilization and Society*. 2023. Vol. 7, № 2. P. 95–113. DOI: 10.51117/metder.2023.38

**Arutiunian V.E. INNOVATIVE APPROACHES TO PUBLIC MANAGEMENT:  
THE ROLE OF ARTIFICIAL INTELLIGENCE IN CREATING OPEN AND ACCOUNTABLE  
GOVERNMENT ADMINISTRATION**

*The article focuses on the role of artificial intelligence (AI) in public administration, highlighting challenges and opportunities for developing open and accountable government administration. It examines various government approaches to AI integration into strategies and decision-making processes, emphasizing the importance of national strategies and policies. The authors analyze how AI can enhance public service efficiency while ensuring accountability and transparency between the government and citizens. Through a comparative analysis of different countries and their AI management approaches, the article underscores the need for adaptation and innovation in public administration, considering social, economic, and ethical challenges associated with these technologies. The research findings emphasize the necessity for a deeper understanding of AI's impact on state administration and the importance of developing skills and knowledge among civil servants for effective use of these technologies. Key directions for AI use in public administration include automating administrative processes, improving data-driven decision-making, developing innovative public services, and strengthening democratic control through transparency and accountability. The article also addresses AI's impact on enhancing the accessibility and quality of public services, resource management efficiency, and optimization of internal processes in state organs. Special attention is given to the ethical aspects of AI use in the public sector, including the need to develop clear rules and standards to protect data, ensure citizens' privacy, and prevent discrimination. The authors highlight the significance of cross-sectoral interaction and collaboration between the government, the scientific community, the private sector, and civil society in developing and implementing innovative AI-based solutions. The final part offers recommendations for further development and integration of AI into public administration strategies, stressing the importance of continuous technology impact analysis on society, adapting the legal framework, developing civil servants' skills and competencies, and involving the broader population in discussions about the future of public administration in the digital era. This research opens prospects for further scientific explorations in the field of public administration, focusing on AI's potential as a tool for achieving more effective, inclusive, and open governance.*

**Key words:** artificial intelligence, public administration, open governance, accountable administration, public service efficiency, government transparency, ethical aspects of AI.