

УДК 004.8:351:17

Орел Юрій Леонідович

кандидат наук з державного управління, доцент,
завідувач кафедри управління персоналом та підприємництва
ННІ «Інститут державного управління»
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна

Orel Yurii

Candidate of Sciences (PhD) in Public Administration, Associate Professor,
Head of the Personnel Management and Entrepreneurship Department
Education and Research Institute "nstitute of Public Administration"
V.N. Karazin Kharkiv National University
ORCID: 0000-0003-1419-9842

Мунтян Лілія Яківна

кандидат технічних наук,
доцент кафедри морфології та громадського здоров'я
Чорноморського національного університету імені Петра Могили

Muntian Liliia

Candidate of Engineering Sciences, Associate Professor
Department of Morphology and Public Health
Petro Mohyla Black Sea National University
ORCID: 0000-0001-8456-4564

DOI: 10.25313/2617-572X-2026-3-68-7

ВИКОРИСТАННЯ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ: РИЗИКИ, ЕТИЧНІ ВИКЛИКИ ТА УПРАВЛІНСЬКІ МЕХАНІЗМИ ВПРОВАДЖЕННЯ

USE OF ARTIFICIAL INTELLIGENCE IN PUBLIC ADMINISTRATION: RISKS, ETHICAL CHALLENGES AND IMPLEMENTATION MECHANISMS

Анотація. Вступ. У статті досліджено особливості застосування штучного інтелекту в публічному управлінні в умовах цифрової трансформації держави. Особливу увагу приділено впливу інтелектуальних систем на процеси прийняття управлінських рішень, а також пов'язаним із цим ризикам і етичним викликам. У сучасних умовах штучний інтелект поступово трансформується з інструменту підтримки управлінських процесів у структурний елемент системи публічного управління, впливаючи на логіку прийняття рішень, розподіл відповідальності та характер взаємодії між державою і суспільством.

Мета. Метою дослідження є аналіз використання штучного інтелекту у сфері публічного управління з акцентом на його вплив на процеси прийняття управлінських рішень та надання публічних послуг, а також визначення пов'язаних із цим ризиків і етичних викликів та окреслення підходів до формування управлінських механізмів його застосування.

Матеріали та методи. Дослідження базується на аналізі наукових публікацій, аналітичних звітів міжнародних організацій та практик застосування штучного інтелекту у публічному секторі. Для досягнення поставленої мети використано поєднання загальнонаукових та спеціальних методів. Теоретичне узагальнення дало змогу систематизувати підходи до використання інтелектуальних систем у публічному управлінні. Методи аналізу та синтезу застосовано для виявлення ключових напрямів їх інтеграції у діяльність органів влади. Формалізація використана для структурування управлінських процесів, у межах яких застосовуються алгоритмічні рішення. Логічне узагальнення стало основою для формування висновків і практичних рекомендацій.



Авторське право © Автор(и). Це стаття з відкритим доступом, що розповсюджується відповідно до умови ліцензії Creative Commons Attribution Ліцензія 4.0 (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>)

Результати. У ході дослідження узагальнено основні напрями використання штучного інтелекту у публічному управлінні та визначено його роль у підтримці управлінських процесів. Встановлено, що найбільш поширеними є застосування ШІ для прогнозування наслідків управлінських рішень, автоматизованої обробки документів і звернень громадян, а також пріоритизації управлінських завдань. Проаналізовано, що впровадження інтелектуальних систем сприяє підвищенню ефективності надання публічних послуг і якості аналітичного забезпечення рішень, водночас актуалізуючи питання прозорості, підзвітності та збереження контролю з боку людини. За даними OECD (2025), переважна частка проєктів із впровадження ШІ у державному секторі спрямована на автоматизацію надання послуг та вдосконалення процесу прийняття рішень. Отримані результати дозволяють розглядати штучний інтелект як інструмент трансформації управлінських практик, а не лише як технологічне рішення.

Висновки. Застосування штучного інтелекту у публічному управлінні дозволяє підвищити ефективність прийняття рішень та якість надання публічних послуг, однак потребує належного врахування етичних ризиків і збереження контролю з боку людини. Ефективність його впровадження залежить від поєднання технологічних рішень із інституційними та управлінськими механізмами.

Перспективи. Подальші дослідження доцільно зосередити на розробці механізмів оцінювання впливу штучного інтелекту на управлінські рішення, а також на формуванні інструментів забезпечення прозорості, підзвітності та контролю у процесі його використання в публічному управлінні. Новизна даного дослідження полягає у систематизації напрямів використання штучного інтелекту у функціях публічного управління, уточненні етичних принципів застосування алгоритмічних систем та формуванні узагальної моделі співвідношення ризиків і переваг їх впровадження.

Ключові слова: штучний інтелект, публічне управління, прийняття управлінських рішень, цифровізація, цифрова трансформація, проєктний підхід, алгоритмічне врядування, етичні принципи, управлінські механізми.

Summary. Introduction. The article examines the features of the use of artificial intelligence in public administration in the context of the digital transformation of the state. Particular attention is paid to the impact of intelligent systems on decision-making processes, as well as to the associated risks and ethical challenges. In the context of digital transformation, artificial intelligence is gradually evolving from a tool for supporting management processes into a structural element of public administration, reshaping decision-making logic, redistributing responsibility, and transforming the interaction between the state and society.

Purpose. The purpose of the study is to analyse the use of artificial intelligence in public administration, with a focus on its impact on decision-making processes and the provision of public services, as well as to identify the associated risks and ethical challenges and to outline approaches to the formation of management mechanisms for its application.

Materials and methods. The study is based on the analysis of scientific publications, analytical reports of international organisations, and selected practical cases of artificial intelligence use in the public sector. To achieve the research objective, a combination of general scientific and specialised methods was employed. The method of theoretical generalisation was used to systematise approaches to the application of intelligent systems in public administration. Methods of analysis and synthesis were applied to identify key directions for their integration into public sector activities. Formalisation was used to structure management processes in which algorithmic solutions are applied. Logical generalisation underpinned the formulation of conclusions and practical recommendations.

Results. The study summarises the main directions of artificial intelligence use in public administration and identifies its role in supporting management processes. It was found that the most common applications of AI include forecasting the outcomes of managerial decisions, automated processing of documents and citizens' requests, as well as the prioritisation of administrative tasks. The analysis shows that the implementation of intelligent systems contributes to improving the efficiency of public service delivery and the quality of analytical support for decision-making, while at the same time raising issues of transparency, accountability, and maintaining human oversight. According to OECD data (2025), the majority of AI implementation projects in the public sector are focused on the automation of service delivery and the enhancement of decision-making processes. The results obtained allow artificial intelligence to be considered not only as a technological solution, but also as a tool for transforming management practices.

Conclusions. The use of artificial intelligence in public administration contributes to improving decision-making efficiency and the quality of public service delivery; however, it requires careful consideration of ethical risks and the preservation of human oversight. The effectiveness of its implementation largely depends on the integration of technological solutions with institutional and management mechanisms.

Prospects for further research. Further research should focus on the development of mechanisms for assessing the impact of artificial intelligence on managerial decision-making, as well as on the formation of tools to ensure transparency, accountability, and control in its use within public administration. The scientific novelty of this study lies in the systematisation of the main directions of artificial intelligence use in public administration functions, the refinement of ethical principles governing the application of algorithmic systems and the development of a generalised model describing the relationship between the risks and benefits of their implementation.

Key words: artificial intelligence, public administration, managerial decision-making, digitalisation, digital transformation, project approach, algorithmic governance, ethical principles, management mechanisms.

Постановка проблеми. В умовах воєнного стану зростає роль аналітичних інструментів у процесах прийняття управлінських рішень, що змінює співвідношення між професійним судженням управлінця та результатами обробки даних. Практична реалізація нових аналітико-цифрових механізмів часто випереджає теоретичне осмислення наслідків їхнього застосування, породжуючи нормативні прогалини, ускладнення процедур фіксації відповідальності та дефіцит прозорості публічних процедур [10, с. 142].

Особливо вразливими виявляються ті напрями державної діяльності, де йдеться про захист фундаментальних свобод громадян, їхню можливість отримувати публічні сервіси та про вироблення владних рішень. Саме тут комп'ютерні алгоритми можуть непомітно переносити з навчальних даних ті нерівності й стереотипи, які вже існують у суспільстві, а подекуди навіть посилювати розрив між різними групами населення. Коли в основу автоматизованих систем не закладено чітких моральних орієнтирів, виникає небезпека того, що суто технічна логіка ефективності почне домінувати над справжніми потребами людей. А це, своєю чергою, руйнує віру звичайних громадян у те, що діяльність органів публічної влади відповідає суспільним інтересам.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Застосування штучного інтелекту у публічному управлінні стає предметом активних наукових досліджень у контексті цифрової трансформації держави та зміни підходів до прийняття управлінських рішень. Так, В. Ю. Горелова наголошує, що «етичні та правові перспективи застосування систем тісно пов'язані з потребою формування адекватних правових рамок, здатних врахувати ризики порушення прав людини, конфіденційності та недискримінаційності рішень» [1].

О. А. Дороніна та В. О. Дядій акцентують увагу на тому, що ризики, пов'язані з непрозорістю процесів прийняття рішень за участю складних цифрових систем, можуть призводити до труднощів у встановленні відповідальності за результати управлінських дій [2].

І. І. Рекуненко зазначає, що модель співвідношень між потребами, вимогами та викликами використання технологій у публічному управлінні має включати технічні, етичні та правові аспекти, а також безпекові виклики й прозорість процедур [3].

Аналіз європейських підходів у публікації М. В. Чабанна свідчить про важливість інтеграції етичних принципів у процеси цифрової трансформації управлінських практик [4].

С. Яровой акцентує увагу на тому, що використання алгоритмічних механізмів здатне оптимізувати процеси прийняття рішень, оскільки «автоматизація та оптимізація процесів, покращення прийняття рішень на основі аналізу великих обсягів даних» дають змогу органам влади адаптуватись до складних суспільних викликів [5].

Серед робіт зарубіжних дослідників, слід відзначити такі. V. Fatmawati наголошує, що сучасні урядові структури дедалі активніше звертаються до інноваційних рішень з огляду на можливість підвищення ефективності й прозорості владних процедур, але разом із цим виникають питання щодо відповідальності та алгоритмічної упередженості [6].

V. Grigalashvili підкреслює, що поряд із перспективами ефективності виникають «глибокі етичні дилеми, що стосуються прозорості, підзвітності та довіри громадськості», а недостатня увага до цих аспектів може призвести до посилення соціальної нерівності [7].

T. S. Bulllock та співавтори доводять, що широке впровадження аналітичних механізмів може призводити до «administrative evil» — ситуацій, де цілі управління досягаються зі значними етичними компромісами [13].

A. Wuttke, A. Rauchfleisch та A. Jungherr встановили, що підви

виступає одним із ключових чинників трансформації управлінських процесів, пов'язаних із формуванням інформаційних потоків, прийняттям рішень та наданням адміністративних послуг.

Зміни відбуваються одразу на кількох рівнях. У щоденній роботі державних установ це помітно найбільше: чат-боти цілодобово відповідають на запитання громадян, алгоритми самі опрацьовують заяви й скарги, а системи розпізнавання документів значно пришвидшують оформлення паперів. Якщо говорити про аналітику, то тут машинне навчання дозволяє виявляти закономірності, які складно виявити традиційними методами аналізу — закономірності в тисячах податкових декларацій чи соціальних виплат. А на рівні стратегічних рішень прогностичні моделі дають урядам можливість прогнозувати соціально-економічні процеси: передбачати демографічні тенденції, прораховувати наслідки тих чи інших політичних кроків і точніше розподіляти ресурси.

Втім, картина далеко не однорідна. Одні країни — Сінгапур, Естонія, Південна Корея — вже вбудували ІІІ у свої ключові державні функції. Інші поки що тільки експериментують із пілотними проектами. Та й усередині однієї держави ситуація різна: податківці й митники, які працюють із чіткими правилами та великими масивами впорядкованих даних, пішли далеко вперед. А от соціальний захист чи охорона здоров'я, де кожне рішення вимагає врахування безлічі обставин, освоюють нові технології повільніше.

Згідно зі Звітом ОЕСР «Governing with Artificial Intelligence» (2025), аналіз 200 реальних випадків використання ІІІ в урядових структурах виявив: 57% випадків спрямовані на автоматизацію, оптимізацію або персоналізацію послуг; 45% — на покращення прийняття рішень та прогнозування; 30% — на підвищення підзвітності та виявлення аномалій [9]. При цьому 70% країн ОЕСР використовували ІІІ для покращення внутрішніх урядових процесів,

тоді як лише 33% — для вдосконалення розробки та впровадження політик.

Ці результати свідчать про те, що впровадження штучного інтелекту у публічному управлінні потребує формування відповідних управлінських механізмів його інтеграції. До таких механізмів доцільно віднести нормативно-правове регулювання використання алгоритмічних систем, запровадження процедур аудиту та верифікації алгоритмів, забезпечення інституційної підзвітності за результати їх застосування, підготовку державних службовців до роботи з інтелектуальними системами, а також збереження контролю за прийняттям рішень з боку людини.

Аналіз даних, наведених у табл. 1, свідчить, що у сфері надання державних послуг, забезпечення громадянської участі та правосуддя ІІІ використовується найбільше. Втім бачимо, що для таких функцій управління як оцінка політик та реформування державної служби впровадження ІІІ залишається поки обмеженим.

Глобальне впровадження технологій ІІІ (табл. 2) продовжує зростати. За даними Звіту Microsoft (2025 р.), приблизно 16,3% населення світу використовували генеративні інструменти ІІІ станом на кінець 2025 року [8]. Стосовно законодавчої діяльності — Звіт про індекс ІІІ Стенфордського університету за 2025 р. показує, що згадки про ІІІ в законодавстві зросли на 21,3% у 75 країнах порівняно з 2023 роком [11].

Таблиця 2 показує виразну динаміку та підтверджує перехід від експериментального використання ІІІ до його інституціоналізації у публічному управлінні. Якщо у 2022 році лише 45% країн ОЕСР мали ІІІ-ініціативи в державному секторі, то до 2025-го цей показник сягнув 70%. Законодавча активність теж зросла помітно: кількість нормативних актів про ІІІ у світі збільши

Таблиця 2

Динаміка впровадження ІІІ у публічному секторі (2022–2025 рр.)

Показник	2022	2023	2024	2025
Частка країн ОЕСР з ІІІ-ініціативами у держсекторі, %	45	55	63	70
Кількість законодавчих актів про ІІІ у світі	127	152	181	219
Глобальне використання генеративного ІІІ, %	—	5,2	11,8	16,3
Частка ІІІ-проектів у пілотній стадії, %	72	68	65	62

Джерело: складено авторами на основі даних [8; 9; 11]

ні — понад 16% людей на планеті. Такого стрімкого поширення не мала жодна технологія до цього. І ще один важливий момент: частка проектів, які так і не вийшли за межі пілотної стадії, скоротилася з 72% до 62%. Це говорить про те, що уряди почали не просто експериментувати, а реально впроваджувати напрацювання в життя.

Системи на базі ІІІ здатні обробляти величезні обсяги даних, розпізнаючи закономірності, що вислизують від людського сприйняття, та сприяючи прогнозам, які інформують про політичні втручання в режимі реального часу [2, с. 55–56].

У сфері публічного управління етичні норми є системою правил і принципів діяльності держустанов, які мають забезпечувати відкритість, чесність та підзвітність рішень. До чільних елементів етичних норм слід віднести такі:

- забезпечення прозорості процедур, що дозволяє громадянам розуміти логіку прийняття рішень;
- принципи недискримінації та рівності для мінімізації ризику посилення соціальних нерівностей;
- захист приватності та персональних даних відповідно до чинного законодавства;
- контроль з боку людини, що дає можливість втручатися у випадку неправильних або потенційно небезпечних рішень.

Етичні наслідки використання ІІІ виходять за рамки упередженості даних та прозорості, охоплюючи питання людської автономії, дискреції та демократичного контролю [1, с. 68]. Коли прийняття адміністративних рішень частково делегується автоматизованим системам, відбувається зсув у центрі контролю, що може зменшити людський нагляд та маргіналізувати роль досвідчених державних службовців. Такий зсув може призвести

до трансформації функціонування державного сектору на реактивний механізм, керований алгоритмічними результатами, а не на інституцію, що керується рефлексивним судженням та нормативними зобов'язаннями.

Узагальнення основних ризиків та переваг застосування ІІІ в публічному управлінні (табл. 3) дає змогу побачити, що кожна сфера має свій баланс можливостей і загроз.

Окрім етичних проблем, практичні ризики включають інформаційну безпеку та організаційну готовність. Системи ІІІ, що взаємодіють з конфіденційними даними громадян, можуть стати цілями для кібератак, що ставить під загрозу конфіденційність та правовий захист [5, с. 39]. Досягнення етичної основи застосування ІІІ ускладнюється відсутністю єдиних стандартів регулювання. Відмінності у законодавстві, адміністративних практиках та рівні технологічної підготовки в різних країнах призводять до появи фрагментарних моделей впровадження [6, с. 44]. Це свідчить про необхідність збалансованого підходу до впровадження ІІІ, що поєднує технологічні можливості з управ

Цей рисунок відображає взаємозв'язок ключових аспектів використання штучного інтелекту у публічному управлінні. Наведена узагальнена модель дозволяє розглядати застосування штучного інтелекту у публічному управлінні як комплексний процес, що поєднує технологічні рішення з управлінськими та етичними вимогами. Це підкреслює необхідність інтеграції алгоритмічних систем у діяльність органів публічної влади на засадах прозорості, підзвітності та збереження контролю за прийняттям рішень з боку людини. Таким чином, ефективність впровадження ШІ залежить не лише від технологічного рівня рішень, а й від якості управлінських механізмів їх застосування.

Узагальнюючи, слід зазначити, що впровадження штучного інтелекту змінює підходи до організації

управлінських процесів у публічному секторі, зокрема в частині обробки інформації, прийняття рішень та надання послуг. Використання інтелектуальних систем дозволяє автоматизувати рутинні операції та підвищити якість аналітичного забезпечення управлінських рішень. Водночас ефективність їх застосування залежить від належної інтеграції технологічних рішень з інституційними та етичними вимогами, а також від рівня підготовки персоналу органів публічної влади. Це свідчить про поступовий перехід до змішаних моделей прийняття рішень, у яких поєднуються аналітичні можливості алгоритмів і управлінське судження.

Висновки і перспективи подальших досліджень. У дослідженні узагальнено особливості використання штучного інтелекту у публічному



Рис. 1. Основні аспекти використання штучного інтелекту в публічному управлінні

Джерело: сформовано авторами

управлінні та визначено його роль у трансформації управлінських процесів. Встановлено, що застосування інтелектуальних систем найбільш активно відбувається у сферах надання публічних послуг, підтримки прийняття управлінських рішень та аналітичної обробки даних. Показано, що поряд із підвищенням ефективності управлінських процесів, впровадження штучного інтелекту супроводжується ризиками, пов'язаними з алгоритмічною упередженістю, непрозорістю рішень та розмиванням відповідальності. Це обумовлює необхідність поєднання технологічного впровадження інтелектуальних систем із формуванням відповідних інституційних та етичних механізмів їх використання. Отже, штучний інтелект у публічному управлінні доцільно розглядати не лише як технологічний інструмент, а як фактор інституційної трансформації, що змінює підходи до прийняття управлінських рішень, формує нові вимоги до підзвітності та актуалізує необхідність переосмислення ролі людини у системі врядування.

Практичне значення отриманих результатів полягає у можливості їх застосування органами публічної влади при формуванні політики цифрової трансформації, розробці підходів до впровадження штучного інтелекту та забезпеченні балансу між ефективністю управління і дотриманням прав громадян. Крім того, вони можуть бути використані при розробці стратегій цифрової трансформації на рівні територіальних громад.

Перспективи подальших досліджень доцільно пов'язати з розробкою методів оцінювання впливу штучного інтелекту на управлінські рішення, удосконаленням правових механізмів регулювання алгоритмічних систем, а також впровадженням інструментів контролю та підзвітності у практиці їх застосування. Особливої уваги потребує використання підходів «algorithmic governance», що передбачає застосування алгоритмічних систем у процесах прийняття управлінських рішень у публічному управлінні.

ДОДАТКОВА ІНФОРМАЦІЯ

ВНЕСОК АВТОРІВ: Усі автори зробили внесок порівну.

ФІНАНСУВАННЯ: Автори не отримували фінансування для цього дослідження.

ЗАЯВА ПРО ДОСТУПНІСТЬ ДАНИХ: Не застосовується.

КОНФЛІКТ ІНТЕРЕСІВ: Автори заявляють про відсутність конфлікту інтересів.

Література

1. Горелова В.Ю. Етичні та правові перспективи застосування штучного інтелекту в Україні. *Legal Bulletin*. 2024. С. 65–71. DOI: 10.31732/2708-339X-2024-12-A10. URL: <https://lbku.krok.edu.ua/index.php/legal-bulletin/article/view/462> (дата звернення: 23.01.2026).
2. Дороніна О.А., Дядій В.О. Використання штучного інтелекту у процесі прийняття управлінських рішень: ризики та переваги. *Економіка і організація управління*. 2024. № 3(55). С. 53–61. DOI: 10.31558/2307-2318.2024.3.6. URL: <https://jeou.donnu.edu.ua/article/view/16907> (дата звернення: 23.01.2026).
3. Рекуненко І.І. Аналіз потреб і вимог до систем штучного інтелекту в публічному управлінні в умовах воєнного стану. *Сфера публічного управління: удосконалення та розвиток*. 2024. № 12. DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2156.2024.12.2>. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/dy/article/download/5257/5308/11940> (дата звернення: 26.01.2026).
4. Чабанна М.В. Використання штучного інтелекту в публічній політиці ЄС. *Empirio*. 2025. Т. 2 № 2. С. 34–42. DOI: 10.18523/3041-1718.2025.2.2.34-42. URL:

11. Stanford HAI. The 2025 AI Index Report. 2025. URL: <https://hai.stanford.edu/ai-index/2025-ai-index-report> (дата звернення: 26.01.2026).
12. Wuttke A., Rauchfleisch A., Jungherr A. Artificial Intelligence in Government: Why People Feel They Lose Control. arXiv. 2025. arXiv:2505.01085. DOI: 10.48550/arXiv.2505.01085. URL: <https://arxiv.org/abs/2505.01085> (дата звернення: 26.01.2026).
13. Young M. M., Himmelreich J., Bullock J. B., Kim K.-C. Artificial Intelligence and Administrative Evil. *Perspectives on Public Management and Governance*. 2021. 4(3). P. 244–258. DOI: 10.1093/ppmgov/gvab006. URL: <https://academic.oup.com/ppmg/article-abstract/4/3/244/6218935> (дата звернення: 26.01.2026).

References

1. Horelova, V. Yu. (2024). Ethical and legal perspectives of artificial intelligence application in Ukraine. *Legal Bulletin*, 65–71. DOI: 10.31732/2708-339X-2024-12-A10. URL: <https://lbku.krok.edu.ua/index.php/legal-bulletin/article/view/462> [in Ukrainian].
2. Doronina, O. A., & Diadii, V. O. (2024). Use of artificial intelligence in administrative decision-making: risks and advantages. *Economics and Organization of Management*, 3(55), 53–61. DOI: 10.31558/2307-2318.2024.3.6. URL: <https://jeou.donnu.edu.ua/article/view/16907> [in Ukrainian].
3. Rekunenko, I. I. (2024). Analysis of needs and requirements for artificial intelligence systems in public administration under martial law. *Public Administration: Improvement and Development*, 12. DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2156.2024.12.2>. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/dy/article/download/5257/5308/11940> [in Ukrainian].
4. Chabanna, M. V. (2025). Use of artificial intelligence in EU public policy. *Empirio*, 2(2), 34–42. DOI: 10.18523/3041-1718.2025.2.2.34-42. URL: <https://empirio.ukma.edu.ua/article/view/337925> [in Ukrainian].
5. Yarovoi, T. S. (2023). Opportunities and risks of artificial intelligence use in public administration. *Economic Synergy*, 2, 36–47. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/econsyn_2023_2_5 [in Ukrainian].
6. Fatmawati, E. (2025). Artificial Intelligence in Public Administration: Governance, Ethics, and Decision-Making. *VISIONER: Jurnal Pemerintahan Daerah Di Indonesia*, 17(2), 37–48. DOI: 10.54783/jv.v17i2.1420. URL: <https://ejournal.goacademica.com/index.php/jv/article/view/1420>
7. Grigalashvili, V. (2025). Artificial Intelligence in Public Administration: An Ethical Dilemma. *International Journal of Innovative Technologies in Social Science*, 2(46). DOI: 10.31435/ijitss.2(46).2025.3436. URL: <https://rsglobal.pl/index.php/ijitss/article/view/3436>
8. Microsoft. (2025). Global AI Adoption in 2025: A Widening Digital Divide. URL: <https://www.microsoft.com/en-us/research/wp-content/uploads/2026/01/Microsoft-AI-Diffusion-Report-2025-H2.pdf>
9. OECD. (2025). Governing with Artificial Intelligence: The State of Play and Way Forward in Core Government Functions. *OECD Publishing*, Paris. URL: <https://doi.org/10.1787/795de142-en>
10. Publics' views on ethical challenges of artificial intelligence: a scoping review. (2025). *AI and Ethics*, 139–167. DOI: 10.1007/s43681-023-00387-1. URL: <https://link.springer.com/article/10.1007/s43681-023-00387-1>
11. Stanford HAI. (2025). The 2025 AI Index Report. URL: <https://hai.stanford.edu/ai-index/2025-ai-index-report>
12. Wuttke, A., Rauchfleisch, A., & Jungherr, A. (2025). Artificial Intelligence in Government