

УДК 351:004:316.774

DOI <https://doi.org/10.32782/2414-4436/2024-3-1>

Людмила ГОРБАТА

доктор філософії (PhD),

Національний авіаційний університет (Київ, Україна), e-mail: luda_gorbata@ukr.net

ORCID ID: 0009-0007-6576-8925

Бібліографічний опис статті: Горбата, Л. (2024). Проблемні аспекти забезпечення інформаційної відкритості в умовах цифрової трансформації публічного управління. *Публічне управління та місцеве самоврядування*, 3, 3–10, doi: <https://doi.org/10.32782/2414-4436/2024-3-1>

**ПРОБЛЕМНІ АСПЕКТИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ІНФОРМАЦІЙНОЇ ВІДКРИТОСТІ
В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ**

У статті проаналізовано проблемні аспекти забезпечення інформаційної відкритості в умовах цифрової трансформації публічного управління. Цифровізація державних послуг та системи управління створює нові можливості для підвищення прозорості, доступності та оперативності органів публічної влади, але водночас виявляє низку проблем, пов'язаних із захистом інформації, управлінням великими обсягами даних і дотриманням прав на конфіденційність. Виділено основні проблеми, які виникають при впровадженні цифрових технологій у сферу публічного управління, і розглянуто, як ці технології впливають на взаємодію між органами публічної влади і громадянами. Окрема увага приділена аналізу нормативно-правового регулювання у сфері інформаційної відкритості, зокрема питанням захисту персональних даних та забезпечення конфіденційності в умовах відкритого доступу до інформації. Розглянуто питання етичного використання даних громадян, що стають доступними завдяки цифровим платформам. У статті акцентується увага на необхідності удосконалення існуючої нормативно-правової бази, аби забезпечити адекватний захист прав громадян та водночас гарантувати доступність інформації про діяльність органів публічної влади. Запропоновано практичні підходи до удосконалення механізмів інформаційної відкритості, зокрема через впровадження стандартів інформаційної безпеки, розвиток нових цифрових платформ та підвищення рівня цифрової грамотності державних службовців та посадових осіб органів місцевого самоврядування. Доведено, що забезпечення інформаційної відкритості має ґрунтуватися на балансі між доступністю інформації та захистом прав громадян на конфіденційність, що є важливим елементом успішної цифрової трансформації публічного управління.

Ключові слова: інформаційна відкритість, цифрова трансформація, публічне управління, інформація, сталий розвиток.

Liudmyla GORBATA

Doctor of Philosophy (PhD), National Aviation University (Kyiv, Ukraine), e-mail: luda_gorbata@ukr.net

ORCID: 0009-0007-6576-8925

To cite this article: Gorbata, L. (2024). Problemni aspekty zabezpechennia informatsiinoi vidkrytosti v umovakh tsyfrovoy transformatsii publichnoho upravlinnia [Problematic aspects of ensuring information openness in the conditions of digital transformation of public administration]. *Public Administration and Local Government*, 3, 3–10, doi: <https://doi.org/10.32782/2414-4436/2024-3-1>

**PROBLEMATIC ASPECTS OF ENSURING INFORMATION OPENNESS
IN THE CONDITIONS OF DIGITAL TRANSFORMATION OF PUBLIC ADMINISTRATION**

The article analyzes the problematic aspects of ensuring information openness in the context of the digital transformation of public administration. The digitalization of public services and the management system creates new opportunities for increasing the transparency, accessibility and efficiency of public authorities, but at the same time reveals a number of problems related to information protection, management of large amounts of data and compliance with the right to confidentiality. The main problems that arise when introducing digital technologies into the sphere of public administration are highlighted, and how these technologies affect the interaction between public authorities and citizens is considered. Special attention is paid to the analysis of regulatory and legal regulation in the sphere of information openness, in particular, the issues of protecting personal data and ensuring confidentiality in the context of open access to information. The issue of ethical use of citizens' data that become available thanks to digital platforms is considered. The article focuses on the need to improve the existing regulatory and legal framework in order to ensure adequate protection of citizens' rights and at the same time guarantee the availability of information

about the activities of public authorities. Practical approaches to improving information openness mechanisms are proposed, in particular through the implementation of information security standards, the development of new digital platforms, and increasing the level of digital literacy of civil servants and local government officials. It is proven that ensuring information openness should be based on a balance between the availability of information and the protection of citizens' rights to privacy, which is an important element of the successful digital transformation of public administration.

Key words: *information openness, digital transformation, public administration, information, sustainable development.*

Вступ. Цифрова трансформація у сфері публічного управління є сучасною тенденцією, що набуває дедалі більшої актуальності. Вона полягає у впровадженні інформаційних та комунікаційних технологій з метою оптимізації та вдосконалення управлінських процесів у публічній сфері. Актуальність цього напрямку зумовлена кількома важливими чинниками. По-перше, цифрові технології значно підвищують ефективність діяльності державних установ, дозволяючи автоматизувати низку процедур і, таким чином, скорочувати витрати часу та ресурсів на виконання різноманітних завдань. По-друге, цифрові інструменти роблять публічні послуги доступнішими та зручнішими для громадян, надаючи можливість отримувати їх дистанційно через електронні портали та додатки, що особливо важливо в умовах сучасного динамічного життя. Крім того, цифровізація сприяє підвищенню прозорості та відкритості роботи органів публічної влади, адже завдяки відкритим даним громадськість має можливість отримувати детальну інформацію про ухвалені рішення та діяльність органів влади, що, в свою чергу, посилює рівень довіри до них.

Залучення громадян до діяльності органів публічної влади на муніципальному, регіональному та державному рівнях дозволяє ширшому колу осіб активно брати участь у контролі за їх роботою. Таким чином, державі необхідно розширювати доступ громадян до цифрових інструментів для популяризації публічних рішень та прозорого, ефективного управління. Цифровізація публічного управління є важливою й актуальною тенденцією, яка відповідає вимогам сучасного суспільства.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Тематика цифровізації публічного управління є предметом численних наукових досліджень у різних напрямках. Теоретичні аспекти цього процесу детально розглянуті у працях таких дослідників, як В. Куйбіда, О. Карпенко, В. Наместнік та інших. Питання, пов'язані з досвідом Європейського Союзу та можливостями цифровізації управління в Україні, були проаналізовані Н. Вовк, О. Марковцем, В. Пилаєвою та іншими науковцями. Окремі роботи,

такі як дослідження Г. Разумєя, М. Разумєя та П. Польового, присвячені модернізації публічного управління в умовах цифрової трансформації України. Попри значний науковий інтерес до цієї актуальної теми, залишаються молододослідженими питання забезпечення інформаційної відкритості в процесі цифрової трансформації публічного управління.

Метою статті є дослідження проблемних аспектів забезпечення інформаційної відкритості в умовах цифрової трансформації публічного управління та напрацювання пропозицій щодо шляхів їх вирішення.

Виклад основного матеріалу дослідження. Створення, функціонування та розвиток публічного управління базується на активному впровадженні сучасних цифрових технологій. Цифровізація цієї сфери має на меті зниження адміністративних бар'єрів та спрощення взаємодії між громадянами, бізнесом і державними органами, що дозволяє зробити процеси більш ефективними, швидкими, зручними та прозорими, одночасно мінімізуючи вплив суб'єктивних факторів, зокрема, таких, що сприяють корупційним проявам у ділових відносинах.

Основною метою цифрової трансформації публічного управління є створення ефективною системи взаємодії між громадянами та органами публічної влади, де громадяни автоматично отримують необхідні послуги в проактивному режимі (Бондарчук, 2022). Пандемія COVID-19, що почалася в 2020 році, прискорила процес цифрової трансформації, зробивши її одним з національних пріоритетів України. Внаслідок негативного впливу пандемії цифровізація публічного управління виявилася важливим чинником, що виступив як своєрідний стрес-тест для держави, зокрема у контексті критичної необхідності цифрових технологій для забезпечення національної безпеки та ефективної роботи в різних сферах.

У період дії воєнного стану важливість продовження цифрової трансформації публічного управління ще більше посилилася, оскільки це забезпечує гнучкість і стійкість суспільства. Однак поряд з численними перевагами застосування цифрових технологій в управлінні існує

низка проблем, що ускладнюють їх подальший розвиток. Зокрема, погоджуємося з думкою В. Логвінова про те, що в Україні спостерігаються слабкі місця в залученні інвестицій до інноваційних проєктів та підготовці кваліфікованих науково-технічних кадрів, що негативно впливає на конкурентоспроможність країни в цій сфері (Логвінов, 2019).

Органи публічної влади повинні запровадити механізми мотивації, відбору, навчання та безперервного розвитку компетенцій у сферах обробки та аналізу великих даних, а також цифрового сервісно-орієнтованого підходу. Держава повинна бути зацікавлена у формуванні нової культури надання державних і муніципальних послуг, що передбачає активну взаємодію органів публічної влади з населенням, бізнесом і громадянським суспільством. Для цього необхідно підтримувати так звані «острівці» нової цифрової культури на всіх рівнях. Важливим є створення системи безперервного навчання для співробітників органів влади, залучених до прийняття рішень на основі даних, що створюються в процесі цифрової трансформації.

З метою розв'язання існуючих проблем важливо сприяти активному використанню цифрових технологій серед публічних службовців, підвищувати рівень комп'ютерної грамотності та забезпечити їх участь у семінарах і вебінарах. Окрім того, необхідно розробити загальнонаціональні програми для розвитку цифрової інфраструктури суспільства в цілому.

Проблеми нормативно-правового регулювання цифровізації публічного сектору, що виникають через відсутність узгодженості між наявними зусиллями щодо цифрової трансформації та чинним законодавством, також потребують вирішення. Слід визнати недосконалість законодавства та відсутність єдиного стандарту для вибору систем цифровізації, що веде до відставання нормативної бази від швидкості розвитку цифрового управління. Тому важливо привести нормативно-правові акти у відповідність до змін, що відбуваються в сфері цифровізації публічного управління. Враховуючи це, доцільно запровадити, наприклад, «Цифровий кодекс», який регулюватиме комунікаційні мережі та послуги на цифровому ринку, а також надання публічних послуг, встановлюючи стандарти та правила для використання технологій у всіх сферах життя.

Нарешті, особливу увагу варто приділяти підвищенню інформаційної безпеки у сфері надання цифрових послуг, оскільки рівень кіберзлочинності зростає. Посилення заходів щодо забезпечення кібербезпеки є важливим

для захисту конфіденційних даних та стабільної роботи цифрової інфраструктури, особливо в умовах боротьби з дезінформацією. Одним з перспективних напрямів є використання технології блокчейн для забезпечення безпеки даних у цифровому середовищі.

Використання інформаційних технологій сприяє розширенню комунікаційних процесів, змінюючи склад та статус учасників, а також принципи просторової взаємодії через мережеве спілкування. Це, в свою чергу, підвищує рівень децентралізації у процесі прийняття управлінських рішень як у державному, так і в приватному секторах (Горбата, 2020).

В умовах сьогодення цифровізація в Україні не забезпечує єдиної та всеохоплюючої моделі публічного управління, що негативно позначається на ефективності державної політики. Зокрема, взаємодія з громадськістю в усіх сферах здійснюється в умовах відсутності зворотного зв'язку та базується на неточних, неповних і суперечливих статистичних даних останніх років, а також на інтуїтивних уявленнях і досвіді осіб, які приймають стратегічні рішення (Gryshchenko et al., 2023). Серед основних проблем, що заважають впровадженню цифрової моделі публічного управління в Україні, можна виділити відсутність чітко визначеного категорійно-понятійного апарату, недосконалість нормативно-правового забезпечення, інформаційно-аналітичної та науково-методичної підтримки, а також проблеми в кадровому, фінансовому та організаційно-технічному забезпеченні.

Для оцінки можливості реалізації подібної моделі публічного управління та виявлення тенденцій розвитку цифрової трансформації в Україні необхідна інтегрована система показників та індикаторів, яка базуватиметься на даних державного статистичного обліку, результатах спеціальних досліджень ринку інформаційно-комунікаційних та цифрових технологій, що проводяться як українськими, так і міжнародними компаніями, а також на рейтингових оцінках міжнародних організацій, таких як ООН, ЄС, Світовий банк, ITU, ОЕСР тощо.

Основними факторами, які впливають на процес цифровізації публічного управління в інших країнах, є: активне впровадження новітніх знань та інформаційних технологій у різні сфери суспільного життя; розвиток громадянського суспільства та соціального партнерства в цифровому середовищі; специфіка моделі ринкової економіки, що стимулює свободу підприємництва, рух робочої сили та конкурентність ринків; рівень децентралізації влади та ефективність структурної і регіональної полі-

тики; рівень розвитку економіки, що визначає матеріальні можливості для використання сучасних інформаційних технологій, а також реалізація соціально значущих проєктів для забезпечення соціальної рівності та справедливості в цифровому публічному управлінні.

Досвід Великобританії та Канади є корисним для України, оскільки ці країни провели повну модернізацію своїх систем публічного управління відповідно до вимог цифрової економіки. У Великобританії була розроблена стратегія модернізації уряду, що включала програму створення системи електронних державних послуг «Електронні громадяни, електронний бізнес, електронний уряд». У рамках цієї програми була розроблена концепція надання публічних послуг через інформаційні технології, що дозволило Великобританії стати лідером серед європейських країн у сфері електронного урядування.

У Канаді впровадження електронного урядування дозволило значно покращити надання послуг та взаємодію з громадянами через «електронні кіоски» та Інтернет. Більше 95% канадців користуються електронними послугами. Однак уряд Канади підкреслює, що електронні засоби комунікації повинні доповнювати, а не замінити традиційні методи. Впровадження електронного уряду в Канаді також сприяло підвищенню прозорості та відкритості державних органів, а також активнішій участі громадян у державних справах, що позитивно вплинуло на розвиток громадянського суспільства.

Цифрова трансформація, яка стала глобальним трендом та охоплює всі аспекти суспільного життя, реалізується з різною ефективністю в різних країнах (Квітка та ін., 2020). За індексом цифрового розвитку Україна не посідає провідних позицій, а впровадження цифрових технологій у межах країни відбувається нерівномірно. На загальнодержавному рівні центральні органи влади впроваджують значні високотехнологічні проєкти, проте в муніципальній сфері, на рівні регіонів та громад, ситуація є більш складною та варіативною. Важливим чинником, що впливає на рівень цифрового розвитку територіальних громад, є рівень цифрових компетентностей працівників державних та муніципальних установ. Там, де більшість працівників мають хоча б базові цифрові навички і розуміння застосування цифрових технологій, процеси цифровізації відбуваються швидше та ефективніше. За спостереженнями науковців, у муніципальних структурах, де більшість працівників є молодшими за 50 років і мають вищу освіту, цифровізація відбувається активніше,

що позитивно впливає на сталий розвиток та удосконалення управлінських процесів. Натомість в органах влади, де більшість працівників є людьми старшого віку, спостерігається стагнація та зниження ефективності муніципального управління (Кравченко, 2014). Отже, можна стверджувати, що муніципальне управління є ключовою сферою, де цифрові технології можуть сприяти значним досягненням у розвитку громад та країни в цілому. Цей процес безпосередньо пов'язаний з усвідомленням напрямів цифрової трансформації муніципального управління як в Україні, так і в інших країнах (Семчик та ін., 2019).

Значення набула також Концепція розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018–2020 роки (Концепція, 2018), яка передбачала прискорене впровадження цифрових технологій у різні сфери економіки та суспільного життя. Оглядаючи цей документ і враховуючи світовий досвід цифрового розвитку, можна визначити ключові напрямки цифровізації муніципального управління в Україні (Квітка та ін., 2020).

Насамперед мова йде про впровадження цифрових технологій, які дозволяють значно змінити процеси муніципального управління (зокрема, зміни в етапах управлінського циклу, функціях, результативності та ефективності управління). Це включає як традиційні цифрові технології – великі дані, розподілені реєстри, штучний інтелект, Інтернет речей та машинне навчання, так і місцеві цифрові розробки, що впроваджуються на рівні територіальних громад. Ці технології планується використовувати зокрема для покращення надання адміністративних послуг та виконання контрольних функцій через розвиток систем ідентифікації, захисту персональних даних та відкритих даних, а також створення реєстрової моделі надання послуг з проактивним підходом. Варто зазначити, що в Україні досі не реалізовано принцип цифрових послуг за замовчуванням для навіть найбільш поширених видів послуг, на відміну від багатьох зарубіжних країн.

Другим важливим напрямком є впровадження цифрових технологій у процеси управління, зокрема для виявлення проблем, планування, моніторингу та оцінки результатів, а також коригування прийнятих рішень. У цьому контексті корисним може бути досвід зарубіжних країн, де цифрові технології використовуються для коригування муніципального управління на основі реального зворотного зв'язку від населення щодо діяльності муніципальних органів.

По-третє, масштаби цифрової трансформації настільки великі, що її можна розглядати як драйвер нових парадигм і концепцій публічного управління в цілому, і муніципального зокрема. Основною рисою цього трансформованого управління є посилення впливу громадян на прийняття рішень через цифрові технології, а також розвиток ціннісного підходу до муніципального управління, що акцентує увагу на максимізації корисності діяльності органів влади для громадян, спрощенні організаційних структур та економії ресурсів. Відтак, муніципальне управління можна розглядати як «платформу», де органи місцевого самоврядування виконують роль організатора взаємодії з громадянами та бізнесом через єдину цифрову екосистему. Впровадження цифрових технологій також сприяє поширенню культури «гнучкого управління», що передбачає постійне використання механізмів зворотного зв'язку та коригування дій учасників управлінського процесу.

Нарешті, досвід інших країн свідчить, що технології штучного інтелекту, з огляду на вимоги цифровізації муніципального управління, є найбільш актуальними для вирішення широкого спектру адміністративних завдань, пов'язаних з наданням муніципальних послуг громадянам та організаціям. Штучний інтелект може використовуватися для надання своєчасних і релевантних відповідей на запити громадян, прогнозування потреб окремих осіб та груп населення, а також для розробки ефективних планів використання муніципальних ресурсів. Ці технології забезпечують можливість прогнозування та прийняття рішень як для великих, так і для малих громад, збираючи великі дані з мережі Інтернет речей.

Висновки. Дослідження дозволило визначити досягнення у сфері цифровізації публічного управління, а також виявити низку проблем, що гальмують ефективність цього процесу. Серед основних перешкод можна виділити: недостатню кваліфікацію державних

службовців та посадових осіб органів місцевого самоврядування, низький рівень фінансування, відсутність належних технологічних стандартів, прогалини в законодавчій базі та низький рівень інформаційної безпеки. Зокрема, цифрова трансформація публічного управління вимагає не лише цифрових навичок, а й цифрової гнучкості. Цей процес включає навички, які сприяють підвищенню якості роботи, зокрема в управлінні проектами та лідерстві. Оцифрування зміщує акцент з виконання завдань на формування компетенцій, що можуть бути набуті як через формальне, так і неформальне навчання. Цифрова трансформація пов'язана не тільки з ІТ-навичками, але й з готовністю до впровадження цифрових технологій. Для досягнення цифрової готовності та зрілості в публічному управлінні необхідно розробити відповідні підходи та навчальні програми, які сприятимуть підвищенню цифрової грамотності серед службовців на різних рівнях. Особлива увага має бути спрямована на процеси трансформації в межах організаційної культури та конкретні заходи щодо управління змінами через застосування компетентнісних моделей. Такий гнучкий підхід дозволить значно підвищити ефективність публічного управління.

Визначено перспективи подальшого вдосконалення процесу цифровізації публічного управління. Зокрема, важливо вивчити міжнародний досвід цифровізації в цій сфері, здійснити аналіз поточних цифрових систем і розвивати єдині вимоги для їх модернізації, які б враховували передовий практичний досвід. Також необхідно швидше та більш інформативно ознайомлювати користувачів з цифровими послугами, що надаються. Враховуючи ці аспекти, у майбутньому варто розробити детальні стратегії удосконалення процесу цифровізації інформації, що стосується публічного управління та надання публічних послуг, що дозволить підвищити ефективність діяльності органів державної влади та місцевого самоврядування.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Бондарчук Н. В. Взаємодія органів публічної влади та громадянського суспільства в умовах цифровізації. *Публічне управління і адміністрування в Україні*. Вип. 28, 2022. С. 36–39. URL: <https://pag-journal.iei.od.ua/archives/2022/28-2022/7.pdf> (дата звернення: 24.11.2024).
2. Бородін Є., Піскоха Н., Демошенко Г. Проблеми і переваги цифровізації місцевого самоврядування. *Аспекти публічного управління*. № 9(4), 2021. С. 95–103. URL: <https://aspects.org.ua/index.php/journal/article/view/892> (дата звернення: 24.11.2024).
3. Горбата Л. П. Удосконалення механізму інформаційної відкритості діяльності органів публічної влади в Україні. *Науковий вісник: державне управління*. № 3, 2020. С. 60–69. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/nauvisdu_2020_3_7 (дата звернення: 24.11.2024).
4. Квітка С., Новіченко Н., Бардах О. Штучний інтелект у муніципальному управлінні: вектори розвитку. *Аспекти публічного управління*, № 9(4), 2021. С. 85–94. URL: <https://aspects.org.ua/index.php/journal/article/view/891> (дата звернення: 24.11.2024).

5. Квітка С., Новіченко Н., Гусаревич Н., Піскоха Н., Бардах О., Демошенко Г. Перспективні напрямки цифрової трансформації публічного управління. *Аспекти публічного управління*. № 8(4), 2020. С. 129–146. URL: <https://aspects.org.ua/index.php/journal/article/view/807> (дата звернення: 24.11.2024).
6. Квітка С. Цифрові трансформації як сучасний тренд періодичного циклу розвитку суспільства. *Збірник наукових праць Національної академії державного управління при Президентові України*. Спецвипуск. 2020. С. 131–134. URL: <https://ir.nmu.org.ua/jspui/bitstream/123456789/163201/1/%D0%BA%D0%B2%D1%96%D1%82%D0%BA%D0%B0%2017.pdf> (дата звернення: 24.11.2024).
7. Карпенко О. В. Цифрове врядування. Монографія / О. В. Карпенко, Ж. З. Денисюк, В. В. Наместнік / за ред. О. В. Карпенка. Київ: ІДЕЯ ПРИНТ, 2020.
8. Карпенко О.В., Карпенко Ю.В. Штучний інтелект як інструмент публічного управління соціально-економічним розвитком: смарт-інфраструктура, цифрові системи бізнес-аналітики та трансферти. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. № 10, 2021. URL: <http://www.dy.nauka.com.ua/?op=1&z=2257> (дата звернення: 24.11.2024).
9. Кравченко В. В. Проблеми законодавчого закріплення компетенції місцевого самоврядування в контексті реформи місцевого самоврядування в Україні. *Аспекти публічного управління*. № 2(11–12), 2014. С. 13–21. URL: <https://aspects.org.ua/index.php/journal/article/view/122> (дата звернення: 24.11.2024).
10. Логвінов В. Г. Цифрові платформи як складова моделі публічного управління. Інституціоналізація публічного управління в Україні в умовах євроінтеграційних та глобалізаційних викликів: матеріали Всеукр. наук.-практ. конф. за міжнар. участю (Київ, 24 трав. 2019 р.) : у 5 т. Київ, 2019. Т. 4. С. 57–59.
11. Про схвалення Концепції розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018-2020 роки та затвердження плану заходів щодо її реалізації: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 17 січня 2018 № 67-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/67-2018-p#Text> URL: (дата звернення: 24.11.2024).
12. Семчик О., Приходько Х., Сидоренко П., Петрухін Ф. Стимулювання е-розвитку громад в Україні: концептуально-правові засади (до питання про муніципальне управління на основі даних). *Аспекти публічного управління*. № 7(9-10), 2019. С. 53–61. URL: <https://aspects.org.ua/index.php/journal/article/view/682> (дата звернення: 24.11.2024).
13. Територіальні громади: механізми забезпечення стійкості : монографія / Грищенко І.М., Горбата Л.П. Київ, НУБіП України, 2024, 345 с. ISBN 978-617-8368-16-6 URL: <https://dglb.nubip.edu.ua/items/22dfbd9c-3afc-43d1-866c-b13b8c9b1626> (дата звернення: 24.11.2024).
14. Desouza K. C. Delivering Artificial Intelligence in Government: Challenges and Opportunities. IBM Center for The Business of Government. 2018. URL: <https://www.scirp.org/reference/referencespapers?refereid=3337621> (дата звернення: 24.11.2024).
15. Gryshchenko I., Lazor O., Oliinyk V., Lazor O., Yunyk I. Strategic public policy providers in the context of european integration. *Amazonia Investiga*, № 12(64), 2023. Pp. 175-187. URL: <https://amazoniainvestiga.info/check/64/17-175-187.pdf> (дата звернення: 24.11.2024).
16. Mikhaylov S., Esteve M., Campion A. Artificial intelligence for the public sector: opportunities and challenges of cross-sector collaboration. *Philosophical Transactions*. 2018. URL: <https://royalsocietypublishing.org/doi/10.1098/rsta.2017.0357> (дата звернення: 24.11.2024).
17. Wang W., Siau K. Artificial Intelligence: A Study on Governance, Policies, and Regulations. MWAIS. 2018. URL: <https://aisel.aisnet.org/mwais2018/40> (дата звернення: 24.11.2024).
18. Walsh T. The AI Revolution, Education: Future Frontiers. Occasional Paper Series. 2017. URL: https://education.nsw.gov.au/media/exar/The_AI_Revolution_TobyWalsh.pdf (дата звернення: 24.11.2024).
19. West D., Allen J. How artificial intelligence is transforming the world. BROOKINGS. 2018. URL: <https://www.brookings.edu/research/how-artificial-intelligence-is-transforming-the-world> (дата звернення: 24.11.2024).

REFERENCES:

1. Bondarchuk, N. V. (2022). Vzaiemodiia orhaniv publichnoi vlady ta hromadianskoho suspilstva v umovakh tsyfrovizatsii [Interaction of public authorities and civil society in the conditions of digitalization]. *Publichne upravlinnia i administruvannia v Ukraini – Public management and administration in Ukraine*. 28, 36–39. DOI: <https://doi.org/10.32843/pma2663-5240-2022.28.7> [in Ukrainian].
2. Borodin, Ye., Piskokha, N., & Demoshenko, H. (2021). Problemy i perevahy tsyfrovizatsii mistsevoho samovriaduvannia [Problems and advantages of digitalization of local self-government]. *Aspekty publichnoho upravlinnia – Aspects of public administration*. 9(4), 95–103. DOI: <https://doi.org/10.15421/152141> [in Ukrainian].
3. Horbata, L. P. (2020). Udoskonalennia mekhanizmu informatsiinoi vidkrytosti diialnosti orhaniv publichnoi vlady v Ukraini [Improvement of the information openness mechanism of public authorities in Ukraine].

Naukovyi visnyk: derzhavne upravlinnia – Scientific bulletin: public administration. 3, 60–69. Retrieved from http://nbuv.gov.ua/UJRN/nauvisdu_2020_3_7 [in Ukrainian].

4. Kvitka, S., Novichenko, N., & Bardakh, O. (2021). Shtuchnyi intelekt u munitsypalnomy upravlinni: vektory rozvytku [Artificial intelligence in municipal administration: vectors of development]. *Aspekty publichnoho upravlinnia – Aspects of public administration*. 9(4), 85–94. DOI: <https://doi.org/10.15421/152140> [in Ukrainian].

5. Kvitka, S., Novichenko, N., Husarevych, N., Piskokha, N., Bardakh, O., & Demoshenko, H. (2020). Perspektyvni napriamky tsyfrovoi transformatsii publichnoho upravlinnia [Promising directions of digital transformation of public administration]. *Aspekty publichnoho upravlinnia – Aspects of public administration*. 8(4), 129–146. DOI: <https://doi.org/10.15421/152087> [in Ukrainian].

6. Kvitka, S. (2020). Tsyfrovi transformatsii yak suchasnyy trend periodychnoho tsykladu rozvytku suspilstva [Digital transformations as a modern trend of the periodic cycle of society's development]. *Zbirnyk naukovykh prats Natsionalnoi akademii derzhavnoho upravlinnia pry Prezydentovi Ukrainy – Collection of scientific works of the National Academy of Public Administration under the President of Ukraine*. Spetsvyppusk. (pp. 131–134). DOI: <http://doi.org/10.36.030/2664-3618-2020-si-131-134> [in Ukrainian].

7. Karpenko, O. V. (red), Denysiuk, Zh. Z., Namestnik, V. V. (2020). Tsyfrove vriaduvannia [Digital governance]. Kyiv: IDEla PRYNT [in Ukrainian].

8. Karpenko, O. V. & Karpenko, Yu. V. (2021). Shtuchnyi intelekt yak instrument publichnoho upravlinnia sotsialnoekonomichnym rozvytkom: smart-infrastruktura, tsyfrovi systemy biznes-analytyky ta transferty [Artificial intelligence as a tool of public management of socio-economic development: smart infrastructure, digital systems of business analytics and transfers]. *Derzhavne upravlinnia: udoskonalennia ta rozvytok – Public administration: improvement and development*. 10. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2156-2021.10.2> [in Ukrainian].

9. Kravchenko, V. V. (2014). Problemy zakonodavchoho zakriplennia kompetentsii mistsevoho samovriaduvannia v konteksti reformy mistsevoho samovriaduvannia v Ukraini [Problems of legislative consolidation of local self-government competence in the context of local self-government reform in Ukraine]. *Aspekty publichnoho upravlinnia – Aspects of public administration*. 2(11–12), 13–21. DOI: <https://doi.org/10.15421/151473> [in Ukrainian].

10. Lohvinov, V. H. (2019). Tsyfrovi platformy yak skladova modeli publichnoho upravlinnia [Digital platforms as a component of the public administration model]. *Materialy Vseukr. nauk.-prakt. konf. za mizhnar. uchastiu '19: «Instytutsionalizatsiia publichnoho upravlinnia v Ukraini v umovakh yevrointehratsiinykh ta hlobalizatsiinykh vyklykiv» – Materials of Vseukr. science and practice conf. for international participation «Institutionalization of public administration in Ukraine under the conditions of European integration and globalization challenges»*. (pp. 57–59). [in Ukrainian].

11. Pro skhvalennia Kontseptsii rozvytku tsyfrovoi ekonomiky ta suspilstva Ukrainy na 2018–2020 roky ta zatverdzhennia planu zakhodiv shchodo yii realizatsii. № 67-r. 2018, 17 sichnia. Rozporiadzhennia Kabinetu ministir Ukrainy [On the approval of the Concept for the Development of the Digital Economy and Society of Ukraine for 2018–2020 and the approval of the plan of measures for its implementation. No. 67 2018, January 17. Order of the Cabinet of Ministers of Ukraine]. (2018, January 17). zakon.rada.gov.ua. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/67-2018-r#Text> [in Ukrainian].

12. Semchyk, O., Prykhodko, Kh., Sydorenko, P., Petrukhin, F. (2019). Stymuliuvannia E-rozvytku hromad v Ukraini: kontseptualno-pravovi zasady (do pytannia pro munitsypalne upravlinnia na osnovi danykh) [Stimulation of E-development of communities in Ukraine: conceptual and legal foundations (to the question of municipal management based on data)]. *Aspekty publichnoho upravlinnia – Aspects of public administration*. 7(9–10), 53–61. DOI: <https://doi.org/10.15421/151948> [in Ukrainian].

13. Hryshchenko, I.M., Horbata, L.P. (2024). *Terytorialni hromady : mekhanizmy zabezpechennia stiikosti* [Territorial communities: mechanisms for ensuring sustainability]. Kyiv, NUBiP Ukrainy. Retrieved from <https://dglb.nubip.edu.ua/items/22dfbd9c-3afc-43d1-866c-b13b8c9b1626> [in Ukrainian].

14. Souza, K. C. (2018). Delivering Artificial Intelligence in Government: Challenges and Opportunities. IBM Center for The Business of Government. Retrieved from <https://www.scirp.org/reference/referencespaper/s?referenceid=3337621> [in English].

15. Gryshchenko, I., Lazor, O., Oliinyk, V., Lazor, O., & Yunyk, I. (2023). Strategic public policy providers in the context of european integration. *Amazonia Investiga*, 12(64), 175–187. <https://doi.org/10.34069/AI/2023.64.04.17> Retrieved from <https://amazoniainvestiga.info/check/64/17-175-187.pdf> [in English].

16. Mikhaylov, S., Esteve, M., & Campion A. (2018). Artificial intelligence for the public sector: opportunities and challenges of cross-sector collaboration. *Philosophical Transactions*. DOI: <https://doi.org/10.1098/rsta.2017.0357> [in English].

17. Wang, W., & Siau, K. (2018). Artificial Intelligence: A Study on Governance, Policies, and Regulations. MWAIS. Retrieved from <https://aisel.aisnet.org/mwais2018/40> [in English].
18. Walsh, T. (2017). The AI Revolution, Education: Future Frontiers. Occasional Paper Series. Retrieved from https://education.nsw.gov.au/media/exar/The_AI_Revolution_TobyWalsh.pdf [in English].
19. West, D., & Allen, J. (2018). How artificial intelligence is transforming the world. BROOKINGS. Retrieved from <https://www.brookings.edu/research/how-artificial-intelligence-is-transforming-the-world> [in English].