**Цифровая эпоха**

ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКАЯ СТАТЬЯ

# Международный опыт интеграции искусственного интеллекта в государственное управление: сравнительный анализ стратегий и практик

**Азиза Пулатовна Туйгун**[a, b]

EDN: KWXUJA

[a] **Федеральный институт промышленной собственности**

[b] **Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации**

**Аннотация:** В данной статье анализируются международные практики интеграции технологий искусственного интеллекта (ИИ) в процессы государственного управления. Рассматриваются национальные стратегии, нормативно-правовые акты и практические результаты внедрения ИИ. Отмечается, что результаты внедрения ИИ-технологий зависят от качества правового регулирования, технологической инфраструктуры и кадрового обеспечения. Одним из значимых факторов является сотрудничество между государством и частным сектором. Автор приходит к выводу о различиях в подходах к пониманию и применению ИИ в разных странах (Эстония, Великобритания, Сингапур, США, КНР, ОАЭ), систематизирует опыт данных государств на основе преобладающих направлений развития ИИ и предлагает рекомендации по применению зарубежных практик в российской системе государственного управления.

**Ключевые слова:** искусственный интеллект, государственное управление, международный опыт, инновационное развитие

**Дата поступления статьи в редакцию:** 14 августа 2025 года.

## International experience in integrating artificial intelligence into public administration: comparative analysis of strategies and practices

**Aziza P. Tuygun**[a, b]

RESEARCH ARTICLE

[a] **Federal Institute of industrial property**

[b] **Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration**

**Abstract:** The article discusses the potential benefits and challenges of incorporating artificial intelligence (AI) technologies into public administration procedures and examines international approaches of doing so. This study examines national strategies, regulatory acts, and the practical results of AI implementation. It is noted that the results of implementing AI technologies depend on the quality of legal regulation, technological infrastructure, and human resources. One of the key factors is cooperation between the government and the private sector. The investigation revealed several differences in approaches to understanding and applying AI in different countries. These countries include Estonia, the United Kingdom, Singapore, the United States, China, and the United Arab Emirates. The author concludes by classifying these countries' experiences according to current trends in AI development and provides suggestions for integrating foreign methods into the Russian public administration system.

**Keywords:** artificial intelligence, public administration, international experience, innovative development

**Received:** August 14, 2025.

**Введение**

Современный этап технологического развития характеризуется широким распространением искусственного интеллекта и технологий на его основе. Известно немало примеров успешного внедрения ИИ в различные сферы деятельности, в том числе в государственное управление, что позволяет повысить его прозрачность и эффективность [Сулимин, Шведов, 2023]. Активное развитие данных технологий вместе с тем порождает ряд угроз, связанных с его злонамеренным употреблением [Пашенцев, Чебыкина, 2024], рисками кардинальных изменений на рынке труда и в социуме в целом [Kitzmann, Yatsenko, Launer, 2021; Lockard, Zmazneva, Volnov, 2021]; актуальной остается и проблема правового регулирования технологий ИИ [Ивлиев, Егорова, 2022; Понкин, 2022; Eom, 2024].

Технологии искусственного интеллекта и нейронных сетей за 70 с лишним лет со времени введения этих понятий пережили несколько периодов спада и всплеска интереса. Очередная «весна» ИИ началась в 2010-х годах с внедрением технологий глубокого обучения и генеративного интеллекта. ИИ стал настоящим драйвером прорывных технологий [Фролов, Киселев, 2025. С. 124–127]. Согласно исследованию Fortune Business Insights, в 2024 году объем глобального рынка ИИ превысил 233 млрд долл., с перспективой роста до 1,8 трлн долл. в 2032 году; расширяется его использование в публичном управлении[1]. Растет и общественное доверие к искусственному интеллекту: согласно опросу ВЦИОМ, с 2022 по 2024 годы с 36 % до 50 % увеличилась доля россиян, которые отмечают уверенное знание об ИИ, информированы о технологиях искусственного интеллекта 94 % респондентов[2]. Внедрение ИИ в глобальном масштабе представляется неизбежным, в связи с чем объективно необходим поиск эффективных решений, обеспечивающих лидирующие позиции страны в сфере применения технологий искусственного интеллекта: эксперты в этой области отмечают значительный разрыв между разными странами по этому показателю [Wang, Xiao, Liang, 2024]. Особое значение в этой связи приобретает внедрение технологий ИИ в сферу государственного управления: оптимизация деятельности государства, которое обеспечивается в том числе за счет интеграции искусственного интеллекта, является одним из существенных факторов экономического роста.

Данный вопрос получил определенное освещение в российской научной литературе. В книге И.В. Понкина отмечается потребность в применении комплексного подхода в отношении ИИ, включающего в себя стандартизацию, развитие кадровой и технологических инфраструктур, систему мониторинга и оценки рисков [Понкин, 2017. С. 311–314.]. Л.А. Акопова в своем исследовании выделяет ряд проблем, которые позволяет решить применение ИИ в госуправлении [Акопова, 2021], а Г.А. Грищенко акцентирует внимание на сложностях, препятствующие внедрению ИИ в административные процедуры [Грищенко, 2018]. Проблемы интеграции ИИ и нормативное регулирование данной технологии занимают центральное место и в статье Т.С. Саяпиной [Саяпина, 2013]. Отдельного внимания заслуживают работы, посвященные опыту внедрения ИИ в системы госуправления разных стран. Так, В.В. Володина изучала вопросы подхода к безопасности применения ИИ в Китае [Володина, 2024], в статье В.Э. Мжаванадзе сопоставляется опыт США и России в области законодательного закрепления понятия «искусственный интеллект» [Мжаванадзе, 2024]. С.Л. Катанандов и А.А. Ковалев предприняли одну из первых в отечественной научной литературе попыток сопоставить опыт разных стран во внедрении ИИ в сферу госуправления [Катанандов, Ковалев, 2023].

Настоящая статья также призвана изучить зарубежный опыт внедрения ИИ в область государственного управления с целью выявления оптимального пути развития этого направления в России. В рамках этой работы мы попытаемся изучить отечественные подходы, систематизировать лучшие международные практики в соответствии с доминирующим направлением развития ИИ в той или иной стране, а также предложить оптимальный сценарий развития ИИ в России с целью совершенствования интеграции искусственного интеллекта в сферу госуправления.

**Подходы к определению и применению технологии искусственного интеллекта в России**

Правовую основу внедрения ИИ в российской практике заложил Указ Президента Российской Федерации от 10 октября 2019 года № 490, который утвердил Национальную стратегию развития искусственного интеллекта в РФ до 2030 года. Согласно этому документу, искусственный интеллект – это комплекс технологических решений, позволяющий имитировать когнитивные функции человека (включая поиск решений без заранее заданного алгоритма) и получать при выполнении конкрет-

1 Artificial intelligence market to record CAGR of 29.2% Over 2025-2032; Rising use of AI assistance for human agents to accelerate market growth. https://www.fortunebusinessinsights.com/press-release/artificial-intelligence-market-9227

2 Доверие к ИИ. https://wciom.ru/analytical-reviews/analiticheskii-obzor/doverie-k-ii

ных задач результаты, сопоставимые с результатами интеллектуальной деятельности человека или превосходящие их. Комплекс технологических решений включает в себя информационно-коммуникационную инфраструктуру, программное обеспечение (в том числе в котором используются методы машинного обучения), процессы и сервисы по обработке данных и поиску решений. Этот документ можно считать отправной точкой применения ИИ-технологий в России на государственном уровне. На его основе, в частности, был принят федеральный проект «Искусственный интеллект»[3] [Галикеева, Фархиева, 2021].

Для систем искусственного интеллекта также были разработаны два государственных стандарта: ГОСТ Р 59276-2020 и ГОСТ Р 59277-2020, посвященные вопросам систем искусственного интеллекта и отражающих способы обеспечения доверия и классификацию систем искусственного интеллекта соответственно. Данный подход к определению ИИ в официальных документах отражает отношение к технологии на государственном уровне.

ИИ используется в Российской Федерации в работе правоохранительных органов, на государственной службе и в управлении кадрами, здравоохранении, образовании, транспортной системе и социальной сфере. В качестве конкретных результатов интеграции можно упомянуть:

- Электронные сервисы для взаимодействия с гражданами. Портал «Госуслуги» предлагает современный чат-бот на основе ИИ для ответов на вопросы граждан и решения простых запросов.
- Платформы адаптивного обучения. Московская электронная школа (МЭШ) использует алгоритмы на основе ИИ для определения уровня знаний ученика и персонализированных рекомендаций с помощью проекта «Цифровой учитель».
- Прогностические модели эпидемиологического контроля. С помощью искусственного интеллекта можно спрогнозировать возможные вспышки инфекционных заболеваний и повысить уровень реагирования на угрозы здоровью.
- Умные транспортные системы. Система «Умный перекресток» позволяет анализировать трафик и регулировать светофоры для снижения дорожных заторов.

Число систем на основе ИИ, внедренных в России, увеличивается ежегодно, расширяются и сферы его применения. Для дальнейшего совершенствования этих практик представляется разумным обратиться к зарубежному опыту.

3 Искусственный интеллект. https://xn--80aapampemcchfmo7a3c9ehj.xn--p1ai/new-projects/ekonomika-dannykh/iskusstvennyy-intellekt/

## Международный опыт интеграции ИИ в процессы государственного и муниципального управления

С появлением технологии искусственного интеллекта многие государства поставили перед собой цель войти в число мировых лидеров по разработке и применению искусственного интеллекта, были разработаны национальные стратегии его внедрения. Разные страны используют разные подходы к реализации этой цели.

**Эстония. Повышение доступности госуслуг.** Эстония входит в число государств-лидеров по уровню развития цифровых технологий, подход государства можно в целом охарактеризовать как комплексный. Так, программа цифровизации «Электронная Эстония» (e-Estonia)[4] была создана для модернизации и повышения качества взаимодействия с гражданами. ИИ-технологии интегрированы в электронные системы взаимодействия с гражданами и позволяют оптимизировать процесс получения государственных услуг в онлайн-формате.

**Великобритания. Новые коммуникационные возможности.** Подход страны в целом в целом ориентирован на конкретные проекты. В Великобритании создана государственная платформа GOV.UK Notify[5], которая с помощью алгоритмов машинного обучения и нейронных языковых моделей позволяет отправлять персонализированные уведомления пользователям. ИИ помогает создавать, исправлять или подстраивать под конкретного получателя информацию от органа государственной власти или конкретного сотрудника. Платформа создана для коммуникации как между государственными структурами и гражданами, так и для межведомственного взаимодействия.

**Сингапур. Создание виртуальных помощников.** Чат-боты как инструмент коммуникации между государством и гражданами не являются чем-то новым, однако внедрение ИИ в существующую систему позволяет создать имитацию реального диалога, сократить время ожидания ответов, снизить нагрузку на сотрудников служб поддержки и повысить удовлетворенность человека от взаимодействия с органами власти. Один из таких примеров – чат-бот Министерства здравоохранения Сингапура «Ask Jamie», созданный в рамках государственной стратегии в области ИИ Singapore National AI Strategy (NAIS 2.0)[6].

4 e-Estonia. We have built a digital society & we can show you how. https://e-estonia.com/

5 GOV.UK Notify. https://www.notifications.service.gov.uk/

6 National AI Strategy. https://www.smartnation.gov.sg/initiatives/national-ai-strategy/

Для понимания степени внедрения ИИ-технологий на различных уровнях государственной власти важно рассмотреть не только отдельные направления интеграции, но и изучить опыт конкретных стран в целом.

**США.** И сам термин «искусственный интеллект», и самая известная нейронная сеть ChatGPT были придуманы учеными из США. Государственная стратегия внедрения ИИ в Соединенных Штатах Америки включает три основных законодательных инициативы: «Акт об использовании ИИ в управлении» (AI in Government Act, 2019–2020), «Исполнительный указ о поддержке американского лидерства в области искусственного интеллекта» (Executive Order on Maintaining American Leadership in Artificial Intelligence, 2019) и «Проект Билля о правах в области ИИ» (Blueprint for an AI Bill of Right, 2022). Эти документы, наряду с рядом других, формируют общую стратегию внедрения ИИ в стране, учитывая возможные риски, стандартизируя его применение и обеспечивая соблюдение прав человека при использовании ИИ [Мжаванадзе, 2024]. Поддержка государством ИИ осуществлялась и ранее, однако в период президентства Д. Трампа она стала одним из приоритетов американской администрации: в июле 2025 был принят План действий в области ИИ, предполагающий масштабную поддержку частного сектора со стороны государства[7], для осуществления контроля за инициативами в этой области и руководства политикой администрации США по внедрению ИИ еще в декабре 2024 года была создана отдельная должность – специальный представитель президента США («царь») по искусственному интеллекту и криптовалютам («White House AI and crypto czar»)[8].

Искусственный интеллект в Соединенных Штатах внедряется преимущественно для коммуникации внутри органов власти. Налоговая служба США служит хорошим практическим примером внедрения технологий ИИ. Искусственный интеллект позволил создать систему обнаружения схем уклонения от уплаты налогов и мошеннических операций, усовершенствовать систему анализа налоговых задолженностей и автоматизировать обработку налоговых деклараций[9]. Иммиграционная служба США, Министерство здравоохранения и Министерство внутренней безопасности также внедрили искусственный интеллект в свою деятельность. Алгоритмы ИИ позволили оптимизировать обработку обращений, усовершенствовать системы диагностики заболеваний и распознавания лиц[10].

На уровне муниципальных образований в части штатов и отдельных городах используются усовершенствованные системы контроля дорожного трафика, основанные на искусственном интеллекте. Они позволяют оценивать загруженность конкретных дорог, вероятность аварий и эффективность работы дорожных служб[11]. Также в части органов муниципального управления появляются чат-боты на основе ИИ для улучшения коммуникации с гражданами.

**КНР.** Внедрение ИИ-технологий в госуправление в Китайской Народной Республике отличается большим масштабом. На государственном уровне в 2017 году была разработана стратегия New Generation Artificial Intelligence Development Plan, ключевой целью которой является достижение глобальных лидерских позиций страны в области развития ИИ к 2030 году. Расходы страны на фундаментальные исследования в сфере ИИ составят до 150 млрд долл. США, в смежных отраслях – 1,5 трлн долл. США [Володина, 2024. С. 157].

Китай стремится к созданию цифровой управленческой среды, в которой искусственный интеллект является ключевым и центральным элементом не только обеспечения работы данной системы, но и принятия управленческих решений. Самая известная разработка в Китае на основе ИИ – система распознавания лиц, которая представляет собой сеть из более чем 200 миллионов камер по стране и программное обеспечение, позволяющее идентифицировать конкретного человека. Данная система активно используется правоохранительными органами для поиска преступников и пропавших людей[12]. Также в Китае предпринята успешная попытка интеграции ИИ в судебный процесс. Программа анализирует судебные дела, ищет правовые прецеденты и аналогии. Важно отметить, что данная система не принимает итоговых решений (вердикт выносит судья-человек), а лишь системно анализирует исходные

7 Winning the race. America'S AI action plan. https://www.whitehouse.gov/wp-content/uploads/2025/07/Americas-AI-Action-Plan.pdf

8 Trump picks venture capitalist David Sacks as AI and crypto «czar». https://www.theguardian.com/us-news/2024/dec/05/trump-david-sacks-ai-crypto

9 AI at the IRS: transforming tax enforcement and the future of taxpayer services. https://www.eisneramper.com/insights/tax/ai-irs-transforming-0126/

10 Artificial intelligence at HHS. https://www.hhs.gov/programs/topic-sites/ai/index.html; Artificial intelligence at DHS. https://www.dhs.gov/ai

11 Cities and states are turning to AI to improve road safety. https://www.usnews.com/news/technology/articles/2025-11-15/from-guardrails-to-potholes-ai-is-becoming-the-new-eyes-on-americas-roads

12 China's 'Sharp Eyes' program aims to surveil 100% of public space. https://cset.georgetown.edu/article/chinas-sharp-eyes-program-aims-to-surveil-100-of-public-space/

**Таблица 1. Типология направлений развития ИИ в государственном управлении зарубежных стран**
**Table 1. Typology of AI development directions in public administration in selected countries**

| Доминирующее направление развития ИИ | Страна | Дополнительные направления | Краткое описание стратегии интеграции ИИ в государственное управление |
|---|---|---|---|
| Административное | Великобритания | Инфраструктурное | Приоритетное формирование нормативно-правовой базы в области регулирования ИИ, поддержка инновационных решений |
| | США | Публичное, инфраструктурное | Развитие стратегического планирования и координационных механизмов ИИ, интеграция в системы оказания государственных услуг и инвестирование в развитие цифровой инфраструктуры |
| Публичное | Эстония | Административное | Использование ИИ для трансформации цифровых услуг и преобразования организации процесса государственного управления |
| | Сингапур | Административное | Приоритетное развитие ИИ в качестве инструмента коммуникации между гражданином и государственной властью с регламентированными принципами управления ИИ-системами |
| Инфраструктурное | КНР | Административное, публичное | Стратегическая цель по достижению технологического лидерства в сфере ИИ, подкрепленная внедрением технологий в сферы общественной жизни и государственного управления |
| | ОАЭ | Публичное, административное | Достижение лидерских позиций посредством формирования национальной ИИ-экосистемы, внедрение ИИ в государственные услуги и городское управление, развитие институциональных структур в сфере ИИ |

Источник: Составлено автором
Source: Compiled by the author

данные по судебным делам, отмечая отдельные правовые аспекты и детали конкретной ситуации [Балясников, 2023. С. 13–14]. Помимо использования и внедрения ИИ-технологий государством, необходимо отметить вклад коммерческих организаций КНР в интеграцию ИИ в бизнес-процессы; немалую поддержку в этом вопросе оказывает и государство. Китайские компании успешно увеличивают доходность и эффективность своих организаций за счет внедрения искуственного интеллекта; огромную роль в этом процессе играют национальные IT-корпорации, создающие технологии для последующего внедрения[13].

**ОАЭ.** Стратегия развития искусственного интеллекта до 2031 года в стране была принята одной из первых в мире, еще в 2017 году[14]. Объединенные Арабские Эмираты стремятся стать глобальным центром ИИ-разработок. Так, ОАЭ стали первой страной, в которой появилась должность министра по вопросам искусственного интеллекта. В 2019 году был создан Университет искусственного интеллекта имени Мохамммеда бин Зайда (Mohammed bin Zayed University of Artificial Intelligence, MBZUAI) – первый в мире вуз, специализирующийся исключительно на ИИ. Первостепенное значение в упомянутой стратегии придается созданию системы правового регулирования искусственного интеллекта. Внедрение ИИ в сферу обслуживание клиентов как в коммерческом, так и в государственном секторе, как ожидается, повысит уровень благосостояния общества.

Уникальным национальным проектом стала программа Smart Dubai, целью которого является превращение города в самый инновационный и умный город в мире. Ее реализация стала воможна благодаря использованию ИИ-технологий и иных цифровых решений во всех городских сферах [El Khatib M.M., Abidi N., Al-Nakeeb et al., 2023]. В рамках проекта планируется преобразование более 1000 государственных услуг в интеллектуальные, что позволит значительно повысить их доступность для каждого гражданина[15]. ИИ активно применяется во всех сферах: в системе распознавания лиц, в здравоохранении, для контроля дорожного трафика и оценки знаний учащихся.

ИИ широко применяется по всему миру как для нужд органов государственной власти и помощи в организации и аналитике процессов, так и для взаимодействия с гражданами. Анализ стратегий развития искусственного интеллекта в разных странах показывает возможности роста и расширения сфер, границ, возможностей применения данной технологии в будущем.

Несмотря на существенные различия в стратегиях и практических результатах интеграции

13 From vouchers to visas: China's innovative plan for AI dominance. https://www.fpri.org/article/2025/09/from-vouchers-to-visas-chinas-innovative-plan-for-ai-dominance/

14 UAE strategy for artificial intelligence. https://u.ae/en/about-the-uae/strategies-initiatives-and-awards/strategies-plans-and-visions/government-services-and-digital-transformation/uae-strategy-for-artificial-intelligence

15 Dubai – a new paradigm for smart cities. P. 8. https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/pdf/2016/04/Dubai-a-new-paradigm-for-smart-cities-uae.pdf

искусственного интеллекта в системы государственного управления разных стран, прослеживаются и определенные общие подходы. В ряде стран значительная доля ИИ-решений нацелена на преобразование процессов **административного** управления, в других они чаще используется в **публичном** поле для оказания государственных услуг, а политика отдельных государств ориентирована на наращивание собственного **инфраструктурного** и технологического потенциала за счет развития ИИ-технологий. В **таблице 1** представлена классификация зарубежных стран в соответствии с доминирующим направлением развития искусственного интеллекта.

Данная классификация демонстрирует, что вне зависимости от преобладающего направления развития искусственного интеллекта, представленные в таблице страны не ограничиваются одним вектором развития. Этот факт подчеркивает необходимость комплексного подхода к политике в сфере ИИ для его наиболее гармоничной интеграции в процессы государственного управления. Баланс между административным, публичным и инфраструктурным направлениями развития искусственного интеллекта выступает ключевым фактором комплексного развития технологии.

На основе опыта зарубежных стран России целесообразно придерживаться стратегии целостного развития ИИ-экосистем и адаптировать международные практики в государственных интересах. Технологическое лидерство объявлено одной из национальных целей России[16], в связи с чем приоритетным представляется инфраструктурное направление развития ИИ, по аналогии с КНР и ОАЭ. Активная роль государства в развитии технологий, инфраструктуры, кадров и исследований новой отрасли соответствует поставленным политическим приоритетам и позволит стимулировать стабильный рост в данной области. Однако необходимо организовать процесс трансфера технологий в реальные сервисные решения в сфере государственных услуг, государственного управления, транспорта и безопасности, что также требует совершенствования нормативно-правового регулирования, создания программ развития и механизмов их применения. В дальнейшем это позволит преобразовать технологию, подкрепленную организационно-правовыми основами, в реальные проекты для государства и граждан.

16 Указ Президента Российской Федерации от 7 мая 2024 года № 309 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года и на перспективу до 2036 года». http://www.kremlin.ru/acts/bank/50542

**Заключение**

Исследование мирового опыта интеграции ИИ-технологий в сферу государственного управления показывает, что подходы к внедрению искусственного интеллекта могут быть различными. Часть государства использует комплексный подход к переходу на систему цифрового государства (например, Эстония), часть ориентирована на реализацию конкретных проектов (Великобритания). Некоторые страны уделяют особое внимание правовому регулированию (США, ОАЭ), другие отдают приоритет практическому применению (Сингапур, Китай). Результаты внедрения ИИ-технологий зависят от качественного правового регулирования, технологической инфраструктуры и кадрового обеспечения. Одним из значимых факторов успешной интеграции является сотрудничество между государством и частным сектором (США, КНР).

Процесс интеграции искусственного интеллекта отличается своей направленностью. Часть стран внедряют ИИ-технологии преимущественно во внутренние процессы государственного управления (США), другие используют искусственный интеллект для коммуникации с гражданами (Великобритания), но большинство стран сочетают оба подхода: создаются как проекты, призванные оптимизировать операционные процессы в государственном управлении, так и отдельные решения для коммуникации с гражданами.

Приоритетные направления развития ИИ в отдельных странах также различаются. Политика Эстонии и Сингапура ориентирована прежде всего на создание инструментов взаимодействия с гражданами; США и Великобритания стремятся с помощью данных технологий оптимизировать административные процессы; подход КНР и ОАЭ отличается нацеленностью на создание качественно новой инфраструктуры с целью достижения технологического лидерства. Доминирование того или иного направления не означает, что государство, ставящее целью создание сервисов, не стремится к технологическому лидерству в этой области в целом – во всех случаях фиксируется разнонаправленный подход.

Россия последовательно придерживается комплексного подхода в процессе внедрения ИИ в сферу госуправления. Очевидным приоритетным направлением для страны должно стать инфраструктурное, нацеленное на достижение технологического лидерства. Для реализации этой цели требуется в том числе дополнительная проработка нормативно-правового обеспечения ИИ и инфраструктуры, а также адаптация самых успешных и эффективных зарубежных решений в области внедрения искусственного интеллекта.

## Литература

*Акопова Л.А.* Направления развития и применения современных технологий искусственного интеллекта в государственном управлении. *Modern Science.* 2021. № 1-2. С. 409–414. EDN: BOLLBF

*Балясников И.В.* Цифровизация судебной системы Китая: тенденции развития и способы внедрения ИИ // Цифровизация правосудия: проблемы и перспективы. Материалы II Ежегодной национальной научно-практической конференции, Москва, 15–22 декабря 2023 года / Отв. ред. А.А. Ильягуева. М.: РТУ МИРЭА, 2023. С. 12–15. EDN: RUIFGA

*Володина Н.В.* Особенности китайского подхода к безопасности искусственного интеллекта. Стратегия развития в отношении права и стандартизации. *Современное право.* 2024. № 5. С. 157–162. https://doi.org/10.25799/NI.2024.65.97.001. EDN: IKLNRR

*Галикеева Н.Н., Фархиева С.А.* О национальной стратегии развития искусственного интеллекта до 2030 года в РФ и федеральном проекте «Искусственный интеллект». *Современная школа России. Вопросы модернизации.* 2021. № 3-1 (36). С. 186–188. EDN: XXHOEL

*Грищенко Г.А.* Искусственный интеллект в государственном управлении. *Российский юридический журнал.* 2018. № 6 (123). С. 27–31. EDN: YWOTSP

*Ивлиев Г.П., Егорова М.А.* Юридическая проблематика правового статуса искусственного интеллекта и продуктов, созданных системами искусственного интеллекта. *Журнал российского права.* 2022. Т. 26. № 6. С. 32–46. https://doi.org/10.12737/jrl.2022.060. EDN: ANAGTU

*Катанандов С.Л., Ковалев А.А.* Технологическое развитие современных государств: искусственный интеллект в государственном управлении. *Государственное и муниципальное управление. Ученые записки.* 2023. № 1. С. 174–182. https://doi.org/10.22394/2079-1690-2023-1-1-174-182. EDN: NASTDX

*Мжаванадзе В.Э.* Сравнительный анализ законодательного закрепления термина «искусственный интеллект» в праве США и России. *Цивилист*. 2024. № 6 (52). С. 17–22. EDN: YTUBAJ

*Пашенцев Е.Н., Чебыкина В.А.* Злонамеренное использование искусственного интеллекта и угрозы информационно-психологической безопасности в Объединенных Арабских Эмиратах. *Восток. Афро-азиатские общества: история и современность.* 2024. № 6. С. 107–117. https://doi.org/10.31696/S086919080032578-2. EDN: ONPLGT

*Понкин И.В.* Государственное управление и регуляторное пространство в сфере искусственного интеллекта. *Вестник Университета имени О.Е. Кутафина (МГЮА).* 2022. № 11 (99). С. 108–116. https://doi.org/10.17803/2311-5998.2022.99.11.108-116. EDN: MEMYDB

*Понкин И.В.* Теория публичного управления: учебник для магистратуры и программ Master of Public Administration. М.: Буки Веди, 2017.

*Саяпина Т.С.* Некоторые проблемы интерпретации и правового регулирования искусственного интеллекта в России. *Имущественные отношения в Российской Федерации.* 2023. № 2 (257). С. 101–110. https://doi.org/10.24412/2072-4098-2023-2257-101-110. EDN: HLIFYY

*Сулимин В.В., Шведов В.В.* Анализ использования искусственного интеллекта в цифровой экономике для улучшения прозрачности и эффективности государственного управления. *Теория и практика общественного развития.* 2023. № 6 (182). С. 181–186. https://doi.org/10.24158/tipor.2023.6.222. EDN: WVCHRG

*Фролов И.Э., Киселев В.Н.* Искусственный интеллект как драйвер прорывных технологий: глобальные тренды и уроки для России. *Проблемы прогнозирования.* 2025. № 3 (210). С. 122–134. https://doi.org/10.47711/0868-6351-210-122-134. EDN: ZKVRRE

*El Khatib M.M., Abidi N., Al-Nakeeb A., Alshurideh M., Ahmed G.* Dubai Smart City as a Knowledge Based Economy // The Effect of information technology on business and marketing intelligence systems / Edited by M. Alshurideh, B.H. Al Kurdi, R. Masa'deh, H.M. Alzoubi, S. Salloum. Cham: Springer, 2023. P. 1657–1672. https://doi.org/10.1007/978-3-031-12382-5_90. In English

*Eom J.* Artificial intelligence governance theory – artificial intelligence within constitutional principles and power structure. *Yonsei Law Journal*. 2024. Vol. 44. P. 213–254. https://doi.org/10.33606/yla.44.7. EDN: EJMQJR.

*Kitzmann H., Yatsenko V., Launer M.* Artificial intelligence and wisdom. *Инновации в менеджменте.* 2021. № 1 (27). С. 22–27. EDN: POOAOW. In English

*Lockard R.P., Zmazneva O.A., Volnov I.N.* Artificial intelligence: are humans protected from the systems they created. *Вестник Московского городского педагогического университета.* 2021. № 3 (39). С. 47–55. https://doi.org/10.25688/2078-9238.2022.39.3.05. EDN: RZLDPO. In English

*Wang Sh., Xiao Y., Liang Zh.* Exploring cross-national divide in government adoption of artificial intelligence: insights from explainable artificial intelligence techniques. *Telematics and Informatics.* 2024. Vol. 90. Art. No. 102134. https://doi.org/10.1016/j.tele.2024.102134. EDN: QTIHCX. In English

## References

*Akopova L.A.* Directions for the development and application of modern artificial intelligence technologies in public administration. *Modern Science*. 2021. No. 1–2. P. 409–414. EDN: BOLLBF. In Russian

*Balyasnikov I.V.* Digitalization of China's judicial system: development trends and methods of AI implementation // Digitalization of justice: problems and prospects. Proceedings of the II Annual National Scientific and Practical Conference, Moscow, December 15–22, 2023 / Ed. by A.A. Ilyagueva. Moscow: RTU MIREA, 2023. P. 12–15. EDN: RUIFGA. In Russian

*Volodina N.V.* Features of China's approach to AI security: development strategy in relation to law and standardization. *The Modern Law*. 2024. No. 5. P. 157–162. https://doi.org/10.25799/NI.2024.65.97.001. EDN: IKLNRR. In Russian

*Galikeeva N.N., Farkhiev S.A.* On the national strategy for the development of artificial intelligence until 2030 in the Russian federation and the federal project "artificial intelligence". *Modern School of Russia. Modernization Issues*. 2021. No. 3-1 (36). P. 186–188. EDN: XXHOEL. In Russian

*Grishchenko G.A.* Artificial intelligence in public administration. *Russian Law Journal*. 2018. No. 6 (123). P. 27–31. EDN: YWOTSP. In Russian

*Ivliev G.P., Egorova M.A.* Legal issues of the legal status of artificial intelligence and products created by artificial intelligence systems. *Journal of Russian Law*. 2022. Vol. 26. No. 6. P. 32–46. https://doi.org/10.12737/jrl.2022.060. EDN: ANAGTU. In Russian

*Katanandov S.L., Kovalev A.A.* Technological development of modern states: artificial intelligence in public administration. *State and municipal management. Scholar notes*. 2023. No. 1. P. 174–182. https://doi.org/10.22394/2079-1690-2023-1-1-174-182. EDN: NASTDX. In Russian

*Mzhavanadze V.E*. Comparative analysis of the legislative determination of the term "artificial intelligence" in law of the USA and Russia. *Civilist*. 2024. No. 6 (52). P. 17–22. EDN: YTUBAJ. In Russian

*Pashentsev E.N., Chebykina V.A*. Malicious use of artificial intelligence and threats to psychological security in the United Arab Emirates. *East. Afro-Asian Societies: History and Modernity*. 2024. No. 6. P. 107–117. https://doi.org/10.31696/S086919080032578-2. EDN: ONPLGT. In Russian

*Ponkin I.V*. Public administration and regulatory space in the field of artificial intelligence. *Courier of Kutafin Moscow State Law University (MSAL).* 2022. No. 11 (99). P. 108–116. https://doi.org/10.17803/2311-5998.2022.99.11.108-116. EDN: MEMYDB. In Russian

*Ponkin I.V*. Public administration theory: a textbook for Master's degrees and Master of public administration programs. Moscow: Buki Vedi, 2017. In Russian

*Sayapina T.S*. Some problems of interpretation and legal regulation of artificial intelligence in Russia. *Property relations in the Russian Federation*. 2023. No. 2 (257). P. 101–110. https://doi.org/10.24412/2072-4098-2023-2257-101-110. EDN: HLIFYY. In Russian

*Sulimin V.V., Shvedov V.V*. Analysis of the artificial intelligence application in the digital economy to improve transparency and efficiency of public administration. *Theory and Practice of Social Development*. 2023. No. 6 (182). P. 181–186. https://doi.org/10.24158/tipor.2023.6.222. EDN: WVCHRG. In Russian

*Frolov I.E., Kiselev V.N*. Artificial intelligence as a driver of breakthrough technologies: global trends and lessons for Russia. *Studies on Russian Economic Development*. 2025. No. 3 (210). P. 122–134. https://doi.org/10.47711/0868-6351-210-122-134. EDN: ZKVRRE. In Russian

*Kitzmann H., Yatsenko V., Launer M.* Artificial intelligence and wisdom. *Innovations in Management.* 2021. No. 1 (27). P. 22–27. EDN: POOAOW. In English

*Lockard R.P, Zmazneva O.A., Volnov I.N.* Artificial intelligence: are humans protected from the systems they created. *MCU Journal of Philosophical Sciences.* 2021. No. 3 (39). P. 47–55. https://doi.org/10.25688/2078-9238.2022.39.3.05. EDN: RZLDPO. In English

## ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРЕ:

**Азиза Пулатовна Туйгун,** младший научный сотрудник сектора организации публикационной деятельности Центра организации научной деятельности;
Федеральный институт промышленной собственности (Российская Федерация, 123995, Москва, Бережковская наб., 30, к. 1);
студент магистратуры, Институт государственной службы и управления
Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации (Российская Федерация, 119571, Москва, проспект Вернадского, 82). E-mail: aziza.tuygun@gmail.com
https://orcid.org/0009-0009-8477-6191

**Для цитирования:** *Туйгун А.П*. Международный опыт интеграции искусственного интеллекта в государственное управление: сравнительный анализ стратегий и практик. *Государственная служба*. 2026. № 1. С. 70–77.

## INFORMATION ABOUT THE AUTHOR:

**Aziza P. Tuygun,** Junior Research Fellow, Sector for the Organization of Publication Activities, Center for the Organization of Scientific Activities
Federal Institute of Industrial Property (30, bldg. 1. Berezhkovskaya Naberezhnaya, Moscow, 123995, Russian Federation);
Master's Student, Institute of Public Administration and Civil Service
Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (82, Vernadsky Prospekt, Moscow, 119571, Russian Federation). E-mail: aziza.tuygun@gmail.com
https://orcid.org/0009-0009-8477-6191

**For citation:** *Tuygun A.P*. International experience in integrating artificial intelligence into public administration: comparative analysis of strategies and practices. *Public Administration*. 2026. No. 1. P. 70–77.