ЦИФРОВАЯ ЭПОХА

ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКАЯ СТАТЬЯ

Искусственный интеллект и управление национальной экономикой: возможности и вызовы в государственных органах власти

Олеся Евгеньевна Полякова[a]

EDN: RVVVWM

[a] **Смоленский филиал Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации**

Аннотация: Статья посвящена комплексному исследованию внедрения ИИ в национальную экономику РФ, возможностей, которые она открывает перед страной, а также вызовов, которые сопровождают этот процесс. Проведена отраслевая диагностика потенциала внедрения ИИ в экономику России. На основе исследования российских практик выделены качественные эффекты интеграции ИИ. Выявлен и структурирован ряд социально-технологических вызовов, специфичных для условий цифровой трансформации национальной экономики. Особое внимание в статье уделяется перспективам внедрения машинного интеллекта в сектор государственных услуг. В рамках исследования также проведен социологический опрос, в ходе которого определены наиболее важные для населения государственные услуги с использованием ИИ и перспективы расширения его интеграции, ее риски, а также наиболее успешные примеры внедрения ИИ в данную область. На основе полученных данных обозначены потенциальные направления дальнейшей интеграции искусственного интеллекта в сферу госуправления.

Ключевые слова: искусственный интеллект, национальная экономика, государственное управление, цифровизация, государственные услуги, отраслевая диагностика, стратегическое планирование

Дата поступления статьи в редакцию: 2 октября 2025 года.

Artificial intelligence and the governance of the national economy: opportunities and challenges for public authorities

RESEARCH ARTICLE

Olesya E. Polyakova[a]

[a] **Smolensk Branch of the Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration**

Abstract: The article explores the far-reaching integration of AI into the Russian economy, the potential benefits for the country, and the obstacles that come with this integration. The article provides a sector-by-sector analysis of the potential for implementing AI in the Russian economy. Based on a study of Russian practices, the author identifies the qualitative effects of integrating AI. The study identified and categorized several socio-technological challenges that are specific to the context of digitalizing the national economy. The article focuses particularly on the prospects for implementing artificial intelligence in the public services sector. The study also included a sociological survey to identify the public services using AI that are most important to the population. The survey looked at the prospects for expanding its integration, the associated risks, and the most successful examples of AI implementation in this field. The data obtained has indicated potential areas for further integration of artificial intelligence into the public administration sector.

Keywords: artificial intelligence, national economy, public administration, digitalization, public services, sectoral analysis, strategic planning

Received: October 2, 2025.

Введение

В последние годы наблюдается значительный рост инвестиций в сферу искусственного интеллекта (далее – ИИ): к 2030 году его вклад в глобальный ВВП может составить 13 триллионов долларов[1]. Это подчеркивает необходимость изучения возможностей, которые открывает ИИ для повышения эффективности и конкурентоспособности национальных экономик. Способность искусственного интеллекта анализировать огромные массивы данных с беспрецедентной скоростью и точностью позволяет бизнесу и государству принимать более обоснованные решения. ИИ берет на себя рутинные операции, высвобождая человеческие ресурсы для решения креативных и стратегических задач. Кроме того, технологии на базе искусственного интеллекта позволяют прогнозировать рыночные тренды и поведение потребителей, что открывает новые возможности для стратегического планирования, создания персонализированных предложений и, как следствие, укрепления клиентских отношений и роста продаж. Итоги цифровой трансформации подтверждают, что технологии остаются ключевым драйвером роста [Донев, Темирчев, 2025. С. 177]. Внедрение аналитики данных и искусственного интеллекта представляется одним из перспективных подходов для улучшения процессов принятия решений, оптимизации бюджетных расходов и повышения уровня сервиса для населения [Макарова, Матюшин, 2024. С. 244].

Исследование интеграции искусственного интеллекта в национальную экономику позволяет выявить как возможности, так и вызовы, связанные с этой технологией, а также разработать рекомендации для эффективного внедрения ИИ. По оценкам экспертов, до 40 % текущих рабочих задач в сфере офисного и интеллектуального труда могут быть потенциально автоматизированы в ближайшие 5–7 лет[2], что создает как возможности для повышения производительности, так и риски, связанные с потерей рабочих мест и необходимостью переквалификации работников.

Чтобы обеспечить безопасное и этичное использование искусственного интеллекта, необходим кардинальный пересмотр нормативно-правовой базы. В 2021 году Европейская комиссия представила проект Регламента о ИИ, который призван установить единые правила для использования искусственного интеллекта в странах ЕС, однако его реализация требует времени и согласования на уровне государств[3]. В России в октябре 2024 года была утверждена «Стратегия развития технологий искусственного интеллекта до 2030 года», направленная на создание благоприятных условий для интеграции ИИ в различные сферы экономики и социальной жизни [Хошимбоев, 2025. С. 374]. РФ, в отличие от других стран, включила в текст стратегии цифровизации государственного управления упоминание нейротехнологий, что, по мнению ряда авторов, способствует успешному внедрению ИИ в сферу госуправления [Сальниченко, Бабаян, 2024. С. 17]. Реализация стратегии сталкивается с рядом проблем, включая дефицит квалифицированных кадров и отсутствие четких регуляторных рамок. В частности, результаты исследований показывают, что более 60 % компаний сталкиваются с трудностями при внедрении искусственного интеллекта из-за недостатка специалистов и отсутствия стратегии[4].

Внедрение искусственного интеллекта приведет к значительному повышению эффективности производственных процессов и улучшению качества оказания государственных услуг, однако для достижения этих результатов необходимо, помимо обозначенных выше проблем, преодолеть ряд технологических вызовов, связанных с информационной и финансовой безопасностью. Успешная интеграция искусственного интеллекта в экономику возможна только при условии комплексного подхода, включающего обучение и переподготовку работников, разработку новых стандартов и норм, а также активное участие государства в регулировании и поддержке инновационных процессов.

Настоящее исследование призвано проанализировать возможности, которые открывает внедрение ИИ в национальную экономику России и в сферу государственного управления, а также вызовы, которые сопровождают этот процесс. На основе синтеза неоинституционального подхода и теории инновационных систем разработана аналитическая рамка, позволяющая оценивать зрелость и результативность внедрения ИИ не только по технологическим критериям, но и по параметрам институциональной адаптации и социального восприятия. Работа предполагает выполнение ряда задач:

– отраслевую диагностику потенциала внедрения ИИ в экономику России с целью выявления степени готовности к его интеграции, что позволяет

1 AI: The next frontier of performance in industrial processing plants. https://www.mckinsey.com/industries/metals-and-mining/our-insights/ai-the-next-frontier-of-performance-in-industrial-processing-plants

2 Работа без профессий, искусственный интеллект стирает границы между специальностями. https://www.vedomosti.ru/press_releases/2026/02/17/rabota-bez-professii-iskusstvennii-intellekt-stiraet-granitsi-mezhdu-spetsialnostyami

3 European approach to artificial intelligence. https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/policies/european-approach-artificial-intelligence

4 Как крупный и средний бизнес используют искусственный интеллект. https://sber.pro/publication/avtomatizatsiya-prognozi-kreativ-kak-bolshoi-biznes-ispolzuet-iskusstvenniy-intellekt/

Таблица 1. Использование ИИ в приоритетных отраслях экономики

Table 1. Use of AI in priority sectors of the economy

Сфера деятельности	Процент организаций, использующих ИИ
Высшее образование	72
ИКТ	70
Финансовые услуги	63
Медиа и СМИ	62
ТЭК	58
Торговля	57
Туризм	48
Наука	43
Физкультура и спорт	43
Сельское хозяйство	40
Транспорт	38
Экология и природопользование	37
Строительство	36
Культура	34
Обрабатывающая промышленность	32
Здравоохранение	30
Общее, среднее и среднее проф. образование	26
Социальная сфера	21
Развитие городской среды	19

Источник: Национальный центр развития искусственного интеллекта при Правительстве РФ. Индекс готовности приоритетных отраслей экономики Российской Федерации к внедрению искусственного интеллекта: аналитический доклад. https://ict.moscow/static/pdf/files/Digital_ОТЧЕТ_ИНДЕКС_2024_0212.pdf. С. 11

Source: National Center for Artificial Intelligence Development under the Government of the Russian Federation. Readiness Index of Priority Economic Sectors in the Russian Federation for the Adoption of Artificial Intelligence: Analytical Report. https://ict.moscow/static/pdf/files/Digital_REPORT_INDEX_2024_0212.pdf. P. 11

перейти от общего обзора перспектив к стратегическому прогнозированию точек роста;

– исследование российских практик внедрения ИИ, которое позволит выделить и систематизировать качественные эффекты (от повышения скорости и объективности до возникновения сетевых синергий и трансформации бизнес-моделей), что, в свою очередь, создает основу для многокритериальной оценки проектов внедрения, а не только для констатации факта их наличия;

– систематизацию социальных и технологических вызовов, специфичных для цифровой трансформации. Такой подход позволяет разрабатывать адресные меры по минимизации этих рисков, а не ограничиваться общим описанием проблем.

Результаты работы могут быть использованы для разработки методических рекомендаций по оценке эффективности и аудиту алгоритмов ИИ, используемых в государственном управлении. В образовательном процессе материалы исследования могут применяться в программах повышения квалификации государственных служащих и в учебных курсах по направлениям «Государственное и муниципальное управление», «Цифровая экономика», «Управление инновациями».

Внедрение искусственного интеллекта в национальную экономику: отраслевой анализ

Широкое распространение технологии ИИ получили в промышленности, в медицине и здравоохранении, в системах онлайн-продаж товаров и услуг, в игровой индустрии [Ганкина, 2024. С. 696]. Проведенный автором комплексный анализ тенденций внедрения искусственного интеллекта в отрасли национальной экономики основан на данных системного мониторинга. По результатам исследования, проведенного Национальным центром развития искусственного интеллекта при Правительстве РФ, лидирующие позиции в этой области занимают вузы и ИТ-компании (**таблица 1**). В целом это свидетельствует о том, что основной фокус применения искусственного интеллекта смещен в сторону цифровизации процессов и повышения операционной эффективности.

Высоким уровнем интеграции ИИ отличаются также сектора торговли (57 %) и транспорта (38 %). В сфере торговли системы на базе ИИ применяются для комплексного контроля коммерческих операций, включая мониторинг и верификацию сделок, а также автоматизированного консультирования потребителей. В транспортной отрасли технологии искусственного интеллекта задействованы для оптимизации логистических цепочек, мониторинга транспортных потоков и повышения уровня дорожной безопасности.

Несмотря на относительно меньшую степень интеграции искусственного интеллекта в иных экономических сегментах, их потенциал не следует недооценивать, поскольку точечные внедрения способны инициировать значительные трансформационные эффекты в масштабах национального хозяйства. Предприятия обрабатывающей промышленности, хотя и не занимают лидирующие позиции в рейтинге (доля компаний, использующих ИИ, составляет 32 %), успешно внедряют ИИ в производственные процессы. Эта сфера считается одной из наиболее перспективных для глубокой модернизации в силу высокой доли рутинных операций, традиционно требующих постоянного человеческого контроля. Внедрение искусственного интеллекта позволяет перейти к автономной координации процессов, гарантирующих качественное преобразование производственных моделей. Так, на территории Кировской области «ГалоПолимер»,

производитель фторполимерной продукции, ввел в свое производство цифровую платформу для предиктивной аналитики и управления техническим состоянием оборудования, что способствовало увеличению объема производства без использования дополнительного оборудования. «Проект с предприятием «ГалоПолимер Кирово-Чепецк» по оптимизации такого сложного процесса на химическом производстве, как выработка метиленхлорида, с помощью предиктивной аналитики – показательный пример того, что по своей эффективности и надежности отечественные цифровые технологии не уступают иностранным», – отметил заместитель генерального директора по развитию бизнеса компании «К2Тех» Игорь Зельдец.

Отдельного внимания в контексте институционального развития заслуживает деятельность Альянса в сфере искусственного интеллекта – консорциума, консолидирующего усилия ключевых технологических игроков для формирования согласованной отраслевой повестки. В его работе принимают участие 15 национальных ассоциаций, что в перспективе открывает возможности для международного сотрудничества [Лукинова, Писаренко, 2025. С. 50]. Создание данной структуры в стратегическом плане нацелено на укрепление конкурентных позиций российских компаний на глобальном рынке и создание условий для синергетического развития ИИ-технологий. Одним из ключевых достижений Альянса стала разработка Кодекса этики в сфере искусственного интеллекта, что отражает рост внимания профессионального сообщества и бизнеса к социально-правовым аспектам технологической эволюции. Факт присоединения к данному кодексу Федеральной службы по интеллектуальной собственности (Роспатента)[5] свидетельствует о поддержке этой инициативы на государственном уровне и о признании необходимости преодоления нормативно-этических барьеров на пути развития искусственного интеллекта. Таким образом, Кодекс, являясь по сути рамочным рекомендательным документом, выполняет важную функцию консолидации и формирования общих принципов ответственного развития технологий, что подтверждается его широким признанием со стороны отраслевых организаций.

Перспективы развития ИИ в России обозначил Александр Ведяхин, первый заместитель Председателя Правления Сбербанка: «Очевидно, что будущее определяет искусственный интеллект (AI). Россия – одна из немногих стран, у которой есть свои конкурентоспособные большие языковые модели, талантливые AI-специалисты, сильная математическая школа и большая экспертиза в области фундаментальных наук. Поэтому основной смысл обновленной Национальной стратегии – использовать эти сильные стороны для масштабирования внедрения технологий искусственного интеллекта во все отрасли экономики и социальной сферы на благо людей»[6].

Приведенная цитата раскрывает огромный потенциал Российской Федерации на рынке искусственного интеллекта, способный обеспечить успешную интеграцию современных технологий в национальную экономику. Александр Ведяхин также подчеркивает важность объединения усилий государственных и частных организаций, что, в свою очередь, требует анализа и пересмотра нормативно-правовой базы, чтобы она соответствовала современным технологическим тенденциям. Кроме того, значительную роль играет обмен знаниями между специалистами по нейронным сетям, инженерами и специалистами в области искусственного интеллекта, что способствует более эффективной интеграции современных технологий в экономику Российской Федерации. Для оценки внедрения искусственного интеллекта в национальную экономику необходимо проанализировать статистические данные, предоставленные Национальным порталом в сфере искусственного интеллекта (**таблица 2**).

Приведенные выше данные позволяют сделать вывод о том, что все большее количество организаций успешно внедряют искусственный интеллект в производственные процессы. По сравнению с 2021 годом экономический эффект от использования ИИ в организациях увеличился в среднем на 23 %, и этот показатель продолжит расти при условии усиления кооперации и дальнейшего развития технологий.

ИИ как инструмент повышения эффективности госуправления

Рассматривая внедрение искусственного интеллекта в национальную экономику, стоит обратить особое внимание на сектор государственных услуг, ведь в век цифровизации большое количество задач делегируется машинному интеллекту с целью облегчить организационную работу и сократить время на выполнение рутинных задач. Эксперты прогнозируют рост числа предоставляемых услуг в условиях цифровизации [Рыстамбаева, Сихимбаев, 2025. С. 60]. Бурное развитие генеративного искусственного интеллекта (ИИ) в последние годы открыло новые возможности для повышения эффективности государственного управления [Калинин,

5 Роспатент присоединился к кодексу этики в сфере искусственного интеллекта. https://rospatent.gov.ru/ru/news/rospatent-prisoedinilsya-k-kodeksu-etiki-v-sfere-is-22122022

6 Альянс в сфере искусственного интеллекта. https://a-ai.ru/

Таблица 2. Динамика получения существенного или многократного эффекта от использования искусственного интеллекта в организациях, 2021, 2023, 2024 годы (% от организаций, использующих ИИ)

Table 2. Dynamics of significant or multiple benefits from the use of artificial intelligence in organizations, 2021, 2023, and 2024 (% of organizations using AI)

Критерий	Скорость	Качество	Экономический эффект	Объективность	Персонализация
2021	21	19	14	23	16
2023	38	31	27	29	24
2024	44	37	36	35	32

Источник: Национальный центр развития искусственного интеллекта при Правительстве РФ. Индекс готовности приоритетных отраслей экономики Российской Федерации к внедрению искусственного интеллекта: аналитический доклад. https://ict.moscow/static/pdf/files/Digital_ОТЧЕТ_ИНДЕКС_2024_0212.pdf. С. 14

Source: National Center for Artificial Intelligence Development under the Government of the Russian Federation. Readiness Index of Priority Economic Sectors in the Russian Federation for the Adoption of Artificial Intelligence: Analytical Report. https://ict.moscow/static/pdf/files/Digital_ОТЧЕТ_ИНДЕКС_2024_0212.pdf. P. 14

2025. С. 277]. Интеграция возможна, в частности, в сферах безопасности, охраны правопорядка, что оказывает огромное влияние на национальную экономику. Примерами применения ИИ в госуправлении являются автоматизация обработки обращений граждан, проактивное информирование о льготах и услугах и оптимизация внутренних процессов. В государственном управлении большое место занимают процессы поддержки обработки документов [Татаринов, Аникиенко, Савченко, Музыка, 2024. С. 202]. Интеграция искусственного интеллекта позволяет автоматизировать обработку запросов, оптимизировать распределение временных предложений и значительно снизить административную нагрузку на персонал госучреждений.

Комплексная оценка интеграции ИИ в эту сферу представлена в Индексе зрелости искусственного интеллекта федеральных органов исполнительной власти Российской Федерации, который каждый год публикует РАНХиГС. Примером успешной адаптации и внедрения в профессиональную деятельность машинного интеллекта служит опыт Федеральной налоговой службы (ФНС) и Роструда. Ведомства не только разработали соответствующие стратегии и обеспечили повышение квалификации сотрудников, но и создали регламент принятия решений на базе искусственного интеллекта. В результате удалось повысить аналитические показатели и эффективность обработки информации. Это и обеспечило лидерство ФНС и Роструда в Индексе зрелости[7]. Представители ФНС и Роструда также принимали участие в профильных конференциях, поделившись успешным опытом применения искусственного интеллекта в своих структурах, который, как кажется, будет полезен для других органов власти.

Влияние на публичное управление оказывает целый ряд факторов (см., например, [Гачек, 2025. С. 254]), одним из которых является доверие населения. Рост институционального доверия способствует укреплению социально-правового диалога между обществом и государством, создавая тем самым благоприятные условия для повышения эффективности в социально-экономической сфере. Автором статьи было проведено социологическое исследование в виде онлайн-опросов населения Смоленской области, в котором приняло участие свыше 800 человек, результаты которого будут представлены ниже. Участники ответили на вопросы, касающиеся возможностей и рисков внедрения ИИ в сферу государственного управления. Они, в частности, отметили наиболее перспективные для внедрения машинного интеллекта госуслуги (**рисунок 1**).

Согласно результатам исследования, наибольший интерес респондентов (78,2 %) вызвала возможность получения онлайн-помощи при оформлении документов. Это обусловлено высокой трудоемкостью и сложностью самостоятельного составления актов, а также недостаточной информированностью граждан в данной сфере. Внедрение систем искусственного интеллекта помогает пользователям быстро сориентироваться в этих вопросах, позволяет минимизировать ошибки и снизить транзакционные издержки при взаимодействии с институциями.

Актуальной для людей остается перспектива цифровизации очередей и записи на прием. Этот вариант выбрали 64,5 % опрошенных. Как и в предыдущем случае, драйвером интереса является повышение результативности процесса по сравнению с традиционным личным посещением.

Следующий вопрос был призван выяснить, насколько граждане информированы о внедрении машинного интеллекта в современном мире. Результаты опроса демонстрируют их хорошую осведомленность об использовании ИИ-технологий. В качестве примера чаще всего упоминались чат-боты и голосовые помощники (89,1 % опрошенных, **рисунок 2**).

7 Индекс зрелости искусственного интеллекта федеральных органов исполнительной власти Российской Федерации. https://gspm.ranepa.ru/issledovaniya/issledovaniya/indeks-zrelosti-iskusstvennogo-intellekta-federalnyix-organov-ispolnitelnoj-vlasti-rossijskoj-federaczii/

Рисунок 1. Ответы респондентов на вопрос: «Какими государственными услугами, основанными на ИИ, вы бы хотели пользоваться?»

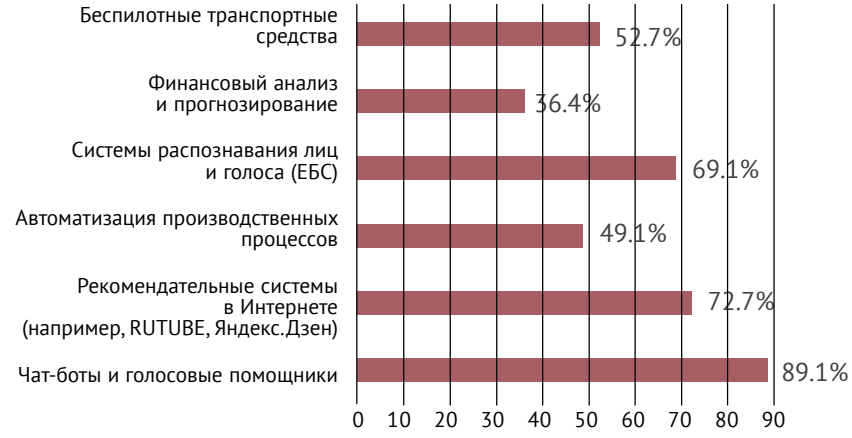
Figure 1. Answers to the question: «Which AI-based government services would you like to use?»



Источник: Составлено автором
Source: Compiled by the author

Рисунок 2. Ответы респондентов на вопрос: «Какие примеры применения искусственного интеллекта вам известны в национальной экономике?»

Figure 2. Answers to the question: «What examples of AI applications in the national economy are you aware of?»



Источник: Составлено автором
Source: Compiled by the author

Одним из преимуществ ИИ является возможность непрерывно давать ответы пользователям при возникших вопросах. В век современных технологий большое количество обращений граждан поступает именно в электронном виде, а оказать помощь миллионам человек в короткий срок порой просто невозможно. Именно поэтому в последние годы активно развиваются виртуальные ассистенты и чат-боты, способные, на основе анализа популярных запросов, найти подходящий ответ в кратчайшие сроки. Оперативный, практически мгновенный доступ к информации значительно сокращает нагрузки на сотрудников госорганов и снижает издержки на бумажную документацию.

Порядка 69,1 % участников опроса осведомлены о функционировании Единой биометрической системы (далее – ЕБС). Данная система, запущенная еще в 2018 году и три года спустя получившая статус государственной информационной системы[8], представляет собой централизованный информационный ресурс, основанный на сборе и обработке уникальных биометрических параметров личности (таких как изображение лица, отпечатки пальцев, голосовая модель и другие), что обеспечивает возможность дистанционной идентификации и аутентификации. Она позволяет сократить бюрократические издержки и облегчить доступ к персональным данным, услугам и сервисам.

Для повышения эффективности работы ЕБС в систему активно внедряется искусственный интеллект. Анализируя поведение человека и его биометрические данные, ИИ способен быстро находить несоответствия и информировать правоохранительные органы о выявленных нарушениях, что позволяет сократить поиск правонарушителей. ЕБС обеспечивает надежную сохранность данных, доступ к которым возможен только при идентификации личности человека, а ИИ, в свою очередь, позволяет автоматизировать этот процесс, что облегчает деятельность государственных органов и сокращает затраты на административные процедуры [Горлов, Копейкин, 2025. С. 22].

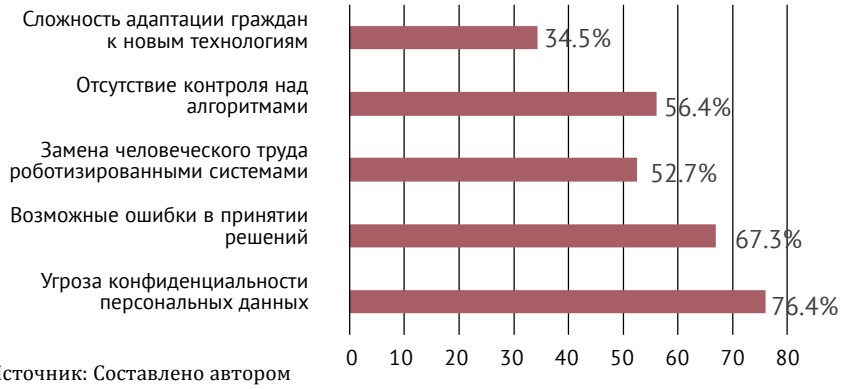
Искусственный интеллект также позволяет оптимизировать управление ресурсами, ведь одной из самых трудоемких задач в государственном секторе является анализ больших объемов данных. Хорошим примером служит управление дорожным движением в России. Системы на базе ИИ, используемые на московских дорогах, способны идентифицировать транспорт, его движение и при необходи-

8 О компании. https://ebs.ru/company/

мости уведомлять о выявленных нарушениях. Эффективность и скорость машинного интеллекта при решении этих задач намного выше, чем у человека. Его способность прогнозировать трафик и анализировать видео потока машин позволяет улучшать качество дорожного движения и уменьшать количество пробок. ИИ может одновременно анализировать данные с многих датчиков, камер наблюдения и других источников для оперативного реагирования на изменения и предупреждения возможных проблем [Королева, Алединов, 2025. С. 179]. Это значительно снижает риски ДТП, позволяет сократить затраты на ремонт дорожного фонда и страховые выплаты при причинении вреда транспортным средствам.

Рисунок 3. Ответы респондентов на вопрос: «Какие риски вы видите в использовании ИИ в государственном управлении?»

Figure 3. Answer to the question: «What risks do you see in the use of AI in public administration?»



Источник: Составлено автором
Source: Compiled by the author

Использование искусственного интеллекта в государственном управлении: вызовы и перспективы

Внедрению технологий искусственного интеллекта в сферу государственных услуг препятствует ряд барьеров. Ключевыми вызовами в условиях глобальной цифровизации выступают риски кибербезопасности. Обеспечение информационной безопасности и конфиденциальности персональных данных, преимущественно хранящихся в цифровом формате, становится одной из центральных задач для государства и общества. Рост числа и сложности кибератак подрывает доверие к стабильности работы государственных институтов. При этом внедрение ИИ-решений без должного нормативно-правового регулирования и комплексной оценки рисков может создать дополнительные уязвимости, повышая вероятность мошеннических операций и масштабных утечек конфиденциальной информации.

Эти опасения подтверждаются данными проведенного автором опроса. Большинство его участников (76,4 %) назвали главным риском внедрения ИИ угрозу конфиденциальной информации (**рисунок 3**).

Риски, связанные с технологическим несовершенством систем на базе ИИ, также вызывают серьезные опасения респондентов. Здесь лидируют угрозы, связанные с потенциальными ошибками в решениях, принимаемых алгоритмами (67,3 % ответов), и отсутствие прозрачности и контроля над их работой (56,4 %).

Полномасштабная цифровизация документооборота требует создания отказоустойчивой ИТ-инфраструктуры, предполагающей постоянный мониторинг состояния оборудования для минимизации рисков системных сбоев. Параллельно необходимы регулярный аудит качества функционирования ИИ-систем и корректировка их алгоритмических моделей. Это обусловлено тем, что искусственный интеллект работает на основе предварительно обученных шаблонов (моделей), которые могут оказаться неадаптивными к новым, нетипичным задачам, что требует постоянного дополнительного обучения и валидации.

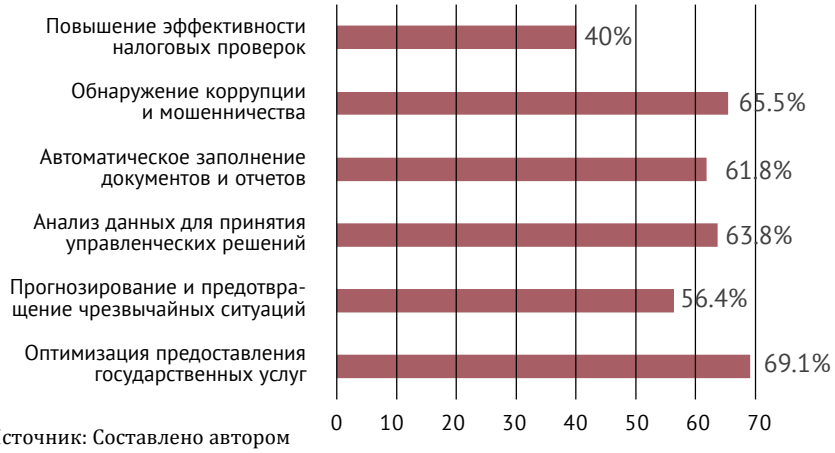
Указанные риски чреваты сбоями при оказании услуг, а также замедлением принятия административных решений или их искажением. В масштабах страны они могут привести к значительным финансовым издержкам и снижению общей эффективности государственного управления. В этой связи поддержание современной технологической инфраструктуры и мониторинг передовых мировых практик в области ИИ становятся необходимым условием для обеспечения технологического суверенитета и устойчивого развития национальной экономики.

Широкая осведомленность участников опроса о внедрении новых технологий в госуправление и соответствующих рисках делает важным их мнение о перспективах дальнейшей интеграции ИИ в работу органов государственной власти (**рисунок 4**).

Самым многообещающим направлением, по мнению опрошенных, остается оптимизация предоставления государственных услуг (69,1 %). Этот функционал имеет огромное значение не только для населения, но и для представителей госу-

Рисунок 4. Ответы респондентов на вопрос: «Как вы считаете, применение каких технологий ИИ могло бы улучшить работу государственных органов власти?»

Figure 4. Answers to the question: «Which AI technologies could make government agencies more effective?»



Источник: Составлено автором
Source: Compiled by the author

дарственных органов. Автоматическое заполнение документов и анализ данных для принятия решений может существенно помочь госслужащим, дав возможность сфокусировать внимание на более острых проблемах. Обнаружение коррупции и мошенничества (65,5 % ответов) с помощью ИИ требует больше времени и тщательного изучения механизма работы искусственного интеллекта, однако также кажется перспективным направлением интеграции. Как представляется, при четком координировании и дальнейшей проработке системы безопасности искусственный интеллект сможет оказать положительное влияние на развитие национальной экономики, включая сферы государственных услуг, промышленного производства, образования и медицины.

Заключение

Уровень внедрения ИИ в различные сектора экономики РФ демонстрирует ярко выраженную отраслевую асимметрию. Лидерство сектора ИКТ (72 %) обусловлено не столько его высокой значимостью в условиях цифровой трансформации, сколько высокой степенью формализуемости процессов и измеримостью результата (рост производительности, экономия ресурсов). В то же время низкие показатели в строительстве (1 %) или сельском хозяйстве (3 %) указывают не на отсутствие потенциала, а на барьеры иного рода – технологическую сложность автоматизации нестандартных задач и высокую капиталоемкость первоначальных инвестиций. В этой связи государственная поддержка внедрения ИИ должна быть дифференцированной: для «пионерских» отраслей – стимулирование масштабирования, для «сложных» – софинансирование НИОКР и создание отраслевых цифровых «песочниц».

Анализ успешных кейсов показывает, что эффект от внедрения ИИ в России эволюционирует от операционных улучшений к стратегическим преимуществам. К последним относятся: институционализация внедрения ИИ с учетом социально-правовых аспектов технологической эволюции (Кодекс этики Альянса по ИИ), переход к предиктивным моделям управления (проект «ГалоПолимер») и формирование новых каналов коммуникации с гражданами (чат-боты, проактивное информирование), что свидетельствует о переходе от точечной оптимизации к системной цифровой трансформации управленческих и бизнес-процессов.

Основным сдерживающим фактором является не технологическая отсталость, а комплекс взаимосвязанных рисков, среди которых доминируют опасения потери конфиденциальности данных (76,4 % ответов респондентов). При этом выявлена значимая корреляция: недоверие к ИИ со стороны населения и бизнеса напрямую связано с «регуляторным вакуумом» и непрозрачностью алгоритмов (56,4 % ответов). На этом фоне приоритетом государственной политики должно стать опережающее развитие правовой и этической инфраструктуры, включая создание механизмов аудита алгоритмов и страхования связанных с ИИ рисков.

Другие риски связаны с социальными последствиями внедрения ИИ. Его интеграция оказывает двойственное влияние на занятость. С одной стороны, автоматизация ведет к сокращению спроса на профессии, связанные с рутинной обработкой данных и документацией. С другой – на 20–30 % в год растет спрос на компетенции в области анализа данных, машинного обучения и управления ИИ-проектами. Это формирует императив для национальной системы образования и корпоративного обучения: необходим переход от узкопрофессиональной подготовки к развитию цифровой грамотности, критического мышления и адаптивности как базовых навыков для работников всех отраслей. Корпоративные программы, реализуемые совместно с предприятиями, формируют специфические навыки работы

с интеллектуальными системами, а государственные инициативы стимулируют профессиональный рост с помощью конкурсов и работы экспертных площадок [Мельников, Темирчев, 2025. С. 128].

Настоящая работа переводит дискуссию о внедрении ИИ в национальную экономику из плоскости общих рассуждений в плоскость конкретных управленческих решений, узким местом которых является не технология, а институциональная и кадровая готовность. Эффект от внедрения ИИ наступает не после его закупки, а после глубокой реорганизации процессов и инвестиций в компетенции. Основные практические выводы исследования можно резюмировать следующим образом:

1. Для РФ ключевым драйвером внедрения ИИ в государственном управлении должны стать не федеральные, а пилотные муниципальные проекты, так как именно на местном уровне проще всего связать технологию с конкретной проблемой гражданина и получить быстрый измеримый результат.

2. Успех зависит от триады «процесс – данные – люди». Бессмысленно внедрять продвинутый алгоритм в еще не отлаженный процесс, основанный на некачественных данных, и поручать его реализацию сотрудникам с низким уровнем цифровой грамотности.

3. Финансирование должно быть привязано к результату (KPI), а не к факту закупки оборудования или лицензии. Это требует изменения подходов в государственных закупках и оценке эффективности бюджетных расходов.

Наиболее перспективным направлением дальнейших исследований представляется разработка системы сбалансированных показателей для оценки цифровой зрелости муниципалитетов, включающей не только технологические, но и социальные, экономические и управленческие параметры, что позволит перейти от точечных проектов к целостной стратегии построения «умных» городов.

Литература

Ганкина В.М. Завтрашний день искусственного интеллекта // Стратегия развития экономики Беларуси: вызовы, инструменты и перспективы. Сборник научных статей / Под ред. Д.В. Мухи. В 2 тт. Т. 1. Минск: Право и экономика, 2024. С. 694–698. EDN: XGDJWE

Гачек Д.А. Возможность использования искусственного интеллекта в публичном управлении. *Архонт*. 2025. № 14 (65). С. 254–258. EDN: WTVCAW

Горлов В.В., Копейкин А.В. Перспективы развития технологий искусственного интеллекта в принятии управленческих решений в государственном секторе Российской Федерации. *Финансовая жизнь.* 2025. № 4. С. 20–24. EDN: EPCUPB

Донев Д.Д., Темирчев К.Д. Роль искусственного интеллекта в оптимизации рутинных задач в государственных учреждениях Северной Осетии. *Университетская наука*. 2025. № 1 (19). С. 174–177. EDN: EKLVDE

Калинин Д.М. Этика и доверие: границы применения генеративного ИИ в государственных решениях. *Вестник Национального Института Бизнеса.* 2025. № 2 (58). С. 275–298. EDN: MWCTFO

Королева Т.М., Алединов И.Э. Искусственный интеллект и региональное управление: от прогноза до внедрения решений в России // Шаг в будущее: глобальный форсайт, искусственный интеллект и стратегическое лидерство Сборник научных статей VII Международного научного форума, Москва, 15 мая 2025 года / Гл. ред. П.В. Терелянский. В 2 тт. Т. 1. М.: Российский экономический университет им. Г.В. Плеханова, 2025. С. 175–180. EDN: MNUQVN

Лукинова О.А., Писаренко Н.Д. Интеграция искусственного интеллекта в госуправление и экономику России: направления и перспективы // Исследовательский потенциал гуманитарно-экономических наук в современном высшем учебном заведении в условиях цифровизации. Межвузовский сборник научных трудов научно-теоретической конференции, Воронеж, 3 апреля 2025 года / Науч. ред. И.В. Винокурова. Воронеж: Научная книга, 2025. С. 45–51. EDN: HRUSVK

Макарова А.Ю., Матюшин П.Н. Инновации в госуправлении: внедрение аналитики данных и искусственного интеллекта в Чувашии // Современное государственное и муниципальное управление: проблемы, технологии, перспективы. Сборник материалов X Международной научно-практической конференции, Донецк, 25 апреля 2024 года / Отв. ред. С.В. Великохатько. Донецк: Донецкий национальный технический университет, 2024. С. 244–249. EDN: BBEYHQ

Мельников В.В., Темирчев К.Д. Подготовка кадров к работе с искусственным интеллектом в Северной Осетии. *Университетская наука.* 2025. № 1 (19). С. 127–129. EDN: IFZLWF

Татаринов К.А., Аникиенко Н.Н., Савченко И.А., Музыка С.М. Потенциал использования искусственного интеллекта в государственном секторе. *Экономика и управление: проблемы, решения.* 2024. Т. 1. № 7 (148). С. 199–205. https://doi.org/10.36871/ek.up.p.r.2024.07.01.019. EDN: GTGJVH

Рыстамбаева А., Сихимбаев М.Р. Анализ развития цифровизации услуг в бизнес-процессах органов госуправления РК. *Мемлекеттік аудит.* 2025. Т. 66. № 1. Б. 52–64. https://doi.org/10.55871/2072-9847-2025-66-1-52-64. EDN: GCVZKK

Сальниченко Р.Е., Бабаян Л.К. Нейротехнологии и искусственный интеллект в государственном управлении: практика применения и возможные пути развития. *Управленческие науки.* 2024. Т. 14. № 2. С. 6–22. https://doi.org/10.26794/2304-022X-2024-14-2-6-22. EDN: IANRTK

Хошимбоев У.Ф. Роль искусственного интеллекта в госуправлении: анализ данных и прогнозирование социально-экономических тенденций // Современные информационные технологии в образовании, науке и промышленности. Сборник трудов XXXI Международной конференции, XXIX Международного конкурса научных и научно-методических работ, II Всероссийского конкурса проектов «Научное творческое сообщество», Мытищи – Москва, 24–25 апреля 2025 года / Отв. ред. Т.В. Пирязева. М.: Экон-Информ, 2025. С. 373–376. EDN: FSBEPD

Шарабаева Л.Ю. Потенциал внедрения искусственного интеллекта в госуправление. *Научные труды Северо-Западного института управления РАНХиГС.* 2024. Т. 15. № 3 (65). С. 261–266. EDN: LBGVEO

References

Gankina V.M. The tomorrow of artificial intelligence // Strategy for the development of the economy of Belarus: challenges, tools and prospects. Collection of scientific articles / Ed. by D.V. Mukhi. In 2 volumes. Vol. 1. Minsk: Pravo i ekonomika, 2024. P. 694–698. EDN: XGDJWE. In Russian

Gachek D.A. The possibility of using artificial intelligence in public administration. *Arkhont*. 2025. No. 14 (65). P. 254–258. EDN: WTVCAW. In Russian

Gorlov V.V., Kopeikin A.V. Prospects for the development of artificial intelligence technologies in management decision-making in the public sector of the Russian Federation. *Financial Life*. 2025. No. 4. P. 20–24. EDN: EPCUPB. In Russian

Donev D.D., Temirchev K.D. The role of artificial intelligence in optimizing routine tasks in government institutions in North Ossetia. *University Science*. 2025. No. 1 (19). P. 174–177. EDN: EKLVDE. In Russian

Kalinin D.M. Ethics and trust: limits of application of generative AI in government decisions. *Bulletin of the National Institute of Business*. 2025. No. 2 (58). P. 275–298. EDN: MWCTFO. In Russian

Koroleva T.M., Aledinov I.E. Artificial intelligence and regional governance: from forecast to implementation of solutions in Russia // Step into the future: global foresight, artificial intelligence, and strategic leadership. Collection of scientific papers from the VII International Scientific Forum, Moscow, May 15, 2025 / Ed. by P.V. Terelyansky. In 2 vols. Vol. 1. Moscow: Rossiyskiy ekonomicheskiy universitet im. G.V. Plekhanova, 2025. P. 175–180. EDN: MNUQVN. In Russian

Lukinova O.A., Pisarenko N.D. Integration of artificial intelligence into public administration and the Russian economy: directions and prospects // Research potential of the humanities and economics in a modern higher education institution in the context of digitalization. Interuniversity collection of scientific papers from the scientific and theoretical conference, Voronezh, April 3, 2025. Ed. by I.V. Vinokurova. Voronezh: Nauchnaya kniga, 2025. P. 45–51. EDN: HRUSVK. In Russian

Makarova A.Yu., Matyushin P.N. Innovations in public administration: implementation of data analytics and artificial intelligence in Chuvashia // Modern state and municipal administration: problems, technologies, prospects. Collection of materials of the X International Scientific and Practical Conference, Donetsk, April 25, 2024 / Ed. by S.V. Velikokhatko. Donetsk: Donetskiy natsional'nyy tekhnicheskiy universitet, 2024. P. 244–249. EDN: BBEYHQ. In Russian

Melnikov V.V., Temirchev K.D. Training personnel to work with artificial intelligence in North Ossetia. *University Science*. 2025. No. 1 (19). P. 127–129. EDN: IFZLWF. In Russian

Tatarinov K.A., Anikienko N.N., Savchenko I.A., Muzyka S.M. The potential for using artificial intelligence in the public sector. *Economics and Management: Problems, Solutions*. 2024. Vol. 1. No. 7 (148). P. 199–205. https://doi.org/10.36871/ek.up.p.r.2024.07.01.019. EDN: GTGJVH. In Russian

Rystambaeva A., Sikhimbaev M.R. Analyzing the development of digitalization of services in business processes of state government bodies of the Republic of Kazakhstan. *Memlekettik audit*. 2025. Vol. 66. No. 1. P. 52–64. https://doi.org/10.55871/2072-9847-2025-66-1-52-64. EDN: GCVZKK. In Russian

Salnichenko R.E., Babayan L.K. Neurotechnologies and artificial intelligence in public administration: application practice and possible ways of development. *Management sciences*. 2024. Vol. 14. No. 2. P. 6–22. https://doi.org/10.26794/2304-022X-2024-14-2-6-22. EDN: IANRTK. In Russian

Khoshimboev U.F. The role of artificial intelligence in public administration: data analysis and forecasting socioeconomic trends // Modern information technologies in education, science and industry. Collection of proceedings of the XXXI International Conference, XXXI International Competition of scientific and methodological works, II All-Russian Competition of projects «Scientific creative community», Mytishchi – Moscow, April 24-25, 2025 / Ed. by T.V. Piryazeva. Moscow: Ekon-Inform, 2025. P. 373-376. EDN: FSBEPD. In Russian

Sharabaeva L.Yu. The potential for implementing artificial intelligence in public administration. *Scientific works of the North-West Institute of management of RANEPA*. 2024. Vol. 15. No. 3 (65). P. 261–266. EDN: LBGVEO. In Russian

ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРЕ:

Олеся Евгеньевна Полякова, кандидат экономических наук, доцент кафедры экономики и проектного менеджмента

Смоленский филиал Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации (Российская Федерация, 214025, Смоленск, Чуриловский тупик, д. 6/2). E-mail: polyakova-oe@ranepa.ru

https://orcid.org/0009-0007-8765-1592

Для цитирования: *Полякова О.Е.* Искусственный интеллект и управление национальной экономикой: возможности и вызовы в государственных органах власти. *Государственная служба*. 2026. № 2. С. 48–57.

INFORMATION ABOUT THE AUTHOR:

Olesya E. Polyakova, Candidate of Sci. (Economics), Associate Professor, Department of Economics and Project Management

Smolensk Branch of the Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (6/2, Churilovsky Tupik, Smolensk, 214025, Russian Federation). E-mail: polyakova-oe@ranepa.ru

https://orcid.org/0009-0007-8765-1592

For citation: *Polyakova O.E*. Artificial intelligence and the governance of the national economy: opportunities and challenges for public authorities. *Public Administration.* 2026. No. 2. P. 48–57.