

ОРИГИНАЛЬНАЯ СТАТЬЯ



DOI: 10.26794/2304-022X-2025-15-3-90-97

УДК 35(045)

JEL O38, O14

Искусственный интеллект в государственном управлении: партнерство или симбиоз?

М.М. Артюхина

Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации, Москва, Российская Федерация

АННОТАЦИЯ

Целью исследования явился анализ роли искусственного интеллекта (ИИ) в трансформации системы государственно-го и муниципального управления (ГМУ). В настоящей статье рассматриваются ключевые направления внедрения ИИ в госсектор, а также реальные примеры применения ИИ в деятельности органов власти в России и мире. Вводится классификатор ИИ-решений для ГМУ с указанием потенциальных пилотных площадок и международных аналогов. Подчеркивается, что ИИ выступает в ГМУ не просто инструментом, а полноценным партнером, способным качественно изменить подходы к управлению. Делается вывод о необходимости институциональной и технологической готовности государства к масштабному внедрению ИИ. В исследовании использованы методы анализа международного опыта и сравнительного подхода к оценке практик внедрения ИИ в государственном управлении. Результаты могут быть полезны специалистам в сфере ГМУ, разработчикам цифровых решений и органам власти, планирующим внедрение ИИ-технологий.

Ключевые слова: искусственный интеллект; государственное управление; государственное и муниципальное управление; цифровая трансформация; пилот; аналог

Для цитирования: Артюхина М.М. Искусственный интеллект в государственном управлении: партнерство или симбиоз? *Управленческие науки = Management Sciences*. 2025;15(3):90-97. DOI: 10.26794/2304-022X-2025-15-3-90-97

ORIGINAL PAPER

Artificial Intelligence in Public Administration: Partnership or Symbiosis?

M.M. Artyukhina

Financial University under the Government of the Russian Federation, Moscow, Russian Federation

ABSTRACT

This study aims to analyze the role of artificial intelligence (AI) in the transformation of the public and municipal administration (PMA) system. The article explores key areas of AI integration into the public sector, along with real-world examples of AI applications in government agencies in both Russia and abroad. It introduces a classifier of AI solutions for PMA, including potential pilot platforms and international counterparts. The article emphasizes that AI functions not merely as a tool but as a full-fledged partner capable of fundamentally reshaping governance approaches. The study concludes that institutional and technological readiness is essential for the large-scale implementation of AI in public administration. The research employs methods of international case analysis and comparative evaluation of AI implementation practices. The findings may be valuable to public administration professionals, digital solution developers, and government bodies planning to introduce AI technologies.

Keywords: artificial intelligence; public administration; public and municipal governance; digital transformation; pilot projects; benchmark projects

For citation: Artyukhina M.M. Artificial intelligence in public administration: Partnership or symbiosis? *Upravlencheskie nauki = Management Sciences*. 2025;15(3):90-97. DOI: 10.26794/2304-022X-2025-15-3-90-97

ВВЕДЕНИЕ

Современные вызовы, стоящие перед государственным управлением (госуправлением), требуют внедрения передовых цифровых технологий, среди которых искусственный интеллект (ИИ) занимает центральное место. В условиях стремительного развития информационного общества и глобальной цифровизации роль ИИ в системе государственного и муниципального управления (ГМУ) становится все более значимой — открываются новые возможности для роста эффективности последнего, оптимизации административных процессов, улучшения взаимодействия между государством, обществом и бизнесом. Использование ИИ позволяет ускорить принятие решений, повысить их обоснованность и прозрачность, а также минимизировать влияние человеческого фактора на управленческую деятельность.

Особую важность данная тема приобретает в свете реализации Национальной стратегии развития искусственного интеллекта в Российской Федерации на период до 2030 г., утвержденной Указом Президента РФ от 10.10.2019 № 490¹. Стратегия в редакции Указа Президента Российской Федерации от 15.02.2024 № 124 определяет ключевые направления внедрения ИИ в экономику, социальную сферу и государственное управление. В документе подчеркивается необходимость широкого использования технологий для повышения эффективности работы государственных органов². Таким образом, внедрение ИИ рассматривается как одно из важнейших направлений цифровой трансформации госуправления.

Эти вопросы активно обсуждаются в научной литературе, материалах российских и международных конференций и круглых столов. В подобных источниках, а также стратегических инициативах государственных органов говорится о роли ИИ в процессах принятия решений, формировании новых моделей взаимодействия государства и общества. Особое внимание уделяется этическим аспек-

там применения ИИ, кибербезопасности, а также последствиям автоматизации сферы управления.

Технологии ИИ, будучи основополагающим элементом цифровой эры, оказывают трансформационное воздействие на социальные и экономические процессы, изменяя привычные методы управления. Интеграция ИИ в ГМУ способствует не только улучшению эффективности работы субъектов управления, но и формированию принципиально новых подходов к решению задач ГМУ. Стоит отметить, что ИИ используется еще и в финансовой сфере (тесно связанной с ГМУ): с его помощью можно ускорить кредитный скоринг, обнаружить мошенничество в режиме реального времени, а также сделать инвестиции в различные проекты более доступными для масс [1].

Существуют различные определения ИИ. Например, отечественные исследователи понимают его как «...способность систем искусственного интеллекта при выполнении своих функций проявлять определенные интеллектуальные возможности человека» [1].

В контексте ГМУ особенно важно отметить способность ИИ проявлять «возможности человека» — в настоящей статье искусственный интеллект рассматривается как элемент системы ГМУ, предназначенный для поддержания и усиления решений задач управления. При этом ключевой особенностью ИИ выступает его способность моделировать, воспроизводить и усиливать такие когнитивные функции человека, как анализ большого объема данных, распознавание закономерностей и сигналов, прогнозирование и планирование, контроль. Необходимо понимать, что ИИ не заменяет управленца, а расширяет его профессиональный потенциал, выполняя рутинную и аналитическую работу. Чтобы лучше понять проявление человеческих возможностей ИИ, приведем такой пример: в сфере муниципального управления он способен анализировать обращения граждан, определять скрытые темы, вызывающие недовольства, прогнозировать рост социальной напряженности и рекомендовать упреждающие меры, тем самым моделируя управленческое чутье опытного чиновника на основе полученных данных и имеющихся алгоритмов.

ВНЕДРЕНИЕ ИИ-МЕХАНИЗМОВ В СОВРЕМЕННОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ УПРАВЛЕНИЕ

Интеграция ИИ в ГМУ становится важным элементом модернизации последнего, способству-

¹ Указ Президента РФ от 10.10.2019 № 490 «О развитии искусственного интеллекта в Российской Федерации» (с изменениями и дополнениями). URL: <https://base.garant.ru/72838946/>

² Указ Президента Российской Федерации от 15.02.2024 № 124 «О развитии искусственного интеллекта в Российской Федерации». URL: <http://pravo.gov.ru/proxy/ips/?docbody=&firstDoc=1&lastDoc=1&nd=102608394> (дата обращения: 03.04.2025).

ющим возникновению новых механизмов для автоматизации рабочих процессов и оптимизации деятельности органов государственной власти. К примеру, в Севастополе в 2024 г. ИИ принял 20% (3,5 тысячи в абсолютном выражении) решений о регистрации юридических лиц и более 50% (свыше 1000 регистраций) — по индивидуальным предпринимателям (ИП)³.

Гипотеза данной статьи состоит в том, что внедрение ИИ в систему управления государством приобретает характер партнерства между ним и bigtech-компаниями. При этом у последних появляется возможность реализовывать свой продукт и получать прибыль, а у государства — облегчать рутинные задачи, повысить точность бюрократических действий, экономить средства, а также налаживать обратную связь с гражданами. Партнерством мы называем то взаимодействие государства и контрагентов (в данном случае — bigtech-компаний, внедряющих ИИ), в котором они взаимно усиливают друг друга: обмениваются ресурсами, проектируют решения и вместе несут риски.

ВЫГОДЫ И ЭТИЧЕСКИЕ ОСОБЕННОСТИ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ИИ-МЕХАНИЗМОВ В ГОСУДАРСТВЕННОМ УПРАВЛЕНИИ

ИИ представляет огромный потенциал для госуправления в целом и ГМУ — в частности. Помимо прозрачности решений в области государственных услуг (госуслуг), (что позволяет бороться с коррупцией), а также внедрения чат-ботов (что уже активно происходит), к возможностям ИИ следует отнести создание полноценных цифровых сред (например, по управлению городом) [2].

Альянсом в сфере искусственного интеллекта⁴ подготовлен сборник «Приоритетные решения 2024», в котором содержатся фактические примеры интеграции инструментов на основе ИИ в сферу ГМУ. Во многих описанных кейсах ИИ дано определение, аналогичное приведенному ранее в данной статье. Так, относительно деятельности Россельхознадзора сказано, что внедрение ИИ позволило уве-

личить контрольный показатель, а именно — число проверяемых документов в части анализа данных по обороту животноводческой продукции с 0,02 до 100%⁵. Назовем это классическим примером помощи ИИ субъекту государственного управления в решении задач.

Стоит отметить, что внедрение ИИ в госуправление приносит не только финансовую выгоду, позволяя экономить огромное количество денежных средств путем автоматизации множества процессов (до 1,2 трлн долл. к 2030 г.), но и совершенно новые механизмы моделирования государственных программ [3]. Более того, алгоритмы машинного обучения помогают анализировать большие данные для прогнозирования социально-экономических тенденций [4]. Если раньше для таких работ привлекались аналитические структуры или представители экспертно-научной среды, то в настоящее время часть социально-экономического прогнозирования совершается ИИ.

Его применение в государственных и муниципальных структурах не ограничивается совершенствованием существующих процессов, а становится катализатором для создания инновационных подходов, кардинально изменяющих характер взаимодействия между властью и обществом. В этом ключе производится мониторинг медиа и СМИ для выявления актуальных событий, а также устойчивого общественного мнения по тому или иному вопросу [5], что позволяет сократить дистанцию между государством и гражданами, а также быстрее реагировать на проблемы, являющиеся важными для населения. Более того, ИИ выступает беспристрастным актором в сфере госуслуг, поэтому на него можно возложить функции контроля. Так, в республике Татарстан действует система «Электронный прокурор», позволяющая анализировать госзакупки на предмет коррупционных рисков с точностью 89% [6]. Помимо борьбы с коррупцией ИИ может использоваться и для составления прогнозов относительно уровня организованной преступности — к примеру, в Сингапуре они являются точными на 82% [7].

В силу специфики госуправления — масштабного планирования и создания государственных

³ Решение о государственной регистрации принимает искусственный интеллект // Федеральная налоговая служба URL: https://www.nalog.gov.ru/rn92/news/activities_fts/15697521/ (дата обращения: 03.04.2025).

⁴ Альянс в сфере искусственного интеллекта — объединение ведущих технологических компаний для совместного развития их компетенций и ускоренного внедрения искусственного интеллекта в образование.

⁵ Приоритетные решения 2024. Альянс в сфере искусственного интеллекта. URL: https://storage.yandexcloud.net/prod-a-ai-ru-central-1-ai-russia-user-data/media/images/AI_Alliance_Casebook2024.pdf (дата обращения: 03.04.2025).

программ — человек может допускать ошибки, зависеть от своего физического и психоэмоционального состояния. Во избежание этого, а также для повышения эффективности госуправления могут применяться такие инструменты, основанные на ИИ, как когнитивное программирование, позволяющее переложить многие функции, связанные с аналитикой и стратегическим планированием, на машину [8].

Очень важным фактором внедрения ИИ служит то, что его эксплуатация требует определенных навыков. Следовательно, государственные служащие должны обучаться работе с ИИ-механизмами [9]. Также стоит отметить, что в современном госуправлении используются устаревшие в той или иной степени ИТ-системы, и это может тормозить внедрение ИИ [10]. Помимо данных проблем, можно говорить об отсутствии обмена успешным и негативным опытом интеграции ИИ как в госсектор, так и в бизнес. Отсутствие государственного реестра ИИ-решений не позволяет органам исполнительной власти, а также частным компаниям избегать чужих ошибок и оперативно находить подходящие под свои условия решения, экономя ресурсы [11].

Необходимо подчеркнуть, что стремительное внедрение ИИ является причиной определенных этических коллизий (таких как, например, поиск ответственного за действия искусственного интеллекта, повлекшие негативные последствия). В связи с этим сотрудничество между государством и ИТ-компаниями подразумевает совместное создание ценностей, связанных с использованием ИИ [12], а критическим фактором успеха при формировании партнерства государства и bigtech-компаний в сфере внедрения искусственного интеллекта служит баланс между коммерческой тайной и открытостью, который необходимо поддерживать [13].

УСПЕШНЫЕ ИИ-РЕШЕНИЯ, ПРИМЕНЯЕМЫЕ ГОСУДАРСТВЕННЫМИ ОРГАНАМИ

Для эффективной реализации потенциала ИИ в госсекторе необходимо систематизировать направления его применения. Классификатор ИИ-решений, которые могут существенно облегчить государственным и муниципальным служащим выполнение профессиональных задач, представлен в *Таблице*. Важно отметить, что данный классификатор, способный повысить точность принятия решений и качество взаимодействия

с гражданами, может считаться актуальным только на момент написания данной статьи.

Для повышения его прикладной значимости каждое решение дополнено пилотом и аналогом.

- Пилот — это возможная или уже существующая площадка (федерального или регионального органа власти, ведомства, муниципалитета) для апробации технологии в российских условиях, а также цифровые платформы, где конкретное ИИ-решение может быть протестировано или масштабировано. Пилоты демонстрируют реалистичность и технологическую готовность предложений к внедрению.

- Аналог — это пример применения похожей технологии или концепции за рубежом: действующие проекты, исследовательские инициативы или масштабные программы в области цифрового государственного управления, реализуемые в развитых странах. Они иллюстрируют, что подобные ИИ-модели уже прошли этапы внедрения и могут служить ориентиром для России с учетом национальной специфики.

Обобщая вышесказанное, следует отметить, что внедрение ИИ в сферу государственного и муниципального управления — не просто техническое усовершенствование процессов, а глубокая институциональная трансформация, затрагивающая саму философию управления. ИИ становится не дополнительным инструментом, а полноценным партнером в принятии решений, планировании, предоставлении государственных услуг.

ВЫВОДЫ

Результаты проведенного анализа подтверждают, что технологии ИИ уже сегодня оказывают реальное влияние на эффективность государственных структур — от автоматизации рутинных задач и повышения точности прогнозов до аудита государственных закупок.

Разработанный классификатор ИИ-решений демонстрирует разнообразие интеллектуальных инструментов для решения задач государственного масштаба, а также области их практического применения. Он позволяет не только систематизировать подходы к внедрению ИИ, но и наметить траектории дальнейшего совершенствования цифрового управления, ориентированного на увеличение его эффективности, повышение уровня жизни граждан и устойчивое развитие.

При этом, как показано выше, за рубежом уже существует множество разнообразных решений в сфере

Таблица / Table

**Классификатор ИИ-решений для государственного управления /
Classifier of AI Solutions for Public Administration**

№	ИИ-решение / AI Solution	Описание / Description	Пилот / Pilot	Аналог / Analog
1	Государственный цифровой аватар	Персонализированный ИИ-ассистент, интегрированный в экосистему госуслуг. Объединяет данные, предоставляет подсказки и уведомления	Портал «Госуслуги», Минцифры России	Эстония: Bürokratt ^a ОАЭ: RAMMAS ^b
2	ИИ-платформа моделирования общественно-политических сценариев	Прогнозирует последствия решений, анализируя социальные и экономические данные	Государственные аналитические центры, центры компетенций	Великобритания: Policy Simulation Tool ^c
3	Гибкое ИИ-управление бюрократическими процессами	Оптимизирует внутренние процессы, устраняет дублирование и ускоряет согласования	Минцифры России, Правительство Москвы	Канада: Agile Government ^d
4	ИИ-советник по нормативному экспериментированию	Выявляет устаревшие нормы, предлагает запуск «регуляторных песочниц» и оценку рисков	Государственные аналитические центры, центры компетенций	Великобритания: FCA Regulatory Sandbox ^e
5	ИИ-архитектор персонализированной социальной политики	Формирует персонализированные социальные пакеты с учетом жизненной ситуации гражданина	Минтруд России	Финляндия: Kela ^f
6	ИИ-алгоритм стратегического позиционирования региона	Анализирует конкурентные преимущества и предлагает развитие региона	Агентства инвестразвития субъектов России	США: REMI ^g
7	ИИ для аудита госзакупок	Автоматизирует процедуры, обеспечивает непрерывный и масштабный аудит госзакупок, выявляя риски мошенничества и ошибок	ФОИВ	Бразилия: Alice ^h
8	Платформа для анализа мнения граждан	Анализирует предложения граждан, классифицирует и кластеризует идеи, проблемы, жалобы, выявляет и обобщает тенденции	Минцифры России	Бельгия: CitizenLab ⁱ
9	Виртуальный ассистент по иммиграционным услугам	Помогает заявителям по иммиграционным вопросам, предоставляя информацию об услугах и направляя в нужные заявителю разделы сайта	МВД России	США: EMMA ^j
10	ИИ-инструмент для обобщения документов	Обобщение содержания различных документов (писем, речей, протоколов), что облегчает работу с информацией	ФОИВ	Великобритания: Redbox Copilot ^k

Источник / Source: составлено автором / Compiled by the author.

Примечание / Note: ^a – Bürokratt enables citizens or users to use public and information services with virtual assistants through voice-based interaction. Republic of Estonia, Information system authority URL: <https://www.ria.ee/en/state-information-system/personal-services/burokratt> (дата обращения: 03.04.2025); ^b – Digitalizing life in Dubai. Digital Dubai. URL: <https://www.digitaldubai.ae/> (дата обращения: 03.04.2025); ^c – Policy Simulation Model by the Department for Work and Pensions. Nesta. URL: <https://www.nesta.org.uk/feature/smarter-policy-through-simulation/policy-simulation-model-by-the-department-for-work-and-pensions/> (дата обращения: 03.04.2025); ^d – Directive on Automated Decision-making. Government of Canada. URL: <https://www.tbs-sct.canada.ca/pol/doc-eng.aspx?id=32592#appA> (дата обращения: 03.04.2025); ^e – Regulatory sandbox. Financial conduct authority. URL: <https://www.fca.org.uk/firms/innovation/regulatory-sandbox> (дата обращения: 03.04.2025); ^f – Significant opportunities for Kela through AI. Kela -The social institution of Finland. URL: <https://www.solita.fi/work/significant-opportunities-for-kela-through-ai/> (дата обращения: 03.04.2025); ^g – REMI. URL: <https://www.remi.com> (дата обращения: 03.04.2025); ^h – Robot Alice – Bid, Contract and Notice Analyser. Observatory of public sector innovation. URL: <https://oecd-opsi.org/innovations/robot-alice-bid-contract-and-notice-analyser/> (дата обращения: 03.04.2025); ⁱ – Reach residents where they are and turn input into insights – with one platform. Go vocal. Formerly citizenlab. URL: <https://www.citizenlab.co/> (дата обращения: 03.04.2025); ^j – Meet Emma, Our Visual Assistant. U.S. Citizenship and Immigration Services. URL: <https://www.uscis.gov/emma> (дата обращения: 03.04.2025); ^k – Redbox. AI.GOV.UK URL: <http://i.gov.uk/projects/redbox-copilot/> (дата обращения: 03.04.2025).

ИИ для нужд госуправления. Так, в США используется софт HUD-AI, который распределяет жилищные субсидии, сокращая время обработки заявок с 3-х недель до 48 часов [14]. Разработка и внедрение ИИ осуществляется в рамках партнерства между государством и крупными ИТ-компаниями: создатели искусственного интеллекта получают крупное финансирование и возможность реализации своих идей, а государство — готовые к внедрению ИИ-инструменты, не только сокращающие время на решение рутинных задач, но и автоматизирующие аналитические процессы и стратегическое планирование. Масштабы такого партнерства постоянно расширяются, однако, судя по итогам проведенного исследования, едва ли можно говорить о существовании симбиоза, поскольку интеграцию ИИ в структуры государства еще нельзя назвать повсеместной, так как деятельность государственных органов возможна и без участия подобных технологий, а bigtech-корпораций — во взаимодействии только с частными игроками. Но партнерство так или иначе развивается, и от интенсивности этого процесса зависит будущая инфраструктура государственного управления и ее эффективность. Тормозом способна выступать идея покупки готовых решений у крупных международных цифровых корпораций. Конечно, не исключено, что эти технологии окажутся дешевле и функциональнее отечественных аналогов, но приобретение иностранного продукта формирует определенный тип зависимости от его производителя, что может негативно сказаться в условиях геополитической турбулентности.

В этой ситуации перед российской системой госуправления встает принципиальный выбор: идти по пути создания с нуля собственных решений в партнерстве с отечественными ИТ-компаниями (со всеми сопутствующими издержками, касающимися времени, ресурсов и неопределенности) или копировать лучшие практики, перенимая уже опробованные подходы, алгоритмы и архитектуры. Первый вариант позволяет выстраивать технологический суверенитет, развивать внутреннюю экспертизу и формировать решения, соответствующие национальным приоритетам. Второй — обеспечивает быструю реализацию, снижает издержки и минимизирует риски экспериментальных ошибок, но делает Россию зависимой от чужих логик и управленческих парадигм. От того, какой из подходов будет принят, зависит не только темп цифровой трансформации, но и характер институциональных изменений в госуправлении.

Также важно понимать, что на данный момент внедрение ИИ многими воспринимается скорее как идеология, а не технологическая модернизация государственной политики, так как отдельные лица, принимающие решения, сводят системные проблемы управления к техническим аспектам, хотя урегулировать подобные вопросы силами даже самых мощных ИИ-систем не представляется возможным [15].

Анализ современных политических и экономических вызовов показывает, что в долгосрочной перспективе конкурентные преимущества государства будут определяться его способностью не только внедрять ИИ-решения, но и адаптировать их к быстро меняющимся условиям. Для этого необходим комплексный подход, включающий:

1. Модернизацию управленческих моделей:

- использование межведомственных подходов (например, создание специализированных Центров ИИ при Правительстве или министерствах);
- базовое обучение государственных служащих применению механизмов ИИ в работе;
- переход к гибкому регулированию (sandbox-режимы для тестирования возможности интеграции ИИ в госсектор с опцией быстрого масштабирования успешных пилотов).

2. Инвестиции в инфраструктуру:

- развертывание национальных дата-центров с достаточной мощностью для обработки чувствительных данных (например, медицинских или фискальных) во избежание зависимости от зарубежных облачных платформ;
- развитие сквозных технологий (квантовые вычисления для криптографии, edge-computing для решений в реальном времени);
- создание открытых API-платформ для одновременного использования ИИ-сервисов различными ведомствами (единый интерфейс для прогнозной аналитики в здравоохранении, транспорте и ЖКХ).

3. Создание этических рамок применения ИИ:

- обязательные аудиты алгоритмов;
- публичные отчеты о рисках.

Таким образом, ИИ перестает быть лишь технологией — он становится стратегическим ресурсом нового поколения государственных управленцев, благодаря которому они смогут получить значительные преимущества в профессиональном плане и улучшить эффективность и качество своей работы.

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. Vuković D.B., Dekpo-Adza S., Matović S. AI integration in financial services: A systematic review of trends and regulatory challenges. *Humanities and Social Sciences Communications*. 2025;12:562. DOI: 10.1057/s41599-025-04850-8
2. Легашов М.А., Головцова И.Г. Основы и перспективы применения методов искусственного интеллекта в государственном управлении. *Известия Санкт-Петербургского государственного экономического университета*. 2023;(6-2):26-32.
3. Брычеев А.С. Применение искусственного интеллекта в органах государственной власти: вызовы и перспективы. *Вестник евразийской науки*. 2024;16(S 6):6-15. URL: <https://esj.today/PDF/11FAVN 624.pdf>
4. Изильева Л.О., Васильев Я.К., Мирокиянец К.С., Ясавиева А.И. Возможности и риски применения искусственного интеллекта в сфере политических отношений Российской Федерации. *Экономика и управление: научно-практический журнал*. 2024;(1):136-139. DOI: 10.34773/EU.2024.1.24
5. Wirtz V.W., Müller W.M. An integrated artificial intelligence framework for public management. *Public Management Review*. 2019;21(7):1076-1100. DOI: 10.1080/14719037.2018.1549268
6. Зуб А.Т. Петрова К.С. Искусственный интеллект в корпоративном управлении: возможности и границы применения. *Государственное управление. Электронный вестник*. 2022;(94):173-184.
7. Нурмухаметов Р.Н. Искусственный интеллект в профилактике и борьбе с преступностью: возможности и вызовы. *Международный журнал гуманитарных и естественных наук*. 2024;12(1):185-189.
8. Логинов Е.Л., Эриашвили Н.Д., Борталевич В.Ю., Логинова В.Е. Когнитивное программирование поведенческих траекторий сотрудников госведомств для поддержки работы государственных институтов управления в сложных быстроменяющихся условиях. *Вестник Московского университета МВД России*. 2017;(5):250-256.
9. Sun T.Q., Medaglia R. Mapping the challenges of artificial intelligence in the public sector: Evidence from public healthcare. *Government Information Quarterly*. 2019;36(2):368-383. DOI: 10.1016/j.giq.2018.09.008
10. Burnham K. The 'productivity paradox' of AI adoption in manufacturing firms. MIT Sloan school of management. July 1, 2025. URL: <https://mitsloan.mit.edu/ideas-made-to-matter/productivity-paradox-ai-adoption-manufacturing-firms>
11. Ушев И. Связь государства и бизнеса в развитии искусственного интеллекта. Системы безопасности. 2025. URL: <https://www.secuteck.ru/articles/svyaz-gosudarstva-i-biznesa-v-razviti-iskusstvennogo-intellekta> (дата обращения: 18.06.2025).
12. Mergel I., Edelman N., Haug N. Defining digital transformation: Results from expert interviews. *Government Information Quarterly*. 2019;36(4):101385. DOI: 10.1016/j.giq.2019.06.002
13. Kankanhalli A., Charalabidis Y., Mellouli S. IoT and AI for smart government: A research agenda. *Government Information Quarterly*. 2019;36(2):304-309. DOI: 10.1016/j.giq.2019.02.003
14. Dilmegani, C. AI in Government: Examples & Challenges in 2025. *AI Multiple Research*. 2025:1-7.
15. Катанандов С.Л. Ковалев А.А. Технологическое развитие современных государств: искусственный интеллект в государственном управлении. *Государственное и муниципальное управление. Учебные записки*. 2023(1):174-182. DOI: 10.22394/2079-1690-2023-1-1-174-182

REFERENCES

1. Vuković D.B., Dekpo-Adza S., Matović S. AI integration in financial services: A systematic review of trends and regulatory challenges. *Humanities and Social Sciences Communications*. 2025;12:562. DOI: 10.1057/s41599-025-04850-8
2. Legashov M.A., Golovtsova I.G. Fundamentals and prospects for the use of artificial intelligence methods in public administration. *Izvestiya Sankt-Peterburgskogo gosudarstvennogo ekonomicheskogo universiteta*. 2023;(6-2):26-32. (In Russ.).
3. Brycheev A.S. Application of artificial intelligence in government bodies: Challenges and prospects. *Vestnik evraziiskoi nauki = The Eurasian Scientific Journal*. 2024;16(S 6):6-15. URL: <https://esj.today/PDF/11FAVN 624.pdf> (In Russ.).
4. Izilyaeva L.O., Vasiliev Ya.K., Mirokiyants K.S., Yasavieva A.I. The possibilities and risks of using artificial intelligence in the field of political relations of the Russian Federation. *Ekonomika i upravlenie: nauchno-*

prakticheskii zhurnal = Economics and Management: Research and Practice Journal. 2024;(1):136–139. (In Russ.). DOI: 10.34773/EU.2024.1.24

5. Wirtz B. W., Müller W. M. An integrated artificial intelligence framework for public management. *Public Management Review*. 2019;21(7):1076–1100. DOI: 10.1080/14719037.2018.1549268
6. Zub A. T., Petrova K. S. Artificial intelligence in corporate governance: Opportunities and limits of application. *Public Administration. E-Journal*. 2022;(94):173–184.
7. Nurmukhametov R. N. Artificial intelligence in crime prevention and control: Opportunities and challenges. *International Journal of Humanities and Natural Sciences*. 2024;12(1):185–189. (In Russ.).
8. Loginov E. L., Erishvili N. D., Bortalevich V. Yu., Loginova V. E. Cognitive programming of behavior trajectories of employees of state agencies to support the work of state institutions of management in complex rapidly changing conditions. *Vestnik Moskovskogo universiteta MVD Rossii = Vestnik of Moscow University of the Ministry of Internal Affairs of Russia*. 2017;(5):250–256. (In Russ.).
9. Sun T. Q., Medaglia R. Mapping the challenges of artificial intelligence in the public sector: Evidence from public healthcare. *Government Information Quarterly*. 2019;36(2):368–383. DOI: 10.1016/j.giq.2018.09.008
10. Burnham K. The ‘productivity paradox’ of AI adoption in manufacturing firms. MIT Sloan school of management. July 1, 2025. URL: <https://mitsloan.mit.edu/ideas-made-to-matter/productivity-paradox-ai-adoption-manufacturing-firms>
11. Ushev I. The connection between the state and business in the development of artificial intelligence. Security and Safety. 2025. URL: <https://www.secuteck.ru/articles/svyaz-gosudarstva-i-biznesa-v-razviti-iskusstvennogo-intellekta> (accessed on 18.06.2025). (In Russ.).
12. Mergel I., Edelman N., Haug N. Defining digital transformation: Results from expert interviews. *Government Information Quarterly*. 2019;36(4):101385. DOI: 10.1016/j.giq.2019.06.002
13. Kankanhalli A., Charalabidis Y., Mellouli S. IoT and AI for smart government: A research agenda. *Government Information Quarterly*. 2019;36(2):304–309. DOI: 10.1016/j.giq.2019.02.003
14. Dilmegani, C. AI in Government: Examples & Challenges in 2025. *AI Multiple Research*. 2025:1–7.
15. Katanandov S. L., Kovalev A. A. Technological development of modern states: Artificial intelligence in public administration. *Gosudarstvennoe i munitsipal’noe upravlenie. Uchenye zapiski = State and Municipal Management. Scholar Notes*. 2023(1):174–182. (In Russ.). DOI: 10.22394/2079–1690–2023–1–1–174–182

ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРЕ / ABOUT THE AUTHOR



Мария Максимовна Артюхина — ассистент кафедры «Государственное и муниципальное управление» факультета «Высшая школа управления», Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации, Москва, Российская Федерация

Maria M. Artyukhina — Assistant Professor, Department of Public and Municipal Administration, Faculty of Higher School of Management, Financial University under the Government of the Russian Federation, Moscow, Russian Federation

89032685856@mail.ru

Конфликт интересов: автор заявляет об отсутствии конфликта интересов.

Conflicts of Interest Statement: The author has no conflicts of interest to declare.

Статья поступила в редакцию 12.05.2025; после рецензирования 09.06.2025; принята к публикации 01.07.2025.

Автор прочитала и одобрила окончательный вариант рукописи.

The article was submitted on 12.05.2025; revised on 09.06.2025 and accepted for publication on 01.07.2025.

The author read and approved the final version of the manuscript.