

ОРИГИНАЛЬНАЯ СТАТЬЯ



DOI: 10.26794/2304-022X-2026-16-2-27-38
УДК 338.242(045)
JEL O20, P11, Z18

Российское государственное управление — направления адаптации к кризисным условиям

В.В. Еремин, С.Н. Сильвестров

Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации, Москва, Российская Федерация

АННОТАЦИЯ

Актуальность исследования обусловлена необходимостью повышения эффективности противодействия масштабным кризисным явлениям, в условиях которых последние шесть лет функционирует российская экономика. **Цель** работы состояла в выявлении и характеристике направлений адаптации российского государственного управления (госуправления) к сложным современным условиям. **Предметом** исследования явился комплексный анализ отечественной экономики: от методологии картирования до цифровизации госуправления. В работе сделаны выводы о том, что эффективность российского госуправления в кризисных условиях может быть повышена путем внедрения гибридной модели, основу которой — централизованное управление мобилизационной экономикой — следует окружить демпфером гибких инструментов государственной политики. Такая комбинация способна сократить время отклика системы госуправления на кризисные ситуации как за счет быстрого централизованного принятия решений, так и благодаря гибкой своевременной реакции на динамику кризиса. Результаты исследования полезны для представителей органов государственной власти, специалистов по антикризисному менеджменту и аналитиков, участвующих в развитии систем госуправления.

Ключевые слова: государственное управление; государство как платформа; гибкое управление; антикризисное управление; New Public Management; Good Governance; цифровизация государственного управления; цифровые двойники

Для цитирования: Еремин В.В., Сильвестров С.Н. Российское государственное управление — направления адаптации к кризисным условиям. *Управленческие науки = Management Sciences*. 2026;16(2):27-38. DOI: 10.26794/2304-022X-2026-16-2-27-38

ORIGINAL PAPER

Russian Public Administration: Directions for Adaptation to Crisis Conditions

V.V. Eremin, S.N. Silvestrov

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

ABSTRACT

The relevance of this study stems from the need to improve the effectiveness of responses to large-scale crisis phenomena under which the Russian economy has operated over the past six years. The **purpose** of the study is to identify and characterize the key directions for adapting the Russian public administration system to contemporary complex conditions. The **subject** of the research is a comprehensive analysis of the Russian economy, ranging from mapping methodologies to the digitalization of public administration. The study concludes that the effectiveness of Russian public administration under crisis conditions may be enhanced through the implementation of a hybrid governance model in which centralized management within a mobilization economy framework is complemented by a buffer of flexible public policy instruments. Such a combination may reduce the response time of the public administration system to crisis situations both through rapid centralized decision-making and through flexible and timely responses to evolving crisis dynamics. The findings of the study may be useful for representatives of public authorities, crisis management specialists, and analysts involved in the development of public administration systems.

Keywords: public administration; state as a platform; agile governance; crisis management; New Public Management; Good Governance; digitalization of public administration; digital twins

For citation: Eremin V.V., Silvestrov S.N. Russian public administration: Directions for adaptation to crisis conditions. *Upravlencheskie nauki = Management Sciences*. 2026;16(2):27-38. DOI: 10.26794/2304-022X-2026-16-2-27-38

© Еремин В.В., Сильвестров С.Н., 2026

ВВЕДЕНИЕ

В последние годы Россия столкнулась с беспрецедентными по масштабу кризисными явлениями. COVID-19 с локдаунами и ростом медицинских расходов; давление западных стран, приведшее к СВО с ростом военных расходов бюджета; жесткие санкции — с совокупностью таких факторов в современной истории не сталкивалось ни одно развитое государство. При этом система российского государственного управления (госуправления) сработала эффективно, и в сжатые сроки была реализована полноценная государственная политика, направленная на стабилизацию экономики, которая выстояла и продолжает функционировать.

Однако под воздействием постоянно меняющегося и усиливающегося санкционного давления любая система госуправления рано или поздно сталкивается со снижением эффективности. В России это проявилось в виде:

- масштабного увеличения дефицита бюджета;
- повышения налоговой нагрузки на бизнес и население;
- значительного роста цен на потребительскую продукцию;
- нарастания долговых проблем частного бизнеса;
- замедления экономического роста и т.п. [1, 2].

Все вышеуказанное свидетельствует о необходимости повышения эффективности российского государственного управления путем его адаптации к текущей ситуации с учетом того, что соответствующий потенциал субъектов РФ дифференцирован и зависит от структуры региональных экономик [3, 4].

При этом в условиях нестабильности эффективность госуправления заключается в его способностях: минимизировать дисфункциональные факторы [5]; в кратчайшие сроки преодолеть запущенный кризисом процесс структурно-функциональной расчлененности институтов [6]; перевести общество «из неустойчивого кризисно-непредсказуемого состояния в режим стратегически устойчивого развития и нового качества жизни» [7, с. 10].

Эффективность характеризуется своевременностью диагностики кризисных ситуаций, рисков и угроз (в том числе потенциальных), разработки и внедрения оперативных планов действий, включая необходимое изменение структуры госуправления [8], оперативностью при проведении анализа причин возникновения кризисных ситуаций, определении первоочередных мер по сдерживанию и нейтрализации кризисных явлений, а также раз-

работке комплексной программы по выходу из сложившейся ситуации и восстановлению устойчивого экономического роста [9].

При этом наряду с антикризисной остается и обычная эффективность государственного управления. По предложенной В.Н. Лексиним классификации, — это «эффективность» (соотношение затрат и результата) и «результативность» (мера достижения необходимого результата) [10]. Можно говорить об эффективности в зависимости от:

- объекта оценки (государственная политика и программы);
- субъекта оценки (самооценка, экспертная оценка, общественная оценка);
- времени оценки (оперативная, перспективная, прогнозная);
- видов полученных результатов (текущий, конечный, побочный) и др. [11, с. 125].

Исходя из вышесказанного, мы понимаем эффективность государственного управления в кризисных условиях как способность органов власти оперативно достигать поставленных целей (стабилизация, минимизация ущерба, адаптация) при минимальных социальных и экономических затратах, обеспечивая устойчивость системы и быстрое принятие решений.

Необходимо учитывать и внешние факторы кризисной динамики. Они становятся более понятными при изучении основополагающих западных документов. Например, «Мандат на лидерство» (Mandate for Leadership) — детальный план консервативной трансформации США с усилением централизации управления страной, приоритетом политики «Америка прежде всего», милитаризацией союзников по НАТО, усилением противостояния с Китаем, энергетическим доминированием и т.п. [12]. Внимания также заслуживают выступления и труды ведущих визионеров, таких как А. Карп¹, призывающий к обеспечению непреодолимого технологического преимущества США над остальным миром «раз и навсегда», отказу от «наивной свободы» и переходу к программированию поведения масс, трансформации США в новую форму технократического государства и т.п. [13].

В то же время нужно учесть, что при выборе направлений адаптации российского государственно-

¹ Алекс Карп (полное имя — Александр Кэдмон Карп) — американский предприниматель, миллиардер, сооснователь и генеральный директор компании Palantir Technologies, специализирующейся на анализе больших данных и внедрении искусственного интеллекта.

го управления к кризисным условиям следует принимать во внимание предыдущий накопленный опыт построения систем государственного управления, впитывать его наиболее удачные черты.

МЕТОДОЛОГИЯ ИССЛЕДОВАНИЯ

Методологическую основу представленного исследования составляет концептуальное проектирование и сравнительно-теоретический анализ. Работа базировалась на принципах системного подхода к госуправлению в условиях макроэкономической неопределенности.

Теоретическое обоснование сквозной системы картирования экономических связей по вертикали «муниципалитет — регион — федеральный центр» проводилось с помощью методов дедукции и деконструкции; разработка теоретической гибридной модели государственного управления (сочетающей жесткое централизованное ядро и гибкую цифровую периферию) — путем концептуального моделирования; вторичный анализ и обобщение международного опыта применения инструментов гибкого управления для обоснования их использования в России — методом кейс-стади; систематизация вариантов взаимодействия человека и искусственного интеллекта (ИИ) в госуправлении в зависимости от уровня автономности задач — посредством типологизации и классификационного анализа.

КАРТИРОВАНИЕ И АУДИТ КАК ОСНОВА ЭФФЕКТИВНОСТИ

Для того чтобы эффективно управлять и результативно адаптировать управление, необходимо четко понимать текущую ситуацию в стране. Предлагаемая для этого основа — выстраивание карты экономических связей России как единой экономической экосистемы от муниципального — к региональному и федеральному уровню с учетом межотраслевого и межрегионального экономического взаимодействия.

Методика такого картирования состоит из пяти последовательных этапов:

1. Сбор и нормализация данных на муниципальном уровне (несмотря на то, что речь идет о системе государственного управления). Задача — оцифровка входящих и исходящих потоков ресурсов, готовой продукции по предприятиям района. Примеры показателей: количество и ОГРН / ИНН предприятий; объемы закупаемого сырья и продаж внутри и вне района; объем утилизи-

руемых отходов; сумма местных и региональных налогов и т.п. Примеры источников данных: федеральная налоговая служба (ОГРН, ИНН, налоговая отчетность); Росстат (формы П-1, П-4); таможенные декларации (для экспорта); данные Торгово-промышленной палаты.

2. Геокодирование и оцифровка потоков данных — трансформация плоских таблиц в динамическую сеть связей; сопоставление контрагентов по ИНН; классификация товаров; расчет объемов транзакций и обновление данных в реальном времени.

3. Интеграция муниципальных данных в модели региональных производственных цепочек. Примеры показателей: объемы межмуниципального товарооборота; дефицит/профицит мощностей в отраслевых кластерах; уровень износа региональной инфраструктуры. Примеры источников информации: региональные инвестиционные карты; системы электронного документооборота министерств экономики регионов; данные перевозчиков о логистических потоках.

3.1. Привязка разрозненных муниципальных данных к ИНН/ОГРН предприятия и общероссийскому классификатору территорий муниципальных образований. Это позволит определить, в каком именно районе создан продукт и куда он направляется.

3.2. Нормализация по кодам ОКВЭД2 (каждое локальное производство кодируется по отраслевому признаку). Это даст возможность объединить, например, мелкие пилорамы из разных районов в единый региональный кластер с оценкой его мощности.

3.3. Перевод данных о закупках и продажах муниципалитета в региональную модель межотраслевого баланса, графовое моделирование связей, в котором каждое предприятие — «узел», а контрактные обязательства, поставки сырья и логистические маршруты — «ребра» графа.

3.4. Подключение муниципальных информационных систем к Региональной системе межведомственного электронного взаимодействия (РСМЭД) через автоматизированные шлюзы. Данные обновляются, поступая напрямую из учетных структур.

4. Интеграция региональной информации в общую федеральную систему. Примеры показателей: показатели межотраслевого баланса; критические точки зависимости от импорта; макроэкономические мультипликаторы (влияние ключевой ставки,

налогов на ВВП). Примеры источников данных: государственная информационная система промышленности (ГИСП); цифровые панели Координационного центра Правительства РФ; Стратегия развития государственной статистики до 2030 г.² (далее — Стратегия); данные Банка России, таможенной службы.

4.1. Данные региональных систем приводятся к Единой системе нормативно-справочной информации (ЕСНСИ). Региональные названия товаров сопоставляются с федеральным каталогом товаров, работ, услуг (КТРУ) и классификатором ОКПД2. Это устранило разночтения в описании товаров между базами данных, обеспечит единый язык для федеральной и региональной отчетности.

4.2. Региональный цифровой двойник разворачивает API-сервисы, которые интегрируются с федеральной Системой межведомственного электронного взаимодействия (СМЭВ 3.0) или напрямую с контуром платформы «Гостех».

4.3. Региональный граф поставок накладывается на общероссийский через сквозные ключи ИНН. Минпромторг РФ (через ГИСП) и Федеральная налоговая служба (через систему прослеживаемости товаров и электронные счета-фактуры) сопоставляют межрегиональные товарные потоки, формируя «Единый цифровой двойник промышленности России». Межотраслевой баланс функционирует как агрегатор данных, трансформируя региональные графы в макроматрицу для контроля дефицита, сценарного моделирования.

Предложенная методика:

- соответствует национальной цели развития «цифровой трансформации государственного и муниципального управления, экономики и социальной сферы», выделенной в Указе Президента Российской Федерации от 07.05.2024 № 309 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года и на перспективу до 2036 года»³, а также направлению «методическое обеспечение внедрения доверенных технологий искусственного интеллекта в государствен-

ном управлении», указанному в «Национальной стратегии развития искусственного интеллекта»⁴;

- позволяет сформировать на муниципальном, региональном и федеральном уровнях пять взаимосвязанных карт: карту внутренних территориальных и карту внутренних отраслевых связей; карту связей технологических процессов; карту внешнеэкономических территориальных и карту внешнеэкономических отраслевых связей.

Ниже представлены кейсы успешного практического создания подобных карт. В роли критериев их формирования выступили уровни технологических и межотраслевых связей с последующей трансформацией в уровень цепочек стоимости, содержащий в себе как технологическую, так и отраслевую и региональную составляющие.

Примером успешного *картирования технологических связей* является модель промышленного симбиоза для датского города Калуннборг, в рамках которой городские компании (энергетическая станция, нефтеперерабатывающий завод, фармацевтический гигант и др.) нанесены на карту как узлы единой сети, где отходы одного предприятия становятся ресурсом для другого. Карта связей стала основой реальной физической инфраструктуры трубопроводов, транспортирующих избыточное тепло, пар, шлам или гипс между соседними заводами, исходя из моделирования объемов их предложения и спроса. Это ежегодно экономит миллионы евро и тонны ресурсов за счет снижения затрат на закупку сырья и утилизацию отходов [14].

Картирование отраслевых связей. Детальная карта автомобильного кластера Верхней Австрии, созданная Европейской обсерваторией кластеров (European Cluster Observatory), отражает связи между более чем 200 компаниями (от поставщиков стали до разработчиков программного обеспечения), что позволило запустить совместные проекты в сфере научных исследований и конструкторских разработок, которые малые предприятия не смогли бы реализовать в одиночку.

Картирование кластеров США (U. S. Cluster Mapping) позволяет визуализировать американские экономические кластеры и видеть не просто список компаний, а «цепочки создания ценности» — связь поставщиков, производителей и сер-

² Распоряжение Правительства Российской Федерации от 30.12.2024 № 4159-р «Об утверждении Стратегии развития системы государственной статистики и Росстата до 2030 г.». URL: <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/411216973/>

³ Указ Президента Российской Федерации от 07.05.2024 № 309 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года и на перспективу до 2036 года». URL: <http://www.kremlin.ru/acts/bank/50542>

⁴ Указ Президента Российской Федерации от 10.10.2019 г. № 490 «О развитии искусственного интеллекта в Российской Федерации». URL: <http://www.kremlin.ru/acts/bank/44731>

висных организаций (включая университеты) в конкретном регионе. Данные используются для привлечения инвесторов, которые дополняют существующую экосистему.

Подобное картирование ведется и в России. Это и Государственная информационная система промышленности (ГИСП), позволяющая отследить ряд связей между производителями, поставщиками и конечными потребителями. Региональные инвестиционные карты (Татарстан, Подмосковье и т.п.), цифровые панели Координационного центра Правительства России, позволяющие выстроить карту кроссотраслевого взаимодействия, работы Центра стратегических разработок, Уральского отделения РАН [15], Высшей школы экономики (проект Карта кластеров России) и др.

При всей важности и аналитической информативности этих работ они разрознены, зачастую направлены на отраслевой анализ. Мы же, сформировав методику картирования, акцентируем внимание на создании единой системы накладываемых друг на друга карт с высокой степенью экономической детализации — от конкретного предприятия до национальной экономики в целом.

Реализация такой системы за короткий период времени может выглядеть утопично, но с учетом цифровой трансформации российской системы статистики (см. Стратегию) — это вполне жизнеспособная задача.

В конечном итоге управленческая структура получит цифровой двойник экономики, включающий связи с банковской, бюджетной, налоговой системами, что позволит в кратчайшие сроки провести аудит российской экономики по части объема доступных ресурсов и потребности в них; износа, наличия и потребности в оборудовании; ключевых точек зависимости от иностранных технологий, оборудования, комплектующих и т.п.

Результат аудита — определение целевого уровня развития взаимосвязанных территорий России с формированием приоритетных, необходимых для его достижения проектов, [16] выявление «узких мест» при их реализации с принятием управленческих решений для преодоления этих проблем за счет как внутренних ресурсов, так и внешне-экономических связей. Отметим и масштабные возможности такой системы в сфере сценарного анализа, проведения стресс-тестов.

Предложенное выше представляет собой индикативное управление экономикой с помощью моделирования с привлечением средств искус-

ственного интеллекта и формированием цифровых двойников экономических процессов, что укладывается в концепцию Digital Era Governance (Государственное управление в цифровую эпоху).

ЦИФРОВИЗАЦИЯ КАК ОСНОВА СОЧЕТАНИЯ ГИБКОГО И ЦЕНТРАЛИЗОВАННОГО УПРАВЛЕНИЯ

Государственное управление в кризисных условиях характеризуется высокой степенью централизации управленческих процессов. На масштабные согласования зачастую нет времени — каждая из возникающих проблем требует решения в достаточно короткие сроки.

Но, на наш взгляд, для обеспечения динамической устойчивости государства стержень централизации должен быть окружен оболочкой гибкого управления, включающего в себя черты таких концепций, как *agile governance* (гибкое госуправление), *State as a Service* (государство как услуга), *E-Government* (электронное правительство).

Мы понимаем сложность применения концепции *agile*⁵ в современных условиях российского государственного управления. Дело не только в текущей ситуации, зачастую требующей централизованных решений, но и, например, в том, что отечественное законодательство в части государственных закупок еще на этапе тендера требует описания итогового результата, в отличие от *agile*, предполагающей внесение изменений по ходу разработки продукта. Жесткие требования к этапам разработки (несмотря на их итеративность) подразумевает постановление Правительства РФ от 06.07.2015 № 676 «О требованиях к порядку создания, развития, ввода в эксплуатацию, эксплуатации и вывода из эксплуатации государственных информационных систем и дальнейшего хранения содержащейся в их базах данных информации»⁶. Отметим и жесткие годовые циклы бюджетного планирования, традиции строгой иерархии российского госуправления, еще раз акцентируя внимание на том, что значительная часть вышеуказанного необходима в кризисной ситуации.

⁵ Agile — универсальное обозначение гибкого управления.

⁶ Постановление Правительства РФ от 06.07.2015 № 676 «О требованиях к порядку создания, развития, ввода в эксплуатацию, эксплуатации и вывода из эксплуатации государственных информационных систем и дальнейшего хранения содержащейся в их базах данных информации». URL: <https://base.garant.ru/71120998/>

Тем не менее цифровизация отечественной экономики в целом и государственного управления в частности способствуют созданию гибридной системы «централизация — гибкость» даже в современных кризисных условиях.

Конфликт между директивностью и гибкостью в ней разрешается через четкое разделение уровней управления с помощью цифровых технологий. Жесткий централизованный «стержень» отвечает за стратегическое целеполагание, аудит и установление контрольных маркеров. В то же время гибкая «оболочка» на местах получает оперативную автономию для быстрой адаптации и реализации решений, пока показатели системы находятся в пределах нормы.

Основным связующим звеном при этом выступают цифровые двойники и сквозные данные в реальном времени. Вместо классических долгих бюрократических согласований центр внедряет проактивный и уведомительный контроль. Это позволяет передать часть полномочий проектным офисам и регионам, сокращая время отклика системы на кризис и заменяя многолетние исследования быстрыми управленческими итерациями.

В рамках этой гибридной модели государственные органы используют искусственный интеллект в разных качествах: на региональном уровне и в точках взаимодействия с бизнесом он работает как аналитический помощник и соавтор для гибкого поиска решений, а на федеральном берет на себя роль автономного аудитора, что позволяет высвободить ресурс центрального аппарата для контроля ключевых узловых точек и стратегического управления неопределенностью.

В связи с вышеизложенным немаловажным является широкое внедрение в российскую систему госуправления ситуационных центров, проектных офисов и временных рабочих групп нового поколения, принимающих решения на основе данных в режиме реального времени и прогнозной аналитики, а не вчерашних отчетов. Такой подход повысит скорость отклика на возникшие задачи. Базис работы этих групп — цифровые двойники экономики, основанные на интеграции больших данных из отраслевых источников, банковского сектора, ритейла и логистики. Практическим примером проектного офиса нового поколения выступает британское Национальное управление по инфраструктуре и трансформации услуг (NISTA), использующее систему «светофоров» для оценки рисков крупнейших проектов страны (от атомных

станций до IT-систем) и внедряющее цифровые двойники, чтобы сократить сроки реализации инфраструктуры на 50% за счет сценарного анализа. Также выделим американскую междисциплинарную группу экспертов при Управлении служб общего назначения США — Офис прикладных поведенческих наук (Office of Evaluation Sciences), который проводит микроэксперименты и применяет анализ больших данных для оценки эффективности программ в режиме online, заменяя дорогостоящие многолетние исследования быстрыми итерациями.

Таким образом, на практике ситуационные центры трансформируются в Центры превосходства (Centers of Excellence), развивающие передовые компетенции и внедряющие лучшие практики и т.п.

Необходимым является сокращение времени взаимодействия физических и юридических лиц с государственными органами власти. Перечень инструментов для его реализации достаточно широк. Например, масштабное применение проактивных подходов, а именно — автоматическое предоставление мер поддержки без заявлений, по данным разнобразных реестров и выявление существующих на предприятиях трудностей для обращения к ним органов государственной власти с предложениями по решению данных проблем; использование инструментов на основе ИИ как для предоставления в реальном времени рутинных ответов на запросы физических и юридических лиц, так и оперативного предложения мер поддержки, снижения транзакционных издержек; ускорение с помощью ИИ процессов решения административных задач и высвобождение таким образом времени государственных служащих для их сосредоточения на решении более серьезных вопросов, требующих творческого подхода.

Подобные системы активно и успешно применяются. Примером могут служить: R&D Tax Credits (налоговые льготы на НИОКР) в США и Великобритании, когда компании, инвестирующие в исследования и разработки, получают налоговые вычеты или кредиты автоматически при подаче стандартной налоговой декларации, если их деятельность соответствует критериям инновационности; европейские системы раннего предупреждения (Early Warning Europe), в рамках которых государственные базы данных (налоговая, социальные фонды, реестры судов) интегрированы в единую сеть — алгоритм отслеживает маркеры стресса: задержки по налогам, рост задолженности перед контрагентами

или резкое падение выручки, и, если система видит риск дефолта, предпринимателю направляется уведомление или звонок от консультанта с предложением бесплатного аудита или реструктуризации до того, как начнутся санкции.

Кроме этого, необходимо использование ИИ, анализа больших данных для прогнозирования кризисных явлений (пример — мониторинг национальных проектов в России) с целью перехода от реактивного государственного управления к проактивному. В условиях кризиса это позволит сместить фокус с формирования долгосрочных стратегий на управление неопределенностью со стресс-тестами моделируемой системы. Немаловажным источником данных такой системы является OSINT (Open Source Intelligence) — разведка на основе открытых источников, включающая сбор, поиск и анализ общедоступной информации (в интернете, СМИ, базах данных) [17] для предикативного подхода к выявлению внешних факторов, способных обострить социально-экономическую ситуацию в стране.

Для реализации всего вышеуказанного на практике необходимо изучение вариантов взаимодействия человека и ИИ в зависимости от типа выполняемой задачи (см. таблицу).

Высокая автономность искусственного интеллекта возможна лишь тогда, когда он выполняет роль аудитора, так как в противном случае, действуя по строго заложенным в него алгоритмам, ИИ может принять нестандартные кризисные си-

туации за вариант нормы и не отреагировать на их развитие.

Предложенная оценка эффективности перечисленных мероприятий базируется на следующем: масштабная цифровая трансформация и оптимизация процессов предоставления государственных услуг (госуслуг) позволяет сократить средний срок рассмотрения заявлений и выдачи документов в два раза (с 43 до 21 дня), при этом объем запрашиваемых документов снижается на 50%⁷. Внедрение ИИ-агентов в процессы оказания госуслуг позволяет бюджету экономить до 15 млрд руб. в год. Время рутинного администрирования данных сокращается на 30–40%⁸, что высвобождает до 60% рабочего времени профильных госслужащих, позволяя перенаправить его на экспертную оценку и принятие сложных решений⁹.

⁷ Цифровизация соглашений и разрешений: как оптимизация помогла сократить сроки оказания госуслуг? Общественная палата Российской Федерации. URL: <https://opr.f.ru/news/tsifrovizatsiya-litsenziy-i-razresheniy-kak-optimizatsiya-pomogla-sokratit-srok-okazaniya-gosuslug> (дата обращения: 14.05.2026).

⁸ Рынок искусственного интеллекта в России: применение в различных отраслях и перспективы развития. Деловой профиль. URL: <https://delprof.ru/press-center/open-analytics/rynok-iskusstvennogo-intellekta-v-rossii/> (дата обращения: 14.05.2026).

⁹ Внедрение ИИ в регионах начало давать результат. Аналитический центр при Правительстве Российской Федерации. URL: <https://ac.gov.ru/news/page/vnedrenie-ii-v-regionah-nacalo-davat-rezultat-28238> (дата обращения: 14.05.2026).

Таблица / Table

**Варианты взаимодействия человека и ИИ в госуправлении в зависимости от типа выполняемой задачи /
Models of Human-AI Interaction in Public Administration Depending on the Type of Task Performed**

Вариант взаимодействия / Interaction option	Вид задачи / Type of task	Суть взаимодействия / The essence of interaction
ИИ — технический исполнитель	Рутинные массовые операции с низким уровнем риска	ИИ исполнитель, человек осуществляет выборочный мониторинг результатов
ИИ — аналитический помощник	Обработка больших данных, поиск и определение параметров явных и скрытых закономерностей	ИИ предоставляет данные, человек принимает решение
ИИ — соавтор	Решение творческих задач	Итерационное взаимодействие: ИИ создает черновой проект; человек правит; ИИ проверяет — корректирует; человек смотрит, корректирует, утверждает, реализует
ИИ — аудитор	Надзор, соблюдение законов, регламентов	ИИ автономен, выносит решения, человек рассматривает апелляции и сложные случаи

Источник / Source: составлено авторами / compiled by the authors.

Согласно зарубежному опыту, внедрение ИИ в работу министерств и ведомств уменьшает административную нагрузку, связанную с обработкой запросов данных, на 40%; сокращает затраты на обработку документов на 25%; снижает время на принятие решений на 30% [18].

Важным для сочетания централизации и гибкости является участие ИИ в моделировании экономических, законодательных и других процессов, формирование на его основе развернутой системы вариантов реакции на возможные кризисные явления, что снизит неопределенность условий, в которых система госуправления принимает управленческие решения и позволит интенсифицировать проактивное управление.

В рамках проактивного подхода выделим внедряемую на Западе концепцию Horizon scanning (Сканирование горизонта) — метод систематического мониторинга с целью раннего выявления возникающих тенденций, слабых сигналов, угроз и возможностей в различных сферах (технологии, экономика, политика, экология). Он помогает предвидеть изменения, чтобы подготовить стратегии развития государства и минимизировать риски, анализируя события за пределами привычного горизонта планирования.

Отметим перспективность концепции политических цифровых двойников — это динамическая модель политической системы, которую необходимо связать с экономической [19]. Задача политических цифровых двойников — симуляция последствий политических решений для национальной (экономической) безопасности Российской Федерации.

Цифровое моделирование предоставляет широкие возможности для создания экспериментальных площадок — инновационных технологических пространств, политических лабораторий и т.п.

Немаловажным в связи с вышеуказанным является реализация быстрых и эффективных инструментов обратной связи, позволяющих оперативно вносить данные в информационные системы, повышая их адаптивность к меняющейся ситуации. В данном случае ценен опыт формирования таких механизмов платформенными компаниями, что укладывается в концепцию State as a Service с ее государством-платформой. Данный процесс нормативно и финансово подкреплен целевыми параметрами федерального проекта «Искусственный интеллект», предусматриваю-

щего субсидирование создания государственных ИИ-платформ¹⁰.

НОВЫЙ ПОДХОД К КОНТРОЛЮ — СМЯГЧЕНИЕ БЕЗ СМЯГЧЕНИЯ

Зачастую традиционная бюрократическая иерархия становится слишком медленной для принятия решений в условиях кризиса. Цифровые двойники, анализ больших данных позволяют переложить часть процессов принятия решений на региональные органы власти. Так как, например, специфика кризисных явлений в Москве и в Хабаровске может достаточно сильно различаться. При этом цифровизация дает возможности для быстрого утверждения региональных решений на федеральном уровне, оставляя наиболее важные рычаги контроля централизованными, что немаловажно для выстраивания единой стратегии противодействия кризисным явлениям. В рамках совместной разработки решений необходимым представляется переход от межведомственных комиссий к проектным офисам с широкими полномочиями, способным принимать решения в режиме 24/7 и включающим в себя разветвленные экосистемы специалистов — представителей разных министерств и ведомств, регионов, промышленности, научных кругов. В пределах таких офисов требуется развитие партнерских отношений между органами власти и частным сектором, обмен данными и координация для скорейшего устранения проблемных мест и ускорения процессов предоставления услуг. Реализация описанного подхода на практике подразумевает формирование надежной инфраструктуры такого взаимодействия.

Цифровизация, массовая подача данных в электронном виде с их автоматической сверкой позволяет усилить функционирование регуляторной гильотины — упрощение контрольных процедур, отказ (временный мораторий) от ряда избыточных контрольных процедур без снижения эффективности контроля. Так, налогово-таможенный департамент Эстонии (МТА) получает данные о транзакциях бизнеса в режиме реального времени. Это позволило заменить традиционные налоговые аудиты на «уведомительный контроль». Если система видит аномалию,

¹⁰ Паспорт национального проекта «Национальная программа «Цифровая экономика Российской Федерации» (утв. президиумом Совета при Президенте РФ по стратегическому развитию и национальным проектам, протокол от 04.06.2019 № 7). URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_328854/

она отправляет компании автоматическое предупреждение. В большинстве случаев бизнес исправляет ошибку сам, и физическая проверка не назначается.

Необходимым в современных условиях является пересмотр законодательства, зачастую столь отягченного массами поправок, что его трактовка непосильна даже для профессионалов. Задача — сформировать нормативные документы с краткими и понятными широким массам текстами, не допускающими двойственности трактовок.

Автоматический сбор и предоставление информации в рамках цифровых систем позволит упростить требования к отчетности частных компаний без снижения эффективности контрольных функций. В частности, необходимо законодательное закрепление единственного предоставления цифровых данных — компания вносит их в систему один раз за анализируемый период времени. Если эти данные нужны разным ведомствам — они берут их из системы. В Эстонии реализован принцип «Once-Only» (единожды) — государственным органам законодательно запрещено запрашивать у граждан или бизнеса информацию, которая уже содержится в любой другой государственной базе данных.

Внедрение этого принципа «не требует радикальной перестройки закона № 152-ФЗ «О персональных данных» (далее — 152-ФЗ)¹¹, так как в нем уже заложены механизмы бесшовного обмена. П. 4 ст. 6 этого документа допускает обработку персональных данных без специального согласия гражданина, если это необходимо для предоставления государственных и муниципальных услуг. Межведомственный электронный обмен информацией легитимен изначально, если цель — оказание услуги. Механизм Цифрового профиля гражданина решает проблему согласий — человек единожды дает цифровое согласие в личном кабинете Госуслуг (в соответствии со ст. 9 152-ФЗ), уполномочивая ведомства автоматически запрашивать его данные из реестров-первоисточников.

Фундамент принципа «Once-Only» в России императивно закреплен в Законе № 210-ФЗ «Об организации предоставления государственных и муниципальных услуг»¹². П. 2 части 1 ст. 7 этого документа запрещает органам власти требовать от заявителя

документы и информацию, которые уже находятся в распоряжении других ведомств.

Наряду со всем вышеуказанным сочетание централизации и адаптивности требует:

1. Итеративных, более гибких подходов к принятию решений и предоставлению госуслуг. Срочность в совокупности с гибкостью может вступать в определенное противоречие со взвешенностью и тщательностью, жесткими системами подотчетности. Но, например, адаптивные методы работы с поставщиками товаров для государственных нужд способны повысить скорость и эффективность закупок за счет отсекаания ненужных посредников, наличие которых замедляет поставки и ведет к их удорожанию. Пример — программа налоговой службы США Pilot IRS, использующая итеративный подход к закупкам инновационных продуктов. Она позволяет тестировать новые технологии в короткие сроки: если решение на первом этапе не оправдывает ожиданий, финансирование следующей фазы прекращается, что снижает риски при внедрении инноваций.

2. Введения определенной гибкости в законодательство с расширением использования менее жестких руководящих принципов и кодексов поведения.

3. Анализа существующих регуляторных процессов с позиций клиентского опыта. Задача — выявить и устранить узкие места, препятствующие ускорению таких процессов и получению результатов. Направления оценки эффективности цифровизации с позиции клиентоцентричности развернуто представлены исследователями РАНХиГС [20].

Немаловажной в таких условиях является роль правительства в обеспечении равенства — от поиска талантливой молодежи и поддержки ее образования и карьеры до формирования широкой экосистемы поставщиков госуслуг.

Выводы

В рамках представленного исследования авторами впервые теоретически обоснована концепция гибридной модели антикризисного государственного управления, в которой жесткое централизованное ядро мобилизационной экономики органично сочетается с гибкой периферией.

Разработан принцип сквозного пятиэтапного пространственно-отраслевого картирования экономических систем, увязывающий данные муниципальных предприятий с матрицей национального межотраслевого баланса для создания единого цифрового двойника экономики.

¹¹ Федеральный закон «О персональных данных» от 27.07.2006 № 152-ФЗ (последняя редакция). URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_61801/

¹² Федеральный закон «Об организации предоставления государственных и муниципальных услуг» от 27.07.2010 № 210-ФЗ (последняя редакция). URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_103023/

Предложена и систематизирована оригинальная типология вариантов взаимодействия государственного служащего и искусственного интеллекта на основе уровня автономности задач, где за ИИ закрепляется роль технического исполнителя, аналитического помощника, соавтора или автономного аудитора.

Представленные предложения позволяют, не отказываясь от антикризисной системы централизованного управления, сделать ее более

гибкой, а также сформировать задел для безболезненной трансформации в посткризисную.

Отметим, что цифровизация государственного управления, активно предлагаемая в данном исследовании, не должна приводить к изоляции управленческого аппарата от населения и его отделению от проблем рядовых граждан посредством «стены ботов». Автоматизация не должна подменять собой цифровизацию, когда обычные программные алгоритмы выдаются за внедрение искусственного интеллекта.

БЛАГОДАРНОСТИ

Статья подготовлена по результатам исследований, выполненных за счет бюджетных средств по государственному заданию Финансовому университету. Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации, Москва, Российская Федерация.

ACKNOWLEDGEMENTS

The paper was prepared on the research results carried out at the expense of budgetary funds within the framework of the government research assignment to the Financial University. Financial University under the Government of the Russian Federation, Moscow, Russian Federation.

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. Широ́в А.А. Российская экономика: изменение факторов роста. *Проблемы прогнозирования*. 2025;(6):8-20. DOI:10.47711/0868-6351-213-8-20
2. Кувалин Д.Б., Зинченко Ю.В., Ибрагимов Ш.Ш., Зайцева А.А. Российские предприятия весной 2025 года: падение инвестиционной активности из-за высокой стоимости кредитов. *Проблемы прогнозирования*. 2025;(6):173-190. DOI: 10.47711/0868-6351-213-173-190
3. Михеева Н.Н. Устойчивость экономики российских регионов к внешним шокам: оценка на основе оперативной информации. *Научные труды: Институт народнохозяйственного прогнозирования РАН*. 2023;21(1):151-174. DOI: 10.47711/2076-3182-2023-1-151-174
4. Земцов С.П., Волошинская А.А. Устойчивость к шокам экономик регионов России в условиях санкций. *Журнал Новой экономической ассоциации*. 2024;(3):54-83. DOI: 10.31737/22212264_2024_3_54-83
5. Шапошников А.В. Трансформация государственного управления в условиях кризиса: опыт Москвы. *Управление и политика*. 2022;1(3):7-26. DOI: 10.24833/2782-7062-2022-1-3-7-26
6. Купряшин Г.Л. Кризисы государственного управления: неоинституциональный подход. *Государственное управление. Электронный вестник*. 2015;(51):56-84.
7. Охотский Е.В. Государственное управление в кризисной ситуации. *Вестник государственного и муниципального управления*. 2014;(2-1):8-22.
8. Мамурбаева Z., Ketners K., Zheenalieva A., Sheripov N., Hudyma O. Public administration effectiveness in crises and emergencies: Experiences and lessons from different countries. *Fascicolo*. 2025;(2):146-169. DOI: 10.13130/2723-9195/2025-2-5
9. Шубцова Л.В. Государственное антикризисное управление: системный подход. *Национальные интересы: приоритеты и безопасность*. 2011;7(5):11-18.
10. Лексин В.Н. Результативность и эффективность действий региональной и муниципальной власти: назначение и возможности корректной оценки. *Регион: экономика и социология*. 2012;(1):3-39.
11. Мамишева З.А. Оценка эффективности государственного управления национальной экономикой в условиях геополитического кризиса: теоретико-правовые основы. *Гуманитарные, социально-экономические и общественные науки*. 2022;(11-2):123-127. DOI: 10.23672/h8280-7910-5884-b
12. Nelson M.H. Mandate for leadership: The conservative promise. Washington DC: The Heritage Foundation; 2023. 920 p.
13. Karp A.C., Zamiska N.W. The technological republic: Hard power, soft belief, and the future of the West. New York, NY: Crown Currency; 2025. 320 p.

14. Пастухов А.Л. Рециклинг и промышленные симбиозы как организационно-технологические факторы экономического развития и национальной безопасности. *Технико-технологические проблемы сервиса*. 2021;(3):63-68.
15. Dubrovskaya Yu.V., Kozonogova E.V., Kurushin D.S. Computer visualization for the algorithmization and programming task of territorial division based on interactive mapping. *Scientific Visualization*. 2023;15(1):29-46. DOI: 10.26583/sv.15.1.03
16. Попов Е.В., Челак И.П., Скворцов М.М. Картографирование сегментов экономической экосистемы территории. *Государственное и муниципальное управление. Ученые записки*. 2024;(3):101-110. DOI: 10.22394/2079-1690-2024-1-3-101-110
17. Романова Н.Н., Грызунов В.В. Исследование методом расширенного систематического обзора литературы E-SLR проблемы обеспечения безопасности персональных данных при использовании OSINT. *Вестник Дагестанского государственного технического университета. Технические науки*. 2024;51(3):130-144. DOI: 10.21822/2073-6185-2024-51-3-130-144
18. Roy M.B., Roy A. The use of generative AI in government-to government (G2G) governance: A strategic approach to enhanced public administration. *Advances in Consumer Research*. 2025;2(4):3183-3189.
19. Бронников И.А., Закальский Г.В. Цифровой двойник в политическом процессе современной России. *PolitBook*. 2021;(3):167-179.
20. Южаков В.Н., Покида А.Н., Зыбуновская Н.В., Старостина А.Н. Цифровизация взаимодействия граждан и государства: оценка гражданами эффектов, рисков и перспектив. *Вопросы государственного и муниципального управления*. 2023;(2):33-73. DOI: 10.17323/1999-5431-2023-0-2-33-73

REFERENCES

1. Shirov A.A. Russian economy: Changes in the growth factors. *Studies on Russian Economic Development*. 2025;36(6):765-773. DOI: 10.1134/S1075700725700492 (In Russ.: *Problemy prognozirovaniya*. 2025;(6):8-20. DOI:10.47711/0868-6351-213-8-20).
2. Kuvalin D.B., Zinchenko Yu.V., Ibragimov Sh.Sh., Zaytseva A.A. Russian enterprises in Spring 2025: Decline in investment activity due to the high cost of credit. *Studies on Russian Economic Development*. 2025;36(6):889-902. DOI: 10.1134/S1075700725700625 (In Russ. *Problemy prognozirovaniya*. 2025;(6):173-190. DOI: 10.47711/0868-6351-213-173-190).
3. Mikheeva N.N. Resilience of the economy of the Russian regions to external shocks: evaluation on the basis of operational data. *Nauchnye trudy: Institut narodnokhozyaistvennogo prognozirovaniya RAN = Scientific Articles: Institute of Economic Forecasting. Russian Academy of Sciences*. 2023;21(1):151-174. (In Russ.). DOI: 10.47711/2076-3182-2023-1-151-174
4. Zemtsov S.P., Voloshinskaya A.A. Russian regional resilience under sanctions. *Zhurnal Novoi ekonomicheskoi assotsiatsii = Journal of the New Economic Association*. 2024;(3):54-83. (In Russ.). DOI: 10.31737/22212264_2024_3_54-83
5. Shaposhnikov A.V. Transforming public administration during the crisis: The experience of Moscow. *Upravlenie i politika = Governance and Politics*. 2022;1(3):7-26. (In Russ.). DOI: 10.24833/2782-7062-2022-1-3-7-26
6. Kupryashin G.L. Public administration crises: Institutional approach. *Gosudarstvennoe upravlenie. Elektronnyi vestnik = Public Administration. E-Journal*. 2015;(51):56-84. (In Russ.).
7. Okhotskii E.V. Public administration in a crisis situation. *Vestnik gosudarstvennogo i munitsipal'nogo upravleniya = Journal of Public and Municipal Administration*. 2014;(2-1):8-22. (In Russ.).
8. Mamyrbayeva Z., Ketners K., Zheenalieva A., Sheripov N., Hudyma O. Public administration effectiveness in crises and emergencies: Experiences and lessons from different countries. *Fascicolo*. 2025;(2):146-169. DOI: 10.13130/2723-9195/2025-2-5
9. Shubtsova L.V. State anti-crisis management: System approach. *Natsional'nye interesy: priority i bezopasnost' = National Interests: Priorities and Security*. 2011;7(5):11-18. (In Russ.).
10. Leksin V.N. The effectiveness and efficiency of regional and municipal government actions: purpose and possibilities of correct assessment. *Regional Research of Russia*. (In Russ.: *Region: ekonomika i sotsiologiya*. 2012;(1):3-39).
11. Mamisheva Z.A. Evaluation of the effectiveness of public administration of the national economy in the context of the geopolitical crisis: Theoretical and legal foundations. *Gumanitarnye, sotsial'no-ekonomicheskie i obshchestvennye nauki = Humanities, Social-Economic and Social Sciences*. 2022;(11-2):123-127. (In Russ.). DOI: 10.23672/h8280-7910-5884-b
12. Nelson M.H. Mandate for leadership: The conservative promise. Washington DC: The Heritage Foundation; 2023. 920 p.

13. Karp A.C., Zamiska N.W. The technological republic: Hard power, soft belief, and the future of the West. New York, NY: Crown Currency; 2025. 320 p.
14. Pastukhov A.L. The recycling and industrial symbioses as organizational technological factors of economic development and national security. *Tekhniko-tehnologicheskie problemy servisa*. 2021;(3):63-68. (In Russ.).
15. Dubrovskaya Yu.V., Kozonogova E.V., Kurushin D.S. Computer visualization for the algorithmization and programming task of territorial division based on interactive mapping. *Scientific Visualization*. 2023;15(1):29-46. DOI: 10.26583/sv.15.1.03
16. Popov E.V., Chelak I.P., Skvortsov M.M. Mapping of segments of the economic ecosystem of the territory. *Gosudarstvennoe i munitsipal'noe upravlenie. Uchenye zapiski = State and Municipal Management. Scholar Notes*. 2024;(3):101-110. (In Russ.). DOI: 10.22394/2079-1690-2024-1-3-101-110
17. Romanova N.N., Gryzunov V.V. Research by the method of an extended systematical literature review E-SLR the problem of ensuring the security of personal data when using OSINT. *Vestnik Dagestanskogo gosudarstvennogo tekhnicheskogo universiteta. Tekhnicheskie nauki = Herald of Dagestan State Technical University. Technical Sciences*. 2024;51(3):130-144. (In Russ.). DOI: 10.21822/2073-6185-2024-51-3-130-144
18. Roy M.B., Roy A. The use of generative AI in government-to government (G2G) governance: A strategic approach to enhanced public administration. *Advances in Consumer Research*. 2025;2(4):3183-3189.
19. Bronnikov I.A., Zakalskiy G.V. Digital twin in the political process of modern Russia. *PolitBook*. 2021;(3):167-179. (In Russ.).
20. Yuzhakov V.N., Pokida A.N., Zybunovskaya N.V., Starostina A.N. Digitalization the interaction between citizens and state: Citizens' assessment of effects, risks and prospects. *Voprosy gosudarstvennogo i munitsipal'nogo upravleniya = Public Administration Issues*. 2023;(2):33-73. (In Russ.). DOI: 10.17323/1999-5431-2023-0-2-33-73

ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРАХ / ABOUT THE AUTHORS



Владимир Владимирович Еремин — доктор экономических наук, ведущий научный сотрудник Института экономической политики и проблем экономической безопасности, Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации, Москва, Российская Федерация

Vladimir V. Eremin — Dr. Sci. (Econ.), Leading Researcher, Institute of Economic Policy and Economic Security, Financial University under the Government of the Russian Federation, Moscow, Russian Federation

<https://orcid.org/0000-0002-2144-3543>

Автор для корреспонденции / Corresponding author:
villy9@rambler.ru



Сергей Николаевич Сильвестров — доктор экономических наук, профессор, заслуженный экономист РФ, директор Института экономической политики и проблем экономической безопасности, Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации, Москва, Российская Федерация

Sergey N. Silvestrov — Dr. Sci. (Econ.), Prof., Honoured Economist of the Russian Federation, Head of the Institute of Economic Policy and Economic Security Problems, Financial University under the Government of the Russian Federation, Moscow, Russian Federation

<https://orcid.org/0000-0002-7678-1283>

ssilvestrov@fa.ru

Конфликт интересов: авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

Conflicts of Interest Statement: The authors have no conflicts of interest to declare.

Статья поступила в редакцию 26.03.2026; после рецензирования 18.05.2026; принята к публикации 25.05.2026. Авторы прочитали и одобрили окончательный вариант рукописи.

The article was submitted on 26.03.2026; revised on 18.05.2026 and accepted for publication on 25.05.2026.

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