

Власов Григорий Валерьевич,

студент

ИГСУ РАНХиГС г. Москва

ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ИСКУССТВЕННОГО ИНТЕЛЛЕКТА В ГОСУДАРСТВЕННОМ УПРАВЛЕНИИ: УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ И ЭТИЧЕСКИЕ РИСКИ

***Аннотация.** В статье рассматривается развитие цифровой трансформации через применение искусственного интеллекта в государственном управлении. Значимость темы научной статьи является актуальной, поскольку органы публичной власти имеют большие возможности при использовании новых цифровых технологий для разработки более эффективной политической стратегии для улучшения прямой коммуникации с гражданами и жителями нашей большой страны в 2026 году. Помимо явных преимуществ при внедрении генеративного искусственного интеллекта, существуют негативные факторы, которые обособляются через трудности принципа надлежащего управления гос. органами, а также этическими противоречиями в отношении справедливости и сохранении конфиденциальности прав человека.*

***Ключевые слова:** цифровая трансформация, генеративный искусственный интеллект, государственное управление, автоматизация административных задач, принятие управленческих решений, этические и политические угрозы, принципы демократии, алгоритмические системы.*

Vlasov Grigory Valerievich,

IPACS RANEPa, Moscow

USE OF ARTIFICIAL INTELLIGENCE IN PUBLIC ADMINISTRATION: MANAGERIAL AND ETHICAL RISKS

Abstract. *This article examines the importance of digital transformation through the application of artificial intelligence in public administration. The topic of this research is relevant, as public authorities have significant opportunities to use new digital technologies to develop a more effective political strategy to improve direct communication with citizens and residents of our vast country in 2026. In addition to the obvious advantages of implementing generative artificial intelligence, there are also negative factors, which include difficulties with the principle of good governance in public administration, as well as ethical contradictions regarding fairness and the preservation of human rights privacy.*

Keywords: *digital transformation, generative artificial intelligence, public administration, automation of administrative tasks, management decision-making, ethical and political threats, principles of democracy, algorithmic systems.*

С 2024 года Российская Федерация является одной из стран-лидеров по использованию искусственного интеллекта (ИИ). К 2024 году почти в трети наиболее важных секторов экономики страны уже были внедрены такие технологии. С тех пор уровень распространения ИИ стал больше в 1,5 раза. В десятке лидеров по внедрению искусственного интеллекта также США, Китай, Великобритания, Канада, Германия, Франция, Норвегия, Швеция, Индия. Если в этих странах технологии ИИ используют повсеместно в различных областях государственной деятельности, в России, согласно опубликованному Национальным центром развития искусственного интеллекта при Правительстве РФ, прослеживается неравномерность готовности к внедрению таких технологий в различных сферах. Например, наиболее высокий уровень внедрения ИИ — в предприятиях сферы услуг, продаж, маркетинга и

информационных технологий. Самый низкий уровень – в бюджетных организациях социальной сферы, культуры, спорта и т.д.

С увеличением интереса к новым технологиям растёт обеспокоенность по поводу этических и политических угроз, связанных с интеграцией искусственного интеллекта (ИИ) в государственное управление. Эксперты предупреждают, что ИИ, способный генерировать контент, может подрвать основополагающие принципы демократии, такие как репрезентативность, ответственность и общественное доверие.

Появляется большой риск того, что на принятие политических решений будут влиять не избранные народом его представители, а алгоритмы, настроенные разработчиками. В академической среде это явление получило название «алгократия» — форма управления, при которой механизмы общественного контроля постепенно теряют свою эффективность. Более того, у должностных лиц может появиться стимул перекладывать вину за просчёты на системы искусственного интеллекта. Актуальность этих вопросов стала очевидной после громких неудач, связанных с автоматизацией в государственном управлении. Так, в Нидерландах из-за работы алгоритмической системы несправедливо обвиняли получателей государственных пособий, а в Великобритании провалилась попытка автоматизировать процесс выставления итоговых оценок выпускникам. Эти случаи значительно подрывали доверие к подобным технологиям и наглядно продемонстрировали, какой серьёзный вред может нанести искусственный интеллект при отсутствии надёжных мер безопасности и тщательно продуманного законодательства [12, с. 119].

В нашей стране Указом Президента РФ от 10 октября 2019 года №490 утверждена Национальная стратегия развития искусственного интеллекта (ИИ) на период до 2030 года. Целью стратегии является увеличение скорости распространения и развития ИИ в России, а также внедрение таких технологий в реализации национальных интересов.

В нынешней ситуации крайне необходимо установить четкие границы для применения генеративных технологий искусственного интеллекта при принятии решений на государственном уровне. Важно разработать сбалансированную стратегию, способствующую технологическому прогрессу, не ставя под угрозу основополагающие демократические ценности: законность, открытость и подотчетность перед гражданами. Данное исследование ставит своей целью всесторонне изучить политико-этические вызовы, возникающие при внедрении генеративного ИИ в сферу государственного управления [6, с. 17].

Научное сообщество выражает опасения по поводу угроз демократическим принципам. Ещё в 2016 году Дж. Данахер предупреждал о риске возникновения «алгократии», полагая, что возрастающее влияние алгоритмов в общественной сфере может подорвать моральную и политическую легитимность решений власти, а также ограничить возможности человека участвовать в выработке общественно значимых решений. Схожие риски выделяют и другие исследователи. Работы S[^]tra (2020) и Зоуридаса с коллегами (2020) указывают на вероятность формирования «правления экспертов» — модели, при которой управление фактически переходит к небольшой группе технических специалистов, не подконтрольных избирателям [11, с. 17-19].

С 1 сентября 2027 года в Российской Федерации начнет действовать закон «Об основах государственного регулирования сфер применения технологий искусственного интеллекта» [2]. Его цель – создать нормативную основу для управления ИИ-технологиями на всех стадиях, включая разработку, обучение и внедрение. Этот законодательный акт определит участников регулирования, установит подход, основанный на оценке рисков, а также установит правила защиты прав граждан и порядок компенсации ущерба, причиненного неправомерным использованием ИИ.

Уже с 1 января 2025 года в России применяется ГОСТ Р ИСО/МЭК 42001-2024 [4], касающийся систем менеджмента искусственного интеллекта. В будущем его соблюдение, вероятно, станет обязательным, особенно в таких важных отраслях, как здравоохранение, транспорт и образование. Для компаний, использующих ИИ, это потребует внедрения аналогичных систем управления, схожих с теми, что применяются для контроля качества (ISO 9001) или информационной безопасности (ISO 27001) [5]. Эти технические стандарты будут учитываться при государственных закупках, получении лицензий и сертификации. Система менеджмента ИИ включает в себя четко сформулированную политику использования ИИ с определением правил и ответственных лиц, процедуру оценки рисков, документальное оформление основных процессов (включая данные для обучения моделей и лиц, принимающих решения), а также механизмы аудита и мониторинга для регулярной проверки соответствия работы ИИ законодательству.

Государственные стандарты в области искусственного интеллекта могут стать фундаментом для разработки методологий. Применяя эти стандарты с учетом специфики государственного управления, их можно успешно использовать для создания руководств по внедрению ИИ в кадровые службы органов власти. В Российской Федерации действует Центр развития искусственного интеллекта (ЦРИИ), организованный при Аналитическом центре при Правительстве РФ. Этот центр выступает как площадка для поддержки и анализа ключевых направлений в области искусственного интеллекта в государственном секторе, в том числе для разработки и внедрения ИИ-решений на проектной основе.

Инициативы по применению ИИ, исходящие от федеральных или региональных органов власти, формализуются в виде паспорта приоритетной задачи. Затем они проходят согласование с Министерством цифрового развития, связи и массовых коммуникаций РФ и представляются на утверждение президиуму соответствующей комиссии. ЦРИИ осуществляет

мониторинг реализации проектов и по их окончании подготавливает итоговые аналитические отчеты. Инновационные ИИ-решения для различных отраслей, включая государственное и муниципальное управление (ГМУ), собираются на «Национальном портале в сфере искусственного интеллекта» (<https://ai.gov.ru/>). На момент формирования данного материала, на портале было представлено 83 ИИ-решения для ГМУ, однако решения, конкретно ориентированные на HR-сферу, не выделялись в отдельную категорию.

Поскольку отсутствует единая платформа для обмена передовым опытом в области искусственного интеллекта, некоторые инициативы в сфере кадров, реализуемые государственными органами, представляются на специализированных конкурсах, таких как премия «В центре внимания» Правительства Москвы, а также в рамках образовательных программ для государственных и муниципальных служащих. Например, в 2026 году управленческая мастерская «Сенеж» проанализировала ряд успешных региональных кейсов [9, с. 82]:

1. Цифровизация кадровых процессов в Сахалинской области с использованием платформы на базе ИИ «Пульс».
2. Внедрение чат-ботов для поддержки обучения сотрудников в Белгородской области.
3. Разработка игрового тренажера для профилактики коррупции в Свердловской области.
4. Использование чат-бота «Паскаль» в Липецкой области для помощи кадровым специалистам в составлении должностных инструкций, предоставлении алгоритмов действий, инструкций и ссылок на нормативно-правовые акты.

Несмотря на широкое распространение подобных инструментов, значительная их часть не подходит для внедрения в масштабах государственного и муниципального управления из-за действующих законодательных ограничений. В частности, Постановление Правительства

РФ № 1236 от 16 ноября 2015 года [3] предписывает при закупке программного обеспечения для государственных и муниципальных нужд отдавать предпочтение отечественным разработкам, включенным в единый реестр российского программного обеспечения. Исключения допускаются только в случае отсутствия в реестре программного обеспечения соответствующего класса или если имеющиеся решения не соответствуют заявленным техническим и эксплуатационным требованиям.

Изучим возможности российских ИТ-разработок в области управления персоналом. В середине 2025 года компания Puzzle RPA совместно с Федеральной налоговой службой представила крупномасштабную инициативу по внедрению российской платформы Puzzle RPA, оснащенной модулем искусственного интеллекта. Этот проект, охватывающий более 120 тысяч рабочих мест, является одним из ведущих в государственном секторе. Платформа обладает способностью обрабатывать неструктурированные сведения, анализировать текстовые запросы, создавать документы по заданным образцам и способствовать принятию обоснованных решений благодаря своим аналитическим функциям. Хотя данный проект сосредоточен на налоговых процессах, аналогичные технологии могут быть успешно применены и в сфере управления кадрами [7, с. 1320].

Исходя из вышеизложенных фактов можно сделать вывод, что при внедрении ИИ в государственное управление необходимо учитывать, что это трудоемкий и неоднозначный процесс, так как он несет за собой определенные этические и управленческие риски. Среди них алгоритмическая необъективность и дискриминация, повышение риска конфликта ценностей, размытость ответственности. Необходимо при внедрении искусственного интеллекта тщательно проверять новые технологии на предмет соответствия законодательным нормативам, установленным в законодательных актах РФ, а также рассматривать их при практическом применении и вовремя устранять проявляющиеся репутационные и этические риски, так как такие ошибки и

недочеты могут повлечь за собой неприятности для государственной системы в той или иной области.

Список литературы:

1. Конституция Российской Федерации: принята всенародным голосованием 12.12.1993 с изменениями, одобренными в ходе общероссийского голосования 01.07.2020 [Электронный ресурс]. – URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_28399/ (дата обращения: 11.06.2026).
2. Федеральный Закон Российской Федерации «Об основах государственного регулирования сфер применения технологий искусственного интеллекта» (проект, вступление в силу — 01.09.2027). — Официальный интернет-портал правовой информации.
3. Постановление Правительства РФ от 16 ноября 2015 г. № 1236 «Об установлении запрета на допуск программного обеспечения, происходящего из иностранных государств, для целей осуществления закупок для обеспечения государственных и муниципальных нужд». — «Собрание законодательства РФ», 23.11.2015, № 47, ст. 6586.
4. Российская Федерация. Указ Президента Российской Федерации от 10 октября 2019 г. № 490 «О развитии искусственного интеллекта в Российской Федерации» (в ред. Указа Президента РФ от 15.02.2024 № 124) // Собрание законодательства РФ. – 2019. – № 41. – Ст. 5700.
5. ГОСТ Р ИСО/МЭК 42001-2024. Информационные технологии. Искусственный интеллект. Система менеджмента искусственного интеллекта. — Введ. 2025-01-01. — М. : Стандартиформ, 2024.ISO 9001. Системы менеджмента качества. Требования. — International Organization for Standardization. —

6. ISO 27001. Информационные технологии. Методы защиты. Системы менеджмента информационной безопасности. — International Organization for Standardization.
7. Занко, Т. А. Реорганизация исполнительной власти в эпоху цифровой трансформации: технологии, подходы и перспективы / Т. А. Занко // Государственная служба. — 2023. — Т. 25, № 3(143). — С. 14–21.
8. Зубарева, Л. В. Возможности использования искусственного интеллекта в публичном управлении / Л. В. Зубарева // Экономика и предпринимательство. — 2023. — № 3(152). — С. 1318–1321.
9. Харитонов, О. В. Искусственный интеллект в системе государственного управления: возможности и риски / О. В. Харитонов // Экономика и предпринимательство. — 2021. — № 5(130). — С. 156–160.
10. Черешнева, И. А. Искусственный интеллект в государственном управлении и транспарентность: европейский опыт / И. А. Черешнева // Государственная служба. — 2022. — Т. 24, № 2(136). — С. 80–87.
11. Тахумова О.В. Оптимизация государственного управления через цифровизацию: экономическая оценка внедрения ИИ-технологий в региональных администрациях РФ / О.В. Тахумова, К.О. Мацко // Международный научно-исследовательский журнал. — 2025. — №8 (158). — URL: <https://research-journal.org/archive/8-158-2025-august/10.60797/IRJ.2025.158.59> (дата обращения: 30.06.2026). — DOI: 10.60797/IRJ.2025.158.59. — EDN: THMPYB
12. Промежуточные итоги реализации федерального проекта «Искусственный интеллект» // Цифровая Россия. — 2025. — URL: <https://d-russia.ru/predstavleny-promezhutochnye-itogi-realizacii-federalnogo-proekta-iskusstvennyj-intellekt.html>.
13. Berlibekova A.Zh. Information technologies as a means of early learning of foreign languages / A.Zh. Berlibekova // Young Scientist. — 2024. — № 6(505). — P. 229–231.

14. Hall, B. D. The Future of Public Administration Research: An Editor's Perspective / B. D. Hall // Public Administration. — 2022. — Vol. 100, Iss. 1. — P. 34–39.
15. Longo, J. When Artificial Intelligence Meets Real Public Administration / J. Longo // Canadian Public Administration. — 2022. — Vol. 65, Iss. 2. — P. 12–19.
16. Vogl, T. M. Smart Technology and the Emergence of Algorithmic Bureaucracy: Artificial Intelligence in UK Local Authorities / T. M. Vogl, C. Seidelin // Public Administration Review. — 2020. — Vol. 80, Iss. 6. — P. 112–119.