

---

**АЛФЕРОВА Е.В.<sup>1</sup> ИСКУССТВЕННЫЙ ИНТЕЛЛЕКТ В ГОСУДАРСТВЕННОМ УПРАВЛЕНИИ: ПРАВОВОЙ ПОТЕНЦИАЛ И РИСКИ ПРИМЕНЕНИЯ (Обзорная статья)**

*Аннотация.* В обзорной статье представлены исследования российских и зарубежных ученых в области внедрения технологий искусственного интеллекта в различных областях государственного (публичного) управления. Внимание сконцентрировано на перспективных направлениях и преимуществах применения искусственного интеллекта в целях повышения эффективности и результативности деятельности органов государственной управления, качестве и открытости работы публичных органов и государственных служащих по реализации ими своих должностных обязанностей и функций. Рассматриваются виды потенциальных рисков, которые могут возникнуть при использовании этих технологий, некоторые проблемы их правового предупреждения.

*Ключевые слова:* государственное управление; государственные служащие; цифровые технологии; искусственный интеллект; правовое регулирование искусственного интеллекта; риски применения искусственного интеллекта.

**ALFEROVA E.V. Artificial Intelligence in Public Administration: Legal Potential and Application Risks (Review article)**

*Abstract.* This review article presents research by Russian and foreign scientists on the development of the concept of digital governance and points of view on various issues of the introduction of artificial intelligence technologies in various fields of public administration. Attention is focused on promising areas and advantages of using artificial intelligence in order to increase the efficiency and effectiveness of

---

<sup>1</sup> Алферова Елена Васильевна, ведущий научный сотрудник, заведомо правоведения ИНИОН РАН, кандидат юридических наук.

the activities of public administration bodies, the quality and openness of the work of civil servants in the implementation of their official duties and functions. The types of potential risks that may arise when using these technologies and some problems of their legal prevention are considered.

**Keywords:** public administration; civil servants; digital technologies; artificial intelligence; legal regulation of artificial intelligence; risks of using artificial intelligence.

**Для цитирования:** Алферова Е.В. Искусственный интеллект в государственном управлении: правовой потенциал и риски применения. (Обзорная статья) // Социальные и гуманитарные науки. Отечественная и зарубежная литература. Серия 4: Государство и право. – Москва, 2025. – № 3. – С. 129–146. – DOI: 10.31249/iajpravo/2025.03.10

## **Введение**

Технологии ИИ находят распространение во всех сферах государственного управления, таких как образование, здравоохранение, социальное обеспечение, охрана окружающей среды, правоохранительная деятельность, нормотворчество, транспорт, ИТ-сфера и др. На развитие систем ИИ направлены Национальная стратегия развития искусственного интеллекта на период до 2030 г., утвержденная Указом Президента РФ от 10.10.2019 № 490 (ред. от 15.02. 2024 г.). Искусственный интеллект, согласно п. 17.1 Национальной стратегии, определяется как одна из самых важных технологий, доступных человеку. Уже сегодня благодаря ИИ происходит рост мировой экономики, ускорение инноваций во всех областях науки, повышение качества жизни населения, доступности медицинской помощи, качества образования, производительности труда и качества отдыха<sup>1</sup>.

Достижения и риски внедрения технологий ИИ в различных сферах общественной жизни актуализируют внимание ученых-правоведов к вопросам их правового регулирования и проблемам внедрения этих технологий<sup>2</sup>. Анализ законодательства показывает,

---

<sup>1</sup> Перспективные направления правового регулирования искусственного интеллекта: монография / под ред. А.В. Минбалева. – Саратов, 2023. – С. 11.

<sup>2</sup> См.: Комплексное исследование правовых и этических аспектов, связанных с разработкой и применением систем искусственного интеллекта / под. ред. В.Б. Наумова. – 2022. – 366 с.; Залоило М.В. Искусственный интеллект в праве. – 2021. – 132 с.; Правовое регулирование применения цифровых технологий в го-

что государственное управление в области ИИ развивается в двух направлениях: 1) формирование нового режима правового регулирования ИИ; и 2) применение ИИ при выполнении государственных функций. Оба эти сегмента важны и требуют пристального изучения, в том числе в целях поиска ответов на вопросы о том, кто будет нести ответственность за сбой в работе ИИ<sup>1</sup>, соответствуют ли алгоритмы функционирования ИИ принципу верховенства закона<sup>2</sup>, каковы уровень зрелости технологий ИИ и эффекты от применения методов ИИ в государственном управлении и др.<sup>3</sup>

Как отмечают большинство исследователей, технологии ИИ, применяемые в государственном управлении, открывают новые возможности, однако их внедрение в деятельность органов публичной власти и управления, работу государственных служащих сопряжено как с появлением сложных технологических новаций, увеличением объема должностных функций и расширением «цифровых» обязанностей, так и определенными цифровыми рисками<sup>4</sup>.

---

сударственном управлении / под ред. М.Б. Добробабы. – Саратов, 2024. – 156 с.; Научное технологическое развитие, цифровизация, искусственный интеллект и право // Социальные и гуманитарные науки. Отечественная и зарубежная литература: ИАЖ. Сер. 4: Государство и право. – 2024. – № 4. – С. 9–128; Artificial Intelligence and the Law Cybercrime and Criminal Liability / ed. by Dennis J. Baker, Paul H. Robinson. – 2021. – 265 p.; Kumar S., Kumar Verma A., Mirza A. Digital Transformation, Artificial Intelligence and Society: Opportunities and Challenges. – 2024. – 193 p.; Artificial Intelligence and the Future of International Law Bridging Rights, Trade, and Arbitration / ed. by Abbas Poorhashemi. – 2024. – 61 p.; Legal Aspects of Autonomous Systems: A Comparative Approach / ed. by Dário Moura Vicente, Rui Soares Pereira, Ana Alves Leal. – 2024. – 382 p.; AI and Law How Automation Is Changing the Law / eds. Aurelia Tamò-Larrieux, Clement Guitton, Simon Mayer. – 2025. – 195 p. and others.

<sup>1</sup> Digital Governance: Confronting the Challenges Posed by Artificial Intelligence / ed. K. Prifti, E. Demir, J. Krämer, K. Heine, E. Stamhuis. – 2024. – P. 12.

<sup>2</sup> Burgess P. AI and the Rule of Law: The Necessary Evolution of a Concept. – 2024. – P. VII–IX.

<sup>3</sup> Косоруков А.А. Технологии искусственного интеллекта в современном государственном управлении // Социодинамика. – 2019. – № 5. – С. 26–27.

<sup>4</sup> Поярко П.А. Искусственный интеллект как инструмент оптимизации процессов принятия управленческих решений в системе государственной службы РФ // Общество: политика, экономика, право. – 2025. – № 2. – С. 140–141; Digital Governance: Confronting the Challenges Posed by Artificial Intelligence. Op. cit. – P. 12, и др.

## Концепция цифрового управления

Для того чтобы воспользоваться преимуществами цифровых технологий, в том числе ИИ, и снизить связанные с ними риски, ключевым становится вопрос развития концепции управления. Несмотря на ряд идей и определений этой концепции, общее определение остается неясным. Исследователи признают, что она расплывчата и широка, ее трудно применять на практике, содержит мало положений по конкретным структурам, процессам и задействованным субъектам. Однако с аналитической точки зрения использование концепции управления, как полагают авторы книги «Цифровое управление: решение проблем, связанных с искусственным интеллектом» – Эзра Демир, Юлия Кремер, Костина Прифти, Клаус Хайне и Эверт Стамхейс, является ценным. В целом *концепция управления (the concept of governance)* означает «управление с помощью сетей» и, соответственно, охватывает взаимодействие между широким кругом участников. Концепция управления отличается от *концепции государственного управления (the concept of government)* и является более широкой, поскольку включает в себя негосударственных субъектов (non-state actors). Тем не менее использование и понимание этой концепции варьируются в зависимости от контекста<sup>1</sup>.

С развитием технологий необходимость контролировать технологические нововведения привела к появлению *концепции цифрового управления (the concept of digital governance)*. Роль цифрового управления заключается в обеспечении реализации функций субъектов («акторов») и использовании механизмов управления цифровыми технологиями в целях извлечения преимуществ и снижения рисков, с ними связанных. Таким образом, концепцию цифрового управления, по мнению авторов, можно определить как «практику разработки и внедрения политики, процедур и стандартов для надлежащей разработки, внедрения и использования цифровых технологий»<sup>2</sup>.

Концепцию цифрового управления в первую очередь необходимо оценивать с точки зрения ее нормативности. Цифровое управление может содержать руководящие принципы (инструкции) и рекомендации, которые частично совпадают с норматив-

---

<sup>1</sup> Digital Governance: Confronting the Challenges Posed by Artificial Intelligence. Op. cit. – P. 4–5.

<sup>2</sup> Ibid.

ным правовым регулированием в сфере цифровизации. Это совпадение связано с нормативными моделями цифрового управления, которые относятся к системе актов, разрабатываемых и применяемых общественными или государственными институтами в целях регулирования поведения соответствующих субъектов. Другими словами, системы цифрового управления содержат множество нормативных моделей. Таким образом, ценность цифрового управления заключается в том, чтобы избежать «дублирования», т.е. цифровое управление может предложить структуру, объединяющую пути регулирования, которые в противном случае могли бы действовать независимо или вступать в противоречие, когда они касаются одного и того же цифрового явления. Если сосредоточить внимание на цифровом управлении, возможно, удастся избежать или (по крайней мере) смягчить разрушительные последствия технологий ИИ, возникающие в результате их разработки, внедрения и использования.

Управление в цифровую эпоху, по мнению некоторых исследователей, можно рассматривать как комплекс изменений, в центре которых находятся ИТ-технологии и обработка информации, приводящие к необходимости реорганизация государственного управления, где появляются новые и развиваются прежние государственные услуги, формируются «малые миры» (small worlds) (так называемые «агентства-бутики», которые узко специализированы и не дублируют функции других). Это предполагает «создание более крупных и всеобъемлющих управленческих блоков..., сквозной реорганизации процессов, устранения ненужных шагов, затрат на соблюдение требований, проверок и формуляров [и] создание более “гибкого” правительства, способного быстро реагировать на изменения в социальной среде»<sup>1</sup>. По мнению Р. Кеннеди, основные компоненты этой «цифровой» деятельности – интерактивный поиск и предоставление информации, которая имеет основополагающее значение для дальнейшего развития; реорганизация, ориентированная на интересы и потребности человека; комплексное предоставление услуг, «однократные запросы» (ask-once processes); хранение данных; реинжиниринг комплексных услуг; гибкие процессы управления; устойчивое развитие и изменения, связанные с цифровизацией. Изменения в ИТ становятся «настоящему трансформирующими». Основными компонентами

---

<sup>1</sup> Kennedy R. The Rule of Law and Algorithmic Governance // the Cambridge Handbook of the Law of Algorithms / ed. by Woodrow Barfield. – 2021. – P. 212.

цифрового управления являются электронное предоставление услуг и электронное правительство; веб-платформа; вычислительная техника общего назначения; новые формы автоматизированных процессов; радикальное устранение посредничества; активное использование потоковых каналов; содействие изократическому управлению и переход к управлению по принципу «открытой книги»<sup>1</sup>.

### **Роль искусственного интеллекта в государственном управлении: вопросы его правового регулирования**

О применении ИИ в деятельности органов публичной власти и управления, работе государственных служащих пишут государственные деятели, правоведы, политологи, социологи и ученые других научных направлений. Как отмечается в их исследованиях, многие страны уже внедрили технологии ИИ для выполнения государственных задач и повышения эффективности реализации государственных функций, борются за лидерство в этой области. Среди таких стран выделяются Китай, США, а также Евросоюз<sup>2</sup>. Правительства и законодатели разных стран, полагает Джемин Ли, уже осознали преимущества применения ИИ, в том числе для решения своих государственных задач, и присоединились к общемировой тенденции: технологии ИИ все шире применяются в целях реализации функций и компетенций органов государственной власти. Персональные данные, базы данных и алгоритмы все чаще используются в государственном управлении и процессе принятия решений, их распространение в публичной сфере оказывает значительное влияние, как положительное, так и отрицательное<sup>3</sup>.

С точки зрения Б.Н. Комахина, доктора юридических наук, профессора, положительная роль ИИ в государственной управленческой деятельности государственных служащих заключается в следующем: 1) повышается эффективность этой деятельности при

---

<sup>1</sup> Ibid.

<sup>2</sup> Катанандов С.Л., Ковалев А.А. Технологическое развитие современных государств: искусственный интеллект в государственном управлении // Государственное и муниципальное управление. Ученые записки. – 2023. – № 1. – С. 177; Ли Яо. Особенности нормативно-правового регулирования генеративного искусственного интеллекта в Великобритании, США, Евросоюзе и Китае // Право. Журнал Высшей школы экономики. – 2023. – Т. 16, № 3. – С. 252–255; Jemin Lee. Artificial Intelligence and International Law. – 2022. – P. 18.

<sup>3</sup> Jemin Lee. Op. cit. – P. 18–19.

анализе данных; 2) автоматизируются рутинные процессы и высокозатратные этапы управленческой деятельности (обработка заявлений и различных документов, заполнение форм, управление базами данных и составление планов и др.); 3) растет уровень обслуживания граждан и взаимодействия с ними; 4) улучшаются процессы принятия решений, прогностическая аналитика; 5) изменяется структура кадров, открываются возможности для профессионального развития и обучения в новых областях; 6) появляются более эффективные услуги. Примерами являются электронное правительство и онлайн-платформы для связи с государственными органами и др.; 7) повышается прозрачность государственных процессов, например при помощи систем, которые отслеживают целевое использование бюджетных средств при реализации государственных проектов; 8) оптимизируется процесс распределения ресурсов и минимизируется коррупционная составляющая, улучшаются процессы распределения ресурсов, эффективно управляющие финансами и охватывающие те области, которые нуждаются в первоначальной помощи<sup>1</sup>.

Исследуя вопросы классификации приложений ИИ, включая системы цифровой безопасности и финансового анализа, так называемые «проактивные» услуги, «умные» системы в сфере адаптивного обучения, прокторинга, а также здравоохранения, беспилотного транспорта, управления в сфере миграции и др., А.А. Косоруков, старший преподаватель факультета государственного управления МГУ им. М.В. Ломоносова, кандидат политических наук, указывает, что наиболее важным и широко востребованным направлением применения ИИ является комплексное решение административных задач в сфере оказания государственных услуг гражданам и организациям, в том числе обеспечение своевременного и релевантного реагирования на их запросы, прогнозирование потребностей различных групп населения или отдельных лиц и эффективное использование ресурсов<sup>2</sup>.

Искусственный интеллект в государственном управлении также применяется государственными служащими при принятии решений, организации, и проведении государственных закупок,

---

<sup>1</sup> Комахин Б.Н. Совершенствование деятельности государственных служащих в условиях интеграции искусственного интеллекта: плюсы и минусы // Вестник Московского ун-та МВД России. – 2025. – № 1. – С. 75–76.

<sup>2</sup> Косоруков А.А. Технологии искусственного интеллекта в современном государственном управлении // Социодинамика. – 2019. – № 5. – С. 46.

например в целях повышения эффективности налоговой системы и др. Помимо достижения целевых показателей в деятельности ведомств технологии ИИ препятствуют внедрению «серых» схем в государственных закупках и сфере налогообложения, позволяют снизить вероятность организации преступных сговоров и способствовать раскрытию фактов мошенничества на государственной службе. То есть, результатом применения ИИ может стать повышение эффективности функционирования системы государственного управления в целом<sup>1</sup>.

Перспективными областями применения ИИ в государственном управлении, по мнению Р.А. Пояркова из Среднерусского института управления филиала РАНХ и ГУ, могут стать: автоматизация обработки обращений граждан с использованием интеллектуальных систем анализа текста; внедрение предиктивной аналитики для прогнозирования социально-экономических показателей и оптимизации управленческих решений; создание интеллектуальных систем поддержки принятия решений для государственных служащих; использование ИИ для выявления потенциальных рисков и нарушений в сфере государственных закупок; применение технологий машинного обучения для оптимизации внутренних административных процессов и документооборота. Реализация этих направлений, полагает автор, может осуществляться через создание пилотных проектов на базе отдельных ведомств, разработку специализированных программных решений отечественными компаниями, формирование центров компетенций по внедрению ИИ в государственном секторе и организации системы переподготовки служащих для работы с новыми технологиями. Ключевыми компонентами внедрения предиктивной аналитики на основе ИИ в систему государственной службы РФ становятся: нейронные сети для прогнозирования временных рядов социально-экономических показателей; алгоритмы кластеризации для выявления групп схожих явлений и процессов; системы распознавания аномалий для раннего выявления отклонений от нормального развития ситуации; рекомендательные системы для формирования оптимальных управленческих решений<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> Там же.

<sup>2</sup> Поярков Р.А. Искусственный интеллект как инструмент оптимизации процессов принятия управленческих решений в системе государственной службы РФ // Общество: политика, экономика, право. – 2025. – № 2. – С. 80.

Рассматривая роль ИИ в публичном управлении и его правовое развитие в Российской Федерации, Т.А. Полякова, доктор юридических наук, профессор, заведующая сектором информационного права и международной информационной безопасности Института государства и права РАН, и Н.А. Троян, кандидат юридических наук, старший научный сотрудник указанного сектора, отмечают, что в ближайшей перспективе в России запланирован ряд масштабных проектов, связанных с внедрением ИИ в публичное управление<sup>1</sup>. Среди них, например, проект «Цифровое государственное управление» в рамках программы «Цифровая экономика Российской Федерации»<sup>2</sup>, направленный на применение инновационных технологий в цифровых публичных сервисах и технологической трансформации инфраструктуры правительства. Также активно прорабатывается проект создания цифрового профиля как совокупности сведений о гражданах и юридических лицах, содержащихся в информационных системах, посредством регистров, реестров, кадастров и перечней персонифицированной информации. Приоритетным направлением признается цифровая трансформация публичного сектора посредством формирования единого федерального информационного ресурса<sup>3</sup>, а также единого федерального информационного регистра сведений о населении<sup>4</sup>, системы идентификации и аутентификации на основе биометрических данных<sup>5</sup> и др. Вместе с тем, по мнению ученых, в

---

<sup>1</sup> Полякова Т.А., Троян Н.А. Правовые вопросы использования технологий искусственного интеллекта в информационном обществе и в государственном управлении // Правовое государство: теория и практика. – 2024. – № 3. – С. 85–93.

<sup>2</sup> См.: 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 [Электронный ресурс]. – URL: <https://digital.gov.ru> (дата обращения: 21.04.2025).

<sup>3</sup> См.: Распоряжение Правительства РФ от 04.06.2017 № 1418-р «Об утверждении концепции и плана мероприятий (“дорожной карты”) по формированию и ведению единого федерального информационного ресурса, содержащего сведения о населении Российской Федерации».

<sup>4</sup> Федеральный закон от 08.06.2020 № 168-ФЗ «О едином федеральном информационном регистре, содержащем сведения о населении Российской Федерации».

<sup>5</sup> Федеральный закон от 29.12.2022 № 572-ФЗ «Об осуществлении идентификации и (или) аутентификации физических лиц с использованием биометрических персональных данных, о внесении изменений в отдельные законодатель-

России необходимо решить проблемы повышения эффективности использования технологий ИИ при оказании публичных услуг, а также устранить барьеры «информационного отличия» различных субъектов. Сохраняется необходимость достижения баланса интересов публичных органов власти и общества в контексте применения технологий ИИ, что, в свою очередь, должно способствовать формированию механизмов адаптации регулирования ИИ на перспективный период<sup>1</sup>.

Ученые не только выявляют разновекторные направления применения технологий ИИ, но изучают тенденции и перспективы развития комплексного нормативного правового регулирования в этой сфере, в том числе выделяют следующие подходы и направления:

– сочетание различных методов в регулировании использования ИИ (правового, этического, технического и проч.);

– гарантии безопасности человека и его прав при использовании ИИ;

– сочетание комплексного концептуального регулирования ИИ с особенностями и потребностями незамедлительного решения наиболее острых проблем по отдельным технологиям ИИ (в сфере беспилотного транспорта, телемедицины, навигации, а также обработки больших данных и т.п.);

– правовая неопределенность и неоднозначность восприятия систем ИИ и роботов и др.;

– решение этических проблем при использовании ИИ, а также в сфере робототехники и др.<sup>2</sup>

В связи с развитием законодательства в сфере ИИ актуализируется проблема совершенствования концепции верховенства закона применительно к ИИ. Может ли верховенство закона – в том виде, в каком оно понимается в настоящее время и было задумано в прошлом – применяться к ИИ, контролировать его и ограничивать? – задает вопрос Пол Бёрджесс, автор книги «Искусственный интеллект и верховенство закона: необходимая эволюция

---

ные акты Российской Федерации и признании утратившими силу отдельных положений законодательных актов Российской Федерации».

<sup>1</sup> Полякова Т.А., Троян Н.А. Указ. соч. – С. 90–91.

<sup>2</sup> Перспективные направления правового регулирования искусственного интеллекта. Указ соч. – С. 54–56.

концепции»<sup>1</sup>. Размышляя о «недалеком будущем» ИИ, в котором эти технологии будут использоваться для принятия решений органами государственной власти, автор выделяет три гипотетические ситуации, в которых ИИ мог бы использоваться при осуществлении власти: во-первых, при принятии административных решений; во-вторых, при создании вторичного (делегированного) законодательства и, в-третьих, при разработке первичного законодательства. В связи с этим рассматривается вопрос о том, может ли верховенство закона, в том виде, в каком оно понимается в настоящее время и было задумано в прошлом, – применяться к действиям ИИ. Другими словами, способен ли принцип верховенства закона и формы защиты, которые он призван обеспечить при осуществлении «власти» ИИ, ограничить эту «власть». П. Бёрджесс доказывает, что различные способы, с помощью которых обществом понимается верховенство закона, являются несоответствующими средствами для ограничения осуществления «власти» ИИ, и по этой причине концепция должна развиваться, чтобы соответствовать новым вызовам, которые ставит ИИ<sup>2</sup>.

### **Риски и угрозы внедрения искусственного интеллекта в государственное управление**

При использовании ИИ в контексте публичного управления и принятия соответствующих управленческих решений технические новации могут способствовать возникновению различных опасных ситуаций, которые создают опции для произвольного поведения. На это указывают практически все исследователи темы внедрения ИИ в государственном управлении. Однако комплексного подхода к пониманию и рассмотрению проблемы правового регулирования безопасности ИИ, нарушения этими технологиями закона в юридической литературе не прослеживается. Авторы книги «Цифровое управление: решение проблем, связанных с искусственным интеллектом» предлагают объединить социально-правовой подход применения закона к функционированию технологий ИИ с базовыми понятиями о системной безопасности – инженерной традиции, опирающейся как на научные данные, так и на реальную практику, которая рассматривает безопасность с тех-

---

<sup>1</sup> Burgess P. AI and the Rule of Law: The Necessary Evolution of a Concept. – 2024. – P. 3–5.

<sup>2</sup> Ibid.

нологической, системной и институциональной точек зрения. Результатом этого подхода является лексический и аналитический методы, которые позволяют государственным организациям выявлять места, где могут возникнуть возможности для произвольного поведения в государственных системах ИИ (public AI systems). На основе этого, с их точки зрения, могут быть разработаны законодательные и технологические меры по предотвращению, смягчению или устранению системных угроз и, таким образом, защитить граждан от произвольного осуществления властных полномочий<sup>1</sup>.

С точки зрения Д.А. Репина, доктора социологических наук, ведущего научного сотрудника Института проблем передачи информации имени А.А. Харкевича РАН, среди ключевых угроз применения ИИ в государственном управлении в России – непропорциональное использование персональных данных, алгоритмическая предвзятость, снижение контролируемости при принятии автоматизированных решений, потенциальная уязвимость к кибератакам. По мнению исследователя, некорректное или непродуманное применение технологий ИИ может привести к негативным социально-экономическим и политическим последствиям, т.е. стать деструктивным фактором в контексте государственной безопасности и достижения национальных целей развития России<sup>2</sup>. Автор предлагает классифицировать риски и угрозы, возникающие в процессе внедрения технологий ИИ в систему государственного управления, по следующим ключевым группам: 1) риски, связанные с гарантиями прав и свобод граждан; 2) недостаточно высокая степень доверия со стороны населения к ИИ-технологиям; 3) частичная эффективность ИИ или ошибки в принятии решений; 4) недостаточная квалификация государственных служащих в сфере ИИ-технологий; 5) угрозы и вызовы для национальной безопасности, киберугрозы (утечка конфиденциальной информации, манипуляции с государственными данными, потенциальный взлом в системах критически важных инфраструктурных объектов)<sup>3</sup>.

Сочетается с вышеназванной классификацией рисков и вызовов их перечень, представленный Б.Н. Комахиным. По его мне-

---

<sup>1</sup> Digital Governance: Confronting the Challenges Posed by Artificial Intelligence. Op. cit. – P. 184.

<sup>2</sup> Репин Д.А. Технологии искусственного интеллекта как фактор совершенствования государственного управления: вызовы и угрозы // Экономика и управление. – 2025. – Т. 31, № 2. – С. 140–141.

<sup>3</sup> Там же. – С. 142.

нию, вызовы (риски), связанные с интеграцией ИИ в государственное управление, могут возникнуть в таких сферах, как: 1) этическая и правовая; 2) дискриминация; 3) доверие общества; 4) кадровое обучение государственных служащих, работающих с ИИ и их информированность о потенциальных рисках при использовании ИИ; 5) рабочие места. Так как ИИ способен эффективно выполнять человеческие функции, это создает риск увеличения безработицы в определенных областях; 6) человеческий фактор. Искусственный интеллект может упустить нюансы, которые свойственны только человеку (эмпатию и эмоциональный интеллект); 7) техническая. Как и любая технология, ИИ подвержен сбоям и ошибкам, возникающим в результате перегрузок, поломок или отключения электроэнергии. Ошибочные алгоритмы приводят к неправильным решениям и негативным последствиям<sup>1</sup>.

Интересные позиции зарубежных ученых относительно вызовов и рисков применения ИИ в государственном управлении приводит в своем обзоре С.И. Коданева, ведущий научный сотрудник отдела правоведения ИНИОН РАН, кандидат юридических наук. Государственное управление с помощью ИИ в зарубежной научной литературе рассматривается как многоуровневая проблема, характеризующаяся системным сопротивлением из-за огромного количества вовлеченных лиц, скорости изменений и понимания неизбежности технологической трансформации. Автор приводит трехуровневую классификацию барьеров для внедрения ИИ в государственном управлении:

1) макроуровень требует нормативной трансформации определения прав и обязанностей как граждан, так и государственных чиновников, повышения их квалификации;

2) мезоуровень испытывает потребность в разработке новых способов измерения, мониторинга и оценки входных данных, обрабатываемой информации, полученных результатов и результатов воздействия на социум, что подразумевает разработку показателей эффективности деятельности государственных органов, качества услуг и оценки рисков;

3) микроуровень нуждается в устранении противоречий между легитимностью решений, предложенных ИИ, свободой усмотрения чиновников при оценке, использовании или отмене этих

---

<sup>1</sup> Комахин Б.Н. Указ соч. – С. 76–77.

решений и правами граждан и бизнеса, которые могут быть затронуты предложенными решениями<sup>1</sup>.

Есть и так называемые «ловушки» ИИ, которые могут стать препятствием для внедрения ИИ в госуправление:

– ловушка фрейминга – неспособность смоделировать социальную систему целиком, включая общие социальные критерии, такие как справедливость;

– ловушка переносимости – неспособность понять, как пере-профилирование алгоритмических решений, разработанных для одного социального контекста, может вводить в заблуждение, быть неточным или иным образом наносить вред при применении к другому контексту;

– ловушка формализма – неспособность объяснить полный смысл социальных понятий, таких как справедливость, которые не могут быть включены в математические модели;

– ловушка волнового эффекта – неспособность понять, как внедрение технологии в существующую социальную систему изменяет поведение людей и уже сложившиеся ценности;

– ловушка солюционизма – неспособность признать возможность того, что лучшее решение проблемы может быть достигнуто без использования технологии<sup>2</sup>.

Еще одну «ловушку» можно усмотреть в том, что «культура управленческого обновления с помощью искусственного интеллекта в государственном управлении предлагается с чрезмерно оптимистичной точки зрения, которая сводит проблемы управления к техническим аспектам»<sup>3</sup>.

Внедрение ИИ в государственной сфере лежит в основе создания новой модели государственного управления, однако «цифровые инструменты в управлении могут стать слишком технократичными и это поставит под угрозу неприкосновенность частной жизни индивида, усилит неравенство граждан и территорий»<sup>4</sup>.

---

<sup>1</sup> Коданева С. И Перспективы и риски внедрения искусственного интеллекта в государственном управлении // Социальные и гуманитарные науки. Отечественная и зарубежная литература: ИАЖ. Сер. 4: Государство и право. – 2021. – № 1. – С. 136–137.

<sup>2</sup> Там же.

<sup>3</sup> Катанандов С.Л., Ковалев А.А. Указ. соч. – С. 181–182.

<sup>4</sup> Кайсарова В.П., Кайсаров А.А. Ценностно-ориентированный подход в государственном управлении как базис исследований искусственного интеллекта // Управление бизнесом в цифровой экономике: 7-я Междунар. конф. – Санкт-Петербург, 2024. – С. 375.

Важный аспект угроз технологий ИИ заметила также Ли Яо (Институт сравнительного правоведения при Китайском политико-правовом университете). По ее мнению, технологии ИИ влияют в целом на традиционную культуру и национальный суверенитет. Риски заключаются в том, что в базовой структуре данных, если говорить о генеративном ИИ, ныне преобладают англоязычные данные, и выходной контент неизбежно имеет иное понятие об истории и культуре неанглоязычных стран, таких как Китай и Россия, и порой генерирует искаженную информацию. В этом случае население может подсознательно изменить свое долгосрочное понимание традиционной культуры и национальных особенностей после длительного получения такой информации, содержащей ценностные предубеждения. Если генеративный ИИ будет использоваться в когнитивной войне на национальном уровне, то это создаст угрозу подрыва национального суверенитета<sup>1</sup>.

Существенным видом риска применения ИИ в государственном управлении, как отмечалось выше, признаются *угрозы и вызовы верховенству закона*, как основному механизму борьбы с произволом в государственных системах ИИ. Вызовы для права нормативного, казуистического и морального характера «предупреждают, что верховенство права может быть заменено на “верховенство технологии” (‘rule of technology’), привести к формам антиутопии. Приложения машинного обучения ставят под сомнение состязательность – фундаментальный элемент верховенства права. Иными словами, применение систем ИИ в государственном управлении может быть фактором, подрывающим верховенство закона»<sup>2</sup>.

Приложения ИИ опосредуют задачи или работу человека и, таким образом, могут привести к непредсказуемому его поведению при использовании или проектировании систем ИИ. Исследование такого поведения с социально-технической точки зрения содержит систематическую оценку вызовов и возможностей для обеспечения верховенства закона в условиях растущей автоматизации и расширения процесса принятия решений. *Во-первых*, существует общая угроза того, что технический компонент подменит

---

<sup>1</sup> Ли Яо. Особенности нормативно-правового регулирования генеративно-искусственного интеллекта в Великобритании, США, Евросоюзе и Китае // Право. Журнал Высшей школы экономики. – 2023. – Т. 16, № 3. – С. 249.

<sup>2</sup> Digital Governance: Confronting the Challenges Posed by Artificial Intelligence / ed. K. Pifti, E. Demir, J. Krämer, K. Heine, E. Stamhuis. – 2024. – P. 191.

собой, частично или полностью, функции институтов в практике государственного управления. В этой ситуации верховенство закона отходит на второй план. *Во-вторых*, верховенство закона как институциональное явление оказывает влияние как на поведение людей, так и на форму и функции ИИ. *В-третьих*, ограничения влияния верховенства закона вытекают из характера применяемых технических средств и от того, как люди используют как технические, так и институциональные средства. В итоге субъекты, реализующие в своей деятельности принцип верховенства закона, например должностные лица органов государственной власти и управления, государственные служащие, зависят от субъектов из других областей общественной практики и знаний, например от разработчиков приложений ИИ. Тем не менее верховенство закона как фундаментальный принцип должно связывать параметры и спецификации, формирующие технический артефакт, и, следовательно, обуславливать практику разработки приложений ИИ, а также деятельность вовлеченных в это субъектов<sup>1</sup>.

### Заключение

Анализ исследований ученых позволяет констатировать, что:

1) эффективное применение ИИ в сфере государственного управления зависит от успешности использования технологий ИИ в различных сферах человеческой деятельности и в вопросах безопасности; это требует от государства пристального внимания к проблеме в целом, а также активной адаптации и внедрения наиболее результативных разработок на базе ИИ в свою деятельность. Данные технологии обладают возможностью значительно увеличить результативность государственного управления<sup>2</sup>;

2) перспективы внедрения ИИ в процессы государственного управления существенно связаны с потенциалом и общим вектором цифровизации государственного механизма<sup>3</sup>;

3) влияние практик ИИ на государственное управление по-прежнему остается весьма неопределенным, возможности госу-

---

<sup>1</sup> Ibid. – P. 194–195.

<sup>2</sup> Косоруков А.А. Указ соч. – С. 43–57.

<sup>3</sup> Там же.

дарственных органов в этой связи выходят за рамки общепринятых границ и в значительной степени зависят от контекста<sup>1</sup>;

4) изменение динамики государственного управления с помощью методов ИИ требует защиты граждан от произвольного использования властных полномочий государством при посредничестве государственных систем ИИ<sup>2</sup>;

5) применение ИИ в государственном управлении – комплексная задача, для решения которой необходим не только технический потенциал автоматизации (цифровизации), но и ряд таких факторов, как политические, экономические, нормативные, демографические, социальной приемлемости и др.<sup>3</sup>;

6) несмотря на высокий потенциал для внедрения технологий ИИ в государственной сфере и растущее число стран, делающих на это ставку в процессе собственной модернизации, ИИ для государственных нужд все еще составляет область исследований, в которой сегодня недостаточно данных и методик по всесторонней диагностике этических и правовых проблем, связанных с интенсивным применением этих сложных технологий<sup>4</sup>;

7) для внедрения предиктивной аналитики на основе ИИ в систему государственной службы РФ необходимо создать специализированную отечественную платформу ИИ для обработки разнородных данных, разработать систему объяснимого ИИ, создать специализированные центры разработки ИИ-решений, сформировать размеченные датасеты (структурированный набор обработанных и разложенных по понятным категориям данных), разработать стандарты интеграции с государственными информационными системами, создать программы подготовки профильных специалистов, разработать протоколы безопасности, внедрить систему оценки эффективности<sup>5</sup>;

8) верховенство закона как фундаментальный принцип должен связывать параметры и спецификации технологий ИИ, прак-

---

<sup>1</sup> Digital Governance: Confronting the Challenges Posed by Artificial Intelligence. Op. cit. – P. 273; Kennedy R. Op. cit. – P. 209–233.

<sup>2</sup> Ли Яо. Указ соч. – 245–267.

<sup>3</sup> Поярков Р.А. Указ. соч. – С. 78–83;

<sup>4</sup> Катанандов С.Л., Ковалев А.А. Указ соч. – С. 174–182.

<sup>5</sup> Поярков Р.А. Указ. соч. – С. 78–83.

тики разработки и применения технологий ИИ, а также деятельность вовлеченных в эту работу субъектов<sup>1</sup>;

9) ИКТ и алгоритмы могут поддерживать верховенство закона, обеспечивая доступ к юридическим текстам и повышая прозрачность судебной системы<sup>2</sup>;

10) внедрение технологий ИИ существенно трансформирует отношения между гражданами и государством, государством и бизнесом, гражданином и бизнесом, отношения в системе государственного управления в целом. Права граждан нуждаются в особой и эффективной защите в условиях потенциально негативного воздействия используемых государством и бизнесом технологий ИИ в социальной сфере<sup>3</sup>;

11) эра искусственного интеллекта уже наступила и требует соответствующего нормативно-технического и нормативно-правового регулирования<sup>4</sup>.

---

<sup>1</sup> Burgess P. AI and the Rule of Law: The Necessary Evolution of a Concept. Op. cit. – P. 3–15.

<sup>2</sup> Ibid.

<sup>3</sup> Перспективные направления правового регулирования искусственного интеллекта: монография / под ред. А.В. Минбалева. – 2023. – С. 42–43.

<sup>4</sup> Там же.