

**Искусственный интеллект как инструмент поддержки управленческих
решений на региональном и муниципальном уровнях: возможности и
ограничения**

Научный руководитель – Бухарин Владислав Викторович

Казарян Инесса Тиграновна

Студент (бакалавр)

Московский государственный университет имени М.В.Ломоносова, Факультет
государственного управления, Москва, Россия

E-mail: kazaryanit@my.msu.ru

Цифровая трансформация государственного управления выступает одним из приоритетных направлений государственной политики России, закреплённых в Национальной программе «Цифровая экономика» и Стратегии развития искусственного интеллекта до 2030 года [1; 2]. Вместе с тем основная часть аналитических разработок и пилотных проектов сосредоточена на федеральном уровне, тогда как региональные и муниципальные органы власти — именно те структуры, которые принимают наибольшее количество решений, непосредственно затрагивающих жизнь граждан, — в значительной мере остаются за рамками активного ИИ-внедрения [3].

Проблема заключается в несоответствии между декларируемыми целями цифровизации публичного управления и реальными возможностями субрегиональных уровней власти по освоению и применению технологий ИИ. Данный разрыв определяет научную и практическую значимость настоящего исследования.

В научной литературе принятие управленческих решений традиционно описывается как многоэтапный процесс, включающий сбор и анализ информации, формирование альтернатив, оценку последствий и выбор оптимального варианта [4]. Технологии ИИ встраиваются в этот процесс преимущественно на стадиях анализа данных и формирования альтернатив, выступая инструментами поддержки, а не замены человека-управленца [5].

Южаков В.Н. и Талапина Э.В. выделяют три модели участия ИИ в государственном управлении: информационно-аналитическую (обработка больших массивов данных), рекомендательную (формирование предложений по решениям) и исполнительную (автоматизация рутинных административных функций) [6]. Для регионального и муниципального уровня наиболее применимы первые две модели, так как исполнительная автоматизация требует сложной правовой регламентации.

О практике применения ИИ в регионах России

Анализ актуальных отечественных кейсов позволяет выделить несколько устойчивых направлений:

- Мониторинг и прогнозирование бюджетных расходов. В Москве и ряде регионов «цифровых лидеров» (Татарстан, Белгородская область) внедрены аналитические платформы на основе машинного обучения, позволяющие прогнозировать исполнение бюджета и выявлять аномалии [7].
- Управление городской инфраструктурой. Интеллектуальные транспортные системы с элементами ИИ функционируют в Москве, Казани, Нижнем Новгороде. Технологии компьютерного зрения применяются для мониторинга дорожной ситуации и ЖКХ.
- Работа с обращениями граждан. Чат-боты и системы классификации обращений на базе обработки естественного языка (NLP) внедрены более чем в 20 регионах, что сократило среднее время маршрутизации жалоб на 35–60% [3].

- Социальная политика. Системы скоринга нуждаемости и предиктивной аналитики в сфере опеки и занятости апробированы в Пермском крае и Тюменской области.

Таким образом, региональные практики носят преимущественно точечный, пилотный характер и концентрируются в экономически развитых субъектах с достаточной бюджетной базой и кадровым потенциалом.

Барьеры внедрения

Системный анализ ограничений позволяет классифицировать их по трём группам:

Институциональные барьеры. Отсутствие единых федеральных стандартов применения ИИ в государственном управлении создаёт правовую неопределённость на региональном уровне. Ни один субъект РФ на сегодняшний день не имеет специализированного регионального закона об ИИ в публичном управлении. Необходимость согласования данных между ведомствами сдерживается ограничениями законодательства о персональных данных [8].

Технологические барьеры. Низкое качество и разрозненность цифровых данных в большинстве муниципалитетов препятствует обучению и корректной работе моделей ИИ. Цифровой разрыв между региональными центрами и малыми муниципальными образованиями остаётся значительным.

Организационные и кадровые барьеры. Дефицит специалистов в области data science и ИИ в органах региональной и муниципальной власти носит системный характер. По данным Минцифры России, менее 12% региональных органов исполнительной власти располагают собственными подразделениями цифровой аналитики [7].

На основе проведённого анализа можно сформулировать следующие приоритетные направления:

Во-первых, целесообразна разработка типовых (рамочных) региональных регламентов применения ИИ в процессах принятия решений с учётом отраслевой специфики (здравоохранение, ЖКХ, социальная защита, бюджетирование).

Во-вторых, необходимо создание федерального механизма субсидирования пилотного внедрения ИИ-инструментов для субъектов с недостаточным собственным бюджетным потенциалом — по аналогии с программами инфраструктурного кредитования.

В-третьих, институционализация обмена лучшими практиками между регионами через специализированные платформы (например, на базе АНО «Цифровая экономика») позволит сократить издержки тиражирования успешных решений.

В-четвёртых, встраивание компетенций в области работы с данными и ИИ-инструментами в программы подготовки и переподготовки государственных и муниципальных служащих является необходимым условием устойчивости цифровой трансформации.

Заключение

Искусственный интеллект обладает значительным потенциалом для повышения качества и оперативности управленческих решений на региональном и муниципальном уровне. Однако реализация этого потенциала сдерживается институциональными, технологическими и кадровыми барьерами. Преодоление последних требует скоординированных усилий федерального центра, регионов и профессионального сообщества. Точечные успехи отдельных субъектов РФ свидетельствуют о принципиальной реализуемости задачи, однако системный масштаб внедрения ИИ в субрегиональное управление остаётся делом ближайшего будущего.

Источники и литература

- 1) Указ Президента Российской Федерации от 10 октября 2019 г. № 490 «О развитии искусственного интеллекта в Российской Федерации» (вместе со «Стратегией развития искусственного интеллекта в Российской Федерации на период до 2030 года»).

- URL: <http://publication.pravo.gov.ru/Document/View/0001201910110003> (дата обращения: 20.02.2026).
- 2) Паспорт национальной программы «Цифровая экономика Российской Федерации» (утв. президиумом Совета при Президенте Российской Федерации по стратегическому развитию и национальным проектам, протокол от 04.06.2019 № 7). — М., 2019. — 160 с.
 - 3) Добролюбова Е.И. Применение технологий искусственного интеллекта в государственном управлении // Государственное управление. Электронный вестник. — 2020. — № 81. — С. 58–75.
 - 4) Купряшин Г.Л. Технологии государственного управления. — М.: Издательство Московского университета, 2016. — 328 с.
 - 5) Стырин Е.М., Дмитриева Н.Е., Синятуллина Л.Х. Государственные цифровые платформы: от концепта к реализации // Вопросы государственного и муниципального управления. — 2019. — № 4. — С. 31–60.
 - 6) Южаков В.Н., Талашина Э.В. Искусственный интеллект в государственном управлении: направления, риски и перспективы // Вопросы государственного и муниципального управления. — 2019. — № 4. — С. 7–30.
 - 7) Доклад о цифровой трансформации государственного управления в субъектах Российской Федерации / Министерство цифрового развития, связи и массовых коммуникаций РФ. — М., 2024. — 98 с.
 - 8) Литвинцева Е.А. Правовые основы применения технологий искусственного интеллекта в публичном управлении // Государственная служба. — 2022. — № 3 (137). — С. 12–21.
 - 9) Maragno G., Frow P., Pallister J. Artificial Intelligence in Public Administration: A Systematic Literature Review // Government Information Quarterly. — 2023. — Vol. 40, No. 2. — P. 101–119.
 - 10) OECD. The State of Implementation of the OECD AI Principles: Insights from National AI Policies. — Paris: OECD Publishing, 2021. — 112 p.