

**ВНЕДРЕНИЕ ИСКУССТВЕННОГО ИНТЕЛЛЕКТА В ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ
ОРГАНОВ ГОСУДАРСТВЕННОЙ ВЛАСТИ РФ: ЭМПИРИЧЕСКИЙ
АНАЛИЗ БАРЬЕРОВ И ПЕРСПЕКТИВ ***DOI: <https://doi.org/10.24891/ypsddz>EDN: <https://elibrary.ru/ypsddz>**Андрей Иванович ЛАДЫНИН**

ответственный автор, доктор экономических наук, доцент, ведущий научный сотрудник Центра «Цифровая школа госуправления», ВШГУ, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации (РАНХиГС), Москва, Российская Федерация

e-mail: ladynin-ai@ranepa.ru

ORCID: 0000-0001-7659-2581

SPIN: 8762-8534

Дмитрий Николаевич ЛАПАЕВ

доктор экономических наук, профессор, ведущий научный сотрудник Центра «Цифровая школа госуправления», ВШГУ, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации (РАНХиГС), Москва, Российская Федерация

e-mail: lapaev-dn@ranepa.ru

ORCID: 0000-0002-9352-4449

SPIN: 8941-1067

Наталия Николаевна КАРПУХИНА

доктор экономических наук, доцент, ведущий научный сотрудник Центра «Цифровая школа госуправления», ВШГУ, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации (РАНХиГС), Москва, Российская Федерация

e-mail: karpukhina-na@ranepa.ru

ORCID: 0000-0003-3378-5230

SPIN: 7442-9985

Марина Вячеславовна ПРОХОРОВА

кандидат социологических наук, доцент, старший научный сотрудник Центра «Цифровая школа госуправления», ВШГУ, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации (РАНХиГС), Москва, Российская Федерация

e-mail: prokhorova-mav@ranepa.ru

ORCID: 0000-0003-0503-6494

SPIN: 3775-2515

История статьи:

Рег. № 299/2026

Получена 27.03.2026

Одобрена 28.04.2026

Доступна онлайн

27.08.2026

Специальность: 5.2.3**УДК** 330.8:004**JEL:** K20, L86, O38**Аннотация**

Предмет. Процессы внедрения технологий искусственного интеллекта в деятельность органов государственной власти Российской Федерации.

Цели. Оценить текущее состояние использования искусственного интеллекта в госсекторе, выявить ключевые барьеры внедрения и определить их специфику для организаций, находящихся на различных стадиях цифровой трансформации.

Методология. В процессе исследования использовались метод анкетного опроса респондентов и корреляционный анализ.

Результаты. Выделено три наиболее значимых барьера для внедрения искусственного интеллекта в деятельность органов государственной вла-

Ключевые слова:

искусственный интеллект, государственное управление, барьеры внедрения, корреляционный анализ, цифровая трансформация

сти. Выявлена дифференциация проблем в зависимости от стадии внедрения. Полученные результаты могут быть использованы при разработке дифференцированных мер государственной поддержки внедрения технологий искусственного интеллекта, а также при корректировании стратегий цифровой трансформации в государственном секторе.

Выводы. Текущий этап внедрения ИИ в госсекторе характеризуется значительной неоднородностью, а барьеры, сдерживающие развитие, имеют принципиально различную природу для организаций на разных стадиях цифровой зрелости. Эффективная политика стимулирования внедрения ИИ должна учитывать эту специфику и предусматривать адресные меры поддержки для каждой группы организаций.

© Издательский дом ФИНАНСЫ и КРЕДИТ, 2026

Для цитирования: Ладынин А.И., Лапаев Д.Н., Карпухина Н.Н., Прохорова М.В. Внедрение искусственного интеллекта в деятельность органов государственной власти Российской Федерации: эмпирический анализ барьеров и перспектив // Национальные интересы: приоритеты и безопасность. – 2026. – № 8. – С. 24 – 38. DOI: 10.24891/ypsddz EDN: YPSDDZ

Современный этап развития технологий искусственного интеллекта характеризуется переходом от экспериментальных проектов к системному применению в различных сферах экономики. В государственном секторе ИИ открывает принципиально новые возможности для обработки больших объемов данных, автоматизации рутинных операций, прогнозирования социально-экономических процессов и поддержки принятия управленческих решений.

Задача внедрения ИИ в государственное управление находится на пересечении нескольких научных дисциплин: теории государственного управления, экономики инноваций, информационных технологий и социологии организаций. Вместе с тем специфика государственной службы создает уникальный набор препятствий, включая бюджетные ограничения, регламенты закупок, высокие требования к безопасности данных и консерватизм организационной культуры.

Цифровая трансформация государственного управления представляет собой один из стратегических приоритетов развития экономики Российской Федерации в современных условиях. Согласно национальной программе «Экономика данных и цифровая трансформация государства», внедрение технологий искусственного интеллекта (ИИ) рассматривается как ключевой фактор повышения эффективности государственного управления и качества предоставляемых услуг¹. Однако, несмотря на активное продвижение соответствующих инициатив на федеральном уровне², практическое внедрение ИИ-решений в органах власти происходит неравномерно и сталкивается с многочисленными организационными, техническими и кадровыми барьерами.

Наблюдается существенный разрыв между стратегическими целями, декларируемыми в программных документах, и реальным положением дел в региональных и муниципальных органах власти, где вопросы внедрения ИИ зачастую не входят в число приоритетных задач. Данное противоречие актуализирует необходимость эмпирического исследования для выявления барьеров, препятствующих цифровой трансформации, и последующей разработки рекомендаций по их преодолению.

Актуальность исследования обусловлена необходимостью эмпирической оценки текущего состояния внедрения ИИ в госсекторе и выявления системных факторов, сдерживающих этот процесс. Существующие исследования преимущественно фокусируются на технологических аспектах вне-

* Статья подготовлена в рамках государственного задания РАНХиГС.

¹ Национальный проект «Экономика данных и цифровая трансформация государства». URL: <https://digital.gov.ru/target/naczionalnyj-proekt-ekonomika-dannyh-i-cifrovaya-transformacziya-gosudarstva>

² Постановление Правительства РФ от 09.06.2025 № 861 «О центре развития искусственного интеллекта при Правительстве Российской Федерации». URL: <http://static.government.ru/media/acts/files/1202506090057.pdf>

дрения ИИ или анализе лучших практик, тогда как комплексный анализ барьеров на основе репрезентативной выборки органов власти фактически отсутствует.

Целью работы является анализ текущего состояния внедрения технологий ИИ в органах государственной власти РФ и выявление ключевых факторов, влияющих на этот процесс. Для достижения поставленной цели были решены следующие задачи: разработана опросная анкета, оценен статус внедрения ИИ в различных типах органов власти, определены приоритетные сферы применения ИИ в государственном управлении, выявлены и ранжированы барьеры внедрения ИИ-технологий, проанализирована взаимосвязь между уровнем внедрения ИИ и восприятием барьеров организациями.

Рост числа научных исследований в области внедрения искусственного интеллекта в управленческие процессы обусловлен глобальной цифровой трансформацией и необходимостью повышения эффективности принятия решений на всех уровнях как государственного, так и корпоративного управления. Работы охватывают широкий спектр направлений: государственное и муниципальное управление, политические процессы, промышленность, строительство, образование, энергетику, а также общие вопросы влияния ИИ на управленческие парадигмы. Важное место занимают вопросы использования ИИ в государственном управлении и объектах инфраструктуры [1, 2].

Корпоративный сектор и промышленность представлены исследованиями, показывающими, что интеграция ИИ с управлением данными способствует росту производительности, контролю качества и устойчивому развитию [3]. Проанализирован опыт китайских и российских предприятий, выделяя такие направления, как предиктивная аналитика, автоматизация цепочек поставок и интеллектуальное планирование [4]. В строительной отрасли ИИ рассматривается как инструмент проектного управления, позволяющий сократить сроки и затраты, повысить безопасность и качество объектов [5].

Особый интерес представляют работы, посвященные трансформации управленческих парадигм под влиянием ИИ [6, 7]. Рассмотрено формирование новых моделей управления и установлена необходимость развития у руководителей компетенций в области работы с данными [8]. Другим примером является управление и регламентация отдельных направлений экономики, например – туризма [9]. В научном дискурсе также представлен и философско-социологический аспект, что перекликается с идеями Н. Винера о перераспределении функций между человеком и машиной в управлении [10].

В сфере государственного и муниципального управления большинство авторов акцентируют внимание на потенциале ИИ для повышения качества предоставления услуг, совершенствования бюрократических процедур и укрепления диалога между властью и обществом. Исследуется использование краудсорсинга и интеллектуальных алгоритмов для вовлечения граждан в принятие решений³. Авторами подчеркиваются возможности ИИ: аналитика больших данных, сценарное прогнозирование и автоматизация рутинных операций [11, 12]. Рассмотрен инструментарий применения интеллектуальных технологий в различных сферах управления и экономики [13, 14]. Ряд статей посвящен применению ИИ в финансовом управлении регионами и муниципалитетами, где отмечается рост «интеллектуальной зрелости» при наличии кадровых и финансовых ограничений [15].

Общей нитью через исследования проходит проблема рисков внедрения ИИ [16]. Авторы подчеркивают, что успешная интеграция ИИ требует не только технологических инвестиций, но и создания регуляторной базы, развития межотраслевого сотрудничества и учета человеческого фактора [17]. Общими выводами являются признание значительного потенциала ИИ для повышения эффективности управленческих решений, необходимость комплексного учета рисков и разработка адаптированных под конкретные сферы методик внедрения.

Сбор эмпирических данных осуществлялся методом анкетного опроса в период первого квартала 2026 г. Целевой аудиторией исследования стали представители органов государственной власти федерального и регионального уровней, а также органы местного самоуправления. В исследовании приняли участие респонденты различного территориального расположения и ведомственного подчинения, что обеспечило приемлемую репрезентативность выборки. Структура выборки характери-

³ Павленков М.Н., Павленков И.М. Опыт разработки и внедрения искусственного интеллекта в сфере экономики и управления // Контроллинг. 2025. № 4. С. 22–27.

зуются следующим распределением: органы местного самоуправления муниципального уровня составили 68,5%, регионального уровня – 18,7%, федеральные органы государственной власти – 7,3%, государственные учреждения и казенные предприятия – 5,5%.

Инструментарий исследования включал структурированную анкету из двенадцати блоков вопросов, охватывающих следующие направления:

- тип и сферу деятельности организации;
- статус внедрения технологий ИИ;
- сферы применения ИИ в государственном управлении;
- характеристики поставщиков ИИ-решений;
- наличие подразделений по работе с ИИ;
- оценку кадрового потенциала;
- меры по развитию кадров;
- барьеры внедрения ИИ;
- ожидаемые эффекты от внедрения ИИ;
- источники финансирования;
- наличие стратегии внедрения ИИ;
- приоритетные виды поддержки от федерального центра.

Статистическая обработка данных осуществлялась с использованием языка программирования Python. Для анализа статуса внедрения ИИ применялись методы дескриптивной статистики. Выявление взаимосвязей между уровнем внедрения ИИ и оценками барьеров осуществлялось на основе корреляционного анализа Пирсона⁴.

Для целей корреляционного анализа организации были сгруппированы по уровню внедрения ИИ с присвоением числовых кодов: «не используем и не планируем в обозримой перспективе» = 1, «затрудняюсь ответить» = 2, «планируем начать внедрение в ближайшие 1–2 года» = 3, «да, находимся на стадии пилотных проектов / тестирования» = 4, «да, уже используем в операционной деятельности» = 5. Корреляции рассчитывались между числовым кодом уровня внедрения и средними оценками каждого из отмеченных респондентами барьеров.

Статус внедрения технологий искусственного интеллекта. Анализ ответов на вопрос о степени внедрения выявил низкий уровень практического использования технологий ИИ в органах государственной власти. Из общего числа организаций только 7,8% уже используют ИИ в операционной деятельности, что свидетельствует о начальной стадии проникновения данных технологий в госсектор. Еще 10,5% организаций находятся на стадии пилотных проектов или тестирования ИИ-решений, что указывает на открытые возможности дальнейшего масштабирования. Значительная часть респондентов демонстрирует неопределенность в отношении статуса внедрения ИИ: почти 40% организаций затруднились дать однозначный ответ на вопрос о внедрении.

Это может свидетельствовать о недостаточной информированности сотрудников о существующих ИИ-проектах в их организациях или отсутствии четких критериев отнесения проектов к категории «искусственный интеллект». Только 15% организаций планируют начать внедрение ИИ в ближайшие 1–2 года, что указывает на наличие потенциала роста в среднесрочной перспективе. 28% респондентов указали, что не используют и не планируют использовать ИИ в обозримой перспективе. Данная категория организаций представляет собой наиболее консервативный сегмент выборки, требующий специальных мер стимулирования для начала процесса интеллектуальной цифровой трансформации (рис. 1).

Таким образом, суммарная доля организаций, имеющих практический опыт работы с ИИ, составляет 18%, тогда как 67% организаций либо не используют ИИ-технологии, либо затрудняются оце-

⁴ Метод корреляции Пирсона: принципы анализа и применение данных.
URL: <https://sky.pro/wiki/analytics/metod-korrelyatsii-pirsona-printsipy-analiza-i-primenenie-dannyh/>

нить свой статус. Данное распределение подтверждает гипотезу о ранней стадии внедрения ИИ в российском госсекторе.

Сферы применения искусственного интеллекта. Анализ сфер применения ИИ проводился среди организаций, указавших на наличие планов внедрения или практического использования технологий. Наиболее востребованной сферой применения ИИ является работа с документами, которую указали 30,2% респондентов. Данный результат свидетельствует о прагматичном подходе организаций к выбору первых проектов внедрения ИИ: автоматизация работы с документами характеризуется четкими алгоритмами, измеримыми эффектами и относительно низкой сложностью реализации.

Второй по популярности сферой является мониторинг и анализ СМИ и социальных сетей (18,4%), что отражает потребность органов власти в инструментах анализа общественного мнения и раннего обнаружения проблем. Анализ обращений граждан и автоматическая рубрикация, маршрутизация занимают третье место (15,6%), что соответствует общемировому тренду на автоматизацию взаимодействия с гражданами. Прочие сферы применения распределились следующим образом: поддержка принятия решений, образование, прогнозирование социально-экономических процессов, предоставление услуг, контроль и надзор (рис. 2).

Барьеры внедрения искусственного интеллекта. Оценка барьеров проводилась по одиннадцати критериям с использованием 5-балльной шкалы (где 1 – «не затрудняет», а 5 – «критически затрудняет»). Наиболее критичным барьером является ограниченность бюджетного финансирования со средней оценкой 3,82. Высокая оценка данного фактора указывает на системный характер финансовых ограничений в госсекторе. Вторым по значимости барьером выступает сложность и длительность процедур госзакупок со средней оценкой 3,61.

Данный результат отражает несоответствие существующих закупочных процедур специфике ИИ-проектов, характеризующихся высокой неопределенностью и необходимостью гибких подходов. Третье место занимает отток ИТ-специалистов в коммерческий сектор со средним баллом 3,34, что свидетельствует о кадровом дефиците как системной проблеме. Анализ стандартных отклонений показывает, что наиболее консенсусными являются оценки бюджетных ограничений и сложности закупок ($\sigma < 1,2$), тогда как оценки технических барьеров характеризуются большей вариативностью ($\sigma > 1,2$), что указывает на различия в восприятии данных факторов организациями с разным уровнем зрелости ИИ-проектов.

Корреляционный анализ взаимосвязи уровня внедрения ИИ и барьеров. Для выявления статистически значимых взаимосвязей между уровнем внедрения ИИ и оценками барьеров был проведен корреляционный анализ. Уровень внедрения кодировался числовыми значениями от 1 до 5 в соответствии с описанной в разделе «Материалы и методы» шкалой. Результаты корреляционного анализа представлены в табл. 1.

Отрицательные значения коэффициентов корреляции указывают на то, что организации с более высоким уровнем внедрения ИИ оценивают данные барьеры как менее значимые. Это может интерпретироваться двояко: либо данные барьеры действительно сдерживают внедрение, то есть организации, сталкивающиеся с ними, не переходят к следующим стадиям, либо организации, успешно внедрившие ИИ, научились преодолевать данные барьеры и поэтому оценивают их ниже.

Статистически значимые отрицательные корреляции выявлены для четырех барьеров. Наиболее сильная корреляция наблюдается для ограниченного доступа к данным других ведомств. Это указывает на то, что проблемы межведомственного обмена данными являются существенным препятствием для продвижения организаций по стадиям внедрения ИИ. Второе место занимает сложность перехода от пилотных проектов к системному внедрению.

Данный результат подтверждает гипотезу о существовании пробела между успешным запуском пилотных проектов и промышленной эксплуатацией ИИ-решений. Отток ИТ-специалистов в коммерческий сектор также демонстрирует значимую отрицательную корреляцию, что подчеркивает критическую важность кадрового фактора для успешного внедрения ИИ. Недостаток сертифицированных ИИ-решений для госсектора показывает пограничную значимость, что указывает на необходимость развития рынка специализированных для госсектора инструментов.

Бюджетные ограничения и сложность процедур госзакупок, несмотря на высокие средние оценки, не демонстрируют статистически значимых корреляций с уровнем внедрения. Это может свиде-

тельствовать о том, что данные барьеры являются универсальными для всех организаций госсектора независимо от уровня зрелости ИИ-проектов.

Дифференциация барьеров по группам организаций. Для более детального анализа барьеров организации были разделены на три группы в соответствии с уровнем внедрения ИИ: Группа 1 – «Традиционалисты» (67% выборки): организации, ответившие «затрудняюсь ответить» или «не используем и не планируем в обозримой перспективе». Группа 2 – «Исследователи» (26% выборки): организации, ответившие «планируем начать внедрение в ближайшие 1–2 года» или «находимся на стадии пилотных проектов / тестирования». Группа 3 – «Пионеры» (7% выборки): организации, ответившие, что уже используют ИИ в операционной деятельности. Для каждой группы были рассчитаны средние оценки барьеров и отклонения от общевыборочного среднего.

Анализ табл. 2 выявляет смысловые различия в структуре барьеров между группами. Группа «Традиционалисты» демонстрирует оценки, близкие к средним по выборке, с незначительными отклонениями. Наиболее заметны отрицательные отклонения для барьеров «сложность перехода от пилотов» ($\Delta = -0,18$) и «ограниченный доступ к данным» ($\Delta = -0,15$), что логично, поскольку данные организации еще не сталкивались с этими проблемами на практике. Группа «Исследователи» характеризуется усилением оценок финансовых и административных барьеров: бюджетные ограничения ($\Delta = +0,26$) и сложность закупок ($\Delta = +0,33$) получают оценки выше средних.

Одновременно начинают проявляться технические барьеры: доступ к данным ($\Delta = +0,45$) и переход от пилотов ($\Delta = +0,52$). Данная группа находится в переходной зоне с выраженным напряжением между классическими и новыми барьерами. Группа «Пионеры» демонстрирует принципиально иную структуру барьеров. Финансовые ограничения перестают быть критичными (бюджет: $\Delta = -0,11$; закупки: $\Delta = -0,09$), тогда как на первый план выходят технические и интеграционные вызовы: переход от пилотов к системе ($\Delta = +0,84$), доступ к данным ($\Delta = +0,77$), отток кадров ($\Delta = +0,46$). Данные результаты подтверждают гипотезу об эволюции барьеров по мере роста зрелости ИИ-проектов.

Кадровый потенциал. Оценка кадрового потенциала проводилась по четырем компетенциям по 5-балльной шкале, где 1 – «полностью отсутствует/недостаточен», 5 – «полностью достаточен». Результаты показали системный дефицит кадровых компетенций во всех оцениваемых областях. Наиболее критичная ситуация наблюдается в области наличия экспертов по правовым и этическим аспектам использования ИИ со средней оценкой 1,6, что указывает на практически полное отсутствие соответствующих специалистов в госсекторе. Наличие специалистов в сфере анализа данных и машинного обучения оценивается в 1,9 балла, что также свидетельствует о серьезном кадровом дефиците в области ИИ-компетенций.

Наличие ИТ-специалистов, способных интегрировать ИИ-решения, получило оценку 2,3, что указывает на недостаточность технических компетенций для реализации интеграционных проектов. Понимание возможностей ИИ среди руководителей и отраслевых специалистов оценивается несколько выше – 2,4 балла, однако данный уровень также недостаточен для эффективного управления проектами внедрения ИИ. Суммарная средняя оценка по всем четырем компетенциям составляет 2,05 балла, что значительно ниже нейтрального значения 3 и подтверждает гипотезу о кадровом кризисе как системном барьере внедрения ИИ в госсекторе.

Анализ мер по развитию кадров показал, что 68% организаций не проводят целенаправленной работы по развитию кадров в области ИИ. Среди организаций, реализующих кадровые программы, наиболее популярными являются: обучение и повышение квалификации действующих сотрудников (54% респондентов), привлечение внешних специалистов (31%), внутренние тренинги (22%), стажировки и хакатоны с вузами (18%).

Источники финансирования. Анализ источников финансирования ИИ-проектов проводился среди организаций, имеющих или планирующих проекты внедрения ИИ. Преобладающим источником является региональный бюджет, который обозначили 48% респондентов. Данный результат указывает на децентрализованный характер финансирования ИИ-проектов и зависимость от возможностей и вовлеченности местного управления. Федеральные целевые программы занимают второе место (36%), что свидетельствует о значительной, но недостаточной роли федерального центра в поддержке внедрения ИИ.

Использование собственных средств отметили 9% респондентов. Внебюджетные источники используются лишь в 4% случаев, что указывает на низкий уровень развития альтернативных моделей финансирования. Банковские кредиты занимают долю на уровне статистической погрешности, что объясняется высокими процентными ставками и осторожными оценками эффективности внедрения ИИ в госсекторе. Преобладание локальных источников финансирования указывает на необходимость усиления роли федеральных программ поддержки для обеспечения равномерного внедрения ИИ.

Проведенное исследование подтвердило гипотезу о ранней стадии внедрения технологий искусственного интеллекта в органах государственной власти Российской Федерации. Только 18,3% организаций имеют практический опыт работы с ИИ, что существенно ниже показателей развитых стран. Например, согласно исследованиям OECD, в странах ОЭСР значительная доля рутинной работы автоматизирована с помощью ИИ, а Сингапур является одним из мировых лидеров по интеграции интеллектуальных технологий [18, 19].

Высокая доля организаций, затрудняющихся ответить о статусе внедрения ИИ (38,8%), может интерпретироваться как индикатор низкой осведомленности сотрудников о цифровых проектах в организациях. Данный результат согласуется с выводами исследователей о значимости повышения цифровой грамотности госслужащих как необходимого условия успешной цифровой трансформации [20, 21]. Фокус на рутинных задачах (работе с документами, анализе обращений, мониторингу СМИ) свидетельствует о прагматичном подходе организаций к выбору первых проектов внедрения ИИ. Данные сферы характеризуются алгоритмичностью действий, измеримыми эффектами и относительно низкой сложностью реализации, что снижает риски пилотных проектов.

Корреляционный анализ выявил статистически значимые взаимосвязи между уровнем внедрения ИИ и оценками четырех барьеров: ограниченного доступа к данным, сложности перехода от пилотных проектов, оттока ИТ-специалистов и недостатка сертифицированных решений. Отрицательные коэффициенты корреляции указывают на то, что организации, успешно внедрившие ИИ, оценивают эти барьеры как менее значимые, что может интерпретироваться как свидетельство их преодоления.

Наиболее сильная корреляция для барьера «ограниченный доступ к данным других ведомств» подчеркивает критическую важность межведомственной интеграции данных для масштабирования ИИ-проектов. Проблемы обмена данными являются системным барьером для внедрения ИИ в госсекторе [22]. Интересным является отсутствие значимых корреляций для бюджетных ограничений и сложности закупок, несмотря на их высокие средние оценки. Данные барьеры являются универсальными для всего госсектора и не дифференцируют организации по уровню зрелости ИИ-проектов – все организации сталкиваются с финансовыми и административными ограничениями, но успешные организации находят способы их преодоления.

Анализ дифференциации барьеров по группам выявил принципиальные различия между «Традиционалистами», «Исследователями» и «Пионерами». Эволюция структуры барьеров от финансовых к техническим и интеграционным подтверждает гипотезу о том, что барьеры не исчезают, а трансформируются по мере роста зрелости ИИ-проектов. Особенно показательны результаты для группы «Исследователи», которая находится в переходной зоне, объединяя классические и новые барьеры. Данная группа требует наиболее интенсивной поддержки для преодоления разрыва между пилотными проектами и промышленной эксплуатацией ИИ-решений.

Системный кадровый дефицит, выявленный в исследовании, представляет собой наиболее серьезный долгосрочный барьер. Особенно остро ощущается нехватка экспертов по правовым и этическим аспектам ИИ в государственном секторе и специалистов в области анализа данных. Преобладание локальных источников финансирования указывает на риск усиления цифрового неравенства между регионами.

Проведенное эмпирическое исследование формирует представление о состоянии внедрения технологий искусственного интеллекта в органах государственной власти Российской Федерации и выявило ключевые факторы, определяющие связанные процессы. Уровень проникновения ИИ в госсекторе характеризуется как начальный. Приоритетными сферами применения ИИ являются задачи автоматизации рутинных операций. Системные барьеры имеют универсальный характер для всего госсектора. Кадровый потенциал оценивается как низкий.

Для федеральных органов власти целесообразно упростить процедуры закупок ИИ-решений, создать реестр сертифицированных ИИ-решений для госсектора, развить инфраструктуру данных через институты межведомственного обмена данными, запустить федеральную программу подготовки ИИ-специалистов для госсектора. Региональным и муниципальным органам необходимо организовать обмен опытом с организациями-пионерами, перенять практики использования ИИ-решений федерального уровня, принять участие в пилотных проектах.

Организациям-пионерам внедрения рекомендуется документировать лучшие практики и формировать практические кейсы для последующего тиражирования, разрабатывать дорожные карты перехода от пилотных проектов к системному внедрению, а также интегрировать ИИ-решения в общую стратегию цифровой трансформации страны. Ограничения исследования заключаются в отсутствии временной панели и невозможности полной верификации ответов респондентов. Целесообразно рассмотреть мониторинг с ежегодными повторными опросами для оценки динамики внедрения ИИ в органах государственной власти.

Таблица 1

Корреляции Пирсона между уровнем внедрения ИИ и оценками барьеров респондентами

Table 1

Pearson correlations between the level of AI adoption and respondents' estimates of barriers

Барьер	Коэффициент корреляции	p-значение	Статистическая значимость
Ограниченный доступ к данным других ведомств	-0,34	0,008	Значим
Сложность перехода от пилотных проектов к системному внедрению	-0,31	0,012	Значим
Отток ИТ-специалистов в коммерческий сектор	-0,28	0,024	Значим
Недостаток сертифицированных ИИ-решений для госсектора	-0,24	0,048	Значим
Отсутствие единых стандартов между ведомствами	-0,21	0,089	Не значим
Низкая цифровая грамотность госслужащих	-0,19	0,112	Не значим
Этические и правовые риски автоматизированного принятия решений	-0,17	0,145	Не значим
Ограниченность бюджетного финансирования	-0,14	0,241	Не значим
Сложность процедур госзакупок	-0,13	0,298	Не значим
Консерватизм организационной культуры	-0,11	0,334	Не значим
Отсутствие механизмов оценки социального эффекта	-0,09	0,42	Не значим

Источник: авторская разработка

Source: Authoring

Таблица 2
Отклонения оценок барьеров от среднего по выборке

Table 2
Deviations of the barrier estimates from the sample average

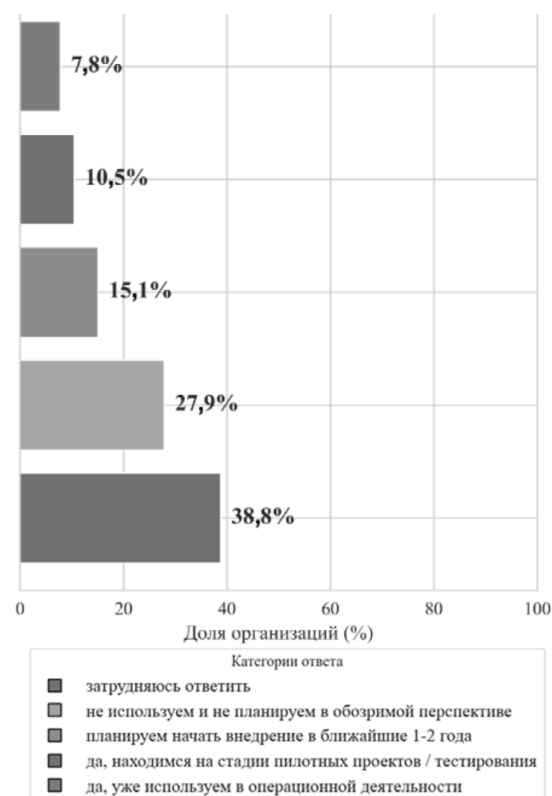
Барьер	Традиционалисты	Исследователи	Пионеры
Ограниченность бюджетного финансирования	+0,09	+0,26	-0,11
Сложность процедур госзакупок	+0,06	+0,33	-0,09
Отток ИТ-специалистов	-0,03	+0,17	+0,46
Низкая цифровая грамотность	+0,04	+0,11	+0,19
Отсутствие единых стандартов	-0,03	+0,07	+0,24
Сложность перехода от пилотов	-0,18	+0,52	+0,84
Ограниченный доступ к данным	-0,15	+0,45	+0,77
Недостаток сертифицированных решений	-0,13	+0,26	+0,42
Консерватизм организационной культуры	+0,04	+0,11	+0,36
Этические и правовые риски	-0,03	+0,12	+0,36
Отсутствие оценки социального эффекта	-0,05	+0,07	+0,58

Источник: авторская разработка

Source: Authoring

Рисунок 1
Проникновение технологий искусственного интеллекта в органах государственной власти

Figure 1
The penetration of artificial intelligence technologies in government agencies



Источник: авторская разработка

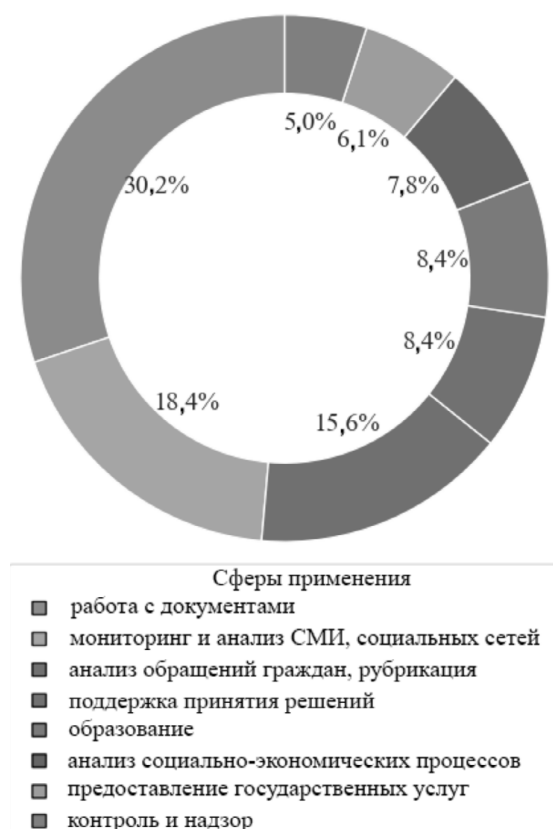
Source: Authoring

Рисунок 2

Структура решаемых задач с использованием искусственного интеллекта в деятельности органов государственной власти

Figure 2

The structure of solved tasks using artificial intelligence in the activities of public authorities



Источник: авторская разработка

Source: Authoring

Список литературы

1. Потапенкова И.В., Ярмонова Е.Н. Проблемы принятия управленческих решений с использованием искусственного интеллекта в общественных отношениях, являющихся сферой государственного управления // Вестник Воронежского института МВД России. 2023. № 4. С. 301–304. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/problemy-prinyatiya-upravlencheskih-resheniy-s-ispolzovaniem-iskusstvennogo-intellekta-v-obschestvennyh-otnosheniyah/viewer>
2. Стешенко И.В. Искусственный интеллект при решении задач государственного управления денежной системой // Финансовый менеджмент. 2025. № 5. С. 319–323. DOI: 10.25806/fm-52025
3. Луковников Н.В., Мингалева Ж.А. Роль искусственного интеллекта в совершенствовании системы управления холдинговыми и сложноинтегрированными структурами // Социальные и экономические системы. 2023. № 5-2. С. 129–142. EDN: DAUNEZ
4. Чжан Ц. Оптимизация управления в китайской промышленности: интеграция искусственного интеллекта и управления данными // Инновации и инвестиции. 2025. № 3. С. 108–111. EDN: IBCJLH

5. Митюнин В.М. Искусственный интеллект как инструмент проектного управления в строительной отрасли РФ // *Modern Economy Success*. 2024. № 6. С. 214–219. DOI: 10.58224/2500-3747-2024-6-214-219 EDN: IVQMNW
6. Дороговцева А.А., Овчаренко Н.К. Искусственный интеллект в системе управления предприятием: эволюция, инновации и перспективы // *Экономика, предпринимательство и право*. 2024. Т. 14. № 11. С. 6259–6272. DOI: 10.18334/epp.14.11.121944 EDN: KQRQVX
7. Дмитриева Н.В. Перспективы развития искусственного интеллекта в управлении // *Экономика и предпринимательство*. 2025. № 3. С. 1077–1079. DOI: 10.34925/EIP.2025.176.3.193 EDN: STSLQB
8. Фроликов А.В., Трубин А.Е., Алексахин А.Н. и др. Перспективы и риски применения технологии искусственного интеллекта в корпоративном управлении // *Вестник Российского экономического университета имени Г.В. Плеханова*. 2025. Т. 22. № 1. С. 198–208. DOI: 10.21686/2413-2829-2025-1-198-208 EDN: DLQPVC
9. Муминова С.Р. Технологии искусственного интеллекта как инструмент государственного управления в туризме // *Среднерусский вестник общественных наук*. 2022. Т. 17. № 5. С. 172–182. DOI: 10.22394/2071-2367-2022-17-5-172-182 EDN: LREUNA
10. Андриянов А.М., Барбаков О.М., Конев Ю.М. Субъектность искусственного интеллекта в реализации государственного управления: кибернетический аспект // *Известия высших учебных заведений. Социология. Экономика. Политика*. 2025. Т. 18. № 4. С. 7–22. DOI: 10.31660/1993-1824-2025-4-7-22 EDN: JDLFLA
11. Дудихин В.В., Шевцова И.В. Умное управление – управление с использованием искусственного интеллекта // *Государственное управление. Электронный вестник*. 2020. № 81. С. 49–65. DOI: 10.24411/2070-1381-2019-10078 EDN: ADZAXT
12. Хатуев Д.И., Магомадов Р.А.М. Использование искусственного интеллекта для управления микроэнергетическими сетями в удаленных регионах // *Экономика и управление: проблемы, решения*. 2024. Т. 12. № 11. С. 72–79. DOI: 10.36871/ek.ur.p.r.2024.11.12.008 EDN: FUWFRW
13. Садковская Н.Е., Ляпичев Н.А., Дорофеева Л.О. Влияние искусственного интеллекта на качество государственного управления // *Наукоемкие технологии*. 2022. Т. 23. № 8. С. 54–59. DOI: 10.18127/j19998465-202208-06 EDN: MQMKCT
14. Борисова О.В., Доронина Т.В. Применение технологий искусственного интеллекта в государственном и муниципальном управлении // *Вестник ГГУ*. 2021. № 5. С. 59–66. EDN: WNOZAO
15. Морунова Г.В., Силакова Л.В., Заднепровский А.А. и др. Внедрение искусственного интеллекта в управление государственными финансами и бизнесом как фактор устойчивого развития территорий // *Экономика. Налоги. Право*. 2025. Т. 18. № 4. С. 57–70. DOI: 10.26794/1999-849X-2025-18-4-57-70 EDN: ZJLCDK
16. Давыдова Ю.А., Матюхин А.В., Ананьевская Е.А. Искусственный интеллект в политическом управлении: тенденции и перспективы // *Журнал политических исследований*. 2023. Т. 7. № 4. С. 100–113. DOI: 10.12737/2587-6295-2023-7-4-100-113 EDN: CTDXTA
17. Макарова О.Н., Мартыненко О.В., Полещук С.М. и др. Использование технологий искусственного интеллекта в управлении организации // *Научный журнал НИУ ИТМО. Серия: Экономика и экологический менеджмент*. 2025. № 3. С. 66–75. DOI: 10.17586/2310-1172-2025-18-3-66-75 EDN: ELYWRA
18. Lips M. *Digital transformation in the public sector*. Cheltenham, Edward Elgar Publishing, 2024, 210 p. DOI: 10.4337/9781803923895.00010

19. Allen J., Loo J., Luna J. Governing intelligence: Singapore's evolving AI governance framework. *Cambridge Forum on AI: Law and Governance*, 2025, no. 1, pp. 1–12. DOI: 10.1017/cfl.2024.12
20. Androniceanu A., Georgescu I. E-Government in European Countries, a Comparative Approach Using the Principal Components Analysis. *NISPAcee Journal of Public Administration and Policy*, 2021, vol. 14, iss. 2, pp. 45–68. DOI: 10.2478/nispa-2021-0015
21. Madan R., Ashok M. AI adoption and diffusion in public administration: A systematic literature review and future research agenda. *Government Information Quarterly*, 2023, vol. 40, iss. 1. DOI: 10.1016/j.giq.2022.101774
22. Zuiderwijk A., Chen Y.-C., Salem F. Implications of the use of artificial intelligence in public governance: A systematic literature review and a research agenda. *Government Information Quarterly*, 2021, vol. 38, iss. 3. DOI: 10.1016/j.giq.2021.101577

Информация о конфликте интересов

Мы, авторы данной статьи, со всей ответственностью заявляем о частичном и полном отсутствии фактического или потенциального конфликта интересов с какой бы то ни было третьей стороной, который может возникнуть вследствие публикации данной статьи. Настоящее заявление относится к проведению научной работы, сбору и обработке данных, написанию и подготовке статьи, принятию решения о публикации рукописи.

INTRODUCTION OF ARTIFICIAL INTELLIGENCE INTO THE ACTIVITIES OF GOVERNMENT AUTHORITIES OF THE RUSSIAN FEDERATION: AN EMPIRICAL ANALYSIS OF BARRIERS AND PROSPECTS

DOI: <https://doi.org/10.24891/vpsddz>

EDN: <https://elibrary.ru/vpsddz>

Andrei I. LADYNIN

Corresponding author, Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (RANEPA), Moscow, Russian Federation

e-mail: ladynin-ai@ranepa.ru

ORCID: 0000-0001-7659-2581

Dmitrii N. LAPAEV

Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (RANEPA), Moscow, Russian Federation

e-mail: lapaev-dn@ranepa.ru

ORCID: 0000-0002-9352-4449

Nataliya N. KARPUKHINA

Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (RANEPA), Moscow, Russian Federation

e-mail: karpukhina-na@ranepa.ru

ORCID: 0000-0003-3378-5230

Marina V. PROKHOROVA

Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (RANEPA), Moscow, Russian Federation

e-mail: prokhorova-mav@ranepa.ru

ORCID: 0000-0003-0503-6494

Article history:

Article No. 299/2026

Received 27 Mar 2026

Accepted 28 Apr 2026

Available online

27 Aug 2026

JEL Classification:

K20, L86, O38

Keywords: artificial intelligence, public administration, implementation barriers, correlation analysis, digital transformation

Abstract

Subject. This article discusses the processes of introducing artificial intelligence technologies into the activities of the Russian State authorities.

Objectives. The study aims to assess the current state of the artificial intelligence use in the public sector, identify key barriers to their implementation, and determine their specifics for organizations at various stages of digital transformation.

Methods. For the study, we used the method of questionnaire survey of respondents and correlation analysis.

Results. The article identifies three most significant barriers to the introduction of artificial intelligence into the public authorities activities, and reveals the differentiation of problems depending on the stage of implementation. The results obtained can help in the differentiated measures of State support development, and in the adjustment of digital transformation strategies in the public sector.

Conclusions. The current stage of AI implementation in the public sector is heterogeneous, and the barriers hindering development are fundamentally different for organizations at different stages of digital maturity. An effective policy to encourage the introduction of AI should take into account these specifics and provide targeted support measures for each group of organizations.

Please cite this article as: Ladynin A.I., Lapaev D.N., Karpukhina N.N., Prokhorova M.V. Introduction of artificial intelligence into the activities of government authorities of the Russian Federation: An empirical analysis of barriers and prospects. *National Interests: Priorities and Security*, 2026, iss. 8, pp. 24–38. DOI: 10.24891/ypsddz EDN: YPSDDZ

Acknowledgments

The article was prepared as part of the RANEPa State assignment.

References

1. Potapenkova I.V., Yarmonova E.N. [Problems of managerial decision-making using artificial intelligence in public relations, which are the sphere of public administration]. *Vestnik Voronezhskogo instituta MVD Rossii*, 2023, no. 4, pp. 301–304. (In Russ.)
URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/problemy-prinyatiya-upravlencheskih-resheniy-s-ispolzovaniem-iskusstvennogo-intellekta-v-obschestvennyh-otnosheniyah/viewer>
2. Steshenko I.V. [Artificial intelligence in solving problems of state management of the monetary system]. *Finansovyi menedzhment*, 2025, no. 5, pp. 319–323. (In Russ.) DOI: 10.25806/fm-52025
3. Lukovnikov N.V., Mingaleva Zh.A. [The role of artificial intelligence in improving the system for management of holdings and complex integrated structures]. *Sotsial'nye i ekonomicheskie sistemy*, 2023, no. 5-2, pp. 129–142. (In Russ.) EDN: DAUNEZ
4. Zhang J. [Optimizing management in Chinese industry: Integrating artificial intelligence and data management]. *Innovatsii i investitsii*, 2025, no. 3, pp. 108–111. (In Russ.) EDN: IBCJLH
5. Mityunin V.M. [Artificial intelligence as a project management tool in the construction industry of the Russian Federation]. *Modern Economy Success*, 2024, no. 6, pp. 214–219. (In Russ.)
DOI: 10.58224/2500-3747-2024-6-214-219 EDN: IVQMNW
6. Dorogovtseva A.A., Ovcharenko N.K. [Artificial intelligence in the corporate management system: Evolution, innovation and prospects]. *Ekonomika, predprinimatel'stvo i pravo*, 2024, vol. 14, iss. 11, pp. 6259–6272. (In Russ.) DOI: 10.18334/epp.14.11.121944 EDN: KQRQVX
7. Dmitrieva N.V. [Prospects for the development of artificial intelligence in management]. *Ekonomika i predprinimatel'stvo*, 2025, no. 3, pp. 1077–1079. (In Russ.) DOI: 10.34925/EIP.2025.176.3.193 EDN: STSLQB
8. Frolikov A.V., Trubin A.E., Aleksakhin A.N. et al. [Prospects and risks of using AI technology in corporate management]. *Vestnik Rossiiskogo ekonomicheskogo universiteta imeni G.V. Plekhanova*, 2025, vol. 22, iss. 1, pp. 198–208. (In Russ.) DOI: 10.21686/2413-2829-2025-1-198-208 EDN: DLQPVC
9. Muminova S.R. [Artificial intelligence as a tool for public management in tourism]. *Srednerusskii vestnik obshchestvennykh nauk*, 2022, vol. 17, iss. 5, pp. 172–182. (In Russ.)
DOI: 10.22394/2071-2367-2022-17-5-172-182 EDN: LREUNA
10. Andriyanov A.M., Barbakov O.M., Konev Yu.M. [Artificial intelligence subjectivity in the implementation of public administration: The cybernetic aspect]. *Izvestiya vysshikh uchebnykh zavedenii. Sotsiologiya. Ekonomika. Politika*, 2025, vol. 18, iss. 4, pp. 7–22. (In Russ.)
DOI: 10.31660/1993-1824-2025-4-7-22 EDN: JDLFLA
11. Dudikhin V.V., Shevtsova I.V. [Smart management using artificial intelligence]. *Gosudarstvennoe upravlenie. Elektronnyi vestnik*, 2020, no. 81, pp. 49–65. (In Russ.)
DOI: 10.24411/2070-1381-2019-10078 EDN: ADZAXT

12. Khatuev D.I., Magomadov R.A.M. [Using artificial intelligence to control micropower grids in remote regions]. *Ekonomika i upravlenie: problemy, resheniya*, 2024, vol. 12, iss. 11, pp. 72–79. (In Russ.) DOI: 10.36871/ek.up.p.r.2024.11.12.008 EDN: FUWFRW
13. Sadkovskaya N.E., Lyapichev N.A., Dorofeeva L.O. [Artificial intelligence and the quality of public administration]. *Naukoemkie tekhnologii*, 2022, vol. 23, iss. 8, pp. 54–59. (In Russ.) DOI: 10.18127/j19998465-202208-06 EDN: MQMKCT
14. Borisova O.V., Doronina T.V. [Application of artificial intelligence technologies in State and municipal management]. *Vestnik GGU*, 2021, no. 5, pp. 59–66. (In Russ.) EDN: WNOZAO
15. Morunova G.V., Silakova L.V., Zadneprovskii A.A. et al. [Introduction of artificial intelligence into public finance and business management as a factor of sustainable development of territories]. *Ekonomika. Nalogi. Pravo*, 2025, vol. 18, iss. № 4, pp. 57–70. (In Russ.) DOI: 10.26794/1999-849X-2025-18-4-57-70 EDN: ZJLCDK
16. Davydova Yu.A., Matyukhin A.V., Anan'evskaya E.A. [Artificial intelligence in political management: Trends and prospects]. *Zhurnal politicheskikh issledovaniy*, 2023, vol. 7, iss. 4, pp. 100–113. (In Russ.) DOI: 10.12737/2587-6295-2023-7-4-100-113 EDN: CTDXTA
17. Makarova O.N., Martynenko O.V., Poleshchuk S.M. [Use of artificial intelligence technologies in organizational management]. *Nauchnyi zhurnal NIU ITMO. Seriya: Ekonomika i ekologicheskii menedzhment*, 2025, no. 3, pp. 66–75. (In Russ.) DOI: 10.17586/2310-1172-2025-18-3-66-75 EDN: ELYWRA
18. Lips M. Digital transformation in the public sector. Cheltenham, Edward Elgar Publishing, 2024, 210 p. DOI: 10.4337/9781803923895.00010
19. Allen J., Loo J., Luna J. Governing intelligence: Singapore's evolving AI governance framework. *Cambridge Forum on AI: Law and Governance*, 2025, no. 1, pp. 1–12. DOI: 10.1017/cfl.2024.12
20. Androniceanu A., Georgescu I. E-Government in European Countries, a Comparative Approach Using the Principal Components Analysis. *NISPACE Journal of Public Administration and Policy*, 2021, vol. 14, iss. 2, pp. 45–68. DOI: 10.2478/nispa-2021-0015
21. Madan R., Ashok M. AI adoption and diffusion in public administration: A systematic literature review and future research agenda. *Government Information Quarterly*, 2023, vol. 40, iss. 1. DOI: 10.1016/j.giq.2022.101774
22. Zuiderwijk A., Chen Y.-C., Salem F. Implications of the use of artificial intelligence in public governance: A systematic literature review and a research agenda. *Government Information Quarterly*, 2021, vol. 38, iss. 3. DOI: 10.1016/j.giq.2021.101577

Conflict-of-interest notification

We, the authors of this article, bindingly and explicitly declare of the partial and total lack of actual or potential conflict of interest with any other third party whatsoever, which may arise as a result of the publication of this article. This statement relates to the study, data collection and interpretation, writing and preparation of the article, and the decision to submit the manuscript for publication.