

Использование проектно-ориентированного подхода и искусственного интеллекта в государственном управлении: цели, задачи и риски

Кадыков К. Д.^{1, 2}

¹ Правительство Москвы, Государственное бюджетное учреждение города Москвы «Финансово-хозяйственное управление», Москва, Российская Федерация;

² Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, Среднерусский институт управления, Орел, Российская Федерация; Kliman93@mail.ru

РЕФЕРАТ

Цель. Исследование направлено на комплексный анализ целей, задач и рисков интеграции проектно-ориентированного подхода и технологий искусственного интеллекта в систему государственного управления Российской Федерации. В условиях перехода к новому этапу цифровой трансформации государственного управления на основе данных возникает необходимость научного обоснования механизмов встраивания интеллектуальных технологий в проектную деятельность органов власти.

Методы. Методологическую основу работы составил системный подход, позволивший рассмотреть интеграцию искусственного интеллекта и проектного управления как единый эволюционный процесс. Проведен контент-анализ стратегических документов Российской Федерации и нормативных актов Европейского союза. Использован метод сравнительного анализа для сопоставления отечественных и зарубежных практик внедрения интеллектуальных систем поддержки принятия решений в государственном секторе.

Результаты. В ходе исследования выявлены и систематизированы ключевые направления трансформации проектного управления: автоматизация рутинных операций, предиктивная аналитика рисков и интеллектуальная поддержка принятия решений. Предложено авторское определение понятия «интеллектуальное проектное управление в государственном секторе» и разработана система индикаторов оценки эффективности. На основе эмпирических данных подтверждена результативность внедрения интеллектуальных технологий в государственное управление. Разработана классификация рисков внедрения, включающая технологические, правовые, этические и кадровые аспекты.

Выводы. Сделан вывод о том, что успешная интеграция искусственного интеллекта в проектное управление возможна только при создании специализированной регуляторной среды, закрепляющей принцип «человек в контуре управления». Обосновано, что интеграция искусственного интеллекта обладает системными преимуществами перед альтернативными подходами. Предложен комплекс мер по минимизации рисков, включающий развитие национальной инфраструктуры данных, внедрение стандартов объяснимого искусственного интеллекта и реализацию программ цифровой грамотности для государственных служащих.

Ключевые слова: проектно-ориентированный подход, искусственный интеллект, государственное управление, цифровая трансформация, национальные проекты, риски внедрения ИИ, предиктивная аналитика, управление на основе данных.

Для цитирования: Кадыков К. Д. Использование проектно-ориентированного подхода и искусственного интеллекта в государственном управлении: цели, задачи и риски // Управленческое консультирование. 2026. № 3. С. 58–66. EDN TJGVRG

Using Project-Oriented Approach and Artificial Intelligence in Public Administration: Goals, Objectives and Risks

Klim D. Kadykov^{1, 2}

¹ Moscow Government, State Budgetary Institution “Financial and Economic Administration”, Moscow, Russian Federation;

² Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, Central Russian Institute of Management, Orel, Russian Federation; Kliman93@mail.ru

ABSTRACT

Goal. The study aims to comprehensively analyze the goals, objectives, and risks of integrating a project-oriented approach and artificial intelligence (AI) technologies into the public administration system of the Russian Federation. In the context of the transition to a data-driven public administration model and the implementation of large-scale national projects, there is a need to transform traditional bureaucratic procedures into flexible, adaptive mechanisms.

Methods. The methodological basis of the work was a systematic approach, which allowed considering the integration of AI and project management as a single evolutionary process. A content analysis of strategic documents of the Russian Federation (including the updated National Strategy for the Development of AI until 2030) and EU regulations was carried out. The method of comparative analysis was used to compare domestic and foreign practices of implementing intelligent decision support systems in the public sector.

Results. The study identified and systematized key areas of project management transformation: automation of routine operations, predictive risk analytics, and intelligent decision support. An author's definition of "intelligent project management in the public sector" is proposed, along with a system of performance indicators. Based on empirical data, the effectiveness of AI integration in public administration is confirmed. A classification of risks has been developed, including technological, legal, ethical, and personnel aspects.

Conclusions. It is concluded that the successful integration of AI into project management is possible only with the creation of a specialized regulatory environment that enshrines the "human-in-the-loop" principle. The integration of AI is shown to have systemic advantages over alternative approaches. A set of measures to minimize risks is proposed, including the development of national data infrastructure, the introduction of Explainable Artificial Intelligence standards, and the implementation of digital literacy programs for civil servants.

Keywords: project-oriented approach, artificial intelligence, public administration, digital transformation, national projects, AI implementation risks, predictive analytics, data-driven management.

For citation: Kadykov K. D. Using Project-Oriented Approach and Artificial Intelligence in Public Administration: Goals, Objectives and Risks // Administrative Consulting. 2026. No. 3. P. 58–66. EDN TJGVRG

Введение

Современный этап развития государственного управления характеризуется фундаментальным противоречием между возрастающей сложностью и динамикой общественных процессов и относительной статичностью традиционных бюрократических механизмов [1; 14]. В Российской Федерации ответом на этот вызов стало внедрение проектно-ориентированного подхода, институционализированного через систему национальных проектов. Однако, как показывает практика реализации нацпроектов в 2018–2024 гг., классические инструменты проектного менеджмента (календарно-сетевое планирование, ручной мониторинг контрольных точек) уже не обеспечивают необходимой скорости и качества принятия решений [12].

В этих условиях интеграция технологий искусственного интеллекта (ИИ) в методологию государственного управления рассматривается не как дань моде, а как императив повышения эффективности [17]. Обновленная «Национальная стратегия развития искусственного интеллекта на период до 2030 года» ставит задачу обеспечить массовое внедрение ИИ в отраслях экономики и социальной сферы, а также в системе госуправления¹. Запуск нового национального проекта «Экономика данных и цифровая трансформация государства» в 2025 г.² фиксирует переход к качественно новой модели — управлению на основе данных [18].

¹ О развитии искусственного интеллекта в Российской Федерации: Указ Президента РФ от 10.10.2019 № 490 (ред. от 15.02.2024) // Собрание законодательства РФ. 2019. № 41. Ст. 5700.

² Паспорт национального проекта «Экономика данных и цифровая трансформация государства» (утв. 2025 г.) [Электронный ресурс]. URL: <https://digital.gov.ru> (дата обращения: 15.01.2026).

Актуальность исследования обусловлена необходимостью научного осмысления процессов синергии проектного подхода и технологий ИИ. Несмотря на наличие работ, посвященных цифровизации госуправления (Е. М. Стырин, Н. Е. Дмитриева [12], Л. А. Василенко [2]), специфика применения ИИ именно в проектной деятельности госорганов изучена недостаточно. Большинство исследований фокусируется либо на технических аспектах, либо на общих вопросах цифровой экономики, оставляя за скобками конкретные управленческие риски и механизмы их минимизации [21].

Целью данной статьи является выявление ключевых целей и задач интеграции ИИ в проектное управление в госсекторе, а также систематизация рисков, препятствующих этому процессу. Гипотеза исследования состоит в том, что ИИ способен трансформировать проектное управление из инструмента контроля в инструмент развития, при условии преодоления институциональных и технологических барьеров.

Теоретические основы

Проектно-ориентированный подход в системе государственного и муниципального управления (ГМУ) представляет собой методологию организации деятельности, направленную на достижение уникальных результатов в условиях временных и ресурсных ограничений [3; 4]. В отличие от процессного подхода, ориентированного на стабильное функционирование, проектный подход нацелен на изменения.

Искусственный интеллект в контексте ГМУ следует рассматривать как совокупность технологий (машинное обучение, обработка естественного языка, компьютерное зрение), позволяющих автоматизировать когнитивные функции госслужащих [8; 22]. Теоретическая модель интеграции ИИ и проектного управления базируется на концепции «дополненного интеллекта» (Augmented Intelligence), где алгоритмы не заменяют человека, а усиливают его аналитические способности [23].

В рамках настоящего исследования предлагается авторское определение: интеллектуальное проектное управление в государственном секторе — это методология организации проектной деятельности органов государственной власти, основанная на системном применении технологий искусственного интеллекта для автоматизации сбора и анализа данных, прогнозирования рисков, формирования управленческих рекомендаций и обеспечения адаптивного реагирования на изменения внешней среды при сохранении принципа финальной ответственности человека за принятые решения.

Предлагается авторская модель интеграции ИИ в проектный цикл государственного управления, включающая четыре уровня:

- 1) информационный — автоматизированный сбор данных из разнородных источников (государственные информационные системы, электронный бюджет, открытые данные);
- 2) аналитический — применение алгоритмов машинного обучения для выявления паттернов, аномалий и прогнозирования рисков;
- 3) рекомендательный — генерация управленческих рекомендаций на основе сценарного моделирования с оценкой последствий альтернативных решений;
- 4) адаптивный — непрерывная обратная связь и самообучение системы на основе результатов принятых решений.

Для оценки эффективности интеграции ИИ в проектное управление предлагается система индикаторов [6]:

- 1) коэффициент автоматизации мониторинга — доля операций, выполняемых без ручного вмешательства (целевое значение — не менее 60%);
- 2) точность предиктивных моделей — доля верно спрогнозированных рисков событий (не менее 75%);
- 3) сокращение времени подготовки управленческих решений (на 40–50%);

- 4) индекс цифровой зрелости проектного управления — интегральный показатель по шкале от 1 до 5;
- 5) доля проектов, завершенных в установленные сроки и в рамках бюджета;
- 6) экономия бюджетных средств на администрирование и мониторинг (в процентах к базовому уровню);
- 7) уровень удовлетворенности пользователей — оценка государственными служащими полезности интеллектуальных инструментов по шкале от 1 до 10.

Трансформация проектного управления под воздействием ИИ происходит на трех уровнях:

1. Описательная аналитика (Descriptive Analytics): автоматический сбор и структурирование данных о ходе реализации проектов из разнородных источников (ГИС, электронный бюджет, соцсети и пр.).
2. Предиктивная аналитика (Predictive Analytics): использование исторических данных для прогнозирования будущих событий (срывов сроков, кассовых разрывов) [7; 9].
3. Прескриптивная аналитика (Prescriptive Analytics): формирование рекомендаций по корректирующим действиям для руководителей проектов [13].

Результаты

Анализ практики внедрения ИИ в деятельность федеральных и региональных органов власти РФ позволил выделить три ключевых направления (кластера задач), решаемых с помощью интеллектуальных технологий³ [5].

1. Автоматизация рутинных операций и мониторинга (RPA + NLP).

Значительная часть трудозатрат проектных офисов связана с обработкой отчетности. Технологии обработки естественного языка (NLP) позволяют автоматически извлекать смысловые сущности из текстовых документов (отчетов подрядчиков, протоколов совещаний) и сверять их с плановыми показателями.

Пример: Интеллектуальные системы мониторинга строительства объектов капиталовложений (использующие компьютерное зрение и данные с БПЛА) позволяют в автоматическом режиме фиксировать отставание от графика, исключая человеческий фактор и приписки. Это решает задачу повышения достоверности данных, на основе которых принимаются управленческие решения.

Так, по данным компании «Скайер», реализовавшей более 1000 проектов мониторинга в 80 регионах России, применение беспилотных летательных аппаратов с модулями компьютерного зрения позволяет сократить затраты на дистанционный контроль строительных объектов до 85 %, обеспечивая объективную фиксацию хода работ с точностью, недостижимой при традиционных методах геодезического контроля⁴.

2. Предиктивная аналитика и управление рисками.

Это наиболее значимое направление с точки зрения повышения эффективности [9]. Обученные на массивах данных о реализации тысяч госконтрактов нейросети способны выявлять неочевидные паттерны, предшествующие возникновению проблем [20].

Показательным примером является опыт Федеральной налоговой службы России. Внедрение автоматизированной системы контроля «АСК НДС-2», использующей

³ Искусственный интеллект в государственном управлении (Обзор 2024–2025 гг.) [Электронный ресурс] // TAdviser. 2025. URL: <https://www.tadviser.ru> (дата обращения: 15.01.2026).

⁴ Мониторинг строительства с использованием беспилотных летательных аппаратов: опыт и перспективы [Электронный ресурс] // Геоскан. 2024. URL: <https://www.geoscan.ru> (дата обращения: 10.01.2026).

алгоритмы машинного обучения для выявления налоговых разрывов, позволило сократить долю незаконного возмещения НДС с 8 % до менее чем 1 % за период 2014–2024 гг. В 2024 г. доходы от аналитической работы ФНС составили 258 млрд руб. (63 % совокупных поступлений от контрольной деятельности), а доля добровольных уточнений налогоплательщиков достигла 56 %, что свидетельствует об эффективности предиктивного подхода⁵.

Механизм: Система анализирует косвенные признаки (частота смены кадров у подрядчика, задержки в подаче промежуточной документации, негативный фон в СМИ) и рассчитывает вероятность срыва сроков проекта за 6–9 месяцев до наступления события. Это позволяет куратору проекта перейти от реактивного реагирования («тушения пожаров») к проактивному управлению рисками.

3. Интеллектуальная поддержка принятия решений (DSS).

В условиях высокой неопределенности и многофакторности государственных задач руководителю сложно учесть все взаимосвязи [22; 23]. ИИ-ассистенты могут моделировать сценарные прогнозы («что будет, если...»). Пример: при планировании национального проекта система может рассчитать мультипликативный эффект от инвестиций в различные отрасли, предложив оптимальное распределение бюджета для достижения целевых показателей (например, роста ВВП или снижения бедности) [10].

Опыт Нижегородской области подтверждает эффективность интеллектуальных систем на региональном уровне. В регионе внедрены 16 сервисов на основе ИИ для государственного управления, в том числе система «Цифровой городской», осуществляющая мониторинг общественного порядка с использованием компьютерного зрения. Внедрение обеспечило повышение раскрываемости правонарушений на 30 % и снижение уровня уличной преступности на 34 %⁶.

Таким образом, проведенный анализ позволил выявить ключевые цели интеграции ИИ в проектное управление в государственном секторе: повышение оперативности и достоверности мониторинга, переход от реактивного к проактивному управлению рисками, формирование доказательной базы для принятия стратегических решений. К основным задачам относятся: автоматизация рутинных операций проектных офисов, создание предиктивных моделей управления рисками и разработка интеллектуальных систем поддержки принятия решений.

Обсуждение

Полученные результаты подтверждают высокий потенциал ИИ, однако их внедрение в российскую практику сталкивается с рядом специфических проблем, требующих обсуждения.

Во-первых, это проблема «черного ящика» (Black Box Problem). В отличие от бизнеса, где важен финансовый результат, в государственном управлении критически важна процедурная справедливость и обоснованность решений [24]. Использование глубоких нейросетей (Deep Learning), логика работы которых непрозрачна для пользователя, создает правовой тупик. Если ИИ рекомендует перераспределить средства с одного регионального проекта на другой, чиновник должен иметь возможность объяснить это решение контролирующим органам и общественности. Без внедрения технологий «объяснимого ИИ» (Explainable AI, XAI) массовое применение предиктивной аналитики в ГМУ невозможно.

⁵ Цифровизация в Федеральной налоговой службе (ФНС) [Электронный ресурс] // TAdviser. 2024. URL: <https://www.tadviser.ru> (дата обращения: 10.01.2026).

⁶ Искусственный интеллект в государственном управлении: обзор региональных практик [Электронный ресурс] // TAdviser. 2025. URL: <https://www.tadviser.ru> (дата обращения: 10.01.2026).

Во-вторых, качество данных. Эффективность алгоритмов напрямую зависит от чистоты обучающих выборок [15]. В российском госсекторе данные часто фрагментированы, дублируются в различных ведомственных системах и имеют низкую степень актуальности. Как справедливо отмечают Л. А. Василенко и В. В. Зотов, цифровизация хаоса приводит лишь к «автоматизированному хаосу» [2]. Необходима предварительная работа по созданию единых пространств данных («озер данных») и гармонизации справочников.

В-третьих, этические риски. Зарубежный опыт (в частности, кейсы использования ИИ в судебной системе США и социальных службах Нидерландов) показывает опасность алгоритмической предвзятости [19]. Если исторические данные содержат следы дискриминации или системных ошибок прошлого, ИИ будет их воспроизводить и масштабировать. Для России с ее культурным и региональным разнообразием этот риск особенно актуален.

Вместе с тем необходимо подчеркнуть, что потенциал ИИ в проектном управлении не ограничивается совершенствованием контрольных функций. Искусственный интеллект создает качественно новые управленческие возможности, трансформирующие проектное управление из инструмента контроля в инструмент развития. Предиктивные модели позволяют выявлять «точки роста» — направления и территории с наибольшим потенциалом социально-экономического развития [22]. Алгоритмы оптимизации обеспечивают адаптивное перераспределение ресурсов между проектами в режиме реального времени [23]. Генеративные модели ИИ открывают возможности для сценарного моделирования развития территорий, формирования и сравнения альтернативных стратегий достижения целевых показателей [11]. Механизм перехода от контроля к развитию заключается в переориентации управленческого фокуса с фиксации отклонений на генерацию и оценку сценариев развития при сохранении принципа финальной ответственности человека.

Риски и ограничения

На основе проведенного анализа предлагается следующая классификация рисков интеграции ИИ в проектное управление:

1. Технологические риски:
 - Низкое качество и разрозненность данных [15].
 - Технологическая зависимость от иностранных вендоров (актуально в условиях санкций).
 - Риски информационной безопасности и утечек чувствительных данных.
2. Правовые риски:
 - Отсутствие четкого распределения ответственности за решения, принятые с использованием ИИ [24].
 - Пробелы в регулировании прав интеллектуальной собственности на алгоритмы и созданные ими продукты [16].
3. Организационно-кадровые риски:
 - Дефицит квалифицированных специалистов (Data Scientists) в госсекторе из-за неконкурентных зарплат.
 - Сопrotивление персонала, воспринимающего ИИ как угрозу своему статусу или занятости.
 - Утрата компетенций: чрезмерное полагание на подсказки системы может привести к деградации аналитических навыков сотрудников.
4. Социально-политические риски:
 - Снижение доверия граждан к государству в случае ошибок алгоритмов [19].
 - Риск «цифрового тоталитаризма» и нарушения приватности.

Заключение

Интеграция проектно-ориентированного подхода и искусственного интеллекта является безальтернативным вектором развития государственного управления. ИИ трансформирует проектную деятельность, превращая ее из бюрократической процедуры в гибкий, адаптивный процесс.

В отличие от традиционного проектного управления, основанного на линейном планировании и ручном контроле контрольных точек, а также от процессного подхода, ориентированного на воспроизводство типовых операций, интеграция ИИ обеспечивает системные преимущества: способность обрабатывать массивы разнородных данных в режиме реального времени, прогнозировать риски на основе выявления неочевидных паттернов, генерировать и оценивать альтернативные сценарии. Механизм трансформации включает: замену ручного сбора отчетности автоматизированным мониторингом, переход от календарно-сетевое планирования к динамическому перепланированию на основе предиктивных моделей и замену единоличных экспертных оценок коллегиальным принятием решений с опорой на интеллектуальные системы поддержки.

Для успешной реализации этого потенциала необходимо:

1. Развивать национальную инфраструктуру данных, обеспечивая их интероперабельность.
2. Закрепить в нормативной базе принцип ответственности человека за финальное решение (human-in-the-loop).
3. Внедрять этические кодексы использования ИИ в госсекторе.
4. Реализовывать масштабные программы переподготовки госслужащих.

Дальнейшие исследования должны быть направлены на разработку методик оценки социально-экономической эффективности внедрения конкретных ИИ-инструментов в деятельность органов власти.

Проведенное исследование позволило достичь поставленной цели: выявлены ключевые цели интеграции ИИ в проектное управление (повышение оперативности мониторинга, переход к проактивному управлению рисками, формирование доказательной базы), систематизированы задачи (автоматизация операций, создание предиктивных моделей, разработка систем поддержки решений) и классифицированы риски (технологические, правовые, организационно-кадровые, социально-политические). Подтверждена гипотеза о способности ИИ трансформировать проектное управление из инструмента контроля в инструмент развития при условии формирования адекватной институциональной среды.

Литература

1. *Брычев А. С.* Применение искусственного интеллекта в органах государственной власти: вызовы, вопросы и перспективы // Вестник Евразийской науки. 2024. Т. 16, № S6. URL: <https://esj.today/11favn624.html>. EDN FCWPSM
2. *Василенко Л. А., Зотов В. В.* Цифровизация публичного управления в России: риски, казусы, проблемы // Цифровая социология. 2020. Т. 3, № 2. С. 4–16. DOI: 10.26425/2658-347X-2020-2-4-16; EDN DUXMRV
3. *Восканян Н. М., Коробицина Е. С.* Внедрение искусственного интеллекта в проектное управление: практики и вызовы // Экономика и право. Современное состояние и перспективы развития. Петрозаводск, 2024. С. 143–150. EDN JJMLQO
4. *Гусева М. Н., Брикошина И. С., Глебанов А. И.* Перспективы использования искусственного интеллекта в проектном управлении // Экономика и предпринимательство. 2024. № 1 (162). С. 1002–1007. DOI: 10.34925/EIP.2024.162.1.193; EDN TZSLCS
5. *Дзгоев В. Д., Цуциев М. А.* Искусственный интеллект в государственном управлении // Бюджет. 2025. № 2. URL: <https://bujet.ru/article/498593.php>. EDN ZDKHCE
6. *Добролюбова Е. И.* Оценка цифровой зрелости государственного управления // Информационное общество. 2021. № 2. С. 37–52. DOI 10.52605/16059921_2021_02_37; EDN ZSEGM

7. *Июпова Л. К.* Управление проектами на базе искусственного интеллекта: глобальная революция // *Инновации и инвестиции*. 2023. № 11. С. 119–122. EDN OSAQYK
8. *Кабанова Е. Е.* Искусственный интеллект в государственном управлении: ключевые проблемы и перспективы применения // *Russian Journal of Management*. 2025. Т. 13, № 2. С. 1–14. DOI: 10.29039/2500-1469-2025-13-2-1-14; EDN THNZKD
9. *Мусаева А.* Искусственный интеллект в проектном управлении: возможности и вызовы // *Journal of Monetary Economics and Management*. 2024. № 9. С. 324–328. DOI 10.26118/2782-4586.2024.50.45.066; EDN KDGQEX
10. *Саидов Ш. П.* Влияние искусственного интеллекта на экономику // *Актуальные вопросы современной экономики*. 2023. № 3. С. 636–644.
11. *Стырин Е. М.* Государство как платформа: подходы к реализации // *Государственное управление. Электронный вестник*. 2022. № 90. С. 169–185. DOI 10.24412/2070-1381-2022-90-169-185
12. *Стырин Е. М., Дмитриева Н. Е.* Цифровая трансформация в государственном управлении. М. : Изд-во ВШЭ, 2023. 245 с.
13. *Федотова М. А.* Технологии искусственного интеллекта при прогнозировании эффективности командной работы // *Научный результат. Социология и управление*. 2019. Т. 5. № 2. С. 93–106. DOI 10.18413/2408-9338-2019-5-2-0-9; EDN DPUZQ
14. *Brynjolfsson E., McAfee A.* *The Second Machine Age*. New York: W. W. Norton, 2014. 336 p.
15. *Cate F. H.* *Government Data Mining* // *Harvard Civil Rights-Civil Liberties Law Review*. 2008. Vol. 43, N 2. P. 435–489.
16. *European AI Act: Regulation (EU) 2024/1689* // *Official Journal of the European Union*. 2024. URL: <https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2024/1689/oj>
17. *Margetts H., Dunleavy P.* *The Second Wave of Digital-Era Governance* // *Philosophical Transactions of the Royal Society A*. 2013. Vol. 371. DOI 10.1098/rsta.2012.0382
18. *OECD. Artificial Intelligence in Society*. Paris: OECD Publishing, 2019. DOI 10.1787/eedfee77-en.
19. *O’Neil C.* *Weapons of Math Destruction*. New York: Crown, 2016. 272 p.
20. *Ratti C. et al.* *Mobile Landscapes* // *Environment and Planning B*. 2006. Vol. 33, N 5. P. 727–748.
21. *Sun T. Q., Medaglia R.* *Mapping the Challenges of AI in Public Sector* // *Government Information Quarterly*. 2019. Vol. 36, N 2. DOI 10.1016/j.giq.2018.09.008
22. *Valle-Cruz D. et al.* *A Review of AI in Government* // *ACM Digital Government*. 2020. Vol. 1, N 4. P. 91–99. DOI 10.1145/3404140
23. *Wirtz B. W., Weyerer J. C., Geyer C.* *AI and the Public Sector* // *International Journal of Public Administration*. 2019. Vol. 42, № 7. P. 596–615. DOI 10.1080/01900692.2018.1498103
24. *Zuiderwijk A. et al.* *Implications of AI in Public Governance* // *Government Information Quarterly*. 2021. Vol. 38. Article 101577. DOI 10.1016/j.giq.2021.101577; EDN VENVHZ

Конфликт интересов

Автор заявляет об отсутствии конфликта интересов.

Об авторе:

Кадыков Клим Дмитриевич, Правительство Москвы, Государственное бюджетное учреждение города Москвы «Финансово-хозяйственное управление», Москва, Российская Федерация; аспирант, кафедра истории политологии и государственной политики, Среднерусский институт управления, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации (Орел, Российская Федерация); Kliman93@mail.ru

References

1. *Brycheev A. S.* Application of artificial intelligence in public authorities: challenges, issues and prospects // *Bulletin of Eurasian Science [Vestnik Evrazijskoj nauki]*. 2024. Vol. 16, N S6. URL: <https://esj.today/11fav624.html>. (In Russ.). EDN FCWPSM
2. *Vasilenko L. A., Zotov V. V.* Digitalization of public administration in Russia: risks, cases, problems // *Digital Sociology [Tsifrovaya sotsiologiya]*. 2020. Vol. 3, N 2. P. 4–16. (In Russ.). DOI 10.26425/2658-347X-2020-2-4-16; EDN DUXMRV
3. *Voskanyan N. M., Korobitsina E. S.* Implementation of artificial intelligence in project management: practices and challenges // *Economics and Law. Current State and Development Prospects. Petrozavodsk*, 2024. P. 143–150. (In Russ.). EDN JJMLQO

4. Guseva M. N., Brikoshina I. S., Glebanov A. I. Prospects for the use of artificial intelligence in project management // Economics and Entrepreneurship [Ekonomika i predprinimatel'stvo]. 2024. N 1 (162). P. 1002–1007. (In Russ.). DOI: 10.34925/EIP.2024.162.1.193; EDN TZSLCS
5. Dzgoev V. D., Tsutsiev M. A. Artificial intelligence in public administration // Budget [Byudzhel]. 2025. N 2. URL: <https://bujet.ru/article/498593.php>. (In Russ.). EDN ZDKHCE
6. Dobrolyubova E. I. Assessment of digital maturity of public administration // Information Society [Informatsionnoe obshchestvo]. 2021. N 2. P. 37–52. (In Russ.). DOI: 10.52605/16059921_2021_02_37; EDN ZSEGML
7. Iyupova L. K. Project management based on artificial intelligence: a global revolution // Innovation and Investment [Innovatsii i investitsii]. 2023. N 11. P. 119–122. (In Russ.). EDN OSAQYK
8. Kabanova E. E. Artificial intelligence in public administration: key problems and application prospects // Russian Journal of Management. 2025. Vol. 13, N 2. P. 1–14. (In Russ.). DOI: 10.29039/2500-1469-2025-13-2-1-14; EDN THNZKD
9. Musaeva A. Artificial intelligence in project management: opportunities and challenges // Journal of Monetary Economics and Management. 2024. N 9. P. 324–328. (In Russ.). DOI 10.26118/2782-4586.2024.50.45.066; EDN KDGQEX
10. Saidov Sh. R. The impact of artificial intelligence on the economy // Current Issues of Modern Economics [Aktual'nye voprosy sovremennoi ekonomiki]. 2023. N 3. P. 636–644. (In Russ.).
11. Styrin E. M. Government as a platform: approaches to implementation // Public Administration. E-journal [Gosudarstvennoe upravlenie. Elektronnyi vestnik]. 2022. N 90. P. 169–185. (In Russ.). DOI 10.24412/2070-1381-2022-90-169-185
12. Styrin E. M., Dmitrieva N. E. Digital transformation in public administration. Moscow: HSE Publishing House, 2023. 245 p. (In Russ.).
13. Fedotova M. A. Artificial intelligence technologies in predicting the effectiveness of teamwork // Research Result. Sociology and Management [Nauchnyi rezul'tat. Sotsiologiya i upravlenie]. 2019. Vol. 5, N 2. P. 93–106. (In Russ.). DOI 10.18413/2408-9338-2019-5-2-0-9; EDN DPDUZQ
14. Brynjolfsson E., McAfee A. The Second Machine Age. New York: W. W. Norton, 2014. 336 p.
15. Cate F. H. Government Data Mining // Harvard Civil Rights-Civil Liberties Law Review. 2008. Vol. 43, N 2. P. 435–489.
16. European AI Act: Regulation (EU) 2024/1689 // Official Journal of the European Union. 2024. URL: <https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2024/1689/oj>
17. Margetts H., Dunleavy P. The Second Wave of Digital-Era Governance // Philosophical Transactions of the Royal Society A. 2013. Vol. 371. DOI 10.1098/rsta.2012.0382
18. OECD. Artificial Intelligence in Society. Paris: OECD Publishing, 2019. DOI 10.1787/eedfee77-en.
19. O'Neil C. Weapons of Math Destruction. New York: Crown, 2016. 272 p.
20. Ratti C. et al. Mobile Landscapes // Environment and Planning B. 2006. Vol. 33, N 5. P. 727–748.
21. Sun T. Q., Medaglia R. Mapping the Challenges of AI in Public Sector // Government Information Quarterly. 2019. Vol. 36, N 2. DOI 10.1016/j.giq.2018.09.008
22. Valle-Cruz D. et al. A Review of AI in Government // ACM Digital Government. 2020. Vol. 1, N 4. P. 91–99. DOI 10.1145/3404140
23. Wirtz B. W., Weyerer J. C., Geyer C. AI and the Public Sector // International Journal of Public Administration. 2019. Vol. 42, № 7. P. 596–615. DOI 10.1080/01900692.2018.1498103
24. Zuiderwijk A. et al. Implications of AI in Public Governance // Government Information Quarterly. 2021. Vol. 38. Article 101577. DOI 10.1016/j.giq.2021.101577; EDN VENVHZ

Conflict of interests

The author declares no relevant conflict of interests.

About the author:

Klim D. Kadykov, Moscow Government, State Budgetary Institution “Financial and Economic Administration”, Moscow, Russian Federation; PhD Candidate, Department of History of Political Science and State Policy, Central Russian Institute of Management, Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (Orel, Russian Federation); Kliman93@mail.ru

Поступила в редакцию: 06.02.2026
 Поступила после рецензирования: 25.03.2026
 Принята к публикации: 27.05.2026

The article was submitted: 06.02.2026
 Approved after reviewing: 25.03.2026
 Accepted for publication: 27.05.2026

© Кадыков К. Д., 2026