

*Круглый стол*

# Региональное управление с интеллектом

## В круглом столе принимают участие

**Сергей ВОТЯКОВ,**  
GR-директор компании PIX Robotics

**Дмитрий ДЕМИДОВ,**  
руководитель Лаборатории инноваций НОРБИТ

**Максим МИЛКОВ,**  
руководитель направления «Искусственный интеллект» «Софтлайн Решения» (ГК Softline)

**Игорь НЕМОВ,**  
советник руководителя направления «Т1 ИИ»

Инструменты искусственного интеллекта проникают в различные сферы деятельности. И региональное госуправление – не исключение. Активно формируется правовая база, в частности, определены правила обработки персональных данных в ИИ-системах, национальным стандартом закреплены принципы сертификации соответствующих решений. В то же время на пути внедрения технологии остаются барьеры, ряд вопросов требуют проработки на законодательном уровне. Мы попросили участников заочного круглого стола оценить потенциал внедрения ИИ-инструментов в госуправлении и уровень доверия к первым результатам применения технологии.

**Как вы оцениваете уровень зрелости правовой базы применения средств ИИ в госуправлении?**

**Какие барьеры пока еще остаются? Каких решений и нормативных документов не хватает в части применения результатов работы ИИ, сбора и использования данных для обучения нейросети?**



**Сергей ВОТЯКОВ:**

Сегодня уровень зрелости правового регулирования можно охарактеризовать как стадию активного формирования: стратегические цели

уже обозначены, но детальные регламенты пока отстают. Ключевыми барьерами остаются неопределенность в вопросах ответственности за решения, принимаемые ИИ, а также низкое качество ведомственных данных, используемых для обучения моделей. Особенно остро ощущается нехватка методик валидации результатов работы ИИ, критериев доверенности готовых ИИ-продуктов и стандартов по обращению с данными, подготовленными для обучения алгоритмов. Для преодоления этих преград необходима

координация действий региональных органов власти – возможно, через федеральный центр компетенций или координационный совет.



**Дмитрий ДЕМИДОВ:**

На мой взгляд, правовая база соответствует требованиям действительности. Допускать ИИ до принятия решений без участия человека пока точно рано. Это связано и с уровнем развития технологий, и с множеством нюансов, исключающих такой вариант.

При этом применение ИИ не имеет значимых барьеров в области, где интеллектуальный инструмент выполняет задачи по обработке информации и ускоряет процессы госуправления. В большинстве случаев здесь хватает действующих документов, регламентирующих процессы обращения с обычными и персональными данными.



**Максим МИЛКОВ:**

К 2025 г. правовое регулирование искусственного интеллекта в государственном управлении в России перешло в стадию активного формирования. Оно объединяет новые законы и национальные стандарты, выстраивая комплексную систему контроля и поддержки технологий ИИ.

Федеральный закон № 233-ФЗ от 8 августа 2024 г. установил правила обработки персональных данных в ИИ-системах, а национальные стандарты, включая ГОСТ Р 71688-2024, закрепили принципы сертификации таких решений. Минцифры разрабатывает Концепцию регулирования ИИ до 2030 г., при этом

акцент сделан на этических нормах, безопасности данных и поддержке инноваций. Этот прагматичный гибридный подход сочетает развитие технологий с контролем над рисками.

Однако на практике остаются барьеры. Внедрение ИИ в госструктурах требует значительных инфраструктурных затрат, а вопросы ответственности за решения, принимаемые алгоритмами, и прозрачности их работы по-прежнему остаются открытыми.

Недостаточно проработаны и нормы, касающиеся сбора и использования данных для обучения нейросетей: контроль качества, обезличивание информации и обязательное участие человека в принятии решений пока не закреплены на уровне стандартов.

Сейчас готовятся законодательные инициативы, которые должны закрепить эти принципы – в частности, поэтапную проверку решений ИИ человеком и создание более формализованной правовой базы для пилотных проектов.

Российское регулирование ИИ сочетает системность и инновационную гибкость, но нуждается в дальнейшем уточнении этических и правовых норм, а также в формировании института ответственности. Конечная цель – создание устойчивой нормативной среды, которая обеспечит надежное, прозрачное и ответственное применение ИИ в интересах государства и общества.



**Игорь НЕМОВ:**

Уровень зрелости применения ИИ в государственном управлении достаточно высокий: сформированы стратегические цели и показатели, обозначенные в указах Президента, реализуются нацпроекты и программы цифровой трансформации региональных органов власти. Таким образом, нормативная и организационная база для внедрения ИИ уже создана.

Однако пока не разработаны единые нормативные документы, описывающие порядок измерения эффективности автоматизации и использования интеллектуальных систем в госуправлении.

Кроме того, сохраняются вопросы, связанные с использованием данных для обучения моделей. Персональные данные требуют особой защиты, а действующие регламенты не всегда учитывают специфику работы нейросетей. При этом уже существуют технологии, позволяющие консолидировать данные и проводить обучение без нарушения законодательства.

**Какие три направления вы бы выделили в качестве первоочередных в сфере внедрения ИИ в региональное госуправление и почему? Какие факторы являются определяющими: зрелость самих решений, опыт других регионов, финансовая доступность, доступность данных для обучения?**

**Сергей ВОТЯКОВ:**

В числе приоритетных направлений развития стоит отметить интеллектуальные RPA-решения для автоматизации рутинных операций, аналитику на основе данных, а также разработку и внедрение больших языковых моделей, обученных

на региональных данных и функционирующих в закрытом контуре.

**Дмитрий ДЕМИДОВ:**

Вопрос достаточно сложный. Во-первых, не каждая структура регионального госуправления может позволить себе внедрение ИИ.

Во-вторых, приоритетные направления для этого существенно различаются в зависимости от сферы деятельности организации (здравоохранение, градостроительная политика, сельское хозяйство, транспорт и т. д.) и специфики региона.

Такие внедрения должны приходиться с федерального уровня – это связано как с высокой стоимостью ИИ-проектов, так и с тиражируемостью. Разработанные системы можно масштабировать на все регионы.

Если выделять факторы, определяющие зрелость решений, то это

опыт регионов по их внедрению. Если он положительный, то это говорит само за себя. Но финансовая доступность является решающим обстоятельством, есть бюджет – будет проект.

**Максим МИЛКОВ:**

Искусственный интеллект уже становится инструментом повышения эффективности государственного управления. Одно из ключевых направлений – автоматизация и улучшение качества госуслуг. ИИ используется для создания интеллектуальных ассистентов на порталах госуслуг, анализа обращений граждан и подготовки ответов. Это снижает нагрузку на госслужащих, ускоряет принятие решений и повышает доступность сервисов для населения.

Еще одно активно развивающееся направление – интеллектуальное территориальное планирование и мониторинг. Системы на базе ИИ помогают оптимизировать размещение социальной инфраструктуры – школ, поликлиник, транспортных узлов – и анализировать спутниковые снимки для выявления незаконныхстроек или неэффективного использования земель. Кроме того, такие инструменты применяются для прогнозирования природных и техногенных рисков, что позволяет повысить устойчивость регионов к чрезвычайным ситуациям.

Важную роль играет создание центров компетенций и инфраструктуры для масштабирования ИИ-решений. Речь идет

о федеральных и региональных площадках, где аккумулируются типовые решения и лучшие практики, а также о программах обучения госслужащих. Это делает современные технологии доступными даже для менее обеспеченных субъектов и способствует цифровому равенству между регионами.

Успех внедрения ИИ в государственном управлении во многом определяется зрелостью самих технологий – их верификацией, готовностью к тиражированию и наличием типовых решений, которые можно быстро адаптировать без значительных затрат. Опыт лидирующих регионов становится ориентиром для остальных. Финансовые ограничения по-прежнему остаются вызовом, но компенсируются централизованной поддержкой и развитием общих платформ. Не менее важны качество данных для обучения нейросетей и выстраивание межведомственного обмена. Без этого невозможно обеспечить точность, прозрачность и масштабируемость ИИ-решений.

**Игорь НЕМОВ:**

Внедрение ИИ в региональное госуправление должно быть сфокусировано на трех приоритетных направлениях. Первое – интеллектуальная обработка документации. Основная нагрузка на сотрудников органов власти связана с большим объемом документов – от обращений граждан до отчетов и регламентов. Использование ИИ позволяет автоматизировать рутинные операции, например

подготовку ответов и аналитических справок, что значительно снижает административную нагрузку.

Второе направление – выстраивание сквозных процессов обслуживания. Речь идет о цифровизации полного цикла взаимодействия с гражданином: от регистрации запроса до контроля исполнения решений. ИИ может обеспечивать маршрутизацию обращений, приоритезацию задач и контроль сроков исполнения, повышая прозрачность и скорость реагирования.

Третье – персонализация государственных и социальных услуг. Цель – переход от реактивного к проактивному государству, когда система сама предлагает гражданину подходящий алгоритм действий или меры поддержки на основе его жизненной ситуации. Это повышает качество взаимодействия с государством и делает социальную помощь адресной.

Что касается определяющих факторов, то таковыми остаются опыт регионов, уже внедривших и использующих ИИ в управлении, и финансовая готовность. Недостаток данных не критичен, поскольку основу для обучения составляют внутренние документы ведомств. Основной барьер – отсутствие в региональных бюджетах статей на ИИ-проекты и четких метрик их эффективности. Внедрение должно обосновываться не трендом, а реальными показателями снижения издержек и повышения качества управления.

### Как планируете решать или решаете проблему данных? Как оцениваете датасеты, доступные в региональных системах управления, с точки зрения их пригодности для обучения ИИ?

**Дмитрий ДЕМИДОВ:**

Ситуация с датасетами неоднородная, что во многом обуславливает применимость решений. Есть ИИ-системы, которым для работы нужны массивы данных конкретного региона. Обсуждение такого проекта будет

катализатором изменений процессов и прикладных систем. Это весьма затратно по времени, но в перспективе может привести к внедрению ИИ. А если конкретные данные не требуются, то, скорее всего, система уже обучена на массивах другого региона

и может начать работать без поиска датасетов.

**Игорь НЕМОВ:**

Решить проблему данных невозможно, если пытаться внедрять открытые модели вроде ChatGPT. Они обучены на информации из интернета и не предназначены для работы с закрытыми корпоративными или государственными данными. Мы используем доверенные ИИ-решения в закрытом контуре, где

технология работает исключительно с внутренними данными конкретной организации.

Такой подход обеспечивает безопасность и релевантность: модель

«знает» исходную документацию региона или ведомства, учитывает обновления и обучается на реальных кейсах, проходящих через систему ежедневно. Это позволяет

формировать ИИ-систему, которая не только автоматизирует рутину, но и постепенно накапливает отраслевые знания, адаптируясь под специфику конкретного сектора.

## **Как оцениваете уровень доверия к первым результатам применения ИИ со стороны руководителей заинтересованных подразделений? Приходилось ли сталкиваться с «галлюцинациями» и какие выводы последовали?**

### **Дмитрий ДЕМИДОВ:**

Если вопрос в применении предиктивных ИИ-технологий, которые оперируют конкретными числовыми данными, то со стороны руководителей в большинстве случаев можно получить позитивную обратную связь, потому что цифры просто проверить и с ними сложно спорить.

Примерно такая же ситуация с компьютерным зрением. Пусть

такие системы и дают не 100%-ный уровень качества, но они все равно существенно разгружают сотрудников, поэтому им прощают несовершенство, используют их полезные возможности. Обратная связь тут обычно тоже положительная, хотя и более сдержанная.

Если речь идет о применении генеративных моделей, то фидбэк различается в зависимости от сложности и уровня задач.

Для сложных – генеративные модели редко полностью соответствуют ожиданиям.

### **Игорь НЕМОВ:**

Уровень интереса и доверия к результатам деятельности ИИ мы оцениваем очень высоко. Наша система обучена на утвержденных документах и работает в закрытом контуре, что практически исключает «галлюцинации». Мы используем строго заданные шаблоны генерации и контроль человека на критических этапах, благодаря чему ответы всегда опираются на достоверные источники и отвечают требованиям исполнителей.

## **Готовы ли, на ваш взгляд, администрации регионов перестраивать организацию работы и бизнес-процессы в связи с внедрением ИИ? Есть ли понимание, как изменится в скором будущем оргструктура, включая исчезновение одних должностей и появление новых? Что можно порекомендовать, чтобы подготовиться к такой трансформации?**

### **Дмитрий ДЕМИДОВ:**

На мой взгляд, государственное управление должно быть достаточно консервативно в применении ИИ, чтобы не допускать ошибок, так как они могут оказаться не только слишком дорогими, но и трудно исправимыми.

При этом администрации регионов изучают возможности использования ИИ и весьма справедливо оценивают их возможности. Что касается сокращений, то отмечу, что штат таких организаций в регионах достаточно ограничен, поэтому говорить можно о точечных областях, если они есть: подразделения с операторами, принимающими звонки по телефону,

или что-то схожее по структуре занятости.

В части трансформации можно порекомендовать изучать успешный опыт и применять его на проверенных решениях, а также кооперироваться с другими регионами или привлекать федеральные средства и экспертизу для решения серьезных задач с использованием ИИ.

### **Игорь НЕМОВ:**

Администрациям регионов не нужно перестраивать организацию работы под ИИ. Напротив, технологии должны органично вписываться в существующие процессы. Задача ИИ – оптимизировать

рутину и сократить затяжные этапы. Для этого ориентируются на метрики: сколько времени занимает подготовка документов, аналитики, согласований. На основе этих данных формируются технологии, повышающие скорость и качество выполнения задач.

Должности в госсекторе в ближайшие годы не исчезнут – функции служащих определены нормативно. Изменения возможны только в долгосрочной перспективе, когда ИИ станет повсеместным инструментом поддержки решений.

Первый шаг к трансформации – инвентаризация процессов: описание этапов, результатов, источников данных и информационного ландшафта. ИИ внедряется поэтапно, с подтверждением заявленных эффектов через метрики. По мере роста количества решений встанет задача создания единой платформы управления ИИ. ■