



DOI: 10.19181/smtp.2026.8.1.1

EDN: XPJYLL

Научная статья

Research article

СОПОСТАВЛЕНИЕ СТРАТЕГИЙ СТРАН-ЛИДЕРОВ РАЗРАБОТКИ ПРОБЛЕМ ИСКУССТВЕННОГО ИНТЕЛЛЕКТА – США И КИТАЯ – СО СТРАТЕГИЕЙ РОССИИ



**Фонотов
Андрей Георгиевич¹**

¹ Национальный исследовательский университет
«Высшая школа экономики», Москва, Россия



**Косычев
Алексей Михайлович¹**

¹ Национальный исследовательский университет
«Высшая школа экономики», Москва, Россия

Для цитирования: Фонотов А. Г., Косычев А. М. Сопоставление стратегий стран-лидеров разработки проблем искусственного интеллекта – США и Китая – со стратегией России // Управление наукой: теория и практика. 2026. Т. 8, № 1. С. 12–31. DOI 10.19181/smtp.2026.8.1.1. EDN XPJYLL.

Аннотация. В исследовании сравниваются национальные стратегии искусственного интеллекта (ИИ) США, Китая и России, оценивается их содержательная полнота и управленческие логики. Используется гибридная рамка, объединяющая подходы управления (опережающего, рефлексивного, эксперименталистского и предварительного) и контентный анализ структуры стратегий. Результаты показывают, что США опираются на гибкое и рефлексивное управление, Китай – на централизованное директивное планирование, Россия – на смешанную модель с ограниченной адаптивностью. Эти различия соответствуют политико-экономическому устройству стран и подтверждают выводы литературы по управлению возникающими технологиями (emerging technology). Работа вносит теоретический, методологический и эмпирический вклад и предлагает рекомендации для улучшения стратегирования в сфере разработок по созданию устройств со встроенным ИИ в России.

Ключевые слова: ИИ, национальные стратегии ИИ, модели стратегирования, governance-управление, стратегическое планирование

COMPARISON OF AI DEVELOPMENT STRATEGIES OF THE LEADING COUNTRIES – THE USA AND CHINA – WITH RUSSIA'S STRATEGY

Andrey G. Fonotov¹

Aleksey M. Kosychev¹

¹ HSE University, Moscow, Russia

For citation: Fonotov A. G., Kosychev A. M. Comparison of AI development strategies of the leading countries – the USA and China – with Russia's strategy. *Science Management: Theory and Practice*. 2026;8(1):12–31. (In Russ.). DOI 10.19181/smtp.2026.8.1.1.

Abstract. The study compares the national artificial intelligence (AI) strategies of the United States, China and Russia, assessing their substantive completeness and governance logics. It employs a hybrid framework that combines governance approaches (anticipatory, reflexive, experimentalist and tentative) with a content analysis of the structures of the strategies. The results show that the United States relies on flexible and reflexive governance, China – on centralized directive planning, and Russia – on a mixed model with limited adaptability. These differences correspond to the countries' political and economic systems and corroborate findings in the literature on the governance of emerging technologies. The article makes theoretical, methodological and empirical contributions and offers recommendations for improving strategic planning in the field of developing devices with embedded AI in Russia.

Keywords: AI, national AI strategies, strategizing models, governance, strategic planning

ВВЕДЕНИЕ

Развитие искусственного интеллекта становится одним из ключевых направлений технологической и социально-экономической трансформации, что повышает значимость стратегического планирования в этой области. Однако, как отмечается в исследованиях по стратегическому управлению, формальные стратегии нередко сталкиваются с ограничениями в условиях высокой неопределённости и быстрого технологического развития.

ИИ как развивающаяся технология (emerging technology) характеризуется не только технической сложностью, но и глубокой зависимостью от политических, экономических и институциональных контекстов, что делает национальные стратегии важным инструментом не просто постановки целей, но и организации управления этой технологией в более широком контексте.

Несмотря на активное распространение стратегий ИИ в различных странах существующая литература в основном описывает тематические акценты и приоритеты, уделяя меньше внимания тому, как стратегии устроены институционально и насколько они готовы к работе с неопределённостью. С этой целью в работе для анализа стратегий разработки ИИ используются подходы, объединяемые категорией governance, включающей опережающее (anticipatory), рефлексивное (reflexive), эксперименталистское (experimentalist)

и предварительное (tentative) виды управления, которые далее будем обобщённо именовать governance-управление, с помощью которого будет произведена оценка отдельных стратегий именно как инструментов управления, а не только как деклараций о намерениях.

Настоящее исследование сопоставляет стратегии США, Китая и России, чтобы выявить различия в их содержательной структуре и управленческой логике, а также понять, как политико-институциональные особенности государств формируют их подходы к стратегированию в сфере ИИ.

ОБЗОР ЛИТЕРАТУРЫ

Стратегическое планирование занимает значимое место в исследованиях государственного управления, однако его роль и эффективность продолжают активно обсуждать. Г. Минцберг [1] критиковал избыточную формализацию стратегического планирования, утверждая, что оно нередко подменяет собой стратегическое мышление и мешает организации адаптироваться к внешним изменениям. Более поздние работы Дж. М. Брайсона [2; 3] и Б. Джорджа [4] показали, что стратегическое планирование остаётся действенным инструментом, если рассматривать его как часть более широкого цикла стратегического управления, включающего анализ внешнего окружения, формулирование стратегических целей, реализацию и постоянное обучение. При этом важной особенностью стратегического планирования в государственном секторе является необходимость учитывать политическую гетерогенность, ограниченность ресурсов и высокую неопределённость среды [5]. В отличие от частного сектора, государственные стратегии должны быть чувствительны к ценностям общества, многообразию стейкхолдеров и динамично меняющимся условиям, что диктует потребность в более гибких и адаптивных подходах.

Эта необходимость становится особенно актуальной в отношении стратегирования в областях высокотехнологичного развития, где изменения происходят быстрее, чем успевают обновляться политические документы. Искусственный интеллект, согласно работам Д. Ротоло и коллег [6], относится к категории зарождающихся технологий (emerging technologies), для которых характерны радикальная новизна, экспоненциальный рост, высокая неопределённость, значительное потенциальное воздействие и обусловленность институциональными условиями. Современные исследования политики в области ИИ подчёркивают его социотехническую природу: по мнению И. Ульникайне и соавторов [7; 8], развитие ИИ невозможно понять вне политических контекстов, социальных норм, этических ожиданий, экономических интересов и конфигурации национальных институтов. Иными словами, ИИ – не только набор технологических решений, но и результат взаимодействия общества, государства, бизнеса и научного сообщества.

В контексте такого понимания подхода к разработке ИИ формирование национальных стратегий сталкивается с двумя ключевыми вызовами. Во-первых, технологическое развитие происходит в условиях глубокой неопределённости: научные прорывы, изменения рынка вычислительных мощностей, трансформация

глобальной экосистемы данных и появление новых рисков делают традиционные линейные модели стратегического планирования малоэффективными. Во-вторых, ИИ является нормативно значимой технологией, что приводит к расхождению стратегий разных стран в зависимости от их геополитического позиционирования, политико-экономических моделей и ценностных ориентиров. Это подтверждается сравнительными исследованиями национальных стратегий ИИ, в которых анализируются различные модели позиционирования государств – от стремления к глобальному лидерству (США, Китай) до ориентации на ценностное лидерство (ЕС), функциональную интеграцию (Финляндия, Сингапур) или цифровой суверенитет (Россия) [9; 10].

Несмотря на быстрорастущее число национальных стратегий ИИ, – по данным Г. Папышева и М. Ярима [11], к 2019 г. различные страны приняли 17 стратегий лишь в течение одного года, – количество глубоких аналитических исследований, посвящённых качеству этих документов, остаётся ограниченным. Наиболее распространённые методы анализа стратегий основаны на машинном тематическом моделировании (topic modeling). Так, Г. Папышев и М. Яриме [11] на основе латентного размещения Дирихле (Latent Dirichlet Allocation, LDA) исследовали 31 стратегию, идентифицировав основные тематические приоритеты и роли государства, среди которых – развитие, контроль и продвижение технологий. В похожем ключе работают С. Фатима и соавторы [10], выделяя сквозные темы национальных стратегий. Однако эти исследования, будучи значимыми для понимания распределения тематических акцентов, не позволяют оценить методологическую структуру стратегических документов: степень конкретизации целей, наличие механизмов реализации и пересмотра, учёт неопределённости и институциональных рисков.

Качественные обзоры, представленные в работах И. Ульникайне и др. [7; 8], Р. Раду [9] или К. Джеффал и др. [12], предлагают более насыщенные описания национальных стратегий и их контекстов, однако и они редко используют строго операционализированные критерии для систематического сравнения стратегий между собой. В результате большинство существующих исследований концентрируется на содержании стратегий, но обходят вниманием их структурно-методологические характеристики, такие как логика разработки, полнота включённых элементов стратегического документа, наличие механизмов адаптации и участия стейкхолдеров.

В этой связи особый интерес представляют подходы управления (governance), которые за последние десятилетия стали важной рамкой анализа политики в условиях неопределённости и технологической сложности. Концепция предварительного управления (tentative governance), предложенная С. Кульманном и коллегами [13], акцентирует необходимость гибких, предварительных и корректируемых управленческих решений, что особенно релевантно для быстроменяющихся областей вроде ИИ. Опережающее управление (anticipatory governance), развиваемое Д. Барбеном, Д. Г. Гастоном и другими исследователями [14; 15], делает акцент на предвидении, вовлечении общества и интеграции этических аспектов в процессы политики задолго до появления рисков. Рефлексивное управление (reflexive governance), описанное Ш. Ясанофф, Р. Кемпом и Я.-П. Фоссом [16; 17], подчёркивает необходимость институциональной рефлексии, способности

системы пересматривать собственные нормы и практики. Эксперименталистское управление (*experimentalist governance*) [18] предлагает циклическую модель управления, основанную на гибких рамочных целях, децентрализованной реализации, обязательной отчётности и регулярном пересмотре решений.

Несмотря на широкое развитие теорий управления в исследованиях технологической политики их применение к анализу национальных стратегий ИИ остаётся ограниченным. В существующей литературе практически отсутствуют работы, которые пытались бы операционализировать эти теоретические подходы и использовать их для оценки стратегий. Между тем именно *governance*-подходы позволяют структурировать анализ стратегических документов по критериям адаптивности, гибкости, учёта неопределённости, механизмов обратной связи и участия заинтересованных сторон.

КОНЦЕПТУАЛЬНАЯ РАМКА ИССЛЕДОВАНИЯ

Операционализация governance-управления для анализа стратегий

Операционализация подходов *governance* позволяет перевести абстрактные концепции в набор наблюдаемых индикаторов, которые затем используются для сравнительного анализа стратегических документов. В данном исследовании каждая логика – предварительное, опережающее, рефлексивное и эксперименталистское *governance*-управление – рассматривается как совокупность признаков, которые могут быть выражены в тексте стратегий через характерные формулировки, структуру документа, способы постановки целей и описание механизмов реализации.

Для каждой логики были определены характерные признаки, а затем – операциональные индикаторы, которые могут быть идентифицированы в тексте. Приложение А представляет укрупнённую систему соответствий.

Предварительное управление (tentative governance) отражает подход к управлению, основанному на гибкости, временности и готовности к корректровке решений. В условиях быстрого развития ИИ эта логика предполагает отказ от жёсткой фиксации целей и предпочтение экспериментальных, поэтапных и предварительных решений. Она проявляется в стратегиях через указание на пилотные режимы, экспериментальные площадки, механизм корректировки мер и подчёркнутую неполноту или условность некоторых элементов стратегии. Опережающее *governance*-управление становится особенно актуальным, когда государство признаёт ограниченность знаний о будущем развитии технологии и предпочитает «обучающееся» управление.

Опережающее управление (anticipatory governance) строится на идее проактивного управления будущим. Её ключевой элемент – способность государства предвидеть последствия технологического развития и учитывать риски на ранних этапах формирования политики. Такая логика проявляется через использование инструментов прогнозирования и сценариев, оценку будущих рисков, а также интеграцию этических принципов и норм до появления негативных эффектов. Важной характеристикой является вовлечение общественности

и экспертного сообщества в обсуждение ожидаемых изменений, что позволяет расширять горизонты видения и прорабатывать разные варианты будущего.

Рефлексивное управление (reflexive governance) акцентирует внимание на способности системы управления критически переосмысливать собственные нормы, механизмы и результаты. Оно предполагает институционализированное обучение, прозрачность процессов и наличие механизмов обратной связи. В стратегиях ИИ проявления данной логики включают регулярную оценку эффективности, предусмотренные процедуры пересмотра документа, раскрытие данных о ходе реализации и возможность корректировать нормативно-правовую базу в зависимости от накопленного опыта. Эта логика становится особенно важной в условиях, когда технология быстро развивается и ошибка в первоначальных предположениях может приводить к существенным последствиям.

Эксперименталистское управление (experimentalist governance) предполагает циклический характер управления: постановку рамочных целей, делегирование полномочий на уровень реализации, регулярную отчетность и последующий пересмотр стратегических решений. Такая логика исходит из того, что государство не может заранее определить оптимальный набор мер; вместо этого оно устанавливает ориентиры и формирует итеративный процесс управления с участием множества акторов. В стратегиях ИИ эксперименталистское управление проявляется через децентрализацию полномочий, многоуровневую координацию, систематические отчеты о прогрессе и корректировку мер на основе полученных данных.

Контентная модель стратегии ИИ

Помимо выявления логик governance-управления, важной задачей анализа является оценка того, насколько стратегия ИИ соответствует требованиям к современному стратегическому документу. Для этого разработана контентная модель, включающая 18 элементов, которые отражают миссию, структуру целей, механизмы реализации и институциональные условия.

Каждый элемент понимается как компонент, который может присутствовать, частично присутствовать или отсутствовать в стратегии. Ниже представлена укрупнённая версия чек-листа.

Таблица 1

Чек-лист оценки стратегии

Table 1

Strategy evaluation checklist

	Элемент стратегии	Содержание элемента (кратко)
1.	Миссия	Общее назначение стратегии, смысловой ориентир, обоснование необходимости
2.	Видение	Описание желаемого будущего состояния системы ИИ
3.	Стратегические цели и приоритеты	Конкретно сформулированные направления развития (R&D, инфраструктура, кадры, экспорт и др.)
4.	Принципы политики	Этические, правовые и управленческие принципы

Продолжение Таблицы 1 см. на стр. 18

Продолжение Таблицы 1

	Элемент стратегии	Содержание элемента (кратко)
5.	Механизмы реализации	Программы, проекты, дорожные карты, отраслевые планы
6.	Институциональная архитектура	Указание ответственных органов, распределение ролей
7.	Механизмы координации	Межведомственные структуры, рабочие группы, формы взаимодействия
8.	Ресурсное обеспечение	Финансирование, инфраструктура, кадровые ресурсы
9.	Данные и цифровая инфраструктура	Меры по развитию вычислительных мощностей, доступа к данным
10.	Регуляторная политика	Правовые рамки, стандарты, регулирование технологий
11.	Этика и риски	Управление рисками, защита прав, предотвращение вредных, опасных и неуправляемых исходов
12.	Поддержка исследований и инноваций	НИОКР, университеты, научные центры
13.	Развитие человеческого капитала	Образование, переобучение, компетенции
14.	Международное сотрудничество	Партнёрства, участие в международных организациях
15.	Мониторинг и оценка эффективности	Метрики, индикаторы, механизмы оценки
16.	Сценарии и работа с неопределённостью	Сценарное планирование, стресс-тесты, прогнозирование
17.	Механизмы обновления стратегии	Периодичность и процедуры пересмотра
18.	Интеграция в социально-экономическую политику	Связь с национальными программами и развитием экономики

Совмещение двух аналитических рамок – governance-подходов (governance approaches) и контентной модели стратегического документа – позволяет рассматривать национальные стратегии ИИ в двойной перспективе. Governance-логики отражают институциональные механизмы, через которые государство реагирует на неопределённость: степень гибкости и предварительности решений, способность к предвидению и оценке последствий, наличие процедур обучения и пересмотра, а также организация управления через циклы отчётности и корректировки. Контентная модель, напротив, фиксирует структурную полноту стратегии как документа – наличие миссии, видения, целей, механизмов реализации, институциональной архитектуры, учёта рисков и процедур оценки эффективности.

Объединение этих рамок позволяет анализировать не только то, какие элементы включены в стратегию, но и то, каким образом она институционально «устроена» и на каких механизмах управления строится. В результате формируется гибридная аналитическая конструкция, которая даёт возможность сопоставлять стратегии разных стран по единому набору критериев и выявлять различия как в содержательной насыщенности, так и в управленческой логике. Эта интегрированная рамка используется далее для сравнительного анализа стратегий России, США и Китая.

КОНЦЕПТУАЛЬНАЯ РАМКА ИССЛЕДОВАНИЯ

Методологический дизайн исследования основан на качественном сравнительном анализе (*qualitative comparative analysis* в широком смысле), в основе которого лежат две взаимодополняющие рамки: операционализованные логики *governance*-управления и контентная модель стратегического документа. Целью метода является выявление как структурного наполнения стратегий ИИ, так и тех институциональных механизмов, через которые государства организуют управление развитием технологий в условиях неопределённости. Исследование сочетает элементы контент-анализа, сравнительного кейс-стади и концептуального анализа стратегических документов.

Источники данных

Эмпирической основой исследования стали официальные стратегические документы России, США и Китая, определяющие национальные приоритеты, механизмы реализации и принципы регулирования искусственного интеллекта. Анализ осуществлялся на основе актуальных версий стратегий, опубликованных соответствующими правительственными органами. В исследование включались только тексты стратегий и их сопровождающие документы (дорожные карты, планы реализации, доклады о ходе выполнения, нормативные акты, определяющие институциональную архитектуру и механизмы координации).

Дополнительно использовались открытые аналитические материалы государственных ведомств, пояснительные записки к нормативным документам и сопровождающие комментарии разработчиков стратегий, если они уточняли содержание или контекст стратегического текста. Все материалы анализировались в оригинале (русский, английский, китайский) либо в официальных переводах при наличии таковых.

Процедура кодирования

Аналитическая процедура включала несколько этапов. На 1-м этапе для каждого стратегического документа был проведён полный текстовый обзор с выделением фрагментов, относящихся к каждому элементу контентной модели и каждому признаку *governance*-управления. На 2-м этапе тексты кодировались по заранее разработанной системе, основанной на гибридной аналитической рамке. Кодирование осуществлялось вручную, с фиксацией всех релевантных формулировок и контекстов, позволяющих судить о наличии или отсутствии индикатора.

Каждый элемент кодировался по трёхуровневой шкале:

- 1) отсутствие признака;
- 2) частичное присутствие (общие упоминания, неполная операционализация);
- 3) выраженное присутствие (конкретизированные формулировки, механизмы, процедуры).

Для признаков *governance*-управления признавалось наличие логики, если в тексте стратегии можно было выделить хотя бы одно операциональное выражение соответствующего механизма (например, сценарный анализ для опережающего управления (*anticipatory*) или регулярные отчёты для эксперименталистского (*experimentalist*)). В случае частичного присутствия признаки фиксировались отдельно, что позволило избежать бинарности оценки и учитывать степень институционализации логики.

Сравнительный анализ

Сравнение носило качественный характер и включало интерпретацию различий в контексте политико-институциональных особенностей государств. Особое внимание уделялось связи между типами управления (governance) и содержательной структурой стратегических документов – например, степени представленности механизмов пересмотра, роли стейкхолдеров или способов работы с неопределённостью.

Ограничения исследования

Методология исследования имеет ряд ограничений, которые необходимо учитывать при интерпретации результатов. Во-первых, кодирование текстов выполнялось одним исследователем, что может ограничивать надёжность интерпретации отдельных фрагментов. Во-вторых, анализ основывается только на официальных стратегических документах, тогда как реальные механизмы реализации могут отличаться от тех, что зафиксированы в тексте. В-третьих, стратегии имеют разные структуры, объём и степень детализации, что требует аккуратной интерпретации сравнений. Наконец, стратегии развиваются во времени, а выводы отражают состояние документов на момент анализа.

РЕЗУЛЬТАТЫ

Контентная полнота

Сравнительный анализ структурной полноты стратегий США, Китая и России показал, что степень проработанности содержательных элементов существенно варьируется и отражает как институциональный контекст, так и приоритеты государственной политики.

США демонстрируют наиболее высокую полноту в блоках, связанных с этикой, управлением рисками, защитой прав и безопасностью внедрения ИИ. Стратегия содержит чёткие ориентиры по обеспечению транспарентности, аудиту, мониторингу, стандартам безопасности и ответственности частного сектора. При этом документ остаётся относительно «лёгким» по части детальной технико-индустриальной проработки, опираясь на распределённую модель реализации – через федеральные ведомства, бизнес, НКО и академическое сообщество. Это делает стратегию США содержательно сбалансированной в институциональной части, но менее насыщенной в инженерно-технологическом компоненте по сравнению с Китаем.

Китайская модель управления развитием ИИ строится на централизованной координации и директивном задании приоритетов, где государство выступает ключевым архитектором целей, темпов и направлений технологического прогресса. Реализация стратегии опирается на иерархически организованные механизмы планирования, мобилизацию ресурсов и увязку научной повестки с промышленной политикой. В этой логике вопросы этики, социальных эффектов и рисков встраиваются преимущественно как общие нормативные ориентиры, не являясь ядром управленческих механизмов.

Россия демонстрирует выраженную ориентацию на вопросы технологического и цифрового суверенитета, при этом уровень институциональной и методологической проработки остаётся средним. Документ включает миссию, цели, направления реализации, упоминание механизмов мониторинга и пересмотра, однако элементы, связанные с этикой, рисками, сценариями, публичным участием и адаптивностью, представлены фрагментарно. Отдельные аспекты – например, координация акторов, механизмы корректировки, архитектура участия – формулируются общими терминами, без операционального закрепления.

Паттерны governance-управления

Китай характеризуется высокой степенью технической и индустриальной детализации: подробно описываются направления НИОКР, научные кластеры, отраслевые сценарии применения ИИ, инфраструктурные требования и меры государственной поддержки разработки вычислительных мощностей и инновационных центров. Этические, социальные и риск-ориентированные положения представлены, но вторично – как рамочные установки. Таким образом, контент китайской стратегии наиболее насыщен с точки зрения технологического и промышленного развития.

Стратегия США демонстрирует развитую комбинацию эксперименталистского и рефлексивного управления. Документ строится не как фиксированный план, а как институциональная рамка, основанная на цикличности действий: тестирование – аудит – корректировка. Важную роль играют горизонтальные механизмы участия, включая взаимодействие с академической наукой, бизнесом и гражданским обществом. Это придаёт стратегии способность к институциональному обучению, что особенно важно в условиях высокой технологической неопределённости. В то же время США выражено используют и элементы опережающего управления: внимание к рискам, безопасности и предотвращению вреда встроено в текст как базовый принцип формирования политики ИИ.

Таблица 2

Признаки governance-управления, страна, уровень проявления

Table 2

Features of governance, country, level of manifestation

Признаки governance - управления	США	Китай	Россия
Опережающее governance-управление (предвидение, сценарии, работа с рисками)	Высокий уровень: акцент на рисках, безопасность на стадии проектирования (safety-by-design), предвосхищение негативных эффектов.	Средний: развитие прогнозирования и планирования поддерживается, но без сценарной глубины.	Низкий – средний: упоминания рисков и необходимости исследований, но без развитых механизмов предвидения.
Рефлексивное governance-управление (пересмотр, обратная связь, институциональное обучение)	Высокий: регулярные отчёты, аудит, публичные консультации, пересмотр норм.	Средний: корректировка траекторий развития допускается, но централизована.	Низкий: пересмотр предусмотрен формально, механизмы ограничены, участие акторов минимально.

Продолжение Таблицы 2 см. на стр. 22

Продолжение Таблицы 2

Признаки governance - управления	США	Китай	Россия
Эксперименталистское governance-управление (итерации, децентрализация, отчётность)	Высокий: экспериментальные режимы, децентрализация полномочий; модель, предусматривающая участие множества заинтересованных сторон.	Средний – высокий: пилотные проекты, отраслевые тестовые зоны, управляемая экспериментальность.	Средний: присутствуют элементы пилотирования, но в рамках жёсткой вертикальной модели.
Предварительное управление (гибкость, корректируемость, неполнота решений)	Выражено: отказ от жёстких решений, предпочтение тестирования перед внедрением.	Низкий: стратегия директивна, низкая допустимая гибкость.	Низкий: корректируемость формально закреплена, но управленческий стиль – директивный.

Китайская стратегия отличается иной управленческой логикой: она опирается преимущественно на централизованную координацию и долгосрочное планирование. В ней прослеживаются элементы предвидения – стратегия задаёт амбициозные цели и проектирует шаги, необходимые для достижения научно-технологического лидерства, однако эти элементы встроены в жёсткую архитектуру принятия решений. Экспериментальные инструменты присутствуют (например, тестовые зоны ИИ), но они существуют в рамках управляемой, вертикально организованной модели. Гибкость как характеристика предварительного управления (*tentative*) выражена слабо, поскольку стратегический документ ориентирован не на адаптацию, а на мобилизацию ресурсов и жёсткое следование заданным траекториям.

Российская стратегия демонстрирует ограниченное присутствие гибких логик управления. Формально документ предусматривает возможность пересмотра и корректировки, однако механизмы обратной связи и институционального обучения остаются неопределёнными. Управление строится преимущественно в директивном стиле: цели фиксированы, система координации централизованна, роль внешних акторов при разработке и реализации ограничена. Элементы эксперименталистского управления (*experimentalist*) присутствуют точно (например, пилотные проекты в рамках нацпроектов), но не формируют системный цикл. Упреждающее управление (*anticipatory*) представлено частично: стратегия признаёт необходимость исследований рисков и этических последствий, однако не содержит полноценного инструментария сценарного анализа или механизмов раннего вовлечения стейкхолдеров. Гибкость, характерная для предварительного управления (*tentative governance*), проявляется слабо, поскольку структура стратегического документа ориентирована на стабильные траектории и выполнение директивных задач.

Таким образом, управление развитием ИИ в США основано на гибких, рефлексивных и экспериментальных механизмах; в Китае – на централизованной, долгосрочно планируемой модели с управляемой экспериментальностью; в России – на директивном стиле с минимальным проявлением гибкости и слабо институционализированными механизмами адаптации. Эти различия не только формируют разные траектории развития национальных экосистем ИИ, но и задают различную способность стратегий реагировать на неопределённость технологической среды на этапе исследований и разработок.

Синтез сравнительных подходов

Сравнение трёх национальных стратегий показывает, что различия в их структуре и логике управления напрямую связаны с политико-институциональными моделями государств. Стратегии США, Китая и России по-разному реагируют на неопределённость, распределяют ответственность между акторами и определяют степень допустимой гибкости в реализации политики ИИ.

Стратегия США сочетает умеренную структурную плотность с высокой управленческой адаптивностью. Основной акцент делается не на детальные директивы, а на создание механизмов постоянного тестирования, мониторинга и корректировки. В документе подчёркивается необходимость предварительной оценки и анализа систем, выявления и снижения возможных рисков ещё до их практического внедрения, а также последующего отслеживания их функционирования после развертывания для подтверждения корректной и надёжной работы. В результате стратегия строится на принципах эксперименталистского и рефлексивного governance-управления: управление рассматривается как итеративный процесс, где обратная связь и институциональное обучение важнее фиксированных траекторий.

Китайская стратегия, напротив, отличается высокой технологической детализацией и централизованной координацией. Установка на долгосрочное лидерство, выраженная в цели стать «к 2030 г. главным мировым инновационным центром в области ИИ» (“world’s primary innovation center for AI by 2030”), подкрепляется директивными механизмами планирования и мобилизации ресурсов. Элементы экспериментирования присутствуют, но встроены в жёсткую вертикальную модель. Тем самым гибкость управления минимальна, и стратегия ориентирована не на адаптацию, а на масштабирование заранее определённых траекторий развития.

Российская стратегия сочетает заявленную готовность к корректировке – «[к]орректировка настоящей Стратегии осуществляется... каждые три года...» – с ограниченными механизмами её практической реализации. Этические и социальные аспекты упоминаются, включая необходимость исследований по прогнозированию последствий ИИ, однако инструменты вовлечения стейкхолдеров и анализа альтернативных сценариев развиты слабо. Стратегия остаётся преимущественно директивной, ориентированной на вопросы суверенитета и технологической независимости.

В сравнительном измерении видно, что содержательная полнота стратегии и её гибкость не совпадают. Китай обладает наиболее насыщенным технологическим содержанием, но минимальной управленческой адаптивностью. США, напротив, демонстрируют высокую способность к корректировке при менее детальном содержании, которое носит распределённый характер из-за объективно присутствующих в поисковых практиках бизнеса разнонаправленных тенденций конкуренции и сотрудничества. Россия занимает промежуточную позицию, формально включая элементы адаптивности, но в целом воспроизводя иерархический стиль управления, обедняющий горизонтальные коммуникации, и снижая тем самым темпы реализации и когнитивную составляющую научных и технологических подпрограмм.

Таким образом, различные системы управления формируют разные траектории стратегирования в области ИИ: от сетевой, итеративной модели в США до директивной индустриально-государственной модели Китая и переходной, частично гибкой, но институционально жёсткой модели России. Мини-цитаты позволяют увидеть, что эти различия закреплены не только в практике, но и в текстовой логике самих документов.

ОБСУЖДЕНИЕ

Полученные результаты соотносятся с ключевыми выводами научных работ по стратегированию и управлению возникающими технологиями. Прежде всего, анализ трёх стратегий подтверждает наблюдение Г. Папышева и М. Ярима о глобальном смещении национальных политик в сторону контроля и регулирования рисков [11]. Даже при существенных различиях политических систем блоки, связанные с безопасностью, ответственностью и государственным надзором, занимают центральное место – от американского акцента на снижении рисков (risk mitigation) и мониторинге до китайской ориентации на управляемое масштабирование технологий и российской привязки контроля к задачам цифрового суверенитета.

Результаты также согласуются с подходами управления возникающими технологиями (governance of emerging technologies), описанными И. Ульникайне, Д. Г. Гастоном и др. [7; 8; 15]. Хотя все три страны сталкиваются с высокой неопределённостью, формы управления оказываются глубоко институционально обусловленными. США демонстрируют наиболее выраженные черты эксперименталистского и рефлексивного управления, опираясь на сеть акторов, механизмы пересмотра и итеративное внедрение решений. Китай использует элементы упреждающего управления, но в директивном ключе: предвидение подчинено государственным целям и централизованному планированию. Россия формально признаёт необходимость прогнозирования и адаптации, но институциональные механизмы гибкости остаются ограниченными. Это подтверждает вывод исследователей о том, что управление возникающими технологиями определяется не только технологической динамикой, но и политико-экономическими структурами.

С политико-экономической точки зрения различия между странами выглядят закономерными. США, где инновации распределены между научно-образовательным сообществом, частным сектором и государством, используют стратегию как инструмент координации и регулирования рисков. Китай применяет стратегию как государственный план развития, мобилизующий ресурсы ради технологического лидерства. Россия рассматривает стратегию в логике обеспечения автономии и контроля. Эти расхождения подчёркивают, что стратегирование в ИИ является отражением глубинных институциональных моделей, обусловленных социально-экономическими генотипами этих стран [19].

В более широком смысле исследование показывает, что качество стратегирования в сфере ИИ остаётся неравномерным: стратегии лучше описывают цели, чем механизмы адаптации; лучше фиксируют направления развития, чем способы работы с неопределённостью. Это указывает на структурный разрыв между технологической динамикой и способностью институтов к гибкому управлению.

В проведённом исследовании можно условно выделить три измерения. В первом измерении рассмотрены теоретические основы, позволяющие операционализировать концепции управления (governance) применительно к стратегическим документам, что расширяет инструментарий анализа политики ИИ. Во втором – с позиций методологии предлагается гибридная оценочная рамка, сочетающая контент-анализ и анализ управленческих логик. В третьем, эмпирическом измерении работа сопоставляет стратегии ведущих держав – США, Китая и России – и демонстрирует, как различные институциональные системы формируют разные траектории развития искусственного интеллекта.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Исследование было направлено на оценку опыта разработки национальных стратегий в области искусственного интеллекта и выявление того, как различные страны структурируют управление ИИ в условиях высокой неопределённости. Полученные результаты позволяют ответить на исследовательский вопрос о том, каким образом стратегии США, Китая и России различаются по содержательной полноте и логикам управления. Анализ показал, что стратегии действительно отражают институциональные особенности государств: США используют гибкую, рефлексивно-экспериментальную модель; Китай – централизованную и директивную; Россия – смешанную, ориентированную на суверенитет, но с ограниченной адаптивностью. Тем самым стратегические различия оказываются не случайными, а институционально обусловленными.

Полученные результаты указывают, что российской стратегии развития ИИ целесообразно усилить механизмы адаптации и пересмотра, включить институционализированную обратную связь, расширить участие внешних акторов и научного сообщества, а также усилить проработку этических, социальных и риск-ориентированных составляющих. При сохранении приоритетов суверенитета важно развивать инструменты сценарного анализа, экспериментальных режимов и регулярно обновляемых дорожных карт, что повысит устойчивость стратегирования и позволит быстрее реагировать на технологические изменения.

Исследование ограничено анализом стратегий только трёх стран, что снижает возможности обобщения выводов на глобальном уровне. Стратегический документ не эквивалентен реальной политике, фиксирующей намерения, тогда как стратегия определяет размерность пространства оперирования субъектов деятельности и механизмы выбора правил принятия решений, а не фактическую реализацию, поэтому анализ показывает лишь формальную управленческую архитектуру [20]. Стратегии быстро устаревают в условиях стремительного развития ИИ, и часть положений может уже не отражать актуальной политики. Наконец, кодирование для объективизации результатов должно осуществляться несколькими исследователями в интерактивном режиме для снижения риска интерпретационной субъективности и ограничения надёжности контент-анализа.

Перспективным направлением исследования является расширение выборки стран – как среди технологических лидеров, так и среди развивающихся государств, что позволит оценить глобальные паттерны стратегического

управления ИИ. Включение полуструктурированных интервью с разработчиками стратегий, экспертами и представителями индустрии позволит уточнить мотивации и скрытые механизмы формирования стратегических документов. Наконец, изучение динамики обновлений стратегий и отслеживание их реализации во времени даст возможность понять, как формируется институциональное обучение и в какой степени стратегии становятся живыми, адаптивными инструментами управления технологическими изменениями.

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ / REFERENCES

1. Mintzberg H. The fall and rise of strategic planning. *Harvard Business Review*. 1994;72(1):107–114.
2. Bryson J. M., Roering W. D. Applying private-sector strategic planning in the public sector. *Journal of the American Planning Association*. 1987;53(1):9–22. DOI 10.1080/01944368708976631.
3. Bryson J. M. Strategic planning for public and nonprofit organizations: A guide to strengthening and sustaining organizational achievement. 3rd ed. San Francisco, CA : Jossey-Bass; 2004. xxvi, 430 p. ISBN 978-0-787-96755-0.
4. Bryson J., George B. Strategic management in public administration. In: Oxford research encyclopedia of politics. Oxford : Oxford University Press; 2020. P. 1–26. DOI 10.1093/acrefore/9780190228637.013.1396.
5. Bryson J. M., Edwards L. H., Van Slyke D. M. Getting strategic about strategic planning research. *Public Management Review*. 2018;20(3):317–339. DOI 10.1080/14719037.2017.1285111.
6. Rotolo D., Hicks D., Martin B. R. What is an emerging technology? *Research Policy*. 2015;44(10):1827–1843. DOI 10.1016/j.respol.2015.06.006.
7. Ulnicane I., Knight W., Leach T., Stahl B. C., Wanjiku W.-G. Framing governance for a contested emerging technology: Insights from AI policy. *Policy and Society*. 2021;40(2):158–177. DOI 10.1080/14494035.2020.1855800.
8. Ulnicane I., Knight W., Leach T., Stahl B. C., Wanjiku W.-G. Governance of artificial intelligence: Emerging international trends and policy frames. In: Tinnirello M., ed. The global politics of artificial intelligence. Boca Raton : CRC Press; 2022. P. 29–55. DOI 10.1201/9780429446726-2.
9. Radu R. Steering the governance of artificial intelligence: National strategies in perspective. *Policy and Society*. 2021;40(2):178–193. DOI 10.1080/14494035.2021.1929728.
10. Fatima S., Desouza K. C., Dawson G. S. National strategic artificial intelligence plans: A multi-dimensional analysis. *Economic Analysis and Policy*. 2020;67:178–194. DOI 10.1016/J.EAP.2020.07.008.
11. Papyshv G., Yarime M. The state's role in governing artificial intelligence: Development, control, and promotion through national strategies. *Policy Design and Practice*. 2023;6(1):79–102. DOI 10.1080/25741292.2022.2162252.
12. Djefal C., Siewert M. B., Wurster S. Role of the state and responsibility in governing artificial intelligence: A comparative analysis of AI strategies. *Journal of European Public Policy*. 2022;29(11):1799–1821. DOI 10.1080/13501763.2022.2094987.
13. Kuhlmann S., Stegmaier P., Konrad K. The tentative governance of emerging science and technology – A conceptual introduction. *Research Policy*. 2019;48(5):1091–1097. DOI 10.1016/j.respol.2019.01.006.
14. Barben D., Fisher E., Selin C., Guston D. H. Anticipatory governance of nanotechnology: Foresight, engagement, and integration. In: Hackett E. J., Amsterdamska O., Lynch M. E.,

Wajcman J., eds. The handbook of science and technology studies. Cambridge, MA ; London : MIT Press; 2008. P. 979–1000.

15. Guston D. H. Understanding ‘anticipatory governance’. *Social Studies of Science*. 2014;44(2):218–242. DOI 10.1177/0306312713508669.

16. Jasanoff S., ed. States of knowledge: The co-production of science and the social order. London : Routledge; 2004. xii, 317 p. ISBN 0-415-33361-X. DOI 10.4324/9780203413845.

17. Voß J.-P., Bauknecht D., Kemp R., eds. Reflexive governance for sustainable development. Cheltenham : Edward Elgar Publishing; 2006. xviii, 457 p. ISBN 978-1-84542-582-1. DOI 10.4337/9781847200266.

18. Sabel C. F., Zeitlin J. Experimentalist governance. In: Levi-Faur D., ed. The Oxford handbook of governance. Oxford : Oxford University Press; 2012. P. 169–183. DOI 10.1093/oxfordhb/9780199560530.013.0012.

19. Maiminas E. Z. Socioeconomic genotype of a society (1989). *Moscow University Economics Bulletin*. 2016;(4):186–204. (In Russ.). DOI 10.38050/013001052016415. EDN XHOHTT.

20. Fonotov A. G. The foreseeable future: Building policy and transition strategy. *Science Management: Theory and Practice*. 2025;7(2):12–42. DOI 10.19181/smtp.2025.7.2.1. EDN CZKWER.

Приложение А

Темы и элементы для контент-анализа национальных стратегий в области ИИ

Appendix A

Themes and elements for content analysis of national AI strategies

1.	Профиль страны	Страна, регион, население
2.	Общая характеристика стратегии	Название плана, видение, тематика, охватываемые годы, количество страниц, язык, продолжительность, общая стоимость подготовки плана, инициатор плана, спонсор, подход к подготовке, контекст подготовки, мониторинг и оценка эффективности.
3.	Доказательная база	Уровень доказательности, предположения анализа, эконометрическое моделирование.
4.	Сценарные срезы	Цели и задачи текущего плана, основы планирования.
5.	Стратегический фокус	Ключевые цели (конкретные измеримые показатели), степень интеграции, приоритетность направлений, целевые сектора, повестка реформ государственного сектора, целевые государственные сектора для инвестиций, признание демографических групп.
6.	Связь с глобальной повесткой	Изменение климата, торговля, цели устойчивого развития, миграция, денежные переводы, приоритеты международной повестки.
7.	Финансирование и механизмы реализации	Оценочная стоимость плана, стоимость плана в % от ВВП, ожидаемая доля внутреннего финансирования, ожидаемая доля государственного финансирования, ожидаемая доля частного финансирования, ожидаемая доля внешнего финансирования / донорской помощи, структура инвестиций, механизмы финансирования, ожидаемая роль частного сектора, ожидаемая роль доноров / партнёров по помощи, ожидаемая роль гражданского общества, механизмы оценки реализации, ключевые факторы успеха, пространственная / региональная реализация плана.
8.	Гибкость стратегии	В документе указано, что стратегия может быть пересмотрена или адаптирована со временем; отмечается, что стратегия может измениться в ответ на внешние или внутренние изменения; упоминается необходимость анализировать и переоценивать сами цели, методы, институциональные рамки и индикаторы стратегии; упоминается необходимость механизма корректировки научно-технической траектории с учётом общественных сигналов.

Продолжение Приложения А см. на стр. 28

Продолжение Приложения А

1.	Профиль страны	Страна, регион, население
9.	Функционирование стратегии в условиях неопределённости	Прямо признаётся, что в сфере ИИ или технологий есть неопределённость, риск и «движущиеся цели»; стратегия прямо говорит, что не всё можно предсказать или проконтролировать заранее; в стратегии признаётся, что будущее не определено и требуется готовность к различным вариантам; стратегия строится на множестве потенциальных будущих (multiple futures), а не на одном тренде.
10.	Отказ от жёстких решений	Стратегия избегает окончательных, необратимых мер и оставляет пространство для корректировок; цели сформулированы обобщённо (например, «качество образования», «безопасность»), а не в виде фиксированных показателей.
11.	Пилотные проекты и эксперименты	Предусмотрено тестирование инициатив, запуск экспериментов или апробаций; подчёркивается важность обучения, проб и ошибок, итераций; указано, что научное и экспертное знание должно не только поддерживать реализацию стратегии, но и изменять её содержание; при неудовлетворительных результатах организация обязана предпринять корректирующие действия, основываясь на лучших практиках; основной механизм развития – сравнение различных подходов и распространение лучших практик; стратегия опирается на данные об успешных практиках (например, кейсы ЕС или НАССР в пищевой промышленности).
12.	Открытость к обратной связи	В документе указаны механизмы сбора отзывов, пересмотра мер, диалог с участниками; есть упоминание общественных обсуждений, экспертных форумов или платформ для открытого обсуждения решений; подчёркивается необходимость постоянного обновления норм и практик управления на основе обучения и обратной связи; в стратегии присутствуют механизмы создания знаний через открытые обсуждения, а не только через экспертные оценки; граждане, НКО и заинтересованные стороны участвуют в обсуждении ещё до широкого внедрения технологии; применяются конкретные механизмы для диалога между обществом, наукой и политикой (наличие структурированных форм участия (форумы, жюри, дебаты)); признаётся, что общественное участие – не просто информирование, а полноценный вклад в формирование политики.
13.	Распределённость, координация, вовлечение разных типов акторов	Стратегия реализуется несколькими организациями и уровнями власти, без доминирования одного центра; управление осуществляется при участии различных заинтересованных сторон на равных условиях, при этом участвуют не только государственные служащие, но и учёные, НКО, граждане и бизнес; разным организациям / уровням власти разрешается самостоятельно выбирать пути достижения общих целей (местным исполнителям предоставляется свобода действий).
14.	Фокус на раннем этапе развития технологий	Стратегия работает с технологиями на стадии их формирования, до массового распространения; функция форсайта – не теоретическое размышление, а практический инструмент для обоснования действий (связь предвидения с принятием решений).
15.	Включение разнообразных логик и перспектив	Учитываются не только технико-экономические, но и культурные, этические, правовые и социальные подходы.
16.	Многоуровневая архитектура реализации	Описано применение ИИ в министерствах, ведомствах, госорганах; прямо указана необходимость институциональной адаптации в ответ на ИИ.
17.	Технологическая проработанность стратегии	В стратегии присутствует элемент декомпозиции технической задачи на подкатегории; алгоритмическая декомпозиция; декомпозиция вычислительных мощностей; декомпозиция данных для обучения ИИ.
18.	Другое	Участники обязаны представлять результаты и сравнивать их с другими (требуется отчётность и взаимная оценка (peer review)); стратегия включает рассмотрение возможных будущих сценариев или вариантов развития технологий (наличие элементов предвидения и сценарного анализа); используются не только прогнозы, но и сценарии, визионерские практики, оценка будущих последствий; подчёркивается важность формирования доверия между обществом, государством и разработчиками технологий.

Приложение Б

Содержание национальных стратегий России, США, Китая

Appendix B

Contents of the national strategies of Russia, the USA and China

Российская Федерация	США	Китай
I. Общие положения	I. Цель и принципы политики	I. Стратегическая ситуация
Цель стратегии; правовая основа; связь с другими стратегическими документами; основные понятия (ИИ, модели, вычислительные системы, доверенные технологии и др.).	Назначение стратегии; принципы ответственного использования ИИ; роль всех секторов общества.	Современное состояние ИИ в Китае и мире; ИИ как фактор международной конкуренции; ИИ как двигатель экономического роста; ИИ и социальное развитие; риски и неопределённости; преимущества и ограничения Китая.
II. Развитие искусственного интеллекта в России и в мире	II. Политика и основные принципы	II. Общие требования
История и этапы развития ИИ; международная конкуренция; текущие достижения РФ; потенциал и вызовы; глобальные тренды и риски.	Безопасность и защита ИИ; ответственные инновации и конкуренция; поддержка американских работников; справедливость и гражданские права; защита потребителей; конфиденциальность и гражданские свободы; безопасное использование ИИ в правительстве; международное лидерство США.	Руководящая идеология; основные принципы: ориентация на технологии; системная конфигурация; доминирование на рынке; открытый исходный код; стратегические цели: цели на 2020 г.; цели на 2025 г.; цели на 2030 г.; комплексное развёртывание: научная система ИИ; социально-технологическая интеграция; связка ИиР (R&D) и промышленности; поддержка науки, экономики, обороны.
III. Основные принципы развития и использования ИИ	III. Определения	III. Приоритетные задачи
Защита прав человека; безопасность; прозрачность; технологический суверенитет; интеграция науки и экономики; поддержка конкуренции и инноваций.	Определения ключевых терминов: ИИ (AI), модель ИИ (AI model), базовая модель двойного назначения (dual-use foundation model), генеративный ИИ (generative AI), синтетический контент (synthetic content), технология цифровых водяных знаков (watermarking), и др.	Построить инновационную систему ИИ: базовые теории; ключевые технологии; инновационные платформы; развитие кадров; содействовать умной экономике: новые ИИ-отрасли; интеллектуализация промышленности; умные предприятия; инновационные кластеры; построить разумное общество: умные услуги (образование, медицина, соцзащита); умное управление (госуслуги, суды, города, транспорт, экология); безопасность и мониторинг; социальное взаимодействие и доверие (в т. ч. виртуальная реальность / дополненная реальность (VR/AR), блокчейн); военно-гражданская интеграция; интеллектуальная инфраструктура: сеть и датчики; большие данные; суперкомпьютеры; крупные научно-технические проекты: единый мегапроект; поддерживающие программы (1+N).

Продолжение Приложения Б см. на стр. 30

Продолжение Приложения Б

Российская Федерация	США	Китай
IV. Цели, задачи и показатели реализации Стратегии	IV. Обеспечение безопасности технологий ИИ	IV. Распределение ресурсов
Стратегические цели до 2030 г.; конкретные количественные индикаторы; приоритетные направления; ключевые секторы: здравоохранение, промышленность, образование и др.	Разработка стандартов и практик безопасности ИИ; устойчивость и надёжность систем; управление в критической инфраструктуре; перекрёстные риски с CBRN (химические, биологические, радиационные и ядерные угрозы); управление синтетическим контентом; открытые модели с широким доступом к экспертной информации; управление безопасностью федеральных данных; Национальный меморандум безопасности по ИИ.	Финансовые механизмы; инновационные базы ИИ; международные и внутренние ресурсы.
V. Меры по реализации стратегии	V. Содействие инновациям и конкуренции	V. Гарантийные меры
Поддержка науки и исследований; развитие кадрового потенциала; создание и развитие инфраструктуры ИИ; применение ИИ в государственном управлении; этика и правовое регулирование; развитие доверенных технологий.	Привлечение ИИ-тантов; национальные исследовательские ресурсы и институты ИИ; поддержка ИИ в здравоохранении, климатологии, энергетике; интеллектуальная собственность и защита инноваций; поддержка малого бизнеса.	Законы, этика, регулирование; государственная поддержка и льготы; стандарты и ИС; безопасность и оценка рисков; подготовка кадров; научно-просветительская деятельность.
VI. Механизмы реализации и координации	VI. Вспомогательные работники	VI. Организация и внедрение
Ответственные органы; финансирование; межведомственное взаимодействие; роль регионов, НКО, научного сообщества; международное сотрудничество.	Оценка влияния ИИ на рынок труда; рекомендации работодателям; принципы добросовестного внедрения ИИ в трудовые отношения; поддержка переобучения и новых профессий.	Организационное управление (офисы, комитеты, группы); механизмы реализации и мониторинга; пилотные проекты и демонстрации; управление общественным мнением и коммуникации.
VII. Мониторинг, оценка и корректировка Стратегии	VII. Обеспечение равенства и гражданские права	
Периодичность пересмотра; участие экспертного сообщества; учёт научно-технологических изменений; механизмы обратной связи и корректировки.	ИИ и права человека в системе уголовного правосудия; использование ИИ в государственных услугах и социальной политике; ИИ в жилищной, кредитной и рекламной сферах; учёт интересов людей с инвалидностью.	
	VIII. Защита прав потребителей, пациентов, пассажиров и учащихся	
	ИИ в здравоохранении, транспорте, образовании, коммунальных услугах; создание рамок и руководств в ключевых секторах.	

Продолжение Приложения Б см. на стр. 31

Продолжение Приложения Б

Российская Федерация	США	Китай
	IX. Защита конфиденциальности	
	Коммерческая информация и защита данных; использование PETS (технологии обеспечения конфиденциальности); научные инициативы в области конфиденциальности.	
	X. Расширение использования ИИ в федеральных органах власти	
	Управление ИИ в федеральных органах; риски и стандарты; публичная отчётность и аудит; использование генеративного ИИ в госструктурах; обеспечение кадрового потенциала.	
	XI. Укрепление лидерства Америки за рубежом	
	Глобальное сотрудничество и стандарты; развитие ИИ в развивающихся странах; международные риски; межгосударственные механизмы реагирования.	
	XII. Реализация	
	Совет по искусственному интеллекту при Белом доме (White House AI Council): структура, роли, координация; поддержка межведомственного взаимодействия.	
	XIII. Общие положения	
	Ограничения; приоритетность действующего законодательства; условия исполнения указа.	

Поступила в редакцию / Received 18.12.2025.

Одобрена после рецензирования / Revised 20.01.2026.

Принята к публикации / Accepted 26.02.2026.

СВЕДЕНИЯ ОБ АВТОРАХ**Фонотов Андрей Георгиевич** *fonotov.ag@gmail.com*

Доктор экономических наук, профессор, Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики», Москва, Россия

SPIN-код: 5967-7111

Косычев Алексей Михайлович *amkosychev@edu.hse.ru*

Стажёр-исследователь, Международный центр анализа и выбора решений, Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики», Москва, Россия

INFORMATION ABOUT THE AUTHORS**Andrey G. Fonotov** *fonotov.ag@gmail.com*

Doctor of Economics, Professor, HSE University, Moscow, Russia

ORCID: 0000-0002-0015-2499

Scopus Author ID: 55746588800

Web of Science ResearcherID: N-6151-2015

Aleksey M. Kosychev *amkosychev@edu.hse.ru*

Research Assistant, Research Laboratory of Decision Choice and Analysis, HSE University, Moscow, Russia