

УДК 004.8:35.08

Использование генеративного искусственного интеллекта в практике работы государственных органов и организаций

В. А. Степанов

НИИ теории и практики государственного управления
Академии управления при Президенте Республики Беларусь,
Минск

Введение

В белорусском обществе растет интерес к технологиям искусственного интеллекта (ИИ). Контент-анализ публикаций информагентства БелТА показывает, что если в январе–июне 2024 г. на сайте вышло 22 материала с тэгом «ИИ», то за аналогичный период 2025 г. – уже 75. При этом большинство публикаций (около 40 %) посвящены теме внедрения искусственного интеллекта. Это косвенно свидетельствует о том, что и государство, и общество осознали практический потенциал технологий, которые, как утверждают аналитики агентства McKinsey, могут сыграть для социума такую же роль, какую паровой двигатель сыграл во время промышленной революции XIX в. [1].

Но насколько активно и, главное, результативно инструменты ИИ внедряются в Беларуси? Чтобы ответить на этот вопрос, были изучены повседневные профессиональные практики сотрудников государственных органов и организаций. Этот сегмент был выбран для анализа по ряду причин. Во-первых, он хорошо поддается оптимизации за счет внедрения ИИ: в среднем госслужащий тратит на выполнение базовых административных задач (бюрократические процедуры) до 30 % рабочего времени [2]. Во-вторых, это консервативная, инерционная система, в которой инновации внедряются, как правило, централизованно, когда накоплен достаточный опыт, приняты соответствующие правовые основы, установлены технические стандарты. Такая конфигурация ожидаемо порождает неформальные, параллельные социальные практики, когда технология осваивается в обход институциональных норм.

Методы исследования и результаты

Используя анонимное электронное анкетирование [3], был сделан опрос в сентябре 2025 г. 53 респондентов – руководителей и специалистов

республиканских и местных органов государственного управления (около 40 % от общего числа), редакций государственных СМИ (около 20 %), иных организаций и предприятий (почти 40 %). Географически были представлены все регионы с небольшим перевесом респондентов из Минска (30 %). Основная возрастная группа – 30–50 лет (порядка 80 %).

Опрос проводился в основном среди слушателей программ переподготовки и повышения квалификации АУпПРБ. Таким образом, несмотря на относительно небольшой размер выборки, исследование охватило преимущественно активную, заинтересованную в инновациях часть госслужащих и сотрудников госорганизаций.

При формулировании вопросов ориентировались на исследования [4–7], что позволило соотнести полученные результаты с наработками коллег и выявило следующее:

1. За последний год ИИ-технологии в той или иной степени повлияли на работу большинства респондентов (74 %) вне зависимости от того, использовали ли они их сами, или нет. Каждый десятый сообщил, что влияние очень сильное.

2. Говоря о позитивных эффектах, участники опроса отмечали, что благодаря ИИ они стали выполнять работу быстрее (72 %), появились новые форматы работы (68 %), повысилась их креативность (64 %). В то же время освоение ИИ-инструментов требует времени и дополнительных затрат (34 %). Респонденты утверждают, что у них стало уходить больше усилий на перепроверку информации и редактирование текстов (25 %).

3. Большинство респондентов (76 %) используют в своей профессиональной деятельности общедоступные сервисы ИИ; более 40 % делают это регулярно – ежедневно или еженедельно. Хотя лишь один участник опроса упомянул о прямом запрете на применение ИИ в организации, правила информационной безопасности, такие как конфиденциальность обрабатываемых сведений, запрет на VPN и др., являются серьезным препятствием, которое не дает специалистам обращаться к помощи ИИ-сервисов на работе. Другие значимые причины – не хватает знаний и компетенций (21 %), нет возможности оплачивать приложения (19 %).

4. Для решения рабочих задач в основном используются универсальные чат-боты (74 %). Далее следуют специализированные инструменты для создания графики (25 %), работы с текстом (19 %). Самые популярные сервисы, которые указали респонденты, – чат-боты ChatGPT и Deepseek. Помимо них упомянуты YandexGPT, Gigachat, Copilot, Grok, Gemini, Perplexity, Qwen. Из генераторов изображений чаще указывали «Кандинский», «Шедеврум» и Leonardo. Системы для оптимизации рабочих процессов (подготовки протоколов, создания презентаций и др.) используются

реже (9 %). Несколько респондентов сообщили о применении корпоративных ИИ-систем, разработанных для нужд организации.

Какие сервисы ИИ Вы используете или использовали ранее в своей профессиональной деятельности? (можно выбрать несколько вариантов)

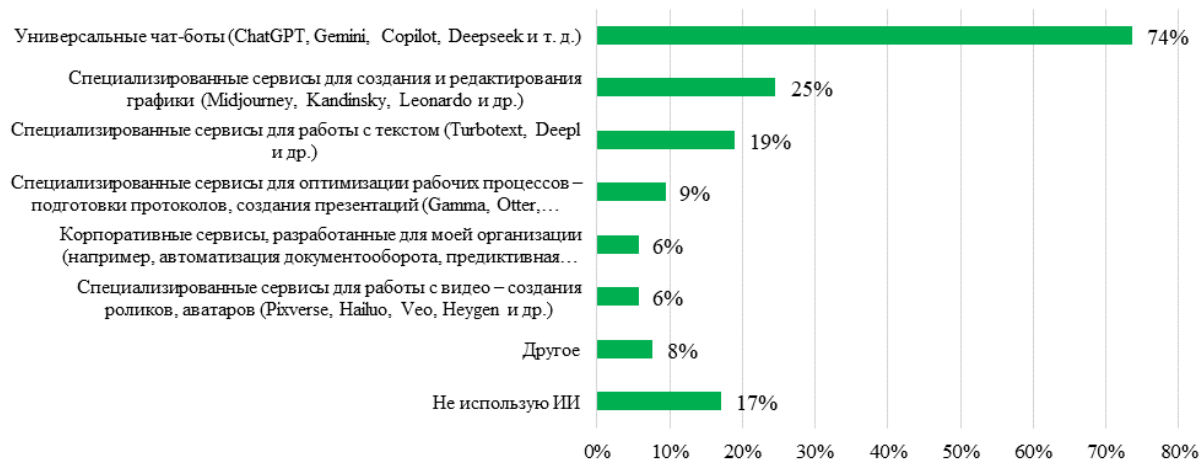


Рис. 1. Используемые ИИ-сервисы (% числа опрошенных)

5. Сотрудники госорганов в большинстве своем используют общедоступные бесплатные сервисы (72 %). Небольшая доля опрошенных (13 %) ориентируется на бесплатные приложения, но выборочно оплачивает самые нужные инструменты. Прецеденты, когда участники опроса оформляли регулярную подписку сами или при помощи работодателя, который компенсировал издержки, также есть, но они единичны.

6. Если говорить о способах взаимодействия с ИИ-инструментами, то нельзя однозначно выделить предпочтительный интерфейс. Часть респондентов заходит на сайт (40 %), часть — использует Telegram-боты (39 %), часть — фирменное приложение (32 %). Можно лишь констатировать, что практически никто не работает с ИИ как с технологией, «вшитой» в экосистему приложений (Microsoft, Google).

7. Чаще ИИ используют как «поисковик» и «редактор» (инструмент для работы с текстом). Так, среди задач, для решения которых нейросети применяются регулярно, отмечены следующие: поиск необходимой для работы информации, сбор материала по теме, создание черновиков документов, подготовка проектов речей, редактирование и перевод текстов. Точечно респонденты используют ИИ в роли «креативщика» (генерирование идей), «аналитика» (обработка данных, реферирование текстов) и «дизайнера» (создание графики, презентаций). Единицы создают с помощью ИИ видео, эксплуатируют его как эксперта-консультанта и пытаются автоматизировать бизнес-процессы, например работу с обращениями граждан.

8. В большинстве ведомств и организаций нет правил, регламентирующих использование ИИ, а также не планируется их создание (60 %). Тем не менее ряд участников опроса сообщили о подготовке таких документов (26 %). В некоторых случаях существуют устные распоряжения руководства, не оформленные в виде документа (11 % опрошенных).

9. Говоря о сложившихся социальных практиках, участники опроса отмечали, что вынуждены перепроверять факты и идеи, которые им предлагает ИИ (66 %). Хотя в целом тратят меньше времени и усилий на выполнение задач, зная, что могут воспользоваться для их решения ИИ-сервисами (64 %). У этих процессов есть и обратная сторона: от 15 до 20 % респондентов сказали, что им случалось делегировать выполнение задачи ИИ, вместо того чтобы взаимодействовать с коллегами, самим вникать в проблему или осваивать нужный навык. Любопытно, что 28 % респондентов признались, что им случалось представлять созданный ИИ контент как свой собственный. Но практика этичного использования нейросетей все же распространеннее: почти 60 % сообщали, что выполняли задачи с помощью ИИ.

10. Респонденты не боятся, что развитие ИИ-технологий приведет к гибели их профессии. Абсолютное большинство (около 80 %) признают, что изменится каждодневная практика выполнения работы, ее формат, но убеждены, что принципиальных изменений не произойдет.

11. В исследуемой сфере пока не сложился консенсус относительно технологической базы для ИИ, который будет внедряться в государственных органах и организациях. Так, 43 % считают, что Беларусь будет локализовать разработки дружественных стран (Китая и России); 26 % полагают, что будут разработаны собственные LLM и чат-боты, которые будут рекомендованы к использованию в госсфере; наконец, 21 % за то, чтобы наша республика использовала открытые (open-source) технические решения, которые будут доработаны под местный контекст, речь идет в основном о дообучении моделей, fine-tuning.

12. Как респонденты видят шаги по внедрению технологий? В приоритетах (по мере убывания количества голосов): формирование у сотрудников ИИ-грамотности за счет программ обучения; принятие документа, который регламентировал бы корректное и этичное использование ИИ; выделение бюджета для оплаты проприетарных версий ИИ-приложений; выделение бюджета на разработку и внедрение корпоративной ИИ-системы. Типичным бюрократическим процедурам (назначение ответственных лиц, пересмотр должностных инструкций, принятие стратегий и др.) отдан низкий приоритет или заявлено о том, что в них нет необходимости.

Какие действия по внедрению ИИ в Вашей организации, на Ваш взгляд, должны быть в приоритете, а какие – нет?



Рис. 2. Приоритетность шагов по внедрению ИИ

13. Если бы у респондентов была возможность пройти обучение по теме использования ИИ, то наибольший практический интерес у них вызвали вопросы аналитики и работы с данными (64 %), создания и редактирования текстов с помощью ИИ (60 %), верификации ИИ-контента (55 %), информационной безопасности (51%), создания и обработки изображений (49 %), видео и аудио (45 %). Темы, связанные с различными аспектами внедрения ИИ в работу организации (техническими, юридическими, организационными), интересуют лишь около трети участников опроса.

14. Говоря о рисках, актуальных при внедрении ИИ в работу организации, респонденты делают акцент на вопросах кибербезопасности (74 % отметили риск как важный), информационно-психологической безопасности (66 %), профессиональной деградации и несамостоятельности сотрудников, которые делегируют решение задач ИИ (57 %); на риске системного сбоя, коллапса в работе организации из-за делегирования выполнения ключевых задач ИИ (51 %); на политических коллизиях, вызванных давлением со стороны владельцев ноу-хау и др. (43 %). Интересно, какие риски признаны самыми неважными: снижение количества и качества межличностного общения вследствие внедрения ИИ, а также негативное воздействие на окружающую среду.

Обсуждение

Как видно из ответов, белорусские государственные органы и организации используют ИИ для решения профессиональных задач, применяя в основном общедоступные чат-боты (более 70 % опрошенных). Можно сказать, что организации находятся на этапе стихийного массового освоения этих технологий.

Аналогичную картину фиксируют и зарубежные исследования. Так, согласно опросу университета Мельбурна и компании KPMG, охватившему более 48 тыс. специалистов из 47 стран [4], почти 60 % респондентов регулярно используют ИИ в работе, причем треть делает это ежедневно. Сотрудники не ждут, пока менеджеры разработают стратегии внедрения ИИ, определяют этические рамки или обеспечат их корпоративными системами, а действуют самостоятельно, используя общедоступные, преимущественно бесплатные сервисы. Около 70 % опрошенных применяют чат-боты (ChatGPT, Copilot, Claude). Далее следуют голосовые помощники (Siri, Alexa), затем генераторы изображений, видео и аудио (DALL-E, Canva).

Какие долгосрочные риски, связанные с активным внедрением ИИ в профессиональную деятельность, кажутся Вам наиболее важными, требующими безотлагательных решений, а какие – надуманными и легко разрешимыми?

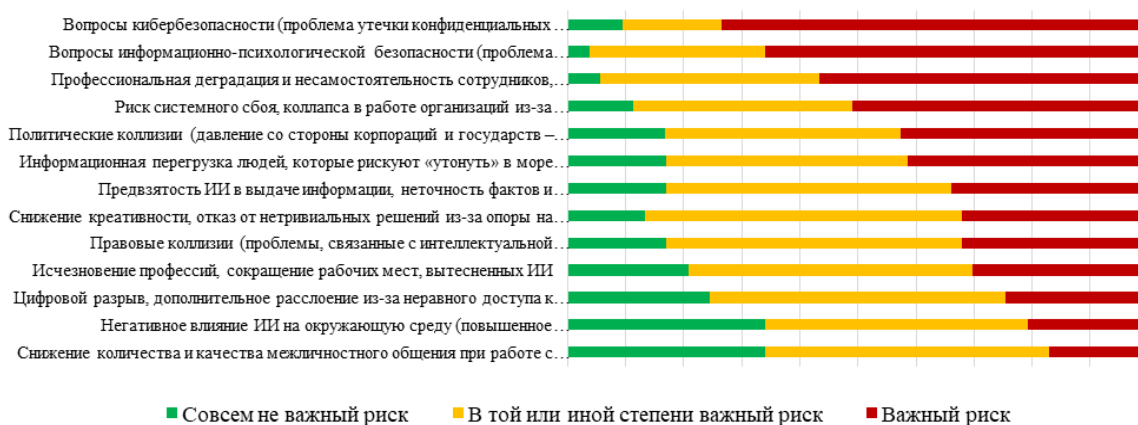


Рис. 3. Оценка долгосрочных рисков, связанных с внедрением ИИ

Как было показано выше, для белорусских госорганизаций ИИ – это прежде всего умный поисковик, точнее, референт, готовящий справки, и редактор, способный написать и обработать текст по заданию. Такая фиксация на тексте понятна – большая часть процессов в исследуемых организациях связана с подготовкой документов. К тому же чат-боты, работающие с текстом, отличаются низким технологическим и финансовым «порогом вхождения» для пользователей. Такая картина коррелирует с международной практикой. Например, опрос сотрудников бюджетных организаций и местных органов власти США, проведенный О. Гизеке в 2024 г. [5], показал, что 8 из 10 госслужащих, которые используют ИИ, применяют чат-боты, а около 40 % – приложения для написания и редактирования текстов (writing assistants).

Из белорусских исследований, в которых поднимается схожая проблематика, стоит отметить замеры агентства MASMI. Опрос 50 маркетологов из Минска и 500 горожан по всей стране в апреле–июне 2025 г. [8] показал, что почти 80 % специалистов используют ИИ в повседневной деятельности. С помощью нейросетей они создают тексты (81 %), графику (69 %), ищут информацию (69 %), делают прогнозы (33 %), управляют соцсетями (31 %) и др. Ключевые инструменты – ChatGPT (92 %) и MidJourney (53 %). Как видим, если говорить о задачах, которые выполняются при помощи ИИ, то госструктуры и бизнес идут в одном фарватере.

Опрос госслужащих в ОАЭ [7] подсветил закономерность: специалисты, слабо знакомые с ИИ, используют чат-боты для решения простых задач, таких как создание контента или подготовка писем. Искушенные пользователи применяют нейросети для анализа данных, при планировании и управлении рисками. Если смотреть на компетенции, которые бы хотели освоить белорусские респонденты, то можно сказать, что после этапа «знакомства» (2022–2024 гг.) организации уже созрели для этапа «продвинутого использования».

Анкетирование демонстрирует прагматизм сотрудников госорганизаций: они признают, что ИИ изменит их каждодневные практики, скорректирует процедуры, но не боятся, что он уничтожит профессию. Многие признают, что стали больше полагаться на нейросети и прилагать меньше усилий. Есть понимание связанных рисков: в лучшем случае – профессиональная деградация, в худшем – организационный коллапс, если ИИ ошибется при принятии ключевых решений. Но пока все это ощущается как весьма отдаленная перспектива.

Зарубежный опыт показывает, что ИИ-инструменты способны повысить эффективность работы сотрудников госорганизаций. Около половины респондентов О. Гизеке (43,6 %) сообщили о росте продуктивности. Белорусы говорят о том же: растет скорость выполнения работы, появляются новые форматы, есть ресурсы для выполнения креативных задач. Следующим этапом должно стать институциональное внедрение, это когда не просто увеличивается продуктивность конкретного работника, а меняются бизнес-процессы в масштабах организации. Обзор мировой практики использования ИИ в госорганах демонстрирует, что он может применяться либо для отладки внутренних процессов (бэк-офис), либо при непосредственном соприкосновении с гражданами, потребителями услуг (фронт-офис). Пример системы первого типа – «закрытый аналог ChatGPT» – сингапурский бот Pair, которым пользуется порядка 100 ведомств. Пример использования ИИ для фронт-офиса – британский бот GOV.UK Chat, который консультирует пользователей по вопросам открытия бизнеса и налогообложению.

На этапе индивидуального массового освоения ИИ руководителей больше беспокоят вопросы обучения персонала ИИ-грамотности и шлифовки практики этичного использования нейросетей. Но риски в области информационной безопасности, вполне отчетливо осознаваемые, подталкивают менеджмент к разработке и внедрению собственных корпоративных ИИ-систем, которые обучены на данных организации. Несмотря на наличие прецедентов, когда отдельные государства вступали в ИИ-гонку и разрабатывали собственные LLM (Egune в Монголии, Apertus в Швейцарии и др.), большинство респондентов склоняются к тому, что белорусский путь – это опора на технологическую мощь стран-союзниц (Китая, России) и доработка их ИИ-сервисов с учетом локальной специфики.

Список использованных источников

1. Superagency in the workplace: Empowering people to unlock AI's full potential. – URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/mckinsey-digital/our-insights/superagency-in-the-workplace-empowering-people-to-unlock-ais-full-potential-at-work> (date of access: 29.09.2025).
2. How much time and money can AI save government? – URL: https://www2.deloitte.com/content/dam/insights/us/articles/3834_How-much-time-and-money-can-AI-save-government/DUP_How-much-time-and-money-can-AI-save-government.pdf (date of access: 29.09.2025).
3. Онлайн-опрос «Использование генеративного ИИ в практике работы государственных органов и организаций»: [сайт]. – URL: <https://vk.cc/cPkZpd> (дата обращения: 29.09.2025).
4. Trust, attitudes and use of artificial intelligence. A global study 2025. – URL: <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmgsites/xx/pdf/2025/05/trust-attitudes-and-use-of-ai-global-report.pdf> (date of access: 29.09.2025).
5. AI Adoption in the Public Sector. – URL: <https://www.ictworks.org/wp-content/uploads/2025/03/ai-public-sector-survey.pdf> (date of access: 29.09.2025).
6. Research Snapshot The future of Generative AI in policy work. – URL: <https://www.unsw.edu.au/content/dam/pdfs/unsw-canberra/research/research-excellence/2025-06-the-future-of-generative-ai-in-policy-work.pdf> (date of access: 29.09.2025).
7. Generative AI in Digital Government. – URL: <https://dga.gov.sa/sites/default/files/2025-06/Generative%20AI%20in%20C2%A0Digital%20Government-V1.0.pdf> (date of access: 29.09.2025).
8. Почти 80 % компаний в Беларуси постоянно используют ИИ в маркетинге. – URL: <https://belretail.by/article/pochti-kompaniy-v-belarusi-postoyanno-ispolzuyut-ii-v-marketinge> (дата обращения: 29.09.2025).