

Адаптация ИИ в белорусских НКО и медиа: эффективность или безопасность?



Digital
Freedoms
Lab

Адаптация ИИ в белорусских НКО и медиа: эффективность или безопасность?

ОБ ИСПОЛЬЗОВАНИИ ИИ ПРИ ПОДГОТОВКЕ ИССЛЕДОВАНИЯ

Данный текст – результат интеллектуальной и аналитической работы авторов и редакторов. Идеи, структура, аналитические выводы и содержание разработаны, написаны и отредактированы людьми. Сбор и анализ данных также проводились исследователями: глубинные интервью проходили при личном участии, а онлайн-анкета составлялась и анализировалась вручную. Исключение на этапе работы с данными – расшифровка аудиозаписей интервью через программу Whisper, результаты которой затем сверялись вручную. В ходе подготовки текста использовался Claude для повышения ясности формулировок и доработки отдельных предложений. Интерпретация данных и атрибуция цитат оставались за исследователями, а все фрагменты, созданные или отредактированные с помощью искусственного интеллекта, были проверены и обработаны до включения в текст.



Digital Freedoms
Lab
dflab.me

Содержание

	Введение	04
	Глобальный контекст	05
	Региональный контекст	06
	Контекст Беларуси	07
	Рамки исследования и методология	08

01	Как используются инструменты ИИ	10
	Задачи, для которых используется ИИ	10
	Различия между сегментами сектора	11
	Типология пользователей	12

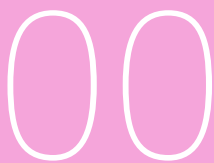
02	Работа в изгнании	14
	Изгнание как ключевой фактор	14
	Фильтр безопасности	16

03	Как сектор организует себя сам	18
	Внешнее давление и сигналы	18
	Как внедрение расходится внутри команд	19
	Внутренние политики	19

04	Как ИИ меняет сектор	21
	Изменения ролей и занятости	21
	Грантовая экосистема	22
	Информационная картина о Беларуси	23
	Аутентичность и экзистенциальные аспекты	23

05	Барьеры и нужды	25
	Барьеры в использовании ИИ	25
	Нужды сектора	26
	Гибкие модели поддержки	28

	Рекомендации	29
	Донорам	29
	Организациям и инициативам поддержки	30



Введение

За последние годы, во многом в связи с появлением и быстрым распространением генеративного искусственного интеллекта (ИИ), эти инструменты перестали быть исключительно технической темой и стали предметом более широкого общественного и политического обсуждения. Сегодня ИИ рассматривается не только как инструмент инноваций, но и как фактор, влияющий на права человека, безопасность, экономику и доверие к политическим институтам. Глобальные опросы фиксируют, что ИИ все чаще воспринимается через призму рисков и неопределенности: согласно AI Monitor исследовательской компании Ipsos, в 2024 году 50% респондентов в 32 странах заявили, что технологии на основе ИИ вызывают у них тревогу, а 41% вообще не доверяли компаниям, использующим ИИ, в обращении со своими персональными данными.¹

Одновременно с этим стремительное развитие генеративного ИИ существенно снизило барьеры для его использования. Появление доступных инструментов, таких как чат-боты и системы генерации текста, изображений и других форм контента, сделало возможным их внедрение в повседневную работу организаций у которых нет ни значительных технических, ни финансовых ресурсов. В результате, ИИ перестает быть лишь объектом регулирования и абстрактной общественной дискуссии: он становится практическим инструментом, который все активнее используется самыми разными общественными и некоммерческими организациями на ежедневной основе. Это исследование посвящено тому, как ИИ входит в повседневную работу белорусских организаций гражданского общества в изгнании. Использование ИИ в секторе, работающем с особо уязвимыми людьми и чувствительными данными, затрагивает не только эффективность работы как таковой, но и ее безопасность и качество. Исследование стремится понять, что в этих практиках действительно помогает, какие возможности откры-

¹ Ipsos, [The Ipsos AI Monitor 2024](#) (2024).

вают инструменты ИИ, и какие риски создают. Однако прежде чем обратиться к белорусскому контексту, важно понять и более общую картину того, как ИИ внедряется в работу некоммерческого сектора в целом.

ГЛОБАЛЬНЫЙ КОНТЕКСТ

Среди всех, кто осваивает инструменты ИИ, организации гражданского общества оказались в особом положении. В отличие от частного сектора, где внедрение новых технологий определяется главным образом конкурентными соображениями, некоммерческие и правозащитные организации работают в условиях хронически ограниченных ресурсов, перегруженных команд и растущего спроса на их помощь. ИИ отвечает на ряд ключевых структурных проблем: ускоряет повседневную работу, поддерживает коммуникации, позволяет работать с меньшими командами. Однако, он также поднимает и вопросы, к которым правозащитный сектор особо чувствителен: безопасность данных уязвимых групп, ответственность за публикуемый материал и нарративы, риски усиления существующих форм неравенства и дискриминации.

Существующие исследования показывают, что в последние годы многие организации гражданского общества начали экспериментировать с ИИ, прежде всего как с инструментом повышения эффективности. По данным опроса Joseph Rowntree Foundation, проведенного в 2024 году, 78% из таких организаций уже использовали генеративный ИИ, прежде всего для коммуникаций, маркетинга и административной работы; 73% работали без сформулированных политик использования, а 70% также выражали обеспокоенность безопасностью данных.²

К близким выводам приходит исследование Stanford Institute for Human-Centered AI и Project Evident, проведенное в США: 66% опрошенных некоммерческих организаций использовали какие-либо формы ИИ, и 78% из них работали без внутренних правил.³ Авторы фиксируют разрыв между применением ИИ для административных задач (около 80% организаций) и для миссионных (около 60%). Таким образом, административное применение ИИ пока шире, хотя и в основную деятельность организаций ИИ проникает тоже. Более поздний британский Charity Digital Skills Report 2025 зафиксировал ускорение динамики. Доля организаций, использующих ИИ, выросла за год с 61% до 76%, в то время как лишь 48% разрабатывали внутреннюю политику использования.⁴

Финансовое давление оставалось главным барьером для более широкого внедрения ИИ в процессы: 69% организаций назвали ограниченные бюджеты основным препятствием.⁵

Эти данные складываются в устойчивую картину: внедрение ИИ в таких контекстах как Западная Европа и США опережает выстраивание правил вокруг него, и гражданский сектор в последние годы скорее учится управлять этой технологией постфактум. Можно

² Yasmin Ibison et al., [Grassroots and non-profit perspectives on generative AI](#) (2024).

³ Sarah di Troia et al., [Inspiring Action: Identifying the Social Sector AI Opportunity Gap](#) (2024).

⁴ Microsoft, [Charity Digital Skills Report 2025](#) (2025).

заклучить, что это реакция на темп развития технологий: пока организация формулирует первые принципы использования, инструмент уже успевает обновиться или радикально измениться. Так, несмотря на растущий интерес к ИИ и расширение его практического применения, его интеграция в деятельность организаций гражданского общества остается ограниченной и во многом зависит от наличия различных ресурсов, институциональных механизмов, и уровня цифровых навыков.

РЕГИОНАЛЬНЫЙ КОНТЕКСТ

В европейском контексте вопросы использования данных и искусственного интеллекта в некоммерческом секторе также начинают постепенно институционализироваться, однако существующие исследования остаются ограниченными по охвату и фокусируются преимущественно на отдельных сегментах, таких как филантропические фонды. Так, согласно отчету Philea «Data Science, AI and Data Philanthropy in Foundations: On the Path to Maturity», такое использование уже широко распространено в деятельности европейских фондов, однако более продвинутые практики, связанные с применением искусственного интеллекта и data science, остаются ограниченными и часто находятся на ранних стадиях развития.⁶ При этом авторы подчеркивают, что результаты исследования носят исследовательский характер и не являются полностью репрезентативными для всего сектора, что указывает на общий дефицит систематических данных об использовании ИИ в европейских организациях гражданского общества.⁷

В странах Восточной Европы обсуждение искусственного интеллекта в большей степени связано не только с вопросами эффективности и организационного развития, но и с более широкими проблемами прав человека, безопасности и подотчетности. К примеру, в украинском контексте, на фоне продолжающейся войны, разговор об ИИ давно вышел за рамки эффективности и перешел в сторону документирования военных преступлений, верификации информации, и работы со свидетельствами. Анализ применения ИИ при расследовании военных преступлений, опубликованный в 2025 году украинскими исследовательницами, показывает, как эти инструменты используются для обработки больших массивов фактических данных, и одновременно фиксирует правовые и этические ограничения такого применения.⁸ Доклад «Штучний інтелект та права людини» также рассматривает риски ИИ для базовых прав в особых условиях национальной безопасности и обороны, и формулирует необходимость регуляторных рамок, опирающихся на правозащитные стандарты.⁹

⁵ Microsoft, [Charity Digital Skills Report 2025](#) (2025).

⁶ Philanthropy Europe Association (Philea), [Data Science, AI and Data Philanthropy in Foundations: On the Path to Maturity](#) (2024).

⁷ Philanthropy Europe Association (Philea), [Data Science, AI and Data Philanthropy in Foundations: On the Path to Maturity](#) (2024), раздел Limitations.

⁸ Babaeva et al., [The Use of AI in the Investigation of War Crimes](#) (2025).

⁹ Юлія Коваленко, Максим Войнов, [Штучний інтелект та права людини: орієнтири та обмеження у контексті національної безпеки та оборони](#) (2024).

Таким образом, в региональном контексте искусственный интеллект уже рассматривается не только как инструмент повышения эффективности, но и как технология, оказывающая прямое влияние на права человека, уязвимые группы, и более обширные процессы государственной безопасности привлечения к ответственности. В настоящих геополитических условиях, каждое решение об использовании ИИ оказывается не только операционным, но и политическим. При этом, несмотря на наличие отдельных кейсов и нормативных обсуждений, систематических исследований использования ИИ организациями гражданского общества в регионе остается ограниченное количество.

КОНТЕКСТ БЕЛАРУСИ

В белорусском контексте вопросы, связанные с ИИ, уже поднимаются в рамках более широких обсуждений цифровых прав, медиа и правозащитной деятельности. Существующие материалы показывают, что ИИ рассматривается одновременно как инструмент повышения эффективности и как источник новых рисков для прав человека. В аналитическом материале Human Constanta 2023 года ИИ рассматривается как технология, усиливающая уже существующие вызовы в области прав человека: приватность, дискриминацию, распространение дезинформации.¹⁰ В более поздней публикации, изданной в январе 2026 года, организация формулирует этические ориентиры для гражданского общества в работе с ИИ, с практическим чек-листом для оценки внутренних подходов к использованию технологии.¹¹ Таким образом, за три года повестка перешла от описания технологии и ее рисков к постепенной глубинной разработке практик саморегулирования.

Похожие вопросы поднимаются и в исследованиях медиа-сектора. Так, в материале БАЗ, посвященном правовому регулированию и этическим стандартам использования ИИ в медиа, рассматриваются риски, связанные с дезинформацией, трансформацией журналистских практик и необходимостью соблюдения профессиональных стандартов.¹² Эти материалы показывают, что в белорусском контексте уже складывается определенное осмысление роли ИИ. Однако, такие шаги носят преимущественно описательный или предписательный характер. Системного же эмпирического представления о том, как именно организации белорусского гражданского общества используют ИИ в повседневной работе, какие практики у них складываются и с какими структурными ограничениями они сталкиваются, на сегодня нет.

В частности, недостаточно изученными остаются уровень и масштабы использования ИИ в разных типах организаций, конкретные сценарии его применения, различия между сегментами (правозащитные, медиа, инициативы в изгнании и другие), а также практические барьеры и потребности организаций. Этот пробел особенно значим

¹⁰ Human Constanta, Влияние искусственного интеллекта на развитие прав человека и правозащиты (2023).

¹¹ Human Constanta, Штучны інтэлект і правы чалавека: этычныя арыентыры для НДА і грамадзянскай супольнасці (2026).

¹² Беларуская асацыяцыя журналістаў, Іскусствены інтэлект у медыа. Правое рэгуляванне і этычныя стандарты (2025).

с учетом специфики белорусского гражданского общества, значительная часть которого работает в условиях репрессий, вынужденной релокации, ограниченных ресурсов и повышенных требований к цифровой безопасности. Эти условия существенно влияют и на возможности внедрения ИИ, и на характер связанных с ним рисков.

РАМКИ ИССЛЕДОВАНИЯ И МЕТОДОЛОГИЯ

Настоящее исследование направлено на восполнение данного пробела и ставит своей целью системно проанализировать использование ИИ в секторе, включая практики применения, барьеры, риски и потребности организаций. Его аналитическая задача – собрать первое систематическое описание того, как ИИ используется в белорусском независимом гражданском секторе в изгнании: какие практики уже сложились, какие барьеры реально замедляют использование, какие риски и потребности фиксируют сами организации. Исследование охватывает разные типы организаций (правозащитные, медиа, инициативы поддержки пострадавших, исследовательские центры, молодежные инициативы) и пытается понять, что отличает их друг от друга и что у них общего в контексте внедрения инструментов ИИ.

При этом в центре исследования не столько организации как формальные структуры, сколько конкретные люди: сотрудники, координаторы, руководители и все, кто каждый день решает, где и как применять эти инструменты в своей и командной работе. Главная задача – это понять личный опыт работы людей с ИИ, тогда как организация остается рамкой, внутри которой складываются эти практики. Исследование проводилось с использованием смешанного подхода и сочетало количественный онлайн-опрос с качественными глубинными интервью. Такая комбинация методов позволила, с одной стороны, получить обобщенные данные о распространенности и способах применения инструментов искусственного интеллекта, а с другой – подробнее изучить практики отдельных организаций, мотивацию сотрудников, существующие ограничения и подходы к регулированию использования ИИ.

Анкета распространялась с мая по июль 2026 года среди представителей белорусских организаций гражданского общества в изгнании, а также связанных с ними активистов, сотрудников и волонтеров. Всего был собран 41 ответ. Выборка формировалась целевым способом и не являлась вероятностной. На подготовительном этапе были выделены основные категории организаций гражданского общества, деятельность которых связана с регулярной обработкой информации, коммуникацией с целевыми аудиториями, подготовкой публичных материалов и организационной работой (правозащитные организации, инициативы диаспоры, молодежные организации и независимые медиа). Анкеты направлялись адресно самим организациям, с просьбой распространить их среди сотрудников и волонтеров, и отдельным активистам. Основным критерием включения была вовлеченность в белорусское гражданское общество в изгнании. Участие в опросе было добровольным, поэтому результаты отражают прежде всего опыт тех, кто уже интересуется темой ИИ.

Для более подробного изучения выявленных тенденций проведено 11 глубинных полуструктурированных интервью с представителями правозащитных, медийных, оказывающих помощь пострадавшим, исследовательских, молодежных и культурных организаций. Интервью прошли с мая по июнь 2026 года на русском и белорусском языках, были записаны с согласия участников и расшифрованы через программу Whisper. Участников отбирали целевым способом, стремясь сбалансированно представить организации разного масштаба и уровня институционализации – от крупных, с формализованными процессами, до небольших инициатив, деятельность которых во многом зависит от отдельных сотрудников и волонтеров. Это позволило сравнить, как масштаб и степень формализации влияют на использование ИИ, принятие решений и распределение ответственности. Полуструктурированный формат задавал общий перечень тем, но позволял уточнять ответы и подробнее рассматривать отдельные практики участников.

Базовая гипотеза исследования состояла в том, что в большинстве организаций гражданского общества использование искусственного интеллекта не будет институционализировано. Предполагалось, что применение ИИ будет определяться преимущественно личной инициативой, компетенциями и профессиональными траекториями отдельных сотрудников или волонтеров, а не общими организационными правилами и утвержденными процедурами. Эта гипотеза использовалась при разработке анкеты и гайда для интервью, однако не ограничивала сбор и интерпретацию данных. Вопросы были сформулированы таким образом, чтобы выявить как подтверждающие, так и опровергающие ее примеры, включая случаи разработки внутренних политик, проведения обучения, централизованного внедрения сервисов и формального контроля за использованием ИИ. Сопоставление количественных и качественных данных позволило проверить, насколько индивидуальные практики сотрудников соответствуют официальным или неформальным подходам организаций к использованию ИИ.

Безопасность и анонимность участников оставались приоритетом на всех этапах. Мы не собирали лишних идентифицирующих данных, а интервью анонимизировали: в отчете нет названий организаций, респонденты обозначены условными кодами и описаны только через сектор и общий профиль работы. В нескольких случаях, по прямой просьбе участников, мы исключили отдельные направления и упоминания, способные поставить под угрозу людей внутри страны. При этом выборку нельзя считать статистически репрезентативной: целевое распространение анкеты и добровольность участия смещают картину в сторону тех, кто уже пользуется ИИ или интересуется им, а ответы отражают субъективные оценки и не всегда позволяют проверить реальный масштаб применения инструментов. Кроме того, в опросе могли участвовать несколько представителей одной организации. Несмотря на эти ограничения, сочетание 41 анкеты и 11 интервью достаточно, чтобы описать основные модели использования ИИ, выделить типичные проблемы и наметить направления, по которым сектору нужна дополнительная методическая и экспертная поддержка.

Как используются инструменты ИИ

ЗАДАЧИ, ДЛЯ КОТОРЫХ ИСПОЛЬЗУЕТСЯ ИИ

Почти все участники нашего исследования так или иначе используют ИИ. В опросе прямо ответили «да» 39 из 41 респондента: 27 пользуются им регулярно, еще 12 время от времени. Один респондент использует ИИ во всем, кроме работы с подопечными; не использует его вовсе только один участник. Все одиннадцать собеседников на интервью тоже так или иначе работают с ИИ. Однако, круг задач, для которых используют такие инструменты оказывается довольно узким. Так, задачи, которые чаще всего доверяют ИИ, объединяет одно: почти все они связаны с обработкой уже готовой формы: переписать, перевести, сократить, свести воедино, проверить правописание. Как правило, чем ближе задача к содержательному суждению (генерации идей, оценке, выводу, решению), тем реже за ней обращаются к ИИ.

Больше всего ИИ используют для работы с текстом. Написание и редактирование текстов отметили 38 из 41 респондента, перевод – 35, а подготовку документов и отчетов – 29. Внутри этой сборки отдельно стоит подготовка заявок на финансирование, и именно здесь видны самые конкретные оценки использования. Так, один из респондентов описал результат просто: «по моим криво написанным мыслям и идеям получилась заявка, которую поддержали» в очень конкурентном отборе.¹³ В интервью встречаются и прямые замеры эффективности: работа над отдельной бюрократической задачей, по словам одной из руководительниц, раньше занимала 20 часов, а с использованием ИИ – лишь пять-шесть в месяц.¹⁴ Перевод текстов для работы сектора в изгнании

¹³ Данные онлайн-опроса.

¹⁴ Интервью R-06.

также играет ключевую роль. В открытых ответах и интервью не менее семи респондентов описывают одну и ту же практику: черновик пишется на белорусском или русском, а ИИ переводит и подгоняет его под формулировки доноров.

Ближе к середине карт задач, для которых используется ИИ, стоят сбор и обработка информации (29 и 21 упоминание соответственно). Здесь характерно то, что проявляется и в других частях исследования – привычка респондентов перепроверять все ответы, которые дает ИИ. Такие инструменты значительно ускоряют работу с большими массивами текста и данных, но полагаться на их выводы целиком, как правило, не спешат. В открытых ответах анкеты респонденты описывают это снова и снова. Так, один из участников замечает: «не доверяю результату на 100% и иду проверять его по оригинальному тексту», добавляя, что это все равно «на порядок быстрее», чем снова читать весь документ целиком.¹⁵ То, насколько такая осторожность распространена, будет описано более детально ниже.

На дальнем конце карты использования ИИ – задачи, которые требуют более глубокого осмысления, и охват тут заметно ниже: анализ количественных данных отметили 19 из 41, генерацию идей – лишь 11. Здесь ярче всего прослеживается и граница делегирования. В более редких случаях, когда использование ИИ достигает зрелости, появляются и сложные сценарии. Так, часть организаций выстраивает целые цепочки, где один материал последовательно превращается и в отчет, и в инфографику, и в публикацию и подкаст.

В отдельных случаях ИИ входит и в само принятие решений, но в строго очерченной роли. Один из участников, разбирающий запросы о помощи, описал ее точно: ИИ помогает принять сложное решение «не в том смысле, что он за меня что-то решает», а в том, что помогает увидеть общую ситуацию яснее.¹⁶ Более того, 27 человек из 41 утверждают, что ИИ заметно повышает их эффективность. При этом, в онлайн опросе, медианная оценка общего доверия к его результатам довольно нейтральна – три балла из пяти. Крайние оценки (полное недоверие и полное доверие) собрали по одному ответу каждая, а основная масса сосредоточилась в середине (21 ответ на «тройке», 15 на «четверке»). Таким образом, отдача от работы с ИИ признается довольно высокой, но не получает высокий уровень доверия.

РАЗЛИЧИЯ МЕЖДУ СЕГМЕНТАМИ СЕКТОРА

Тип организации определяет, какие именно задачи она решает с помощью ИИ и какими инструментами пользуется на постоянной основе, но не то, насколько осторожно она к нему относится. Так, правозащитные организации, работающие с чувствительными данными, на практике не оказываются осторожнее медийных или молодежных инициатив. В действительности, даже разделить сектор на сегменты по данным

¹⁵ Данные онлайн-опроса.

¹⁶ Интервью R-08.

исследования практически невозможно: 18 из 41 респондентов отнесли свою организацию сразу к трем и более типам, и лишь 10 назвали один. В интервью это видно более четко: у двух организаций может быть сравнимая аудитория и равные основания для осторожности, а отношение к ИИ оказывается противоположным.

Показательно сравнение двух респондентов, работающих с сравнительно равно уязвимой аудиторией. Обе имеют дело с людьми, прошедшими через репрессии в Беларуси, и у обеих есть основания для осторожности. Однако, одна из них выстраивает вокруг ИИ управленческую рамку и описывает работу с такими инструментами прежде всего через безопасность. Главное чувство здесь – это беспокойство, связанное с «утечками и тем, что часть сервисов достаточно новые», и непониманием, «как они регулируются».¹⁷ Другая же организация относится к тем же аспектам работы спокойно и прагматично: «я не переживаю, кому там нужен мой договор с донором», поскольку это и так «открытая информация».¹⁸ Уровень риска, с которым работают обе, сопоставим, а занимаемые позиции и отношение к ИИ почти противоположны. Таким образом, тип организации и работы не выступает решающим фактором.

Различия по типам организаций при этом существуют, но в других контекстах. Профиль задач действительно меняется в зависимости от профиля организаций и аудиторий. Правозащитные организации более сфокусированы на текстах, отчетах, и верификации данных. Медиа организации нуждаются в информационном сопровождении и проверке фактов, в то время как молодежные организации более открыты к экспериментам с медиа-инструментами и контентом. Таким образом, профиль работы говорит о том, что работники более часто делают с ИИ, но не о том, как и почему они относятся к инструментам ИИ и где лежат их личные границы в использовании.

ТИПОЛОГИЯ ПОЛЬЗОВАТЕЛЕЙ

Среди участников исследования часть пользуется ИИ эпизодически, в то время как часть уже перестроила вокруг него значительную часть работы. Однако, шкала глубины внедрения описывает лишь одну часть общей картины. Другой контекст – это глубина осмысления. К примеру, один из респондентов внедрил ИИ во всех направлениях, перевел команду на общий корпоративный доступ и описывает работу с большим оптимизмом: ИИ, по его словам, не заменит людей – «людей заменят люди», и владение инструментами ИИ для него становится общим требованием к сотрудникам.¹⁹ Другая респондентка же пользуется ИИ очень выборочно, а короткие письма и сообщения принципиально пишет сама: иначе, по ее словам, «чувствую, что это расчеловечивает чуть-

¹⁷ Интервью R-05.

¹⁸ Интервью R-06.

¹⁹ Интервью R-03.

чуть.»²⁰ Таким образом, активное использование ИИ не означает, что о нем обязательно много размышляют: среди тех, кто внедрил его глубоко, встречается и рефлексия о рисках, и почти полное ее отсутствие.

Эти инсайты предлагают создание рамки из двух независимых друг от друга осей. Первая – это глубина внедрения: от осторожного личного использования до полного организационного, со всеми промежуточными стадиями. Вторая – это то, чем ИИ является в восприятии самого работника: простым инструментом, рискованным вызовом, или рычагом перемен. Отношение к ИИ у большинства по факту двойственно: 20 из 41 респондента одновременно отмечают и позитивные эмоции, и тревогу за безопасность (только позитивные – 13, только тревогу – 3). Таким образом, не существует какого-либо четкого разделения на оптимистов и скептиков, вместо этого, скорее, наблюдается сочетание обеих реакций. Отдельно стоит и меньшинство: лишь один респондент формулирует принципиальный отказ по этическим и экологическим соображениям, считая, что технология «способствует брейнроту.»²¹ Если же позиция по отношению к ИИ не определяется ни сегментом, ни уровнем внедрения, то и поддержка сектора должна строиться с учетом разных типов пользователей и их конкретных потребностей.

²⁰ Интервью R-04.

²¹ Данные онлайн-опроса.

Работа в изгнании

ИЗГНАНИЕ КАК КЛЮЧЕВОЙ ФАКТОР

Существующие исследования об использовании ИИ в гражданском секторе, упомянутые выше, описывают организации, которые работают в относительно стабильных условиях и контекстах. Наличие физического офиса, постоянной команды, четкой юрисдикции и более предсказуемой правовой и донорской среды создает радикально иные условия работы. В это время, белорусское гражданское общество работает в изгнании, и это существенно меняет всю рамку использования и отношения к ИИ. То, что в другом контексте было бы вопросом лишь удобства или эффективности, здесь зачастую оказывается вопросом безопасности конкретных людей и сообществ. Команды распределены по разным странам и правовым режимам, а сама работа нередко направлена и внутрь Беларуси, где сама деятельность организаций криминализована и несет существенные риски.

Юридический статус также играет ключевую роль. Одна из организаций, по словам ее представительницы, была признана экстремистским формированием еще в 2024 году, после чего «пришлось очень сильно снизить видимость всего.»²² За формальным экстремистским статусом стоят вполне реальные последствия. Обычные рабочие материалы могут быть использованы как доказательства, а публичность начинает нести серьезный риск для всех, кто как-либо связан с такой работой. В исследовании это проявляется в конкретных решениях, которые респонденты теперь принимают каждый день: один из респондентов описал, как по просьбе человека с помощью ИИ заменил его лицо на фотографии, потому что организацию признали экстремистской и обычная публикация снимка стала опасной.²³ Другая участница описывает постоянное взвешива-

²² Интервью R-04.

²³ Данные онлайн-опроса.

вание: «этот пост написать сейчас или нет», «рекламу платную запускать или нет.»²⁴ Статус лишает организацию даже собственного прошлого: «каждый раз, как первый раз, начинаешь искать людей с нуля, потому что нельзя сослаться на свою историю.»²⁵

Отношение к персональным данным также предопределено особым беларусским контекстом. Так, работа с чувствительной информацией в таких условиях требует отдельного, трудоемкого и аккуратного подхода, что отмечают большинство респондентов. Собеседница описывает свою работу с такими данными дословно: «надо сначала деанонимизировать, взять файл, написать, что из него убрать, прогнать вот там на локальные модели, потом пойти в интернет, сделать то, что нужно, а потом вернуть.»²⁶ И тут же признает, чем это заканчивается на практике: «иногда мне проще этого всего не делать.»²⁷ Это показательный пример того, как структурные рамки работы в изгнании напрямую меняют использование ИИ инструментов. Действительно, более безопасный и ответственный путь использования ИИ порой настолько усложнен и требует настолько больших усилий, что он инструмента отказываются вовсе.

Особые последствия изгнания ощущают на себе и люди, работающие в медиа. Утрата возможности работать «на земле» переопределяет здесь все рабочие процессы. Один из собеседников прямо связывает нынешнюю зависимость журналистики от цифровых инструментов с разгромом редакций: после 2020-2021 годов, когда люди вынужденно выехали, прежняя модель работы стала невозможна. А держалась она на присутствии: журналисты «привыкли ходить ножками» и делать материалы о том, что видят на месте.²⁸ Цифровые инструменты же пришли в процессы не как осознанный выбор, а как вынужденная замена – по его словам, редакции стали «диджитал», «потому что мы не на месте.»²⁹ Но замена оказалась неполной: то, что раньше делалось людьми, теперь идет через удаленные источники, доверие к которым ограничено, а прежняя квалификация во многом обесценилась. «Многие люди не смогли вписаться в эту реальность эмигрантской журналистики», как отмечает респондент. При этом в ИИ он видит и огромное восполнение утраченного: «Бог нам дал ИИ для того, чтобы заместить то, что мы потеряли.»³⁰

Наконец, изгнание несет и более повседневный груз, который не связан с ИИ напрямую, но определяет, в каких условиях его вообще осваивают. Одна из организаций, по словам собеседницы, столкнулась с тем, что «невозможно было открыть счет», а всякая публичная работа их работа теперь постоянно балансирует между видимостью и риском – «баланс между безопасностью и публичностью», от которого создается ощущение, что «невозможно развернуться на полную мощь.»³¹ Ко всему этому добавляется страх за тех, кто остался в Беларуси: «страх просто за своих, за то, чтобы не навредить

²⁴ Интервью R-04.

²⁵ Интервью R-04.

²⁶ Интервью R-04.

²⁷ Интервью R-04.

²⁸ Интервью R-07.

²⁹ Интервью R-07.

³⁰ Интервью R-07.

³¹ Интервью R-04.

своим, близким.»³² Этот груз проникает и туда, где, казалось бы, нет больших рисков. Собеседница из другой организации признается, что не может позволить себе даже поэкспериментировать с новым инструментом ради интереса: «даже если это не для работы, просто по приколу, я все равно боюсь.»³³

Именно этот фон – административные проблемы, постоянный расчет рисков, и тревога за близких – определяет то, как сектор подходит к новым ИИ инструментам. Каждое решение принимается не в нейтральной среде, а под давлением условий, у которых нет аналога в большинстве международных контекстов.

ФИЛЬТР БЕЗОПАСНОСТИ

Условия изгнания диктуют главный объединяющий фактор для всех участников исследования – отношение к безопасности. Отчетливее всего это видно по тому, какие данные респонденты отказываются доверять ИИ. Согласно опросу, персональные данные не станут загружать 39 из 41 респондентов, пароли и доступы – 37, информацию о бенефициарах – 34, финансовые сведения – 32, а данные партнеров – 29. В среднем каждый отмечает пять типов таких особо охраняемых данных из предложенных, 30 из 41 – пять и более, и лишь один человек не отмечает никаких ограничений. Это показывает то, как сектор разделяет базовые ценности и настройки безопасности. Одна из участниц называет этот контур точно: «базовый гигиенический пакет, который знают все.»³⁴ О том же говорит и другая цифра: 28 из 41 респондентов хотя бы раз сознательно отказывались от использования ИИ в своих задачах из-за рисков.

Расходятся же организации в том, насколько строго соблюдают этот «базовый пакет.» С одной стороны – повседневная тревога и ручная обработка всех данных перед загрузкой в ИИ, растущая из-за недостатка понимания того, как устроены эти инструменты. Одна из собеседниц описывает это как «страх непонимания по безопасности» и «страх от незнания.»³⁵ Однако, не все тревожатся одинаково: по словам другого участника, «волноваться уже поздно.»³⁶ Тогда, с другой стороны возникает иной подход – институционализируемая дисциплина. Одна из организаций проводит ежемесячные внутренние аудиты безопасности по заранее прописанному алгоритму действий. Ее базовый принцип обращен на сам факт использования: «мы не используем искусственный интеллект там, где он не нужен, и там, где мы можем сделать без него.»³⁷ Другая пошла еще дальше и провела границу технически. Приняв «абсолютно жесткое принципиальное решение» о том, что аудиозаписи, разглашение которых могло бы поставить людей под угрозу, «мы никогда не отдаем никуда в облако», – она освоила запуск моделей расшифровки локально, на собственных устройствах.³⁸

³² Интервью R-04.

³³ Интервью R-11.

³⁴ Интервью R-11.

³⁵ Интервью R-05.

³⁶ Интервью R-03.

³⁷ Интервью R-10.

Общий для обеих сторон принцип – это разделение работы на зоны. Ради усиленной безопасности, организации рутинно проводят границу по типу рабочих задач, оставляя целые направления полностью вне ИИ. Так, у одной организации это направление финансовое: «туда мы искусственный интеллект вообще никак не пускаем.»³⁹ У другой, работающей с помощью уязвимым группам, это касается самых чувствительных к безопасности людей процессов: там, по словам собеседника, ИИ «не нужны», тогда как на открытых задачах он используется свободно.⁴⁰ Логика в большинстве случаев схожая: если где утечка данных означает угрозу человеку, инструмент не применяется вовсе, а если же информация уже открыта, то может применяться без колебаний. Эта граница и есть основной принцип организации всей работы сектора с ИИ. Примечательно, что почти никто не пришел к этому через формальную политику.

Официальные правила использования ИИ есть лишь у 5 из 41 организаций респондентов. У остальных их либо нет вовсе, либо существуют только неформальные договоренности.

³⁸ Интервью R-11.

³⁹ Интервью R-07.

⁴⁰ Интервью R-08.

Как сектор организует себя сам

ВНЕШНЕЕ ДАВЛЕНИЕ И СИГНАЛЫ

Особое внимание стоит уделить тому, как сектор держит общие принципы использования ИИ почти без формальных правил, и тому как в целом устроена эта самоорганизация. Правила не диктуются сверху, – а создаются снизу, путем постоянно повторяющихся личных решений. В исследовании лишь 5 ответов из 41 упоминают запреты или ограничения со стороны доноров, как правило, на использование ИИ при подготовке заявок: «запрет от доноров на использование при написании заявок», «есть партнеры, которые настаивают на неиспользовании ИИ.»⁴¹ Еще 4 описывают обратное, а именно своеобразное поощрение: «все чаще попадают семинары/проекты, мотивирующие использовать ИИ в работе НГО.»⁴² Появляется и третья, новая позиция – требование о прозрачности: два респондента отмечают, что доноры стали спрашивать, использовался ли ИИ при подготовке заявки. Остальные 30 не слышали ни того ни другого либо сталкивались лишь с более общими разговорами о безопасности и этике.

Однако, отсутствие четких внешних сигналов или давления не означает, что подобные факторы отсутствуют вовсе. Давление в сторону более активного освоения ИИ идет изнутри самого сектора гражданских организаций. Отвечая, что мотивирует их использовать ИИ, 13 из 41 респондента называют ощущение, «что это становится нормой в гражданском секторе»,⁴³ и 11 – стремление «не отставать от других организаций.»⁴⁴ Иными словами, норму использования инструментов ИИ задает что-то вроде «peer pressure», скорее чем давление со стороны. При этом сама норма использования среди сектора

⁴¹ Данные онлайн-опроса.

⁴² Данные онлайн-опроса.

⁴³ Данные онлайн-опроса.

⁴⁴ Данные онлайн-опроса.

далеко не установлена. Одна из собеседниц описывает, как много внутри ее сообщества «дискуссий, каких-то этических вокруг инструмента», и признает, что «даже среди коллег есть неоднозначное мнение.»⁴⁵ Таким образом, страх не успеть, давление освоить ИИ, и даже сомнения о том, стоит ли, существуют в секторе одновременно.

КАК ВНЕДРЕНИЕ РАСХОДИТСЯ ВНУТРИ КОМАНД

Организации осваивают ИИ неравномерно. Как правило, темп развития работы с ИИ задает не общий уровень компетенций в команде, а один или несколько продвинутых пользователей, которые показывают пример остальным. Эта ситуация выглядит по-разному в разных кейсах: где-то внедрение идет сверху вниз, и руководитель переводит всю команду на ИИ разом. Чаще распространение идет более нейтрально, через пример и обмен опытом внутри коллектива – продвинутый пользователь осваивает инструмент первым, показывает его коллегам, и остальные подтягиваются по мере того, как видят пользу в контексте своих ежедневных задач. Результаты опроса показывают, как возникает подобная расстановка.

Решения о том, использовать ли новый ИИ инструмент, в большинстве случаев принимаются индивидуально: в опросе 17 из 41 респондента решают это сами, еще 11 – в зависимости от задачи, и лишь 5 – на уровне команды. При этом значительная часть использования вообще не выносится на общий уровень: 23 из 41 признаются, что могут использовать ИИ, не обсуждая это с командой. В среде где внедрение инструментов неравномерно и часто невидимо для остального коллектива, несколько более инициативных людей закономерно могут оказаться впереди в плане адаптации к ИИ. Подкрепляет эту картину и вопрос доступа к инструментам. Платную подписку организация нередко оплачивает лишь тем, кто активно работает с ИИ, а «остальные, кто хотят, себе сами покупают.»⁴⁶ Там, где на всех платных версиях не хватает, это создает, по словам одной из собеседниц, неравномерную ситуацию: часть команды работает на более сильных платных инструментах, часть – на бесплатных, которые часто отличаются по качеству. Доступ к ИИ внутри одной организации и использование таких инструментов часто оказывается неравномерным.

ВНУТРЕННИЕ ПОЛИТИКИ

Заметный разрыв существует между тем, насколько часто и охотно в секторе обсуждают ИИ и тем, насколько подобные обсуждения закрепляются в формальных правилах. Говорят об ИИ в целом открыто: 30 из 41 респондента отмечают, что в их среде тема ИИ не является табу. Однако формализуется это обсуждение намного реже, так как официальную, закрепленную политику имеют лишь 5 из 41 организации. Разрыв виден и вну-

⁴⁵ Интервью R-04.

⁴⁶ Интервью R-06.

три самой группы открыто говорящих про ИИ: из этих 30 человек 25 не имеют никакой формальной политики. Открытость обсуждения, таким образом, почти не переходит в установку четких правил, ограничивающих или диктующих использование.

Большинство участников исследования отражены в целом спектре промежуточных, полуформальных форм регулирования. Помимо основной границы разделения работы на зоны «с ИИ/без ИИ», описанной выше, опрошенные относятся к этому по-своему. У одних есть договоренности, не названные правилами: «у нас есть рекомендации, я бы не назвала это правилами... в основном они были сосредоточены на безопасности.»⁴⁷ У других порядок держится на общем понимании, а не на документе: «нет письменной политики... коллеги понимают, когда его использовать, когда нет.»⁴⁸ Иногда правила все же ложатся на бумагу, но в предельно легком виде: в одной из организаций «накидали на страничку, проговорив это на планерке, что-то типа базовых принципов того, как мы пользуемся ИИ.»⁴⁹ У других единственная действующая норма оказывается, наоборот, поощряющей как можно больше использования: «у всех может быть исчерпан этот дневной лимит; если этот дневной лимит не исчерпан, значит, люди как-то не так работают.»⁵⁰

Полностью кодифицированный документ в исследовании встретился лишь однажды – у медийной организации, упомянувшей отраслевой этический кодекс, который оговаривает раскрытие использования ИИ в материалах.⁵¹ На фоне остальных интервью и респондентов такой формализованный подход выглядит исключением. Можно было бы предположить, что помимо особенностей сектора формализация может расти вместе с размером команды: чем больше людей работает с ИИ, тем нужнее в команде установка правил. Однако, данные исследования этого не подтверждают. Среди команд в 4-10 человек официальная политика есть у 2 из 12, в 11-25 человек – у 2 из 17, в 26-50 – у 1 из 4, а среди более крупных, от 50 человек, – ни у одной из 3. Слабая формализация оказывается устойчивой чертой всего сектора. Порядок использования ИИ, таким образом, базируется не на регламентах, а на разделяемой культуре и общих этических соображениях.

⁴⁷ Интервью R-05.

⁴⁸ Интервью R-10.

⁴⁹ Интервью R-11.

⁵⁰ Интервью R-03.

⁵¹ Интервью R-07.

Как ИИ меняет сектор

ИЗМЕНЕНИЯ РОЛЕЙ И ЗАНЯТОСТИ

ИИ начал менять не только рабочие процессы наших респондентов, но и общую среду, в которой функционирует весь сектор. Подобные эффекты лишь только начинают проявляться в результатах исследования, однако уже вызывают интерес у участников. К примеру, для подавляющего большинства респондентов ИИ – это главный способ восполнить нехватку рук в команде. 21 из 41 ответов в опросе называет своим мотивом использования таких инструментов «восполнение нехватки сотрудников и ресурсов.»⁵²

В отдельных интервью, однако, виден и более радикальный сдвиг, когда ИИ меняет саму структуру работы и роли в команде. В одной из команд, по словам руководителя, аналитическая работа раньше держалась на «5-7 джунах», которые собирали и вычитывали данные для исследований.⁵³ Сейчас же, замечает он, «нужны только 2» – «есть мощный лид, и ему в помощь 1-2 джуна – вместе они делают то, что ранее делала команда 7-8 людей, причем более качественно.»⁵⁴ Таким образом, на смену прежним командам могут все чаще приходиться меньшие коллективы, лучше оснащенные ИИ инструментами.

Похожий сдвиг описывает и другая участница, в коллективе которой с появлением ИИ «отказались от роли редактора в организации, то есть человека, который вычитывал тексты на ошибки, и отдали это полностью на искусственный интеллект.»⁵⁵ Здесь ИИ все более заменяет отдельные специальные функции, которые, так или иначе, могут привести все к более распространенному исчезновению ролей в команде. Опыт других белорусских медиа показывает, где у подобной замены могут быть границы. Издание Zerkalo

⁵² Данные онлайн-опроса.

⁵³ Интервью R-03.

⁵⁴ Интервью R-03.

⁵⁵ Интервью R-06.

после сокращения финансирования встроило ИИ-корректор прямо в свою редакционную систему, чтобы сэкономить на вычитке, но результат оказался сдержаннее ожиданий: инструмент отлавливал орфографию и пунктуацию, однако не понимал смысла, пропуская контекстуальные ошибки и порой меняя факты.⁵⁶ Таким образом, ответственность за финальный продукт осталась за людьми, а ИИ стал именно ассистентом, а не полной заменой.

ГРАНТОВАЯ ЭКОСИСТЕМА

В настоящей ситуации лимитированного финансирования гражданского сектора ИИ меняет и то, как устроена конкуренция за гранты. Подготовка заявок на финансирование – одна из ключевых задач, которые сектор доверяет ИИ. В опросе 21 из 41 респондента отмечают, что ИИ инструменты помогают их командам в написании и подаче заявок.⁵⁷ Развернутое наблюдение об этом приводит одна из участниц исследования, со ссылкой на отзывы коллег, которым приходилось оценивать грантовые заявки. По их словам, заявки «выглядят красивенько, но если бросить второй, принципиальный взгляд, там сразу видно, что тут дырки.»⁵⁸ Оборот заявок же при этом растет. По словам другого собеседника, коллеги описывают, как «нейронки помогли подать заявку за одну ночь и сразу в четыре места», а когда срок подачи короткий, один проект «можно адаптировать под разные анкеты» с помощью ИИ почти без дополнительных затрат.⁵⁹ Так, заявок становится больше, но работать с ними становится труднее.

Соответственно, меняются и инструменты отбора. Мотивационные письма и заявки, отмечает участница исследования, превратились в «соревнование умельцев промптировать», а если объявляется отбор, то на него всегда придет «куча красивых мотивационных писем, читать которые бессмысленно.»⁶⁰ Так, для собственных мероприятий организация собеседницы просить мотивационные письма и вовсе перестала. Можно сказать, что инструмент, который призван отличать и оценивать кандидатов, все больше обесценивается. Однако, у этого есть и обратная, положительная сторона, которую признает респондентка: с внешней стороны «общий уровень заявок стал гораздо лучше, просто потому что их можно читать без усилий.»⁶¹ Таким образом, ИИ одновременно поднял планку для оформления заявок и все больше стирает их уникальность и различимость, радикально меняя всю грантовую экосистему.

⁵⁶ Aliaksandra Pushkina, [Building an AI proofreader at Zerkalo: what LLMs can and cannot do in a newsroom](#) (2026).

⁵⁷ Данные онлайн-опроса.

⁵⁸ Интервью R-11.

⁵⁹ Интервью R-09.

⁶⁰ Интервью R-11.

⁶¹ Интервью R-11.

ИНФОРМАЦИОННАЯ КАРТИНА О БЕЛАРУСИ

Наиболее специфичный эффект внедрения ИИ в сектор описывает представитель организации, работающий на стыке культуры и защиты прав, и он касается того, что ИИ модели будут «знать» о Беларуси в будущем. По его словам, независимые белорусские медиа все больше «закрываются для моделей искусственного интеллекта, потому что теряют на этом деньги, когда просто искусственный интеллект ходит на их сайты.»⁶² В результате, однако, из обучающих ИИ данных может постепенно выпадать именно независимый контент и информация.

Ресурсы которые все же остаются открытыми, он выстраивает следующим образом: «в самом лучшем случае – правозащитные ресурсы, затем ресурсы государственных СМИ, и, наконец, ресурсы, которые специально создаются и представляют неправдоподобную информацию.»⁶³ Вывод собеседника звучит как предостережение на будущее: «искусственный интеллект учится и выдает информацию, которая может быть опасна в будущем.»⁶⁴

Действительно, гипотеза о том, что закрытие независимых источников от ИИ будет усиливать повторение информации из государственных и дезинформационных медиа, имеет место быть. Это наблюдение перекликается с более общей тревогой, которую высказывает другая участница исследования: она видит, как ИИ уже используется для «перевирания истории, переписывания нарративов», и что «люди сами уже другие нарративы говорят.»⁶⁵ Та же угроза заметна и с другой стороны: «страшно представить возможности, которые ИИ дает тем, кто при власти.»⁶⁶ Эти случаи дают представление о том, что ИИ является не только повседневным рабочим инструментом, но и средой, в которой все больше формируется представление о стране и истории, возможности государства и его будущее. Формируется же эта среда путем того, чьи данные и чьи возможности в нее попадают, а чьи остаются на периферии.

АУТЕНТИЧНОСТЬ И ЭКЗИСТЕНЦИАЛЬНЫЕ АСПЕКТЫ

Наконец, распространение ИИ затрагивает и то, что можно назвать профессиональной и человеческой аутентичностью, более абстрактное представление о том, что значит быть человеком и хорошо делать свою работу. Первый аспект здесь – это кризис доверия к тексту и контенту. Одна из собеседниц описывает это как побочный эффект повсеместного распространения ИИ: «езде мерещится текст, сгенерированный искусственным интеллектом.»⁶⁷ Знакомые приемы, слова и обороты теперь все больше вызы-

⁶² Интервью R-10.

⁶³ Интервью R-10.

⁶⁴ Интервью R-10.

⁶⁵ Интервью R-04.

⁶⁶ Интервью R-04.

⁶⁷ Интервью R-04.

вают подозрения о том, исходят ли они от человека или инструмента. Так размывается граница между «живым» и «сгенерированным.» Участница приводит показательный пример: ее подруга загрузила в распознаватель ИИ собственные записи из личного дневника, и тот «выдавал что 80-90% было сгенерировано искусственным интеллектом.»⁶⁸ Она признается, что от такого становится «немножко некомфортно»,⁶⁹ ведь подозрение в использовании ИИ теперь может падать и на что-то аутентично созданное человеком.

Второй аспект – тревога о собственном уровне зависимости от подобных инструментов. Та же собеседница признается, что ее «начало пугать» то, что она «уже условно не может написать простой email без искусственного интеллекта.»⁷⁰ Действительно, легкость и повышенная эффективность в работе с ИИ медленно но верно меняет и наши личные привычки и границы того, где именно мы готовы прикладывать свои усилия, а где нет. Показательно, что осознание этой участницы уже привело к осознанному откату – короткие сообщения и письма она снова стала писать сама. Та же тревога звучит и в опросе, где респонденты формулируют ее резче: часть коллег, по словам одного участника, считает, что «ИИ атрофирует мозги», а единственный последовательный отказник связывает свое решение с тем, что технология «способствует брейнроту.»⁷¹ За этими примерами стоит общий страх того, что легкость работы с ИИ может постепенно вытеснить собственные навыки и усилия.

Третий аспект – самый общий и более экзистенциальный. Его четче всего формулирует собеседница, внимательно следящая за развитием технологии. Настоящий этап она описывает как «время перед прыжком в пропасть» и признает, что выстраивать сейчас «устойчивые модели использования – это абсолютное безумие, потому что настолько все быстро развивается, что смысла нет в это серьезно вкладываться.»⁷² Сопротивляться же такому темпу развития, по ее словам, так же бессмысленно, как «затмению солнца»: «это так звезды сложились, что технологии туда рванули.»⁷³ За этими словами стоит общее принятие того, что ИИ технологии разворачиваются в масштабе, уже несоизмеримым с отдельным человеком или организацией.

⁶⁸ Интервью R-04.

⁶⁹ Интервью R-04.

⁷⁰ Интервью R-04.

⁷¹ Данные онлайн-опроса.

⁷² Интервью R-11.

⁷³ Интервью R-11.

Барьеры и нужды

БАРЬЕРЫ В ИСПОЛЬЗОВАНИИ ИИ

Беларусский гражданский сектор активно и широко использует инструменты ИИ, самостоятельно создает вокруг них общие правила безопасности и приспосабливается к тому, как технология постоянно меняет его работу. Уровень такой «импровизации» имеет пределы, и многие участники исследования замечают нехватку знаний, ресурсов, осмысленной поддержки, и так далее. Вопрос о том, что мешает работать с ИИ и чего не хватает для эффективной интеграции, чаще всего приводит к ответам о финансовой составляющей. Среди трудностей, которые респонденты отмечают в опросе, отсутствие бюджета на платные инструменты называют чаще всего – 29 из 41. Далее идут ошибки и неточности в результатах и нехватка времени на освоение (28 каждый). Отвечая же на вопрос, что помогло бы использовать ИИ увереннее, «бюджет на платные ИИ-инструменты» выбирают 31 из 41 – это больше, чем любой другой вариант, включая обучение, консультации и доступ к инструментам.⁷⁴ В сочетании с тем, что бесплатные и платные версии, по словам одной участницы исследования, «часто отличаются по качеству»,⁷⁵ это означает, что уровень доступа к ИИ внутри сектора неравномерен и напрямую зависит от финансовых возможностей.

Второй по значимости барьер – темп развития инструментов и невозможность следить и успевать осваивать постоянные изменения. Инструменты устаревают быстрее, чем их успевают освоить, и это отмечают сразу несколько участников нашего исследования. Представитель одной из организаций, наиболее продвинутых в использовании ИИ, формулирует это прямо: проблема «не то, что не хватает инструмента» – «инструментарии есть довольно широкие», – проблема «успеть за ними, потому что фактически каж-

⁷⁴ Данные онлайн-опроса.

⁷⁵ Интервью R-05.

дый день выходит новая модель.»⁷⁶ Та же мысль звучит и с практической стороны: по словам другой собеседницы, невозможно «написать инструкцию о безопасности и пользоваться ей на протяжении следующих 20 лет, потому что все быстро меняется», а «ресурсов, чтобы отслеживать все апдейты, не хватает.»⁷⁷ Таким образом, темпы обновлений ИИ инструментов обгоняют и возможности обучения, и внутренние попытки регулирования, и, зачастую, планирование бюджета.

Другие заметные барьеры и сложности в использовании – недостаток навыков (21 ответ из 41), неясность, как применять ИИ к конкретным задачам (18), и недоверие к результатам (12). Однако, эти барьеры не ставятся сектором на первое место, и лишь половина респондентов считает, что им не хватает необходимых навыков. Главные проблемы, таким образом, не возникают из-за подавляющего недостатка компетенций. Вместо этого, разрыв создается в неустойчивости и неравенства доступа и невозможности успевать за темпом развития.

Есть, наконец, барьер, который почти не виден в списках, но проступает в развернутых ответах участников – усталость и ограниченный человеческий ресурс. Один из участников формулирует это так: в команде «очень разный уровень компетенций в цифровых инструментах, поэтому нельзя просто взять и вкинуть, что теперь мы работаем вот так; сначала нужно выйти на примерно один уровень по знаниям и умениям, а после уже ИИ качественно внедрять.»⁷⁸ Но именно на это не остается сил и того самого ресурса: «у нас очень уставшая команда, так что сейчас ничего не получится, увы.»⁷⁹ То же самое, но короче, звучит в другом ответе: «как выровнять команду по знаниям про ИИ, когда времени ноль.»⁸⁰ Эффективное внедрение, таким образом, упирается не только в деньги и темп, но и в базовую нехватку ресурса и энергии. Насколько этот ресурс исчерпан, косвенно показывает то, как респонденты описывают успех в своей работе. Отвечая на то, по каким признакам они понимают, что неделя прошла хорошо, четверо из них называют не только выполненные задачи, но и то, что команда «осталась «жива», осталась «без значительных переработок и выгорания», «никто не сошел с ума и не психанул в процессе.»⁸¹ Если же базовое «выживание» команды в нынешних условиях входит в само определение успеха, то любое новое, даже полезное, требует ресурса, которого может просто не быть.

НУЖДЫ СЕКТОРА

В том, что участники нашего исследования называют как нужную поддержку, видно смещение акцента: сектору не хватает не столько самих инструментов или базовых навыков, сколько осмысленной инфраструктуры вокруг них. Устойчивый доступ, надежные

⁷⁶ Интервью R-10.

⁷⁷ Интервью R-05.

⁷⁸ Данные онлайн-опроса.

⁷⁹ Данные онлайн-опроса.

⁸⁰ Данные онлайн-опроса.

⁸¹ Данные онлайн-опроса.

советы и возможности разобраться в уникальном контексте своих задач через призму ИИ – одни из ключевых пожеланий. Наибольшее пожелание – это доступная цена, самый частый запрос от участников (31 из 41). Сразу же за этим идут формы поддержки, которые не связаны с инструментами как таковыми: консультации и поддержка специалистов (26), обмен опытом с другими организациями (26), примеры использования в секторе (19). Главные запросы касаются глубокого сопровождения, а не самих базовых инструментов.

В контексте личных интервью видно, почему более распространенный формат секторальной поддержки (общие тренинги) не устраивает большинство участников. Возражения звучат с разных сторон, но сходятся в общем понимании картины. Одна собеседница отмечает, что ее команде «не очень подойдут общие тренинги, потому что нужны индивидуальные запросы», и называет «менторство запросом супернасыщенным.»⁸² Другая объясняет, чего не хватает обычному обучению: полезнее был бы «человек, который мог прийти, вникнуть в задачи организации и вместе настроить процесс», тогда как «просто обучение, когда кто-то показывает» – это «классно, но не переносится в собственную работу.»⁸³ Третья формулирует то же как предпочтение формы: «я всегда за менторство, потому что тренинг очень сложно подобрать под потребности.»⁸⁴ А представительница другой организации заявляет, что разовое обучение вообще не работает: «толку в тренинге нет, если через три недели выкатился новый агент»; ей нужнее «вариант справочника, канала, адвайзера» – то есть постоянно обновляющийся и доступный источник совета.⁸⁵

Можно заметить универсальную мысль: общее и более поверхностное обучение, направленное на «всех», уже не вызывает энтузиазма и уступает более контекстному, живому и глубинному сопровождению. Идеальная поддержка для сектора – это та, что вникает в каждую команду по отдельности и остается доступной со временем, когда нужды и запросы могут меняться с апдейтами инструментов или рабочих задач. При этом, важно отметить, что у внешней экспертизы на данном этапе тоже возникает уже и проблема доверия. Один из участников, отвечая на вопросы интервью, отмечает что «на рынке появляется много желающих продать консультации по ИИ, и как оценить, действительно ли он эксперт» – это вопрос, на который у многих организаций пока нет ответа.⁸⁶ Доверие же для особо чувствительного контекста Беларуси – это главный, абсолютно необходимый ресурс.

⁸² Интервью R-02.

⁸³ Интервью R-04.

⁸⁴ Интервью R-06.

⁸⁵ Интервью R-11.

⁸⁶ Интервью R-09.

Главный вывод – в том, что единой модели поддержки для всех не существует. Сектор, как таковой, неоднороден, а каждая его ячейка – организация, команда или индивидуальный работник – определяется уникальным набором условий, решений, нужд и запросов. Результаты исследования складываются в определенную типологическую рамку, которая позволяет обобщить нужды и создать направление для будущих шагов. Зрелым продвинутым пользователям, то есть организациям и командам, которые уже глубоко перестроили работу вокруг ИИ, не нужно базовое обучение инструментам или навыкам. Наиболее ценным для них обмен опытом с равными в «продвинутой» активности и доступ к тому, что делают другие успешные команды. Растущим пользователям, у которых внедрение таких инструментов идет, но неравномерно, полезнее всего помощь с инфраструктурой: как выстроить доступ, как встроить ИИ в процессы, как поспевать за апдейтами и развитием новых возможностей. Активным индивидуальным пользователям – тем, кто первым осваивает ИИ и подтягивает за собой остальных в команде, – нужен не курс или тренинг, а надежный канал совета и хорошие инструкции. Один из участников объясняет: «менторство – может, но я не учусь, я люблю инструкции.»⁸⁷ Ему ближе разбираться самому и в своем темпе, возвращаясь к материалу столько раз, сколько нужно.

Командам, которые только осваиваются, ближе что-то более глубинное – доверенное менторство и сопровождение, помогающее понять процессы и договориться о внедрении в задачи. Осторожным пользователям, для которых на первом месте стоит безопасность и иные этические соображения, важнее всего не скорость, а честный разговор о рисках и возможность положиться на решения, которым можно доверять – вплоть до локально запускаемых моделей. Общие тренинги о ИИ инструментах, безопасности с ИИ, и так далее – то, что подавляющее большинство участников этого исследования переросли. И это, пожалуй, главный практический вывод – поддержка сектора в будущем необходима, но должна строиться как набор разных форм, из которых каждая команда или индивидуальный работник выбирает то, что отвечает личным профессиональным нуждам. Именно эта дифференцированная логика и ложится в основу более практических рекомендаций, к которым обращается следующая часть.

⁸⁷ Интервью R-09.



Рекомендации

ДОНОРАМ

01 **Финансировать доступ к ИИ инструментам напрямую.**

Деньги оказались барьером номер один и среди трудностей (это назвали 29 из 41), и среди потребностей (бюджет на платные инструменты нужен 31 из 41). Там, где организация не оплачивает доступ, его оплачивают из своего кармана сами сотрудники, и доступ внутри команды получается неравным. Выбор ИИ инструментов также стоит соотносить с задачами и требованиями безопасности. Там, где инструмент подходит, плата подписок и лицензий – самая нужная сектору форма поддержки.

02 **Делать это финансирование гибким, а не проектным.**

Инструменты меняются быстрее, чем команды успевают завершить свои проекты, а выбрать один сервис на долгое время вперед невозможно, так как через короткое время он уже может устареть. Наиболее устойчивая поддержка – финансирование, не привязанное к конкретному инструменту.

03 **Согласовать собственные подходы и стандарты.**

На данный момент, различные доноры имеют разные требования к сектору: одни запрещают использование ИИ при подготовке заявок, другие поощряют, иные требуют лишь оповещать о его использовании. Более четкие и предсказуемые правила работают лучше, чем полный запрет.

01 **Постоянное сопровождение и поддержка команд вместо разовых тренингов.**

Большинство тренингов в опыте опрошенных не успевают за темпами развития инструментов и не всегда ложатся на конкретные индивидуальные задачи. Работает, в идеале, другое – доступный канал связи, менторство, или человек, который может помочь ответить на индивидуальные запросы. При этом форматы необходимо осознанно держать разными: одним нужна живая поддержка, другим – готовые персонализированные инструкции.

02 **Обмен опытом между организациями.**

Обмен опытом между организациями и командами и позитивные примеры от других – среди самых частых запросов. Пространство, где организации могут встречаться напрямую и делиться опытом – это отдельная форма поддержки, не менее важная, чем обучение каждой команды или желающих работников в отдельности.

03 **Надежная экспертиза и безопасные решения.**

Проблему доверия к внешним экспертам или возможным консультантам, описанную выше, закрывает не набор и предложение случайных специалистов, а проверенный, свой круг экспертов. То же самое касается и инструментов: там, где на первом месте безопасность, важнее не скорость или эффективность, а надежность решений, которым можно доверять.



Digital
Freedom
Lab

DFLAB.ME