



ИНСТИТУТ
ПО ПУБЛИЧНА
АДМИНИСТРАЦИЯ

ИНДЕКС

ЗА ГОТОВНОСТ ЗА
ИЗКУСТВЕН
ИНТЕЛЕКТ



Национално
изследване

2026

Национално изследване

ИНДЕКС ЗА ГОТОВНОСТТА ЗА ИЗКУСТВЕН ИНТЕЛЕКТ В
ДЪРЖАВНАТА АДМИНИСТРАЦИЯ В
РЕПУБЛИКА БЪЛГАРИЯ
2026 г.

ISBN **978-619-7262-61-2**

© Авторы: Павел Иванов, Таня Иванова-Чикова, Сава Стефанов

© Издател: Институт по публична администрация.

гр. София, 2026 г.

Настоящото изследване е преминало независима научна рецензия от двама рецензенти.

Препоръчително цитиране:

Иванов, П., Иванова-Чикова, Т. и Стефанов, С. (2026). *Индекс за готовността за изкуствен интелект в държавната администрация в Република България, 2026 г.* Институт по публична администрация. Лицензирано под СС BY 4.0.

При цитиране или повторно използване на изследването следва да бъдат посочени:

- авторът или авторите на изследването;
- пълното заглавие на изследването;
- Институтът по публична администрация (ИПА) като издател;
- годината на публикуване;
- връзка към оригиналната публикация, когато е налична;
- лицензът СС BY 4.0, с връзка към условията на лиценз;
- информация дали материалът е адаптиран или съкращаван.

СЪДЪРЖАНИЕ

Резюме	5
Въведение	7
Методология на изследването	8
Индексът като инструмент за институционално подобрене	10
Обхват и извадка	11
Глава 1: Индекс за готовността за изкуствен интелект в държавната администрация	13
I. ОРГАНИЗАЦИОННА ГОТОВНОСТ (НАГЛАСИ И ПРАКТИКИ ЗА РАЗВИТИЕ И ИЗПОЛЗВАНЕ НА ИИ)	14
II. ИНДИВИДУАЛЕН КАПАЦИТЕТ: ЗНАНИЯ И УМЕНИЯ НА СЛУЖИТЕЛИТЕ В ДЪРЖАВНАТА АДМИНИСТРАЦИЯ ЗА ПРИЛАГАНЕ НА ИЗКУСТВЕН ИНТЕЛЕКТ	30
Глава 2: Институционално учене и практики при използване на ИИ	39
Глава 3: Наблюдения и изводи	53
Глава 4: Приоритети за следващия етап на развитие	57
МЕЖДУНАРОДНИ РЕФЕРЕНЦИИ	61
СПИСЪК НА ФИГУРИТЕ	63
СПИСЪК НА ТАБЛИЦИТЕ	63
ДАННИ С ОТВОРЕН ДОСТЪП	63

Резюме

Внедряването на изкуствения интелект в публичния сектор се разгръща по-бързо от изграждането на институционалните рамки, които следва да го направляват. Основното предизвикателство пред администрациите не е само технологично, а преди всичко организационно. То се отнася до способността на институциите да адаптират своите правила и процеси и да развият необходимия капацитет за технология, която вече навлиза в ежедневната работа на част от служителите.

Настоящото изследване представя второто национално проучване „Индекс за готовност за изкуствен интелект“ в държавната администрация на Република България и за първи път съпоставя резултатите от два последователни цикъла, проведени през 2025 и 2026 г. Индексът е композитен показател, който обединява организационната готовност с тежест 65% и индивидуалния капацитет на служителите с тежест 35%. Данните са събрани чрез онлайн анкета сред 5 475 респонденти от институции на централно, областно и общинско равнище през юни и юли 2026 г.

Общата стойност на Индекса се повишава от 45 на 49 от 100 точки, като готовността на българската администрация остава във фазата на „изграждащ се капацитет“. Практическото използване и заявената готовност за участие в приложения с ИИ се изменят по-осезаемо от възприеманата организационна готовност. Редовната или ограничената употреба се повишава от 12,3% на 18,1%, а желанието за практическа работа с ИИ от 44,7% на 56,6%. Делът на положителните оценки за готовността на организацията да внедрява ИИ се увеличава от 11,1% на 12,5%.

Индивидуалният капацитет се подобрява по всички дванадесет измервани показателя. Същевременно с това разликата между практическите умения и уменията за управление и насочване на използването на ИИ се увеличава от приблизително 3,6 на 6,7 процентни пункта. Сходно разминаване се наблюдава и при подготовката за прилагане на Акта за изкуствения интелект. Осведомеността за неговите изисквания нараства осезаемо, докато показателите, свързани с конкретни действия за постигане на съответствие, остават под 12%.

Особено показателно е несъответствието между индивидуалния достъп до ИИ и институционалните механизми за неговото използване и споделяне. Близко една трета от респондентите, 29,8%, използват личен акаунт без институционално одобрение, докато 11,7% посочват поне един институционално подкрепен начин за достъп. Едва 3,5% съобщават за систематичен обмен на знания и добри практики, а 9,9% за активна институционална подкрепа за експериментиране. Индивидуалната употреба на ИИ вече се разширява, но все още рядко се превръща в споделяно организационно знание и устойчива институционална практика. Основните пречки са липсата на ясни вътрешни правила, опасенията за сигурността и ограниченият достъп до подходящи инструменти.

Резултатите показват, че готовността за ИИ следва да се разбира преди всичко като способност за институционална адаптация, а не само като наличие на технологични ресурси. В сравнение с 2025 г. необходимостта от осведоменост и обучение се допълва от потребността от ясни правила, разпределени отговорности, сигурен достъп и механизми за институционално учене.

Индексът измерва възприеманата организационна готовност и индивидуалния капацитет в рамките на държавната администрация. Той не представлява международна класация на България и не следва да се съпоставя пряко с индекси, които оценяват национални екосистеми за изкуствен интелект.

Въведение

Настоящото изследване представя резултатите от второто национално проучване „Индекс за готовност за изкуствен интелект“ в държавната администрация. Съпоставката с резултатите от 2025 г. (Иванов, П., Иванова-Чикова, Т. и Стефанов, С. (2025)) позволява да се проследят основните посоки на промяна в нагласите, знанията и практиките. Тя не представлява проследяване на едни и същи лица във времето, а сравнение между две независими национални проучвания. Изследването разглежда готовността за ИИ като управленска способност, която зависи не само от наличието на технологии, но и от правилата, данните, компетентностите, отговорностите и механизмите за институционално учене.

Подобен подход се прилага и в международните рамки за оценка на готовността и зрелостта в областта на ИИ. OECD.AI Index подпомага основаното на доказателства разработване на политики и проследяването на напредъка към надежден ИИ (OECD, 2026b, стр. 3, 13). Рамката на ЮНЕСКО за зрялост на публичните администрации не определя единно „правилно“ равнище, а подпомага организациите да оценят текущото си състояние, да определят желаната посока на развитие и да планират необходимите стъпки (UNESCO, 2025, стр. 7). Тази логика е съвместима с концептуалната основа на настоящия Индекс.

Рамката на ЮНЕСКО допълнително показва, че организационната зрялост за ИИ е многомерна. Тя включва шест взаимосвързани области: стратегия и стойност, хора и организационна култура, технологии и инфраструктура, операции и екосистема за ИИ, управление, етика и риск и данни. По този начин технологичната готовност представлява само една от предпоставките за устойчиво внедряване. Също толкова значение имат лидерството, организационните структури, компетентностите, управлението на промяната, правната и етичната рамка и способността данните да бъдат подготвяни и използвани за конкретни приложения с ИИ (UNESCO, 2025, стр. 7-8).

Сходна е и логиката на OECD.AI Index, който разглежда националния капацитет за ИИ чрез съчетание от среда за политики и управление, инфраструктура, знания и умения, научноизследователска и развойна дейност и международно сътрудничество. Общото между тези подходи е разбирането, че готовността не произтича от наличието на един отделен ресурс, а от способността различни институционални условия да функционират съвместно и да бъдат превърнати в устойчиви резултати (OECD, 2026b, стр. 3, 14-15)

Изследванията на публичния сектор показват, че внедряването на ИИ не следва да се разглежда като самостоятелен информационно-технологичен проект. То променя едновременно техническите и социалните условия на работа, включително организационните процеси, ролите, практиките и моделите на отговорност (Tangi et al., 2025, стр. 1-3). Поради това Индексът разглежда политиките, данните, уменията, организационните практики, управлението и институционалното учене като взаимосвързани условия за устойчиво използване на ИИ, а не като отделни елементи на цифровизацията.

Основният въпрос вече не е дали администрациите ще използват ИИ, а дали разполагат със способност да го използват по начин, който подобрява административните услуги и аналитичната дейност, без да отслабва отчетността. ОИСР установява, че ИИ се използва по-често във вътрешните процеси и при предоставянето на услуги, отколкото в надзорните функции и тези по разработване на политики, както и че реализирането на ползите на ИИ са неразделно свързани с управлението на рисковете (OECD, 2025, стр. 9). В контекста на държавната администрация това означава, че технологията може и трябва да подобрява управлението, но не може да замени публичната отговорност за определянето на цели, правила и решения.

През 2026 г. обхватът на изследването е разширен с въпроси за институционалното учене и организационните практики. Това позволява да се оцени не само дали отделни служители използват ИИ, но и доколко администрациите превръщат натрупания опит в споделени знания, общи правила и устойчив организационен капацитет. Изследванията върху организационното учене в публичния сектор също така показват, че устойчивата технологична промяна зависи от способността на институциите да усвояват опит, да адаптират своите практики и да използват натрупаното знание при последващи решения. В контекста на ИИ това включва не само развитието на индивидуални знания и умения, но и способността на организацията да избира подходящи приложения, да управлява рисковете и да създава условия за отговорно експериментиране.

На тази основа настоящото изследване има за цел да оцени промяната в организационната готовност и индивидуалния капацитет между 2025 и 2026 г. и да установи доколко нарастващото използване на ИИ се превръща в институционално подкрепена, споделена и отговорно управлявана практика.

Методология на изследването

Индексът за готовност за ИИ е композитен самооценъчен показател, предназначен да измерва възприеманата организационна готовност и индивидуалния капацитет за използване на изкуствен интелект в държавната администрация. Той включва два основни компонента:

- Организационна готовност, която обхваща оценките на респондентите за наличието на политики, инфраструктура, организационни практики и управленска подкрепа за използването на ИИ.
- Индивидуален капацитет, който обхваща самооценените знания и умения на служителите за практическо и отговорно използване на ИИ, както и за управление и насочване на неговото прилагане.

Двата компонента са измерени чрез онлайн въпросник, включващ групи от въпроси по съответните тематични области. Отговорите са кодирани в числови стойности съгласно предварително определена схема и са обобщени в две отделни оценки за организационна готовност и индивидуален капацитет. След

преобразуването им към скала от 0 до 100 общата стойност на Индекса се изчислява по следната формула:

- $\text{Индекс} = 0,65 \times \text{организационна готовност} + 0,35 \times \text{индивидуален капацитет}$

Тежестите на двата компонента са определени при разработването на методиката през 2025 г. въз основа на концептуалното допускане, че индивидуалните знания и умения могат да допринесат за устойчиво използване на ИИ само когато са подкрепени от институционални правила, ресурси и управленски механизми. Те представляват предварително зададен методологически избор, а не статистическа оценка на относителното причинно влияние на двата компонента.

Общият резултат се представя по скала от 0 до 100 и се интерпретира чрез четири аналитично определени равнища на готовност. Границите между тях имат описателна и ориентираща функция. Те не следва да се разглеждат като статистически установени прагове или като доказателство, че всички администрации в съответния интервал притежават еднакви характеристики.

Методиката следва общата логика на международните рамки за оценяване на организационната зрялост, без да възпроизвежда техните показатели или начин на изчисление. Рамката на ЮНЕСКО определя самооценката като основан на доказателства процес, който следва да отчита стратегическата, оперативната, техническата, правната и специфичната за съответната област перспектива (UNESCO, 2025, стр. 9). Тя е използвана като концептуален ориентир при интерпретацията на организационната готовност, а не за калибриране или валидиране на числовите стойности на настоящия Индекс.

Индексът се различава и от международните показатели, които оценяват националните екосистеми за изкуствен интелект. OECD.AI Index например измерва изпълнението на националните политики в пет области: научноизследователска и развойна дейност, благоприятстваща инфраструктура, среда за политики, работни места и умения и международно сътрудничество (OECD, 2026b, стр. 3, 13). Неговата единица на анализ е националната екосистема, докато настоящият Индекс измерва възприятията и самооценения капацитет на служители в държавната администрация. Поради различията в обекта, източниците на данни и методите на изчисление числените стойности на двата индекса не са пряко съпоставими.

Конструкцията на Индекса не приравнява по-широкото използване на ИИ с висока степен на готовност. Наличието и честотата на използване на технологични инструменти се оценяват заедно с условията, при които се осъществява това използване, включително правилата, организационния капацитет, данните, управленските механизми и възможностите за институционално учене. По този начин технологичното присъствие се разграничава от институционално обезпеченото и устойчиво прилагане на ИИ.

Равнищата на готовност са определени, както следва:

- 0–39: Начален етап на развитие – необходим е основополагащ старт и стратегическо планиране.
- 40–64: Изграждащ се капацитет – формират се основи; необходимо е надграждане чрез обучения и ресурсна подкрепа.
- 65–84: Функциониращ капацитет – администрацията вече използва ИИ и разполага с активни механизми за неговото внедряване.
- 85–100: Стратегическа зрялост – ИИ е интегриран в управлението и процесите; институциите са лидери и носители на иновации.

Индексът като инструмент за институционално подобрене

Индексът е разработен и като инструмент, който да може да подпомага администрациите при оценяването на текущото им състояние, да проследява промените във времето и да подкрепя определянето на области, в които са необходими допълнителни действия за въвеждането на ИИ.

Индексът обаче не цели заместване на задълбочения институционален анализ и не установява самостоятелно причините за отчетените резултати, а предоставя обща диагностична основа, която да служи при обсъждане и планиране на развитието на организационния капацитет на различни нива.

Съобразно тази цел, както през 2025 г., така и през 2026 г., ИПА предоставя самостоятелни доклади на администрациите, които отговарят на предварително определения критерий за достатъчен обхват на участието. През 2026 г. институциите, заявили желание за достъп до собствените си резултати, получават и анонимизирани микроданни от изследването.

Предоставянето на институционални резултати се основава на разбирането, че адаптацията към ИИ изисква всяка администрация да разполага не само с общата картина за държавната администрация, но и с информация за собствените си организационни условия. Данните могат да подпомогнат идентифицирането на области за подобрене, по-откритото и основано на данни вътрешно обсъждане на резултатите, както и формулирането на приоритетни действия. Доколко администрациите действително използват предоставената информация по този начин обаче зависи от последващите управленски решения и не може да бъде установено единствено чрез резултатите от Индекса.

Тази функция на индекса е съвместима с нормативната рамка за управление на качеството в администрацията. Законът за администрацията определя непрекъснатото усъвършенстване на качеството като принцип на административната дейност и предвижда цялостно управление на качеството за ефективно и ефикасно постигане на стратегическите и ежегодните цели. В определението за система за управление на качеството е включено и прилагането на подходящи аналитични инструменти съобразно спецификата на дейността и потребностите на заинтересованите страни. Индексът може да подпомага изпълнението на тази диагностична функция в областта на готовността за

използване на ИИ, но сам по себе си не представлява цялостна система за управление на качеството.

Практическата логика на Индекса е концептуално близка до цикъла на организационна самооценка и подобрене, прилаган чрез САФ: оценяване на текущото състояние, идентифициране на области за развитие, определяне на приоритетни действия и последващо проследяване на напредъка. Индексът има по-тесен тематичен обхват и следва да се разглежда като допълващ диагностичен инструмент в областта на готовността за ИИ, а не като част или методологическо продължение на САФ. Сходна диагностична функция изпълнява и прилагания от ИПА модел за самооценка на институциите „Учеща ли е Вашата администрация?“, който е насочен към организационната култура, механизмите за учене и вътрешния обмен на знания.

Разглеждани като допълващи се инструменти, Индексът за готовност за ИИ, САФ и самооценката за учеща организация могат да подпомогнат свързването на измерването с организационното учене и планирането на действия за подобрене. Това разбиране е съвместимо и с по-широката концепция за учещата организация. Самото наличие на информация за състоянието на организацията не води автоматично до подобрене. Стойност възниква, когато резултатите се използват за съвместно осмисляне на проблемите, преразглеждане на установени практики и последващо действие. В този смисъл самооценката има значение не като еднократно измерване, а като част от процес, чрез който организацията разширява способността си да се адаптира и да развива собствените си практики (Senge, 1990, стр. 14; Argyris & Schön, 1996, стр. 16).

Към момента не е изследвано дали предоставянето на институционални доклади и данни води до последващи промени в правилата, практиките или капацитета на администрациите. Оценката на начина, по който институциите използват резултатите, както и на възможната връзка между обратната информация и последващото организационно развитие, представлява самостоятелен изследователски въпрос за следващи издания.

Обхват и извадка

Анкетното проучване е проведено в периода 19 юни – 17 юли 2026 г. В него участват общо 5 475 служители от институции на централно, областно и общинско равнище в цялата страна. Участниците се различават по пол, възраст, длъжност и стаж, което осигурява широк обхват на изследването. Резултатите обаче следва да се интерпретират като самооценки на участвалите служители и не представляват вероятно представителна оценка за всяка отделна административна структура. Съпоставката с 2025 г. представлява сравнение между две независими изследвания, а не проследяване на едни и същи лица във времето. По-големият дял участници от област София-град е очакван предвид размера на столицата и централизираната структура на държавната администрация.

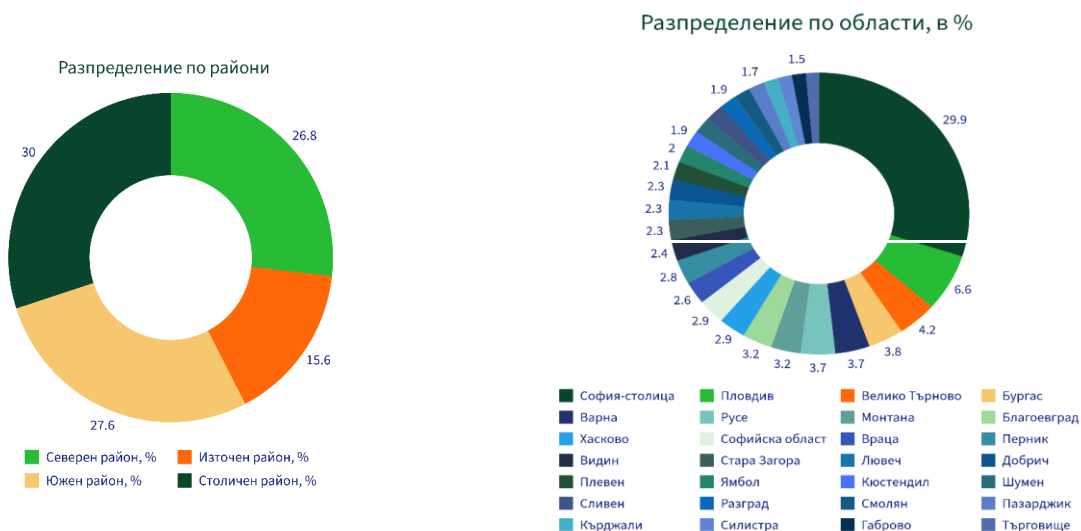
Събраните данни са анализирани количествено (разпределения, средни стойности, дялове) и са визуализирани чрез поредица от графики. В следващите графики е представено разпределението на респондентите по пол, възраст, длъжност и стаж в администрацията.



Фигура 1. Разпределение по пол, възраст и стаж



Фигура 2. Разпределение по длъжност, тип и вид на администрацията

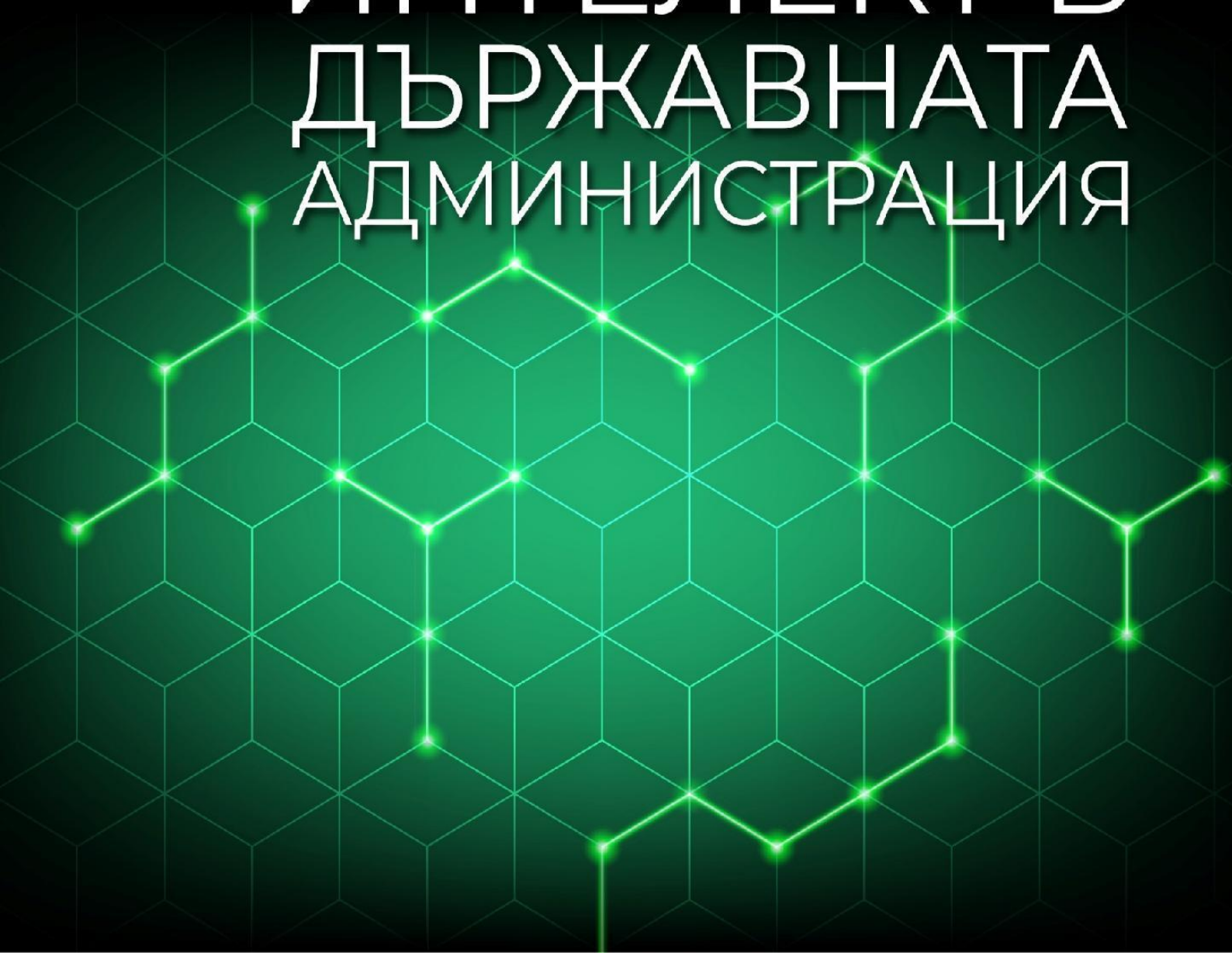


Фигура 4. Разпределение по райони

Фигура 3. Разпределение по области

ГЛАВА 1

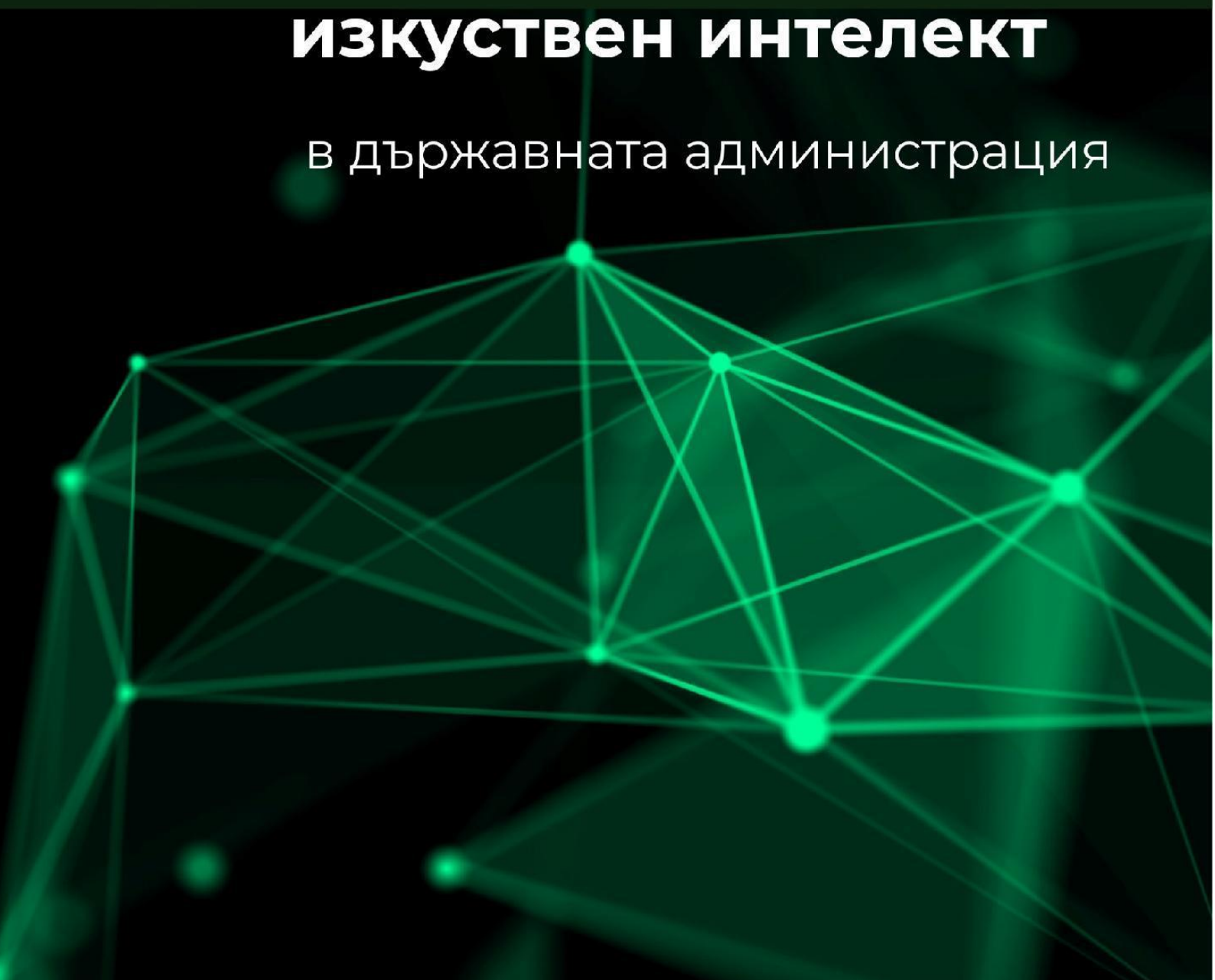
ИНДЕКС ЗА ГОТОВНОСТТА ЗА ИЗКУСТВЕН ИНТЕЛЕКТ В ДЪРЖАВНАТА АДМИНИСТРАЦИЯ



I. Организационна ГОТОВНОСТ

**Нагласи и практики
за развитие и
използване на
изкуствен интелект**

в държавната администрация



Организационната готовност се подобрява, но при повечето показатели промяната остава в рамките на няколко процентни пункта. Двете измервания не позволяват надеждна прогноза за бъдещия темп на развитие, но показват, че дистанцията до равнището на „функциониращ капацитет“ остава съществена.

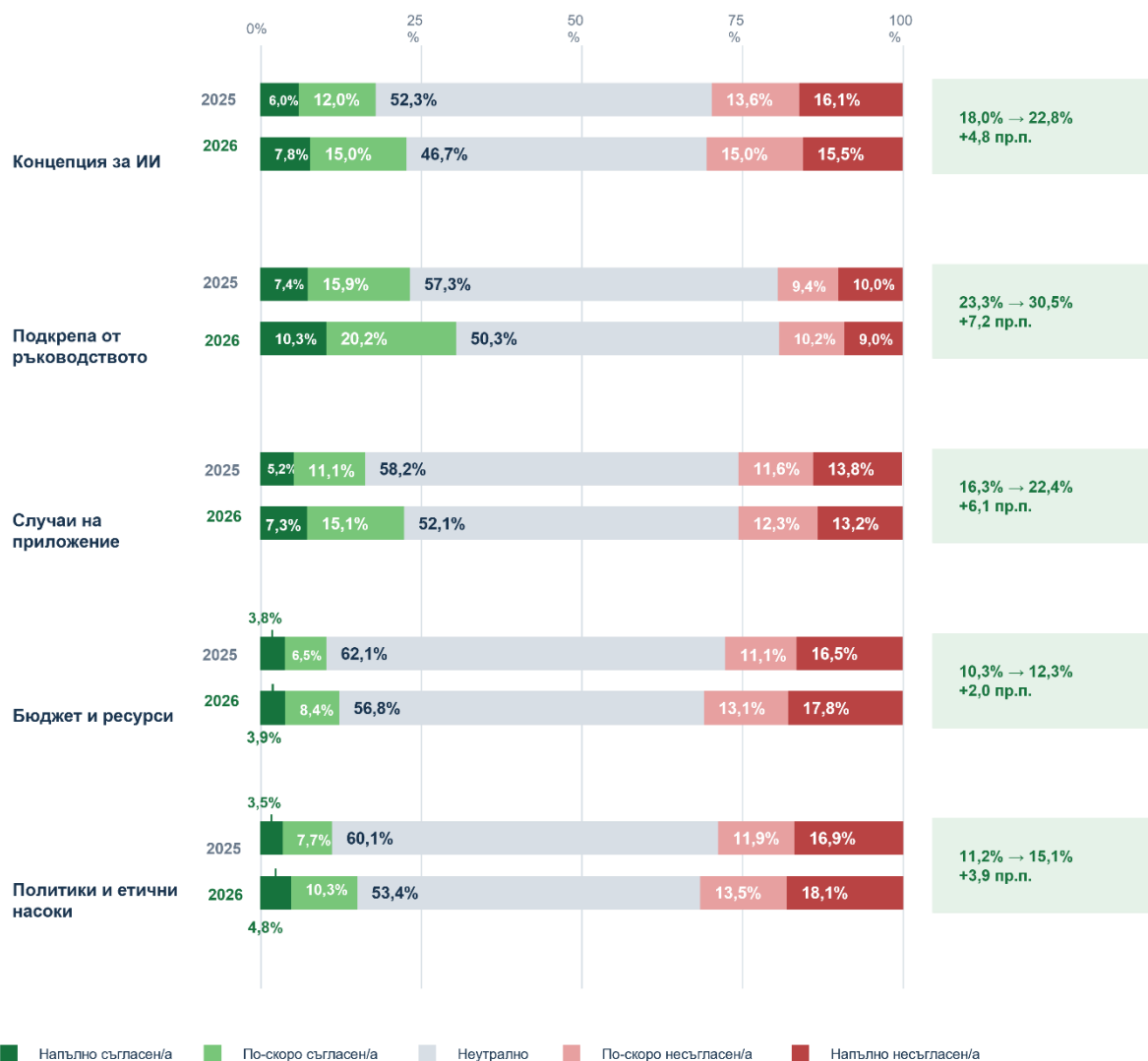
Най-слабо развити остават областите, свързани с приемането на ясни вътрешни правила, определянето на отговорни лица и въвеждането на документиранни процедури. Част от показателите за инфраструктура и организационна среда се подобряват, но подготовката за прилагане на Акта за изкуствения интелект продължава да показва най-ясното разминаване между осведомеността и предприемането на конкретни действия.

Този модел съответства на рамката на ЮНЕСКО за оценка на зрелостта на публичните администрации, според която ефективните организационни структури следва да осигуряват ясно разпределена отчетност за инициативите в областта на ИИ, необходимата експертиза и последователност в рамките на организацията (UNESCO, 2025, стр. 21). От тази гледна точка определянето на роли, отговорности и процедури не е допълващ елемент на технологичното внедряване, а съставна част от институционалната готовност.

Сходни затруднения са установени и в сравнителен анализ на ОИСР за използването на ИИ в основни държавни функции. Сред тях са недостигът на умения, ограниченият достъп до качествени данни и възможности за техния обмен, липсата на конкретни насоки за превръщане на стратегическите намерения в практически действия и недостатъчното развитие на механизмите за наблюдение и оценка (OECD, 2025, стр. 10). Българските данни показват сходно разминаване между нарастващия интерес към ИИ и институционалните условия за неговото сигурно и отговорно използване.

Този проблем не е специфичен за България. Международният сравнителен анализ на интегрирането на ИИ в публичните политики показва, че навлизането на технологията напредва постепенно, докато нейното институционализиране остава неравномерно и фрагментирано (Lnenicka et al., 2026, стр. 5). Резултатите за България допълват тази по-широка картина, като показват, че готовността на служителите да използват ИИ нараства по-бързо от развитието на формалните условия за неговото сигурно, последователно и отговорно прилагане.

I.1 Вътрешни политики за изкуствен интелект



Фигура 5. Вътрешни политики за изкуствен интелект

През 2026 г. положителните оценки се увеличават и при петте показателя. Най-силен е ръстът при подкрепата от ръководството (+7,2 пр. п.), следван от идентифицираните случаи на приложение на ИИ (+6,1 пр. п.) и наличието на концепция или визия (+4,8 пр. п.). Въпреки подобрението положителните оценки остават под една трета при всички показатели, което не дава основание да се говори за широко установена институционална рамка за ИИ.

Делът на неутралните отговори намалява при всички пет показателя, но това не води единствено до увеличение на положителните оценки. При „бюджет и ресурси“ несъгласието нараства с 3,3 пр. п., а при „политики и етични насоки“ с 2,8 пр. п. Това показва по-ясно разграничаване на оценките, но само по себе си не доказва по-висока осведоменост или по-реалистична преценка.

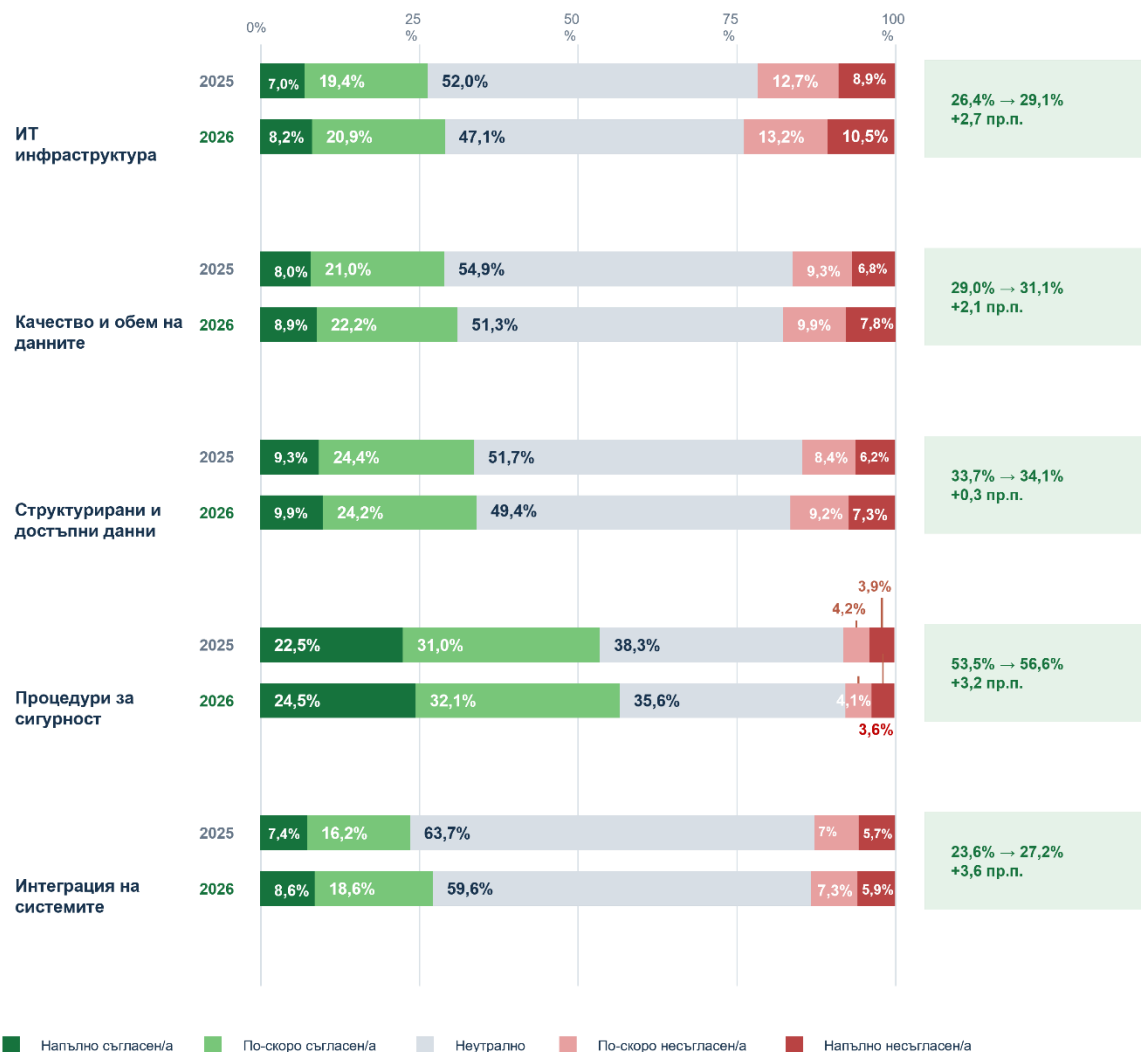
Налице е асиметрия между развитието на подкрепата и развитието на ресурсното обезпечаване. Подкрепата от ръководството нараства с 7,2 пр. п.,

докато положителните оценки за наличието на бюджет или ресурси се увеличават с 2,0 пр. п. Ако това разминаване се запази, управленските очаквания могат да се развиват по-бързо от ресурсната способност за тяхното реализиране.

Резултатите показват, че положителната динамика при визията и подкрепата на ръководството все още не е достигнала равнище, при което стратегическото намерение системно определя организационните решения. Това разграничение присъства ясно и в рамката на ЮНЕСКО. При най-ранното равнище на зрялост инициативите за ИИ са предимно опортюнистични и не са част от обща организационна визия. На по-високите равнища визията вече е свързана с измерими цели, подкрепя се активно от ръководството и влияе върху избора на инициативи, разпределението на ресурси и организационното планиране (UNESCO, 2025, стр. 13–15).

От тази гледна точка увеличението на положителните оценки за ръководна подкрепа през 2026 г. е важна предпоставка за развитие, но не означава институционализирана стратегическа готовност. Значението на ръководната подкрепа не се изчерпва с формалното одобрение на инициативи. В концепцията за учещата организация споделената визия има функцията да свързва индивидуалните действия с обща посока и да създава условия за учене и промяна в организацията (Senge, 1990). Поради това подкрепата от ръководството придобива организационно значение, когато се превръща в разбираеми приоритети, последователни решения и условия служителите да участват в развитието на новите практики. Следващата стъпка е подкрепата на ръководителите да се материализира в конкретни приоритети, отговорности, ресурсно обезпечени планове и механизми за проследяване на резултатите.

I.2 Данни и технологична инфраструктура



Фигура 6. Данни и технологична инфраструктура

Както и през 2025 г., този стълб отчита най-високите стойности в организационния блок. Делът на положителните оценки за процедурите за сигурност достига 56,6% спрямо 53,5% през 2025 г. и остава единственият показател със сумарно съгласие над 50%. Този резултат вероятно отразява наличието на вече установени общи рамки за информационна сигурност и защита на данните, а не непременно на специално разработени политики за използване на ИИ.

Въпреки общото подобрение показателите, свързани с готовността на данните и интеграцията на системите, остават на значително по-ниски равнища. Структурираните и достъпни данни практически не се променят (+0,3 пр. п.), качеството и обемът на данните се повишават с 2,1 пр. п., а ИТ инфраструктурата с 2,7 пр. п. Интеграцията на системите нараства с 3,6 пр. п., но със стойност 27,2% остава най-ниско оцененият показател в стълба.

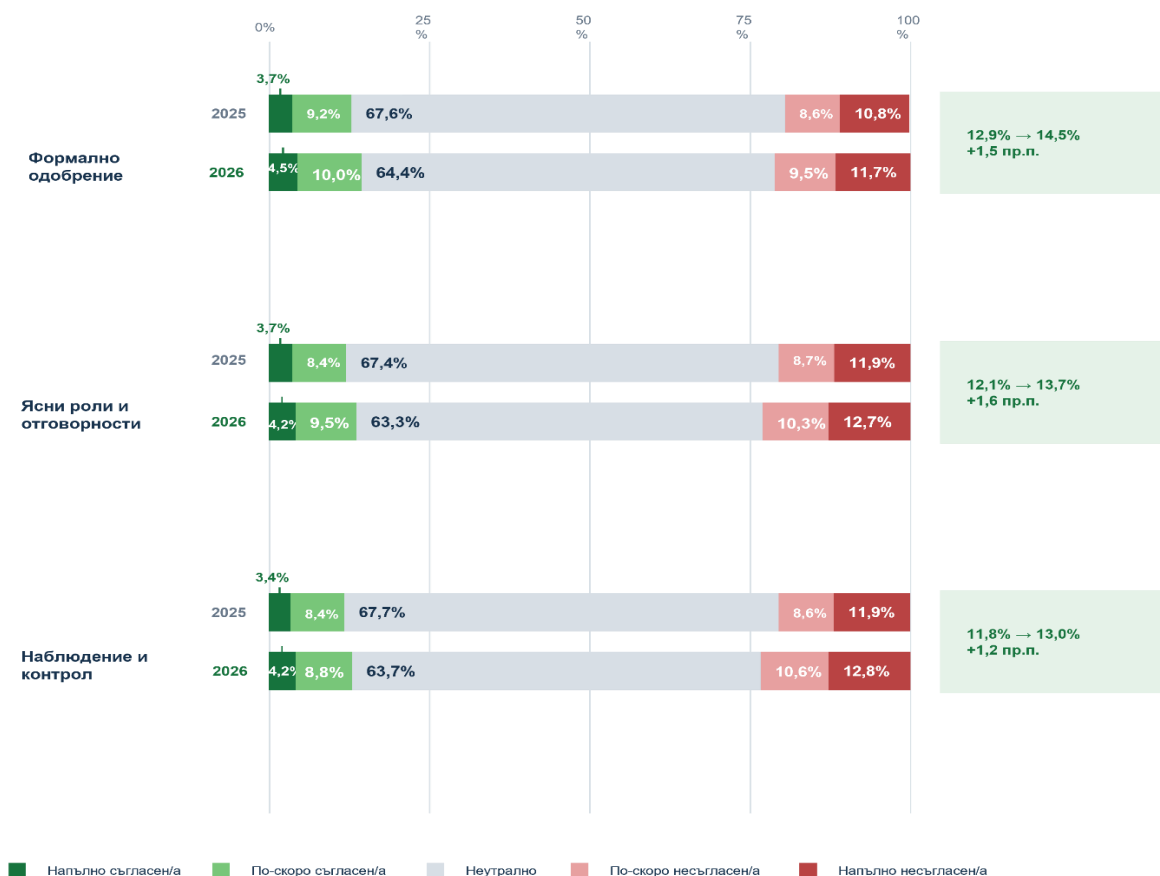
Тези резултати показват, че съществуващата технологична основа все още не е достатъчно развита, за да подкрепя по-широко вграждане на ИИ в административните процеси. Ограничената интеграция и недостатъчно добре управляваните данни могат да възпрепятстват преминаването от използване на общи езикови модели за текстова работа и търсене към приложения за анализ, подпомагане на процеси и подобряване на услугите.

Практико-ориентирано международно изследване от 2025 г. подчертава, че ИИ рядко създава стойност като самостоятелен инструмент. По-съществени резултати се постигат, когато служители с експертиза в съответната област използват ИИ в подходящи етапи от работния процес (McKinsey, 2025, стр. 22). В този контекст ниската степен на системна интеграция в българската администрация се очертава като едно от ограниченията пред преминаването от отделни приложения към по-устойчиво използване на ИИ в анализа, процесите и предоставянето на услуги.

Сравнително по-добрите резултати в областта на данните и инфраструктурата не следва да се интерпретират като еквивалент на обща готовност за ИИ. В рамката на ЮНЕСКО данните и технологичната инфраструктура са два отделни стълба наред със стратегията, хората и културата, операциите и управлението на риска. Това подчертава, че добрата цифрова основа е необходимо, но недостатъчно условие за организационна зрялост (UNESCO, 2025, стр. 7–8).

ЮНЕСКО прави и допълнително разграничение между наличието на данни и тяхната действителна пригодност за използване от ИИ. При по-ниски равнища на зрелост проблемите с качеството и достъпността се установяват предимно реактивно, докато по-развитите организации използват стандартизирани процедури за подготовка, оценка на пригодността, документиране и постоянно наблюдение на качеството на данните (UNESCO, 2025, стр. 47–48). Това подкрепя извода от настоящото изследване, че сравнително по-доброто състояние на технологичните и информационните основи не се преобразува автоматично в готовност за системно внедряване на ИИ. Значението на натрупания предходен капацитет може да бъде разгледано и през концепцията за способност за усвояване на ново знание. Организациите се различават по способността си да разпознават стойността на новото външно знание, да го усвояват и да го прилагат, като тази способност зависи в значителна степен от вече натрупаните знания и компетентности (Cohen & Levinthal, 1990, стр. 128). В контекста на ИИ това означава, че съществуващите способности за управление на данни, цифровизация и анализ могат да улесняват последващото усвояване на нови приложения, но не го гарантират сами по себе си.

I.3 Управление на проекти, свързани с използване и внедряване на ИИ



Фигура 7. Управление на проекти, свързани с използване и внедряване на изкуствен интелект

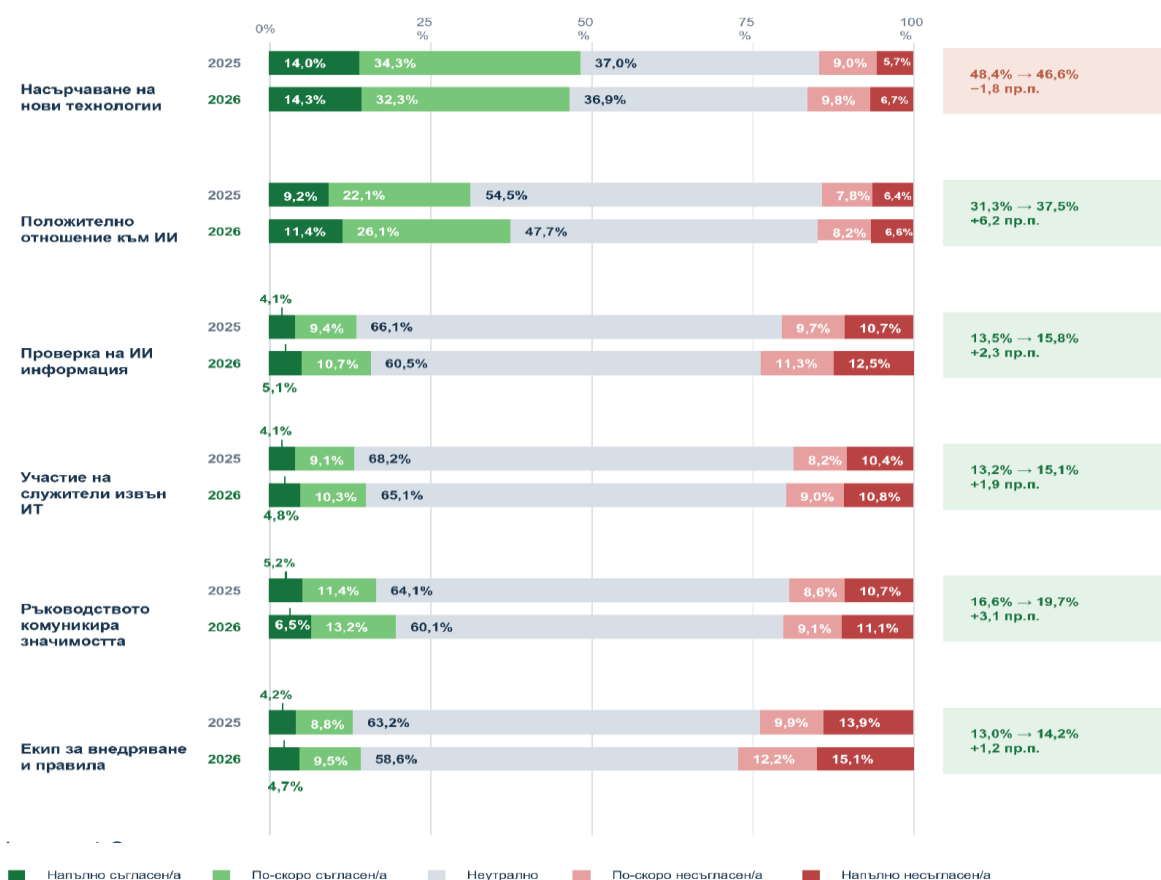
Положителните оценки и по трите показателя се повишават през 2026 г. Делът им нараства от 12,9% на 14,5% при формалното одобрение, от 12,1% на 13,7% при ясното разпределение на роли и отговорности и от 11,8% на 13,0% при наблюдението и контрола. Въпреки отчетеното подобрене положителните оценки остават в границите между 13% и 15%, което не дава основание да се заключи, че тези механизми са широко установени в административните структури.

Сравнителният анализ на ОИСР показва, че значителна част от инициативите с ИИ в публичния сектор остават в етап на проучване, разработване или пилотно прилагане, като преминаването към устойчива употреба се затруднява от недостатъчно развити механизми за управление, документиране, наблюдение и оценка (OECD, 2025, стр. 10, 82–85). В този контекст резултатите за България подчертават необходимостта управленският капацитет да се развива успоредно с разширяването на практическата употреба на ИИ.

Отрицателните оценки достигат между 21,2% и 23,4%, а неутралните отговори остават преобладаващи, с дялове между 63,3% и 64,4%. Високият дял на неутралните оценки може да показва, че механизмите за одобрение, разпределение на отговорностите и контрол не са достатъчно видими или

разпознаваеми за служителите. Резултатите очертават ограничено подобрение, но не предоставят убедителни данни за наличието на последователно изградена система за управление на проекти с ИИ. Това има значение и за способността на организацията да извлича знание от отделните инициативи. Ако решенията за одобрение, наблюдение и оценка остават неформални, резултатите от един проект по-трудно могат да бъдат използвани при следващи приложения. Организационното учене предполага натрупаният опит постепенно да бъде включван в установени системи, структури и процедури, така че знанието да не остава ограничено до конкретния екип или проект (Crossan, Lane & White, 1999, стр. 529).

I.4 Организационна култура и резултати



Фигура 8. Организационна култура и резултати

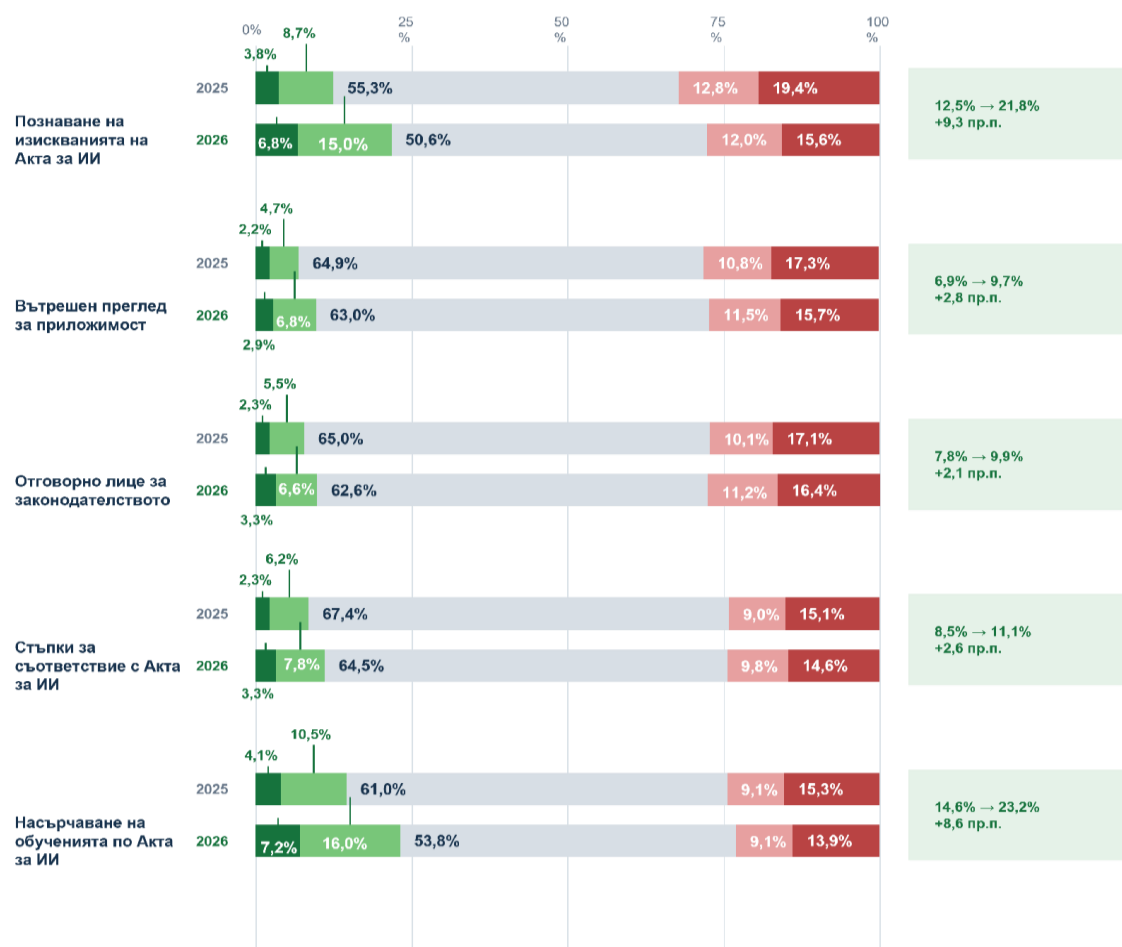
Резултатите очертават ограничено, но последователно подобрение на организационната среда, свързана с ИИ, като пет от шестте показателя се повишават. Най-силен е ръстът при положителното отношение към ИИ, което нараства от 31,3% на 37,5% (+6,2 пр. п.). Съпоставката с останалите показатели показва, че нагласите към ИИ се променят по-бързо от конкретните организационни механизми за неговото внедряване.

Насърчаването на използването на нови технологии е единственият от шестте показателя в стълба, който се понижава, от 48,4% на 46,6% (-1,8 пр. п.). Спадът е ограничен, а показателят остава с най-висока стойност в групата. Данните не

позволяват да се установят причините за промяната, но тя показва, че общата подкрепа за новите технологии не се развива еднопосочно с по-конкретните нагласи и практики, свързани с ИИ.

Практическите организационни механизми остават по-слабо развити. Най-висока стойност сред тях има комуникацията от ръководството, която се повишава от 16,6% на 19,7% (+3,1 пр. п.). Проверката на информацията, генерирана от ИИ, участието на служители извън ИТ звената и наличието на екип и правила остават в границите между 14,2% и 15,8%. Следователно положителната промяна в отношението към ИИ все още не е съпроводена със съпоставимо развитие на механизмите, необходими за превръщането ѝ в устойчива организационна практика. Това разграничение съответства на изследванията върху учещите организации, които поставят акцент върху три взаимно свързани условия: подкрепяща среда за учене, конкретни процеси и практики за учене и лидерство, което активно подкрепя тези процеси (Garvin, Edmondson & Gino, 2008, стр. 2). В тази връзка положителното отношение към ИИ е благоприятна предпоставка, но устойчивото организационно учене изисква и възможности за обсъждане на проблеми, обмен на опит, експериментирание и използване на наученото при последващи решения.

I.5 Готовност спрямо Акта за изкуствен интелект



Фигура 9. Готовност спрямо Акта за изкуствен интелект

В този стълб се наблюдават двата най-големи ръста в организационния блок. Делът на положителните оценки за познаването на изискванията на Акта за ИИ се повишава от 12,5% на 21,8% (+9,3 пр. п.), а за насърчаването на обучения по Акта от 14,6% на 23,2% (+8,6 пр. п.). Резултатите показват осезаемо повишаване на осведомеността и на вниманието към необходимостта от подготовка.

Разликата между осведомеността и предприетите действия обаче показва, че нормативната готовност все още се развива преимуществено на равнище познаване на изискванията. По-зрялата институционална готовност предполага тези изисквания да бъдат превърнати в постоянни управленски процеси.

В тази връзка подходът на ОИСР към отговорното управление на ИИ разглежда управлението на риска като последователен цикъл: вграждане на отговорността в политиките и управленските системи, идентифициране и оценяване на потенциалните неблагоприятни въздействия, предприемане на мерки за предотвратяване и ограничаване на риска, проследяване на резултатите и комуникиране на предприетите действия (OECD, 2026а, стр. 6, 18–19). Макар тази конкретна рамка да е разработена за отговорно бизнес поведение, нейната управленска логика е релевантна и за разграничението между формално познаване на нормативните изисквания и тяхното вграждане в реални организационни процеси.

От тази гледна точка определянето на отговорни лица, вътрешният преглед за приложимост на Акта и предприемането на конкретни действия за съответствие не трябва да са изолирани административни мерки. Заедно те ще покажат дали институцията започва да изгражда устойчив механизъм за управление на нормативните и етичните рискове при използването на ИИ.

Показателите, свързани с конкретни организационни действия, обаче остават значително по-ниски. Положителна оценка за извършен вътрешен преглед на приложимостта дават 9,7% от респондентите, за определено отговорно лице 9,9%, а за предприети стъпки за съответствие 11,1%. Така осведомеността и подкрепата за обучение достигат приблизително 22–23%, докато конкретните действия остават около 10–11%. Това разминаване очертава ранна фаза на подготовка, при която разпознаването на значението на регулацията нараства по-бързо от въвеждането на вътрешни прегледи, разпределени отговорности и конкретни мерки.

Правното значение на тези резултати зависи от вида на използваната ИИ система, нейната рискова категория и ролята на съответната администрация. Не всяко приложение на ИИ поражда едни и същи задължения. Изискването за предприемане на мерки за подкрепа на грамотността по отношение на ИИ се отнася до доставчиците и внедрителите на ИИ системи. Допълнителните изисквания за управление на риска, човешки надзор и задълженията при използването се прилагат предимно при високорискови системи.

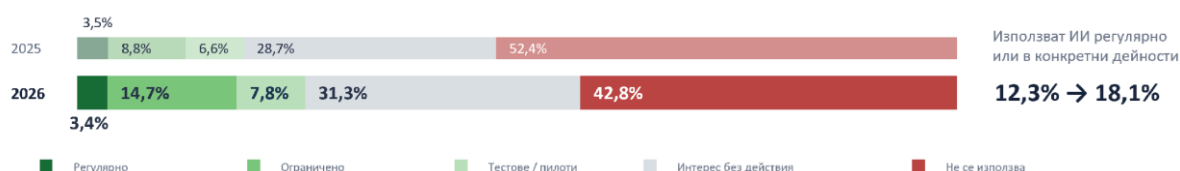
Публичноправните органи следва да извършват и оценка на въздействието върху основните права преди първото използване на определени високорискови системи. Задълженията се прилагат поетапно и не обхващат по еднакъв начин всички приложения на ИИ в администрацията (Регламент (ЕС) 2024/1689, чл. 4, 9, 14, 26 и 27, изменен с Регламент (ЕС) 2026/1744).

Установената разлика между осведомеността и конкретните действия обаче показва, че механизмите за определяне на приложимите изисквания, разпределяне на отговорностите и подготовка за тяхното изпълнение все още не са достатъчно видими за голяма част от респондентите. В този смисъл ОИСП подчертава, че при използването на ИИ от публични органи изискванията към отчетността са особено високи поради възможното отражение върху правата, административните услуги и общественото доверие. Сред основните групи рискове са етичните и оперативните рискове, рискът от изключване, обществената съпротива и рискът от бездействие (OECD, 2025, стр. 33–35). От тази гледна точка организационната готовност предполага не само познаване на правните изисквания, но и способност за разпознаване на рисковете, определяне на отговорностите и проследяване на ефектите от използването на ИИ.

Рамката на ЮНЕСКО показва как тези принципи могат да бъдат превърнати в организационна практика. Етичните съображения следва да бъдат включени в стандартните процедури за преглед чрез оценяване на възможните отклонения, обяснимостта и етичното въздействие на системите (UNESCO, 2025, стр. 41). Необходими са и документирані процеси за съответствие, които съчетават техническа, правна, етична и управленска експертиза със съществуващите механизми за правен контрол (UNESCO, 2025, стр. 43).

Това е единственият организационен стълб, при който средното равнище на несъгласие намалява. При показателите за познаване на Акта и насърчаване на обучението увеличението на положителните оценки е съпроводено както със свиване на неутралните, така и с намаляване на отрицателните отговори. Това очертава по-ясно положително изместване, но засега предимно на равнището на осведомеността и обучението, а не на конкретните организационни действия.

I.6 Текущо ниво на използване на ИИ



Фигура 10. Текущо ниво на използване на изкуствен интелект

Делът на респондентите, които посочват, че в тяхната администрация ИИ се използва редовно или ограничено в конкретни дейности, нараства от 12,3% през 2025 г. на 18,1% през 2026 г. (+5,8 пр. п.). Едновременно с това делът на отговорите

„не се използва“ намалява от 52,4% на 42,8%, или с 9,6 пр. п. Това е най-голямото изменение при отделна категория в сравнимите показатели, включени в този раздел.

Ръстът обаче не е резултат от увеличаване на редовната употреба. Нейният дял практически не се променя: 3,5% през 2025 г. и 3,4% през 2026 г. Увеличението е съсредоточено в категорията „ограничено, в конкретни дейности“, която нараства от 8,8% на 14,7% (+5,9 пр. п.). Следователно употребата на ИИ се разширява, но предимно чрез отделни приложения, а не чрез преминаване към регулярна и интегрирана употреба. Все повече респонденти съобщават за използване на ИИ при конкретни задачи, но делът на тези, които го определят като редовна практика, остава непроменен. Поради това общият резултат от 18,1% не следва да се тълкува като доказателство за достигната по-висока организационна зрялост. Той изразява преди всичко навлизането на ИИ в ограничени дейности. Разграничението между ограничено използване и по-устойчиво организационно внедряване може да бъде разгледано и през класическото напрежение между изследването на нови възможности и използването на вече установени решения. Първото включва търсене, експериментиране и откриване, а второто - усъвършенстване, изпълнение и повишаване на ефективността на вече познати практики (March, 1991, стр. 71, 85). Данните за 2026 г. показват разширяване именно на ранното опитване на ИИ в конкретни задачи, докато преминаването към редовна употреба остава ограничено.

Заедно с 42,8% отговори „не се използва“ това означава, че 74,1% от респондентите не съобщават за текуща институционална употреба на ИИ. Същевременно нараства делът на респондентите, които посочват интерес без предприети действия, което очертава потенциал за последващо развитие, но не и вече установена практика.

1.6.1 Анализ на отговорите на отворения въпрос за споделяне на реални примери

Към въпроса за текущото използване на ИИ респондентите имаха възможност по желание да посочат конкретен пример от своята работа. Отговорили са 653 души, или 11,9% от общо 5 475 участници. Поради доброволния характер на въпроса тези отговори не представляват представителна подизвадка и не могат да бъдат обобщавани за всички респонденти. Те предоставят допълнителна качествена информация за характера на описаните приложения, инициативи и ограничения.

Отговорите включват не само примери за текущо използване, но и възможни или желани приложения, тестови и пилотни инициативи, както и посочени пречки. Анализът им допълва резултатите от затворените въпроси, като показва, че респондентите разпознават значително повече възможности за използване на ИИ, отколкото реално прилагат в своята работа.

За съдържателния анализ са използвани следните категории:

- Реална употреба – посочена е конкретна работна дейност или приложение, при което ИИ действително се използва.
- Разпознато или желано приложение – посочена е възможна употреба на ИИ, без ясни данни за текущо прилагане.
- Тестово или пилотно приложение – описани са експеримент, пилотна инициатива, разработване или текущо внедряване.
- Причина или пречка – посочени са ограничения като липса на достъп, правила, ресурси или институционална допустимост.
- Други отговори – липсва достатъчно конкретна информация за отнасяне към останалите категории.

Категорията „Реална употреба“ показва, че сред подгрупата на отговорилите съществува ограничен, но ясно разпознаваем набор от практически приложения. Те са съсредоточени предимно в текстови и информационни задачи: подготовка и редактиране на документи, търсене и обобщаване на информация, превод и създаване на публикации и презентации. В описаните примери ИИ обикновено изпълнява подпомагаща функция и не участва самостоятелно във вземането на административни решения.

Тази картина е съвместима с резултатите от Глава 2, според които общите езикови модели се използват от 40,4% от респондентите, докато специализираните инструменти и ИИ агентите са значително по-слабо разпространени, съответно 3,2% и 1,4%. Вzeti заедно, резултатите показват, че на настоящия етап ИИ се използва предимно като помощен инструмент за отделния служител, а не като интегрирана способност, която преобразува административния процес или предоставянето на услуги.

Преобладаващия характер на реалната употреба илюстрира следният отговор:

- *„Към настоящия момент се ползва ограничено като спомагателен инструмент при подготовка на кореспонденция, която не изисква задълбочена експертиза и не се характеризира с определена специфика.“*

Най-голям дял на отговорите попадат в категорията „Разпознато или желано приложение“. В тях респондентите посочват възможности за използване на ИИ при рутинни и ежедневни дейности, включително при административното обслужване, но без ясни данни за текущо прилагане или за прието институционално решение. Характерен пример е следният отговор:

- *„Имам идеи за внедряване на ИИ, който да е полезен на колегите, и също така и чатбот за сайта в помощ на гражданите. Като цяло имам много идеи, но никакъв бюджет за реализирането им.“*

Тези отговори показват, че разпознаването на потенциални приложения е по-широко разпространено от тяхното практическо реализиране. Те не представляват готови институционални планове, а по-скоро очертават области, в които служителите виждат възможности за използване на ИИ.

Категорията „Тестово или пилотно приложение“ обхваща 5,4% от отворените отговори. Тази стойност е близка до дела от 7,8%, отчетен при затворения въпрос

за тестове и пилотни инициативи. Съпоставката е само описателна, тъй като двата процента са изчислени върху различни групи респонденти и не измерват напълно идентични явления. Въпреки това резултатите показват наличието на ограничен, но разпознаваем слой от експерименти с ИИ.

Част от отговорите описват инициативи, които остават на етап техническа спецификация, тест или прототип, без информация за последващо внедряване. Това се илюстрира от отговора:

- *„Все още се използва само тестово, а не в реални процеси.“*

Посочени са и опити за прилагане на ИИ в административното обслужване, но без достатъчно данни за резултатите, продължението или мащабирането им:

- *„Беше направен опит за прилагане на ИИ при предоставянето на административни услуги на граждани, които звеното, в което работя, предоставя.“*

Тези примери не позволяват оценка на успешността на инициативите, но показват, че част от експериментите все още не са преминали към установена организационна практика.

Категорията „Причина или пречка“ е малка по обем, но съдържа допълнителна информация, тъй като ограниченията са посочени спонтанно в отговор на въпрос за приложенията на ИИ. Това не им придава по-голяма статистическа тежест от резултатите от затворените въпроси, но показва кои проблеми са били достатъчно значими за респондентите, за да бъдат отбелязани по собствена инициатива.

Сред посочените ограничения са липсата на правила, институционално осигурен достъп и ресурси, както и резерви относно качеството и надеждността на резултатите от ИИ. Последните могат да показват осъзнаване на ограниченията на технологията, но от отговорите не може да се установи дали това осъзнаване е съпроводено със систематична проверка на резултатите.

Следните отговори илюстрират разминаването между индивидуалната употреба и институционалната подкрепа:

- *„Няма политика или правила, отделни служители ползват ИИ, за да улеснят работата си.“*
- *„Използването на ИИ е по лична инициатива и според възможностите на отделни експерти, а не в резултат от институционална политика.“*

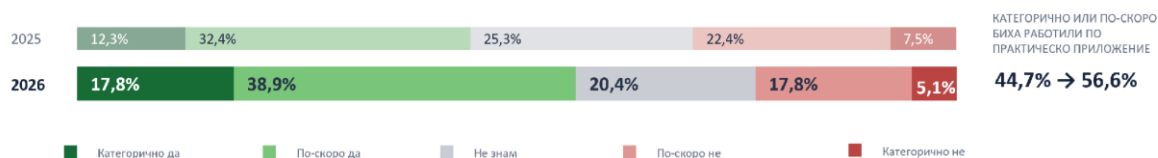
Тези отговори са съобразно резултатите от самото изследване за индекса, които показват значителна разлика между използването на личен достъп без институционално одобрение и достъпа чрез институционален лиценз или централно внедрена система.

Категорията „Други отговори“ включва случаи, в които е посочен само инструмент или начин на достъп, институционална инициатива без конкретно приложение, заявена употреба без пример, обучение, както и общи или неясни

твърдения. Тези отговори не съдържат достатъчно информация, за да бъде установено конкретно практическо използване на ИИ или да бъдат отнесени към останалите аналитични категории.

Цитираните отговори имат илюстративна функция и не следва да се разглеждат като представителни за всички участници в изследването.

1.7 Искате ли да работите за практическо приложение на изкуствен интелект?



Фигура 11. Желание за работа за практическо приложение на изкуствения интелект

Делът на респондентите, които заявяват, че категорично или по-скоро биха работили по практически приложения на ИИ, нараства от 44,7% през 2025 г. на 56,6% през 2026 г. (+11,9 пр. п.). Това е един от най-значимите положителни ръстове в изследването и показва разширяване на готовността на служителите да участват в практическото прилагане на ИИ.

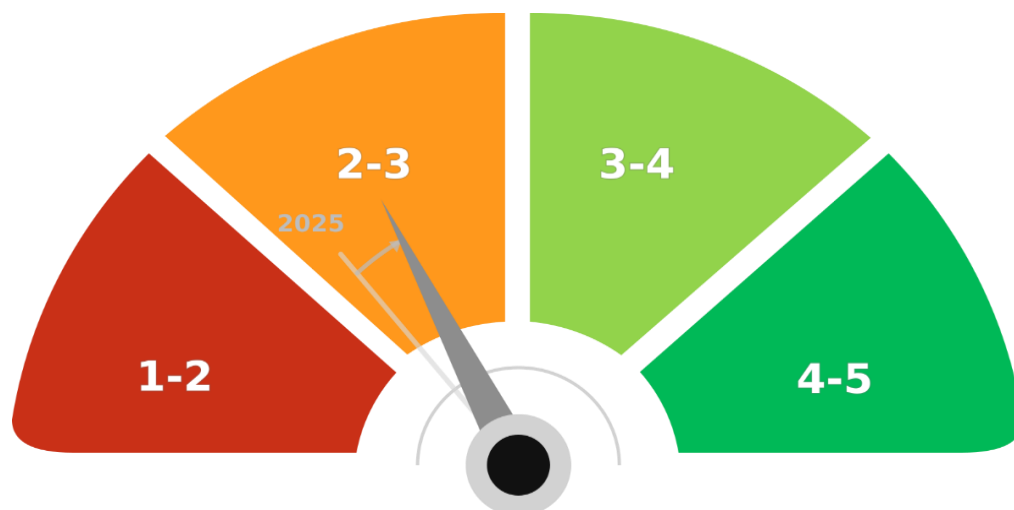
Експериментално изследване сред 801 държавни служители в Обединеното кралство показва, че отношението към ИИ става по-резервирано, когато ролята му се разширява от консултативна подкрепа към участие във вземането на решения. Същевременно конкретната информация за възможните приложения на ИИ е свързана с по-положителни нагласи (Haesevoets et al., 2026). Макар тези резултати да не са пряко съпоставими с настоящото изследване, те подчертават значението на ясното определяне на ролята на ИИ и на условията, при които той се използва.

Съпоставката между двата изследователски цикъла на ИПА по индекса показва както намаляване на дела на колебаещите се, така и по-нисък дял на отрицателните отговори. Делът на отговорилите „не мога да преценя“ намалява от 25,3% на 20,4%, общият дял на несъгласието от 29,9% на 22,9%, а категоричното нежелание за участие от 7,5% на 5,1%.

Увеличението на положителните оценки не се дължи единствено на по-ниската неопределеност, а е съпроводено и с отслабване на резервите към практическата работа с ИИ. Тъй като данните са от две независими извадки, разликата следва да се тълкува като промяна между двата изследователски цикъла, а не като проследена промяна при едни и същи служители. Нарастващата готовност е важна предпоставка за разширяване на практическите приложения, но превръщането ѝ в устойчив организационен капацитет изисква конкретни възможности за участие, обучение, разрешен достъп и институционална подкрепа.

I.8 Нашата организация като цяло е готова да внедрява изкуствен интелект

Средната оценка за твърдението „Нашата организация като цяло е готова да внедрява изкуствен интелект“ се повишава от $\mu = 2,13$ през 2025 г. до $\mu = 2,41$ през 2026 г. Делът на положителните оценки нараства от 11,1% на 12,5% (+1,4 пр. п.). Налице е положително изменение във възприеманата организационна готовност, но средната стойност остава под неутралната точка на петстепенната скала. Резултатът показва ограничено подобрение и не дава основание да се говори за широко достигната организационна готовност.



Фигура 12. Нашата организация като цяло е готова да внедрява изкуствен интелект

Различната скорост на развитие между практическото използване и организационната готовност съответства на ранните етапи на институционална зрялост, описани от ЮНЕСКО. При тях процесите често са непоследователни, реактивни и силно зависими от инициативата на отделни служители. Преминването към следващо равнище предполага практиките постепенно да бъдат документираны, повторяеми и подкрепени от общи организационни механизми (UNESCO, 2025, стр. 7–8).

Това позволява резултатите за България да бъдат интерпретирани не просто като изоставане на организациите спрямо служителите, а като преходна фаза на институционализация. ИИ вече навлиза в работата, но част от практиките все още не са преобразувани в установени правила, общи ресурси, разпределени отговорности и повторяеми организационни процеси.

II. Индивидуален капацитет

**ЗНАНИЯ И УМЕНИЯ НА
СЛУЖИТЕЛИТЕ В
ДЪРЖАВНАТА
АДМИНИСТРАЦИЯ
ЗА ПРИЛАГАНЕ НА
ИЗКУСТВЕН ИНТЕЛЕКТ**

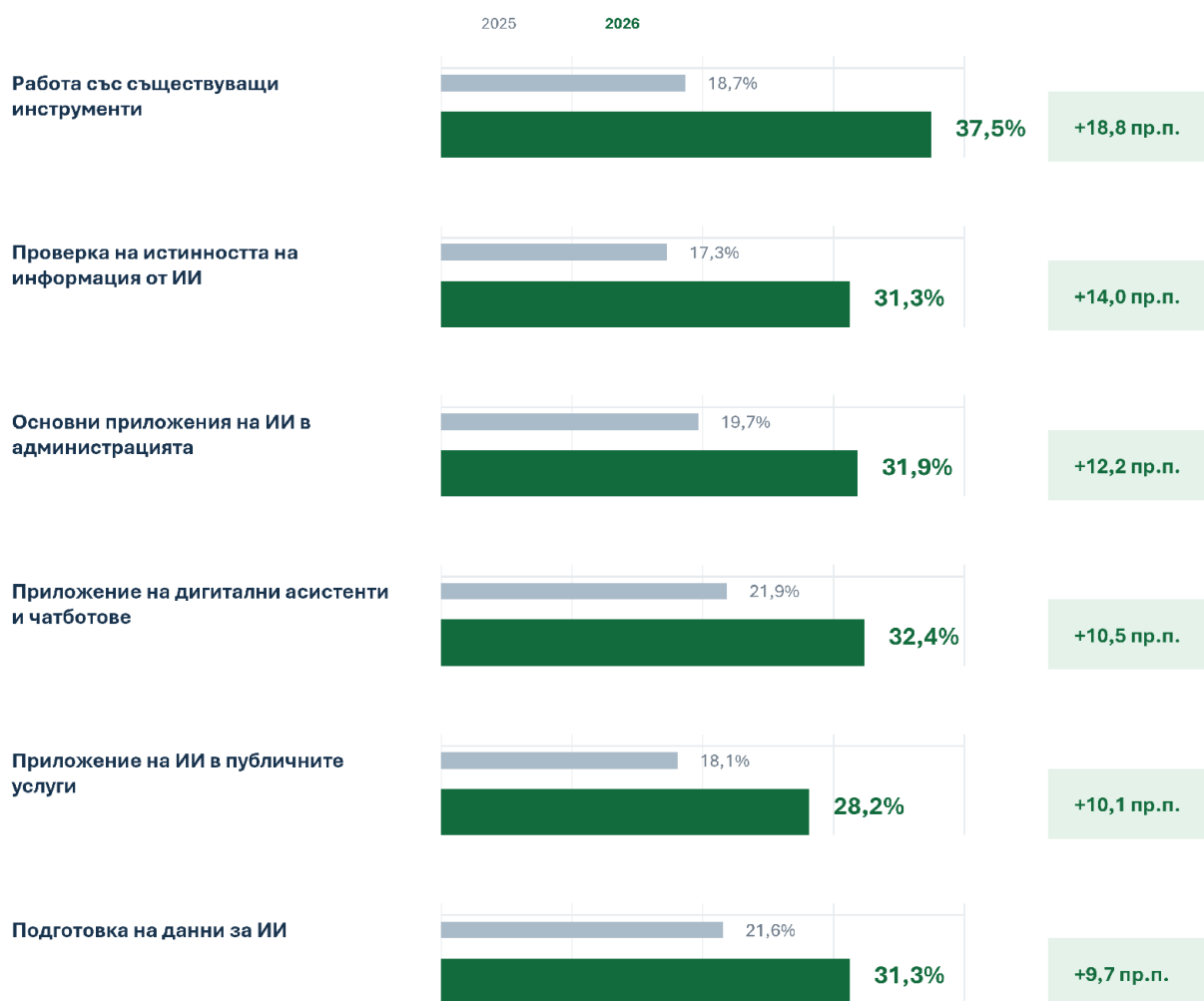


През 2026 г. показателите за знания и умения са обособени в две групи: практически умения за работа с ИИ и умения за управление и организиране на неговото внедряване. Първата група измерва самооценената способност на служителите да използват ИИ при конкретни задачи. Втората обхваща познания и умения за определяне на подходящи приложения, организиране на проекти, управление на рисковете и осигуряване на отговорно използване.

Това разграничение отразява разликата между индивидуалното използване на даден инструмент и участието в неговото организирано институционално внедряване. Практическите умения позволяват на служителя да прилага ИИ в ежедневната работа, докато управленските умения подпомагат включването на отделните приложения в по-устойчиви организационни процеси. Наличието на такива умения обаче не е достатъчно само по себе си. Необходими са и институционални правила, ресурси, разпределени отговорности и механизми за споделяне на натрупания опит.

Разграничението е в съответствие с литературата за организационното учене. Способността на една организация да разпознава стойността на новото знание, да го усвоява и да го прилага зависи от натрупания предходен капацитет и не може да бъде сведена до простия сбор от индивидуалните компетентности на служителите (Cohen & Levinthal, 1990, стр. 128). Индивидуалното знание придобива организационно значение, когато се споделя, съгласува и постепенно се вгражда в общи структури, процедури и практики (Crossan, Lane & White, 1999, стр. 525, 529). Поради това нарастването на знанията и уменията е необходимо, но само по себе си не е достатъчно доказателство за нарастване на организационния капацитет.

1. Познания за практическа работа с ИИ инструменти



Фигура 13. Познания за практическа работа с ИИ инструменти

През 2026 г. положителните оценки се увеличават и при шестте показателя за практическа работа с ИИ. Най-голям е ръстът при използването на съществуващи ИИ инструменти (+18,8 пр. п.), следван от проверката на достоверността на генерираната информация (+14,0 пр. п.). При останалите четири показателя увеличението е между 9,7 и 12,2 пр. п. Това е най-динамично развиващият се блок в изследването и показва съществено повишаване на самооценения практически капацитет.

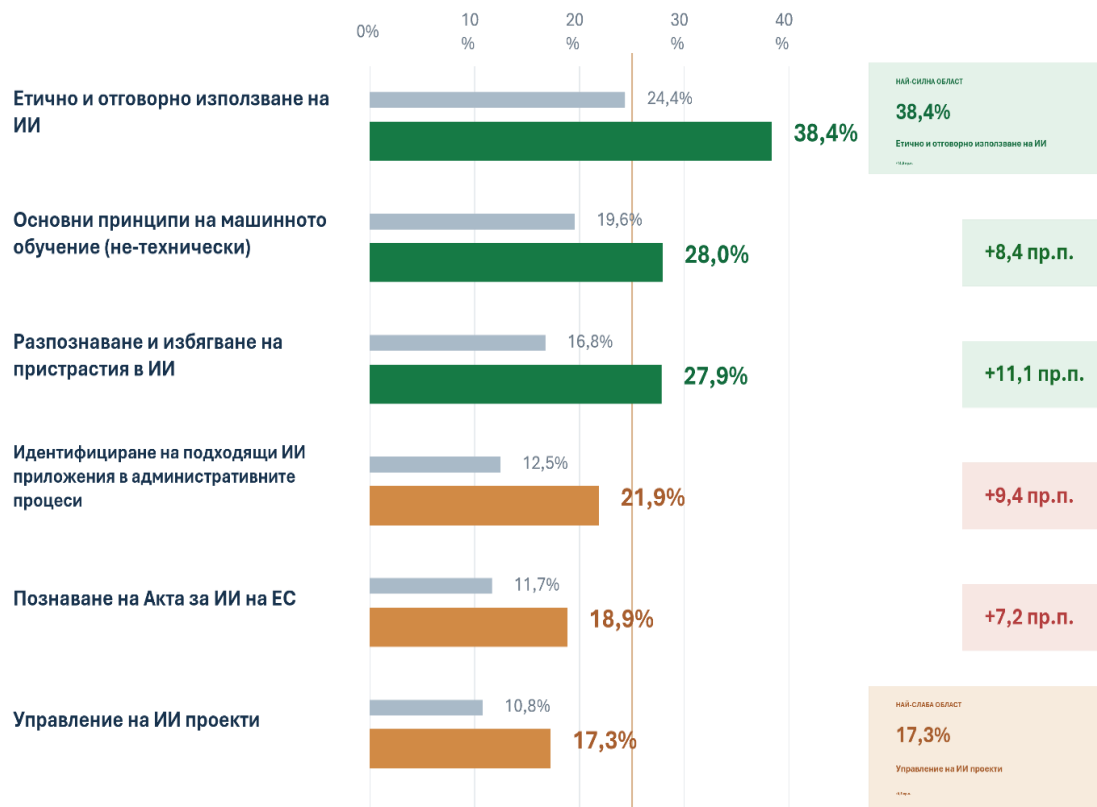
Променя се и водещият показател в групата. През 2025 г. най-висок е делът при използването на дигитални асистенти (21,9%), докато през 2026 г. водещо е използването на съществуващи ИИ инструменти (37,5%). Резултатите показват, че практическите познания вече не са равномерно ниски и че в определени области се натрупва по-осезаем опит. Тъй като данните са от две независими извадки, това не доказва преминаване на едни и същи служители към по-напреднала употреба, а очертава промяна в общия профил на самооценения капацитет.

Отделно внимание заслужава проверката на достоверността на информацията, генерирана от ИИ. С дял от 31,3% и увеличение от 14,0 пр. п. тя е сред най-високо оценените индивидуални умения. Същевременно само 15,8% от респондентите дават положителна оценка за наличието на организационна практика за проверка на резултатите от ИИ. Двата показателя измерват различни явления и не са пряко съпоставими, но описателното им сравнение показва, че увереността на отделните служители в собствените им умения е значително по-разпространена от видимите институционални процедури за проверка.

Следователно критичната оценка на резултатите все още зависи в голяма степен от индивидуалната преценка. Самооцененото наличие на умение обаче не доказва, че проверката се извършва систематично и ефективно. Литературата описва явлението „автоматизационно пристрастие“ (automation bias), при което хората могат да се доверят на автоматизирана препоръка и да не потърсят допълнителна информация дори при наличие на противоречащи данни (Alon-Barkat & Busuioc, 2022, стр. 3). Поради това индивидуалната увереност следва да бъде подкрепена от ясни процедури, критерии и отговорности за проверка.

Рамката на ЮНЕСКО също разглежда грамотността по отношение на ИИ не само като индивидуално знание, а като по-широк институционален капацитет. Той подпомага разпознаването на подходящите приложения, формирането на реалистични очаквания и отговорното използване на ИИ в цялата организация (UNESCO, 2025, стр. 24).

2. Познания за управление и внедряване на ИИ



Фигура 14. Познания за управление и внедряване на изкуствен интелект

Тази група показатели обхваща знанията и уменията, необходими за организиране и управление на внедряването на ИИ. Те не се отнасят единствено до служителите на ръководни длъжности, а до всички експерти, които могат да участват в избора, разработването, оценяването или контрола на приложения с ИИ. Включени са способността за определяне на подходящи приложения, управление на проекти, познаване на приложимите нормативни изисквания и осигуряване на етично и отговорно използване.

Положителните оценки се увеличават и при шестте показателя. Най-голям е ръстът при знанията за етично и отговорно използване на ИИ (+14,0 пр. п.), а най-малък при управлението на проекти с ИИ (+6,5 пр. п.). Последният резултат съответства на данните от организационния блок, където механизмите за одобрение, разпределение на отговорностите, наблюдение и контрол също остават слабо развити.

Въпреки общото подобрене три от шестте показателя остават под 25%: управление на проекти с ИИ (17,3%), познаване на изискванията на Акта за ИИ (18,9%) и определяне на подходящи приложения (21,9%). Това са области с пряко значение за преминаването от индивидуално използване на инструменти към организирано и отговорно институционално внедряване.

Развитието не е равномерно, а общото повишаване на самооценения капацитет е съпроводено със запазване на значителни различия между отделните му компоненти.

Съпоставката с практическите умения показва, че способността за използване на съществуващи инструменти се развива по-бързо от знанията за организиране и управление на внедряването и за осигуряване на съответствие с приложимите изисквания. Този резултат е в съответствие с общата картина от изследването: практическото използване на ИИ се разширява по-бързо от капацитета за неговото системно насочване и институционално обезпечаване. Тъй като и двете групи показатели се основават на самооценки, резултатите измерват възприеманото наличие на знания и умения, а не непосредствено качеството на реалното управление и внедряване.

Данните илюстрират, че нарастването на ИИ компетентностите не е равномерно. Служителите по-бързо развиват способност да използват налични инструменти, отколкото знанията, необходими за тяхното организационно внедряване, управление и контрол. Това разграничение е важно и в подхода на ОИСР към капацитета на държавната администрация. Изграждането на готовност за ИИ не се свежда до базова грамотност или способност за работа с конкретен инструмент. Необходими са различни компетентности за различни роли в администрацията, включително способности за оценяване на приложения, управление на рискове, възлагане и закупуване на ИИ решения, работа с данни, правна и етична оценка и участие в мултидисциплинарни екипи (OECD, 2025).

В тази логика следващият етап в развитието на човешкия капацитет предполага не просто повече обучение, а диференциране на компетентностите. Общата грамотност по ИИ трябва да се допълва от специализирани профили за ръководители, експерти по политики, юристи, специалисти по данни и информационни технологии, служители по обществени поръчки и експерти, които участват в управлението на конкретни приложения с ИИ.

3. Анализ по възраст

Анализът установява ясна и последователна връзка между възрастта и самооцененото равнище на знанията и уменията за работа с ИИ. За всеки респондент е изчислен броят на областите, в които той посочва средно или напреднало равнище. Средната стойност е 5,1 от общо 12 области при служителите до 35 години, 3,5 при групата между 35 и 50 години и 2,9 при тези над 50 години. Средно или напреднало равнище в нито една от изследваните области не посочват 28,5% от респондентите до 35 години, 42,8% от тези между 35 и 50 години и 49,6% от служителите над 50 години (таблица 1).

Възрастова група	Брой респонденти	Среден брой области със средно или напреднало равнище (от 12)	Без средно или напреднало равнище в нито една област
До 35 години	621	5,1	28,5%
Между 35 и 50 години	2 596	3,5	42,8%
Над 50 години	2 258	2,9	49,6%

Таблица 1. Самооценени знания и умения за работа с ИИ по възрастови групи. Забележка: За всеки респондент е изчислен броят на областите, в които е посочено средно или напреднало равнище. Стойност нула не означава пълна липса на знания, а че във всички области е посочено основно равнище или липса на познания

Наблюдаваните различия не следва да се интерпретират като фиксирани характеристики на отделни възрастови групи. Те показват различия в знанията и практическия опит при работа с ИИ, които предполагат и различни потребности от обучение и подкрепа. В рамката на ЮНЕСКО грамотността по отношение на ИИ и управлението на организационната промяна са разглеждани като отделни елементи на организационната зрялост. Това подчертава ролята на институцията за създаване на условия служителите да развият способност да разбират, използват и критично да оценяват ИИ, вместо развитието на тези компетентности да зависи основно от индивидуалната инициатива (UNESCO, 2025, стр. 20–25).

Резултатите от настоящото изследване показват, че при съществени различия в знанията и практическия опит между отделните групи служители единен обучителен подход може да не бъде достатъчен. Това насочва към необходимост от диференцирани форми на обучение, съобразени с равнището на подготовка и характера на изпълняваните функции.

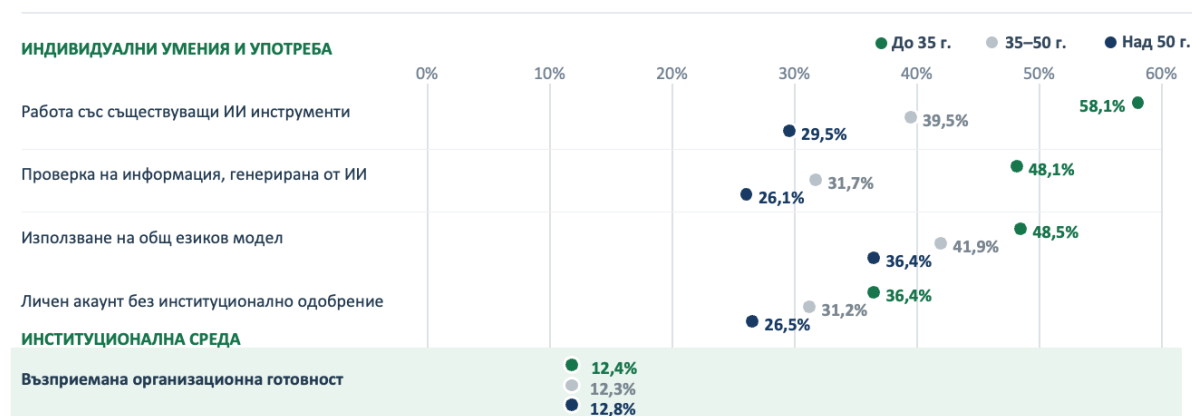
Най-големи са различията при практическата работа със съществуващи ИИ инструменти. Средно или напреднало равнище посочват 58,1% от служителите до 35 години, 39,5% от тези между 35 и 50 години и 29,5% от служителите над 50 години. Последователно намаляване с възрастта се наблюдава и при познаването на основните приложения на ИИ, проверката на генерирана информация, работата с чатботове и цифрови асистенти, разпознаването на пристрастия и подготовката на данни (таблица 2).

Подбрани умения	До 35 г.	35–50 г.	Над 50 г.	Разлика между групите до 35 и над 50 г.
Работа със съществуващи ИИ инструменти	58,1%	39,5%	29,5%	+28,6%
Основни приложения на ИИ	48,8%	32,7%	26,2%	+22,6%
Проверка на генерирана информация	48,1%	31,7%	26,1%	+22,0%
Чатботове и цифрови асистенти	47,8%	33,1%	27,3%	+20,5%
Разпознаване на пристрастия	43,6%	27,3%	24,2%	+19,4%
Подготовка на данни	43,3%	32,0%	27,2%	+16,1%
Управление на проекти с ИИ	26,7%	17,7%	14,1%	+12,6%
Познаване на Акта за изкуствения интелект	25,3%	18,8%	17,2%	+8,1%

Таблица 2 Подбрани умения със средно или напреднало равнище по възрастови групи

Различията са по-малки при познаването на Акта за изкуствения интелект и управлението на проекти с ИИ. Това не означава сходно висока подготвеност. Равнищата са ниски във всички възрастови групи, което показва общ недостиг на регулаторни и управленски знания, а не затруднение, ограничено до определена възраст.

Индивидуални умения по възрастови групи



Фигура 15. Самооценени знания и умения за работа с ИИ по възрастови групи

Връзката между възрастта и самооценените умения се запазва и след статистическото отчитане на пола и заеманата длъжност. При работата със съществуващи ИИ инструменти шансът служителите до 35 години да посочат средно или напреднало равнище е 3,38 пъти по-висок в сравнение със служителите над 50 години ($OR = 3,38$; 95% доверителен интервал: 2,80–4,07; $p < 0,001$). Следователно установената връзка не може да бъде обяснена единствено с различията по пол и длъжност между възрастовите групи.

Различията в самооценените умения се проявяват и в практическата употреба. Общи езикови модели използват 48,5% от служителите до 35 години, 41,9% от тези между 35 и 50 години и 36,4% от служителите над 50 години. ИИ за генериране на идеи използват активно или понякога съответно 39,5%, 32,2% и 25,2%. Личен акаунт без институционално одобрение използват 36,4% от най-младата група и 26,5% от служителите над 50 години. Следователно по-високите самооценени умения при по-младите служители са съпроводени от по-активно практическо използване.

По-високата употреба не е свързана с по-ниска чувствителност към рисковете. Служителите до 35 години по-често посочват липсата на достъп, опасенията за сигурността на данните, недоверието в резултатите и отсъствието на ясни вътрешни правила. Сред респондентите, които използват поне един вид ИИ инструмент, различията се запазват по отношение на достъпа, сигурността и надеждността на резултатите. Това показва, че критичното отношение не трябва непременно да се тълкува като съпротива. По-големият практически досег вероятно прави ограниченията и рисковете на технологията по-видими.

За разлика от индивидуалните умения и практическата употреба, оценките на институционалната среда почти не се различават по възраст. Висока или много висока организационна готовност, съответстваща на оценки 4 или 5 по петстепенната скала, отчитат 12,4% от служителите до 35 години, 12,3% от тези между 35 и 50 години и 12,8% от служителите над 50 години. Разликите не са статистически значими ($p = 0,862$). Систематично споделяне на знания съобщават между 3,4% и 4,3% от респондентите във всяка група, като и тук не се установява статистически значима разлика ($p = 0,481$). Следователно по-младите служители навлизат по-активно в практическото използване на ИИ, но работят при сходни ограничения по отношение на достъпа, вътрешните правила, организационната подкрепа и обмена на знания.

Съпоставката с 2025 г. показва по-високи дялове и в двете сравнявани възрастови групи, но не и сближаване между тях. При практическата работа с ИИ инструменти делът на служителите със средно или напреднало равнище се повишава приблизително от 25% на 58,1% при служителите до 35 години и от 17% на 34,9% при тези над 35 години. Тъй като двете изследвания обхващат различни извадки, резултатите показват промяна на равнището на възрастовите групи, а не индивидуално развитие на едни и същи респонденти.

Резултатите отразяват самооценени знания, умения и практики, а не обективно измерено представяне. Поради това те не доказват, че възрастта сама по себе си

определя способностите за работа с ИИ. Установените различия могат да бъдат свързани и с достъпа до инструменти, предходния опит и честотата на използване. Тяхната последователност обаче показва необходимост от възможности за практическо учене, съобразени с различните изходни равнища на служителите.

Оказва се, че възрастта е ясно свързана с равнището на самооценените умения и практическата употреба на ИИ, но почти не разграничава оценката на институционалната среда. По-младите служители използват технологията по-активно и по-често посочват свързаните с нея ограничения и рискове. Това предимство обаче остава предимно индивидуално, когато организацията не осигурява общи инструменти, правила и механизми за учене.



ГЛАВА 2

ИНСТИТУЦИОНАЛНО УЧЕНЕ И ПРАКТИКИ

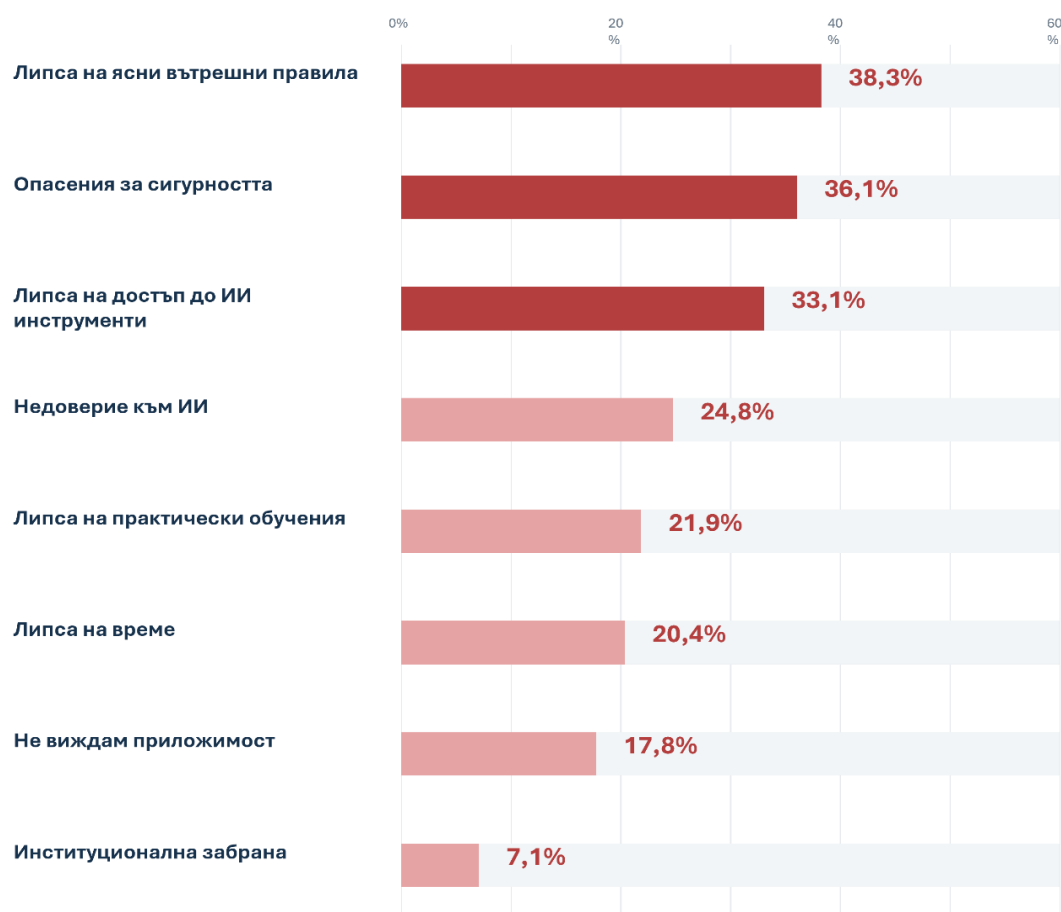
ПРИ ИЗПОЛЗВАНЕ НА
ИЗКУСТВЕН ИНТЕЛЕКТ

Разширяването на използването на ИИ поставя въпрос, който надхвърля индивидуалното усвояване на нови инструменти: доколко администрацията е способна да се учи от натрупания опит? Концепцията за учещата организация предлага подходяща рамка за разглеждане на този процес. Тя насочва вниманието към способността на организацията постоянно да разширява капацитета си за действие чрез системно мислене, споделена визия и учене в екип (Senge, 1990, стр. 10, 14).

Това разграничение е особено важно при ИИ. Новите инструменти могат да бъдат усвоени сравнително бързо от отделни служители, докато промяната на организационните правила, процеси и отговорности изисква повече време. Индивидуалното учене придобива институционално значение, когато натрупаното знание се интерпретира съвместно, интегрира се в общите практики и постепенно се вгражда в системите и процедурите на организацията (Crossan, Lane & White, 1999, стр. 525, 529). Затова настоящата глава разглежда не само дали служителите използват и експериментират с ИИ, а и дали индивидуалният опит започва да се превръща в споделено организационно знание и устойчива институционална практика.

Систематичен преглед на международната литература от 2021 г. по темата за ИИ и публично управление отбелязва, че изследванията в тази специфична област все още са в начален етап на теоретично развитие - само малка част от прегледаните тогава изследвания са прилагали, тествали или изграждали теория (Zuiderwijk, Chen & Salem, 2021, стр. 16).....Поради тази оскъдица на специфична за ИИ теория настоящата глава разглежда институционалното учене през призмата на утвърдени концепции за организационно учене (Senge, 1990; Crossan, Lane & White, 1999).

1. Основни бариери пред използване на ИИ



Фигура 16. Основни бариери пред използване на изкуствен интелект

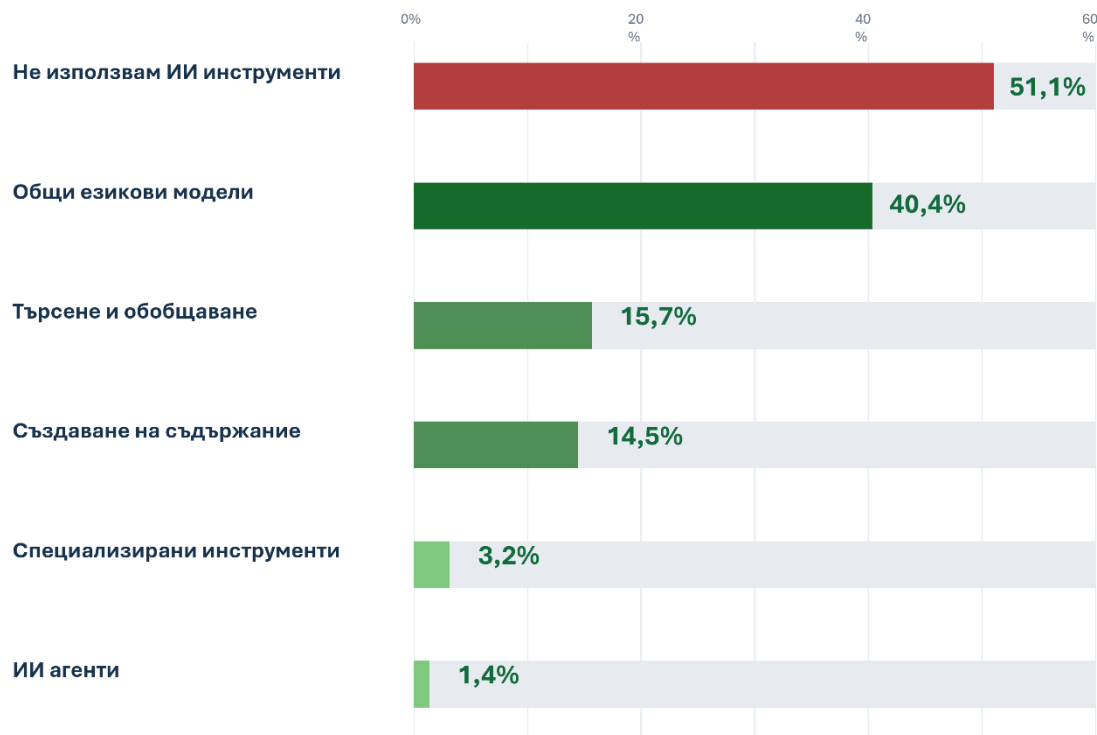
Посочените бариери са свързани преди всичко с организационните условия и управлението на използването на ИИ. Най-често респондентите отбелязват липсата на ясни вътрешни правила (38,3%), опасенията, свързани със сигурността (36,1%), и липсата на достъп до подходящи ИИ инструменти (33,1%). Недоверието към ИИ е посочено от 24,8%, а липсата на ясно разпознаваемо приложение в работата от 17,8%. Само 7,1% съобщават за изрична институционална забрана.

Резултатите показват, че основното ограничение не е категоричен отказ от използването на ИИ, а липсата на достатъчно ясни и сигурни условия за неговото прилагане. Правилата, достъпът и сигурността се очертават като взаимно свързани фактори, а липсата на разрешени инструменти и ясни указания затруднява служителите да преценят кога, за какви цели и с какви данни могат да използват ИИ.

Сходна картина очертава анализът на Съвместния изследователски център на Европейската комисия за генеративния ИИ в европейския публичен сектор. Той посочва взаимосвързани предизвикателства, свързани с човешкия надзор, отчетността, защитата на данните, управлението, безопасността, справедливостта и прозрачността (Brizuela et al., 2025). Поради това тези въпроси следва да се

разглеждат като елементи на обща организационна рамка за отговорно използване на ИИ, а не като самостоятелни изисквания, които могат да бъдат изпълнявани изолирано.

2. Използвани инструменти



Фигура 17. Най-често използвани ИИ инструменти

Малко над половината от респондентите (51,1%) посочват, че не използват ИИ инструменти. Сред конкретно посочените категории най-разпространени са общите езикови модели (40,4%), следвани от инструментите за търсене и обобщаване на информация (15,7%) и за създаване на съдържание (14,5%). Специализираните инструменти и ИИ агентите остават слабо разпространени, съответно: 3,2% и 1,4%.

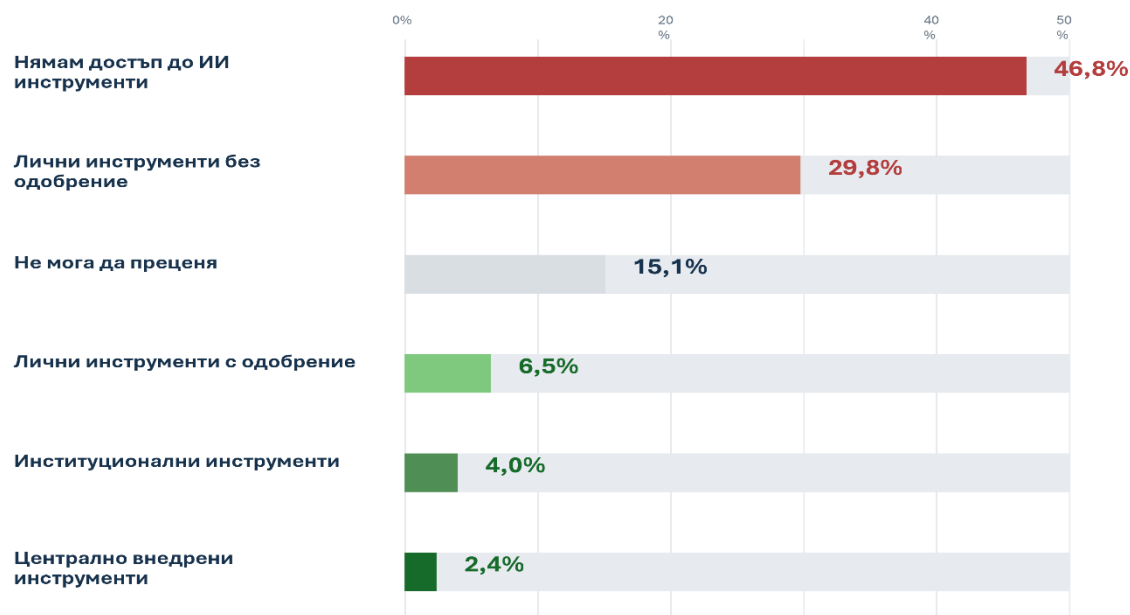
Резултатите показват, че употребата е съсредоточена предимно в универсални инструменти, които могат да подпомагат широк кръг текстови и информационни задачи. Значително по-ограничено е използването на специализирани решения, предназначени за конкретни административни функции или интегрирани работни процеси. На този етап ИИ се използва преди всичко като помощен инструмент за отделни задачи, а не като трайно вградена способност, която преобразува административен процес или услуга.

Съпоставката с данните за достъпа добавя важен управленски контекст. Докато 51,1% не посочват използване на конкретен ИИ инструмент, 46,8% съобщават, че не разполагат с достъп. Двата въпроса измерват различни явления и разликата между стойностите не позволява самостоятелно да се определи колко служители

имат достъп, но не използват ИИ, или колко използват инструменти извън институционално осигурен канал. За такъв извод е необходим анализ на съчетанието между отговорите на индивидуално равнище.

Въпреки това общата картина показва едновременно широко използване на общи езикови модели и ограничен институционално осигурен достъп. Това подкрепя извода, че практическото използване на ИИ се развива по-бързо от организационните механизми за неговото предоставяне, насочване и контрол.

3. Начин на достъп до ИИ инструменти



Фигура 18. Видове достъп до ИИ инструменти

Почти половината от респондентите (46,8%) посочват, че не разполагат с достъп до ИИ инструменти. Същевременно 29,8% съобщават, че използват личен акаунт без институционално одобрение, а 6,5% – личен акаунт при заявена институционална допустимост. Институционално осигурените форми на достъп остават значително по-слабо разпространени: 4,0% използват институционален лиценз, а 2,4% – централно внедрена система. Наблюденият в Индекса модел не е специфичен само за България. Mikalef et al. (2026, p. 21) установяват, че при липса на официални организационни решения служителите могат да преминат към лични акаунти и неформално използване на външни генеративни ИИ инструменти.

Въпросът допуска повече от един отговор, поради което дяловете на отделните начини за достъп могат да се припокриват и не следва да се сумират механично. Сред респондентите, посочили използване на ИИ, 92,8% са отбелязали само един начин на достъп, а 7,2% – повече от един. Това показва, че хибридните модели, при които се съчетават лични и институционално осигурени канали, все още са сравнително редки.

Резултатите очертават модел на навлизане на ИИ „отдолу нагоре“, при който личната инициатива на служителите се развива по-бързо от институционално осигурения достъп. Индивидуалното адаптиране към технологията изпреварва въвеждането на общи правила, служебни инструменти и механизми за управление. Това не доказва неправомерна употреба във всеки отделен случай, но показва потенциално наличие на управленски вакуум, при който практиката се разширява, преди да са изградени достатъчно ясни и видими институционални условия.

Използването на лични акаунти без институционално одобрение създава предпоставки за т.нар. „сенчест ИИ“ (shadow AI). При подобна употреба служебно съдържание може да бъде въведено във външни услуги без предварително оценен риск, утвърдени правила за работа с данни и документиран процедури за контрол. Данните не позволяват да се установи дали това действително се случва във всеки конкретен случай, но показват значителен обхват на достъп извън официално осигурените институционални канали.

Внимание заслужава и делът от 15,1% на респондентите, които не могат да преценят какъв е статутът на използвания от тях достъп. Този резултат не доказва липсата на вътрешна политика, но може да показва, че правилата и разрешените начини за използване на ИИ не са достатъчно ясно определени или съобщени на служителите. От управленска гледна точка неяснотата относно допустимия достъп представлява отделен риск, тъй като затруднява разграничаването между разрешена, неразрешена и неуредена употреба.

Множествените отговори очертават малка група с хибриден модел на използване, при който лични акаунти се съчетават с институционални лицензи, официално разрешена употреба или централно внедрени системи. Тези комбинации могат да отразяват използването на различни инструменти за различни задачи или преход към по-формализиран достъп. Комбинацията между „личен акаунт без одобрение“ и „личен акаунт при институционална допустимост“, посочена от само 64 респонденти, следва да се тълкува предпазливо. Тя може да се отнася до различни инструменти и ситуации, но може да показва и неясно разграничаване между разрешена и неразрешена употреба.

Взети заедно, резултатите показват, че личната инициатива е важен източник на експериментиране и практически опит, но все още рядко е подкрепена от институционална рамка. Основният риск не произтича от инициативата на служителите, а от разширяването на употребата без ясни допустими приложения, защитен служебен достъп, правила за работа с данни и процедури за проверка на резултатите. При липса на такива условия практиката не изчезва, а остава слабо видима и по-трудна за управление.

ОИСР предупреждава, че ако ИИ бъде просто добавен към съществуващите системи и структури, без да бъдат преосмислени процесите, съществува риск да се автоматизират неефективности и да се затвърдят несъгласувани стимули и

управленски подходи (OECD, 2025, стр. 107). Поради това подходящият управленски отговор не е обща забрана, а извеждане на употребата в разрешена, видима и сигурна институционална среда. Това предполага служебно осигурени инструменти, ясно определени случаи на допустима употреба, правила за данните и механизми за наблюдение и отчетност.

Практически ориентир за изграждането на такава рамка предоставя OECD Due Diligence Guidance for Responsible AI. Макар ръководството да е насочено основно към предприятията, неговите препоръки могат да бъдат използвани и при обсъждането на организационното управление на ИИ в администрацията. То препоръчва отговорностите за надзор да бъдат възложени на висшето ръководство, ролите, отговорностите и линиите за комуникация да бъдат документирани, а информационните системи и системите за водене на документация да бъдат адаптирани към управлението на рисковете, свързани с ИИ (OECD, 2026а, стр. 21). Препоръчва се и поддържането на актуален регистър на ИИ системите, свързани с организацията, като основа за идентифициране и оценяване на рисковете (OECD, 2026а, стр. 24).

Високият дял на използване чрез лични акаунти не следва да се разглежда единствено като характеристика на поведението на отделните служители. Той е и индикатор за разминаване между търсенето на практически достъп до ИИ и институционалната способност този достъп да бъде осигурен и управляван.

ОИСР поставя ефективното използване на ИИ в държавното управление в система от взаимно допълващи се предпоставки и защитни механизми. Наред с уменията и данните те включват ясни роли и отговорности, координация, условия за контролирано експериментиране, управление на риска, прозрачност и отчетност (OECD, 2025). При липса на тези механизми индивидуалното експериментиране може да изпревари способността на организацията да определя допустимите инструменти, данни и цели на употреба.

От тази гледна точка задачата на институциите не е единствено да ограничат неформалната употреба, а да създадат реалистичен и безопасен институционален канал за използване на ИИ. Това включва подходящ достъп до инструменти, разбираеми правила и ясно разграничение между допустими, ограничени и неподходящи приложения.

4. Използване на ИИ за генериране на идеи и иновативни решения

Използвате ли ИИ за генериране на нови идеи, решения или иновативни подходи в работата си?



Фигура 19. Използване на изкуствен интелект за генериране на идеи и иновативни решения

Общо 30,2% от респондентите посочват, че използват ИИ активно или понякога за генериране на идеи и решения. От тях 5,4% го правят активно, а 24,8% – понякога. Същевременно с това 35,9% не използват ИИ за тази цел, 14,5% посочват, че подобна дейност не се отнася до тяхната работа, а 19,5% проявяват интерес, но все още не са използвали ИИ по този начин.

Резултатите показват, че ИИ вече се използва като инструмент за подпомагане на идейната работа, но при повечето от използващите това все още е по-скоро периодична, отколкото систематична практика. Значителната разлика между активната употреба (5,4%) и употребата „поякога“ (24,8%) показва, че навлизането на ИИ в тази дейност е по-широко от неговото трайно включване в начина на работа.

Отделно внимание заслужават 19,5% от респондентите, които проявяват интерес, но все още не са използвали ИИ за тази цел. Тази група очертава потенциал за разширяване на практическата употреба. Преминването от интерес към реално приложение обаче предполага подходящ достъп, ясни практически насоки и конкретни примери за задачи, при които ИИ може да бъде използван полезно и отговорно.

Използването на ИИ за генериране на идеи може да бъде разгледано като част от по-широката способност на организацията да изследва нови възможности. В теорията за организационното учене подобно търсене, експериментиране и откриване се разграничават от използването и усъвършенстването на вече установени практики. За администрацията предизвикателството е да поддържа баланс между двете: да създава пространство за търсене на нови решения, без експериментирането да остава откъснато от последващата оценка и институционалното внедряване.

5. Институционално споделяне на знания

До каква степен знанията и добрите практики за използване на ИИ се споделят и документират във Вашата администрация?



Фигура 20. Институционално споделяне на знания в областта на изкуствения интелект

Общо 24,9% от респондентите посочват наличие на някаква форма на споделяне на знания и добри практики, свързани с ИИ. Само 3,5% обаче съобщават за систематичен обмен чрез обучения или други организирани форми. При 10,3% споделянето е частично и неформално между колеги, а при 11,1% е ограничено до отделни служители. Следователно там, където обмен на знания съществува, той е предимно неформален и слабо институционализиран.

Същевременно 32,6% посочват, че в тяхната администрация не се използват ИИ инструменти, а 28,5% не могат да преценят дали се споделят знания и добри практики. Високият дял на отговорите „не мога да преценя“ не доказва отсъствие на обмен, но може да показва, че съществуващите практики не са достатъчно видими или широко разпространени в организацията.

Този резултат има значение и от гледна точка на организационната памет. В специализираната литература се обръща внимание на проблема, че вследствие на специализацията и разпределението на знанието между различни звена организациите невинаги разполагат с ясна представа какво вече знаят. За да може натрупаният опит да има трайно значение, той трябва да бъде не само придобит, но и съхранен по начин, който позволява последващото му намиране и използване (Huber, 1991, стр. 107). От тази гледна точка високият дял на респондентите, които не могат да преценят дали в тяхната администрация се споделят знания за ИИ, може да отразява не само отсъствие на такива практики, но и недостатъчната им видимост в рамките на организацията.

Резултатите очертават съществено ограничение пред институционалното учене. Индивидуалното натрупване на опит с ИИ е видимо в други части на изследването, докато организирани механизми за неговото споделяне и съхраняване остават слабо развити. Неформалният обмен между колеги е полезен, но сам по себе си не гарантира, че придобитото знание ще бъде запазено, достъпно за други служители и звена и използвано при последващи решения.

Това разграничение е в основата на концепцията за учещата организация. Организационното учене не се свежда до приспособяване към непосредствени промени, а включва способността на организацията постоянно да разширява собствения си капацитет за действие и развитие. Особено значение има екипното учене, тъй като екипите се разглеждат като основна среда, чрез която индивидуалното знание може да придобие по-широко организационно значение (Senge, 1990, стр. 10, 14). В контекста на ИИ това означава, че нарастването на броя служители с практически опит е важно, но не е достатъчно, ако наученото остава ограничено до отделния човек.

Преходът от индивидуално към организационно знание може да бъде разгледан и като последователен процес на осмисляне, споделяне, съгласуване и постепенно вграждане на натрупания опит в работата на организацията. Именно това вграждане отличава организационното учене от ученето на отделни хора или временни групи, тъй като знанията започват да намират отражение в системи, структури, процедури и установени организационни практики (Crossan, Lane & White, 1999, стр. 525, 529). От тази гледна точка данните от Индекса показват, че значителна част от ученето, свързано с ИИ, все още остава на равнище отделни служители и неформален обмен и по-трудно се превръща в устойчива организационна практика.

По-строгото разбиране за организационно учене предполага и натрупаният опит да може да променя начина, по който организацията разбира и организира собственото си действие. Не е достатъчно отделният служител да коригира поведението си. Организационно значение възниква, когато установените разминавания между очаквани и действителни резултати водят до преосмисляне на споделени представи и утвърдени практики (Argyris & Schön, 1996, стр. 16). При ИИ това означава, че практическото експериментиране придобива по-широка стойност, когато наученото влияе върху последващи решения, вътрешни правила, избора на инструменти или организацията на работните процеси.

В този контекст за публичните организации особено значение имат структурирани пространства за съвместно обсъждане на информация, опит и резултати. В литературата те се определят като „форуми за учене“ – регулярни организационни практики, в рамките на които служителите анализират наличната информация и обсъждат последиците ѝ за бъдещи действия (Moynihan & Landuyt, 2009, стр. 1099). В емпирично изследване на публични организации работните групи, функциониращи като подобни форуми, се открояват като най-силния сред изследваните фактори, свързани с организационното учене (стр. 1101). Същевременно формалното създаване на механизми за обмен не е достатъчно само по себе си, тъй като организационната структура и културата съвместно определят дали информацията действително ще бъде използвана за учене и подобрене (стр. 1102–1103).

Тази логика е съвместима и с актуалните международни рамки за използване на ИИ в държавното управление. ОИСР подчертава, че при все още ограничена зрялост на ИИ в администрациите ученето от практическия опит е ключово за по-нататъшния напредък, а обменът на знания и практически примери между институциите има важна роля за изграждането на капацитет (OECD, 2025, стр. 3). В условията на бързо развиващи се технологии това насочва към необходимостта институциите не само да прилагат предварително определени правила, но и систематично да оценяват резултатите от практиката и да използват наученото при последващи решения.

Сходен подход се открива и в рамката на ЮНЕСКО за зрялост на публичните администрации. Стълбът „Хора и култура“ включва наред с уменията и грамотността по отношение на ИИ и организационната структура, лидерството, управлението на промяната и приемането на новите практики (UNESCO, 2025, стр. 20–25). Така развитието на индивидуалните компетентности е само една страна на готовността. Необходими са и организационни механизми, чрез които придобитото знание да бъде споделяно, оценявано и включвано в практиката.

В този контекст ниският дял на систематично споделяне на знания е важен показател за състоянието на институционалното учене. Ако наученото остава при отделния служител или екип, администрацията може да натрупва индивидуален опит, без той да се превръща в организационно знание. Затова систематичният обмен, съхраняването на натрупания опит, съвместното му оценяване и използването му при последващи решения следва да се разглеждат като част от способността на администрацията да развива устойчив капацитет за използване на ИИ.

6. Използване на ИИ в пряката работа с граждани, бизнес или потребители на административни услуги

Използвате ли ИИ в пряката си работа с граждани, бизнес или потребители на административни услуги?

РАЗПРЕДЕЛЕНИЕ НА ОТГОВОРИТЕ



10,3%

ИЗПОЛЗВАТ ИИ В ПРЯКА
РАБОТА С ГРАЖДАНИ,
БИЗНЕС ИЛИ
ПОТРЕБИТЕЛИ

Фигура 21. Използване на ИИ инструменти в пряката работа с граждани, бизнес и потребители на административни услуги

Прякото използване на ИИ в административното обслужване все още е ограничено. 10,3% от респондентите посочват, че използват ИИ в непосредствената си работа с граждани, бизнес или други потребители на административни услуги. За сравнение, 14,5% съобщават за използване само при

вътрешни задачи. Данните показват, че навлизането на ИИ засега е по-изразено във вътрешната работа, отколкото в непосредственото взаимодействие с потребителите на услуги.

Макар делът на пряката употреба да е сравнително нисък, тази област е особено чувствителна от управленска гледна точка. При взаимодействието с граждани и бизнес генерираното с помощта на ИИ съдържание може непосредствено да повлияе върху точността, разбираемостта и качеството на предоставяната информация. Затова дори ограниченото използване поставя въпроси за проверката на резултатите, отговорността за крайното съдържание и ясното разграничаване между подпомагаща функция на ИИ и официална административна информация.

Резултатът не показва системно интегриране на ИИ в административното обслужване, а по-скоро ранно навлизане в дейности с пряко отражение върху потребителите. Това предполага използването му да бъде съпроводено с ясни правила за допустимите приложения, проверка на генерираното съдържание и запазване на човешката отговорност за крайния резултат. Потенциалните ползи от по-бърза и достъпна комуникация следва да се оценяват заедно с изискванията към качеството, надеждността и отчетността.

7. Използване на ИИ за подобряване на достъпността за хора с увреждания на съдържание или комуникация

Използвали ли сте ИИ за подобряване на достъпността на съдържание или комуникация?



Фигура 22. Използване на ИИ за подобряване на достъпността на съдържание и комуникация за хора с увреждания

Общо 25,7% от респондентите посочват опит с използването на ИИ за подобряване на достъпността на съдържание или комуникация. От тях 6,5% го използват редовно, а 19,2% са го изпробвали. Допълнителни 22,9% все още нямат подобен опит, но заявяват интерес. Разпределението показва, че експерименталната употреба е приблизително три пъти по-разпространена от редовната. Следователно в тази област вече е натрупан известен практически опит, но прилагането на ИИ все още рядко е превърнато в установена практика. Същевременно делът на проявяващите интерес е близък до този на респондентите

с практически опит, което очертава значителен резерв от заявена готовност за бъдещо използване.

Достъпността се очертава като област с потенциал за целенасочено развитие, тъй като съчетава конкретно приложно поле, вече съществуващ опит и значителен интерес. Данните обаче не показват какви инструменти са използвани, за какви конкретни потребности и с какъв резултат. Поради това отчетената употреба не следва автоматично да се приема като доказателство за подобрена достъпност.

От управленска гледна точка следващата стъпка е не просто разширяване на използването, а оценяване на неговия действителен резултат за потребителите. Необходими са подходящи инструменти, практически насоки и механизми за проверка дали създаденото с помощта на ИИ съдържание действително става по-достъпно, разбираемо и използваемо за хората, за които е предназначено.

8. Насърчаване на служителите да експериментират с ИИ инструменти

До каква степен Вашата администрация насърчава служителите да експериментират с ИИ инструменти и да учат от практическия опит?



Фигура 23. Насърчаване на служителите да експериментират с ИИ инструменти

Резултатите показват ограничена институционална подкрепа за експериментиране с ИИ. Само 9,9% от респондентите съобщават за активна подкрепа за тестване на инструменти и споделяне на наученото. В същото време 56,8% посочват липса на насърчаване: 24,4% заявяват, че експериментирането не се насърчава, а 32,4% свързват това с липсата на ясни правила. Допълнителни 21,2% определят експериментирането като лична инициатива.

Разликата между тези категории е съществена. Най-големият дял не посочва изрична забрана или отрицателно отношение към ИИ, а *липса на правила*. Това показва, че основното ограничение е по-скоро неопределеността на условията за експериментиране, отколкото категорична институционална съпротива. В съчетание с високия дял на личната инициатива резултатът очертава среда, в

която служителите могат да експериментират, но без достатъчно ясна организационна рамка за това.

Тези данни са важни и от гледна точка на институционалното учене. Когато експериментирането зависи предимно от отделни служители, натрупаният опит може да остане ограничен до конкретния човек или екип. Успешните решения трудно се разпространяват, а неуспешните опити могат да останат недокументирани и да не допринесат за последващи подобрения в институционалните решения. Така липсата на ясна рамка ограничава не само използването на ИИ, но и възможността институцията систематично да учи от собствените си експерименти. Това напрежение е добре познато в теорията за организационното учене като изследването на нови възможности предполага търсене, експериментиране и приемане на несигурност, докато използването на вече установени решения е свързано с усъвършенстване, ефективност и изпълнение. Организациите имат склонност да насочват ресурси към по-предвидимите и непосредствени резултати от вече познатите практики, докато ползите от експериментирането са по-несигурни и отдалечени във времето (March, 1991, стр. 85). Затова институционалната подкрепа за контролирано експериментиране има значение не само за иновациите, но и за поддържането на способността на организацията да учи и да развива нови решения.

Разбира се, не може да се разчита на безусловно насърчаване на експериментирането. Данните по-скоро аргументират необходимостта от управлявано експериментиране, при което предварително са определени целта на теста, допустимите приложения и данни, отговорните лица, начинът за проверка на резултатите и критериите за продължаване, преработване или прекратяване.

При такава рамка експериментирането може да позволява безопасно тестване на нови приложения и едновременно с това да създава организационно знание. Така натрупаният практически опит може да бъде документиран, оценяван и споделян, а решенията за последващо внедряване да се основават на резултатите от проведените тестове, а не само на индивидуална инициатива.



ГЛАВА 3

НАБЛЮДЕНИЯ И ИЗВОДИ

Изследването установява положителна, но неравномерна промяна. Подкрепата от ръководството, практическото използване на ИИ и заявената готовност на служителите се развиват по-осезаемо от ресурсното осигуряване, вътрешните правила, разпределението на отговорностите и механизмите за контрол. Основният управленски риск не произтича от самото използване на ИИ, а от разширяването на употребата при недостатъчно развити институционални механизми за нейното насочване и контрол.

Значителна част от използването на ИИ се осъществява чрез личен достъп, докато институционално осигурените канали остават ограничени. Това създава условия практиката да се развива по-бързо от механизмите за одобрение, разпределяне на отговорностите, защита на данните и наблюдение на резултатите. Данните едновременно показват значението на други предпоставки за устойчиво внедряване, включително подходящи данни, интегрирани системи, умения и управленски капацитет.

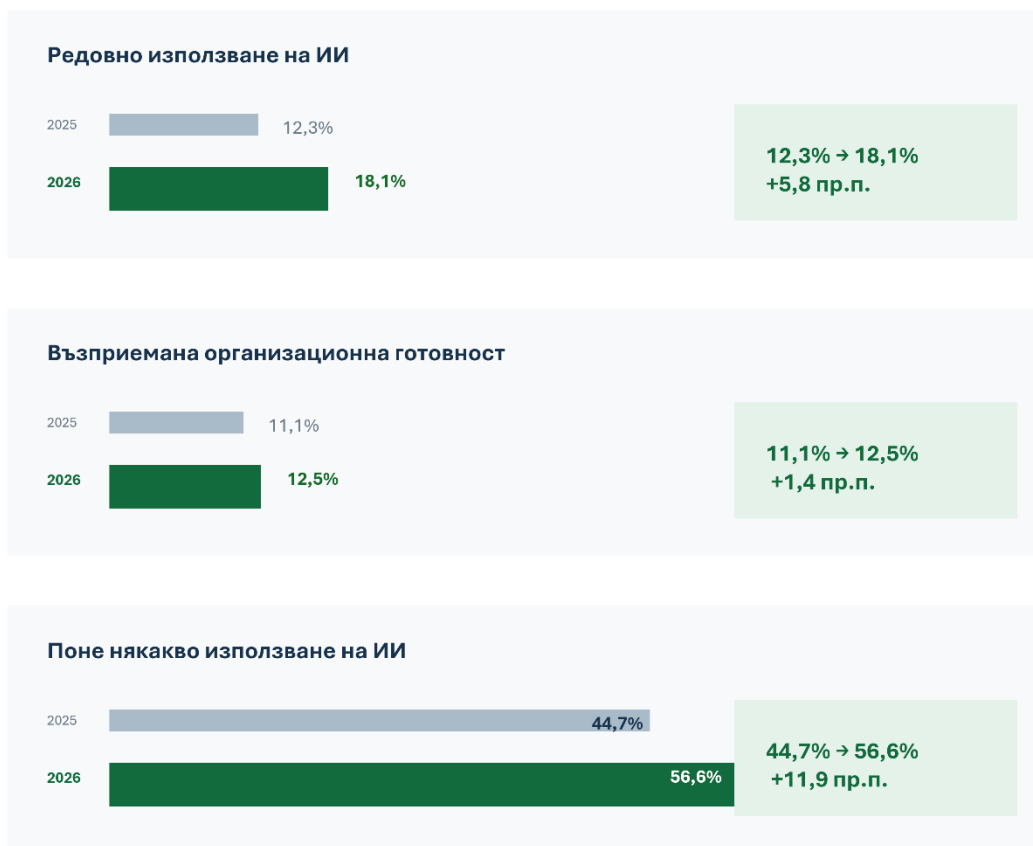
Съпоставката между заявената готовност за практическа работа с ИИ (56,6%), редовната или ограничената употреба в конкретни дейности (18,1%) и положителните оценки за наличието на основни механизми за управление на ИИ проекти (около 13–15%) очертава значителна разлика между индивидуалната готовност и организационните условия. Следователно мотивацията на служителите трудно може да се разглежда като водещо ограничение. Данните насочват вниманието към организационните условия за следващия етап на развитие, включително разрешен достъп, ясни правила, институционална подкрепа и механизми за отчетност.

Слабо развитите механизми за споделяне и документиране на опита ограничават възможността отделните експерименти да се превръщат в устойчиво организационно знание.

Сравнителната графика представя три хармонизирани показателя между 2025 и 2026 г.: редовно или ограничено използване на ИИ в конкретни дейности, възприемана организационна готовност и желание за практическа работа с ИИ. Данните представляват два независими повторни среза, а не проследяване на едни и същи лица във времето. Поради това разликите следва да се интерпретират като описателни промени между двата изследователски цикъла.

ИЗПОЛЗВАНЕТО НА ИИ РАСТЕ ПО-БЪРЗО ОТ ОРГАНИЗАЦИОННАТА ГОТОВНОСТ

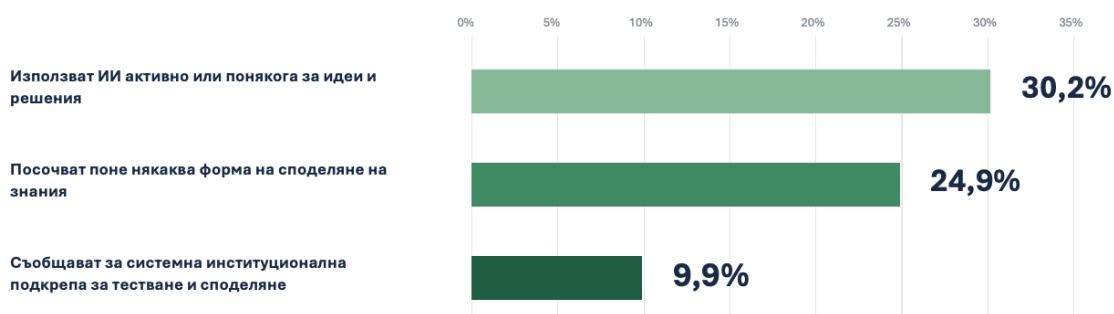
Три ключови сравнения, 2025–2026 г.



Фигура 24. Сравнителна графика между възприемана организационна и индивидуална готовност

Съпоставката е особено показателна за различния размер на тези промени. Редовната или ограничената употреба нараства от 12,3% на 18,1% (+5,8 пр. п.), а желанието за практическа работа с ИИ от 44,7% на 56,6% (+11,9 пр. п.). Възприеманата организационна готовност се повишава от 11,1% на 12,5% (+1,4 пр. п.). Данните следователно не показват липса на напредък, а асиметричен напредък: готовността за участие и практическата употреба се изменят по-осезаемо от институционалните условия, необходими за тяхното устойчиво и отговорно развитие.

Изследването на Mikalef et al. (2026, стр. 21) показва сходна динамика: когато формалните правила са липсващи, фрагментирани или неясни, около реалното използване на ИИ възникват неформални практики и норми, докато организационните насоки могат да изостават от поведението на служителите.



Фигура 25. Сравнителна графика за институционално споделяне на знание в областта на ИИ

Българската администрация не е изключение от по-широка международна тенденция. Развитието на ИИ изпреварва изграждането на механизмите за неговото отговорно управление. Stanford AI Index 2026 отчита, че инфраструктурата за отговорен ИИ не успява да следва темпа на внедряване, като документираните инциденти с ИИ нарастват през 2025 г. (Stanford HAI, 2026, стр. 126, 129). OECD.AI Index също установява съществени пропуски в измерването на надеждния ИИ, включително по отношение на приобщаването, правата на човека, прозрачността, устойчивостта и отчетността (OECD, 2026b, стр. 12).

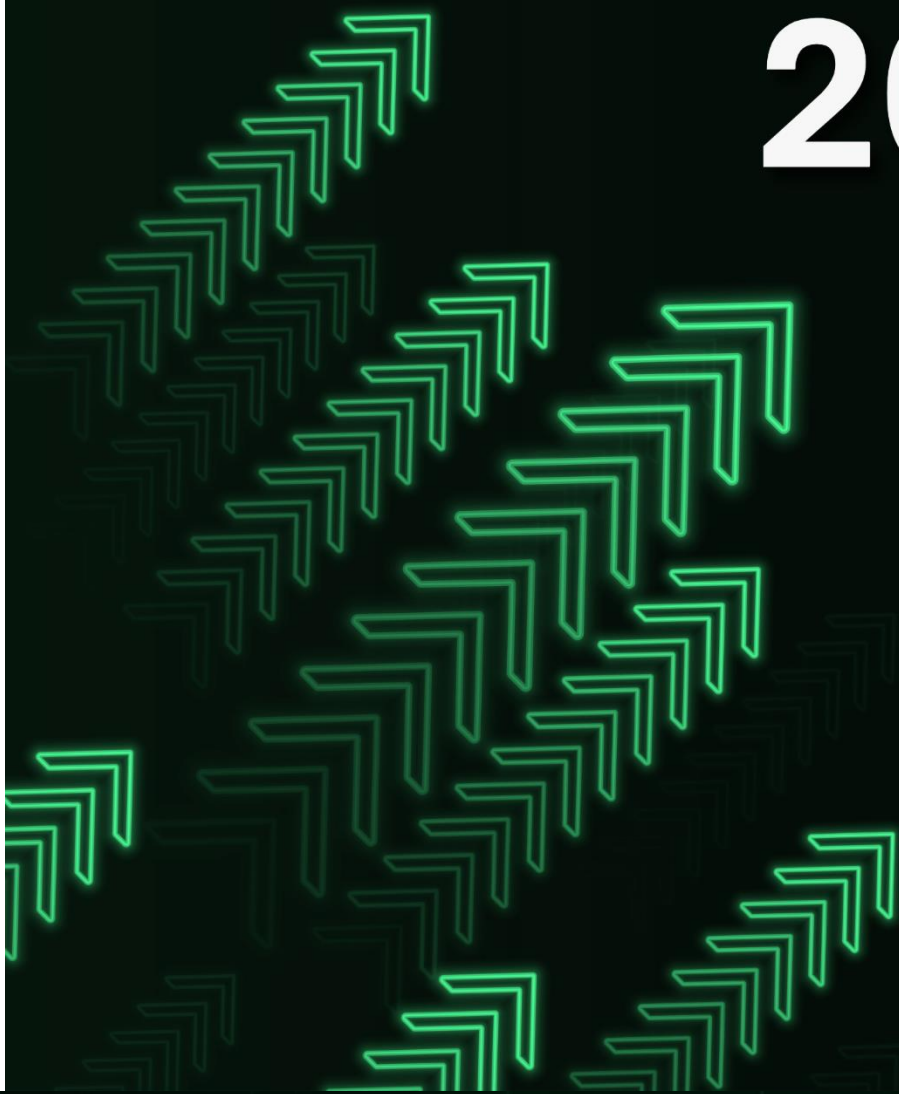
Това е познато предизвикателство при технологичните промени в публичния сектор. Много администрации все още изграждат необходимата комбинация от политически, управленски и технологични решения за цифровата трансформация (Carter, Desouza, Dawson & Pardo, 2024, стр. 2). Трябва да се има предвид, че при ИИ задачата е още по-комплексна, защото ефективното му използване зависи едновременно от технологични, организационни, правни, етични и обществени условия (Wirtz et al., 2019, стр. 601). Това показва необходимост използването на ИИ да се развива, но само заедно със способността то да бъде управлявано. Трябва да е ясно за какви цели може да се използва ИИ, с какви данни, чрез какви инструменти, кой проверява резултата и кой носи отговорност. Необходими са разрешен и сигурен достъп, ясни правила, определени отговорности и подходящи механизми за наблюдение.

Резултатът от 49 от 100 следва да се разглежда именно в тази перспектива. Той не е крайна оценка, а ориентир за етапа, в който се намира администрацията. Човешкият потенциал и практическата употреба нарастват, а следващата задача е те да бъдат превърнати в устойчив институционален капацитет. Успехът няма да се измерва с броя на внедрените ИИ инструменти, а с това дали те водят до подобри услуги и решения, по-ефективна работа и едновременно с това гарантират отчетност, защита на правата и обществено доверие. В международните модели за организационна зрялост именно преходът от зависими от отделни хора практики към документиран, повторяем и управляван процеси отличава началното експериментирание от институционалния капацитет (UNESCO, 2025, стр. 7–8).

ГЛАВА 4

ПРИОРИТЕТИ ЗА СЛЕДВАЩИЯ ЕТАП НА РАЗВИТИЕ

2026



Резултатите от Индекса показват положителна, но неравномерна промяна. Практическото използване на ИИ и готовността на служителите се развиват по-бързо от вътрешните правила, сигурния институционален достъп, разпределението на отговорностите и механизмите за споделяне на натрупания опит.

Следващият етап не е просто разширяване на употребата на технологии. Той изисква изграждане на способност държавата да определя къде ИИ носи обществена полза, при какви условия може да се използва и кой носи отговорност за резултата.

1. Обща национална посока и ясна отговорност

Използването на ИИ поставя въпроси, свързани с данните, електронното управление, киберсигурността, обществените поръчки, уменията и защитата на основните права. Когато тези въпроси се решават поотделно, институциите могат да развиват несъвместими практики, а общите проблеми да остават без решение.

Затова е необходима надведомствена координация, която да свързва националните приоритети с практиката в администрациите, да откроява системните рискове и да предлага решения по въпроси, които изискват действие на повече от една институция. Следва да бъде определен Национален координатор по ИИ, който да осигурява тази последователност и публична отчетност, без да заменя правомощията на компетентните органи или отговорността на всяка администрация за конкретното приложение.

2. Вътрешна посока, правила и ръководна отговорност

Националната политика и общият капацитет не могат и не трябва да заменят управленското решение във всяка отделна администрация. Всяка институция трябва да има ясна вътрешна посока за използването на ИИ, съобразена с нейните функции, обществените проблеми, които решава, наличните данни и риска за гражданите. Не е необходимо всяка администрация да разработва обемна самостоятелна стратегия. Необходими са кратки и работещи вътрешни правила, одобрени от ръководството, които да определят за какви цели може да се използва ИИ, кои инструменти и данни са допустими, кой отговаря за конкретните приложения, как се упражнява човешки надзор и как служителите могат да предлагат пилотни инициативи. Тези правила следва да се основават на общ национален модел, но да се прилагат според размера, функциите и риска в съответната администрация. Така правилата няма да бъдат формално изискване, а практическа основа за сигурна работа, ясна отговорност и по-добри решения.

3. Доказуема обществена полза преди по-широко използване

ИИ следва да се използва, когато подпомага решаването на конкретен обществен проблем и когато е по-подходящ от друга не-ИИ опция. Това изисква всяка значима пилотна инициатива да има ясна цел, определен обхват, отговорни лица, критерии за успех и условия за прекратяване.

Националната лаборатория за ИИ следва да осигурява условия за такава преценка. Тя трябва да дава на администрациите достъп до обща експертиза и защитена среда, в която да се оценяват данните, сигурността, качеството на резултатите, въздействието върху гражданите и практическата приложимост на решението.

В рамките на Националната лаборатория следва да бъде организирана и формалната регулаторна лаборатория по Акта за ИИ. Съгласно чл. 57 от Регламент (ЕС) 2024/1689, изменен с Регламент (ЕС) 2026/1744, България трябва да осигури поне една национална регулаторна лаборатория, която да започне работа до 2 август 2027 г. Тя се прилага при случаи, в които е необходимо участие на компетентен орган и контролирано изясняване на приложимите правила. Обичайната пилотна инициатива в администрацията не е регулаторна лаборатория и не следва да се представя като такава.

4. Човешка отговорност и защита на гражданите

Публичната институция не може да прехвърли своята отговорност на алгоритъм, външен доставчик или централна експертна структура. Обществената цел, допустимият риск и крайното решение се определят от хората и институциите, които носят демократична и законова отговорност.

Всяка администрация трябва да определя кой отговаря за конкретното приложение на ИИ, как се упражнява човешкият надзор и как може да бъде проверен или коригиран резултатът на системата. При решения със съществено въздействие върху хората човешката преценка не може да бъде формална. Тя трябва да бъде подкрепена с информация, време и реално правомощие за намеса. Доверието изисква и необходимата публичност. Гражданите трябва да могат да разберат къде и за какво се използва ИИ, коя институция носи отговорност и как могат да поискат разяснение или да сигнализират за проблем.

5. Институционално учене и повторно използване на решения

Натрупаният практически опит има стойност само когато се превръща в общо институционално знание. Организационното учене изисква този преход да бъде целенасочено управляван, а натрупаният опит трябва да може да бъде споделян между служители и звена, съхраняван в организационната памет и постепенно

включван в системи, процедури и устойчиви практики. Индексът показва, че механизмите за споделяне и документиране на опита все още са ограничени, което увеличава риска различни администрации да повтарят едни и същи грешки или да разработват отново сходни решения.

След всяка значима пилотна инициатива трябва да се взема документирано решение за прекратяване, преработване, ограничена употреба, подготовка за по-широко използване или повторно използване от други администрации. Успешните, неуспешните и прекратените случаи следва да водят до общи методики, обучение, договорни клаузи и решения за повторно използване.

Така използването на ИИ няма да остане поредица от отделни технологични инициативи, а ще се превърне в част от способността на държавата да подобрява услугите, административните процеси и публичните решения.

МЕЖДУНАРОДНИ РЕФЕРЕНЦИИ

Иванов, П., Иванова-Чикова, Т. и Стефанов, С. (2025). Индекс за готовността за изкуствен интелект в държавната администрация в Република България, 2025 г. Институт по публична администрация

Alon-Barkat, S., & Busuioc, M. (2022). Human-AI interactions in public sector decision making: "Automation bias" and "selective adherence" to algorithmic advice. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 33(1), 153–169.

Argyris, C., & Schön, D. A. (1996). *Organizational Learning II: Theory, Method, and Practice*. Addison-Wesley.

Brizuela, A., Combetto, M., Kotoglou, S., Galasso, G., Martin Bosch, J., Polli, G., & Tangi, L. (2025). Analysis of the generative AI landscape in the European public sector. Publications Office of the European Union. JRC142033. <https://doi.org/10.2799/0409819>

Carter, L., Desouza, K. C., Dawson, G. S., & Pardo, T. (2024). Digital transformation and public value: Strategic facets of digital government. *Government Information Quarterly*, 41(1).

Cohen, W. M., & Levinthal, D. A. (1990). Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation. *Administrative Science Quarterly*, 35(1), 128–152.

Crossan, M. M., Lane, H. W., & White, R. E. (1999). An organizational learning framework: From intuition to institution. *Academy of Management Review*, 24(3), 522–537.

European Parliament and Council of the European Union. (2026). Regulation (EU) 2026/1744 of 8 July 2026 amending Regulations (EU) 2024/1689, (EU) 2018/1139 and (EU) 2023/1230 as regards the simplification of the implementation of harmonised rules on artificial intelligence (Digital Omnibus on AI). *Official Journal of the European Union*, L 2026/1744.

Garvin, D. A., Edmondson, A. C., & Gino, F. (2008). Is yours a learning organization? *Harvard Business Review*, 86(3), 109–116.

Haesevoets, T., Verschuere, B., Van Hiel, A., & Roets, A. (2026). Public servants' attitudes toward the use of artificial intelligence in policymaking: An experimental study. *Government Information Quarterly*, 43(2), 102134. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2026.102134>

Huber, G. P. (1991). Organizational learning: The contributing processes and the literatures. *Organization Science*, 2(1), 88–115.

Lnenicka, M., Clarinval, A., Nikiforova, A., Rudmark, D., Luterek, M., Symeonidis, D., & Rodríguez Bolívar, M. P. (2026). Artificial intelligence in policymaking: Mapping integration gaps across the public policy cycle. *Government Information Quarterly*, 43, 102138. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2026.102138>

March, J. G. (1991). Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization Science*, 2(1), 71–87.

McKinsey & Company. (2025). *The State of AI: How Organizations Are Rewiring to Capture Value*. McKinsey & Company.

Mikalef, P., Medaglia, R., Tangi, L., & Rodríguez Müller, P. (2026). The adoption of Generative AI in EU public administrations: Exploring individual behaviours and organisational approaches. Publications Office of the European Union. JRC147095. <https://doi.org/10.2760/6526635>

Moynihan, D. P., & Landuyt, N. (2009). How do public organizations learn? Bridging cultural and structural perspectives. *Public Administration Review*, 69(6), 1097–1105.

OECD. (2025). *Governing with Artificial Intelligence: The State of Play and Way Forward in Core Government Functions*. OECD Publishing, Paris. <https://doi.org/10.1787/795de142-en>

OECD. (2026a). *OECD Due Diligence Guidance for Responsible AI*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/41671712-en>

OECD. (2026b). *The OECD AI Index*. OECD Publishing, Paris. <https://doi.org/10.1787/32c01014-en>

Senge, P. M. (1990). *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*. Doubleday/Currency.

Stanford University, Human-Centered AI Institute (HAI). (2026). *Artificial Intelligence Index Report 2026*. Stanford HAI.

Tangi, L., Rodríguez Müller, A. P., & Janssen, M. (2025). AI-augmented government transformation: Organisational transformation and the sociotechnical implications of AI in public administration. *Government Information Quarterly*, 42, 102055. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2025.102055>

UNESCO. (2025). *AI Maturity Framework: A Self-Positioning Guide for Public Administrations*. Paris: UNESCO. SHS/REI/AI/FLMAT Rev. 3.

Wirtz, B. W., Weyerer, J. C., & Geyer, C. (2019). Artificial intelligence and the public sector - Applications and challenges. *International Journal of Public Administration*, 42(7), 596–615. <https://doi.org/10.1080/01900692.2018.1498103>

Zuiderwijk, A., Chen, Y.-C., & Salem, F. (2021). Implications of the use of artificial intelligence in public governance: A systematic literature review and a research agenda. *Government Information Quarterly*, 38, 101577. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2021.101577>

СПИСЪК НА ФИГУРИТЕ

Фигура 1. Разпределение по пол, възраст и стаж	12
Фигура 2. Разпределение по длъжност, тип и вид на администрацията	12
Фигура 3. Разпределение по райони.....	12
Фигура 4. Разпределение по области	12
Фигура 5. Вътрешни политики за изкуствен интелект	16
Фигура 6. Данни и технологична инфраструктура.....	18
Фигура 7. Управление на проекти, свързани с използване и внедряване на изкуствен интелект	20
Фигура 8. Организационна култура и резултати	21
Фигура 9. Готовност спрямо Акта за изкуствен интелект	22
Фигура 10. Текущо ниво на използване на изкуствен интелект	24
Фигура 11. Желание за работа за практическо приложение на изкуствения интелект	28
Фигура 12. Нашата организация като цяло е готова да внедрява изкуствен интелект	29
Фигура 13. Познания за практическа работа с ИИ инструменти.....	32
Фигура 14. Познания за управление и внедряване на изкуствен интелект.....	33
Фигура 15. Самооценени знания и умения за работа с ИИ по възрастови групи	36
Фигура 16. Основни бариери пред използване на изкуствен интелект	41
Фигура 17. Най-често използвани ИИ инструменти.....	42
Фигура 18. Видове достъп до ИИ инструменти	43
Фигура 19. Използване на изкуствен интелект за генериране на идеи и иновативни решения.....	46
Фигура 20. Институционално споделяне на знания в областта на изкуствения интелект	47
Фигура 21. Използване на ИИ инструменти в пряката работа с граждани, бизнес и потребители на административни услуги.....	49
Фигура 22. Използване на ИИ за подобряване на достъпността на съдържание и комуникация за хора с увреждания	50
Фигура 23. Насърчаване на служителите да експериментират с ИИ инструменти	51
Фигура 24. Сравнителна графика между възприемана организационна и индивидуална готовност	55
Фигура 25. Сравнителна графика за институционално споделяне на знание в областта на ИИ.....	56

СПИСЪК НА ТАБЛИЦИТЕ

Таблица 1. Самооценени знания и умения за работа с ИИ по възрастови групи. Забележка: За всеки респондент е изчислен броят на областите, в които е посочено средно или напреднало равнище. Стойност нула не означава пълна липса на знания, а че във всички области е посочено основно равнище или липса на познания.....	35
Таблица 2 Подбрани умения със средно или напреднало равнище по възрастови групи.....	36

ДАННИ С ОТВОРЕН ДОСТЪП (Data Availability Statement)

Данните, подкрепящи заключенията на настоящото изследване, са свободно достъпни в Zenodo на адрес <https://doi.org/10.5281/zenodo.22026174>, DOI: 10.5281/zenodo.22026174.



ИНСТИТУТ
ПО ПУБЛИЧНА
АДМИНИСТРАЦИЯ

Институт по публична администрация

София, ул. "Сердика" № 6-8,
тел.: 02 940 2556,
email: ipa@ipa.government.bg,
www.ipa.government.bg



2026