



АКАДЕМИЯ
СОЦИАЛЬНЫХ
ТЕХНОЛОГИЙ



Центр
Командных
Компетencies

КОНФЕРЕНЦИЯ
КОМАНДНОЕ УПРАВЛЕНИЕ В XXI ВЕКЕ

Команда–человек или команда–машина: КТО ЭФФЕКТИВНЕЕ?

[СЕРГЕЙ ЖУРИХИН]

[30.11.2025]



ПРОРЕКТОР УНИВЕРСИТЕТА ПРАВИТЕЛЬСТВА МОСКВЫ

EXECUTIVE КОУЧ, МЕНТОР, СПЕЦИАЛИСТ В ОБЛАСТИ МОДЕРАЦИИ И МЕДИАЦИИ,
МАСТЕР ФАСИЛИТАЦИИ, ПРОФАЙЛЕР

ЭКСПЕРТ ПО ОБУЧЕНИЮ И РАЗВИТИЮ ПЕРСОНАЛА,
ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ И НАВЫКАМ БУДУЩЕГО

СПИКЕР И МОДЕРАТОР ПРОГРАММЫ "ГОССТАРТ", TEDX / #EDCRUNCH / ПИР /
CFO / B-FORUMS / LBS / PCG / TECHWEEK / AUDITORIUM / STARTUP SKOLKOVO /
RUMEETUP / НАУКА 0+ / FUCKUP NIGHTS

ЛЕКТОР РОССИЙСКОГО ОБЩЕСТВА "ЗНАНИЕ" И МАСТЕРСКОЙ УПРАВЛЕНИЯ
«СЕНЕЖ»

ПРЕПОДАВАТЕЛЬ МГУУ ПРАВИТЕЛЬСТВА МОСКВЫ, РАНХИГС, ВШЭ,
СТАРТАП АКАДЕМИИ СКОЛКОВО, EDUSON ACADEMY И
MINIMBA «КОУЧ ВЫСШИХ РУКОВОДИТЕЛЕЙ. EXECUTIVE COACH»

ЧЛЕН НАБЛЮДАТЕЛЬНОГО СОВЕТА ГАОУ ДПО «КОРПОРАТИВНЫЙ
УНИВЕРСИТЕТ»

ЧЛЕН СОВЕТА РОССИЙСКОЙ АССОЦИАЦИИ БИЗНЕС-ОБРАЗОВАНИЯ

ЧЛЕН РУССКОГО ГЕОГРАФИЧЕСКОГО ОБЩЕСТВА

ПРИГЛАШЁННЫЙ ЭКСПЕРТ "ВЕСТИ ФМ" И "ВЕЧЕРНЕЙ МОСКВЫ"

ВЕДУЩИЙ ОТКРЫТОГО ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО ПРОСТРАНСТВА
ПРАВИТЕЛЬСТВА МОСКВЫ

ВОЕННЫЙ ПСИХОЛОГ

ФУТУРОЛОГ

КАНАЛ В ТЕЛЕГРАМ



МИНИСТЕРСТВО
СВЯЗЕЙ С ОБЩЕСТВОМ
И ПУБЛИЧНЫХ
СООБЩЕНИЙ



Дмитрий
Александрович
Ханжеев

КОМАНДНОЕ УПРАВЛЕНИЕ

КОМАНДНОЕ УПРАВЛЕНИЕ В ХИТ БИЗНЕСЕ

ОрєпАД

**«Мы уже преодолели точку
невозврата — плавный
технологический перелом
начался...»**

Сем Альтман
“The Gentle Singularity”



ЭТО ПРОИСХОДИТ ПРЯМО СЕЙЧАС?

- Процесс постепенного и незаметного внедрения искусственного интеллекта (ИИ), где технологии существенно меняют жизнь, оставаясь почти невидимыми.
- Лидеры и команды постепенно погружаются в мир, где традиционные роли и методы управления теряют свою эффективность.
- «Мягкая сингулярность» наступает незаметно, но кардинально меняет структуры общества и бизнеса.



ОСОВРЕЖЕННЫЕ
ТЕХНОЛОГИИ



Цели
Современные
Командные

КОМАНДНОЕ УПРАВЛЕНИЕ

КОМАНДНОЕ УПРАВЛЕНИЕ В XXI ВЕКЕ

Почему это важно именно сейчас?

- ИИ трансформирует государственное управление и корпоративные структуры
- Руководители ищут оптимальную модель: чистые команды или гибридные?
- Риск: неправильная интеграция ИИ снижает эффективность вместо повышения
- Возможность: правильные гибридные команды превосходят и людей, и машины отдельно



ОСОВРЕЖЕНИЕ
ТЕХНОЛОГИЙ



Центры
Командного
Управления

КОМАНДНОЕ УПРАВЛЕНИЕ

КОМАНДНОЕ УПРАВЛЕНИЕ В XXI ВЕКЕ

Гибридный интеллект с 2024



Анализ сложной информации, гипотезы, эмпатия, интуиция

Анализ больших и малых данных, быстрые вычисления, структурирование простой информации

ПРОЕКТНЫЙ ОФИС НЕЙРОНЕТ



Министерство
науки и высшего
образования

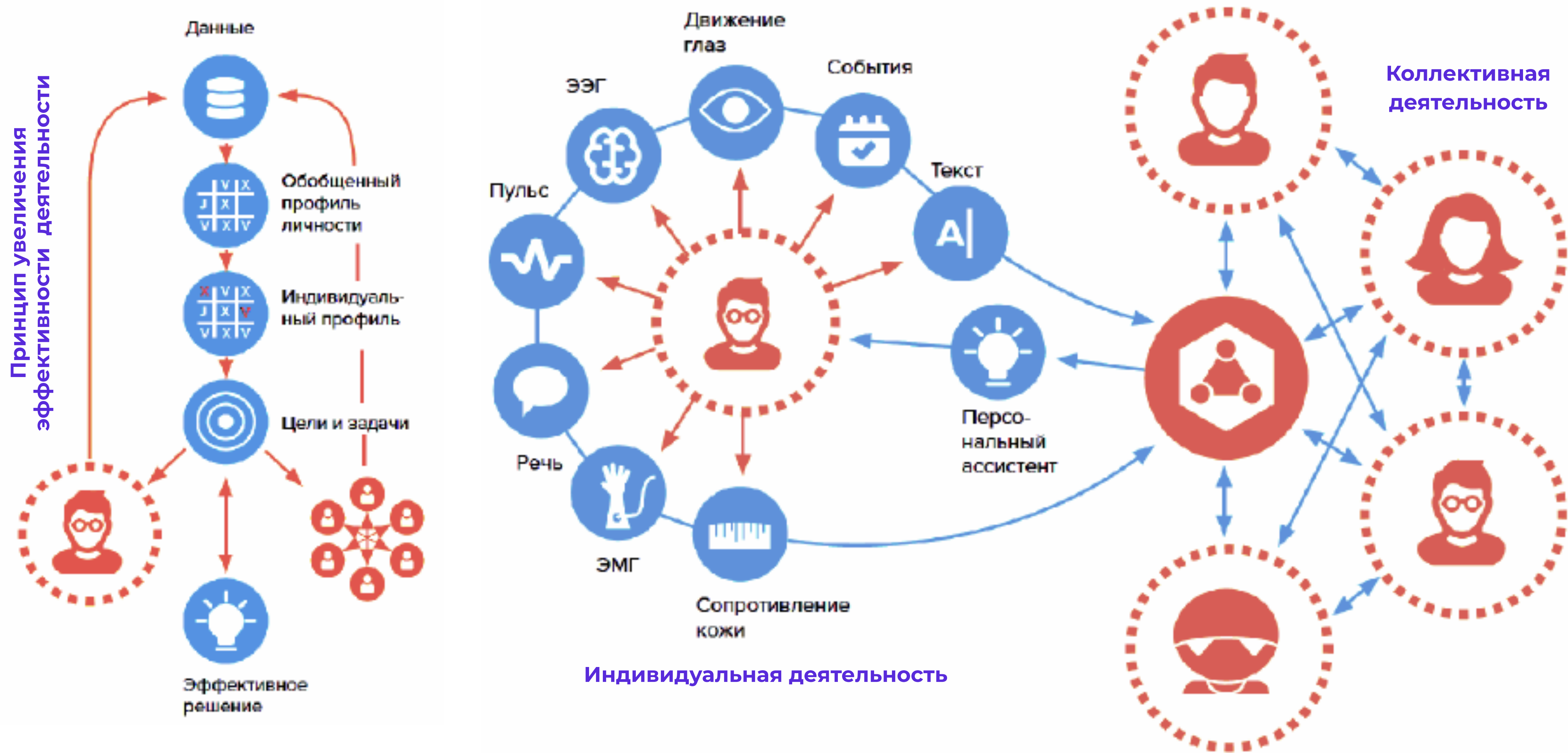


Центр
компьютерных
коммуникаций

Информационные технологии

КОМАНДНОЕ УПРАВЛЕНИЕ В XXI ВЕКЕ

Коллективный гибридный интеллект с 2024



ФЕДЕРАЛЬНОЕ АГЕНТСТВО
ТЕХНИЧЕСКОГО РЕГУЛИРОВАНИЯ



Центр
компьютерных
коммуникаций

КОМАНДНОЕ УПРАВЛЕНИЕ В XXI ВЕКЕ

КОМАНДНОЕ УПРАВЛЕНИЕ В XXI ВЕКЕ

ПАРАДОКС:

Гибридные команды снижают результаты

50%

Meta-анализ Nature 2024
106 исследований

Синергия не автоматична — нужна система и управление



МИНИСТЕРСТВО
НАУКИ И
ВЫСШЕГО
ОБРАЗОВАНИЯ
ТЕХНОЛОГИИ



Центр
Совместных
Командных
Коммуникаций

КОМАНДНОЕ УПРАВЛЕНИЕ

КОМАНДНОЕ УПРАВЛЕНИЕ В XXI ВЕКЕ

ПАРАДОКС: Кто лучше в начале?

Гибридные команды работают **ТОЛЬКО**
когда люди уже компетентны на задаче

✗ ИИ ЛУЧШЕ

Человек теряется в логике
ИИ, не контролирует,
синергия отсутствует

**ИИ точнее в
узкоспециализированных задачах**

✓ ЧЕЛОВЕК ЛУЧШЕ

Люди критически
оценивают, ИИ помогает
→ синергия рождается

**73% рост производительности
на сотрудника**
MIT+Johns Hopkins (2,310 участников, маркетинг)



ФЕДЕРАЛЬНОЕ
АГЕНТСТВО
ТЕХНИЧЕСКОГО
РЕГУЛИРОВАНИЯ



Центр
Совместных
Компетенций

КОМАНДНОЕ УПРАВЛЕНИЕ В XXI ВЕКЕ

КОМАНДНОЕ УПРАВЛЕНИЕ В XXI ВЕКЕ

Русский код в гибридных командах

Коллективизм

гибридная команда
естественно подходит
структуре

Доверие

основа для прозрачного
взаимодействия человек-ИИ

Взаимовыручка

ИИ помогает, люди
контролируют и развивают

Быстрая мобилизация

гибкое перераспределение
работы человек-машина



ОСОВРЕМЕНН
ТЕХНОЛОГИИ



Центры
Командного
Управления

Центры
Командного
Управления

КОМАНДНОЕ УПРАВЛЕНИЕ В XXI ВЕКЕ

Русский код в гибридных командах

Администрирование:

Тысячи одинаковых запросов + сложные исключения.

ИИ обрабатывает типовое (90%), люди решают нетипичное. –50% время обработки.

Риск-менеджмент:

Фин. мониторинг, Обнаружение мошенничества.

ИИ находит аномалии, люди судят контекст. Ошибка ИИ < ошибка человека.

Льготы & соцполитика:

Проверка Право на избрание (ИИ) + апелляции (люди).

Прозрачность критична (Аудиторский след для граждан).

HR & управление кадрами:

Скрининг резюме (ИИ) + интервью (люди).

+7–12% качество подбора (McKinsey Tech Sales кейс).



Министерство
Цифрового
Развития и
Коммуникаций



Центр
развития
искусственного
интеллекта

Центр развития

КОМАНДНОЕ УПРАВЛЕНИЕ В XXI ВЕКЕ



**300 млн цифровых
сотрудников появятся
в мире на фронтлайн-
позиции: ресепшн,
поддержка, продажи.**

Давид ЯН
ABBY / iiko / Yva / newo.ai

[AI АГЕНТЫ]

1. Ресторан в центре города

Сценарий:

Владелец небольшого суши-бара теряет до 30% клиентов из-за пропущенных звонков, особенно в обед.

Как работает?

- AI-агент отвечает на звонки 24/7 — бронирует столы, уточняет наличие роллов, принимает предзаказы.
- Может писать в WhatsApp клиенту: «Вы были у нас вчера — хотите повторить заказ?»
- Считывает из сайта меню и акции без участия администратора.

Результат: рост бронирований на 40%, +\$30K к месячному обороту.



Министерство
Цифрового
Развития и
Коммуникаций



Министерство
Экономики и
Устойчивого
Развития

Центр
инноваций

КОМАНДНОЕ УПРАВЛЕНИЕ EXHIBIT

[AI АГЕНТЫ]

2. Стоматология в спальном районе

Сценарий:

Клиника теряет пациентов на этапе “перезвоним вам позже”, администратор перегружен.

Как работает?

- ИИ отвечает на звонки и сообщения, назначает приёмы в Google Calendar врача.
- Рассылает напоминания в SMS и Telegram, принимает отмены и переносы.
- После визита отправляет отзывник: «Оцените врача по 5-балльной шкале».

Результат: отмены снизились на 20%, выручка выросла за счёт повторных приёмов.



Министерство
Здравоохранения
Республики Беларусь



Национальный
центр
цифрового
здоровья

Центр
цифрового
здоровья

КОМАНДНОЕ УПРАВЛЕНИЕ БУХГАЛТЕРСКИМ
УЧЕТОМ

[AI АГЕНТЫ]

3. Студия йоги / спортивный клуб

Сценарий:

Группы формируются хаотично, администратор не успевает вести запись.

Как работает?

- Голосовой агент ведёт запись на тренировки прямо по телефону.
- В мессенджерах отправляет клиентам расписание ближайших занятий.
- Автоматически реагирует на запрос «какое занятие сегодня вечером?»

Результат: 35% загрузки групп, персонал освобождён от рутины.



Министерство
Цифрового
Развития и
Коммуникаций



Министерство
Образования и
Научных
Технологий

Центр
Инновационных
Технологий

КОМАНДНОЕ УПРАВЛЕНИЕ В XXI ВЕКЕ

[AI АГЕНТЫ]

4. Образование – университет / онлайн-школа

Сценарий:

Приёмная комиссия и call-центр захлёбываются в пике поступления / старте курсов.

Как работает?

- ИИ-агент отвечает на типичные вопросы: сроки подачи, документы, стоимость, дедлайны.
- Помогает студенту записаться на день открытых дверей, вебинар или консультацию.
- Встраивается в Telegram, WhatsApp и сайт – одна база данных, единая логика.

**Результат: – 70% нагрузки на менеджеров;
+25% конверсии из интереса в зачисление.**



ФЕДЕРАЛЬНОЕ
АГЕНТСТВО
ТЕХНИЧЕСКОГО
РЕГУЛИРОВАНИЯ



Центры
Совместного
Контроля

КОМПЕТЕНЦИОННО-ОРИЕНТИРОВАННОЕ

КОМАНДНОЕ УПРАВЛЕНИЕ В XXI ВЕКЕ

[AI АГЕНТЫ]

5. Производство / b2b-завод / логистика

Сценарий:

Заявки от партнёров приходят на email и в мессенджеры, часто теряются.

Как работает?

- AI-агент принимает входящие заказы, классифицирует по SKU, формирует черновик договора.
- Может сразу сказать: «В наличии 1800 ед. – отправка возможна в четверг».
- Отвечает на трекинг-грузы: «Груз на складе СК-2, план отгрузки – завтра 11:30».
- Если агент видит, что партнёр каждые 3 недели заказывает товар – предлагает заранее.

**Результат: сокращение «ручных» ошибок в заказах;
ускорение оборота и выручки на 12–18% в p2p-сделках.**



Create your AI Employee in 3 min

It's pure magic. The agent learns and creates itself.
That's simple and it's FREE. In just 3 minutes, you'll have a new AI Agent ready to go.



TRAIN YOUR AI ON THE WEBSITE

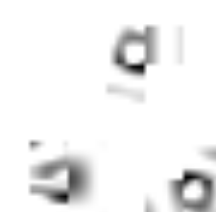
or



TRAIN YOUR AI ON THE GOOGLE MAPS

Training your Agent...

Your AI Agent is studying information about your business..



Your AI Receptionist will also manage inquiries and appointments, handling multiple calls at once...

Training your Agent...

Your AI Agent is studying information about your business..

Step 2 of 3

Create Your **FREE** Account.



Sergey Zhurikhin, in 2 minutes, you'll meet your
AI Receptionist, Светлана. Excited, right? 🌟🌟

You've just hired your new AI Employee.



Svetlana



Сергей Журихин



AI Sales Rep



11 85% 78 100%

[Schedule free onboarding](#)

[Manage Your AI Employee](#)

Next Steps (No Paperwork Required)

- 1. [Meet your AI Employee](#) - Get to know your new AI Sales Rep and learn how to interact with them.
- 2. [Review your AI Employee's performance](#) - Monitor your AI Employee's performance and provide feedback.
- 3. [Train your AI Employee](#) - Provide your AI Employee with training and resources to help them succeed.
- 4. [Manage your AI Employee's schedule](#) - Set your AI Employee's schedule and manage their workload.

Welcome back, szhurihin@gmail.com!

Your account id: NEWO_XxxswRMP

Sign Out

Customers you have access to:

Search

Start typing

Agent Creator

Columns

Filters

ID	Project Stage	Customer Name	Comment	Status	Lead's Success Score	Conversation's Success Score	Latest Flow Publication	Last Session Datetime	Actions
NEWO_L5hQzmmz	Sales Demo	Unknown	Add a comment	TEMPORAL	0%	0%	—	—	Partial
NEWO_PeFRBfc	Sales Demo	Unknown	Add a comment	TEMPORAL	0%	0%	—	—	Partial
NEWO_rZMCJbN	Sales Demo	Unknown	Add a comment	TEMPORAL	0%	0%	—	—	Partial
NEWO_57IGm5SE	Sales Demo	Unknown	Add a comment	TEMPORAL	0%	0%	—	—	Partial
NEWO_5WdKTWAK	Sales Demo	Unknown	Add a comment	TEMPORAL	0%	0%	—	—	Partial
NEWO_gLUTRnS	Hyperscore	Unknown	Add a comment	TEMPORAL	0%	0%	—	—	Partial

30-минутные встречи

Соединения видеовстречи Google Meet будут добавлены после бронирования.

Выберите время встречи

06:MT+03+00) Москва, стандартное время - Москва

Июнь 2023

< >

ПН ВТ СР ЧТ ПТ СБ ВС

26 27 28 29 30 1

2 3 4 5 6 7 8

9 10 11 12 13 14 15

16 17 18 19 20 21 22

23 24 25 26 27 28 29

30 1 2 3 4 5 6

24

СР 25

ЧТ 26

ПТ 27

СБ 28

ВС 29

ПН 30

14:00

15:00

16:00

17:00

—

—

—

12:00

13:00

14:00

17:00

—

—

—

15:00

12:00

13:00

14:00

15:00

16:00

17:00

—

—

—

—

—

—

—

16:00

12:00

13:00

14:00

15:00

16:00

17:00

[AI АГЕНТЫ]

Автозапуск и омниканальность:

- Платформа «подтягивает» график работы, номера, систему бронирования и сразу начинает работать без интеграторов .
- Поддерживает телефон, SMS, email, live-chat, соцсети (WhatsApp, Telegram, VK и т.д.) и даже симуляцию кликов на не-API сайты.

Надёжность уровня call-центра:

- Собственная архитектура с «параллельным мышлением» и самопроверкой, что позволяет достигать точности в ~99,7% при записи и отмене записей .
- Борьба с фоновым шумом — подавляются лишние голоса, агент слышит только клиента.

Гибкая кастомизация / 3 уровня настройки:

- A-Level — кликом за 3–10 минут (подходит для базовых задач).
- B-Level — без кода, за пару часов.
- C-Level — low-code, полный контроль от партнёров

Возможность интеграции в CRM, API, Google Sheets, Google Calendar и т.д.



[AI АГЕНТЫ]

- **Writing:**

Люди шлифуют текст |
ИИ создаёт черновики |
Вместе: лучший контент

- **Customer Relations:**

Люди строят отношения |
ИИ обрабатывает рутину |
Вместе: доверие

- **Problem-solving:**

Люди интерпретируют |
ИИ видит паттерны |
Вместе: выводы

- **Leadership:**

Люди задают vision |
ИИ управляет рутинной |
Вместе: стратегия



ОБЩЕСТВЕННАЯ
ТЕХНОЛОГИЯ



Центр
Совместных
Коммуникаций

КОМАНДНОЕ УПРАВЛЕНИЕ В XXI ВЕКЕ

КОМАНДНОЕ УПРАВЛЕНИЕ В XXI ВЕКЕ

ТРИ МИНУТЫ

57%

работы может быть автоматизировано

Агенты (ИИ)

44%

рабочих часов
(non-physical)

Роботы

13%

рабочих часов
(physical)

Люди

43%

остаются центром
(социально-
эмоциональное)

Механизмы: почему синергия работает или не работает

- **Распределённая когнитивность:**
AI переформатирует командное мышление, может помешать, если не согласованы
- **Совместная ментальная модель:**
люди и ИИ должны разделять понимание контекста задачи
- **Роли и ответственность:**
нечёткие границы → спутанность и снижение эффективности



Когда ИИ действительно лучше?

- **Обнаружение фальшивых отзывов:**
ИИ 73% vs гибрид 69% vs люди 55%
- **Медицинская диагностика:**
ИИ точнее в узкоспециализированных задачах
- **Прогноз спроса:**
чистая ИИ > гибрид (люди добавляют шум)
- **Вывод:**
в этих случаях гибридная команда может ухудшить результат → нужна система назначения ролей



ОБЩЕРОССИЙСКОЕ
ТЕХНОЛОГИЧЕСКОЕ
ОБЩЕСТВО



Центр
Совместных
Командных Решений

КОМАНДНОЕ УПРАВЛЕНИЕ В XXI ВЕКЕ

КОМАНДНОЕ УПРАВЛЕНИЕ В XXI ВЕКЕ

Психологическая адаптация

[КРИЗИС СМЫСЛА И ЭКЗИСТЕНЦИАЛЬНАЯ ТРЕВОГА]

- Несмотря на рост комфорта, **многие теряют внутренние ориентиры.**
- Работу, идентичность и даже «я» всё чаще **определяют алгоритмы.**
- Возникает потребность **в новой философии и психогигиене.**



ОБЩЕОБЩЕОБЩЕ
ТЕХНОЛОГИИ



Центр
Специальной
Коммуникации

КОМАНДНОЕ УПРАВЛЕНИЕ В ХХІ ВЕКЕ

Психологическая адаптация

[ТЕХНОЛОГИЧЕСКАЯ НОСТАЛЬГИЯ]

- Люди тоскуют по «аналоговому» прошлому, когда **мир казался более осмысленным и медленным.**
- **Рост интереса к цифровому минимализму,** «ретритам без алгоритмов», analog days и hand-made культуре.



ОБЩЕСТВЕННАЯ
ТЕХНОЛОГИЯ



Центр
Современных
Коммуникаций

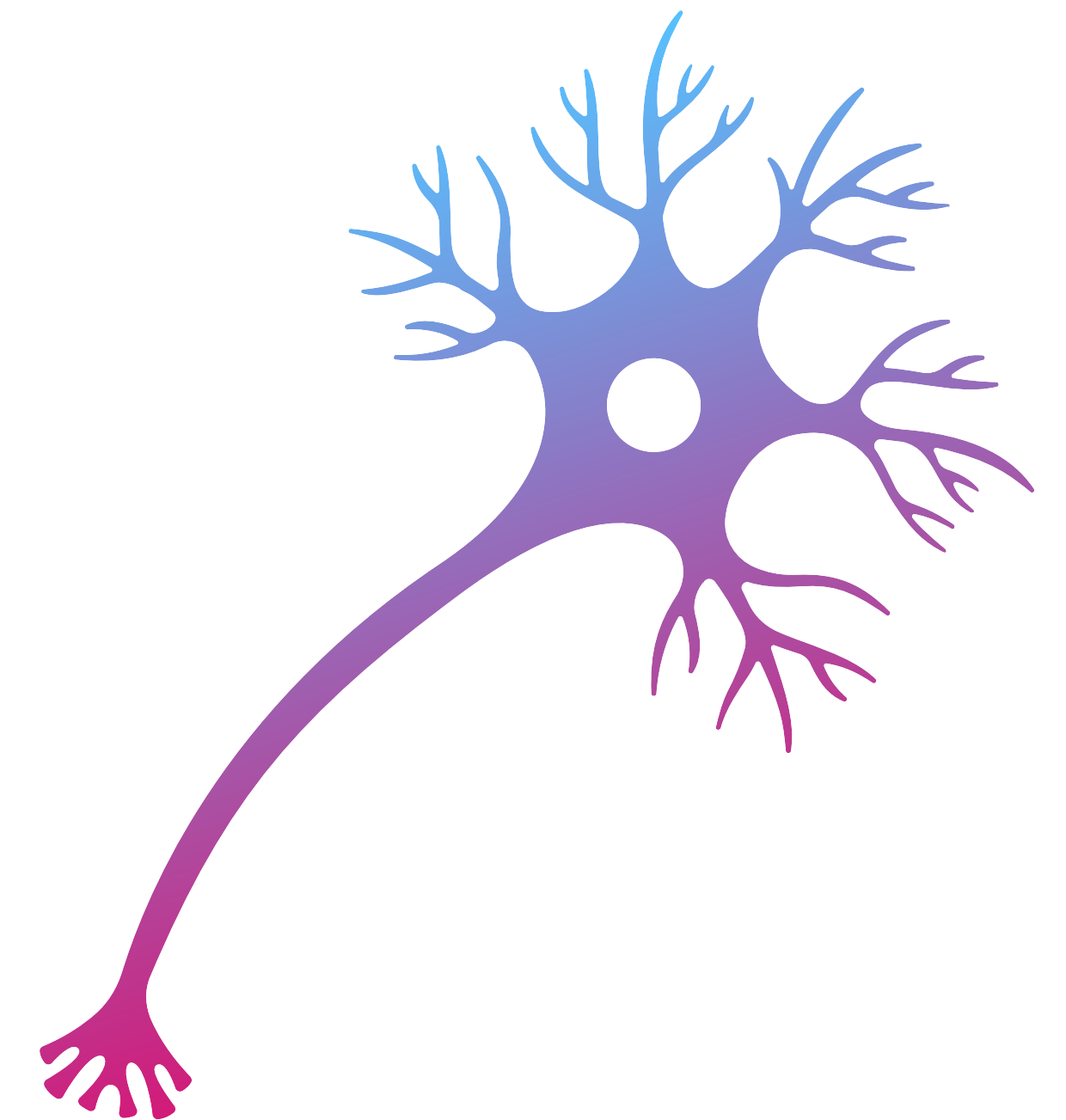
КОМАНДНОЕ УПРАВЛЕНИЕ В XXI ВЕКЕ

КОМАНДНОЕ УПРАВЛЕНИЕ В XXI ВЕКЕ

Психологическая адаптация

[НОВЫЕ ФОРМЫ ПСИХОТЕРАПИИ]

- ИИ-терапия, цифровая супервизия, VR-погружения в травматические **сценарии с контролем выхода**.
- Нейромодуляция как альтернатива фармакологии: **стимуляция «состояний потока» и глубокой рефлексии**.
- Этический вопрос:
кто управляет нашим состоянием — мы или нейросеть?



ОБЩЕСТВЕННАЯ
ТЕХНОЛОГИЯ



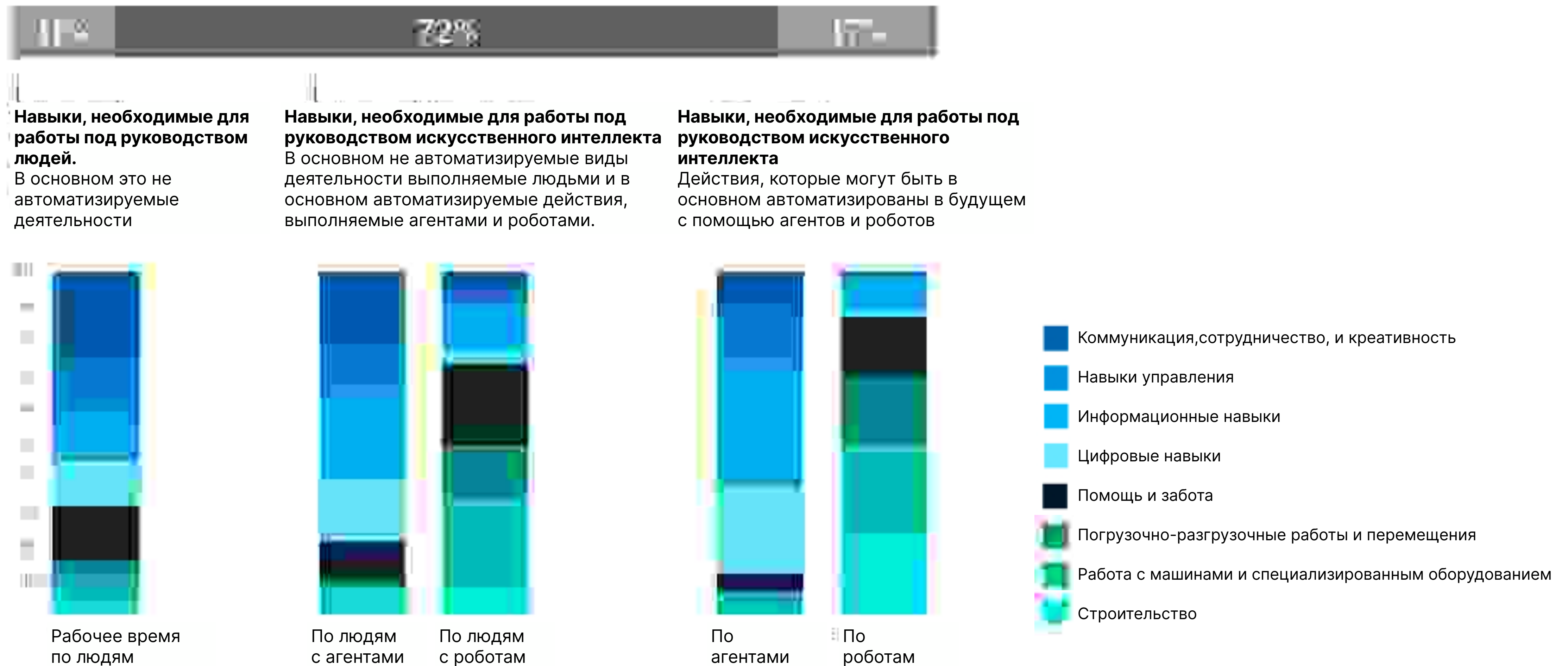
Центр
Совместной
Коммуникации

КОМАНДНОЕ УПРАВЛЕНИЕ В XXI ВЕКЕ

КОМАНДНОЕ УПРАВЛЕНИЕ В XXI ВЕКЕ

МАТРИЦА НАВЫКОВ

Большинство навыков используются как в автоматизированной, так и в не автоматизируемой работе



Распределение рабочего времени по категориям квалификации, %

McKinsey (c) 2025



**«За счёт ИИ и роботизации
стоимость продуктов
питания может снизиться
на 15% к 2026 году.**

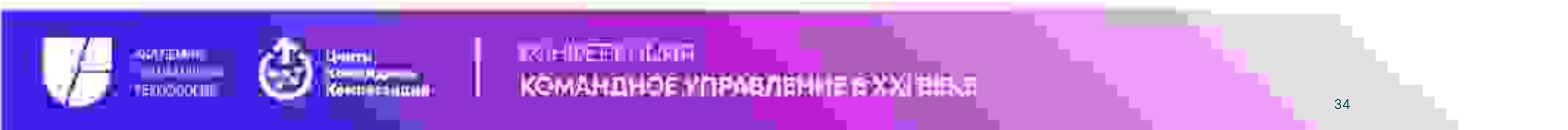
Ольга Ускова
“Cognitive Technologies”

Новая структура рынка труда:

7 архетипов работы , основанных на балансе физического и когнитивного труда.

Архетип	Описание	Доля в рабочей силе	Примеры ролей
People-centric (Люди)	Низкий потенциал автоматизации. Требуют эмпатии, сложной моторики или креатива.	~33%	Медсестры, психологи, пожарные.
Agent-centric (Агенты)	Высокий потенциал когнитивной автоматизации. Работа с данными и документами.	~40% (+ Robot-centric)	Бухгалтеры, разработчики ПО, юристы.
Robot-centric (Роботы)	Высокий потенциал физической автоматизации. Рутинные, тяжелые задачи.	(см. выше = Agent-centric)	Водители, сварщики, упаковщики.
People + Agent	Люди используют ИИ как «второго пилота» для усиления когнитивных способностей.	~20%	Учителя, инженеры, финансовые аналитики.
People + Robot	Машины добавляют силу и точность, но человек управляет процессом.	<1%	Строители, техники по ремонту.
People + Agent + Robot	Полная интеграция: человек координирует физических роботов и цифровых агентов.	~5%	Логистика, сельское хозяйство, транспорт.
Agent + Robot	Полностью автономные системы (программный интеллект управляет физикой).	~2%	Автоматизированное производство, склады.

McKinsey (c) 2025



ВЫВОДЫ >

1. Большинство профессий не исчезнет к 2030 г.

2. ждем рост новых категорий

People+Agent и People+Agent+Robot

3. Главная задача человека — **управление и валидация результатов.**



ФЕДЕРАЛЬНОЕ
АГЕНТСТВО
ТЕХНОЛОГИЙ



Центр
Совместных
Конференций

КОМАНДНОЕ УПРАВЛЕНИЕ

КОМАНДНОЕ УПРАВЛЕНИЕ В XXI ВЕКЕ

Матрица сотрудничества людей и ИИ



ОБЩЕМИН
ТЕХНОЛОГИИ



Центр
Командного
Управления

КОМАНДНОЕ УПРАВЛЕНИЕ В XXI ВЕКЕ

КОМАНДНОЕ УПРАВЛЕНИЕ В XXI ВЕКЕ

НОВЫЕ КОМАНДНЫЕ РОЛИ

МЕНЕДЖЕР ПРОДУКТА АГЕНТОВ

Управляет портфелем из 10-50 агентов

Коммуникация(99%) +
Менеджмент(94%)

ИНЖЕНЕР-ОРКЕСТРАТОР

Дизайн workflow между людьми+агентами

Операции(80%) + Решение проблем(76%)

ВАЛИДАТОР ЧЕЛОВЕК-В-ЦИКЛЕ

Проверяет критичные выходы ИИ

Внимание к деталям(83%) +
Коммуникация(99%)

КОУЧ ИИ-КОМАНДЫ

Обучает людей работать с агентами

Лидерство(83%) + Работа с клиентами(84%)

McKinsey (c) 2025



Министерство
цифрового
развития
и коммуникаций



Центр
цифрового
преобразования

Центр
цифрового
преобразования

КОМАНДНОЕ УПРАВЛЕНИЕ В XXI ВЕКЕ

Эволюция навыков / Skill Change Index (SCI)

Навыки под угрозой (High exposure)

Рутинные когнитивные задачи:

- выставление счетов,
- базовая бухгалтерия,
- ведение реестров,
- И т.д.

Ожидается падение спроса или полная автоматизация.

Навыки трансформеры (Middle ground)

«Творчество» и исследования:
ИИ генерирует черновики, человек редактирует и верифицирует.

Программирование:
Сдвиг от написания кода (coding) к архитектуре систем и проверке кода (review).

Человеческие навыки (Low exposure)

Лидерство и управление изменениями.

Разрешение конфликтов и переговоры.

Эмпатия и уход за людьми (healthcare).



Critical Insight: 8 ключевых навыков

№	Навык	% релевантности	SCI Index	Почему защищен
1	Коммуникация	99 %	25	AI не убеждает людей, не строит доверие
2	Менеджмент	94 %	38	Оркестрация гибридных команд (люди+агенты)
3	Клиентский сервис	84 %	28	Эмпатия, чтение эмоций, персонализация
4	Внимание к деталям	83 %	32	AI ловит 95% ошибок, люди — оставшиеся 5%
5	Лидерство	83 %	12	Стратегия, вдохновение, ответственность
6	Операционное управление	80 %	36	Координация сложных процессов
7	Аргументация	80 %	48	Storytelling, редактирование AI-драфтов
8	Решение проблем	76 %	40	Фрейминг задач для AI, интерпретация результатов

Critical Insight:

[КОММУНИКАЦИЯ (99% релевантности)]

1.

ДО AI | ПОСЛЕ AI

Презентации	Storytelling поверх AI-данных (70% времени)
Отчеты	
Совещания	Влияние человека на человека (20%)
Переговоры	
и т.д.	Prompt engineering для AI (10%)

ПРИМЕР:

Коммуникация в гибридной команде (10 людей + 20 агентов)

- Человек-человек: 40% времени (координация, мотивация)
- Человек-агент: 30% (prompt engineering, делегирование задач)
- Агент-агент: 20% (оркестрация workflow)
- Отчетность команды: 10% (storytelling поверх данных ИИ)

Команда продаж (5 продавцов + 3 ИИ-агента + 2 ИИ-аналитика)

- Менеджер: "Агент №1, найди 100 лидов по критериям X"
- Менеджер: "Агент №2, проанализируй прошлые сделки"
- Менеджер: "Коллеги, вот приоритетные лиды — кто берет?"
- SCI: 25 (минимальное изменение)



Центр
исследований
технологий



Центр
исследований
технологий

Центр
исследований
технологий

КОМАНДНОЕ УПРАВЛЕНИЕ В XXI ВЕКЕ

Critical Insight:

[МЕНЕДЖМЕНТ (94% релевантности)]

2.

ДО AI

ПОСЛЕ AI

Прямое
«ручное»
управление
командами

Управление синтезом
(10 людей + 20 агентов)

Распределение задач между
людьми/AI

Обработка исключений
(сложные случаи)

Performance review гибридных
команд

ПРИМЕР:

РАСПРЕДЕЛЕНИЕ ВРЕМЕНИ (40 ч/неделя):

- 25% — Делегирование задач (людям vs агентам)
 - "Иван, возьми сложного клиента"
 - "Агент №3, сделай research по рынку"
 - "Агент №4, подготовь draft презентации"
- 20% — Обработка исключений (сложные случаи)
- 20% — Координация команды (кросс синхронизация)
- 20% — Оценка производительности (люди + агенты)
 - "Точность агента №3: 92% → переобучить"
- 15% — Стратегическое выравнивание



Центр
технологий



Центр
технологий

Центр
технологий

КОМАНДНОЕ УПРАВЛЕНИЕ В XXI ВЕКЕ

Critical Insight:

[РАБОТА С КЛИЕНТАМИ (84% релевантности)]

3.

ДО AI

ПОСЛЕ AI

Холодные
звонки

Встречи
Продажи

Управление
взаимоотношениями + AI лид
генерация

- Чтение эмоций (AI не умеет)
- Доверие и лояльность
- Только сложные переговоры

ПРИМЕР:

СТРУКТУРА КОМАНДЫ ПО КЛИЕНТАМ:

- Аккаунт-менеджер (человек): Владелец отношений
- ИИ-агент по лидам: Поиск клиентов
- ИИ-агент по исследованиям: Инсайты о клиенте
- ИИ-агент по предложениям: Генерация предложений
- Эксперт по предмету (человек): Техническая экспертиза
- Координатор (человек): управление



ОБЩЕСТВЕННАЯ
ТЕХНОЛОГИЯ



Центры
Совместного
Командного Управления

КОМАНДНОЕ УПРАВЛЕНИЕ

КОМАНДНОЕ УПРАВЛЕНИЕ В XXI ВЕКЕ

Critical Insight:

[ВНИМАНИЕ К ДЕТАЛЯМ (83% релевантности)]

4.

ДО AI | ПОСЛЕ AI

Ручная
проверка

AI-first validation + human oversight

AI проверяет 95% (Шаблоны)

Человек работает со сложными кейсами

ПРИМЕР:

WORKFLOW КАЧЕСТВА:

- 1. Слой AI агентов (95% покрытия):
 - Агент по коду: Проверка синтаксиса
 - Агент по контенту: Грамматика + факты
 - Агент по данным: Валидация чисел
- 2. Слой надзора человеком (5% критичного):
 - Старший ревьюер: Edge-кейсы
 - Доменный эксперт: Бизнес-логика
 - Комплаенс: Регуляции
- 3. Синхронизация команды: Ежедневный стендап
 - "Агент №2 вчера флаговнул 3 проблемы"



Министерство
цифрового
развития
и связи



Центр
развития
информационных
и коммуникационных
технологий

Центр
развития
информационных
и коммуникационных
технологий

КОМАНДНОЕ УПРАВЛЕНИЕ БИЗНЕСА

Critical Insight:

[ЛИДЕРСТВО (83% релевантности)]

5.

ДО AI	ПОСЛЕ AI
Традиционный лидерство	Лидерство в эпоху искусственного интеллекта
	Vision setting (AI не видит будущее)
	Построение корпкультуры
	Юридическая ответственность

ПРИМЕР:

3 УРОВНЯ ЛИДЕРСТВА

- 1. ЛИДЕРСТВО ЛЮДЕЙ (40%):
 - Видение и цель (ИИ не вдохновляет)
 - Культура и доверие
 - Развитие карьеры
- 2. ЛИДЕРСТВО АГЕНТОВ (30%):
 - Выбор и настройка агентов
 - Мониторинг производительности
 - Решения о переобучении
- 3. ЛИДЕРСТВО ПРОЦЕССОВ (30%):
 - Дизайн workflow (человек ↔ агент)

Critical Insight:

[ОПЕРАЦИОННОЕ УПРАВЛЕНИЕ (80% релевантности)]

6.

ДО AI | ПОСЛЕ AI

Ручной
привод
процессов

- Настройка рабочих процессов
- Дизайн человеко-машинных процессов
- Мониторинг «узких» мест
- Корректировки в режиме реального времени

ПРИМЕР:

- Операционный центр управления:
- Менеджер по операциям: Общая координация
 - 5 специалистов-людей: Сложные случаи
 - 20 ИИ-агентов: Рутинный мониторинг
 - 5 роботов: Физические задачи
 - Дашборд: Видимость всех агентов в реальном времени
 - Ежедневная сверка команды: 15 минут синхронизации



ОСНОВНЫЕ
НАПРАВЛЕНИЯ
ТЕХНОЛОГИИ



Центры
Совместного
Командования

КОМАНДНОЕ УПРАВЛЕНИЕ

КОМАНДНОЕ УПРАВЛЕНИЕ В XXI ВЕКЕ

Critical Insight:

[АРГУМЕНТАЦИЯ (80% релевантности)]

7.

ДО AI

ПОСЛЕ AI

100%
вовлечение
в процессы

30% создание концептов и гипотез + 70% редакция работы AI

Структура и сторителлинг

Управление тоном (tone of voice)

Убедительное представление аргументов

ПРИМЕР:

WORKFLOW ДОКУМЕНТОВ:

1. ИИ-агент: Начальный draft (данные + структура)
2. Эксперт по предмету: Валидация контента
3. Редактор (человек): Тон + storytelling
4. Ревью команды: Кросс-функциональный input
5. Менеджер: Финальное одобрение

Еженедельный отчет команды

- ИИ собирает метрики всех агентов
- Тимлид добавляет инсайты
- Коммс-специалист делает читаемым



ФЕДЕРАЛЬНОЕ АГЕНТСТВО
ТЕХНИЧЕСКОГО РЕГУЛИРОВАНИЯ



Центр
Совместных
Конференций

КОМАНДНОЕ УПРАВЛЕНИЕ

КОМАНДНОЕ УПРАВЛЕНИЕ

Critical Insight:

[РЕШЕНИЕ ПРОБЛЕМ (76% релевантности)]

8.

ДО AI

ПОСЛЕ AI

Сквозное
решение
проблем

50/50 сплит

Фрейминг проблем
(человек, 50%)

Генерация решений
(AI, 50%)

ПРИМЕР:

ФРЕЙМВОРК РЕШЕНИЯ ПРОБЛЕМ:

- 1. ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМЫ (Тимлид-человек, 50% времени)
 - "Что мы на самом деле решаем?"
- 2. ИССЛЕДОВАНИЕ РЕШЕНИЙ (ИИ-агенты, 30%):
 - Агент №1: Исторические паттерны
 - Агент №2: Моделирование сценариев
 - Агент №3: Оценка рисков
- 3. ПРИНЯТИЕ РЕШЕНИЯ (Команда-люди, 20%):
 - "Какой вариант соответствует стратегии?"

Задержка продукта

- ИИ: Анализирует 100+ прошлых задержек
- Команда: Выбирает оптимальное решение



ОСОВРЕЖЕННЫЕ
ТЕХНОЛОГИИ



Цели
Совместно
Коммунальные

КОМАНДНОЕ УПРАВЛЕНИЕ

КОМАНДНОЕ УПРАВЛЕНИЕ

КРИТИЧЕСКИЕ МЕТРИКИ ДЛЯ HR

1. AGENT UTILIZATION

ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ИИ-АГЕНТОВ

>80%

рутинных задач на агентах

2. HUMAN FOCUS SHIFT

СМЕНА ФОКУСА СОТРУДНИКОВ

>50%

времени людей на сложное/
исключения

3. TEAM THROUGHPUT

ПРОПУСКНАЯ СПОСОБНОСТЬ КОМАНДЫ

+40%

end-to-end производительности



ОСОВРЕЖЕННЫЕ
ТЕХНОЛОГИИ



Центры
Совместного
Командного Управления

Центры
Совместного
Командного Управления

КОМАНДНОЕ УПРАВЛЕНИЕ В XXI ВЕКЕ

КОМАНДНАЯ МАТРИЦА

В гибридных командах соотношение меняется с 1:1 (человек:задача) на 1:8+ (человек:агенты).
Ключ — правильное разделение задач по сложности и ответственности.

	РУТИННЫЕ ЗАДАЧИ	СЛОЖНЫЕ ЗАДАЧИ	ИСКЛЮЧЕНИЯ
ИИ-АГЕНТЫ	95 %	30 %	5 %
ЛЮДИ	5% надзор	70 %	95 %
ТИМЛИД	Направление	Решение	Разрешение



КРИТИЧЕСКИЕ МЕТРИКИ ДЛЯ HR

1. AGENT UTILIZATION

ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ИИ-АГЕНТОВ

>80%

рутинных задач на агентах

2. HUMAN FOCUS SHIFT

СМЕНА ФОКУСА СОТРУДНИКОВ

>50%

времени людей на сложное/
исключения

3. TEAM THROUGHPUT

ПРОПУСКНАЯ СПОСОБНОСТЬ КОМАНДЫ

+40%

end-to-end производительности



ОСОВРЕЩЕНИЕ
ТЕХНОЛОГИЙ



Центры
Совместного
Командования

КОМАНДНОЕ УПРАВЛЕНИЕ В XXI ВЕКЕ

КОМАНДНОЕ УПРАВЛЕНИЕ В XXI ВЕКЕ

Госсектор: где гибридные команды критичны

Администрирование:

Тысячи одинаковых запросов + сложные исключения. ИИ обрабатывает типовое (90%), люди решают нетипичное. –50% время обработки.

Риск-менеджмент:

Фин. мониторинг, Обнаружение мошенничества.

ИИ находит аномалии, люди судят контекст. Ошибка ИИ < ошибка человека.

Льготы & соцполитика:

Проверка Право на избрание (ИИ) + апелляции (люди).

Прозрачность критична (Аудиторский след для граждан).

HR & управление кадрами:

Скрининг резюме (ИИ) + интервью (люди). +7–12% качество подбора (McKinsey Tech Sales кейс).



Министерство
цифрового
развития и
коммуникаций



Центр
развития
искусственного
интеллекта

КОМАНДНОЕ УПРАВЛЕНИЕ

КОМАНДНОЕ УПРАВЛЕНИЕ В XXI ВЕКЕ

[Осознанный контроль]

[Три принципа осознанного контроля]

1. Принцип дополнения (ИИ – партнёр, а не конкурент):

технологии автоматизируют задачи, человек задаёт смысл и контекст.

2. Принцип критической дистанции:

сохраняем умение усомниться и перепроверить рекомендации алгоритмов.

3. Принцип прозрачности:

чёткое понимание того, как ИИ принимает решения.



ОБЩЕРОССИЙСКИЙ
ЦЕНТР
ТЕХНОЛОГИЙ



Центр
Совместных
Командных Решений

КОМАНДНОЕ УПРАВЛЕНИЕ В XXI ВЕКЕ

КОМАНДНОЕ УПРАВЛЕНИЕ В XXI ВЕКЕ

Лидерский императив: 3 приоритета McKinsey

1. Вовлекаться напрямую в AI
(не делегировать техникам)

2. Инвестировать в человеческие навыки
(особенно 8 транспортабельных)

3. Баланс:
Выгоды + Ответственность + Безопасность + Доверие

Критический успех: подготовка рабочей силы + адаптация институтов



Министерство
образования
и науки
Российской Федерации



Центр
научно-исследовательских
и методических разработок

Институт
информационных технологий

КОМАНДНОЕ УПРАВЛЕНИЕ В XXI ВЕКЕ

[Навигация в новом мире]

Чек-лист лидера в мягкую сингулярность:

- ☐ Определите, **какие задачи** передаёте ИИ.
- ☐ Обеспечьте **прозрачность применения** технологий.
- ☐ Регулярно обсуждайте **влияние технологий** на жизнь команды.
- ☐ Поддерживайте **культуру открытого общения** и обмена опытом.
- ☐ Используйте **инструменты осознанности** (рефлексия, эмоциональный check-in).
- ☐ Проводите **встречи без технологий** для восстановления эмоционального контакта.



ПРОРЕКТОР УНИВЕРСИТЕТА ПРАВИТЕЛЬСТВА МОСКВЫ

EXECUTIVE КОУЧ, МЕНТОР, СПЕЦИАЛИСТ В ОБЛАСТИ МОДЕРАЦИИ И МЕДИАЦИИ,
МАСТЕР ФАСИЛИТАЦИИ, ПРОФАЙЛЕР

ЭКСПЕРТ ПО ОБУЧЕНИЮ И РАЗВИТИЮ ПЕРСОНАЛА,
ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ И НАВЫКАМ БУДУЩЕГО

СПИКЕР И МОДЕРАТОР ПРОГРАММЫ "ГОССТАРТ", TEDX / #EDCRUNCH / ПИР /
CFO / B-FORUMS / LBS / PCG / TECHWEEK / AUDITORIUM / STARTUP SKOLKOVO /
RUMEETUP / НАУКА 0+ / FUCKUP NIGHTS

ЛЕКТОР РОССИЙСКОГО ОБЩЕСТВА "ЗНАНИЕ" И МАСТЕРСКОЙ УПРАВЛЕНИЯ
«СЕНЕЖ»

ПРЕПОДАВАТЕЛЬ МГУУ ПРАВИТЕЛЬСТВА МОСКВЫ, РАНХИГС, ВШЭ,
СТАРТАП АКАДЕМИИ СКОЛКОВО, EDUSON ACADEMY И
MINIMBA «КОУЧ ВЫСШИХ РУКОВОДИТЕЛЕЙ. EXECUTIVE COACH»

ЧЛЕН НАБЛЮДАТЕЛЬНОГО СОВЕТА ГАОУ ДПО «КОРПОРАТИВНЫЙ
УНИВЕРСИТЕТ»

ЧЛЕН СОВЕТА РОССИЙСКОЙ АССОЦИАЦИИ БИЗНЕС-ОБРАЗОВАНИЯ

ЧЛЕН РУССКОГО ГЕОГРАФИЧЕСКОГО ОБЩЕСТВА

ПРИГЛАШЁННЫЙ ЭКСПЕРТ "ВЕСТИ ФМ" И "ВЕЧЕРНЕЙ МОСКВЫ"

ВЕДУЩИЙ ОТКРЫТОГО ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО ПРОСТРАНСТВА
ПРАВИТЕЛЬСТВА МОСКВЫ

ВОЕННЫЙ ПСИХОЛОГ

ФУТУРОЛОГ



КАНАЛ В ТЕЛЕГРАМ



МИНИСТЕРСТВО
ОБРАЗОВАНИЯ И
НАУКИ



МИНИСТЕРСТВО
СВЯЗЕЙ С
ОБЩЕСТВОМ

КОМАНДНОЕ УПРАВЛЕНИЕ

КОМАНДНОЕ УПРАВЛЕНИЕ В ХИТ БИЗНЕС