



АКАДЕМИЯ  
СОЦИАЛЬНЫХ  
ТЕХНОЛОГИЙ



Центр  
Командных  
Компетенций

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



УНИВЕРСИТЕТ  
ПРАВИТЕЛЬСТВА  
МОСКВЫ



Дмитрий  
Колесников  
Константинов

КОМАНДА

КОМАНДНОЕ УПРАВЛЕНИЕ В ХИТ БИЗНЕСЕ

# Орел и Решка

**« 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.



# 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



# 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  
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

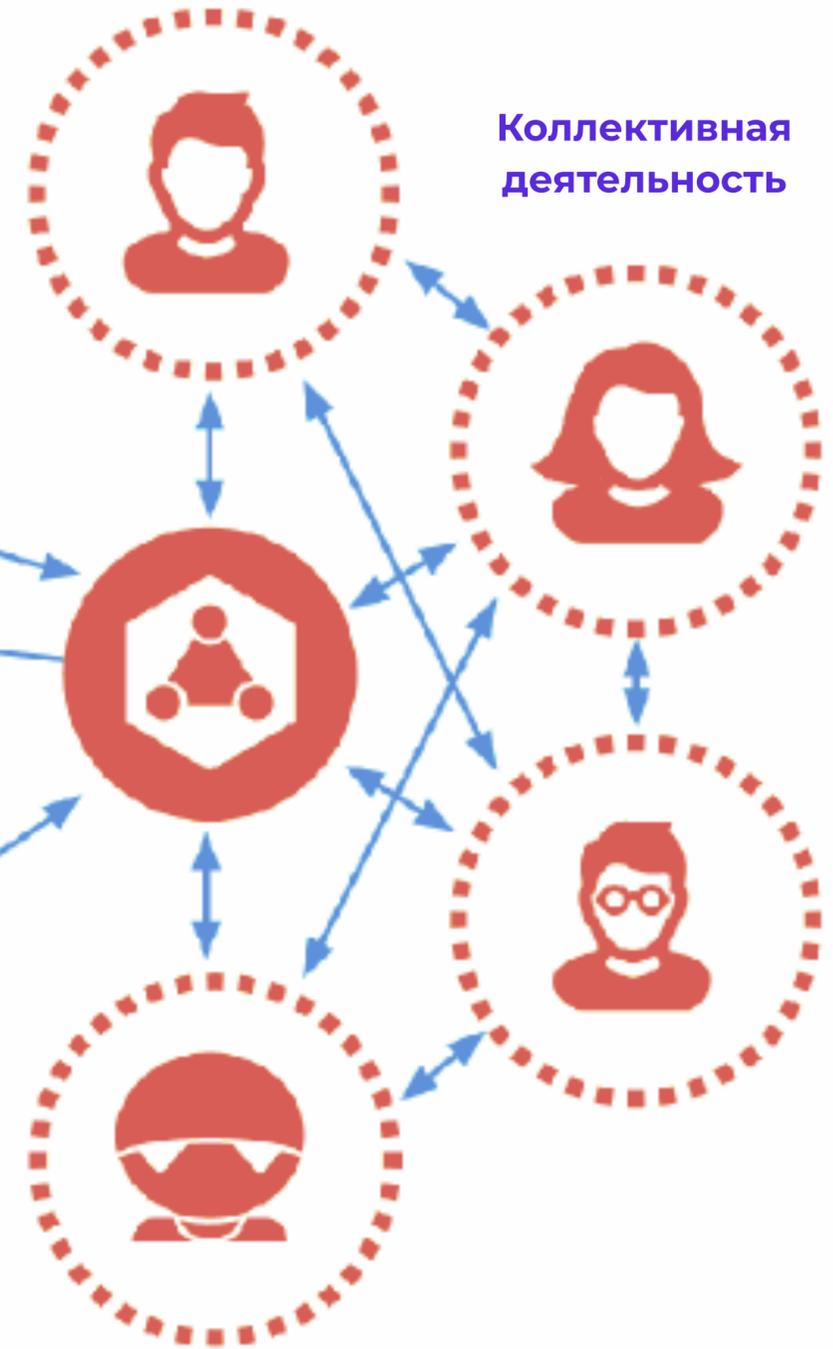
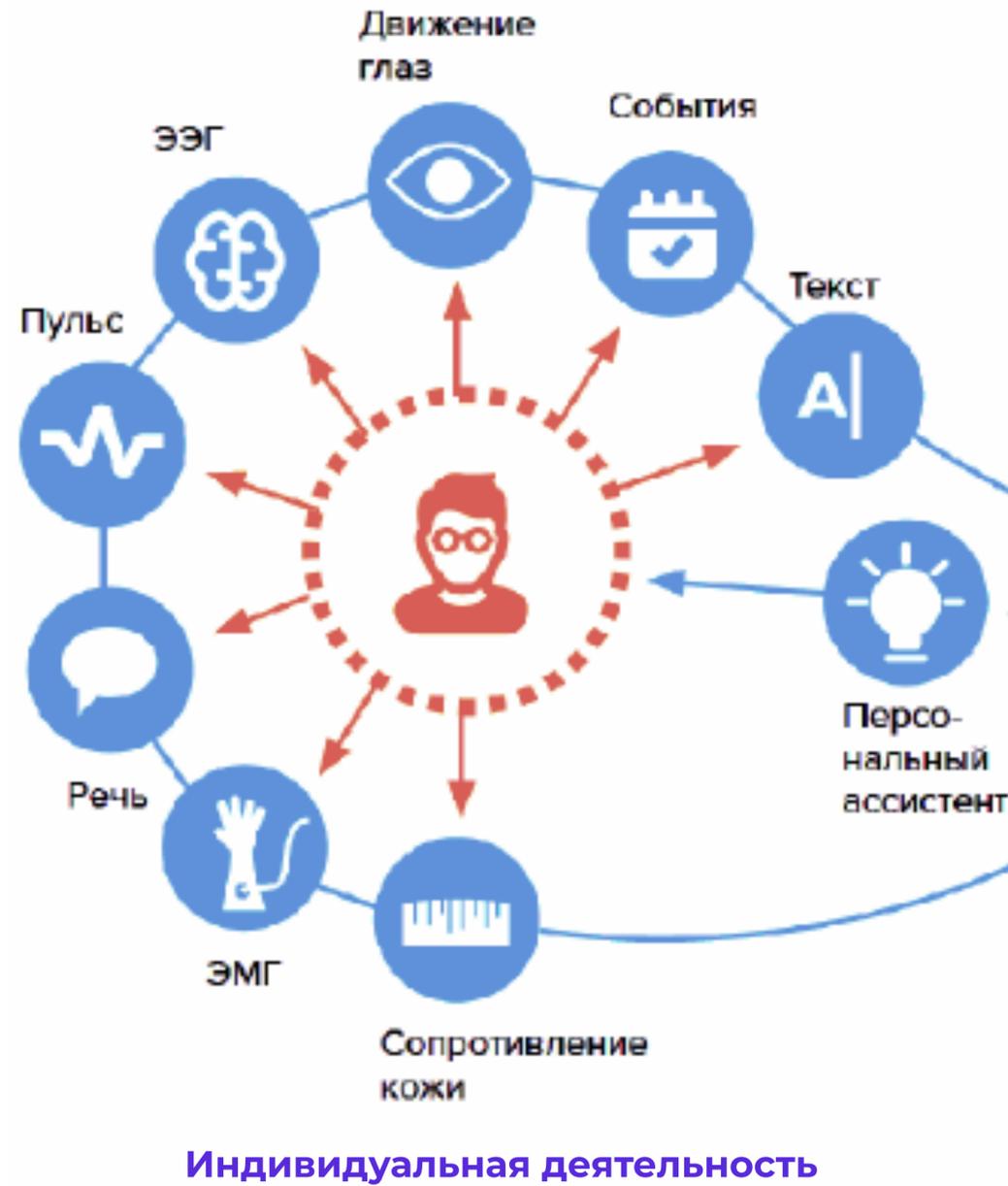
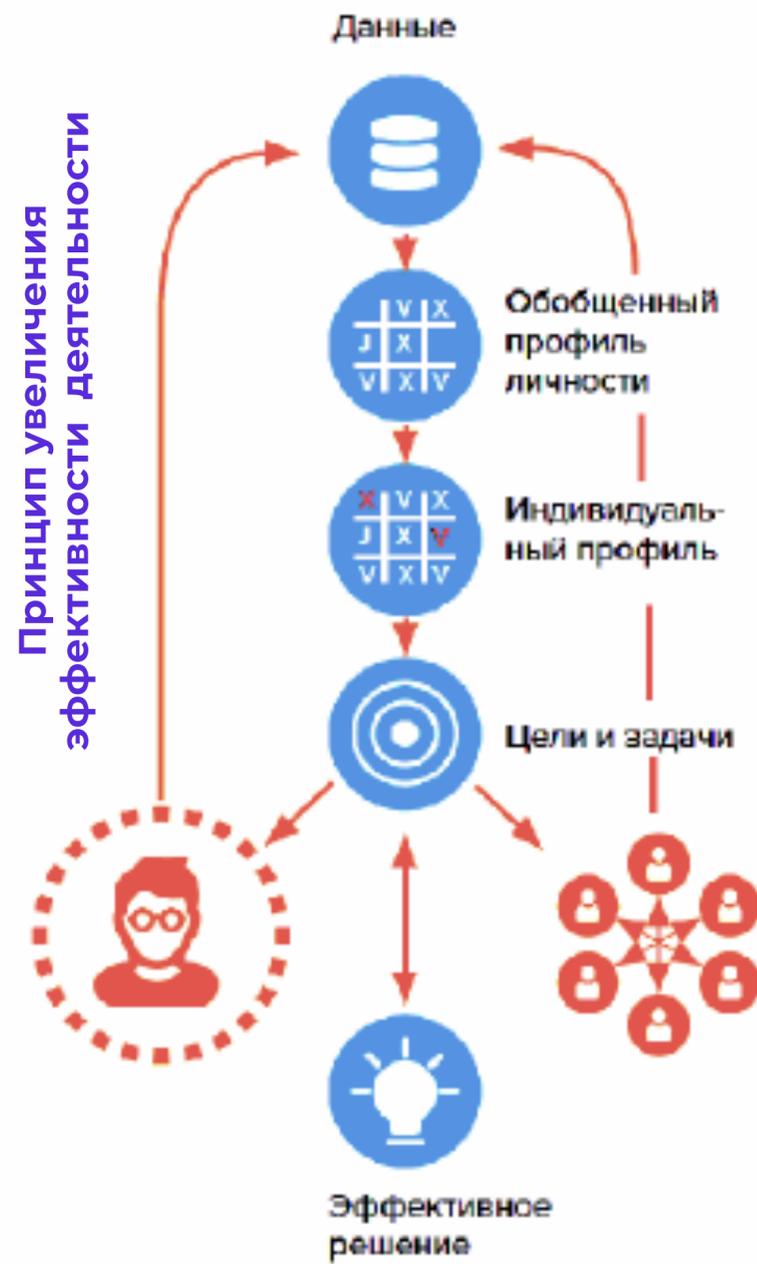


Центр стратегических исследований и инноваций

КОМПЕТЕНТНО-ОРИЕНТИРОВАННОЕ

КОМАНДНОЕ УПРАВЛЕНИЕ В XXI ВЕКЕ

# Коллективный гибридный интеллект с 2024



ПРОЕКТНЫЙ ОФИС НЕЙРОНЕТ



МИНИСТЕРСТВО  
ОБРАЗОВАНИЯ И  
НАУКИ



Центр  
Современных  
Коммуникаций

КОМАНДА

КОМАНДНОЕ УПРАВЛЕНИЕ В XXI ВЕКЕ

# ПАРАДОКС:

## Гибридные команды снижают результаты

**50%**

Meta-анализ Nature 2024  
106 исследований

**Синергия не автоматична — нужна система и управление**



НАЦІОНАЛЬНИЙ  
ТЕХНІЧЕСЬКИЙ  
УНІВЕРСИТЕТ  
КИЇВА



Центр  
Інновацій та  
Підприємництва

КОМП'ЮТЕРНИЙ  
ЦЕНТР

КОМАНДНЕ УПРАВЛІННЯ В ХХІ ВІСЬОЛІ

# 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)



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



# 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).





**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%, +\$30К к месячному обороту.**



КОРПОРАТИВНОЕ  
ТЕХНОЛОГИИ



Центры  
Совместных  
Конференций

КОМАНДНОЕ УПРАВЛЕНИЕ

КОМАНДНОЕ УПРАВЛЕНИЕ

# [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.**



НАЦИОНАЛЬНЫЙ  
ЦЕНТР  
ТЕХНОЛОГИЙ



Центр  
Инноваций  
и  
Предпринимательства

Центр  
Инноваций  
и  
Предпринимательства

КОМАНДНОЕ УПРАВЛЕНИЕ БУДУЩЕГО

# [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.**



ՀԱՅԱՍՏԱՆԻ ՀԱՆՐԱՊԵՏՈՒԹՅԱՆ  
ԾԱՌԱԿԱՆԱԿԱՆ ԿՈՄԻՏԵ  
ԿԵՆՏՐԱԼԻ ՎԵԲ-ՍԵՐՎԻՍ



ՀԱՅԱՍՏԱՆԻ ՀԱՆՐԱՊԵՏՈՒԹՅԱՆ  
ԿՐԹԱԿԱՆ ԵՎ ԳԻՏՈՒԹՅԱՆ  
ԾԱՌԱԿԱՆ ԿՈՄԻՏԵ

ՀԱՅԱՍՏԱՆԻ ՀԱՆՐԱՊԵՏՈՒԹՅԱՆ  
ԿՐԹԱԿԱՆ ԵՎ ԳԻՏՈՒԹՅԱՆ  
ԾԱՌԱԿԱՆ ԿՈՄԻՏԵ

ԿՐԹԱԿԱՆ ԵՎ ԳԻՏՈՒԹՅԱՆ  
ԾԱՌԱԿԱՆ ԿՈՄԻՏԵ

# [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  
ТЕХНОЛОГИЙ



Центр  
Совместных  
Конференций

КОМАНДНОЕ УПРАВЛЕНИЕ EXHIBIT

# [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.**



ՀԱՅԱՍՏԱՆԻ ՀԱՆՐԱՊԵՏՈՒԹՅԱՆ  
ՏՆՏԵՍԱԿԱՆ ԵՎ  
ԼՈՂԱՏԵԿՆԻԿԱՆ ԿՐԹԱՆՈՒԹՅԱՆ  
ՄԻՆԻՍՏԵՐՈՒԹՅԱՆ



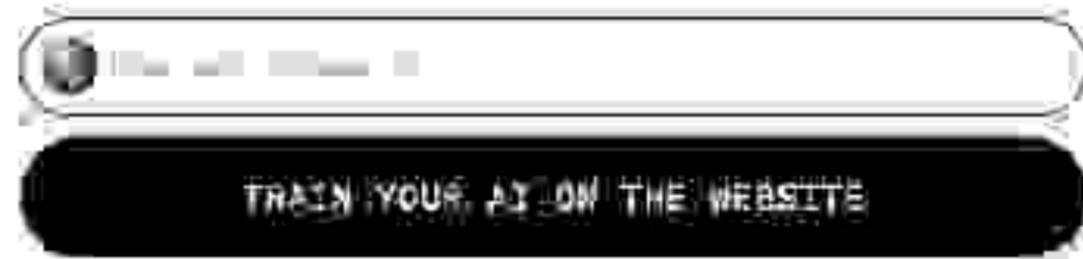
Ընդհանուր  
Տնտեսական  
Կոմպլեքսային

Կենտրոնի Կազմակերպություն

ԿՈՄԱՆԴՆՈՒԹՅԱՆ ԱՄՈՒՆԻՍՏՐԱՏՐԱՆԻՆԵՆ

# 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.

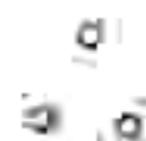


or



# 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.

Светлана

AI Sales Rep

Сергей Журихин

11 850 78 0000

Schedule free onboarding

Manage Your AI Employee

Next Steps (No Paperwork Required)

- 1. Schedule your free onboarding session with our AI Employee.
- 2. Review the AI Employee's performance and adjust its settings.
- 3. Monitor the AI Employee's performance and adjust its settings.
- 4. Review the AI Employee's performance and adjust its settings.

## Customers you have access to:

Search

Agent Queue

Calendar

Filters

ID	Project Stage	Customer Name	Contact	Status	Lead Success Score	Conversation Success Score	Last Flow Publication	Last Session Date/Time	Action
NEWO_L5iKqzmmz	Sales Demo	Unknown	Add a comment	TEMPORAL	0%	0%	—	—	Partial
NEWO_FeFRAbic	Sales Demo	Unknown	Add a comment	TEMPORAL	0%	0%	—	—	Partial
NEWO_rZ0CJbN	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_gLITRbNS	Hypercare	Unknown	Add a comment	TEMPORAL	0%	0%	—	—	Partial

30-минутная встреча

Ссылки на видеовстречи Google Meet будут добавлены после бронирования.

### Выберите время встречи

(GMT+03:00) Москва, стандартное время - Москва

Июнь 2023

Пн	Вт	Ср	Чт	Пт	Сб	Вс
25	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

14:00

15:00

16:00

17:00

Чт 26

12:00

13:00

14:00

17:00

Пт 27

15:00

12:00

13:00

14:00

15:00

16:00

17:00

Сб 28

Вс 29

Пн 30

11:00

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.**



КОМАНДНОЕ УПРАВЛЕНИЕ EXHIBIT

# [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



**ТРИ МИНУТЫ**

# 57%

## работы может быть автоматизировано

Агенты (ИИ)

44%

рабочих часов  
(non-physical)

Роботы

13%

рабочих часов  
(physical)

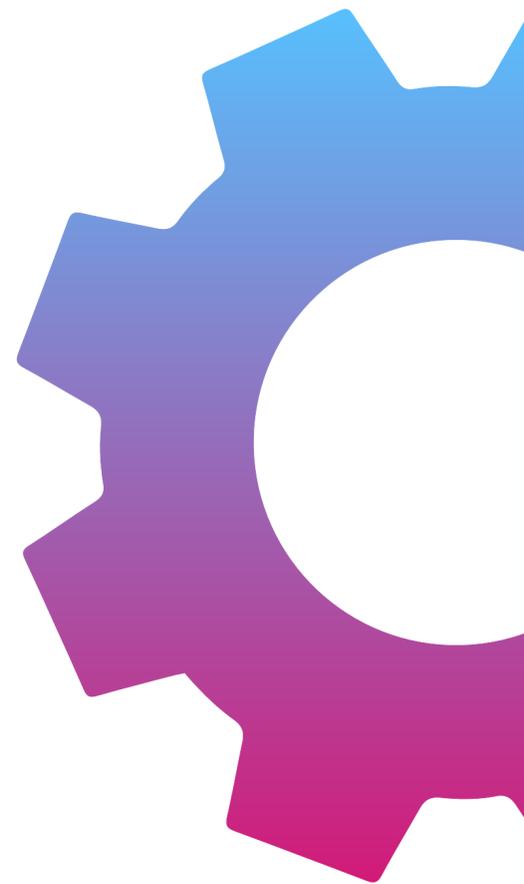
Люди

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



# 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.**



# Психологическая адаптация

## [ТЕХНОЛОГИЧЕСКАЯ НОСТАЛЬГИЯ]

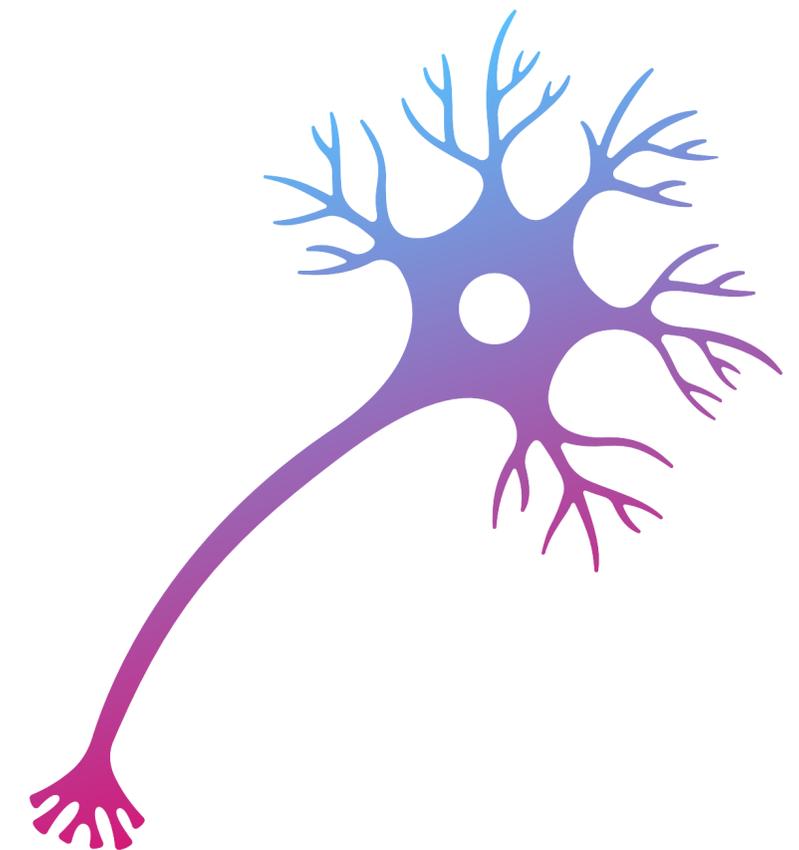
- Люди тоскуют по «аналоговому» прошлому, когда **мир казался более осмысленным и медленным.**
- **Рост интереса к цифровому минимализму, «ретритам без алгоритмов», analog days и hand-made культуре.**



# 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?**



# МАТРИЦА НАВЫКОВ

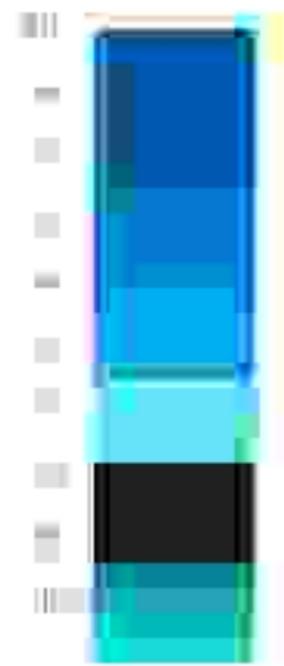
Большинство навыков используются как в автоматизированной, так и в не автоматизируемой работе



**Навыки, необходимые для работы под руководством людей.**  
В основном это не автоматизируемые деятельности

**Навыки, необходимые для работы под руководством искусственного интеллекта**  
В основном не автоматизируемые виды деятельности выполняемые людьми и в основном автоматизируемые действия, выполняемые агентами и роботами.

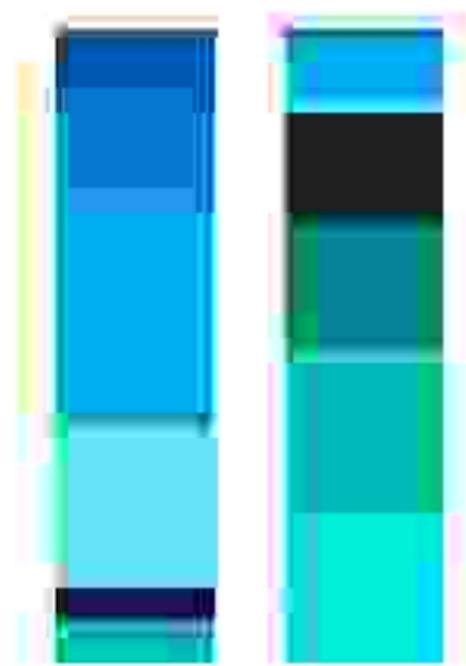
**Навыки, необходимые для работы под руководством искусственного интеллекта**  
Действия, которые могут быть в основном автоматизированы в будущем с помощью агентов и роботов



Рабочее время по людям



По людям с агентами    По людям с роботам



По агентами    По роботам

- Коммуникация, сотрудничество, и креативность
- Навыки управления
- Информационные навыки
- Цифровые навыки
- Помощь и забота
- Погрузочно-разгрузочные работы и перемещения
- Работа с машинами и специализированным оборудованием
- Строительство

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

McKinsey (c) 2025



ФЕДЕРАЛЬНОЕ АГЕНТСТВО  
ТЕХНОЛОГИЧЕСКОГО  
РАЗВИТИЯ



Центр  
Совместных  
Конференциумов

Центр  
Совместных  
Конференциумов

КОМАНДНОЕ УПРАВЛЕНИЕ В XXI ВЕКЕ

# 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.**



# Матрица сотрудничества людей и ИИ



ИСТИ  
ИСТИ  
ИСТИ



Центр  
Человеко-Компьютерного  
Взаимодействия

ИСТИ

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



ՀԱՅԱՍՏԱՆԻ ՀԱՆՐԱՊԵՏՈՒԹՅԱՆ  
ԳԵՂՈՒԹՅԱՆ ԵՎ ԿԵՆՏՐԱԼԻ  
ԿՈՄՍՏՐԱԿՏԻ ՎԵՐԻՄԵՆԻ



Գործընկերության  
Կենտրոն  
Կոմպլեքսային  
Կոնսուլտանտներ

Կենտրոնը ընդգրկում է

ԿՈՄԱՆԴՆՈՒԹՅԱՆ ԿԱՐԳԻՆ ԱՆՈՒՄՆԵՐԻ ԿՈՄՍՏՐԱԿՏԻ ՎԵՐԻՄԵՆԻ

# 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)



МИНИСТЕРСТВО  
НАУКИ И  
ВЫСШЕГО  
ОБРАЗОВАНИЯ  
РОССИЙСКОЙ  
ФЕДЕРАЦИИ



Центр  
цифровой  
трансформации

Центр  
цифровой  
трансформации

КОМАНДНОЕ УПРАВЛЕНИЕ В XXI ВЕКЕ

# Critical Insight:

[ МЕНЕДЖМЕНТ (94% релевантности) ]

2.

ДО AI

Прямое  
«ручное»  
управление  
командами

ПОСЛЕ AI

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  
Инноваций  
и Технологий



Центр  
Совместных  
Конференций

Центр  
Инноваций  
и Технологий

КОМАНДНОЕ УПРАВЛЕНИЕ В XXI ВЕКЕ

# Critical Insight:

[ РАБОТА С КЛИЕНТАМИ (84% релевантности) ]

3.

## ДО AI

Холодные  
звонки

Встречи  
Продажи

## ПОСЛЕ AI

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



Центр  
технологий



Центр  
цифровой  
трансформации

Центр  
технологий

КОМАНДНОЕ УПРАВЛЕНИЕ БУДУЩЕГО

# 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:

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



Министерство  
Цифрового  
Развития и  
Коммуникаций



Центр  
Цифрового  
Преобразования

Центр  
Цифрового  
Преобразования

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)



ФЕДЕРАЛЬНОЕ АГЕНТСТВО  
ТЕХНОЛОГИЧЕСКОГО  
РАЗВИТИЯ



Центр  
Стратегических  
Исследований  
и Развития

КОМАНДНОЕ УПРАВЛЕНИЕ В XXI ВЕКЕ

КОМАНДНОЕ УПРАВЛЕНИЕ В XXI ВЕКЕ

# 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



ОСЦЕННЫЕ  
ТЕХНОЛОГИИ



Центры  
Совместной  
Команды

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  
РОССИИ



Центр  
Цифрового  
Конверсионного  
Управления

Центр  
Цифрового  
Конверсионного  
Управления

КОМАНДНОЕ УПРАВЛЕНИЕ В XXI ВЕКЕ

# 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



ՀԱՅԱՍՏԱՆԻ ՀԱՆՐԱՊԵՏՈՒԹՅԱՆ  
ԾՈՒՐԱԿԱՆ ԴԱՏԱՎՈՐՈՒԹՅԱՆ  
ՄԻՆԻՍՏԵՐԱՆ



Ընդհանուր  
Տեղադրված  
Կոնֆերանս

Կենտրոնը ընդգրկում է

ԿՈՄԱՆԴՆՈՒԹՅԱՆ ԱՄՈՒՆԻՏ

# 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



Министерство  
Цифрового  
Трансформации



Центр  
Цифрового  
Трансформации

Центр  
Цифрового  
Трансформации

КОМАНДНОЕ УПРАВЛЕНИЕ БУДУЩЕГО

# 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



МИНИСТЕРСТВО  
ДИГИТАЛЬНОГО  
ПРЕОБРАЗОВАНИЯ  
РОССИИ



Центр  
Цифрового  
Преобразования

Центр  
Цифрового Преобразования

КОМАНДНОЕ УПРАВЛЕНИЕ БУДУЩЕГО

# 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).



[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.



# 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**



# [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



УНИВЕРСИТЕТ  
ПРАВИТЕЛЬСТВА  
МОСКВЫ



Дмитрий  
Константинович  
Харитонов

КОМАНДА

КОМАНДНОЕ УПРАВЛЕНИЕ В ХИТ БИЗНЕСЕ