



АКАДЕМИЯ  
СОЦИАЛЬНЫХ  
ТЕХНОЛОГИЙ



Центр  
Командных  
Компетенций

КОНФЕРЕНЦИЯ  
КОМАНДНОЕ УПРАВЛЕНИЕ В XXI ВЕКЕ

# Трансформация ролевых моделей бизнес-команд в реалиях 2025 года

Алексей Гаврилов



# Алексей Гаврилов

О себе:

Более 25 лет практики в области организационного и управленческого консалтинга. Разработчик комплексных программ развития управленцев среднего и высшего звена. Эксперт по развитию команд, управлению изменениями, переговорным и управленческим навыкам.

- Партнёр Центра Командных Компетенций
- Генеральный директор ООО "Мобильная Платформа" (Ed-Tech & Mobile Learning provider)
- Эксперт кафедры «Технологии командного менеджмента» Академии Социальных Технологий (АСТ)
- Сертифицированный тренер НАСДОБР категории «Мастер» (с 2025г.)
- Преподаватель МБА в РГУ Нефти и Газа имени И.М. Губкина, КУ Сбербанка, Высшей Школе Менеджмента СПбГУ, преподаватель ДПО в Мастерской Управления «Сенеж».



АКАДЕМИЯ  
СОЦИАЛЬНЫХ  
ТЕХНОЛОГИЙ



Центр  
Командных  
Компетенций

КОНФЕРЕНЦИЯ  
КОМАНДНОЕ УПРАВЛЕНИЕ В XXI ВЕКЕ

# Слом «индустриальной парадигмы», или: Почему Белбина уже недостаточно?

**Классические модели** (Белбин, Такман...) созданы для стабильных проектов в стабильных средах.

**2025 год – это VUCA-мир в квадрате:** нестабильность, неопределенность, сложность, неоднозначность.

**Общемировой тренд:** быстрый уход от «жестких» функциональных ролей к «гибким» поведенческим паттернам. Роли теперь – это не должность, а ситуативная маска.



# Парадигмы, которые больше не работают:

**Иерархия vs Сеть:** Пирамидальные структуры не успевают за скоростью изменений

**Стабильность vs Гибридность:** Жесткое закрепление ролей убивает адаптивность

**Лояльность vs Эффективность:** Преданность компании уступает место ценности конкретного вклада

Российский бизнес особенно сильно держится за эти парадигмы. Но в 2025 году команда, работающая по старым принципам, подобна армии, воюющей вчерашними методами против современных технологий.





# Российская специфика: 5 вызовов для наших команд

**Гибридный суверенитет:** Работа в условиях санкций требует сочетания импортозамещения с точечным использованием зарубежных решений

**Кризис как норма:** Постоянная турбулентность становится рабочим контекстом; Гипер-адаптивность (ранее известная как «анти-хрупкость» 😊) – как решение.

**Диджитальный номадизм:** постоянная миграция команд между разными цифровыми платформами; как следствие – потребность в регулярной «цифровой гигиене»

**«Вынужденный» интернационализм:** опора на локальные кадры при дефиците специалистов «проваливается» в их отсутствие

**Эмоциональное выгорание как системная угроза:** дефицит «мягких навыков» у технических специалистов; эмоциональный интеллект становится «новой валютой»



# Как эти вызовы времени становятся драйверами изменений в Российском бизнесе?

**Гипер-адаптивность:** Санкции, уход брендов, перестройка логистики – мы научились жить в перманентном кризисе. Это значит, что каждый член команды должен уметь «прыгать» между ролями. Сегодня ты – аналитик, завтра – переговорщик с поставщиком, послезавтра – кризис-менеджер.

**Цифровая гигиена:** Информационный шум, удаленная работа, тотальная диджитализация. Роль «коммуникатора» теперь не в том, чтобы болтать у кулера, а в том, чтобы доносить мысль четко, коротко и в нужном канале. Возникает новая роль – «Цифровой садовник», который фильтрует информацию и поддерживает здоровье коммуникационной среды.

**Эмоциональный интеллект как валюта:** В условиях стресса и неопределенности технократы-гении беспомощны. Ценится тот, кто может поддержать коллегу, распознать его выгорание и сохранить психологическую устойчивость команды. Это ещё одна потенциально новая роль – «Эмоциональный коуч».



# Новая ролевая карта: 4 ключевых архетипа

**Проводник (Navigator):** Видит цель и путь в условиях тумана. Стратег + Аналитик.

**Интегратор (Integrator):** Сшивает процессы, людей и информацию. Коммуникатор + Координатор.

**Решатель проблем (Problem-Solver):** Креативщик + Исполнитель в одном лице. Находит нестандартные ходы.

**Хранитель энергии (Energy Keeper):** Создает и поддерживает здоровую атмосферу. Эмоциональный лидер.

Эти архетипы - не новые коробки для старых ролей. Это скорее **химические элементы**, которые могут образовывать разные соединения в зависимости от задачи. Они не заменяют Белбина, а, скорее, создают надстройку на его фундаменте.

Каждый архетип - это мета-роль, объединяющая несколько классических ролей.



# Примеры трансформации:

## Концепция "Живых ячеек" (Living Cells)

- **Команды как живые организмы**, способные к регенерации (стволовые клетки, способны трансформироваться)
- **Роли мутируют** в процессе работы (пульсация ролей в зависимости от фазы проекта)

Пример из практики IT-компании: «Утренний стендап - диагностика ролевого голода».

Внедрение в IT-компании систему «ролевого мониторинга». Каждое утро команда отвечает на один вопрос: «Какой роли нам не хватает сегодня?» Результат - на 30% выросла скорость реакции на изменения, на 25% - удовлетворённость сотрудников.





# Примеры трансформации:

## Вывод из рутины ТОП-команды розничной компании

- **Внедрение "ролевых дуэтов"** - парной работы специалистов с разными ролевыми профилями
- **Система "ротации проблем"** - целенаправленное распределение самых сложных задач

Пример: Совместная работа финансового директора и маркетолога в паре на сложном проекте обнаружила синергию, которая дала 25% экономии бюджета проекта.



# Примеры трансформации: Тренд на "Микро-лидерство"

- **Лидерство как сервис**, а не должность
- **Система "лидерских ротаций"**: каждый отвечает за проект 1-2 недели

Пример: практика «недельных лидеров» в строительном холдинге. В результате инженеры, побывавшие в роли временных лидеров, существенно лучше понимают стратегические задачи компании."



# Примеры трансформации: Концепция "Ролевого AI"

- **Искусственный интеллект** как ролевой партнер
- **AI в роли** "критика", "генератора гипотез", "агента, противодействующего групповой конформности"

Пример из банковского сектора: "AI-модератор командных дискуссий"



# Риски и барьеры на пути трансформации

- **Соппротивление среднего звена:** «Мы и так герои, нас и так все устраивает»
- **Культура «тушения пожаров»:** Героизм ценится выше, чем системная работа
- **Неготовность лидеров делегировать:** Страх потерять контроль
- **Дефицит мягких навыков у технических специалистов:** Коммуникативные и эмоциональные барьеры, быстрое выгорание
- **«Цифровой разрыв» поколений:** Разные скорости адаптации к новым ролям
- **Этический вакуум** вокруг ИИ: Отсутствие рамок для AI-управления



# Чего ждать от команд в 2026?

## 1. «Fluid Teams» (Текучие команды):

Автоматическая пересборка под задачи

Роли как временные кластеры компетенций

Пример: Проектные сборки из сотрудников разных компаний

## 2. «Сети коллективного разума»:

Командный менеджмент на уровне экосистем

ИИ как интегратор межкамандного взаимодействия

Когнитивное разнообразие как KPI

## 3. «Симбиоз Человек-ИИ»:

Гибридные роли: человек + ИИ

Автоматизация рутинных аспектов ролей

Перераспределение человеческого ресурса в креативные и стратегические зоны





# СПЕЦИАЛЬНОЕ ПРЕДЛОЖЕНИЕ

только в день конференции

СТОИМОСТЬ **2 500р.** ~~3 000р~~



**НОВИНКА**



СТОИМОСТЬ **22 000р.** ~~25 000р~~



**НОВИНКА**



АКАДЕМИЯ  
СОЦИАЛЬНЫХ  
ТЕХНОЛОГИЙ



Центр  
Командных  
Компетенций

КОНФЕРЕНЦИЯ  
КОМАНДНОЕ УПРАВЛЕНИЕ В XXI ВЕКЕ

# КОНТАКТЫ Центра Командных Компетенций

Сайт



<https://team5f.ru/>

ВКонтакте



<https://vk.com/team5f>

Телеграмм



[https://t.me/team5f\\_ru](https://t.me/team5f_ru)



АКАДЕМИЯ  
СОЦИАЛЬНЫХ  
ТЕХНОЛОГИЙ



Центр  
Командных  
Компетенций

КОНФЕРЕНЦИЯ  
КОМАНДНОЕ УПРАВЛЕНИЕ В XXI ВЕКЕ

# Центр Командных Компетенций

предлагает инструменты для развития команд:



<https://team5f.ru/shop>



АКАДЕМИЯ  
СОЦИАЛЬНЫХ  
ТЕХНОЛОГИЙ



Центр  
Командных  
Компетенций

КОНФЕРЕНЦИЯ  
КОМАНДНОЕ УПРАВЛЕНИЕ В XXI ВЕКЕ

# ИССЛЕДОВАНИЕ КОМАНД 2025



Всероссийское исследование команд

Цикл исследований, посвященный  
особенностям командного управления в России



АКАДЕМИЯ  
СОЦИАЛЬНЫХ  
ТЕХНОЛОГИЙ



Центр  
Командных  
Компетенций

КОНФЕРЕНЦИЯ  
КОМАНДНОЕ УПРАВЛЕНИЕ В XXI ВЕКЕ

# КОНТАКТЫ Академии Социальных Технологий

Сайт



<https://ast-academy.ru/>

ВКонтакте



<https://vk.ru/astacademy>

Телеграмм



[https://t.me/AST\\_Academy](https://t.me/AST_Academy)



АКАДЕМИЯ  
СОЦИАЛЬНЫХ  
ТЕХНОЛОГИЙ



Центр  
Командных  
Компетенций

КОНФЕРЕНЦИЯ  
КОМАНДНОЕ УПРАВЛЕНИЕ В XXI ВЕКЕ





АКАДЕМИЯ  
СОЦИАЛЬНЫХ  
ТЕХНОЛОГИЙ



Центр  
Командных  
Компетенций

АКАДЕМИЯ  
СОЦИАЛЬНЫХ  
ТЕХНОЛОГИЙ

КОНФЕРЕНЦИЯ  
КОМАНДНОЕ УПРАВЛЕНИЕ



[https://t.me/AST\\_Academy](https://t.me/AST_Academy)

1

Консалтинг и обучение у  
признанных экспертов

2

Развитие soft skills  
и бизнес-компетенций

3

Комплексные решения для  
корпоративного обучения

**Эффективность бизнеса через развитие сотрудников и команд!**

# ИНСТРУМЕНТЫ КОМАНДНОГО УПРАВЛЕНИЯ

Программа развития  
ключевых управленческих навыков  
для эффективной работы с командами  
в малом и среднем бизнесе

7 февраля – 6 апреля 2026



<https://clck.ru/3QaYbM>



АКАДЕМИЯ  
СОЦИАЛЬНЫХ  
ТЕХНОЛОГИЙ



Центр  
Командных  
Компетенций

КОНФЕРЕНЦИЯ  
КОМАНДНОЕ УПРАВЛЕНИЕ В XXI ВЕКЕ

# ТРЕНЕР КОМАНД

## Методология и практика командного менеджмента

**Программа профессиональной  
переподготовки (288 ч)**

Обучение оценке актуального состояния бизнес-  
групп и коллективов как команд,  
и их последовательному и системному развитию

**19 марта – 20 июля 2026**



<https://clck.ru/3QaoHp>



АКАДЕМИЯ  
СОЦИАЛЬНЫХ  
ТЕХНОЛОГИЙ



Центр  
Командных  
Компетений

КОНФЕРЕНЦИЯ  
КОМАНДНОЕ УПРАВЛЕНИЕ В XXI ВЕКЕ

# ИНФОРМАЦИОННЫЕ ПАРТНЕРЫ



В Д О Х Н О В И Т Е Л И



ассоциация русскоязычных коучей



**КОРПОРАТИВНЫЙ  
УНИВЕРСИТЕТ  
ПРАВИТЕЛЬСТВА  
ЧЕЛЯБИНСКОЙ ОБЛАСТИ**



АКАДЕМИЯ  
СОЦИАЛЬНЫХ  
ТЕХНОЛОГИЙ



Центр  
Командных  
Компетенций

КОНФЕРЕНЦИЯ  
КОМАНДНОЕ УПРАВЛЕНИЕ В XXI ВЕКЕ



# ИНФОРМАЦИОННЫЕ ПАРТНЕРЫ



РАЗВИТИЕ  
ЧЕЛОВЕЧЕСКОГО  
ПОТЕНЦИАЛА

Автономная некоммерческая  
организация



развивающее  
пространство

**SREDA**



АКАДЕМИЯ  
СОЦИАЛЬНЫХ  
ТЕХНОЛОГИЙ



Центр  
Командных  
Компетений

КОНФЕРЕНЦИЯ  
КОМАНДНОЕ УПРАВЛЕНИЕ В XXI ВЕКЕ





АКАДЕМИЯ  
СОЦИАЛЬНЫХ  
ТЕХНОЛОГИЙ



Центр  
Командных  
Компетенций

КОНФЕРЕНЦИЯ  
КОМАНДНОЕ УПРАВЛЕНИЕ В XXI ВЕКЕ

# Командное управление в XXI веке

**Записи всех секций**

[https://ast-academy.ru/zapis/team2025\\_buy/](https://ast-academy.ru/zapis/team2025_buy/)



# Командное управление в XXI веке

**Записи всех секций**

[https://ast-academy.ru/zapis/team2025\\_buy/](https://ast-academy.ru/zapis/team2025_buy/)

