

12+

МЕНЕДЖМЕНТ 4.0:

Гибридный полисубъект -
люди и искусственный интеллект
в общей экосистеме управления.



Сергей Карпов

Сергей Карпов

**Менеджмент 4.0. Гибридный
полисубъект — люди
и искусственный интеллект
в общей экосистеме управления**

«Издательские решения»

Карпов С.

Менеджмент 4.0. Гибридный полисубъект — люди
и искусственный интеллект в общей экосистеме управления /
С. Карпов — «Издательские решения»,

Мир изменился быстрее, чем изменился менеджмент. Технологии уже цифровые — но ещё не интеллектуальные. Они собирают данные, но не понимают себя. В результате ИИ либо остаётся игрушкой, либо становится ускорителем хаоса. Эта книга — о том, что происходит, когда ИИ перестаёт быть инструментом и становится соагентом управления. Книга написана для практикующих руководителей, для тех, кто сегодня управляет организацией и хочет понять, где в этой системе его место.

© Карпов С.

© Издательские решения

Содержание

Предисловие	8
Введение. Почему прежний менеджмент больше не справляется	9
Часть I. Эволюция менеджмента: от иерархии к совместной агентности	11
Глава 1. Менеджмент 1.0: иерархия, дисциплина, машина Сцена: понедельник	11
1.2. Откуда она взялась — и почему работала	11
1.3. Организация как машина	12
1.4. Философская линия: кто здесь является субъектом управления	13
1.5. Управленческая линия: что происходит с руководителем-контролёром	14
1.6. Практическая линия: инструменты Менеджмента 1.0	14
1.7. Кейс: компания «МехаПром»	15
1.8. Пять ошибок применения Менеджмента 1.0 сегодня	16
1.9. Что из Менеджмента 1.0 нужно сохранить	16
1.10. Риски перехода: три ловушки	17
1.11. Практическое задание для руководителя	17
1.12. Выводы главы	18
Глава 2. Менеджмент 2.0: проекты, команды, коучинг	19
2.1. Сцена: проект, который нельзя выполнить по инструкции	19
2.2. Почему появилась проектная логика	19
2.3. Организация как команда	20
2.4. Философская линия: субъектом становится команда	20
2.5. Практическая линия: инструменты Менеджмента 2.0	21
Инструменты прозрачности	21
Инструменты координации	22
Инструменты рефлексии	22
2.6. Управленческая линия: менеджер-коуч	22
2.7. Кейс: компания «ДиджиталПроект»	23
Системный паттерн	24
Причина	24
С чего начать переход	24
2.8. Управленческая схема главы	25
2.9. Ошибки Менеджмента 2.0	25
2.10. Выводы главы	26
Глава 3. Менеджмент 3.0: автономия, данные, цифровые процессы	27
3.1. Сцена: компания, где есть все дашборды, но нет ясности	27
3.2. От команды к цифровой сети	27
3.3. Автономный сотрудник как новый герой организации	28
3.4. Философская линия: когда система начинает смотреть вместо нас	29

3.5. Управленческая линия: руководитель как интерпретатор данных	29
3.6. Практическая линия: цифровизация как фундамент, а не финал	30
3.7. Кейс: «РитейлДата» и ловушка управляемости	31
3.8. Схема главы: где находится разрыв	32
3.9. Ошибки Менеджмента 3.0	32
3.10. Что из Менеджмента 3.0 нужно взять с собой	33
3.11. Инструмент главы: карта цифровых систем	33
3.12. Выводы главы	34
Глава 4. Менеджмент 4.0: ИИ как со-агент управления	36
4.1. Сцена: ИИ уже в компании — но управление ещё старое	36
4.2. Что перестаёт работать в старой модели	36
4.3. Почему ИИ — это не просто новый софт	37
4.4. От инструмента к со-агенту: в чём разница	38
4.5. Смена субъектности: кто теперь управляет	38
4.6. Совместная агентность: как это работает на практике	39
4.7. Практическая линия: ИИ в управленческих контурах	40
4.8. Кейс: «СервисПлюс» строит первый ИИ-контур	41
4.9. Руководитель как архитектор взаимодействия	42
4.10. Уровни зрелости: от справочника к агенту	43
4.11. Риски перехода: что может пойти не так	44
4.12. Ошибки, которые совершают при переходе	44
4.13. Схема: контур совместной агентности	44
4.14. Практический инструмент: карта зрелости ИИ-сценария	45
4.15. Практическое задание: аудит одного процесса	45
4.16. Сессия для команды: «ИИ не игрушка, а участник процесса»	46
4.17. Выводы главы	47
Часть II. Гибридный полисубъект: новая модель организации	49
Глава 5. Что такое гибридный полисубъект	49
5.1. Сцена: решение, которое принял не один человек	49
5.2. Неудобный вопрос про субъектность	49
5.3. Почему «кто решает» — сложнее, чем кажется	50
5.4. Почему «ИИ управляет компанией» — это не про нас	50
5.5. Как выглядит гибридный полисубъект	50
5.6. Как увидеть гибридный полисубъект в вашей компании	51
5.7. Как меняется роль руководителя	52
5.8. Кейс: стратегическое решение в «НоваКонсалт»	53
5.9. Риски гибридного полисубъекта	54
5.10. Ошибки понимания гибридного полисубъекта	55
5.11. Признаки зрелого гибридного полисубъекта	56
5.13. Командная сессия: «Кто реально принимает решения?»	57
5.14. Выводы главы	57
Глава 6. Архитектура гибридного полисубъекта	59

6.1. Сцена: компания купила ИИ, но ничего не изменилось	59
6.2. Почему ИИ-инструмент без архитектуры не работает	59
6.3. Кто здесь является субъектом?	60
6.4. Шесть слоёв	61
6.5. Люди: те, кто задаёт смысл	61
6.6. ИИ: тот, кто усиливает	62
6.7. Данные: память организации	63
6.8. Процессы: скелет управляемости	63
6.9. Интерфейсы: там, где люди встречаются ИИ	64
6.10. Ответственность: то, без чего нельзя давать власть	64
6.11. Кейс: как «ДиджиталПроект» строил архитектуру	65
6.12. Руководитель как архитектор	66
6.13. Ошибки, которые делают почти все	67
6.14. Инструмент главы: карта архитектуры	67
6.15. Практическое задание: архитектурная сессия на 90 минут	68
6.16. Выводы главы	69
Конец ознакомительного фрагмента.	70

Менеджмент 4.0

Гибридный полисубъект — люди и искусственный интеллект в общей экосистеме управления

Сергей Карпов

© Сергей Карпов, 2026

ISBN 978-5-0070-3900-0

Создано в интеллектуальной издательской системе Ridero

Предисловие

Мы привыкли думать об управлении как о человеческом деле. Руководитель ставит цели, команда выполняет задачи, менеджеры координируют процессы, сотрудники принимают решения в пределах своих ролей. Машины, программы, CRM, ERP, BI-системы и базы данных долгое время оставались фоном управления — полезной инфраструктурой, но не самостоятельными участниками организационного действия.

Эта картина меняется.

Искусственный интеллект входит в организацию не как очередной инструмент автоматизации, а как новый участник управленческого контура. Он помогает видеть данные, анализировать ситуации, готовить решения, формировать документы, контролировать отклонения, прогнозировать риски, координировать процессы и обучать организацию на её собственном опыте.

Это не означает, что ИИ становится человеком. Он не обладает человеческим сознанием, моральной ответственностью, жизненным опытом и ценностным суждением. Но он уже способен выполнять часть функций, которые раньше были доступны только субъекту управления. Поэтому возникает новая управленческая реальность: организация перестаёт быть только системой людей и становится гибридной системой людей, ИИ, данных, процессов, цифровых агентов и правил ответственности.

Эту новую форму организации в книге мы будем называть гибридным полисубъектом.

Гибридный — потому что в нём соединяются человеческая и машинная агентность.

Полисубъект — потому что управленческое действие рождается не в одной голове и не в одном центре власти, а в распределённой системе: руководители, сотрудники, команды, ИИ-агенты, базы знаний, цифровые двойники, регламенты и данные совместно формируют решения и действия.

Менеджмент 4.0 — это управление такой организацией.

Введение. Почему прежний менеджмент больше не справляется

*«Принятие решений — сердце административной деятельности».
Герберт Саймон, «Административное поведение»*

Понедельник, 9:15. Директор по развитию открывает ноутбук перед стратегической сессией. В трёх мессенджерах — 54 непрочитанных сообщения. В почте — письмо от финансового директора с таблицей, которую нужно было изучить ещё в пятницу. В таск-трекере — семь задач с красным статусом. На экране CRM — дашборд с двенадцатью метриками, из которых три противоречат друг другу. До встречи — двадцать минут.

Данных достаточно. Понимания нет.

Через двадцать минут он войдёт в переговорную и будет принимать решения.

Эта картина знакома большинству руководителей. Не потому что они плохо организованы. А потому что организация как система — даже хорошо выстроенная — производит больше информации, коммуникаций и задач, чем один человек способен осмыслить.

Классический менеджмент решал эту проблему иерархией. Если один руководитель не справляется, нужно разделить ответственность по уровням: директор, заместители, начальники отделов, руководители групп. Такая модель работает там, где среда стабильна, решения повторяются, а информация движется по понятным каналам.

Но в быстрой среде иерархия становится слишком медленной. Пока сигнал поднимается вверх — он устаревает. Пока решение спускается вниз — контекст изменился. Организация начинает проигрывать не потому, что в ней плохие люди, а потому что её управленческая конструкция не соответствует скорости реальности.

Проектные и agile-подходы добавили гибкости. Цифровые системы добавили данных и прозрачности. Но возник парадокс: чем больше инструментов, тем больше шума. Организации научились собирать информацию, но не всегда научились превращать её в понимание. Они цифровые — но ещё не интеллектуальные.

Именно в этот момент в управление входит ИИ.

Он может стать просто ещё одним источником уведомлений в перегруженной системе. Тогда он добавит новые интерфейсы, новые ошибки и новые риски поверх уже существующего хаоса.

Но он может стать другим: интеллектуальным управленческим слоем между данными, людьми и решениями. Системой, которая видит больше, чем успевает увидеть руководитель. Которая помнит то, что организация давно забыла. Которая готовит решение — пока человек думает о смысле.

В этом случае ИИ становится не заменой руководителя, а усилителем управленческой способности всей организации.

Менеджмент 4.0 начинается там, где компания перестаёт спрашивать «как нам использовать нейросеть?» и начинает спрашивать: «как должна измениться наша система управления, если рядом с человеком появился новый интеллектуальный со-агент?»

Это принципиально другой вопрос. Он меняет не инструмент, а архитектуру.

Организацию, в которой люди и ИИ совместно воспринимают, анализируют, решают и действуют, в этой книге мы будем называть гибридным полисубъектом. Гибридным — потому что в ней соединяется человеческая и машинная агентность. Полисубъектом — потому что управленческое действие рождается уже не в одной голове, а в распределённой системе: руководители, команды, ИИ-агенты, данные и процессы работают как единое целое.

Эта книга о том, как устроен такой гибридный полисубъект — и каким должен стать руководитель, чтобы им управлять.

Несколько слов о том, что вы найдёте внутри. Книга не про нейросети и не про автоматизацию. Она про управление — но в новых условиях. В каждой главе мы будем разбирать конкретный управленческий контур: планирование, принятие решений, координацию, контроль, развитие команды. И в каждом из них ставить один и тот же вопрос: кто здесь является субъектом действия — и как меняется роль руководителя, когда рядом появляется ИИ?

Если вы ищете список промптов или обзор ChatGPT — это не та книга. Если вы хотите понять, как перестроить систему управления для новой реальности — читайте дальше.

Часть I. Эволюция менеджмента: от иерархии к совместной агентности

Глава 1. Менеджмент 1.0: иерархия, дисциплина, машина Сцена: понедельник

«В прошлом на первом месте был человек; в будущем на первом месте должна быть система». Фредерик Тейлор, «Принципы научного менеджмента»

Планёрка. Руководитель производства открывает сводную таблицу Excel, которую прислал технолог в пятницу вечером. Данные — за прошлую неделю. До новой пятницы пять дней. Он не знает, что происходит прямо сейчас. Он знает только то, что хотели сообщить ему неделю назад — и то, что успели отфильтровать, прежде чем отправить.

Коллеги ждут решений. Он смотрит в цифры и думает: «Почему я узнаю о проблеме только сейчас?»

Этот вопрос — не про данные. Он про систему управления.



Компании, работающие в такой логике, управляются по модели, которой больше ста лет. Она была создана для другой эпохи и другого масштаба задач. Для своего времени она была революционной. Сегодня она стала ловушкой для тех, кто не замечает, что мир изменился.

В этой книге мы называем эту модель Менеджмент 1.0.

1.2. Откуда она взялась — и почему работала

Менеджмент 1.0 появился как ответ на конкретную задачу: как производить массово, быстро и с минимальным браком.

До индустриальной эпохи труд был ремесленным. Мастер владел процессом целиком: понимал материал, инструмент, последовательность, стандарт качества. Он был единственным субъектом производства. Но ремесло не масштабировалось. Чтобы выпускать тысячи одинаковых изделий, нужно было разбить сложный процесс на простые повторяемые операции — и выстроить контроль над каждой.

Так родились три принципа Менеджмента 1.0:

Разделение труда. Сложный процесс делится на простые, повторяемые шаги. Рабочему не нужна квалификация — нужна точность.

Стандартизация. Для каждой операции существует единственно правильный способ. Отклонение — это брак.

Контроль. Руководитель следит за соблюдением нормы, сроков и дисциплины. Его главный инструмент — проверка. Его главный вопрос — кто нарушил и как вернуть к стандарту.

Для своего времени — это был управленческий прорыв. Модель позволила построить промышленную цивилизацию.

Ошибка начинается не тогда, когда её применяют на конвейере. Ошибка — когда её переносят туда, где она не работает: в разработку стратегии, управление экспертами, создание инноваций, обслуживание сложных клиентов.

1.3. Организация как машина

Главная метафора Менеджмента 1.0 — организация-машина.

Структура компании похожа на механизм. Должности — детали. Регламенты — инструкции по эксплуатации. Руководитель — инженер, который следит за бесперебойной работой. Сбой человека воспринимается как сбой детали.

Эта метафора формирует особый язык управления. Людей «ставят на места». Процессы «настраивают». Подразделения «синхронизируют». Отклонения «устраняют». Исполнение «контролируют».



В этом языке есть польза: он помогает строить порядок. Но есть и опасность. Когда человек воспринимается как элемент механизма — он перестаёт быть субъектом. Он перестаёт

думать. А организация, в которой люди перестают думать, медленно теряет способность адаптироваться.

1.4. Философская линия: кто здесь является субъектом управления

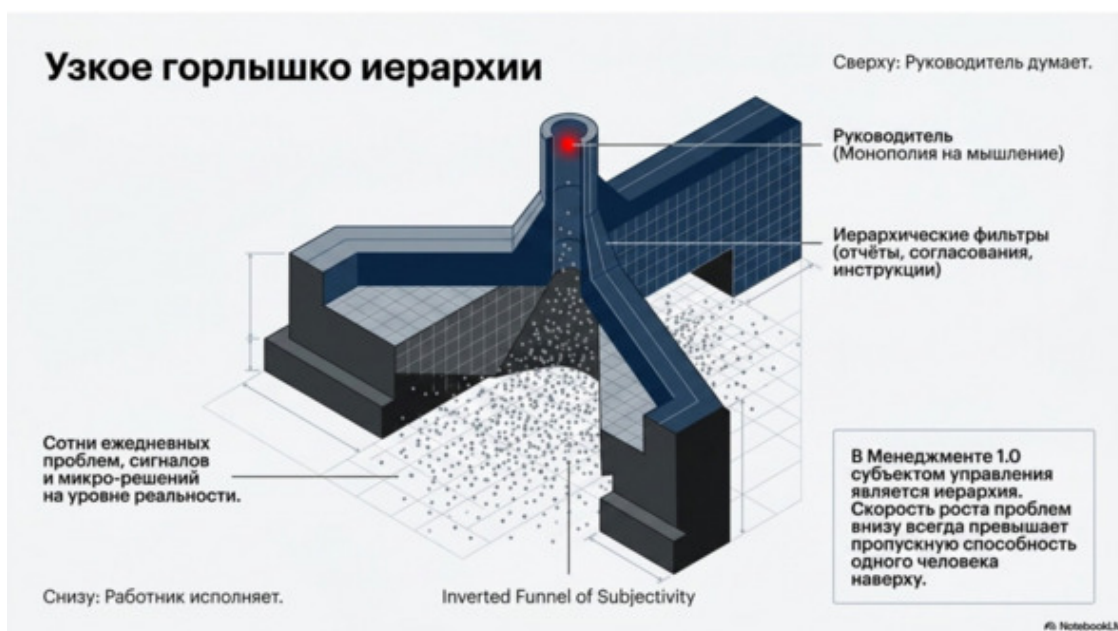
Задайте себе один вопрос: сколько решений в вашей компании за последнюю неделю приняли люди, которые ближе всего к проблеме? А сколько — те, кто дальше всего от неё, но выше по должности?

Если второй список длиннее первого — вы работаете в логике Менеджмента 1.0.

В этой модели субъектом управления является иерархия. Руководитель думает. Работник исполняет. Информация движется по вертикали: снизу вверх — отчёты, сверху вниз — приказы.

Субъектность монополизирована наверху. Чем выше должность — тем больше права на мышление. Чем ниже — тем больше ожидание точного исполнения.

Это и есть корень проблемы. Монополия на мышление — это узкое место. Когда организация растёт, количество решений, которые должен принять один человек, растёт быстрее, чем его возможности с ними справляться. Именно поэтому руководитель получает таблицу в пятницу вечером: система устроена так, что он — последняя инстанция. Все ждут его реакции. А пока ждут — скрывают плохие новости, сглаживают острые углы, называют срывы сроков «рабочими моментами».



Система парализована в ожидании, пока единственный думающий человек найдёт время отреагировать. К тому времени, когда он видит реальную картину, окно для вмешательства уже закрыто.

Это принципиально отличается от логики Менеджмента 4.0. В гибридном полисубъекте субъектность распределяется между людьми, ИИ, данными и процессами. В Менеджменте 1.0 она монополизирована властью.

1.5. Управленческая линия: что происходит с руководителем-контролёром

Руководитель в Менеджменте 1.0 — человек, который узнаёт о проблеме позже всех, но отвечает за неё больше всех.

Его основные вопросы:

Кто выполняет задачу?

Выполнена ли норма?

Кто нарушил инструкцию?

Где отклонение?

Как вернуть процесс к стандарту?

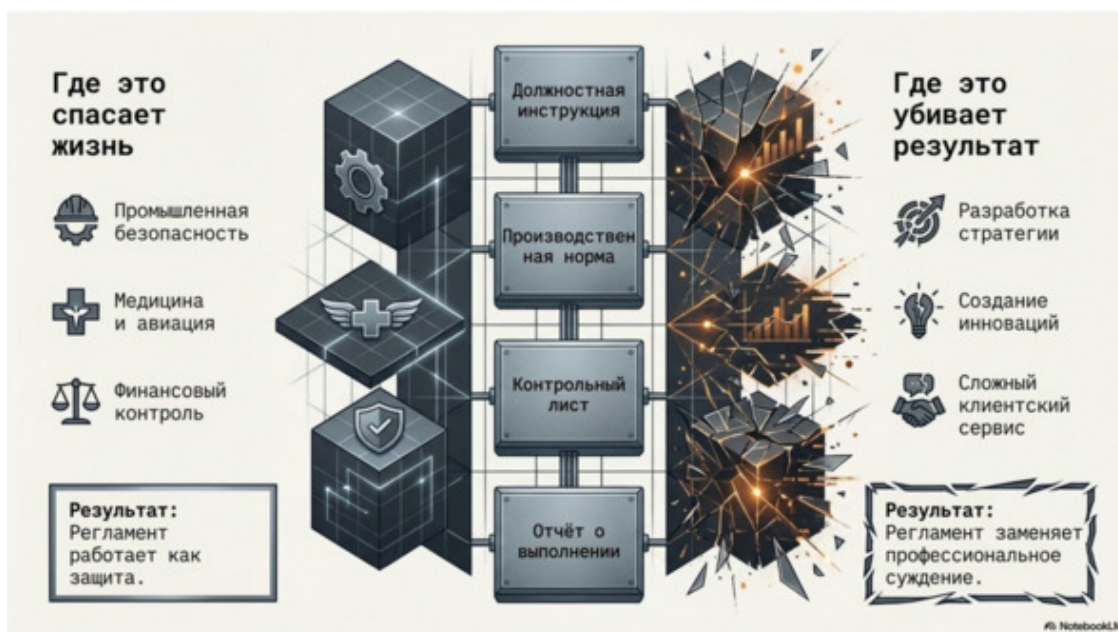
Это важные вопросы. Но если это единственные вопросы, которые задаёт руководитель, организация теряет способность думать.

Руководитель-контролёр не развивает субъектность сотрудников. Он не спрашивает, как улучшить систему. Его задача — чтобы люди следовали существующей системе. Он не создаёт пространство для инициативы: в его модели любая инициатива выглядит как отклонение.

1.6. Практическая линия: инструменты Менеджмента 1.0

Инструменты хорошо известны: должностная инструкция, производственная норма, табель учёта времени, план выпуска, регламент операции, контрольный лист, отчёт о выполнении, наказание за отклонение, премия за норму.

Они до сих пор нужны — и в конкретных контекстах незаменимы. В промышленной безопасности, авиации, медицине, финансовом контроле и юридически значимых операциях стандартизация и жёсткое соблюдение процедур жизненно важны. Там, где цена ошибки — человеческая жизнь или миллиардный штраф, регламент — это не бюрократия, а защита.



Проблема не в инструментах. Проблема в том, что их применяют к задачам, которые этих инструментов не терпят.

Нельзя управлять разработкой стратегии как конвейером. Нельзя управлять инновациями через норму выработки. Нельзя управлять экспертами через контроль присутствия на рабочем месте.

1.7. Кейс: компания «МехаПром»

Компания «МехаПром» производит комплектующие для промышленного оборудования. Долгое время она была успешной: строгая дисциплина, выверенные процессы, премии за выполнение нормы. Образцовая модель Менеджмента 1.0.



Потом рынок изменился. Клиенты начали заказывать небольшие партии с индивидуальными требованиями, сроки стали короче. Появились конкуренты, которые перестраивают производство под запрос за два-три дня.

Руководство «МехаПром» попыталось решить проблему усилением контроля: больше отчётов, больше согласований, больше наказаний за срыв сроков. Ситуация ухудшилась.

Произошло то, что всегда происходит в культуре страха. Мастера начали скрывать поломки оборудования до последнего — лишь бы не лишиться премии. Рядовые сотрудники перестали предлагать улучшения. Коммерческий отдел начал обещать клиентам сроки, не проверяя реальную загрузку производства. Горизонт планирования сузился до одной минуты: конфликт с клиентом будет через месяц, а скандал с начальником за невыполненный план — прямо сейчас.

Проблема «МехаПром» не в отсутствии дисциплины. Дисциплины как раз много. Проблема в том, что компания пытается управлять изменчивой средой инструментами стабильной эпохи.

Для перехода к Менеджменту 4.0 «МехаПрому» не нужно разрушать дисциплину. Нужно дополнить её интеллектуальным контуром: объединить данные продаж, производства и складов в единую картину в реальном времени; внедрить прогнозирование загрузки вместо ретроспективных отчётов; дать мастерам инструмент раннего сигнала о рисках — до того, как проблема стала катастрофой; создать ИИ-ассистента для планирования производственных сценариев; разрешить сотрудникам фиксировать предложения по улучшению без страха наказания; переключить контроль с поиска виноватых на поиск системных причин отклонений.

Так компания сохраняет сильные стороны Менеджмента 1.0 — надёжность и стандарты — и выходит за пределы его слабостей.

1.8. Пять ошибок применения Менеджмента 1.0 сегодня

Ошибка 1. Контролировать присутствие вместо результата. Компания требует, чтобы сотрудники были на месте, но не измеряет ценность их работы. Занятость принимается за продуктивность. Человек учится имитировать бурную деятельность.

Ошибка 2. Наказывать за отклонения без анализа причин. Сотрудники начинают скрывать проблемы, а не решать их. Руководитель получает красивые отчёты вместо реальной картины. Система дрессирует себя на производство лжи.

Ошибка 3. Требовать инициативу в культуре страха. Руководство вешает плакаты «Мы за инновации», но штрафует за неудачный эксперимент. Люди быстро понимают: инициатива наказуема. И уходят в глухую оборону.

Ошибка 4. Использовать регламенты вместо мышления. Инструкция становится заменой профессионального суждения. Сотрудник делает «как написано», даже если видит, что это не работает: главное — прикрыться бумажкой.

Ошибка 5. Внедрять ИИ как новый инструмент контроля. Если ИИ используется только для усиления надзора — отслеживать рабочее время, фиксировать отклонения, выявлять нарушителей — он не меняет систему управления. Он делает старую систему более жёсткой. Цифровой надзор — это Менеджмент 1.0 с искусственным интеллектом. Это тупик.

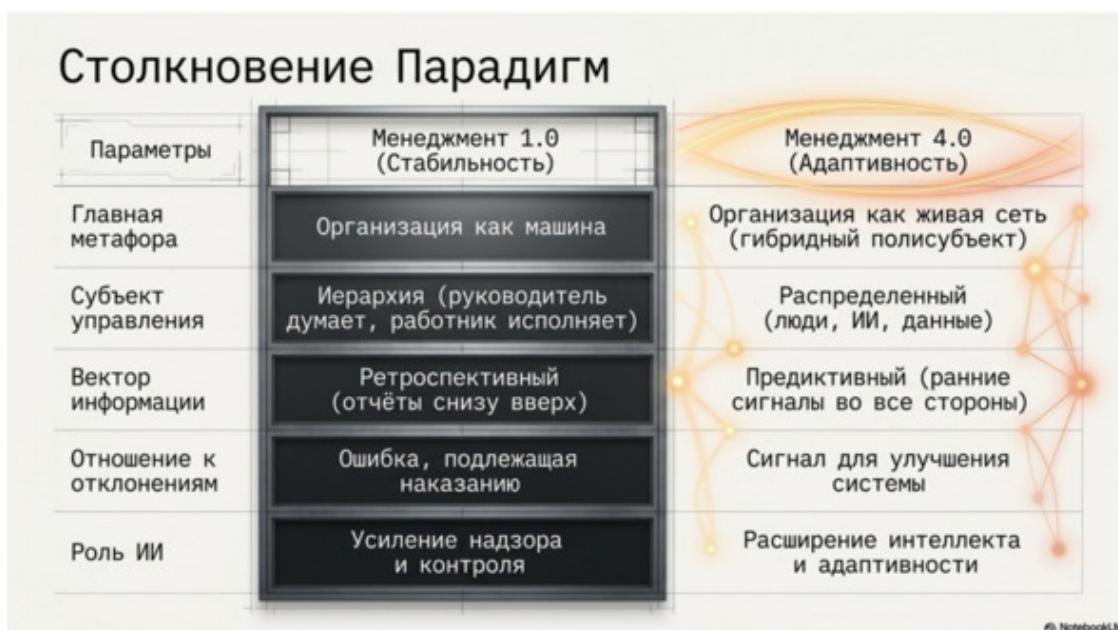
1.9. Что из Менеджмента 1.0 нужно сохранить

Переход к Менеджменту 4.0 не означает, что нужно отказаться от всего старого.

Стандарты безопасности, регламенты критичных процессов, дисциплина исполнения, понятные роли, контроль качества, ответственность за результат — всё это остаётся. Но должно быть встроено в более гибкую и интеллектуальную систему.

Менеджмент 4.0 не отменяет порядок. Он делает порядок адаптивным.

Жёсткость там, где нужна жёсткость. Гибкость там, где нужна гибкость. Интеллект — везде.



1.10. Риски перехода: три ловушки

Ловушка 1. Сломать дисциплину вместо того, чтобы её трансформировать. Попытка «стать гибкими» без сохранения стандартов ведёт к хаосу. Менеджмент 4.0 не означает «всё можно». Он означает: стандарты там, где они нужны, адаптивность там, где нужна она.

Ловушка 2. Внедрить ИИ в культуру сокрытия проблем. Если люди привыкли скрывать плохие новости от начальника, они будут скрывать их и от алгоритма. ИИ честен настолько, насколько честны данные, которые он получает. Умный навигатор не исправит гнилые колёса.

Ловушка 3. Потерять ответственность при распределении субъектности. Когда решение принимает «алгоритм» или «система» — кто несёт ответственность? Гибридный полисубъект требует ясного ответа: кто последний подписывает решение своим именем? ИИ не сядет в тюрьму. Человек — да.



1.11. Практическое задание для руководителя

Выберите один процесс в вашей компании — там, где много контроля, отчётности и согласований.

Ответьте на семь вопросов:

Какова настоящая цель этого процесса?

Какие действия в нём строго регламентированы — и почему именно они?

Какие отклонения возникают чаще всего?

Кто обычно считается виноватым — и насколько это справедливо?

Какие данные могли бы помочь увидеть проблему раньше, чем она стала проблемой?

Как ИИ мог бы помочь обнаружить причину, а не найти виноватого?

Что в этом процессе нужно оставить жёстким, а что можно сделать гибким?

Запишите ответы. Этот список станет основой для разговора с командой о пилотном переходе к интеллектуальному мониторингу.



1.12. Выводы главы

Менеджмент 1.0 возник как ответ на задачи индустриальной эпохи. Для своего времени — это был мощный прорыв.

Его сильные стороны — порядок, стандартизация, дисциплина — не исчезли и сегодня нужны в конкретных контекстах.

Его слабые стороны — жёсткость, подавление инициативы, зависимость от вертикали — становятся критическими в изменчивой среде.

В этой модели субъектом управления является иерархия. Мышление монополизировано сверху. Это — узкое место.

ИИ в старой культуре становится инструментом цифрового надзора, а не развития. Это не Менеджмент 4.0. Это тупик.

Переход к Менеджменту 4.0 не разрушает дисциплину. Он делает её адаптивной — и добавляет к ней интеллект.

Главный вопрос, с которого начинается переход: где нам нужен порядок, а где нам нужна адаптивность?

И ещё один вопрос — неудобный. Человек, проживший годы в системе, где думать не требовалось, может подсознательно не хотеть этой свободы. Быть деталью механизма комфортно: нет личной ответственности за результат. Если что-то пошло не так — виноват чертёж, а не исполнитель. Переход к Менеджменту 4.0 — это не только про технологии. Это про то, сможет ли винтик снова захотеть стать живым.

Следующий шаг в этой эволюции — не просто добавить гибкость или командную работу. Это изменить сам субъект управления: дать право на мышление тем, кто ближе всего к реальности. Об этом — в следующей главе.

Глава 2. Менеджмент 2.0: проекты, команды, коучинг

2.1. Сцена: проект, который нельзя выполнить по инструкции

Представим компанию, которая разрабатывает новый цифровой продукт для крупного клиента. В проекте участвуют аналитик, дизайнер, разработчик, юрист, специалист по продажам, менеджер проекта и представитель клиента. У каждого — своя экспертиза. Задача не сводится к повторяемой операции: нельзя заранее расписать каждый шаг на месяцы вперёд, потому что требования уточняются, клиент меняет приоритеты, команда сталкивается с техническими ограничениями.

Если управлять таким проектом по логике Менеджмента 1.0, руководитель будет требовать точного исполнения первоначального плана, наказывать за отклонения и пытаться загнать творческую работу в производственную норму. Результат предсказуем: команда начнёт скрывать проблемы, клиент останется недоволен, сроки сорвутся, а качество снизится.

Для такой работы нужна другая модель — Менеджмент 2.0. Здесь в центре оказывается не отдельный исполнитель, а команда. Руководитель больше не может быть только контролёром: он становится координатором, фасилитатором, наставником и коучем.

2.2. Почему появилась проектная логика

Проектная логика возникает там, где продукт или результат нельзя полностью стандартизировать заранее. Проект отличается от операции по нескольким ключевым признакам:



имеет уникальную цель, которую нельзя свести к повторяемой норме;
требует координации специалистов с разной экспертизой;
связан с неопределённостью: требования меняются в процессе;
ограничен сроками и ресурсами, что создаёт постоянное напряжение;
предполагает регулярную коммуникацию с заказчиком или внутренним клиентом.

Менеджмент 2.0 стал ответом на усложнение работы. Компании начали понимать, что одних инструкций мало. Нужны коммуникация, вовлечённость, командная ответственность и способность быстро корректировать курс.

2.3. Организация как команда

Если метафора Менеджмента 1.0 — машина, то метафора Менеджмента 2.0 — команда. В команде важны не только функции, но и взаимодействия. Даже сильные специалисты могут провалить проект, если не умеют договариваться, синхронизироваться и видеть общую цель.

В Менеджменте 2.0 появляются новые управленческие практики: проектные совещания, командные роли, фасилитация, обратная связь, ретроспективы, работа с мотивацией, управление ожиданиями клиента и гибкое перераспределение задач. Руководитель начинает работать не только с задачей, но и с состоянием команды.

Смена парадигмы: От Машины к Команде		
	 Менеджмент 1.0 (Машина)	 Менеджмент 2.0 (Команда)
Субъект	Отдельный исполнитель / Начальник	Команда как участник совместного мышления
Роль	Контролер	Координатор, фасилитатор и коуч
План	Точное исполнение инструкций	Гибкая корректировка курса
Отклонения	Наказуемое нарушение	Нормальная часть рабочего процесса

Субъектность смещается от начальника к команде. Сотрудник становится участником совместного мышления, а не слепым исполнителем.

2.4. Философская линия: субъектом становится команда

В Менеджменте 2.0 субъектность частично смещается от начальника к команде. Команда обсуждает варианты, находит решения, распределяет ответственность, реагирует на изменения. Сотрудник — уже не просто исполнитель инструкции, а участник совместного мышления.

Но субъектность команды всё ещё ограничена. Информация часто сосредоточена у менеджера проекта. Итоговые решения принимает руководитель или заказчик. Цифровые инструменты помогают передавать данные, но не участвуют в мышлении.



Это важный промежуточный этап: организация перестаёт быть только машиной, но ещё не становится интеллектуальной экосистемой.

2.5. Практическая линия: инструменты Менеджмента 2.0

Инструменты Менеджмента 2.0 решают разные задачи. Важно понимать их природу, чтобы не смешивать и не подменять одно другим.

Инструменты прозрачности

Делают состояние проекта видимым для всех участников:

проектный план и диаграмма Ганта — фиксируют сроки, зависимости, критический путь;

канбан-доска — показывает текущий статус задач в режиме реального времени;

регулярные статусы — короткие сводки о прогрессе, рисках и блокерах.

Инструменты координации



Структурируют взаимодействие между участниками:
матрица ответственности RACI — определяет, кто принимает решения, кто исполняет, кто согласует;
карта заинтересованных сторон — помогает понять, кого и как вовлекать;
план коммуникаций — фиксирует, кто получает какую информацию и как часто;
протокол встречи — сохраняет решения, задачи и ответственных.

Инструменты рефлексии

Обеспечивают накопление опыта и улучшение процессов:
ретроспектива — регулярный анализ того, что работает, что не работает и что нужно изменить;
командные встречи по итогам этапов — пространство для честной обратной связи.
Важное предупреждение. Ни один из этих инструментов не работает без культуры. Канбан-доска не создаёт ответственности сама по себе. RACI не заставит людей соблюдать договорённости, если нет привычки их фиксировать. Прежде чем внедрять инструмент, стоит ответить на вопрос: есть ли в команде готовность им пользоваться честно?
Именно здесь возникает пространство для ИИ: не заменить проектного менеджера, а снять с него рутинный слой координации — но только тогда, когда базовая культура уже выстроена.

2.6. Управленческая линия: менеджер-коуч

Менеджер 2.0 — не только контролёр. Он помогает команде работать лучше. Его ключевые вопросы:
понимает ли команда цель и критерии результата?
есть ли у людей необходимые ресурсы?
что мешает выполнению — технически, организационно, эмоционально?

где конфликт ожиданий — внутри команды или с клиентом?
кому нужна помощь или поддержка прямо сейчас?
как развивать компетенции людей в ходе проекта?
как сохранить мотивацию на длинной дистанции?

В этой модели руководитель работает не только с действиями, но и с людьми. Он ближе к современному лидерству.

Однако роль менеджера-коуча содержит структурную ловушку: чем больше проектов и команд, тем сильнее он перегружается как коммуникационный узел. Все решения, все контексты, все договорённости — у него в голове. Это не масштабируется.

2.7. Кейс: компания «ДиджиталПроект»

«ДиджиталПроект» делает корпоративные порталы и интеграции для B2B-клиентов. Команды работают проектно. Есть менеджеры проектов, дизайнеры, аналитики, разработчики и тестировщики. На первый взгляд компания современная: используются таск-трекеры, чаты, регулярные встречи, ретроспективы.

Разбор одной ситуации

Возьмём конкретный момент из жизни одного из проектов. Клиент на встрече в пятницу вечером изменил требования к модулю авторизации: теперь нужна двухфакторная аутентификация, о которой в техническом задании не было ни слова.



Менеджер проекта зафиксировал это в личных заметках и в конце встречи упомянул разработчику устно. В понедельник разработчик начал работу по старому ТЗ — он не был на той встрече, а устная договорённость потерялась в потоке других сообщений. В среду на статус-колле выяснилось, что две команды работали параллельно в разных направлениях. Срок сдвинулся на неделю.

Что здесь сломалось? Не инструменты — инструменты были. Сломалась привычка немедленно переводить устные договорённости в письменные задачи и уведомлять всех затронутых участников. Это культурная, а не техническая проблема.

Системный паттерн

Эта ситуация — не исключение, а паттерн, который повторяется в «ДиджиталПроекте» регулярно:

договорённости теряются в чатах, потому что никто не отвечает за их перевод в задачи;
протоколы встреч пишутся нерегулярно — только когда менеджер успевает;
изменения требований фиксируются в одном месте, но не отражаются в трекере задач;
статусы собираются вручную перед каждым отчётом руководству;
риски замечаются после срыва, а не до него.

Причина

Компания уже вышла из Менеджмента 1.0, но застряла в ограничениях Менеджмента 2.0. Инструменты есть — культуры их честного применения нет. Корпоративная память слабая: слишком многое держится на отдельных менеджерах. Когда менеджер уходит в отпуск или перегружен — проект теряет ориентиры.

С чего начать переход

Для «ДиджиталПроекта» переход к более зрелой модели должен начинаться не с внедрения ИИ, а с культурного сдвига: договорённость, не зафиксированная письменно, — не договорённость. Только когда эта привычка выстроена, ИИ-инструменты дадут реальный эффект: автоматическая расшифровка встреч с выделением решений и задач; сравнение текущих требований с предыдущей версией ТЗ; автоматическое уведомление затронутых участников при изменении задачи; выявление рисков по задержкам и паттернам пропущенных дедлайнов; база проектных знаний с поиском по смыслу — чтобы контекст не умирал вместе с менеджером.

В этом случае ИИ не заменяет менеджера проекта. Он освобождает его от роли ручного секретаря и диспетчера, возвращая роль лидера команды.



2.8. Управленческая схема главы

Логика Менеджмента 2.0 разворачивается в шесть шагов:

Цель проекта — уникальная, не сводимая к стандартной операции.

Команда специалистов — каждый привносит экспертизу, которой нет у других.

Коммуникация и координация — менеджер создаёт общее понимание и синхронизирует движение.

Промежуточные результаты — видимые этапы позволяют проверять курс.

Обратная связь — от клиента, команды и процесса.

Коррекция плана — не отклонение от нормы, а нормальная часть работы.

Ограничение модели: чем больше проектов и коммуникаций, тем сильнее перегружается менеджер-координатор. Вся память о проекте концентрируется в одном человеке — и это становится точкой отказа системы.



2.9. Ошибки Менеджмента 2.0

Ошибка 1. Инструменты без культуры. Канбан-доска, RACI и ретроспективы — это договорённости о поведении, а не технические решения. Если команда не привыкла честно обновлять статусы или фиксировать решения, инструмент превращается в дополнительную нагрузку без ценности.

Ошибка 2. Менеджер как единственный носитель контекста. Если вся картина проекта — только в голове менеджера, уход, болезнь или перегрузка одного человека обрушивает всю систему координации. Контекст должен жить в артефактах: задачах, протоколах, базах знаний.

Ошибка 3. Встречи вместо решений. Если встреч много, но решения не фиксируются письменно, команда тратит время на координацию — и снова возвращается к тем же вопросам на следующей встрече. Встреча без протокола — это разговор, а не управление.

Ошибка 4. Коучинг вместо ясности. Поддержка и развитие людей важны, но команда всё равно нуждается в чётких целях, ролях и критериях результата. Коучинговый стиль не отменяет управленческой конкретности.

Ошибка 5. ИИ только для генерации текстов. В проектной среде ценность ИИ не в написании писем, а в сохранении контекста, выявлении рисков и поддержке решений. Но ИИ работает только на зрелой культуре — он усиливает то, что уже есть, а не исправляет то, чего нет.

2.10. Выводы главы

Менеджмент 2.0 возник как ответ на проектную и командную сложность — там, где инструкций недостаточно.

Его сильная сторона — коммуникация, координация и развитие людей.

Его слабость — зависимость от ручной синхронизации и концентрация контекста в одном человеке.

Инструменты (RACI, канбан, ретроспективы) работают только на культурной основе. Без культуры они создают нагрузку, а не ценность.

Субъектность смещается от начальника к команде, но цифровые системы ещё не участвуют в мышлении — это переходный этап.

ИИ может усилить проектную модель, но только как надстройка над зрелой культурой: он не исправляет отсутствие привычки фиксировать решения, он усиливает существующие процессы.

Менеджер 4.0 не перестаёт быть коучем, но перестаёт быть ручным диспетчером всего контекста.

Глава 3. Менеджмент 3.0: автономия, данные, цифровые процессы

«Постоянно и бесконечно улучшайте систему производства и обслуживания». Эдвард Деминг, «Выход из кризиса»

3.1. Сцена: компания, где есть все дашборды, но нет ясности

В понедельник утром руководящий состав «РитейлДаты» собирается на еженедельное совещание. На большом экране открыта BI-панель: продажи по регионам, средний чек, остатки, реклама, текучесть, клиентские обращения.



Данных много. Даже слишком.

Коммерческий директор показывает падение в одном регионе. Маркетинг объясняет сезонностью. Операционный — логистикой. Финансы видят снижение маржи. HR напоминает, что там поменялся руководитель филиала.

BI-система показывает цифры. Но не отвечает на главный вопрос: что именно происходит и что с этим делать?

Внешне компания выглядит цифровой. CRM, ERP, таск-трекер, корпоративный портал, база знаний. Только управленческая ясность не приходит автоматически вместе с системами. Руководители спорят не о том, какие данные есть, а о том, как их понимать.

Это типичная ситуация Менеджмента 3.0: организация уже стала цифровой, но ещё не стала интеллектуальной.

3.2. От команды к цифровой сети

Менеджмент 3.0 возникает, когда компания начинает управлять не только людьми, но и цифровыми процессами. Если Менеджмент 2.0 поставил в центр команду, то Менеджмент 3.0 добавил к ней данные, платформы и автономию.



Организация становится цифровой сетью. Действия сотрудников оставляют след: сделки, задачи, письма, звонки, заявки, согласования — всё фиксируется в системах. Компания начинает видеть то, что раньше было скрыто: скорость обработки заявок, конверсию, загрузку сотрудников, повторяемость проблем.

Это огромный шаг вперёд. Но цифровой след — это ещё не понимание.

3.3. Автономный сотрудник как новый герой организации

Менеджмент 3.0 дал сотруднику автономию. Больше не нужно ждать указания по каждому шагу — есть цель, доступ к данным, цифровые инструменты и право самому выбирать способ работы. Это особенно важно в экспертной работе: маркетинге, продажах, IT, аналитике, управлении проектами.

Автономия появилась не из идеологии, а из необходимости. Руководитель физически не может принимать каждое решение в сложной и быстрой среде. Организация, где всё проходит через верхний уровень, замедляется и задыхается.

Поэтому Менеджмент 3.0 говорит сотруднику: «Ты владелец своего участка. У тебя есть метрики, данные и ответственность».



Но у автономии есть оборотная сторона. Когда каждый оптимизирует свой локальный показатель, общая картина рассыпается. Отдел продаж гонится за количеством сделок — маржа падает. Маркетинг приводит лиды — продажи их не берут. Производство оптимизирует загрузку — клиентские сроки ухудшаются.

Данные помогают увидеть эти разрывы. Но не всегда помогают их осмыслить.

3.4. Философская линия: когда система начинает смотреть вместо нас

В Менеджменте 1.0 субъектом управления был руководитель. В Менеджменте 2.0 — команда. В Менеджменте 3.0 происходит кое-что новое: часть управленческих функций начинает переходить к системам.

CRM подсказывает, какие сделки в работе. BI показывает отклонения. Таск-трекер фиксирует исполнение. ERP задаёт логику ресурсов. Документооборот определяет маршрут согласования.

Иначе говоря, системы начинают смотреть вместо нас. Они формируют то, что мы видим, а значит — частично формируют и то, что мы думаем. Руководитель, который каждое утро открывает один и тот же дашборд, постепенно начинает видеть реальность через его фильтр.

Но системы 3.0 ещё не думают. Они фиксируют, хранят, отображают, маршрутизируют. Они не могут объяснить ситуацию, предложить управленческий сценарий или связать разрозненные факты в целостную картину. Они — инфраструктура, но не интеллект.

Вот в чём главный вопрос, который Менеджмент 3.0 ставит, но не отвечает: если система уже смотрит за нас — кто тогда является субъектом управления? Менеджмент 4.0 к этому вопросу вернётся. С другим ответом.

3.5. Управленческая линия: руководитель как интерпретатор данных

Руководитель 3.0 уже не управляет только интуицией. Он должен понимать метрики, читать отчёты, видеть отклонения, задавать вопросы к аналитике.

Его роль меняется:

от контроля действий — к анализу результатов;

от личных впечатлений — к работе с цифровыми следами;

от микроменеджмента — к проектированию процессов.

Но вместе с этим появляется новая нагрузка. Мало смотреть на данные — нужно понимать, какие из них важны, какие искажены, какие запаздывают, какие создают ложные стимулы.

Метрика может обманывать. Если измерять только скорость закрытия заявок — сотрудники начнут закрывать их быстрее, но не качественнее. Если измерять только количество звонков — продавцы будут звонить больше, но не обязательно продавать лучше. Если мерить только загрузку — компания потеряет время на обучение и улучшения.



Руководитель 3.0 становится интерпретатором данных. Это важная роль. Но она требует постоянного внимания и когнитивных ресурсов, которых у руководителя всегда не хватает.

Именно здесь начинается запрос на Менеджмент 4.0: что, если ИИ возьмёт на себя часть этой интерпретации? Не вместо руководителя — а рядом с ним.

3.6. Практическая линия: цифровизация как фундамент, а не финал

Многие компании совершают одну и ту же ошибку: воспринимают цифровизацию как конечную цель.

Внедрили CRM — значит, продажи управляются. Внедрили BI — значит, решения принимаются на данных. Внедрили таск-трекер — значит, проекты под контролем.



В реальности — не всегда. CRM может быть заполнена формально. BI может показывать запаздывающие показатели. Таск-трекер может стать свалкой задач без приоритетов. Корпоративный портал — архивом, который никто не читает.

Цифровые системы Менеджмента 3.0 создают фундамент для Менеджмента 4.0. Без них ИИ часто не на что опереться: если данные не собираются, процессы не описаны, а решения живут в устных договорённостях — ИИ будет работать на слабом основании.

Но сами по себе системы не делают организацию умной. Цифровизация даёт видимость. Интеллектуализация даёт понимание. Это разные вещи.

3.7. Кейс: «РитейлДата» и ловушка управляемости

Через три года активной цифровизации «РитейлДата» имела всё: ERP, CRM, BI, систему лояльности, складскую аналитику, HR-дашборд. На презентациях выглядело впечатляюще.

Но качество решений не улучшилось пропорционально объёму данных.

Картина была такая: разные подразделения спорили о причинах одних и тех же отклонений. Отчёты хорошо описывали прошлое, но плохо помогали понять будущее. Сотрудники на местах не понимали, как их действия связаны с дашбордами. Аналитики были перегружены запросами на ручные объяснения. Стратегические решения всё равно принимались интуитивно.

Компания попала в ловушку Менеджмента 3.0: данные есть, но механизма превращения данных в согласованное управленческое действие — нет.

Первый шаг к Менеджменту 4.0 для «РитейлДаты» выглядел не как покупка новой системы, а как изменение вопроса. Раньше вопрос был: «Что показывают данные?» Новый вопрос стал: «Почему это произошло — и что с этим делать?»

Для ответа на второй вопрос нужен был другой тип участника в управленческом контуре. Не просто система, которая хранит и отображает. А система, которая анализирует, объясняет и предлагает сценарии.

Так в организации появилось место для ИИ — не как инструмента автоматизации, а как со-агента понимания.

3.8. Схема главы: где находится разрыв

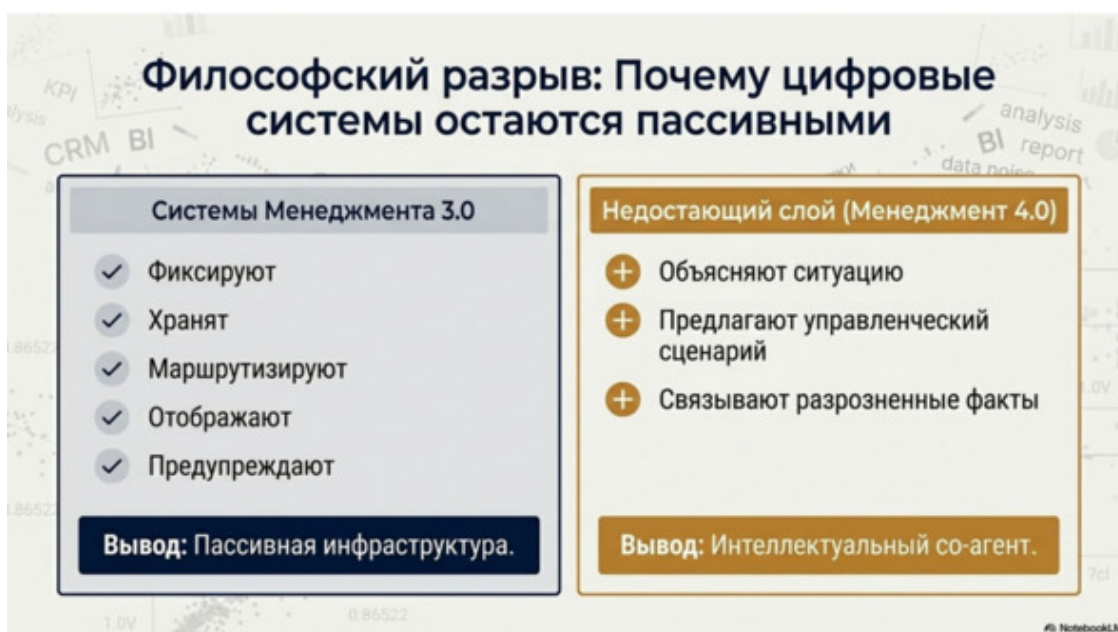
Логика Менеджмента 3.0 выглядит разумно:

Действия сотрудников → Цифровой след → Метрики → Аналитика → Решение

Но на практике между «аналитикой» и «решением» зияет провал:

Данные есть → Понимания может не быть Метрики есть → Причины могут оставаться неясными Системы есть → Управляемость может не расти Отчёты готовы → Решения всё равно принимаются интуитивно

Именно в этот провал входит Менеджмент 4.0. ИИ не заменяет руководителя — он помогает перебросить мост между данными и пониманием.



3.9. Ошибки Менеджмента 3.0

Ошибка 1. Считать наличие данных управлением на данных. Данные должны влиять на решения, а не просто отображаться на экране.

Ошибка 2. Путать метрику с целью. Метрика измеряет аспект реальности, но не заменяет смысл деятельности. Когда метрика становится целью, сотрудники начинают управлять метрикой — а не тем, что за ней стоит.

Ошибка 3. Создавать слишком много дашбордов. Когда показателей слишком много, руководитель перестаёт видеть главное. Избыток информации — это не прозрачность, это шум.

Ошибка 4. Автоматизировать отчётность, не меняя логику решений. Если решения принимаются по-старому, цифровизация становится декорацией. Красивые дашборды не меняют культуру мышления автоматически.

Ошибка 5. Давать автономию без общей картины. Автономные сотрудники могут действовать активно и при этом несогласованно. Автономия без системного видения порождает оптимизацию локальных показателей за счёт общего результата.

Ошибка 6. Внедрять ИИ поверх грязных данных. ИИ не исправит фундаментальные проблемы качества данных — он их усилит. Если в CRM мусор, ИИ-аналитика произведёт умно оформленный мусор.



3.10. Что из Менеджмента 3.0 нужно взять с собой

Менеджмент 4.0 невозможен без наследия тройки. Цифровой след процессов, культура работы с данными, автономия сотрудников, прозрачность метрик, процессное мышление, интеграция систем — всё это остаётся. Это фундамент.

Задача следующего шага — не заменить этот фундамент, а надстроить над ним интеллектуальный слой. Превратить цифровую инфраструктуру в среду, где данные не просто хранятся и отображаются, а помогают понимать, объяснять и действовать.

3.11. Инструмент главы: карта цифровых систем

Прежде чем двигаться к Менеджменту 4.0, полезно честно оценить, что уже есть. Заполните таблицу по ключевым системам вашей компании.

Инструмент 1: Аудит цифровой инфраструктуры

Система	Какие данные хранит	Реальное влияние на решения	Потенциал для ИИ
CRM			
ERP			
BI-аналитика			
Таск-трекер			
Документооборот			
База знаний			

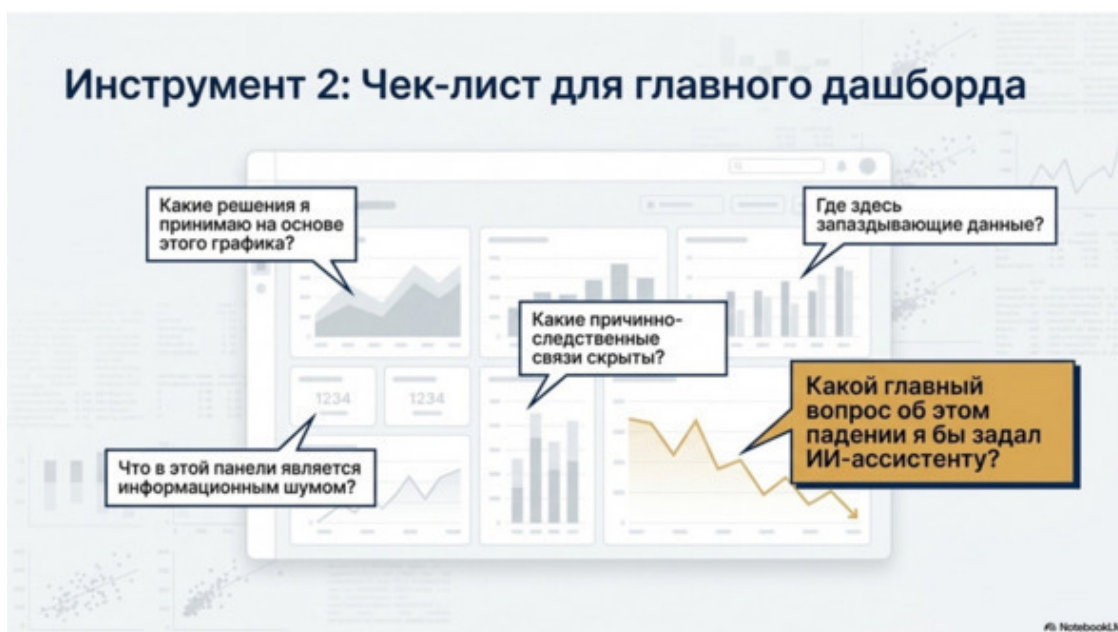
Диагностика: Отметьте системы, которые существуют исключительно для генерации отчётов, но не меняют ваших управленческих действий.

После заполнения задайте себе два вопроса:

Какие из этих систем реально влияют на решения — а какие существуют преимущественно для отчётности?

В каких из них данные достаточно чистые, чтобы на них мог опереться ИИ?

Ответы на эти вопросы покажут, где вы находитесь на пути к Менеджменту 4.0 — и с чего стоит начинать.



3.12. Выводы главы

Менеджмент 3.0 сделал организацию цифровой сетью с автономными сотрудниками и прозрачными метриками.

Его главная слабость — разрыв между данными и пониманием: цифры есть, причины остаются предметом споров.

Цифровые системы формируют то, что мы видим — и тем самым частично управляют нашим мышлением. Это новый тип субъектности, который Менеджмент 3.0 не осмыслил.

Руководитель 3.0 становится интерпретатором данных.

Это важная роль, но когнитивно затратная.

Цифровизация — необходимое условие для Менеджмента 4.0, но не достаточное. Данные без интеллектуального слоя остаются сырьём, а не управленческим ресурсом.

Менеджмент 4.0 начинается там, где появляется со-агент, способный превращать данные в объяснения, сценарии и организационное обучение. Этот со-агент — ИИ.



Глава 4. Менеджмент 4.0: ИИ как со-агент управления

*«Человеческая рациональность ограничена». Герберт Саймон,
«Административное поведение»*

4.1. Сцена: ИИ уже в компании — но управление ещё старое

В компании «СервисПлюс» сотрудники вовсю используют ИИ. Маркетологи генерируют тексты. Продавцы просят ИИ подготовить письма клиентам. HR пишет описания вакансий. Юристы проверяют формулировки. Руководители иногда просят ИИ собрать структуру презентации или резюмировать совещание.

На первый взгляд кажется: компания уже вошла в эпоху искусственного интеллекта.

Но при ближайшем рассмотрении картина другая. ИИ используется хаотично: нет единых правил, нет понимания, какие данные можно загружать, нет оценки качества ответов. Никто не назначен владельцем ИИ-сценариев. Нет связи между ИИ-инструментами и реальными процессами компании. Каждый сотрудник работает сам по себе. Когда ИИ ошибается — никто этого не замечает системно.

Это ещё не Менеджмент 4.0. Это хаотичная цифровизация с новым интерфейсом.



Менеджмент 4.0 начинается не тогда, когда сотрудники открыли нейросеть. Он начинается тогда, когда ИИ встроен в управленческие контуры организации: планирование, коммуникации, контроль, принятие решений, управление знаниями, клиентский сервис, развитие людей. Когда для ИИ определены роли, данные, правила, владельцы и метрики. Когда ИИ — не игрушка, а участник системы.

4.2. Что перестаёт работать в старой модели

Прежде чем говорить о новом, стоит честно назвать, что сломалось в старом.

Классический менеджмент предполагал, что руководитель — главный обработчик информации в организации. Он собирает данные, анализирует, принимает решение, транслирует его вниз и контролирует исполнение. Эта модель работала, пока объем информации был управляемым, скорость изменений — предсказуемой, а число решений в единицу времени — конечным.

Сегодня всё три условия нарушены одновременно. Данных больше, чем любой руководитель способен обработать. Скорость изменений требует решений быстрее, чем позволяет иерархия. А число вопросов, требующих внимания, давно превысило человеческую пропускную способность.

В результате возникает знакомая патология: руководитель становится узким местом. Решения задерживаются. Сотрудники ждут. Данные копятся, но не превращаются в выводы. Встречи множатся, но не заменяют мышление. Организация работает медленнее, чем требует рынок.

ИИ появляется не как мода и не как технологический эксперимент. Он появляется как ответ на реальный управленческий кризис: один человек больше не справляется с ролью главного процессора.



4.3. Почему ИИ — это не просто новый софт

Прежде чем двигаться дальше, важно понять одно фундаментальное отличие. Оно меняет всю логику внедрения.

Обычное программное обеспечение работает по заранее заданной логике. Оно выполняет операции, которые были спроектированы разработчиками: сохранить запись, рассчитать показатель, провести документ по маршруту, показать отчет, отправить уведомление. CRM не предлагает интерпретацию сделки. ERP не спрашивает, почему упала маржинальность. Таск-трекер не предупреждает о риске срыва проекта — он просто хранит задачи.

ИИ работает иначе. Он работает с языком, контекстом, вероятностями и смысловыми связями. Он может обобщать большие объемы информации, отвечать на вопросы по документам, генерировать варианты, классифицировать обращения, находить закономерности, объяснять данные, формировать гипотезы, имитировать экспертное рассуждение и взаимодействовать с человеком в диалоге.

Молоток не предлагает, куда забить гвоздь. Таблица не спрашивает, почему упала маржинальность. Календарь не анализирует, какие встречи бесполезны. А ИИ — может. Именно эта способность участвовать в мышлении, а не только в исполнении, и делает разговор о нём управленческим, а не техническим.

4.4. От инструмента к со-агенту: в чём разница

Инструмент пассивен. Он ждёт, пока его возьмут в руку. Он выполняет ровно то, что ему говорят, не больше и не меньше. Инструмент не имеет цели — он только служит цели человека.

Со-агент другой. Он участвует в действии более активно: может поддерживать цель, удерживать контекст, предлагать следующий шаг, предупреждать о риске, задавать уточняющий вопрос. Со-агент не просто отвечает на запросы — он вносит вклад в процесс.

ИИ-со-агент в управлении может выступать в разных ролях: справочника, ассистента, аналитика, редактора, критика, координатора, рекомендателя, контролёра отклонений или агента с ограниченной автономией. Важно, что эти роли не исключают друг друга и не фиксированы: один и тот же ИИ в одном процессе может быть аналитиком, в другом — рекомендателем, в третьем — координатором.

Переход от инструмента к со-агенту происходит постепенно. Сначала ИИ отвечает на запросы. Потом начинает видеть процесс. Затем предлагает улучшения. И только после этого может получать ограниченное право действовать самостоятельно. Торопиться с последним шагом — одна из самых распространённых управленческих ошибок.



4.5. Смена субъектности: кто теперь управляет

Здесь мы подходим к самому важному вопросу главы. Не техническому и не практическому — философскому. Он звучит просто: кто является субъектом управления в организации с ИИ?

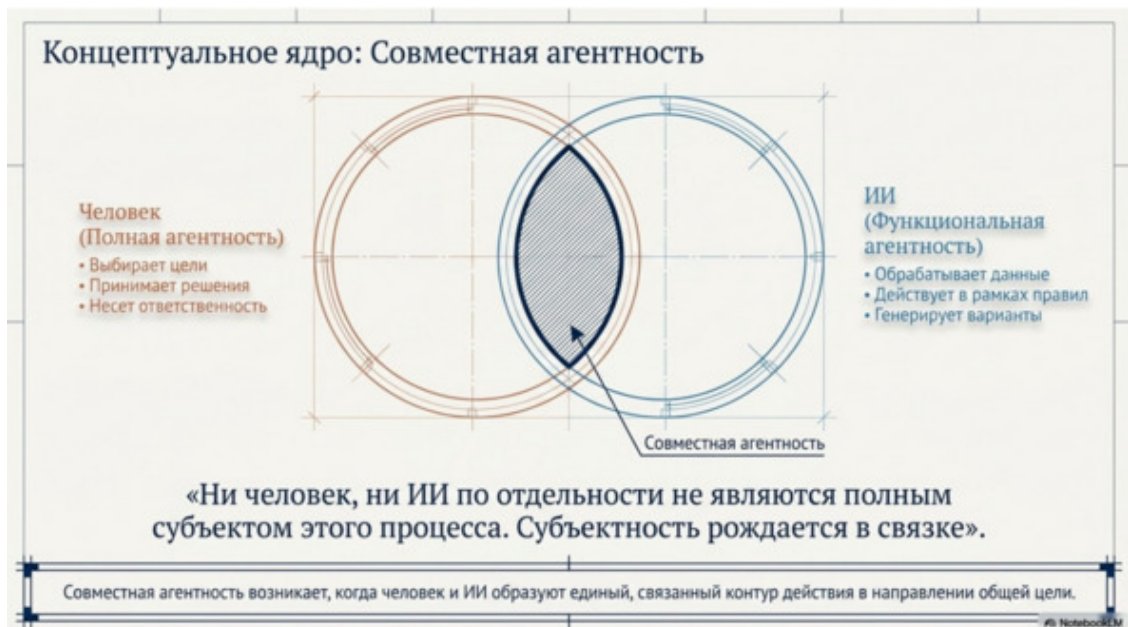
В классическом менеджменте ответ очевиден: руководитель. Или управленческая команда. Именно они воспринимают реальность, анализируют, принимают решения, координируют и несут ответственность. Все остальное — инструменты.

В Менеджменте 4.0 этот ответ перестаёт быть точным. ИИ начинает выполнять функции, которые раньше относились исключительно к субъекту управления: видеть данные, выявлять закономерности, интерпретировать контекст, предлагать решения, инициировать действия, контролировать отклонения. ИИ не просто хранит информацию — он участвует в её обработке и в подготовке управленческого действия.

Значит ли это, что ИИ становится субъектом? Нет. ИИ не несёт ответственности, не задаёт ценностей, не видит смысла — только данные и вероятности. Но он уже не просто инструмент. Он — со-агент: участник управленческого контура, который влияет на то, какие решения принимаются и как.

Субъектность в Менеджменте 4.0 становится распределённой. Решение рождается не только в голове руководителя — оно возникает на пересечении человеческого опыта, данных, аналитики ИИ, командного суждения, ценностей и контекста. Это и есть гибридный полисубъект.

Ключевое следствие: человек всегда остаётся конечным носителем ответственности. ИИ может участвовать в мышлении — но не может быть последним словом. Это не ограничение технологии. Это принципиальная позиция Менеджмента 4.0.



4.6. Совместная агентность: как это работает на практике

Ключевое понятие этой главы — совместная агентность. Это не красивая метафора, а описание реального механизма.

Агентность — способность действовать в направлении цели. Человек обладает агентностью полностью: может выбирать цели, принимать решения, менять поведение, нести ответственность. ИИ обладает ограниченной функциональной агентностью: он может действовать в рамках заданной цели, данных, правил и инструментов, но не выбирает цели самостоятельно и не несёт ответственности за последствия.

Совместная агентность возникает, когда человек и ИИ образуют связанный контур действия. Вот как это выглядит в реальном управленческом процессе:

Руководитель задаёт цель: снизить отток клиентов. ИИ анализирует обращения, историю покупок и причины жалоб.

Команда проверяет гипотезы ИИ и добавляет контекст, который не виден в данных. ИИ предлагает сегменты риска и сценарии удержания. Руководитель выбирает допустимые меры — с учётом ценностей, этики и стратегии. Агент запускает персонализированные коммуникации в рамках утверждённых правил. Система измеряет результат. Команда корректирует стратегию на основе данных.

Ни человек, ни ИИ по отдельности не являются полным субъектом этого процесса. Субъектность рождается в связке.

Обратите внимание: в этой схеме нет момента, когда человек «уходит» и доверяет всё ИИ. Руководитель задаёт цель и принимает финальное решение о допустимых мерах — это не делегируется. ИИ анализирует и действует в рамках правил — это не требует постоянного ручного вмешательства. Между этими двумя полюсами и существует совместная агентность.

Важно также понять, что происходит, если цикл обратной связи не замкнут. Если результат не измеряется — система не учится. Если данные не возвращаются к следующему циклу планирования — ИИ продолжает работать по устаревшим моделям. Совместная агентность — это не статическая конструкция, а живой обучающийся контур.



4.7. Практическая линия: ИИ в управленческих контурах

ИИ должен внедряться не в абстрактную «компанию», а в конкретные управленческие контуры. Ошибка многих руководителей — говорить «давайте внедрим ИИ» без ответа на вопрос: куда именно и зачем.

Семь базовых контуров, в которые ИИ встраивается в первую очередь:

Контур коммуникаций — ИИ готовит повестки, протоколы, резюме встреч, задачи, письма. Это самый быстрый вход с минимальным риском. Большинство компаний начинают именно здесь и получают первый ощутимый результат уже через несколько недель.

Контур контроля — ИИ отслеживает отклонения от плана, сигнализирует о рисках, помогает искать первопричины проблем. Здесь важна качество данных: если данные плохие, ИИ будет отслеживать иллюзию контроля.

Контур клиентского сервиса — ИИ классифицирует обращения, готовит ответы, выявляет повторяющиеся проблемы. Хорошая точка входа для компаний с высоким объёмом входящих запросов.

Контур принятия решений — ИИ готовит варианты, сравнивает сценарии, выявляет аргументы за и против. Этот контур требует зрелости данных и управленческой культуры — в него не стоит заходить первым.

Контур планирования — ИИ помогает анализировать данные, строить сценарии, прогнозировать ресурсы и риски. Требует хорошей базы исторических данных.

Контур знаний — ИИ индексирует документы, отвечает на вопросы, связывает решения, сохраняет опыт. Один из наиболее недооценённых контуров: корпоративная память перестаёт зависеть от конкретных людей.

Контур развития людей — ИИ помогает с обучением, обратной связью, индивидуальными траекториями. Самый деликатный контур — здесь особенно важна прозрачность для сотрудников.

Не нужно начинать со всех семи сразу. Оптимальная стратегия входа: коммуникации и контроль дают быстрый результат при низком риске. Принятие решений и развитие людей — более сложные контуры, требующие зрелости системы и доверия команды.



4.8. Кейс: «СервисПлюс» строит первый ИИ-контур

«СервисПлюс» оказывает техническую поддержку корпоративным клиентам. Каждый день компания получает сотни обращений: вопросы по настройке, жалобы, заявки на доработку, просьбы о документах, сообщения об ошибках.

Сначала всё было как обычно: сотрудники использовали ИИ индивидуально. Кто-то просил улучшить текст ответа, кто-то — резюмировать длинное письмо клиента, кто-то — перевести техническое описание на понятный язык. Полезно, но хаотично.

Затем руководитель сервиса сделал шаг, который и отличает Менеджмент 4.0 от просто «использования нейросетей»: он решил встроить ИИ в процесс системно.

Был создан ИИ-ассистент первой линии поддержки. Его задачи были чётко определены: классифицировать обращения, предлагать шаблон ответа, искать похожие случаи в базе знаний, выделять признаки срочности, формировать краткое резюме для специалиста, предлагать, кому передать сложную заявку.

Первый этап — нулевая автономия. Ассистент ничего не отправлял клиенту самостоятельно. Все ответы проверял сотрудник. Задача этапа: не ускорить процесс, а собрать данные.

Через два месяца компания знала: какие подсказки были полезны, где ИИ ошибался, какие категории заявок можно обрабатывать быстрее.

Второй этап — ограниченная автономия. После анализа данных ассистенту дали право автоматически отвечать на типовые вопросы при выполнении трёх условий: уверенность классификации высокая, ответ основан на утверждённой базе знаний, клиентский риск низкий. Всё остальное по-прежнему проходило через сотрудника.

Результат: ассистент прошёл путь от инструмента к рекомендателю, затем к агенту с ограниченной автономией. Время ответа на типовые запросы сократилось в три раза. Сотрудники освободили время для сложных случаев. Качество ответов стало измеримым.

Это и есть практический переход к Менеджменту 4.0: не «давайте купим нейросеть», а «давайте определим процесс, данные, правила и метрики — и встроим ИИ как участника системы».



4.9. Руководитель как архитектор взаимодействия

Архитектор не строит сам. Он проектирует систему, в которой другие строят правильно. Именно это становится главной метафорой новой роли руководителя.

Руководитель 4.0 — это тот, кто определяет правила игры между людьми и ИИ: что можно, что нельзя, что проверяется, кто отвечает. Без этих правил ИИ либо простаивает, либо действует бесконтрольно. Оба исхода одинаково плохи.

Конкретно это означает: руководитель должен уметь ответить на вопросы, которых раньше просто не существовало.

Какие задачи можно поручать ИИ, а какие нельзя ни при каких условиях? Какие данные ИИ может использовать, а к каким у него не должно быть доступа? Какие решения ИИ может только предлагать — и какие может выполнять сам? Кто проверяет результат работы ИИ? Кто отвечает за ошибку агента? Как измерять качество ИИ не в абстрактных метриках, а в управленческом результате? Как обучать сотрудников работе с ИИ так, чтобы они не боялись и не доверяли слепо?

Это не список задач на один день. Это новая управленческая компетенция, которая формируется постепенно — через практику, ошибки и пересмотр правил.

Важно понимать: нельзя просто сказать сотрудникам «используйте ИИ» и считать, что трансформация произошла. Это всё равно что сказать «используйте данные» без CRM, без аналитика и без культуры принятия решений на основе данных. Слова без системы не работают.



4.10. Уровни зрелости: от справочника к агенту

Путь ИИ в организации не бывает мгновенным. Он проходит через уровни зрелости — и попытка перескочить через уровни почти всегда заканчивается проблемами.

Большинство компаний сейчас находятся между первым и вторым уровнями. Это нормально. Главное — двигаться осознанно, а не перепрыгивать на шестой уровень без фундамента первых четырёх.



4.11. Риски перехода: что может пойти не так

Менеджмент 4.0 — не безопасная зона. У каждого уровня внедрения есть свои риски. Назовём главные — не для того чтобы напугать, а чтобы подготовиться.

Риск 1. Автоматизация хаоса. Если процесс не описан, ответственность не определена, данные плохие — ИИ не исправит систему. Он ускорит хаос. Перед внедрением ИИ в любой контур нужно сначала навести в нём порядок.

Риск 2. Агент без правил. ИИ с автономностью, но без чётко определённых ограничений — это управленческий и юридический риск. Если агент совершит ошибку в коммуникации с клиентом или примет неправомерное решение, вопрос «кто разрешил?» окажется болезненным. Правила автономности должны быть зафиксированы до, а не после инцидента.

Риск 3. Потеря качества без измерений. ИИ может давать правдоподобно звучащие, но неточные ответы. Если никто не измеряет точность, полезность и процент ошибок — деградация качества происходит незаметно. Нужны метрики с первого дня.

Риск 4. Контекстная слепота. ИИ не знает вашу компанию по умолчанию. Он не знает негласных правил, истории отношений с клиентами, культурного кода команды. Контекст нужно давать явно, структурировать и обновлять. Иначе ИИ будет давать технически правильные, но организационно неуместные ответы.

Риск 5. Убранный человек там, где он нужен. Чем выше риск решения — тем важнее человеческое утверждение. ИИ может готовить аналитику для решения об увольнении, но не может его принимать. ИИ может предлагать условия сделки, но не может их подписывать. Граница между «ИИ готовит» и «человек решает» должна быть явной и соблюдаться.

Риск 6. Потеря доверия команды. Если сотрудники не понимают, как работает ИИ в их процессах, кто проверяет его результаты и что происходит с их данными — они будут либо саботировать систему, либо принимать её выводы некритически. Оба варианта опасны. Прозрачность — обязательное условие внедрения.

4.12. Ошибки, которые совершают при переходе

Отдельно стоит назвать управленческие ошибки — то, что делают руководители, а не то, что происходит с системой.

Ошибка 1. Называть любое использование ИИ трансформацией. Если сотрудники просто генерируют тексты — это не новая модель управления. Это новый текстовый редактор.

Ошибка 2. Давать ИИ автономность без правил. Агент без ограничений создаёт риски, которые проявятся в самый неподходящий момент.

Ошибка 3. Не измерять качество ИИ. Нужно фиксировать точность, полезность, ошибки, экономию времени и влияние на результат. Без измерений нет управления.

Ошибка 4. Считать, что ИИ сам поймёт контекст компании. Контекст нужно давать, структурировать и обновлять — каждый раз.

Ошибка 5. Убирать человека из ответственных решений. Скорость не оправдывает отказ от контроля там, где цена ошибки высока.

4.13. Схема: контур совместной агентности

Цель (задаёт человек) ↓ Данные и контекст ↓ ИИ-анализ и варианты ↓ Человеческая интерпретация и проверка ↓ Решение и границы действия (утверждает человек) ↓ ИИ-исполнение или поддержка исполнения ↓ Обратная связь и измерение результата ↓ Обучение процесса → возврат к цели

Схема читается как цикл, а не как линия. Обратная связь и обучение — это не конец, а вход в следующий круг. Организация, которая умеет учиться на результатах ИИ-действий, со временем улучшает и цели, и правила, и качество агентов. Именно это отличает живую систему от автоматизированного конвейера.

4.14. Практический инструмент: карта зрелости ИИ-сценария

Выберите один процесс — и заполните таблицу. Это займёт 30—40 минут, но даст ясность, которую не даст никакой стратегический документ.

Инструмент архитектора: Карта зрелости сценария 	
Выберите один процесс и спроектируйте контур взаимодействия.	
Какую управленческую боль решаем?	
Какие данные нужны ИИ?	
Что ИИ делает как справочник / ассистент / аналитик?	
Какие рекомендации ИИ может давать?	
Какие действия ИИ может выполнять сам?	
Что категорически запрещено делегировать?	
Кто проверяет результат?	
Как измеряется качество?	

© NotebookLM

4.15. Практическое задание: аудит одного процесса

Выберите один повторяющийся управленческий процесс. Например: еженедельный отчёт, обработка клиентских обращений, контроль задач, подготовка совещаний, анализ продаж.



Результат этого упражнения — не план внедрения ИИ. Результат — ясность в том, что именно вы хотите изменить и зачем.

4.16. Сессия для команды: «ИИ не игрушка, а участник процесса»

Проведите командную встречу на 90 минут по следующей структуре:

Шаг 1 (15 мин). Каждый участник выписывает, как он уже использует ИИ в своей работе. Без оценок — просто факты.

Шаг 2 (15 мин). Команда группирует сценарии по управленческим контурам: коммуникации, контроль, аналитика, клиентский сервис, знания.

Шаг 3 (20 мин). Для каждого сценария команда оценивает риск: что произойдёт, если ИИ ошибётся? Низкий, средний, высокий.

Шаг 4 (20 мин). Команда выбирает один сценарий с высокой ценностью и низким риском для системного пилота. Не самый амбициозный — а самый управляемый.

Шаг 5 (20 мин). Для выбранного сценария фиксируются: владелец, данные, правила проверки, метрики качества, дата первого разбора результатов.

Почему именно такая последовательность? Потому что она отделяет «мы используем ИИ» от «мы управляем ИИ». Первое — это факт. Второе — это решение.



4.17. Выводы главы

Менеджмент 4.0 начинается не с использования ИИ, а с его встраивания в управленческие контуры — с правилами, данными, ролями и метриками.

ИИ качественно отличается от обычного программного обеспечения: он работает с контекстом, языком и вариантами решений, а не только с заранее заданной логикой.

Переход от инструмента к со-агенту — постепенный. Справочник → ассистент → аналитик → рекомендатель → агент. Перескакивать уровни опасно.

Субъектность в Менеджменте 4.0 становится распределённой. Решение рождается на пересечении человеческого опыта, данных и ИИ-аналитики. Но ответственность остаётся за человеком — всегда.

Совместная агентность — это не метафора, а рабочий механизм: замкнутый цикл, в котором человек задаёт цели и принимает решения, а ИИ анализирует и действует в рамках правил.

Руководитель 4.0 — архитектор взаимодействия. Его задача — не использовать ИИ, а проектировать систему, в которой люди и ИИ работают вместе эффективно и безопасно.

Автоматизация хаоса опасна. Перед внедрением ИИ — навести порядок в процессе. После внедрения — измерять качество и пересматривать правила.



Часть II. Гибридный полисубъект: новая модель организации

Глава 5. Что такое гибридный полисубъект

«Формальная организация возникает тогда, когда люди способны общаться, готовы действовать совместно и имеют общую цель».
Честер Барнард, «Функции руководителя»

5.1. Сцена: решение, которое принял не один человек

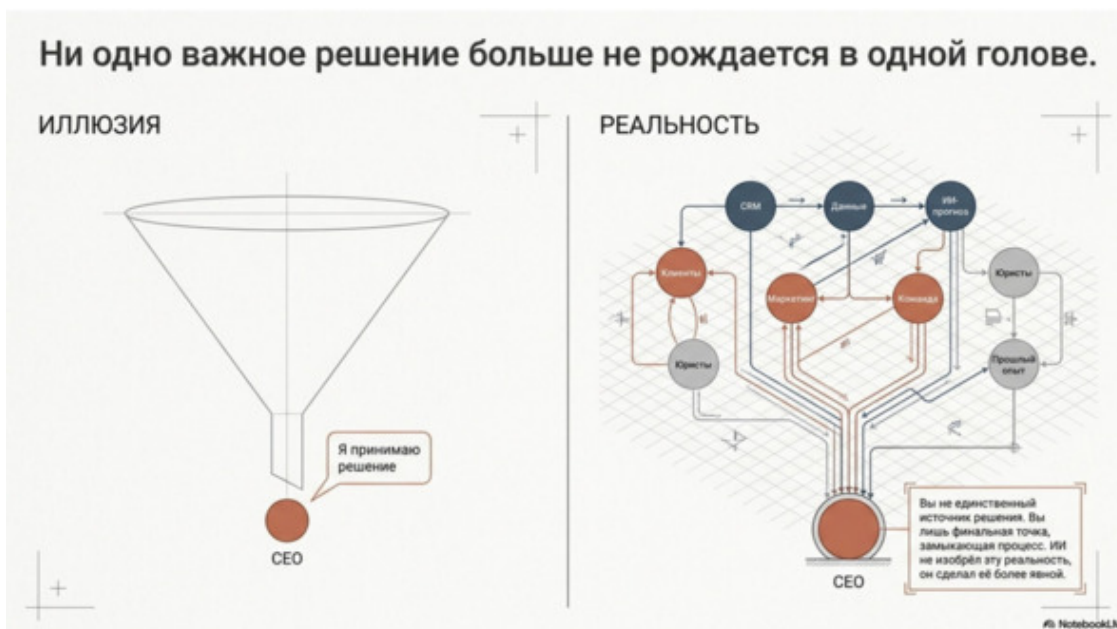
Совет руководителей обсуждает запуск нового направления. На столе — финансовая модель, анализ рынка, данные CRM, отчёты клиентских интервью, юридическое заключение, прогноз ИИ-системы, мнение продуктовой команды и стратегические ограничения собственника.

Генеральный директор задаёт вопрос: «Кто на самом деле принимает это решение?»

Формально — он. Именно он подпишет и возьмёт ответственность. Но по существу решение рождается не только в его голове. Оно формируется в сети: аналитиков, клиентов, данных, алгоритмов, экспертов, регламентов, прошлых ошибок, рыночных сигналов и ценностей компании.

Это не индивидуальное решение. Это результат работы сложной системы.

В Менеджменте 4.0 такую систему мы называем гибридным полисубъектом.



5.2. Неудобный вопрос про субъектность

Вот вопрос, который стоит задать себе честно: когда вы подписываете решение — вы его принимаете? Или только утверждаете то, что уже сформировалось без вас?

Скорее всего — второе. И это не слабость. Это нормальная управленческая реальность.

Ни одно важное решение не рождается в одной голове. Оно созревает в сети: финансовый директор дал цифры, клиент прислал сигнал, данные CRM показали тренд, юрист назвал ограничение, команда высказала сомнение, прошлый провал добавил осторожности.

Вы — финальная точка. Но не единственный источник.

Это и есть полисубъектность. Не философский термин, а описание того, как на самом деле работают организации.

ИИ не изобрёл эту реальность. Он сделал её более явной — и добавил в неё нового участника, который не устаёт, не забывает и не боится сказать неудобное число.

5.3. Почему «кто решает» — сложнее, чем кажется

Возьмём решение о запуске продукта. Кто его принял?

Клиенты — они дали сигнал спроса. Маркетинг — сформулировал гипотезу. Финансовый директор — сказал, сколько это стоит. Юрист — назвал условия. Команда — описала, как это реализовать. CRM — показала, у каких сегментов это купят. Прошлый провал — добавил осторожности. Генеральный — сказал «запускаем».

Если спросить: «Кто принял решение?» — ответ будет: генеральный. Но если спросить: «Кто сформировал это решение?» — ответ совсем другой.

Организация всегда действовала через множество участников: людей, роли, данные, нормы, опыт, культуру. ИИ — новый участник в этом списке. Принципиально новый, потому что он обладает другой природой агентности:

он обрабатывает объёмы данных, недоступные человеку;

он не устаёт и не теряет контекст;

он не боится говорить неудобное;

он может участвовать в десятках процессов одновременно.

Но у него нет смысла, ценностей, ответственности и понимания того, что за каждым решением стоят люди.

Поэтому организация будущего — это не машина, которой управляет алгоритм. Это гибридная система, где человек и ИИ действуют совместно, каждый делая то, что умеет лучше.

5.4. Почему «ИИ управляет компанией» — это не про нас

Важно сказать прямо: гибридный полисубъект — не компания, которой управляет ИИ.

ИИ силен в анализе данных, поиске паттернов, генерации вариантов и поддержке процессов. Но он не понимает, что значит потерять доверие ключевого клиента. Он не чувствует, когда команда на грани выгорания. Он не знает, почему именно этот рынок важен для вас стратегически — даже если цифры говорят обратное.

Принцип Менеджмента 4.0 не «пусть алгоритм решает». Принцип другой:

ИИ усиливает коллективное мышление. Человек удерживает смысл и ответственность.

Это не слоган. Это разграничение труда между разными типами агентов. И именно это разграничение — главная управленческая задача руководителя 4.0.

5.5. Как выглядит гибридный полисубъект

Гибридный полисубъект — это не оргструктура и не список инструментов. Это реальная система, через которую организация воспринимает, думает, решает и действует.

В неё входят:

Люди — несут цели, ценности, опыт, ответственность.

ИИ-агенты — анализируют, рекомендуют, координируют, исполняют рутину.

Данные — нервная система организации — без них ИИ слеп

Процессы — задают форму действия: кто, что, когда, по каким правилам

Корпоративная память — опыт прошлых решений, ошибок, успехов

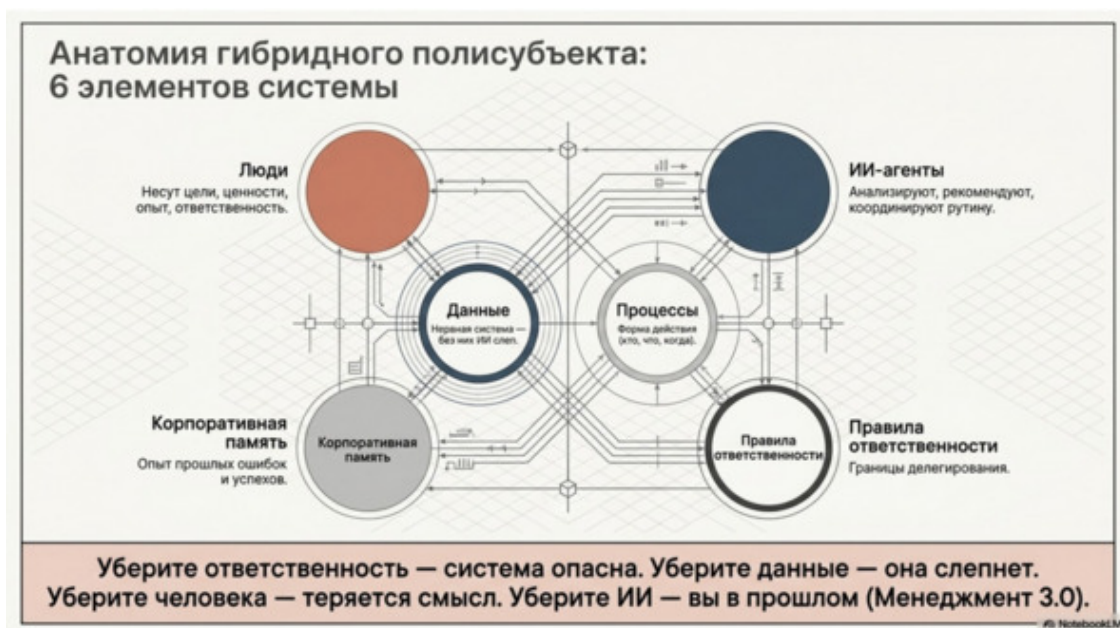
Правила ответственности — кто за что отвечает, что можно делегировать ИИ, что — нет.

Уберите ответственность — система становится опасной. Уберите данные — она слепнет.

Уберите человека — она теряет смысл. Уберите ИИ — вы остаётесь в Менеджменте 3.0.

Контур формирования решения в гибридном полисубъекте:

Сигнал → Данные (сбор и структурирование) → ИИ-анализ (паттерны, варианты, прогнозы) → Экспертная интерпретация (смысл, контекст, ценности) → Обсуждение (проверка, уточнение, конфликты интересов) → Решение (человек берёт ответственность) → Действие → Обратная связь → возврат в систему обучения



5.6. Как увидеть гибридный полисубъект в вашей компании

Теория становится управленческим инструментом, когда её можно применить к конкретному решению.

Возьмите любое важное решение последних трёх месяцев и ответьте на вопросы:

Кто формулировал цель?

Кто собирал данные?

Кто интерпретировал информацию?

Кто предлагал варианты?

Кто влиял на решение неформально?

Какие системы задавали ограничения?

Какие ИИ-инструменты участвовали (или могли бы)?

Кто утверждал?

Кто нёс ответственность?

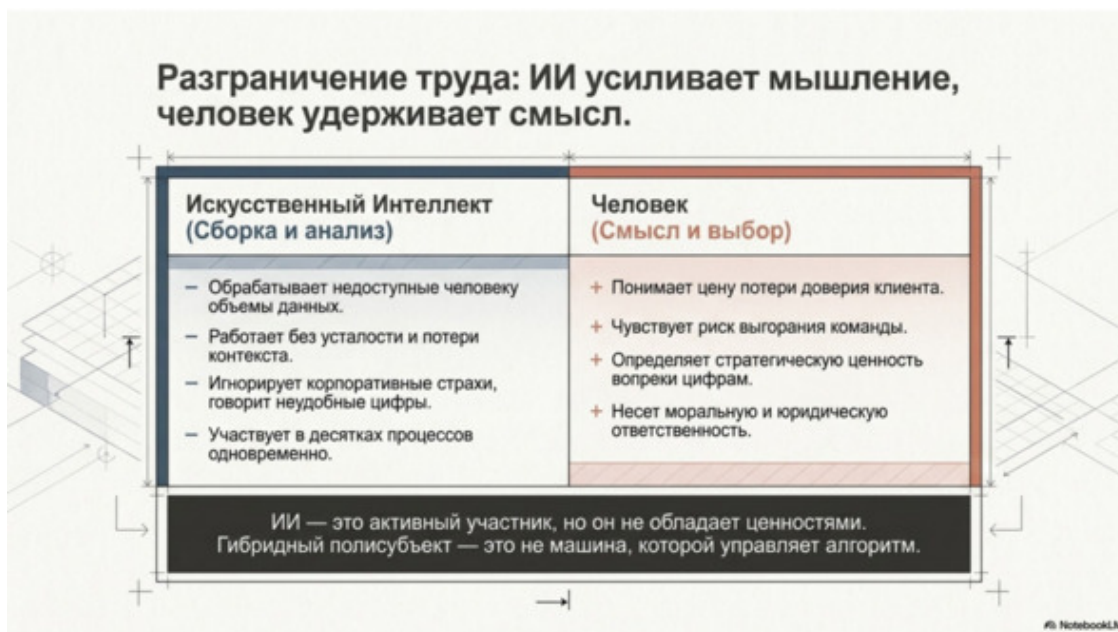
Кто учился на результате?

Разберём это на примере «НоваКонсалт» из раздела 5.8. Там управляющий партнёр официально принял решение о запуске нового направления. Но если пройти по вопросам выше

— реальная картина другая: маркетинг дал данные о спросе, продажи принесли запросы клиентов, юристы назвали риски, финансовый директор посчитал экономику, ИИ составил карту конкурентов, база знаний показала похожие проекты.

Управляющий партнёр не принял решение. Он замкнул его — взял ответственность за то, что сформировала система.

Это и есть гибридный полисубъект в действии. И именно так будет приниматься всё больше решений в Менеджменте 4.0.



5.7. Как меняется роль руководителя

Если субъектность распределена — не означает ли это, что руководитель становится менее важным?

Нет. Он становится важным по-другому.

Раньше руководитель был главным обработчиком информации. Он читал отчёты, принимал решения, давал команды. Его ценность — в скорости и качестве личного суждения.

В Менеджменте 4.0 ИИ берёт на себя значительную часть обработки информации. Это освобождает руководителя от рутины — и одновременно ставит перед ним более сложную задачу.

Руководитель гибридного полисубъекта — это архитектор системы.

Он:

задаёт цель и критерии;

проектирует, какие данные собирает система и как они интерпретируются;

определяет границы ИИ — что он может делать сам, что — только с согласованием;

соединяет разные точки зрения в единое решение;

разрешает конфликты между данными, интересами и ценностями;

принимает ответственность.

Он не дирижёр, который контролирует каждую ноту. Он архитектор концертного зала, где музыканты (люди и ИИ) могут играть хорошо — потому что пространство устроено правильно.

Что конкретно это значит на практике? Например: если два ИИ-агента дают противоречивые рекомендации — не программист решает этот конфликт. Руководитель. Потому что за

противоречием данных всегда стоит вопрос о ценностях и приоритетах компании. А это — только человеческое.



5.8. Кейс: стратегическое решение в «НоваКонсалт»

Компания «НоваКонсалт» — управленческий консалтинг. Руководство рассматривает запуск нового направления: ИИ-ассистенты для юридических департаментов клиентов.

Формально решение принимает управляющий партнёр. Реальная картина:

Маркетинг — собрал данные о спросе: 40% входящих запросов за квартал касались автоматизации юридической рутины.

Продажи — принесли 3 конкретных запроса от действующих клиентов.

Юристы — оценили регуляторные риски, назвали два ограничения.

Финансовый директор — посчитал экономику: выход на окупаемость через 14 месяцев при консервативном сценарии.

Команда продукта — описала MVP за 6 недель.

ИИ — проанализировал открытые материалы, сформировал карту конкурентов: 4 игрока на рынке, двое запустились за последние полгода.

База знаний — показала похожий проект двухлетней давности: он провалился из-за недооценки интеграционных затрат.

Партнёры — обсудили стратегическое соответствие: сошлись, что направление вписывается в позиционирование.

Управляющий партнёр принял решение запускать — с одной поправкой: выделить отдельный бюджет на интеграцию, учтя прошлый провал.

Кто принял решение? Формально — управляющий партнёр. Реально — гибридный полисубъект. Партнёр замкнул процесс и взял ответственность.



5.9. Риски гибридного полисубъекта

Распределённая субъектность — мощная идея. Но она несёт реальные управленческие риски.

Риск 1. Ответственность растворяется. Если «решила система» — кто отвечает? Никто. Это не абстрактная угроза: когда ИИ рекомендует, аналитик поддерживает, команда соглашается, а директор подписывает — при провале каждый смотрит на остальных. Нужны явные правила: кто владеет решением, даже если его сформировала система.

Риск 2. Иллюзия объективности данных. ИИ не нейтрален. Он работает на тех данных, которые ему дали. Если данные неполные, смещённые или устаревшие — ИИ воспроизведёт ошибку с высокой уверенностью. Руководитель должен понимать ограничения системы, а не принимать её вывод как истину.

Риск 3. Потеря скорости при сложности. Гибридная система может создать новый вид перегруза: слишком много источников, слишком много мнений, слишком много данных. Без чёткого контура принятия решений организация начинает буксовать — теперь уже не из-за недостатка информации, а из-за её избытка.

Риск 4. Технократический крен. Если ИИ всегда умнее в цифрах — есть соблазн всё чаще доверять алгоритму и всё реже — суждению людей. Это опасно именно там, где цифры не захватывают главного: доверие, мотивация, культура, смысл.



5.10. Ошибки понимания гибридного полисубъекта

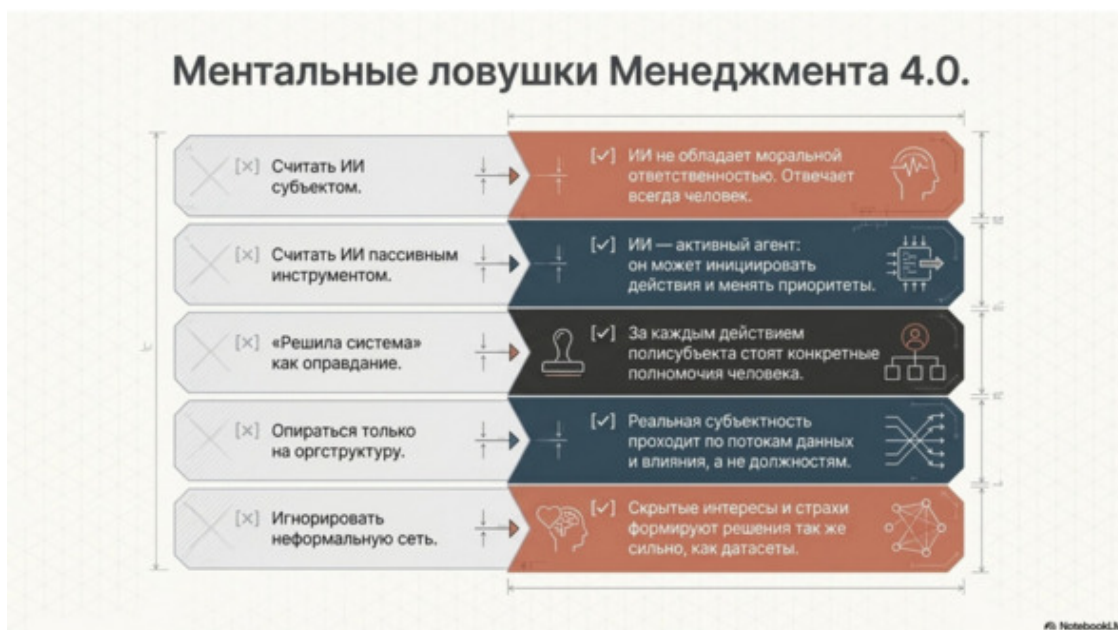
Ошибка 1. Считать ИИ субъектом как человека. ИИ не обладает моральной ответственностью. Он не может «ответить» за последствия. Человек — может.

Ошибка 2. Считать ИИ только инструментом. Инструмент пассивен. ИИ-агент может инициировать действие, предложить вариант, изменить приоритет задачи. Это другое.

Ошибка 3. Размывать ответственность. «Система решила» — не юридическая и не управленческая позиция. За каждым действием системы должен стоять человек с именем и полномочиями.

Ошибка 4. Видеть только оргструктуру. Реальная субъектность организации часто проходит не по должностным линиям, а по потокам информации, влияния и данных.

Ошибка 5. Игнорировать неформальных участников. Культура страха, прошлые обиды, скрытые интересы — они тоже формируют решения. Никакой ИИ их не видит.



5.11. Признаки зрелого гибридного полисубъекта

Организация движется к Менеджменту 4.0, если:

- ✓ решения опираются на данные и экспертное суждение — не одно без другого;
- ✓ ИИ участвует в подготовке вариантов, но не в финальном выборе без человека;
- ✓ корпоративная память используется при новых решениях;
- ✓ действия агентов логируются и аудируются;
- ✓ ответственность определена явно — не «система», а конкретный человек;
- ✓ люди понимают, что ИИ умеет и чего не умеет;
- ✓ результаты решений возвращаются в систему обучения;
- ✓ руководитель управляет архитектурой взаимодействия — не только людьми.

Выберите одно важное решение последних трёх месяцев. Заполните таблицу.

Инструмент: Карта субъектов решения.

ИНСТРУКЦИЯ:

Протестируйте одно важное решение последних 3 месяцев.

Если разрыв между формальной ролью и реальным влиянием велик — у вас уже есть гибридный полисубъект. Вопрос лишь в том, управляете ли вы им.

Участник / Элемент	Как повлиял на решение	Формальная роль	Реальное влияние	Кто несет ответственность
Руководитель				
Команда				
Эксперты				
Клиенты				
Данные/Аналитика				
ИИ-инструменты				
Регламенты				
Прошлый опыт				
Неформальная культура				

NotebookLM

5.13. Командная сессия: «Кто реально принимает решения?»



Проведите сессию с командой на 90 минут.

Выберите 3 типовых решения — разного уровня и масштаба.

Для каждого нарисуйте карту участников (используйте таблицу выше).

Отметьте: кто формальный субъект, кто реальный.

Найдите точки, где данные или ИИ могут усилить решение.

Найдите точки, где ответственность размыта.

Зафиксируйте: что мы хотим изменить в том, как мы принимаем решения?

Результат сессии — не схема. Результат — договорённость о том, как в вашей компании устроен гибридный полисубъект и кто за что отвечает.

5.14. Выводы главы

Гибридный полисубъект — это организация, в которой люди, ИИ, данные, процессы и правила ответственности совместно формируют управленческое действие.

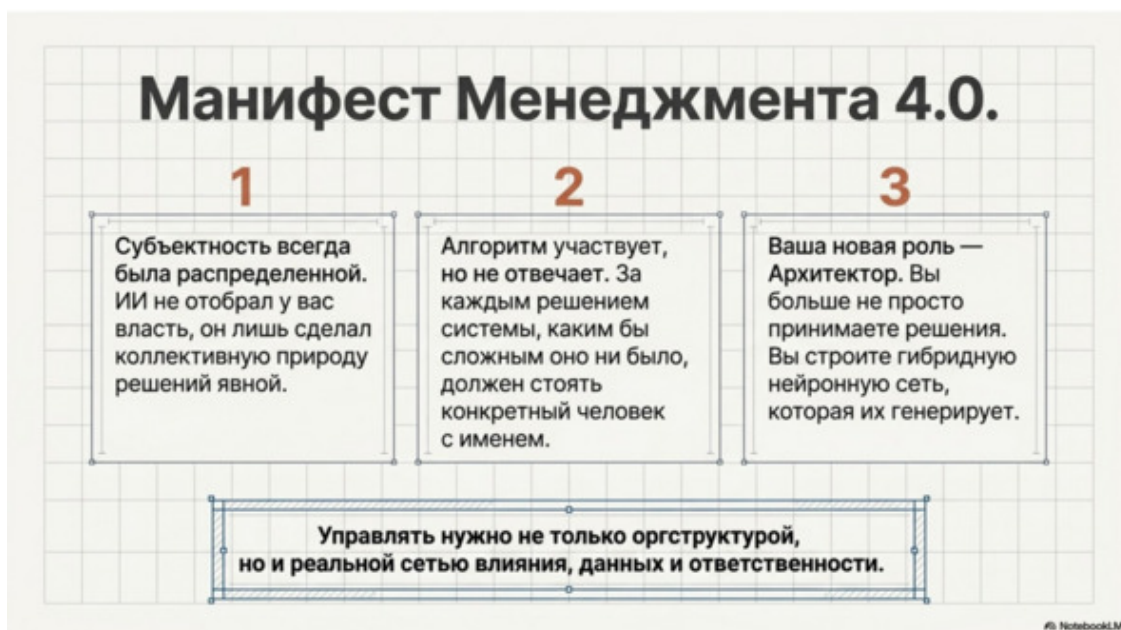
ИИ не является субъектом как человек, но получает функциональную роль в управленческом контуре — он участвует, а не просто исполняет.

Субъектность была распределённой всегда — ИИ сделал это более явным и добавил нового участника с иной природой.

Руководитель сохраняет ключевую роль — как носитель цели, смысла и ответственности, и как архитектор системы взаимодействия.

Главный управленческий риск — размытие ответственности. За каждым решением системы должен стоять человек с именем.

Управлять нужно не только оргструктурой, но и реальной сетью влияния, данных и решений — той, которая существует независимо от того, замечаете ли вы её.



Глава 6. Архитектура гибридного полисубъекта

«Обучающаяся организация — это место, где люди постоянно расширяют свою способность создавать результаты, которых они действительно хотят достичь». Питер Сенге, «Пятая дисциплина»

6.1. Сцена: компания купила ИИ, но ничего не изменилось

Директор по операциям средней IT-компании рассказал мне эту историю на управленческом форуме. Они потратили три месяца на выбор платформы, два месяца на внедрение, провели обучение, выдали всем доступы. Сотрудники экспериментировали: генерировали письма, делали резюме встреч, спрашивали совета по задачам.

Через квартал он задал простой вопрос: «Что конкретно изменилось в том, как мы работаем?»

Ответа не было.

Не потому что люди были ленивые или неграмотные. А потому что ИИ был подключён к людям, но не подключён к организации. Данные оставались в разрозненных системах. Процессы не были переосмыслены. Никто не отвечал за результат. Никто не знал, что считать успехом.

Компания купила инструмент. Но не построила систему.

Разница между этими двумя вещами — и есть тема этой главы.



6.2. Почему ИИ-инструмент без архитектуры не работает

Представьте, что вам привезли мощный двигатель от спортивного автомобиля. Он действительно мощный — триста лошадиных сил, отличная инженерия. Но он стоит посреди гаража, не подключённый ни к чему.

Куда передаётся энергия? Кто управляет? Где тормоза? Куда машина должна ехать?

Именно так выглядит ИИ-инструмент в организации без архитектуры. Возможности есть. Но организация не знает, что с ними делать системно.

Архитектура — это ответы на вопросы, которые компании обычно не задают до внедрения: кто использует ИИ и в каких процессах? На каких данных он работает? Кто проверяет его выводы? Что ему запрещено делать? Кто отвечает, если он ошибётся?

Без этих ответов ИИ остаётся набором экспериментов — иногда полезных, но не превращающихся в управленческое преимущество.

Менеджмент 4.0 требует архитектуры, а не подписки.



6.3. Кто здесь является субъектом?

Прежде чем говорить о слоях архитектуры, стоит задать более глубокий вопрос: когда ИИ встроен в управленческий процесс — кто принимает решение?

Классический ответ: человек. ИИ лишь помогает.

Но это упрощение. Если ИИ анализирует данные о продажах и предлагает перераспределить ресурсы между регионами, а руководитель соглашается с рекомендацией без глубокого пересмотра — кто на самом деле управляет?

Если ИИ-агент автоматически расставляет приоритеты задач в команде на основе метрик загрузки и дедлайнов — чьё это решение?

Ответ честный: в организации без архитектуры это вопрос без ответа. Никто не знает, где заканчивается ИИ и начинается человек. А значит, никто не знает, кто отвечает.

Архитектура гибридного полисубъекта — это не только техническая схема. Это система, которая отвечает на вопрос субъектности: кто воспринимает реальность, кто анализирует, кто решает, кто отвечает. И где в этой цепочке стоит человек, а где — ИИ.

Руководитель, который строит архитектуру, не просто настраивает программное обеспечение. Он определяет, как его организация мыслит.

Переход от подписки к проектированию субъектности

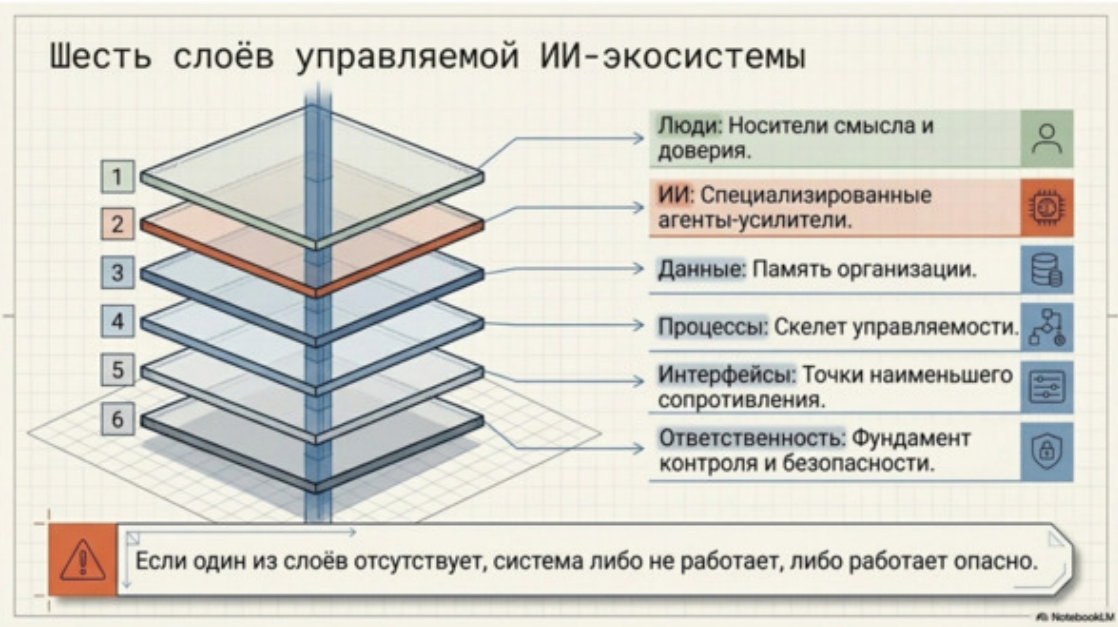
	Инструмент	Архитектура
Что мы покупаем?	Подписка на сервис.	Гибридный полисубъект.
Кто принимает решения?	Только человек (ИИ как советник).	Распределённая субъектность (ИИ анализирует и решает, человек задаёт смысл).
Зона ответственности	Никто не знает, где заканчивается ИИ.	Четкие границы, владельцы сценариев и точки аудита.

Если ИИ-агент автоматически расставляет приоритеты задач команды — чьё это решение? Руководитель определяет, как его организация мыслит.

6.4. Шесть слоёв

Архитектура гибридного полисубъекта состоит из шести слоёв. Каждый выполняет свою функцию. Если один из них отсутствует или слаб, система либо не работает, либо работает опасно.

Люди. ИИ. Данные. Процессы. Интерфейсы. Ответственность.
Разберём каждый — не как пункт списка, а как живую часть организации.



6.5. Люди: те, кто задаёт смысл

Человеческий слой — это не «пользователи системы». Это носители того, ради чего вся система существует.

Руководители ставят цели. Эксперты дают контекст, который не оцифрован. Клиенты задают реальные потребности, которые не всегда попадают в данные. Сотрудники видят то, что не видит никакой алгоритм — потому что они живут внутри процесса.

ИИ может подготовить стратегию. Но он не знает, какой компанией вы хотите стать. Он может предложить оптимальное решение. Но не может взять на себя моральный выбор. Он может написать письмо руководителю, которого увольняют. Но не может построить доверие вместо вас.

Человеческий слой не исчезает с приходом ИИ. Он становится концентрированнее: из него уходит рутинная обработка информации, но остаётся всё, что делает организацию живой — смысл, ценности, доверие, этика, ответственность.

Руководитель в этом слое — не главный обработчик данных. Он хранитель смысла и держатель ответственности.



6.6. ИИ: тот, кто усиливает

ИИ-слой — это не одна нейросеть. В зрелой архитектуре это несколько специализированных агентов, каждый из которых встроен в конкретный процесс.

Ассистент встреч, который фиксирует решения и задачи. Агент рисков, который мониторит отклонения и поднимает флаг раньше, чем проблема стала критической. Аналитическая модель, которая видит паттерны в данных продаж, недоступные человеческому взгляду. Помощник по базе знаний, который за секунды находит релевантный прецедент из тысячи прошлых решений.

Каждый агент усиливает организацию там, где человеку сложно справиться с объёмом, скоростью или сложностью информации.

Но — и это важно — каждый агент должен быть управляемым. У него должна быть цель, владелец, данные, права, ограничения и метрики качества. Агент без владельца — это ИИ, за которым никто не следит. Это опасно.

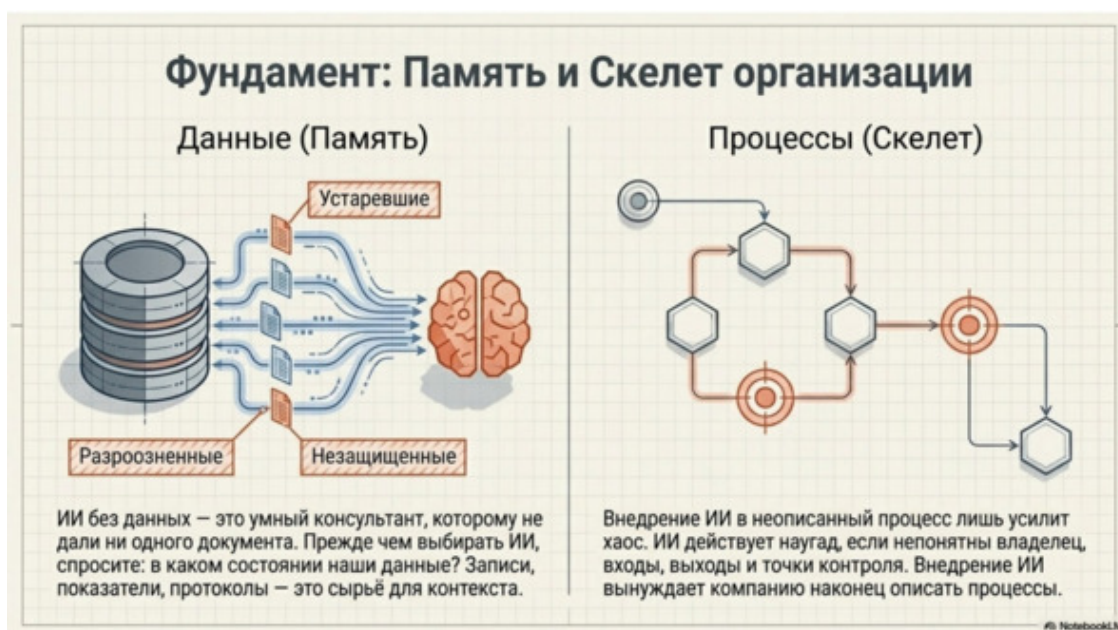
6.7. Данные: память организации

Если убрать данные из архитектуры, ИИ будет работать вслепую — как умный консультант, которому не дали ни одного документа о вашей компании. Советы будут общими, рекомендации — абстрактными, ценность — минимальной.

Данные — это организационная память. Записи встреч, задачи, сделки, обращения клиентов, финансовые показатели, протоколы, договоры, история решений. Всё это — сырьё, из которого ИИ строит понимание контекста.

Но сами данные бывают плохими. Устаревшие данные порождают ошибочные рекомендации. Разрозненные данные дают фрагментарную картину. Недоступные данные делают ИИ бесполезным. Незащищённые данные создают риски, которые могут стоить компании дороже, чем любая выгода от ИИ.

Прежде чем спрашивать «какой ИИ нам нужен?», честный вопрос — «в каком состоянии наши данные?». Во многих компаниях именно с этого и стоит начинать.



6.8. Процессы: скелет управляемости

ИИ нельзя эффективно внедрить в процесс, который не описан. Это звучит банально, но именно здесь большинство внедрений проваливаются.

Если непонятно, кто владелец процесса, какие входы и выходы, где критерии качества, где точки контроля — ИИ не улучшит процесс. Он усилит хаос, потому что будет генерировать выводы и действия внутри системы, у которой нет формы.

Процессный слой определяет, где ИИ может взять на себя повторяющуюся интеллектуальную работу, где нужна человеческая экспертиза, где решение требует подтверждения, а где оно может быть автоматическим. Без этой карты ИИ действует наугад.

Хорошая новость: внедрение ИИ часто вынуждает компанию наконец описать процессы, которые годами существовали «в голове». Это само по себе управленческая ценность.

6.9. Интерфейсы: там, где люди встречаются ИИ

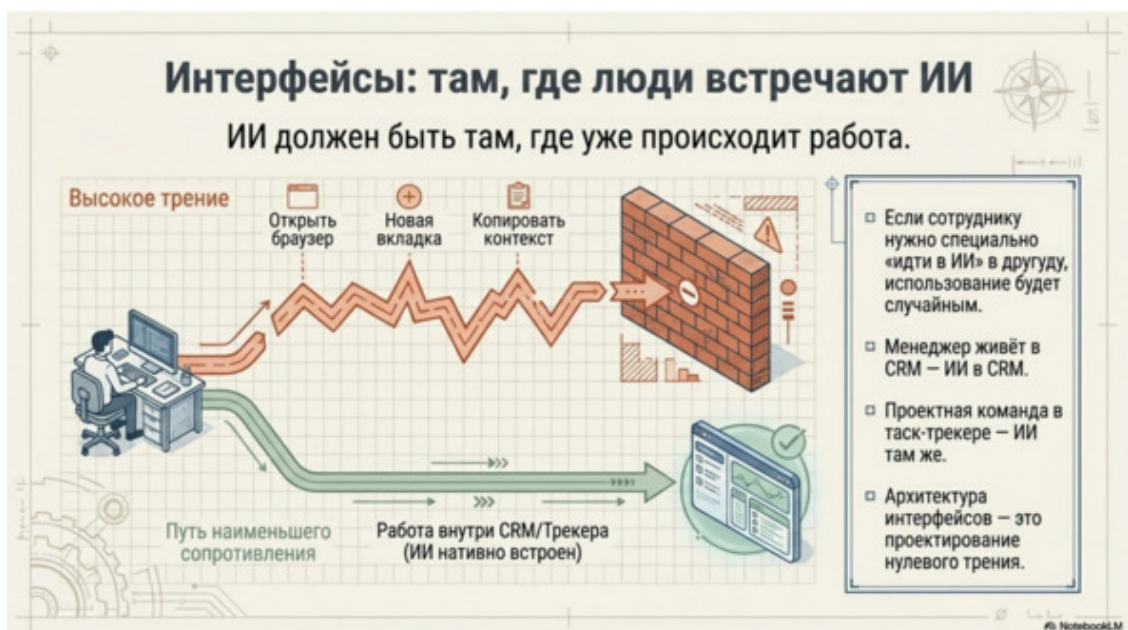
Интерфейс — это точка, где человек физически соприкасается с ИИ. И если эта точка неудобна, использование не состоится.

Главный принцип прост: ИИ должен быть там, где уже происходит работа.

Менеджер по продажам живёт в CRM — значит, ИИ должен быть в CRM. Проектная команда работает в таск-трекере — ИИ помогает там. Руководитель принимает решения через дашборды — ИИ встроен в аналитику.

Если для использования ИИ нужно открыть отдельный сервис, зайти в другой интерфейс, скопировать туда контекст — большинство сотрудников этого не сделают. Не из лени, а потому что рабочий поток требует минимального трения.

Архитектура интерфейсов — это проектирование точек наименьшего сопротивления между человеком и ИИ.



6.10. Ответственность: то, без чего нельзя давать власть

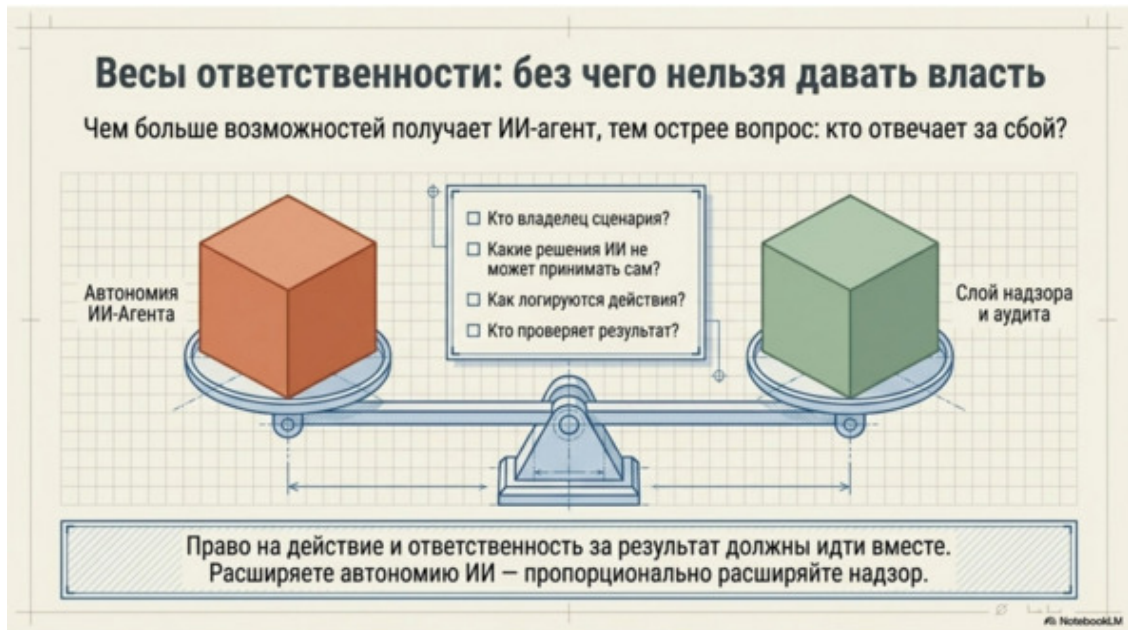
Слой ответственности — самый важный. И самый часто пропускаемый.

Чем больше возможностей получает ИИ-агент, тем острее стоит вопрос: кто отвечает, если что-то пошло не так?

Этот слой определяет: кто владелец каждого ИИ-сценария, кто проверяет результаты, какие решения ИИ не может принимать самостоятельно, какие действия требуют подтверждения человека, как логируются действия агентов, как проводится аудит.

Без слоя ответственности возникает опасная ситуация: ИИ действует, но никто не знает, от чьего имени. Ошибки некому исправлять, потому что непонятно, кто их допустил. Доверие к системе подрывается при первом же сбое.

Правило простое: право на действие и ответственность за результат должны идти вместе. Если вы расширяете автономию ИИ — пропорционально расширяйте слой надзора.



6.11. Кейс: как «ДиджиталПроект» строил архитектуру

Компания «ДиджиталПроект» занимается разработкой программного обеспечения на заказ. Проблема была знакома: между встречами с клиентами и реальными задачами в системе постоянно возникал разрыв. Решения теряются, требования интерпретируются по-разному, риски всплывают поздно.

Первое предложение было очевидным: подключить нейросеть к записям встреч. Но когда начали прорабатывать детали, быстро выяснилось: нейросеть сама по себе не решит проблему. Потому что проблема не в том, что нет записей. Проблема в том, что нет системы — кто читает записи, кто преобразует их в задачи, кто отвечает за изменения требований.

Команда потратила два дня на архитектурную сессию. Вот что получилось.

Люди: проектные менеджеры владеют процессом. Тимлиды отвечают за технические риски. Клиенты подтверждают изменения требований.

ИИ: три агента — ассистент встреч (фиксирует решения и задачи), агент рисков (сравнивает текущий статус с планом и поднимает флаг при отклонениях), помощник по базе знаний (находит аналогичные прецеденты из прошлых проектов).

Данные: записи встреч, задачи в трекере, требования, история изменений, переписка с клиентом, проектные документы.

Процессы: старт проекта, еженедельный статус, управление изменениями требований, закрытие этапа.

Интерфейсы: таск-трекер, корпоративный чат, календарь, база знаний — ИИ встроен в каждый из них.

Ответственность: проектный менеджер утверждает протокол встречи в течение 24 часов. Тимлид проверяет технические риски еженедельно. Клиент подтверждает любое изменение требований письменно.

Через два месяца работы по новой архитектуре количество «потерянных договорённостей» снизилось почти до нуля. Не потому что ИИ стал умнее. А потому что организация наконец знала, кто за что отвечает — и ИИ помогал это соблюдать.



6.12. Руководитель как архитектор

Традиционная роль руководителя — принимать решения, контролировать исполнение, распределять ресурсы. В этой модели руководитель является главным обработчиком информации и главным субъектом управления.

В Менеджменте 4.0 это меняется — не в том смысле, что руководитель теряет влияние, а в том, что его роль смещается.

Руководитель 4.0 строит систему, которая принимает лучшие решения, чем он мог бы принять в одиночку. Он архитектор человеко-ИИ экосистемы.

Это означает умение мыслить иначе: не «что мне нужно решить?», а «как выстроить систему, чтобы правильные решения принимались быстро и надёжно?». Не «как мне контролировать людей?», а «как выстроить контур, в котором отклонения видны раньше, чем они становятся кризисом?».

Для этого не нужно быть технарём. Нужно понимать логику системы: какие процессы критичны, где данные слабые, какие агенты допустимы, где нужен человеческий контроль, какие решения нельзя автоматизировать.

Руководитель, который просто «разрешил пользоваться ИИ», не управляет трансформацией. Руководитель, который спроектировал архитектуру — кто, что, на каких данных, с какой ответственностью, — создаёт организацию нового типа.



6.13. Ошибки, которые делают почти все

Начать с инструмента, а не с процесса. Выбор платформы до понимания задачи — это покупка двигателя до проектирования автомобиля. Первый вопрос — «какую управленческую боль мы хотим решить?», а не «какой сервис выбрать?»

Не назначить владельца. ИИ-сценарий без конкретного человека, который за него отвечает, деградирует. Никто не обновляет данные, никто не проверяет качество, никто не замечает, когда система начинает давать плохие рекомендации.

Не подключить данные. ИИ без корпоративного контекста — это умный незнакомец, который не знает вашу компанию. Он даёт общие советы вместо точных выводов. Интеграция данных — не техническая деталь, а стратегическое условие.

Не встроить ИИ в рабочий интерфейс. Если сотруднику нужно специально «идти в ИИ», использование будет случайным. ИИ должен появляться там, где уже происходит работа.

Забывать про ответственность. Это самая опасная ошибка. Чем больше действий делегируется ИИ, тем критичнее вопрос: кто проверяет, кто утверждает, кто отвечает? Без ответа на этот вопрос любое расширение автономии ИИ — это расширение зоны неуправляемого риска.

6.14. Инструмент главы: карта архитектуры

Выберите один ИИ-сценарий, который хотите внедрить. Заполните таблицу до того, как выберете платформу.

Если в каком-то слое нет ответа — это не значит, что можно двигаться дальше. Это означает пробел в архитектуре.

Матрица системных сбоев: почему внедрения проваливаются			
Симптом	Ошибка	Недостающий Слой	Лечение
Инструмент куплен, но его не используют.	Начать с сервиса, а не с управленческой боли.	Процессы ⚠	Сначала описать процесс, потом выбирать платформу.
ИИ дает абстрактные, бесполезные советы.	ИИ работает как «умный незнакомец» без контекста.	Данные ⚠	Интеграция корпоративной памяти в систему.
Использование остается случайным.	ИИ требует перехода в другую вкладку/систему.	Интерфейсы ⚠	Встроить ИИ туда, где уже идет работа.
Система деградирует, качество падает.	Никто не обновляет данные и не следит за качеством.	Люди / ИИ ⚠	Назначить конкретного владельца сценария.
Решения принимаются с непредсказуемым риском.	Автономия расширена без контроля.	Ответственность ⚠	Внедрить точки подтверждения и правила аудита.

6.15. Практическое задание: архитектурная сессия на 90 минут

Проведите её с командой до любого решения о внедрении ИИ.
Выберите один процесс, где вы хотите использовать ИИ.
Заполните карту архитектуры по шести слоям. Отметьте пробелы — где нет ответа или ответ слабый.
Определите три главных риска.
Назначьте владельца сценария.
Зафиксируйте минимальный пилот: что, кто, в какие сроки, как измеряем результат.
Этих шести шагов достаточно, чтобы принять осознанное решение — внедрять или сначала исправить слабые слои.



6.16. Выводы главы

ИИ-инструмент без архитектуры не создаёт Менеджмент 4.0. Он создаёт дорогостоящие эксперименты.

Архитектура — это система ответов: кто, что, на каких данных, через какой интерфейс, с какой ответственностью.

Шесть слоёв взаимозависимы. Слабый слой данных убивает качество ИИ. Отсутствие слоя ответственности делает автономию ИИ опасной. Плохой интерфейс означает, что систему не будут использовать.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «Литрес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на Литрес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.