

ЭКОСИСТЕМА НУМ

НОВАЯ УПРАВЛЕНЧЕСКАЯ МОДЕЛЬ

Люди. ИИ. Управление.



Алексей Несмеянов

Калина Яркина

Алексей Несмеянов

**Экосистема НУМ. Как создать
компанию нового поколения:
люди + ИИ + автоматизации**

«Издательские решения»

Несмеянов А.

Экосистема НУМ. Как создать компанию нового поколения:
люди + ИИ + автоматизации / А. Несмеянов — «Издательские
решения»,

ISBN 978-5-00-692561-8

«Экосистема НУМ» — практическая книга для собственников, руководителей и государственных управленцев, которые работают в условиях растущей сложности и повсеместного внедрения ИИ. Книга не о технологиях, а о новой управленческой модели, где люди, ИИ и автоматизации собраны в единую систему принятия решений. Авторы показывают, как сохранить ответственность, управляемость и целостность, не подменяя управление инструментами. В книге — алгоритмы внедрения НУМ, реальные кейсы, пошаговые инструкции.

ISBN 978-5-00-692561-8

© Несмеянов А.
© Издательские решения

Содержание

Введение	6
ЧАСТЬ I. ПЕРЕГРУЗКА МИРА: ПОЧЕМУ НУЖНА НОВАЯ МОДЕЛЬ УПРАВЛЕНИЯ	9
Глава 1. Старые системы управления больше не работают	9
Глава 2. Взрыв ИИ и появление гибридных команд	11
Глава 3. Рождение НУМ: философия и фундамент	13
Глава 4. Корпоративная культура 2030 года	16
Глава 5. Будущее профессий в России	18
ЧАСТЬ II. НОВАЯ РОЛЬ РУКОВОДИТЕЛЯ	20
Глава 6. ИИ-лидер: какое мышление нужно собственнику	20
Глава 7. Путь собственника: первые 30 дней перехода	23
Глава 8. Ошибки руководителей при внедрении ИИ	29
Глава 9. Как собственнику объяснить ИИ команде	31
ЧАСТЬ III. ОСНОВА ЭКОСИСТЕМЫ: ПЕРВЫЕ 10 ИИ-СЕРВИСОВ КОМПАНИИ	33
Глава 10. ИИ-ассистент собственника	33
Глава 11. ИИ-ассистент сотрудников	35
Глава 12. ИИ-тренер качества коммуникаций	37
Глава 13. ИИ-создатель инструкций и базы знаний	39
Глава 14. ИИ-ассистент отдела продаж	42
Глава 15. ИИ-ассистент сервиса и поддержки	44
Глава 16. ИИ-контролёр процессов	46
Глава 17. ИИ-аналитик компании	48
Конец ознакомительного фрагмента.	49

Экосистема НУМ

Как создать компанию нового поколения: люди + ИИ + автоматизации

Алексей Несмеянов
Калина Яркина

Как создать компанию нового поколения: люди + ИИ + автоматизации

© Алексей Несмеянов, 2026

© Калина Яркина, 2026

ISBN 978-5-0069-2561-8

Создано в интеллектуальной издательской системе Ridero

Введение

«НУМ – это не про внедрение технологий. Это про взросление управления».

Алексей Несмеянов

«Обучение сотрудников ИИ бесполезно, если руководитель не обучен управлять с ИИ».

Калина Яржина

От диагноза – к конструктору

Почему эта книга появилась сейчас

Задумывались ли вы, почему вокруг так много разговоров об ИИ, но так мало реальных управленческих прорывов? Эта книга родилась не из-за самого факта появления искусственного интеллекта. ИИ – всего лишь ускоритель процессов, которые уже давно набрали ход. Настоящая причина в другом: классическое управление больше не поспевает за миром, который меняется у нас на глазах.

С 2023 года мы работаем с собственниками компаний и их командами. С 2024 года – с государственными управленцами. В разных отраслях и масштабах мы видим одно и то же: формально системы управления сохраняются, но фактически перестают работать.

Мы наблюдаем парадокс: решения принимаются быстрее, но уверенности в них не прибавляется. Сотрудники осваивают ИИ, но управляемость команды не растёт. Автоматизации внедряются, но порой лишь умножают хаос, а не упорядочивают его.

Всё это – следствие того, что управленческая модель осталась прежней, а среда сильно изменилась.

Три года назад этот «диагноз» стал очевидным, когда мы начали писать книгу «Эпоха НУМ: ИИ как Новая управленческая модель». В ней, опубликованной в 2025 году, мы показали, что классическое управление, созданное для линейного мира, сломалось в реальности взрывной и ускоряющейся сложности.

Сотни собственников, топ-менеджеров и госуправленцев в беседах о задачах менеджмента говорили:

«Да, мы видим ту же проблему. Но как именно перестроить компанию? Как собрать управление заново, не останавливая процессы?»

Эта книга – прямой и практический ответ на вопрос «КАК?».

От карты территории – к инструкции по сборке корабля

«Эпоха НУМ» сформулировала ядро: **ЛЮДИ + ИИ + АВТОМАТИЗАЦИИ = Новая Управленческая Модель**. Это была карта новой территории.

«Экосистема НУМ» – это инструкция по сборке транспортного средства для движения по этой территории. Полный конструктор: от философии до готовых промптов, чек-листов и пошаговых алгоритмов на 30 дней.

Суть Новой Управленческой Модели (НУМ) заключается не в технологиях, а в возвращении контроля и смысла человеческому управлению.

В Новой Управленческой Модели (НУМ):

- человек остаётся субъектом решений и несёт ответственность,
- ИИ становится рабочим элементом управления и новым активом компании,
- автоматизации связывают процессы в единую систему, а не создают новые разрывы.

Если ИИ лишь точно ускоряет рутину, не создавая целостной картины и не влияя на ключевые показатели, значит, вы ещё не перешли к НУМ. Вы просто стали быстрее справляться с текучкой.

Если автоматизация снижает нагрузку, но размывает ответственность за промежуточные и конечные результаты, а также за репутационные риски от сбоя и галлюцинаций в работе ИИ, – это не НУМ.

НУМ начинается там, где у руководителя появляется цельная управленческая картина взаимодействия гибридных команд: люди + ИИ-ассистенты, а не ощущение, что процессы живут собственной жизнью, а сотрудники как-то сами учатся работать с ИИ.

Почему именно сейчас настал момент для Новой Управленческой Модели?

Российские компании и госорганы всего за три года (с 2022 по 2025) прошли уникальный путь. Высокая неопределённость, кадровый дефицит и беспрецедентная скорость изменений сделали ИИ не «технологией завтрашнего дня», а инструментом выживания и управления здесь и сейчас.

Такой подход заставил нас перестать «экспериментировать» с ИИ и начать использовать его как ежедневный инструмент в своей работе – без иллюзий, с жёсткой проверкой на результативность. Мы делились своими находками с клиентами. Они тоже запускали ИИ-ассистентов, восхищались эффектом. Но мы хотели большего: перехода от работы с ИИ-ассистентами к управлению гибридными командами. Это уже совсем другие процессы, задачи, скорости и роли.

Именно поэтому «Экосистема НУМ» – не про образ будущего. Это практический ответ на вызов настоящего для тех, кто намерен сохранить контроль над своей компанией.

Как работать с этой книгой: навигатор для действий

Эта книга построена как конструктор. Вы можете начать с того, что болит прямо сейчас.

Если вы перегружены и хотите ясности

Начните с Части I «Диагноз: почему старые методы больше не работают», чтобы убедиться, что вы видите корень проблем. Затем переходите к готовым алгоритмам в Части VII.

Если вы собственник, который тонет в операционке

Ваша точка входа – Глава 10 «ИИ-ассистент собственника». Это даст немедленный инструмент для возврата контроля. Далее – Глава 48 «НУМ в малом бизнесе» и алгоритм «Внедрение за 30 дней».

Если вы госуправленец или руководитель крупной организации

Изучите Главу 51 «НУМ в государственном управлении». Разберите Главу 52 «Пилотные проекты» – как внедрять без остановки работы. Обязательно проверьте себя по «Жёсткому чек-листу» в Приложении №1.

Если вы уже читали «Эпоху НУМ» и хотите действовать

Пропустите философские главы. Ваша точка входа – Часть VII «ГОТОВЫЕ ПОШАГОВЫЕ АЛГОРИТМЫ НУМ». Используйте Приложение №2 как готовый инструментарий.

ЧАСТЬ I—III → Осознание

ЧАСТЬ IV—VI → Архитектура

ЧАСТЬ VII → Практика (ядро)

ЧАСТЬ VIII → Масштабирование

ЧАСТЬ IX → Будущее

Чего в этой книге нет

Мы сознательно убрали:

- восторженные рассказы о «возможностях ИИ»,
- абстрактные рассуждения о будущем,
- универсальные рецепты «на все случаи жизни».

Вместо этого – управленческая логика, архитектурные принципы и готовые инструменты, которые нужно адаптировать под свою реальность.

Эта книга не принимает решений за вас. Она раскрывает устройство новой управленческой реальности и обозначает возможные в ней пути. Окончательный выбор и ответственность, как и прежде, в ваших руках. Однако теперь у вас есть для этого испытанный конструктор.

ЧАСТЬ I. ПЕРЕГРУЗКА МИРА: ПОЧЕМУ НУЖНА НОВАЯ МОДЕЛЬ УПРАВЛЕНИЯ

Глава 1. Старые системы управления больше не работают

«Управленческая наивность – это вера в то, что сложную систему можно улучшить, не меняя логику управления».

Алексей Несмеянов

Почему менеджмент XX века исчерпал себя

Проблема не в том, что старый менеджмент «плохой». Он просто создавался для другого мира – с иной скоростью изменений и плотностью решений.

Классическая управленческая модель опиралась на четыре базовых допущения:

- изменения происходят медленно;
- процессы можно описать заранее;
- роли сотрудников стабильны;
- руководитель физически способен удерживать картину целиком.

Сегодня ни одно из этих допущений не выполняется.

Мы принимаем решения в условиях, когда:

- информация обновляется быстрее, чем согласовываются регламенты;
- сотрудники начинают использовать ИИ раньше, чем руководство успевает осмыслить последствия;
- один человек может влиять на процессы сразу в нескольких контурах;
- ошибки масштабируются мгновенно.

Старая модель была линейной. Современная реальность – нелинейная. Это не значит, что опыт прошлых десятилетий бесполезен. Но он больше не складывается в рабочую систему управления.

Зачем бизнесу новая операционная модель

Многие компании сегодня пытаются «подлатать» старую систему:

- добавить цифровые инструменты;
- внедрить ИИ точно;
- ускорить отчётность;
- автоматизировать отдельные участки.

На короткой дистанции это создаёт ощущение движения.

На средней – усиливает разрыв между тем, **как компания управляется на бумаге и как она живёт на самом деле.**

Мы регулярно видим одну и ту же картину:

- формально есть структура;
- формально есть процессы;
- формально есть KPI;
- фактически решения принимаются ситуативно.

Это и есть главный симптом: **управление перестаёт быть системой и становится реакцией.**

Новая операционная модель нужна не ради ИИ.

Она нужна, чтобы:

- вернуть предсказуемость;

- удерживать контроль при высокой скорости;
- распределять ответственность, не теряя целостности;
- управлять не людьми отдельно и технологиями отдельно, а связью между ними.

НУМ возникает именно здесь – как ответ на управленческий, а не технологический кризис.

Скорость технологий vs скорость решений

Технологии сегодня развиваются быстрее, чем управленческое мышление.

Это создаёт опасный перекося:

- ИИ уже умеет помогать в анализе, коммуникациях, планировании;
- сотрудники начинают использовать его стихийно;
- руководитель узнаёт об этом постфактум.

В этот момент управление начинает **отставать не от рынка, а от собственной компании.**

Скорость технологий сама по себе не является проблемой.

Проблема – **несоответствие скорости принятия решений.**

Если:

- решения принимаются дольше, чем меняется контекст;
- согласования не успевают за действиями;
- контроль запаздывает;
- система управления теряет смысл.

Именно поэтому попытки «просто внедрить ИИ» часто приводят к обратному эффекту: росту хаоса, конфликтов и управленческой усталости.

НУМ не ускоряет руководителя.

Она **меняет саму логику принятия решений:**

- что решается человеком;
- что делегируется ИИ;
- где нужна автоматизация;
- а где – управленческое присутствие.

Ключевой вывод главы

Старые системы управления перестали работать не потому, что они устарели. А потому что реальность перестала быть линейной.

Попытка сохранить старую модель, просто добавив ИИ, равносильна попытке управлять современной компанией инструментами прошлого века.

НУМ – это не отказ от управления. Это возврат управления на новый уровень сложности.

Дальше мы будем разбирать, как именно формируется эта новая логика и почему она начинается с гибридных команд – людей, ИИ и автоматизаций.

Глава 2. Взрыв ИИ и появление гибридных команд

«Технологическая наивность – ожидание, что инструмент возьмёт на себя ответственность, которую человек не готов нести».

Алексей Несмеянов

Человек + ИИ + автоматизации

ИИ вошёл в компании не через стратегию. Он вошёл через практику.

Сотрудники начали использовать его для переписки, подготовки документов, анализа, поиска решений. Не по приказу. Не по регламенту. Просто потому, что это ускоряло работу.

Так внутри организаций появилась новая реальность: часть задач уже выполняется гибридно – человек и ИИ работают вместе, а управление этим взаимодействием часто отсутствует.

Руководитель по-прежнему видит в структуре людей и должности. Но фактически в компании уже действуют гибридные исполнители: человек + ИИ + набор автоматизаций.

Это принципиально меняет управленческую картину.

Разрыв компетенций сотрудников

Один из самых болезненных эффектов взрывного распространения ИИ – резкий разрыв в эффективности между сотрудниками.

Мы наблюдаем это постоянно:

- одни усиливают себя ИИ и начинают работать быстрее и качественнее;
- другие продолжают работать по-старому и постепенно выпадают из реальности;
- третьи используют ИИ хаотично, создавая риски.

Этот разрыв не связан напрямую с возрастом, должностью или стажем. Он связан с **управленческим вакуумом**.

Когда нет общей логики работы с ИИ:

- сотрудники действуют по собственному усмотрению;
- стандарты размываются;
- ответственность становится нечёткой.

В итоге руководитель сталкивается не с «внедрением ИИ», а с **расслоением команды**.

Переход компаний к ИИ как норме

На определённом этапе ИИ перестаёт быть экспериментом. Он становится **частью нормы**.

Этот момент легко пропустить, потому что внешне ничего не ломается.

Но внутри происходит важный сдвиг:

- решения принимаются быстрее;
- ожидания по скорости растут;
- старые регламенты начинают мешать;
- контроль становится реактивным.

Компания либо осознаёт этот переход и **пересобирает управление**, либо начинает терять управляемость, не понимая почему.

НУМ исходит из простой фиксации: гибридные команды – это **уже реальность**, а не будущее.

Вопрос больше не в том, использовать ли ИИ.

Вопрос в том, **кто и как управляет этой гибридной системой**.

Управленческий риск гибридных команд

Без новой управленческой модели гибридные команды создают риски:

- решения принимаются без контекста;

- ИИ усиливает ошибки;
- автоматизации закрепляют неверную логику;
- руководитель теряет целостную картину.

Это не вина сотрудников.

Это следствие отсутствия управленческой рамки.

НУМ вводит эту рамку:

- чёткое распределение ролей между человеком и ИИ;
- понятные контуры ответственности;
- управляемые автоматизации;
- прозрачную логику взаимодействий.

Ключевой вывод главы

ИИ не создаёт хаос.

Хаос возникает там, где **управление не успевает за реальностью.**

Гибридные команды – не угроза управлению.

Они становятся угрозой только тогда, когда руководство продолжает управлять так, как будто ИИ в компании нет.

НУМ начинается с признания простой вещи: **в компании больше не работают только люди.**

Глава 3. Рождение НУМ: философия и фундамент

«НУМ – это система, в которой человек остаётся субъектом решений, а ИИ – их усилителем, но никогда заменой».

Авторы НУМ

НУМ не появилась как концепция.

Она сложилась как **ответ на практические управленческие тупики**.

Когда ИИ начал входить в рабочие процессы, стало очевидно: старые ответы перестали работать. Но и новых готовых моделей не существовало.

В этот момент и начала формироваться Новая Управленческая Модель – не как теория, а как **рабочая сборка**.

Основные принципы НУМ

НУМ опирается на несколько принципов, которые на практике оказываются важнее любых инструментов.

Первый принцип – управление важнее технологий.

Если технология не усиливает управляемость, она не внедряется. Если ИИ ускоряет процессы, но разрушает контроль – это ошибка, а не прогресс.

Второй принцип – человек остаётся центром ответственности.

ИИ может анализировать, предлагать, подсказывать. Но ответственность за решения всегда закреплена за человеком.

Третий принцип – система важнее отдельных улучшений.

Точечные внедрения создают иллюзию движения. НУМ собирает людей, ИИ и автоматизации в **единый контур управления**.

Четвёртый принцип – прозрачность вместо героизма.

НУМ убирает зависимость от «незаменимых» сотрудников.

Знания, логика и решения становятся частью системы, а не личным активом.

Пятый принцип – адаптивность без потери контроля.

НУМ не фиксирует процессы навсегда.

Она позволяет системе меняться, оставаясь управляемой.

Роль руководителя в НУМ

В НУМ роль руководителя меняется, но не ослабевает.

Руководитель больше не является узким экспертом по всем вопросам.

Он становится **архитектором системы управления**.

Его зона ответственности:

- формировать управленческую логику;
- определять, где решения принимает человек, а где ИИ;
- выстраивать контуры контроля;
- удерживать целостную картину.

Руководитель в НУМ не «передаёт управление ИИ».

Он **создаёт правила, по которым ИИ работает внутри системы**.

Роль сотрудника в НУМ

Сотрудник в НУМ – не исполнитель инструкций и не оператор ИИ.

Он становится **носителем смысла и контекста**.

Его роль:

- формулировать задачи;
- принимать решения в своей зоне ответственности;
- работать с ИИ осознанно, а не интуитивно;

– обновлять знания и процессы.

НУМ требует от сотрудника большего уровня зрелости.

Но взамен даёт:

- ясные ожидания;
- понятную ответственность;
- снижение хаоса;
- рост профессиональной ценности.

Роль ИИ в НУМ

ИИ в НУМ – это не «умный сотрудник» и не «замена человека».

Это **управленческий инструмент нового типа**.

ИИ:

- обрабатывает объёмы информации, недоступные человеку;
- поддерживает принятие решений;
- фиксирует логику и знания;
- обеспечивает непрерывность процессов.

Но ИИ не принимает финальных управленческих решений.

И не несёт ответственности.

Эта граница в НУМ **принципиальна**.

Фундамент НУМ

НУМ держится не на технологиях, а на трёх опорах:

- **Ясная управленческая логика** – кто за что отвечает и почему.
- **Единая система знаний и решений** – не в головах, а в управляемой структуре.
- **Гибкая, но контролируемая архитектура** – способная развиваться без разрушения.

Если одна из этих опор отсутствует,

НУМ превращается в набор разрозненных инициатив.

ТАБЛИЦА 1: Сравнение традиционного управления и НУМ

Критерий	Традиционная модель	Модель НУМ
Основа управления	Иерархия, должности	Архитектура ролей и функций
Роль ИИ	Инструмент или угроза	Элемент управленческой системы
Контроль	За действиями и людьми	За логикой решений и рамками
Ответственность	Размыта или персонализирована	Чётко закреплена за человеком
Скорость изменений	Медленнее рынка	Адаптивна, встроена в систему
Носитель знаний	Люди (в головах)	Система (база знаний)
Цель автоматизации	Ускорить и удешевить	Связать и сделать управляемым
Риск	Застревание в рутине	Потеря человеческого контекста

СХЕМА: Трехслойная архитектура НУМ



Ключевой вывод главы

НУМ – это не тренд и не методика.

Это **управленческая необходимость**, возникшая из практики.

Она не обещает простых решений.

Она предлагает **рабочую рамку**, в которой сложность становится управляемой.

Глава 4. Корпоративная культура 2030 года

«ИИ не ускоряет бизнес. Он ускоряет последствия управленческих ошибок».

Алексей Несмеянов

Корпоративная культура – это не то, что компания декларирует.

Это то, **как принимаются решения, когда нет инструкции.**

ИИ стал самым честным зеркалом корпоративной культуры не потому что он «умный», а потому что он ускоряет всё, что уже есть: и порядок, и хаос.

Где управление было формальным, ИИ усилил хаос. Где оно было осознанным, ИИ стал его усилителем

НУМ как новая корпоративная культура

НУМ перестает быть абстрактным понятием. Она становится **операционной**, той самой «невидимой архитектурой», которая определяет, как люди принимают решения, когда нет регламента.

Корпоративная культура НУМ отвечает на простые, но принципиальные вопросы:

- кто имеет право принимать решения;
- где проходит граница ответственности;
- что можно делегировать ИИ, а что – нет;
- как фиксируются ошибки и выводы;
- как важным знаниям остаться в компании, а не в головах людей.

Если на эти вопросы нет ответов – никакие регламенты и ценности не работают.

НУМ формирует культуру, где:

- решения важнее согласований;
- прозрачность важнее контроля «вручную»;
- системность важнее личного героизма;
- развитие важнее сохранения привычного.

Модели взаимодействия людей и ИИ

На практике мы видим 3 устойчивые модели взаимодействия людей и ИИ.

Первая модель – скрытое использование.

Сотрудники используют ИИ, но не говорят об этом.

Причина – страх, недоверие, отсутствие правил.

Это самая рискованная модель.

Вторая модель – хаотичное использование.

ИИ разрешён, но не встроен в управление.

Каждый использует его по-своему.

Эта модель создаёт иллюзию прогресса, но разрушает единые стандарты.

Третья модель – управляемое взаимодействие.

ИИ встроен в процессы.

Понятно, где он используется, зачем и с каким эффектом.

Именно эта модель лежит в основе НУМ.

Психология принятия ИИ

Основное сопротивление ИИ – не технологическое. Оно **психологическое и управленческое.**

Сотрудники боятся:

- потерять ценность;
- допустить ошибку;

– выглядеть некомпетентными.

Руководители боятся:

– потерять контроль;

– не понимать, что происходит;

– оказаться «вне игры».

НУМ не игнорирует эти страхи. Она **работает с ними напрямую**, через:

– ясные роли;

– понятные правила;

– управляемую архитектуру;

– обучение через практику.

Когда страх уходит, ИИ перестаёт восприниматься как угроза и становится частью рабочей среды.

Что меняется в повседневной работе

В компаниях, которые переходят к НУМ, мы видим одни и те же сдвиги:

– сотрудники начинают лучше формулировать задачи;

– решения фиксируются, а не исчезают;

– ошибки анализируются, а не скрываются;

– руководитель видит систему, а не отдельные эпизоды.

Это и есть проявление новой культуры. Не в лозунгах, а в действиях.

Ключевой вывод главы

Корпоративная культура 2030 года – это культура **осознанного управления сложностью**.

ИИ сам по себе культуру не меняет. Он лишь ускоряет проявление того, что в компании уже есть.

НУМ формирует культуру, в которой ИИ усиливает управление, а не подменяет его.

Глава 5. Будущее профессий в России

Разговор о будущем профессий часто сводится к спискам: кто исчезнет, кто появится, кого заменит ИИ.

Для управления такие разговоры почти бесполезны.

Руководителю важно другое – **как меняется ценность человека внутри системы.**

НУМ смотрит на профессии не как на должности, а как на **наборы функций и зон ответственности.**

Кто исчезает, кто усиливается.

Профессии не исчезают мгновенно.

Они **теряют смысл**, когда их функция перестаёт приносить управленческую ценность.

В зоне риска оказываются роли, где:

- работа сводится к обработке информации без контекста;
- решения принимаются по шаблону;
- ценность держится на рутине;
- нет ответственности за результат.

ИИ делает такие функции дешевле и быстрее.

Но он не заменяет ответственность.

Усиливаются те роли, где человек:

- формулирует задачи;
- принимает решения;
- работает с неопределённостью;
- удерживает контекст;
- отвечает за последствия.

Это справедливо и для бизнеса, и для государства.

Новые профессии: ИИ-фасилитатор, ИИ-наставник, ИИ-архитектор

Новые профессии в НУМ возникают не вокруг технологий, а вокруг **управления взаимодействием с ИИ.**

ИИ-фасилитатор

Помогает командам правильно формулировать задачи для ИИ, следит за качеством входных данных и логикой запросов.

ИИ-наставник

Поддерживает сотрудников в работе с ИИ, помогает осваивать новые форматы работы и снижает психологическое сопротивление.

ИИ-архитектор

Проектирует систему ИИ-ассистентов, сервисов и автоматизаций, чтобы они работали как единое целое.

Важно:

это не технические роли в классическом смысле.

Это **управленческие функции нового типа.**

Профессия «сотрудник НУМ»

В НУМ постепенно формируется новая базовая профессия – **сотрудник НУМ.**

Это не должность и не специализация.

Это **уровень зрелости.**

Сотрудник НУМ:

- понимает свою зону ответственности;
- умеет формулировать задачи;
- работает с ИИ осознанно;

- обновляет знания;
- думает в рамках системы, а не только своей роли.

Для руководителя это означает важную вещь: ценность сотрудника всё меньше зависит от профессии и всё больше от способности работать в управляемой системе.

Управленческий взгляд на трансформацию профессий

Раньше многие спрашивали: «Кого заменит ИИ?»

Сегодня продвинутые собственники задают другой вопрос:

«Какие функции в управлении должны быть, и кто их будет выполнять: человек, ИИ или автоматизация?»

НУМ даёт этот взгляд:

- профессии вторичны;
- функции и ответственность – первичны;
- система важнее отдельных ролей.

Ключевой вывод главы

Будущее профессий – это не увольнение людей из-за ИИ, а **перераспределение ответственности**.

ИИ забирает рутину. Человек остаётся носителем смысла, решений и ответственности.

НУМ позволяет управлять этим переходом осознанно, а не реагировать на него постфактум.

ЧАСТЬ II. НОВАЯ РОЛЬ РУКОВОДИТЕЛЯ

Глава 6. ИИ-лидер: какое мышление нужно собственнику

Руководитель будущего – это не тот, кто всё знает, а тот, кто задаёт правильные границы для решений.

Алексей Несмеянов

ИИ сам по себе не делает собственника сильнее.

Он показывает, **насколько устойчива его управленческая логика**. Та самая, по которой он принимает решения, распределяет ответственность и реагирует на изменения.

Сегодня дело не в том, умеет ли собственник пользоваться ИИ, а **работает ли его управленческая логика в условиях гибридных команд и высокой скорости**.

Почему прежнее мышление собственника перестает работать

Раньше управленческая позиция собственника держалась на трёх опорах:

- личная экспертиза;
- контроль через людей;
- ручное принятие ключевых решений.

Эта модель долго служила.

Но в условиях, где сотрудники используют ИИ раньше, чем руководство успевает это осмыслить, она начинает давать сбои.

Мы видим это на практике:

- собственник перегружен;
- решений становится больше, чем он способен удержать;
- контроль превращается в постоянное «тушение пожаров»;
- стратегические вопросы вытесняются операционными.

Почему так происходит?

Потому что его управленческая логика больше не выдерживает реальности, в которой решения принимаются быстрее, чем согласовываются регламенты.

СХЕМА: Эволюция роли руководителя в НУМ



ИИ-лидер – это не технарь

Одна из самых опасных иллюзий, что ИИ-лидером становится тот, кто лучше всех разбирается в технологиях.

На практике же происходит обратное.

ИИ-лидер – это не тот, кто:

- пишет промпты;
- знает инструменты;
- следит за новостями ИИ.

ИИ-лидер – это человек, который:

- понимает, **где проходит граница решений**;
- умеет отделять стратегическое от операционного;
- строит систему, а не усиливает личную загрузку;
- управляет логикой, а не отдельными задачами.

Сдвиг управленческой позиции собственника

Переход к НУМ требует нескольких принципиальных сдвигов.

От контроля действий → к контролю логики.

Важно не то, что делают сотрудники и ИИ, а **по каким правилам принимаются решения.**

От личной экспертизы → к архитектуре системы.

Собственник перестаёт быть главным экспертом и становится архитектором управленческой модели.

От ручного управления → к управляемой автономии.

Часть решений должна приниматься без участия собственника, но по заданным им правилам.

От фрагментов → к целостной картине.

НУМ возвращает собственнику обзор всей системы, а не отдельных процессов.

Страхи собственника и честный разговор о них

Почти каждый собственник, с которым мы работаем, сталкивается с одними и теми же страхами:

- потерять контроль;
- стать ненужным;
- не понимать, что происходит внутри компании;
- принять неверные решения быстрее, чем раньше.

НУМ не отрицает эти страхи. Она признаёт их **рациональными**.

Но предлагает другой путь: не удерживать контроль вручную, а **встроить его в систему**.

Управленческая зрелость как ключевой фактор

ИИ-лидерство – это не про скорость. Это про **зрелость управленческих решений**.

Зрелый собственник в НУМ:

- не пытается быть самым умным в комнате;
- не делегирует ответственность ИИ;
- не прячется за автоматизациями;
- не управляет из страха.

Он управляет через:

- ясные принципы;
- прозрачные правила;
- системную архитектуру;
- осознанные границы.

Ключевой вывод главы

ИИ не меняет роль собственника. Он **обнажает её**.

В новой реальности собственник либо становится архитектором управляемой системы, либо оказывается её самым перегруженным элементом.

НУМ предлагает первый вариант.

Глава 7. Путь собственника: первые 30 дней перехода

*«В НУМ мы обучаем не работе с инструментом,
а работе в новой управленческой реальности».*

Калина Яркина

Переход к НУМ не начинается с сервисов, агентов или автоматизаций.

Он начинается с **изменения управленческой позиции собственника**.

Первые 30 дней – это не про масштаб. Это про правильную последовательность.

Ошибка большинства руководителей – начинать с инструментов, не изменив логику управления.

В НУМ порядок другой.

День 1—7. Личное обучение собственника

На первом этапе собственник не внедряет ИИ в компанию.

Он **разбирается с собой как с управленцем**.

Задачи этого периода:

- понять, где именно теряется управляемость;
- увидеть, какие решения он принимает лично, а какие по инерции;
- зафиксировать зоны перегруза;
- честно признать, где контроль иллюзорен.

Важно:

в этот период собственник **не обучает команду и не требует изменений**.

Он формирует собственную управленческую рамку.

Если этого шага нет – дальнейшие действия превращаются в имитацию перехода к НУМ.

День 8—14. Первые ИИ-сервисы собственника

Только после изменения управленческой позиции появляется смысл в ИИ-сервисах.

Первое правило:

ИИ сначала усиливает собственника, а не команду.

На этом этапе внедряются:

- ИИ-ассистент собственника;
- ИИ для анализа решений и гипотез;
- ИИ для структурирования информации.

Задача этих сервисов – не ускорить работу, а **вернуть управленческую ясность**.

Если собственник не чувствует, что ему стало проще видеть картину целиком, значит сервисы внедрены неправильно.

День 15—21. Первые агенты и работа с командой

Только теперь в процесс включается команда.

На этом этапе важно:

- объяснить, **зачем** используется ИИ;
- снять страхи;
- обозначить границы ответственности;
- показать, что ИИ – не контрольный инструмент против сотрудников.

Ключевая ошибка – пытаться сразу внедрить ИИ повсеместно или на самые сложные участки в бизнесе (например, в отдел логистики или в производство).

НУМ предполагает **пилотные зоны**:

- один отдел;
- один процесс;
- одна функция.

Задача данного этапа – не масштаб, а управляемость и прозрачность процессов.

День 22—30. Оценка результатов и корректировка

Последняя неделя первого месяца – самая важная. При этом именно этот «участок работы» с ИИ чаще всего пропускают при неосознанном и необдуманном внедрении.

В НУМ нельзя «просто внедрить и идти дальше». Нужно **остановиться и посмотреть**, что произошло.

Собственник оценивает:

- где снизился хаос;
- где выросла ясность;
- где появились новые риски;
- какие решения стали приниматься быстрее и качественнее;
- как чувствует себя команда от работы с ИИ: есть ли сопротивление, проявляют ли инициативу по улучшению показателей внедрения ИИ и т. д.

На этом этапе часто становится видно: какие процессы готовы к масштабированию, а какие требуют пересборки.

Частые ошибки первых 30 дней

- Начинать с обучения сотрудников, а не с себя.
- Внедрять ИИ ради «галочки».
- Пытаться автоматизировать хаос.
- Делегировать ИИ то, за что никто не готов отвечать.
- Ожидать быстрых результатов без изменения мышления.

Эти ошибки не фатальны. Но они **отбрасывают переход к НУМ и теряется самый драгоценный ресурс – время**.

Как всё это работает на практике

После первых 30 дней у собственника появляется рабочая система, а не просто набор инструментов.

Он больше не «запускает ИИ». Он управляет через ИИ, сохраняя ответственность за решения.

Поэтапно это выглядит так:

- Собственник формулирует задачу: не техническую, а управленческую.
- ИИ помогает прояснить контекст, выявить риски, предложить варианты.
- Задача распределяется по ролям – не «спускается сверху», а встраивается в систему.
- Сотрудники и их ИИ-помощники уточняют исполнение – не подчиняются ИИ, а работают с ним.

– Все результаты возвращаются к собственнику – он принимает решение и фиксирует его как правило.

- Система учится не на данных, а на решениях.

Это и есть архитектура НУМ в действии.

Схема взаимодействия по ролям в НУМ

А теперь для тех, кто любит вникать в детали и матчасть. Ниже вы увидите на картинке схему, которую сейчас разберем подробнее.

Чтобы НУМ работала как управленческая система, а не как набор инструментов, необходимо чётко зафиксировать **роли участников и логику их взаимодействия**.

Эта схема показывает не технологию, а **архитектуру управления** в условиях использования ИИ.

Ключевой принцип НУМ прост:

ИИ не управляет компанией. ИИ усиливает управленческие решения человека.

Роль руководителя

Руководитель в НУМ остаётся **единственным субъектом управленческого решения**.

Он:

- формулирует задачу;
- задаёт рамки, приоритеты и ограничения;
- принимает итоговое решение и несёт за него ответственность.

В НУМ руководитель **не передаёт ИИ право решать**, даже если ИИ участвует в анализе, планировании или прогнозировании.

Ответственность не делегируется – она либо есть, либо её нет.

ИИ-стратег как усилитель мышления

ИИ-стратег – это **не руководитель и не заместитель**.

Его роль – **интеллектуальная поддержка управленческого контура**.

ИИ-стратег:

- анализирует входящую управленческую задачу;
- выявляет риски, противоречия и «слепые зоны»;
- предлагает варианты решений и возможные последствия;
- агрегирует информацию от сотрудников и ИИ-помощников.

Важно:

ИИ-стратег **не отдаёт распоряжений людям напрямую**.

Он работает в связке с руководителем и возвращает результаты анализа **обратно в точку ответственности**.

Распределение задач по ролям

На основе управленческой логики ИИ-стратег помогает:

- структурировать задачу;
- распределить её по ролям и функциям;
- определить, какие части требуют уточнения, а какие – исполнения.

Задачи не «раздаются ИИ».

Они **возвращаются в организацию**, но уже:

- с уточнёнными целями;
- понятными критериями;
- сниженным уровнем неопределённости.

Роль сотрудников

Сотрудники в НУМ не заменяются ИИ и не управляются им напрямую.

Их роль:

- уточнять задачу в рамках своей зоны ответственности;
- предлагать реалистичный план исполнения;
- выявлять ограничения «на земле»;
- возвращать обратную связь по выполнимости.

Сотрудники работают **не с ИИ-стратегом напрямую**, а через управленческую логику, зафиксированную руководителем.

Это принципиально:

ИИ не становится «альтернативным начальником».

ИИ-помощники сотрудников

ИИ-помощники – это **локальные инструменты усиления**, а не центр управления.

Они помогают сотрудникам:

- прояснять задачи;
- готовить варианты решений;
- находить ошибки и противоречия;
- ускорять рутинные операции.

ИИ-помощники:

- не меняют приоритеты;
- не принимают управленческих решений;
- не отменяют ответственность человека.

Их результат – это черновик мышления, а не финальное действие.

Возврат результатов в управленческий контур

Ключевой элемент схемы – **возврат результатов руководителю**.

После анализа, уточнений и проработки:

- сотрудники возвращают план исполнения;
- ИИ-помощники – подсказки и альтернативы;
- ИИ-стратег – сводный анализ и рекомендации.

Руководитель:

- сопоставляет варианты;
- принимает решение;
- фиксирует его как управленческое правило или прецедент.

Таким образом, система **учится не на данных, а на решениях**.

Почему эта схема принципиальна

Без этой схемы ИИ начинает:

- подменять управление автоматизацией;
- создавать иллюзию контроля;
- усиливать хаос, а не снижать его.

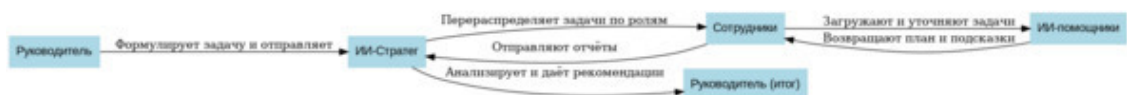
Схема взаимодействия по ролям:

- сохраняет управляемость;
- защищает ответственность;
- позволяет масштабировать решения, а не ошибки.

ИИ в НУМ – не центр власти.

Центр власти – **управленческая позиция человека**.

Схема взаимодействия по ролям





Как работает схема

- Руководитель формулирует управленческую задачу.
- ИИ-стратег анализирует и возвращает варианты и риски.
- Задачи распределяются по ролям, а не «спускаются ИИ».
- Сотрудники и ИИ-помощники уточняют и прорабатывают исполнение.
- Все результаты возвращаются руководителю.
- Решение принимается и фиксируется.

Почему это принципиально

Если ИИ начинает:

- управлять напрямую,
- заменять ответственность,
- ускорять хаос,
- это **не НУМ**.

Если:

- решения остаются у человека,
- ИИ работает в рамках,
- система учится на решениях,
- НУМ работает.

Ключевой вывод

ИИ – не центр власти.

Центр власти – **управленческая позиция руководителя**.

Всё остальное – инструменты.

Ключевой вывод главы

Первые 30 дней – это не про скорость и не про масштаб.

Это про выстраивание управленческой опоры.

Если собственник за этот период:

- увидел систему целиком;
- снизил личную перегрузку;
- почувствовал возврат контроля;
- увидел реальные результаты в виде измеримых КРІ от системной работы с ИИ;
- значит, НУМ начала работать.

Глава 8. Ошибки руководителей при внедрении ИИ

Почти все ошибки при внедрении ИИ совершаются из-за **неверных управленческих допущений**. Мы видим эти ошибки и в бизнесе, и в государственном управлении. Меняются масштабы, логика остаётся той же.

Ошибка 1. Внедрять ИИ как технологию, а не как элемент управления

Самая распространённая ошибка —

рассматривать ИИ как отдельный инструмент под определенный участок или функцию.

В этом случае:

- ИИ внедряется «в отдел»;
- ответственность размыта;
- эффекты не измеряются;
- решения остаются прежними.

ИИ начинает жить своей жизнью,

а управление – своей.

В НУМ ИИ всегда внедряется **в управленческий контур**, а не в вакуум.

Ошибка 2. Делегировать ИИ то, за что никто не отвечает

ИИ охотно предлагает решения. Но, если не зафиксирована ответственность, он становится источником риска.

На первых этапах работы с клиентами мы часто слышим:

- ИИ «посоветовал»;
- сотрудник «просто использовал»;
- руководитель «не знал».

Эти фразы как индикатор, что в процессе внедрения ИИ нет ответственного. А значит – нет управления.

В НУМ правило простое: **каждое действие ИИ привязано к человеку и роли**.

Ошибка 3. Начинать с масштабирования

Многие руководители стремятся «сразу увидеть эффект»

Внедряют ИИ:

- во всех отделах;
- во всех процессах;
- без пилота;
- без адаптации.

Результат – управленческая перегрузка и сопротивление команды. НУМ всегда начинается с **ограниченного контура**, где можно увидеть последствия и скорректировать логику.

Ошибка 4. Игнорировать психологию сотрудников

Формально ИИ внедрён. Фактически – сотрудники боятся:

- выглядеть ненужными;
- ошибиться;
- быть заменёнными.

Если эти страхи игнорируются, люди либо саботируют ИИ, либо используют его скрыто.

НУМ не борется с сопротивлением. Она **снимает его через ясность ролей и правил**.

Ошибка 5. Пытаться автоматизировать хаос

Автоматизация усиливает то, что уже есть. Если процесс неясен, если решения принимаются ситуативно, если ответственность размыта – ИИ и автоматизации **закрепляют хаос**, а не устраняют его.

В НУМ сначала наводится управленческая логика.

Только потом – автоматизация.

Ошибка 6. Ожидать, что ИИ решит управленческие проблемы

ИИ не исправляет слабое управление. Он его **обнажает**.

Если в компании:

– нет ясных целей;

– нет ответственности;

– нет системного мышления – ИИ ускоряет деградацию, а не развитие.

НУМ честно фиксирует: ИИ – усилитель, а не спасатель.

Ключевой вывод главы

Ошибки при внедрении ИИ – это не ошибки технологий. Это **ошибки управления**. НУМ не гарантирует отсутствия ошибок. Она гарантирует, что ошибки становятся **видимыми и управляемыми**.

Глава 9. Как собственнику объяснить ИИ команде

«Универсального обучения не существует – каждая роль требует своего языка, задач и рамок».

Калина Яркина

Разговор об ИИ с командой – это **не презентация технологий** и не мотивационная речь. Это **управленческий акт**. От того, как собственник объясняет ИИ, зависит не отношение к инструменту, а **уровень доверия к управлению в целом**.

Почему стандартные объяснения не работают

Чаще всего руководители говорят одно из трёх:

- «Это будущее, надо привыкать»
- «Все используют ИИ, и мы будем»
- «Это повысит эффективность»

Формально – всё верно. Управленчески – бесполезно.

Такие объяснения:

- не снимают страхи;
- не дают рамок;

– не отвечают на главный вопрос сотрудника: **«Что изменится лично для меня и за что я теперь отвечаю».**

В результате ИИ либо игнорируют, либо используют скрытно и хаотично.

С чего на самом деле нужно начинать разговор

Разговор об ИИ нельзя начинать с ИИ.

Его нужно начинать с **управления**.

Правильная точка входа звучит так: *«Наша реальность изменилась. Скорость и сложность выросли. Старые способы управления больше не дают стабильности. Мы пересобираем систему, чтобы сохранить управляемость и ответственность».*

ИИ в этом разговоре – **следствие**, а не причина.

Что важно проговорить команде честно

Есть несколько вещей, которые необходимо сказать прямо, без смягчений и без запугивания.

Первое. ИИ – это не замена людям.

Это инструмент, который забирает рутину, но не снимает ответственность.

Второе. Правила будут едиными.

ИИ нельзя использовать «как хочется». Есть рамки, роли и зоны ответственности.

Третье. Ошибки допустимы.

Скрытые ошибки – нет. ИИ ускоряет последствия. Поэтому важна открытость, а не идеальность.

Четвёртое. Обучение – часть работы.

Работа с ИИ – не личное хобби. Это новая управленческая норма.

Чего нельзя делать при разговоре с командой

- Пугать сокращениями.
- Обещать, что «всем станет легче».
- Делать вид, что изменений не будет.
- Давать ИИ без правил.
- Сваливать внедрение на HR или IT.

Любое из этих действий разрушает доверие к процессу.

Управленческая логика объяснения (коротко)

Хорошее объяснение ИИ команде всегда строится по одной логике:

– **Фиксация реальности** – мир стал сложнее и быстрее.

– **Ответственность руководства** – мы меняем систему управления, а не перекладываем проблемы.

– **Роль ИИ** – инструмент внутри системы, а не цель.

– **Роль сотрудников** – ясная ответственность и поддержка.

– **Правила и границы** – где ИИ используется, а где нет.

– **Открытый контур обратной связи** – что работает, а что требует пересборки.

Ключевой вывод главы

Разговор об ИИ – это проверка управленческой зрелости собственника.

Если ИИ объясняют как технологию, команда слышит угрозу.

Если ИИ объясняют как часть новой управленческой логики, команда видит опору.

НУМ начинается не с сервисов. Она начинается с **честного управленческого диалога**.

ЧАСТЬ III. ОСНОВА ЭКОСИСТЕМЫ: ПЕРВЫЕ 10 ИИ-СЕРВИСОВ КОМПАНИИ

Глава 10. ИИ-ассистент собственника

ИИ-ассистент собственника – это **не чат для вопросов** и не «умный секретарь». Это **первый элемент управленческой экосистемы**, с которого начинается реальный переход к НУМ. Если этот сервис выстроен неправильно, вся дальнейшая архитектура будет искажена.

Что делает ИИ-ассистент собственника

ИИ-ассистент собственника не выполняет задачи вместо него. Он поддерживает и масштабирует управленческое мышление.

Его ключевые функции:

- структурирование информации;
- анализ управленческих решений и гипотез;
- фиксация логики выбора;
- выявление рисков и слепых зон;
- поддержка стратегического мышления.

Он не заменяет суждение собственника.

Он помогает делать его точнее, яснее и последовательнее.

Зачем он нужен

Собственник – самый перегруженный элемент системы.

Он:

- держит стратегию;
- принимает ключевые решения;
- отвечает за последствия;
- постоянно переключается между уровнями.

ИИ-ассистент нужен не для ускорения, а для **возврата управленческой ясности**.

На практике это означает:

- меньше решений «на ощущениях»;
- меньше повторяющихся мыслей;
- меньше когнитивного шума;
- больше фиксированной логики.

Как внедряется ИИ-ассистент собственника

Критически важно: ИИ-ассистент собственника **внедряется до любых ИИ кому-то в команду**.

Последовательность выглядит так:

- Собственник формирует **управленческую рамку**:
- как он принимает решения;
- на что опирается;
- где сомневается.

– Ассистент настраивается под **его стиль мышления**, а не под «универсальные шаблоны».

- Использование ассистента становится **регулярным**, а не эпизодическим.

Если ассистент используется «время от времени», он не становится частью управления.

Типичные ошибки при внедрении

Ошибка 1. Делать ассистента универсальным.

Универсальный ассистент – значит ничей. ИИ-ассистент собственника всегда персонален.

Ошибка 2. Использовать его только для информации.

Поиск и справки – вторично. Главное – работа с решениями.

Ошибка 3. Не фиксировать логику.

Если выводы не сохраняются, ассистент не усиливает систему.

Ошибка 4. Пытаться сразу подключить команду.

Пока собственник не освоил ассистента сам, подключение команды создаёт шум.

Бизнес-эффект

При правильном использовании эффект появляется не мгновенно, но устойчиво.

Мы видим:

- снижение управленческой перегрузки;
- рост качества решений;
- появление ясных формулировок;
- сокращение количества «возвратных» обсуждений;
- основу для масштабирования ИИ на команду.

ИИ-ассистент собственника становится **точкой сборки всей экосистемы НУМ.**

Готовый промпт (базовая версия)

Скопируйте и вставьте в любой ИИ-чат.

Роль:

Ты ИИ-ассистент собственника компании. Твоя задача – помогать в принятии управленческих решений, выявлять риски, задавать уточняющие вопросы и фиксировать логику выбора.

Принципы работы:

- не принимать решений за меня;
- не упрощать сложные вопросы;
- указывать на противоречия;
- помогать видеть систему целиком.

Формат ответов:

- кратко;
- по пунктам;
- с выделением рисков и последствий.

Запрос:

[формулировка управленческого вопроса]

Этот промпт – **основа**, а не финал.

Дальше он адаптируется под стиль собственника и специфику бизнеса.

Ключевой вывод главы

ИИ-ассистент собственника – это не инструмент эффективности. Это **инструмент управленческой зрелости.**

Если собственник не усилил себя – усиление команды приведёт к хаосу. Поэтому НУМ всегда начинается здесь.

Глава 11. ИИ-ассистент сотрудников

ИИ-ассистент сотрудников – это не «раздать всем доступ к ИИ». Это **управленческое решение**, которое работает только в рамках общей логики НУМ.

Что делает ИИ-ассистент сотрудников

Он **не думает вместо них** и не снимает ответственность.

Его задача – поддерживать **качественное исполнение**:

- помогать формулировать задачи;
- уточнять требования;
- снижать количество ошибок;
- ускорять типовые операции;
- поддерживать единый стандарт мышления.

ИИ-ассистент сотрудников – это продолжение управленческой логики собственника, а не отдельный «умный помощник».

Зачем он нужен

На практике сотрудники перегружены не объёмом работы, а **неопределённостью**.

- что именно нужно сделать;
- как «хорошо» выглядит результат;
- какие риски есть;
- где граница ответственности.

ИИ-ассистент снимает часть этой неопределённости, если встроен правильно.

Он **не повышает дисциплину**. Он повышает **ясность**.

Как внедряется ИИ-ассистент сотрудников

Ключевое правило НУМ: **ассистент сотрудников внедряется только после ассистента собственника**.

Последовательность выглядит так:

- Собственник фиксирует управленческую логику (цели, стандарты, подходы).
- Эта логика **встраивается в ассистента сотрудников** через инструкции, примеры и ограничения.
- Ассистент подключается сначала к **ограниченному кругу сотрудников**.
- Использование ассистента становится частью процесса, а не личной инициативой.

Что обязательно должно быть в ассистенте сотрудников

Без этих элементов ассистент разрушает управление:

- привязка к роли сотрудника;
- ограничения по зонам ответственности;
- единый стиль ответов;
- ориентация на стандарты компании;
- фиксация решений и выводов.

Если ассистент «умный, но свободный», он создаёт хаос.

Типичные ошибки

Ошибка 1. Делать ассистента слишком умным.

Чем «умнее» ассистент без рамок, тем больше он подменяет мышление сотрудника.

Ошибка 2. Разрешать использовать его как угодно.

Свобода без рамок – это отказ от управления.

Ошибка 3. Не обучать сотрудников работе с ассистентом.

ИИ без обучения усиливает разрыв в компетенциях.

Ошибка 4. Ожидать мгновенного эффекта.

Эффект появляется, когда ассистент становится частью ежедневной работы.

Бизнес-эффект

При правильной настройке ИИ-ассистент сотрудников:

- снижает количество ошибок;
- ускоряет выполнение задач;
- выравнивает качество работы;
- уменьшает зависимость от отдельных людей;
- повышает управляемость команды.

Но главный эффект – **руководитель перестаёт быть «узким горлышком»**.

Готовый промпт (базовая версия)

Роль:

Ты – ИИ-ассистент сотрудника компании.

Твоя задача – помогать выполнять задачи качественно в рамках моей роли и ответственности.

Ограничения:

- не принимать решений за меня;
- не выходить за рамки моей роли;
- опираться на стандарты компании.

Формат:

- чётко;
- по шагам;
- с указанием рисков.

Запрос:

[описание задачи]

Ключевой вывод главы

ИИ-ассистент сотрудников – это не шаг к автоматизации, а к **управляемой автономии**. Если ассистент усиливает ясность – НУМ развивается. Если он усиливает свободу без рамок – НУМ разрушается.

Глава 12. ИИ-тренер качества коммуникаций

Представьте, что ваша компания – сложный механизм. Самые частые поломки в нём случаются не из-за плохих деталей, а из-за кривых передач. То есть из-за сбоев в коммуникации.

ИИ, вместо того чтобы выправить эти передачи, просто заставил весь механизм вращаться быстрее. Теперь искажения, недоговорённости и ошибки множатся с пугающей скоростью. Он ускорил потоки писем, документов и чатов, но не добавил им ясности и смысла.

Что делает ИИ-тренер качества коммуникаций

ИИ-тренер качества коммуникаций не подменяет человека в написании текстов. Он выполняет более ценную работу: **обучает команду ясно формулировать мысли, точно доносить задачи и выстраивать диалог без смысловых потерь.**

Его задачи:

- выявлять неясные формулировки;
- находить противоречия и двусмысленности;
- указывать на размытые зоны ответственности;
- помогать формулировать задачи и обратную связь;
- поддерживать единый управленческий язык.

Это не инструмент контроля. Это инструмент **снижения управленческих искажений.**

Зачем он нужен

Исход проблем всегда один: в компании начинают жить в параллельных реальностях из-за коммуникационных сбоев:

- задачи в разных отделах понимают по-разному;
- решения фиксируются не полностью, оставляя место для домыслов;
- ответственность подразумевается, но вслух не произносится;
- эмоциональный фон постоянно заслоняет суть вопросов.

С появлением ИИ этот фон стал только гуще. Теперь все эти искажения не просто возникают – они моментально тиражируются в чатах, письмах и отчётах. ИИ-тренер – это не просто «проверка грамотности».

Это система раннего предупреждения, которая нужна, чтобы:

- ловить искажения на входе, не давая им превратиться в конфликт или ошибку.
- повышать планку качества любых управленческих сообщений.
- сокращать количество бесполезных уточнений, переделок и разборок.
- защищать руководителя от информационного шума, возвращая ему время и ясность.

Как внедряется ИИ-тренер

Ключевой принцип: **ИИ-тренер не встраивается сразу во все коммуникации.**

Правильная последовательность:

– Выбирается **тип коммуникаций**:

- постановка задач;
- отчёты;
- обратная связь;
- переписка с клиентами.
- Фиксируются **стандарты**:
- что считается хорошей формулировкой;
- какие элементы обязательны;
- где границы допустимого.

– ИИ-тренер сначала работает **как подсказка**, а не как обязательный фильтр.

– Только после адаптации он становится частью процесса.

Типичные ошибки

Ошибка 1. Использовать ИИ-тренера как цензора.

Контроль убивает доверие. ИИ-тренер – не надзиратель.

Ошибка 2. Требовать идеальных формулировок.

Цель – ясность, а не красота текста.

Ошибка 3. Не объяснять, зачем он нужен.

Без управленческого контекста ИИ-тренер воспринимается как давление.

Бизнес-эффект

При корректном внедрении ИИ-тренер:

- снижает количество уточняющих вопросов;
- уменьшает конфликты;
- ускоряет принятие решений;
- повышает качество управленческих документов;
- формирует единый управленческий язык.

Для собственника или топ-руководителя итоговый эффект – это **возврат дефицитного ресурса**: управленческого внимания. Информационный шум падает, а значит, освобождается время и когнитивная энергия для стратегических решений. Компания начинает говорить на одном языке, а её управленческий пульс становится четким и ритмичным.

Готовый промпт (базовая версия)

Роль:

Ты – ИИ-тренер качества управленческих коммуникаций.

Твоя задача – анализировать тексты

и помогать улучшать их управленческую ясность.

Фокус:

- ясность формулировок;
- ответственность;
- отсутствие двусмысленностей.

Формат ответа:

- что неясно;
- что можно улучшить;
- улучшенная версия.

Текст для анализа:

[текст]

Ключевой вывод главы

Коммуникация – это скрытая система управления. ИИ делает её либо прозрачной, либо разрушительной – в зависимости от рамок.

ИИ-тренер коммуникаций позволяет сделать управление **менее шумным и более точным**.

Глава 13. ИИ-создатель инструкций и базы знаний

Знания в большинстве компаний похожи на рассыпанные драгоценные камни: они есть, но лежат не в общей сокровищнице, а в карманах отдельных сотрудников, в тысячах чатов и в памяти ушедших коллег.

В спокойные времена этот «личный капитал» незаметен. Но как только компания сталкивается со скоростью, кризисом или ростом, выясняется, что управлять нечем – драгоценная информация недоступна, и система управления рассыпается, как замок из песка.

Сам по себе ИИ здесь – не спаситель. Он лишь мощный усилитель. **Без чёткой управленческой воли он не создаст систему знаний**, наоборот окончательно похоронит логику под тоннами красиво оформленного, но бессвязного текста.

Что делает ИИ-создатель инструкций и базы знаний

Этот ИИ – не клерк, штампующий документы. Это переводчик с языка ситуативных решений на язык системных правил. Его миссия – превращать живые, порой хаотичные управленческие выборы в чёткие, воспроизводимые алгоритмы действий.

Его задачи:

- превращать устные договорённости в зафиксированные правила;
- структурировать процессы;
- обновлять инструкции по факту изменений;
- связывать знания между собой;
- удерживать единый управленческий язык.

По сути, это инструмент, который **перемещает управление из голов в систему**.

Зачем он нужен

Проблема большинства компаний – не в пустоте, а в беспорядке и нежизнеспособности их знаний. Мы постоянно сталкиваемся с классическим набором симптомов «мёртвой» базы:

- инструкции, которые пылятся в виртуальных шкафах, потому что они оторваны от реальности;
- регламенты, написанные для «идеального мира», которые сотрудники вынужденно обходят;
- критичные знания, которые уходят вместе с увольнением опытного сотрудника, создавая «чёрные дыры» в процессах;
- полный хаос при попытке масштабироваться или ввести нового человека, которому нигде узнать, как у вас тут всё устроено на самом деле.

ИИ-создатель инструкций нужен, чтобы:

- сократить зависимость от отдельных людей;
- ускорить ввод новых сотрудников;
- обеспечить единообразие решений;
- сохранить управляемость при росте.

Как внедряется ИИ-создатель инструкций

Главное правило НУМ парадоксально: никогда не начинайте строить базу знаний «с чистого листа». Нельзя описывать то, чего нет.

Правильная последовательность другая:

- **Фиксируются реальные процессы**,
- а не идеальные схемы.
- Определяется:
 - что критично для управления;
 - что можно формализовать;
 - что должно оставаться гибким.

- ИИ используется для:
- структурирования;
- упрощения;
- регулярного обновления.
- Инструкции сразу **встраиваются в работу**, а не хранятся отдельно.

Запомните простое правило: **если к знаниям не обращаются ежедневно для работы и решений – это не база, а архив**. Архив – это мёртвый груз, а не актив. ИИ-создатель инструкций нужен как раз для того, чтобы знания оставались живыми.

Что обязательно должно быть в базе знаний НУМ

- связь с ролями и ответственностью;
- понятная логика навигации;
- актуальность;
- единый стиль;
- возможность быстрого обновления.

ИИ помогает поддерживать всё это **без бюрократии**.

Типичные ошибки

Ошибка 1. Делать «идеальную» базу знаний.

Идеальная база быстро устаревает.

Ошибка 2. Отдавать создание инструкций только HR или методологу.

Без управленческого участия база теряет смысл.

Ошибка 3. Не обновлять знания.

ИИ без обновлений превращается в усилитель старых ошибок.

Бизнес-эффект

При правильном внедрении:

- снижается зависимость от ключевых сотрудников;
- ускоряется адаптация новых людей;
- уменьшается количество повторяющихся вопросов;
- решения становятся воспроизводимыми;
- управление перестаёт быть «ручным».

Для собственника это означает одно: **система начинает держаться сама**.

Готовый промпт (базовая версия)

Роль:

Ты – ИИ-создатель инструкций и базы знаний компании.

Твоя задача – превращать управленческие решения и рабочие процессы в понятные, актуальные инструкции.

Принципы:

- опираться на реальную практику;
- избегать формализма;
- сохранять управленческий смысл.

Формат:

- кратко;
- структурно;
- с указанием роли и ответственности.

Исходные данные:

[описание процесса / решения]

Ключевой вывод главы

Без живой базы знаний управление обречено на временность, на повторение одних и тех же ошибок.

С приходом ИИ эта цикличность лишь ускоряется, превращаясь в спираль хаоса.

ИИ-создатель инструкций ломает этот порочный круг. Он даёт компании возможность не изобретать велосипед заново после каждого кризиса или ухода сотрудника. А накапливать и приумножать свой главный нематериальный актив – выверенную логику принятия решений.

Глава 14. ИИ-ассистент отдела продаж

Отдел продаж – это магнит для иллюзий об ИИ. Здесь собственник чаще всего ждёт мгновенного чуда: «внедрили – и поток клиентов хлынул». И здесь же чаще всего сталкивается с горьким разочарованием. Потому что проблема никогда не была в технологии.

Проблема в том, что продажи в большинстве компаний – это «государство в государстве», живущее по своим харизматичным, но неуправляемым законам, в отрыве от общей логики бизнеса.

Что делает ИИ-ассистент отдела продаж

ИИ-ассистент продаж – это не цифровой супер-менеджер, который будет закрывать сделки вместо ваших сотрудников.

Его роль тоньше и важнее: он арбитр качества и хранитель стандартов.

Его задача – не генерировать бездушные скрипты, а быть встроенным тренером и контролёром, который выравнивает уровень команды, делает процесс предсказуемым и возвращает продажи из сферы искусства в сферу управляемого процесса.

Его функции:

- помощь в подготовке к переговорам;
- структурирование потребностей клиента;
- подсказки по логике диалога;
- фиксация договорённостей;
- анализ типовых ошибок;
- поддержка стандартов продаж.

Зачем он нужен

Классическая модель продаж строится на культе личности и удаче. Она держится на трёх шатких опорах: гении-одиночке, его уникальном стиле общения и опыте, который невозможно ни формализовать, ни передать.

Пока ваш «звездный» менеджер в строю, всё более-менее работает. Но стоит ему уйти, заболеть или просто выгореть, вся конструкция рухнет, оставляя после себя пустоту, падающие показатели и панику. Это не бизнес-процесс, это русская рулетка.

ИИ-ассистент нужен, чтобы:

- снизить зависимость от «звёзд»;
- сделать продажи воспроизводимыми;
- выровнять качество общения с клиентами;
- вернуть собственнику прозрачность.

Как внедряется ИИ-ассистент продаж

Первое и железное правило НУМ для продаж: ИИ не может и не будет лечить умирающую или несуществующую модель продаж. Он не лекарство от стратегической беспомощности, а усилитель для уже работающей логики.

Правильная последовательность:

– Фиксируется управленческая философия продаж, а не тактика. Это ответы на вопросы, которые чаще всего замалчиваются:

- что мы на самом деле продаём клиенту? (*не продукт, а решение его проблемы*);
- кому и зачем? (*чёткий портрет того, кому наше решение нужно*);
- в чём наша настоящая ценность, за которую платят деньги?
- каковы наши красные линии: что мы не обещаем никогда, если не в силах это обеспечить?

– Определяются стандарты:

- этапы сделки;

- обязательные вопросы;
- точки принятия решений.
- ИИ-ассистент встраивается **как поддержка**,
- а не как «ведущий продавец».
- Использование ассистента становится частью процесса,
- а не личным выбором менеджера.

Типичные ошибки

Ошибка 1. Использовать ИИ для манипуляций.

Это даёт краткосрочный эффект и разрушает не просто доверие, а долгосрочную репутацию и LTV (пожизненную ценность) клиента.

Ошибка 2. Пытаться заменить обучение продавцов.

ИИ усиливает навык, но не создаёт его с нуля. Попытка натренировать ИИ-помощника при неумелом продавце даст на выходе лишь высокоскоростное неумение.

Ошибка 3. Не связывать ИИ с управленческими метриками.

Без связи с реальными показателями ассистент превращается в игрушку.

Бизнес-эффект

При корректном внедрении ИИ-ассистент продаж:

- повышает качество диалогов;
- сокращает цикл сделки;
- снижает количество сорванных договорённостей;
- делает прогнозируемым результат;
- даёт собственнику контроль без микроменеджмента.

Важно: эффект устойчивый, а не разовый.

Готовый промпт (базовая версия)

Роль:

Ты – ИИ-ассистент отдела продаж.

Твоя задача – помогать мне вести переговоры в рамках стандартов компании.

Фокус:

- выявление потребностей;
- логика диалога;
- фиксация договорённостей.

Ограничения:

- не обещать то, чего нет;
- не манипулировать;
- соблюдать позицию компании.

Контекст сделки:

[описание клиента / ситуации]

Ключевой вывод главы

Таким образом, ИИ в продажах это окончательное прощание с эпохой «героев-одиночек» и «продаж любой ценой». И переход к эре управляемого, предсказуемого и масштабируемого процесса.

НУМ не просто возвращает продажи в зону системы, она превращает их из затратного центра, живущего на нервах, в надёжный, управляемый и постоянно обучаемый механизм роста компании.

Глава 15. ИИ-ассистент сервиса и поддержки

Сервис и поддержка – это момент истины для бизнеса. Здесь красивые обещания из маркетинговых материалов проходят проверку реальностью. Это тонкая грань, где каждое взаимодействие либо копит доверие клиента, как банковский вклад, либо безвозвратно его тратит.

ИИ на этой грани – обоюдоострое оружие: он может стать идеальным помощником в укреплении лояльности или самым быстрым в истории способом её разрушить.

Что делает ИИ-ассистент сервиса и поддержки

ИИ-ассистент сервиса не автоответчик. Это живой мост между клиентом и системой компании. Его задача – не заменить человека в диалоге, а обеспечить, чтобы каждый ответ, даже написанный разными людьми, был последовательным, осмысленным и отражал ценности бизнеса. Он материальное воплощение вашей управленческой логики в точке контакта с клиентом.

Его функции:

- помощь в обработке обращений;
- структурирование запросов клиента;
- подсказки по стандартам ответа;
- фиксация решений и договорённостей;
- выявление повторяющихся проблем;
- передача сигналов в управление.

ИИ-ассистент сервиса – это продолжение управленческой логики, а не просто бот поддержки.

Зачем он нужен

В сервисе обычно царят две порочные крайности.

Первая – бюрократия бездушная: шаблонные ответы, которые технически корректны, но оставляют клиента с ощущением, что он говорил со стеной.

Вторая – хаос героизма: когда проблему решает один самоотверженный сотрудник, действуя в обход всех систем, создавая уникальный, но неповторимый и неуправляемый опыт.

Обе модели неуправляемы.

ИИ-ассистент нужен, чтобы разрушить эту дилемму и:

- выровнять качество ответов;
- снизить нагрузку на сотрудников;
- сохранить человеческий тон;
- превратить обращения клиентов в источник управленческой информации.

Как внедряется ИИ-ассистент сервиса

Главный принцип, который нельзя нарушать: сервис – последнее место, где допустимы эксперименты «методом тыка». Здесь на кону не гипотеза, а репутация и конкретный человек с его проблемой.

Последовательность внедрения:

– Создаётся «конституция» сервиса. Письменно фиксируются не просто правила, а принципы взаимодействия:

- тон и ценности: как мы говорим с клиентом? (*уважительно, по-деловому, с эмпатией*);
- зона ответственности: что мы гарантированно решаем и в какие сроки?
- красные линии: чего мы не обещаем никогда, как бы ни настаивал клиент? (*Это защита и для компании, и для сотрудника*).

- ИИ сначала работает **как помощник сотрудника**, а не как автономный ответчик.
- Контроль качества сохраняется за человеком.
- Только после стабилизации возможна частичная автоматизация типовых запросов.

Типичные ошибки

Ошибка 1. Полностью автоматизировать сервис.

Клиенты чувствуют цифровое равнодушие за шаблонными фразами. Доверие строится к людям, а не к алгоритмам.

Ошибка 2. Использовать ИИ для отписок.

Это разрушает доверие быстрее, чем молчание.

Ошибка 3. Не связывать сервис с управлением.

Обращения клиентов – прямая линия с рынком, бесплатный аудит ваших продуктов и процессов. Игнорировать их – всё равно что лететь с заклеенными приборной доской.

Бизнес-эффект

При корректном внедрении:

- повышается удовлетворённость клиентов;
- снижается нагрузка на сотрудников;
- быстрее выявляются системные проблемы;
- сервис становится источником улучшений;
- доверие к компании растёт.

Для собственника это означает одно: **клиентский контур становится управляемым.**

Готовый промпт (базовая версия)

Роль:

Ты – ИИ-ассистент сервиса и поддержки клиентов.

Твоя задача – помогать отвечать клиентам качественно и в рамках стандартов компании.

Принципы:

- уважение;
- ясность;
- ответственность.

Ограничения:

- не обещать невозможного;
- не уходить от сути;
- сохранять человеческий тон.

Запрос клиента:

[текст обращения]

Ключевой вывод главы

Сервис – это живое, говорящее зеркало, в котором компания видит своё настоящее отражение.

ИИ может это зеркало либо отполировать до кристальной чистоты, сделав каждый контакт эталоном управляемости и заботы, либо криво повесить, исказив образ компании до неузнаваемости.

НУМ выбирает первый путь. Она использует ИИ не как инструмент для срезания углов и экономии, а как инвестицию в бесценный актив – долгосрочное, осознанное доверие клиента.

Глава 16. ИИ-контролёр процессов

Контроль для современного руководителя – опасная ловушка.

С одной стороны – удушающий микроменеджмент, который съедает время и убивает инициативу. С другой – тревожная слепота, когда проблемы всплывают только в виде пожаров, тушить которые уже поздно.

Неудивительно, что ИИ в этом контексте пугает: он видится либо цифровым надзирателем, либо попыткой сдать управление «на автопилот». Оба пути – тупиковые.

НУМ предлагает третий: контроль не над людьми, а за логикой системы.

Что делает ИИ-контролёр процессов

Забудьте об образе надсмотрщика. ИИ-контролёр процессов в НУМ – это система раннего предупреждения, встроенный радар. Его объект наблюдения – не сотрудник, а цифровой след согласованного процесса. Он не судит и не наказывает.

Его единственная задача – быть бесстрастным «дозорным», который спокойно сообщает: *«Внимание, здесь логика выполнения начала расходиться с планом. Возможен сбой через N шагов»*. Он делает невидимое видимым, а скрытое – явным.

Его задачи:

- отслеживать отклонения от заданной логики;
- выявлять узкие места;
- фиксировать повторяющиеся сбои;
- сигнализировать о рисках;
- поддерживать прозрачность процессов.

Он не принимает управленческих решений. Он **делает отклонения видимыми**.

Зачем он нужен

В большинстве компаний процессы живут двойной жизнью. На бумаге (или в CRM) это стройные, логичные схемы. В реальности – живой организм, который обходит препятствия, находит короткие пути и обрастает «рабочими лайфхаками». Контроль же, как правило, приходит постфактум, проверяя не сам ход, а его следы.

Результат? Руководитель оказывается в роли археолога, раскапывающего причины уже случившегося кризиса, вместо того чтобы быть капитаном, который видит айсберг за сотни километров.

ИИ-контролёр нужен, чтобы:

- видеть сбои на ранней стадии;
- не зависеть от ручного контроля;
- снизить нагрузку на руководителей;
- вернуть ощущение управляемости.

Как внедряется ИИ-контролёр процессов

Самый верный способ дискредитировать идею – попытаться внедрить её повсеместно и сразу. Начинать с контроля всего и вся – всё равно что включить все датчики на атомной станции без понимания, на что они реагируют. Это гарантирует информационную панику.

Правильная последовательность:

- Выбираются **критические процессы**, где сбой стоит дорого.
- Фиксируется реальная, а не идеальная логика процесса. Это самый важный этап. Нужно описать не то, как процесс должен идти по инструкции 2018 года, а то, как он фактически работает сегодня, со всеми его «костылями» и отклонениями.

- ИИ настраивается на:
 - отклонения;
 - задержки;

– несоответствия.

– Реакция на сигналы ИИ остаётся за человеком.

ИИ не «наказывает». Он подсказывает, где внимание нужно раньше.

Типичные ошибки

Ошибка 1. Использовать ИИ как инструмент слежки.

Это превращает мощный инструмент анализа в цифровую дубинку, которая мгновенно разрушает психологическую безопасность и культуру ответственности.

Ошибка 2. Контролировать всё сразу.

Система захлёбывается в сигналах.

Ошибка 3. Не менять процессы после сигналов.

Это превращает систему в сирену, на которую все перестали реагировать. Беспольный шум, который скоро начнут отключать. Контроль без обратной связи – это бессмысленная трата ресурсов.

Бизнес-эффект

При правильной настройке ИИ-контролёр:

- снижает количество кризисов;
- ускоряет реакцию на сбои;
- уменьшает ручной контроль;
- повышает прозрачность;
- возвращает управленческое спокойствие.

Для собственника это означает: **контроль становится системным, а не нервным.**

Готовый промпт (базовая версия)

Роль:

Ты – ИИ-контролёр процессов компании.

Твоя задача – выявлять отклонения от заданной логики выполнения процессов.

Фокус:

- отклонения;
- риски;
- повторяемость сбоев.

Формат:

- что отклонилось;
- возможные причины;
- управленческие последствия.

Описание процесса:

[описание]

Ключевой вывод главы

Таким образом, контроль в НУМ кардинально меняет свою суть. Это больше не надзор за людьми, а забота о целостности процессов. Не давление, а предвидение. Не поиск виноватых постфактум, а возможность мягко скорректировать курс ещё до того, как корабль налетит на скалы.

ИИ-контролёр – это тот самый инструмент, который превращает управление из постоянного стресса в спокойную, уверенную практику.

Глава 17. ИИ-аналитик компании

*«..дать ИИ доступ ко всем данным в надежде, что он «во всём разберётся,
всё равно что забросить человека в архив без путеводителя
и ждать, что он за час напишет историю компании..»*

Аналитика сегодня страдает от странного парадокса: чем больше данных и отчётов, тем меньше реального понимания. Компании тонут в цифрах, но продолжают принимать решения «по наитию».

С появлением ИИ этот разрыв только усугубился: многие ждут, что он станет «супер-калькулятором», который просто даст ответы быстрее.

Но ИИ не про скорость счёта. Он пришёл, чтобы помочь выявить и связывать разрозненные точки в осмысленную картину. Погоня за скоростью без понимания лишь быстрее приводит в тупик.

Что делает ИИ-аналитик компании

Забудьте о замене людей. ИИ-аналитик в НУМ – это не цифровой клерк и не оракул. Это гид-переводчик. Его задача переводить безличный, сырой язык данных на живой язык управленческих дилемм и возможностей.

Он не говорит: *«Продажи упали на 15%»*. Он задаёт вопрос: *«Падение на 15% в сегменте X при росте затрат на маркетинг в нём же – знак того, что наша ценностное предложение устарело, или следствие сезонного фактора, который мы не учли?»*

Он смещает фокус с констатации фактов (что) на интерпретацию смыслов (что это значит и что делать).

Его задачи:

- собирать данные из разных источников;
- находить закономерности и отклонения;
- показывать взаимосвязи, которые сложно увидеть вручную;
- переводить цифры в управленческие выводы;
- подсвечивать риски и точки внимания.

Он не отвечает на вопрос «что произошло». Он помогает ответить на вопрос **«что это значит для управления»**.

Зачем он нужен

В классической модели между аналитикой и решениями пролегает пропасть. Возникает сюрреалистичная картина: отдел с серьёзными лицами готовит безупречные, сложные отчёты, которые затем ложатся на стол руководителю. А тот, под давлением времени и неопределённости, принимает ключевое решение, опираясь на «внутреннее чутьё» или вчерашний разговор в курилке.

Данные живут своей жизнью, решения – своей. Это дорогостоящий театр, а не управление.

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.