

МЕТОДОЛОГИЯ

# Делегирование задач ИИ

От диагностики процесса до запуска и мониторинга

---

Владимир Лунёв

Директор бизнес-направления · Операционный директор · 25 лет в IT/SaaS

# GitHub Copilot ускорил работу, но качество кода упало

Разбор 211 млн строк кода, 2022–2024

## РЕФАКТОРИНГ

доля кода, который переписывают и улучшают

24% → 9,5%

2022 — до Copilot

2024 — с Copilot

Падение почти в 2,5 раза

Разработчики принимают подсказки,  
но перестают перечитывать и улучшать код

## ДУБЛИРОВАНИЕ КОДА

доля кода, который повторяется в проекте

×1,5

Рост в полтора раза

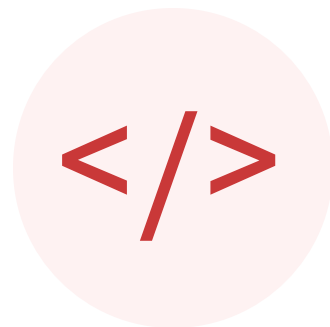
Copilot генерирует похожие фрагменты  
вместо переиспользования существующих

38% разработчиков говорят, что подсказки Copilot некорректны примерно в половине случаев.  
Привычка принимать их не глядя уже сформировалась.

# Samsung. За три недели в ChatGPT ушли чужие данные

Инженеры решили ускорить рутину и не подумали, куда уходят исходный код и данные

## УТЕЧКА 1



### Исходный код

оборудования для производства  
полупроводников

*Отправили в чат,  
чтобы найти ошибку*

## УТЕЧКА 2



### Данные тестов

с замерами дефектов чипов  
и параметрами линии

*Попросили ChatGPT  
оптимизировать*

## УТЕЧКА 3



### Стенограмма

внутреннего совещания  
инженерной команды

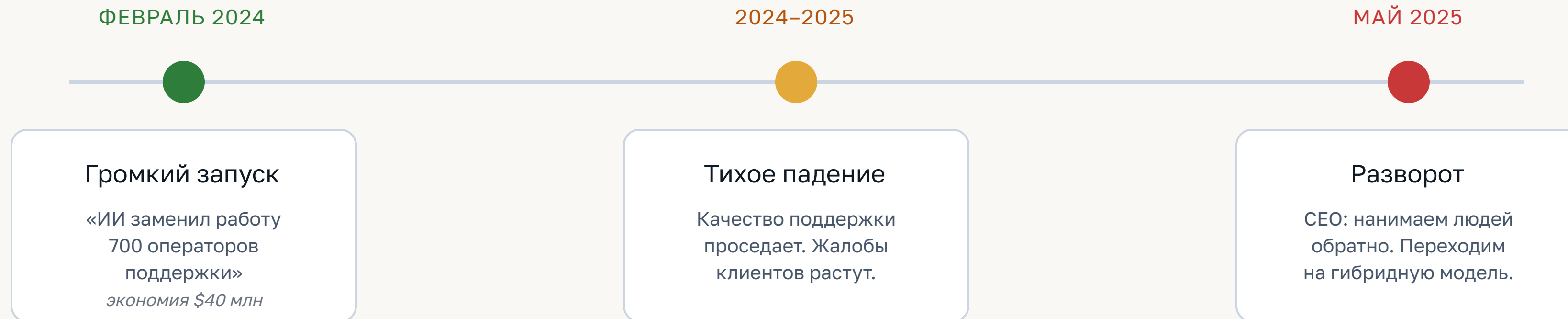
*Загрузили, чтобы получить  
краткий пересказ*

## ЧТО БЫЛО ДАЛЬШЕ

2 мая 2023 – Samsung запретил генеративный ИИ на рабочих устройствах. Запрет продержался девять месяцев.

# Klarna сэкономила \$40 млн и наняла людей обратно

Полтора года от громкого запуска до разворота



*«Я зашёл слишком далеко с сокращениями.  
Качество человеческого контакта — это инвестиция».*

Себастьян Семятковски, CEO Klarna

# Проблема не в ИИ, а в том, как ему делегировали задачи

Технология во всех трёх случаях сработала, а метода делегирования и контроля не было

## GitHub Copilot

Ускорили работу –  
качество кода упало в 2,5 раза

## Samsung

Ускорили рутину –  
слили код и данные, запрет на 9 месяцев

## Klarna

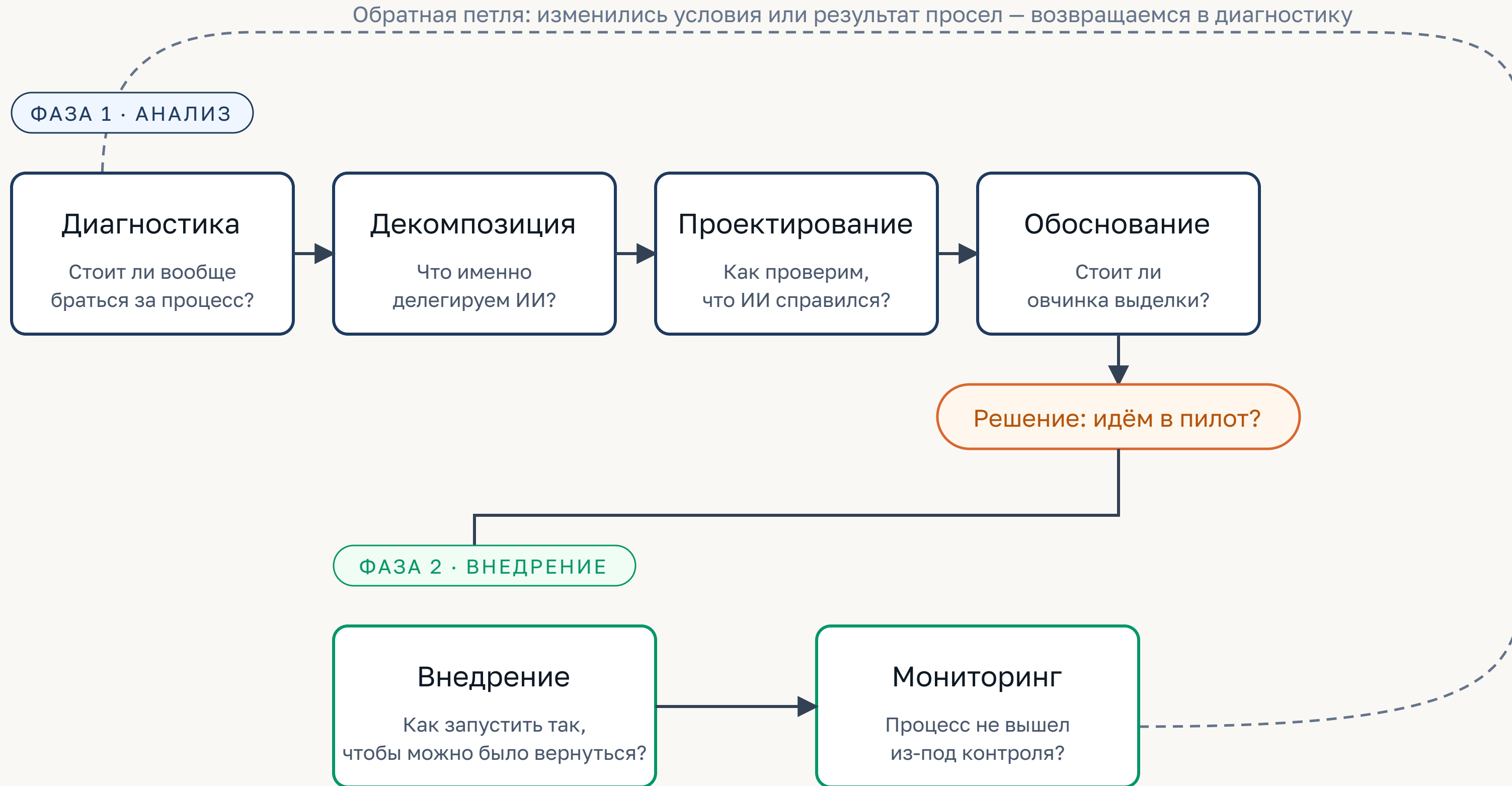
Сократили 700 операторов –  
через полтора года наняли обратно

НИ У ОДНОГО НЕ БЫЛО ОТВЕТОВ НА ПЯТЬ ВОПРОСОВ

- 1 Что именно отдаём ИИ, а что оставляем людям
- 2 Как проверять результат, пока он не ушёл клиенту
- 3 Где человек остаётся в контуре принятия решения
- 4 Как сохранить навык у команды, если задача ушла ИИ
- 5 Как вернуть работу людям, если пилот пошёл не так

Дальше в методологии – по одному этапу на каждый из пяти вопросов

# Управленческий цикл: шесть этапов, две фазы, обратная петля



Каждый этап отвечает на один вопрос руководителя. Мониторинг замыкает цикл на диагностику.

# Когда это не для вас

Граница применимости методологии – прежде чем разбирать этапы

## НЕ ПОДХОДИТ

Методология в этих случаях – лишний вес

- **Личные задачи в диалоге с чат-ботом**  
Перевести письмо, написать поздравление, попросить выжимку статьи – никакой методологии не нужно
- **Разовые задачи без повторений**  
Если задачу делают один раз, разбор процесса обойдётся дороже самой задачи
- **Нет процесса и владельца**  
Если не описан даже текущий процесс и не понятно, кто за него отвечает – сначала это, потом ИИ
- **Ранний стартап до product-market fit**  
Пока непонятно, какой процесс правильный, автоматизировать нечего

## ПОДХОДИТ

Методология оправдывает время на разбор

- ✓ **Повторяющиеся процессы**  
Задача выполняется регулярно – от нескольких раз в месяц. Экономия от ИИ складывается из повторений
- ✓ **Команда от нескольких человек**  
Есть кому отдавать задачу, проверять результат и откатывать при сбое
- ✓ **Есть владелец результата**  
Понятно, с кого спросить, когда результат расходится с ожиданиями
- ✓ **Есть цена ошибки**  
Деньги, репутация, доверие клиента – что-то, что оправдывает проверку, а не только скорость

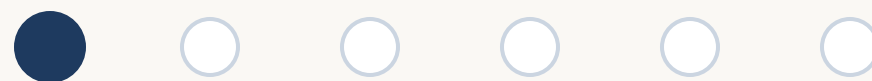
*Если слева – закройте слайды, вернитесь к процессам. Если справа – дальше по этапам.*

ФАЗА 1 · АНАЛИЗ

# 1

## Диагностика

*Стоит ли вообще начинать?*



ЭТАП 1 ИЗ 6

# Если хоть на один из четырёх ответ «нет», начинать рано

Четыре вопроса до того, как отдавать задачу ИИ. Скриньте себе.

## ВОПРОС 1

Может ли команда проверить результат работы ИИ?

## ВОПРОС 2

Есть ли нужные инструменты и доступы у команды?

## ВОПРОС 3

Поддерживает ли руководство — с бюджетом на валидацию?

## ВОПРОС 4

Понимает ли команда, что при делегировании этой задачи навык у людей деградирует?

## КЕЙС

CNET: выпустили 77 статей, сгенерированных ИИ, 41 — с ошибками. Редакция не успевала проверять.

Ответ на вопрос 1 был «да, в теории», но на практике — нет. CNN Business, январь 2023.

# 2

## Декомпозиция

*Что именно делегируем?*



## Ускорил один шаг — почти ничего не изменится. Перепроектировал процесс — выручка растёт в разы

Слева — арифметика процесса. Справа — независимый замер на 515 стартапах.

### АРИФМЕТИКА · ИЛЛЮСТРАЦИЯ

**-5%**

общего времени процесса

Ускорить один шаг из десяти вдвое — общее время процесса упадёт лишь на 5%. Чтобы получить ощутимый эффект, надо перепроектировать процесс целиком, а не один шаг.

*Якоб Нильсен · UX Tigers · апрель 2026*

### ЭКСПЕРИМЕНТ · 515 СТАРТАПОВ

**+90%**

выручки (x1,9 от контрольной)

Экспериментальная группа получила структурные примеры перепроектирования процесса под ИИ. У контрольной — тот же доступ к ИИ и то же обучение. Замер — итог трёхмесячной программы.

*Kim, Kim, Koning · INSEAD и Harvard Business School · март 2026*

# Четыре приёма перепроектирования

Прогоните процесс через чек-лист.

## 1 Убрать ручной перенос данных

Системы обмениваются данными через API или интеграцию. Копипаст из таблицы в таблицу первый кандидат на автоматизацию.

*Пример: выписка из банка → автопроводка в 1С*

## 2 Распараллелить независимые этапы

Шаги, которые не ждут друг друга, выполняются одновременно. ИИ делает «свою» часть, человек – свою. Не надо выстраивать всё в линейный процесс, даже если «так принято».

## 3 Оставить человеку только обработку исключений

ИИ обрабатывает стандартные варианты по заданным правилам. Человек подключается, когда случай нестандартный, есть сомнение или высокая цена ошибки.

*Пример: возвраты на сумму выше автоматических лимитов. Требуется согласование с оператором.*

## 4 Встроить точку контроля

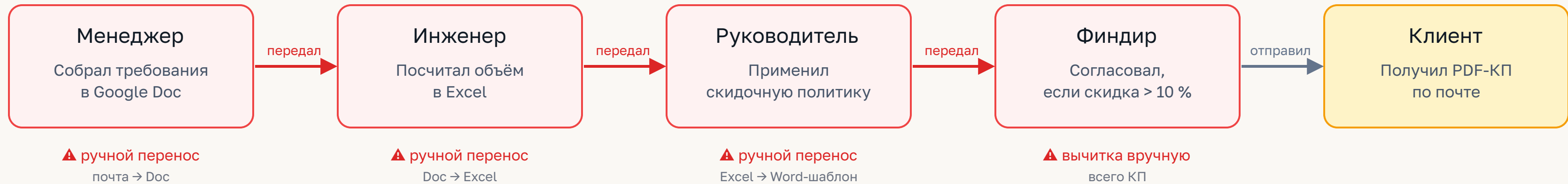
Проверяем до того, как результат ушёл клиенту. Не после жалобы или штрафа, а в самом процессе. Шаг, где человек или второй ИИ проверяет ключевые моменты.

*Если ни один приём не применим – возможно, это не тот процесс, с которого стоит начинать*

# Карта архитектуры процесса

Нарисуйте поток «как есть» и найдите точки, где человек работает «клеем»

## ПРИМЕР · ПОДГОТОВКА КП КЛИЕНТУ



**Диагноз:** 3 передачи между ролями · 4 ручных переноса данных · узкое место — «человеческий клей»

## ЧЕТЫРЕ ПРИЁМА ПЕРЕПРОЕКТИРОВАНИЯ · ЧЕК-ЛИСТ

### ✓ 1. Убрать передачи

3 красные стрелки схлопываются в одну ИИ-карточку. Менеджер, инженер и руководитель больше не тратят время на передачу.

### ✓ 2. Распараллелить

Расчёт объёма и подбор похожих кейсов под клиента не зависят. ИИ запускает оба блока параллельно — цикл короче.

### ✓ 3. Исключения человеку

Финдир подключается, только если скидка > 10 %. Стандартные случаи проходят автоматически по заданной политике.

### ✓ 4. Точка контроля

Перед отправкой клиенту — проверка по чек-листу: реквизиты, политика, тон, факты.

*Все 4 приёма применимы → это редизайн, а не локальная оптимизация*

# Блок – минимальная единица для делегирования

Если задача не помещается в формулу — её рано отдавать ИИ

Глагол + объект + откуда / куда + условие

ФОРМУЛА БЛОКА

ПРИМЕР

**Сверить**    **реквизиты счёта**    **с карточкой**    **контрагента в 1С,**    **если сумма до 100 тыс. ₽.**

глагол

объект

откуда

куда

условие

БЛОК ГОТОВ К ДЕЛЕГИРОВАНИЮ, ЕСЛИ ВЫПОЛНЕНЫ ЧЕТЫРЕ УСЛОВИЯ

**1** Есть вход  
понятно, что  
получает ИИ.

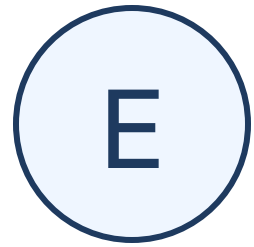
**2** Есть выход  
понятно, что  
ИИ должен отдать.

**3** Есть способ  
проверить  
критерии приёмки.

**4** Понятна роль  
человека  
проверяет всё, выборочно  
или только исключения.

# Пять способностей, которые ИИ не заменит

Оцените каждую от 1 до 5. Итог блока — максимум из пяти.

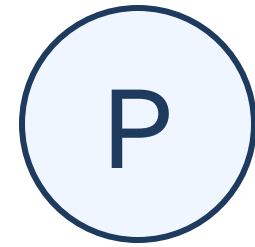


## Эмпатия

EMPATHY

Понимать эмоции другого человека. Услышать, поддержать, разделить состояние.

*Психолог слушает клиента, у которого умер близкий.*

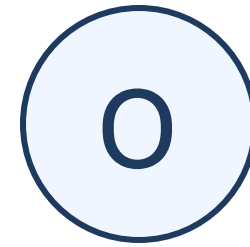


## Присутствие

PRESENCE

Быть рядом и действовать в физическом мире. Осмотреть, прикоснуться, починить.

*Медсестра ставит капельницу, сантехник чинит трубу.*

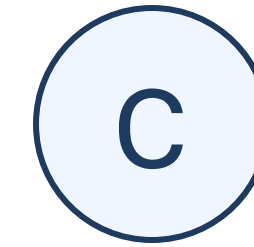


## Суждение

OPINION

Решение в условиях неопределённости. Этика, оценка риска, моральный выбор.

*Судья выносит приговор, врач решает, кого оперировать.*



## Креативность

CREATIVITY

Создавать новое, а не пересобирать старое. Оригинальная идея, форма, смысл.

*Архитектор придумывает здание, сценарист — сюжет фильма.*



## Видение

HOPE

Видеть дальше текущих данных. Стратегия, долгосрочная цель, мотивация команды.

*Руководитель выбирает, куда развивать продукт через три года и ведёт за собой команду.*

После оценки блока (этапа процесса) берём максимум из пяти оценок, а не среднее. Одной «пятёрки» достаточно.

# ЕРОСН максимум = зона делегирования

Одна задача попадает в одну зону – по самой сильной из пяти способностей

1

2

3

4

5



● ЕРОСН 1-2

## Автоматизация

Автор – ИИ

Человек задаёт правила,  
проверяет выборочно.

*Рутина, типовые операции,  
черновые тексты.*

● ЕРОСН 3

## Усиление

ИИ – автор черновика

Человек редактирует  
и доводит до результата.

*Анализ, подготовка,  
варианты решений.*

● ЕРОСН 4

## Коллаборация

Автор – человек

ИИ готовит данные  
и отвечает по запросу.

*Сложные переговоры,  
экспертные решения.*

● ЕРОСН 5

## Человек

Автор – человек

ИИ не используем –  
цена ошибки слишком высока.

*Увольнения, клинические  
решения, стратегия.*

Итог блока – максимум из пяти оценок, не среднее

Одной способности на 4–5 достаточно, чтобы задача не была полностью автоматизируемой.

Е – эмпатия · Р – присутствие · О – суждение · С – креативность · Н – видение

# Почему ЕРОСН: шкала совпадает с занятостью за 10 лет

Профессии с высоким ЕРОСН растут, с низким – сокращаются. 947 профессий, данные BLS и Revelio Labs.

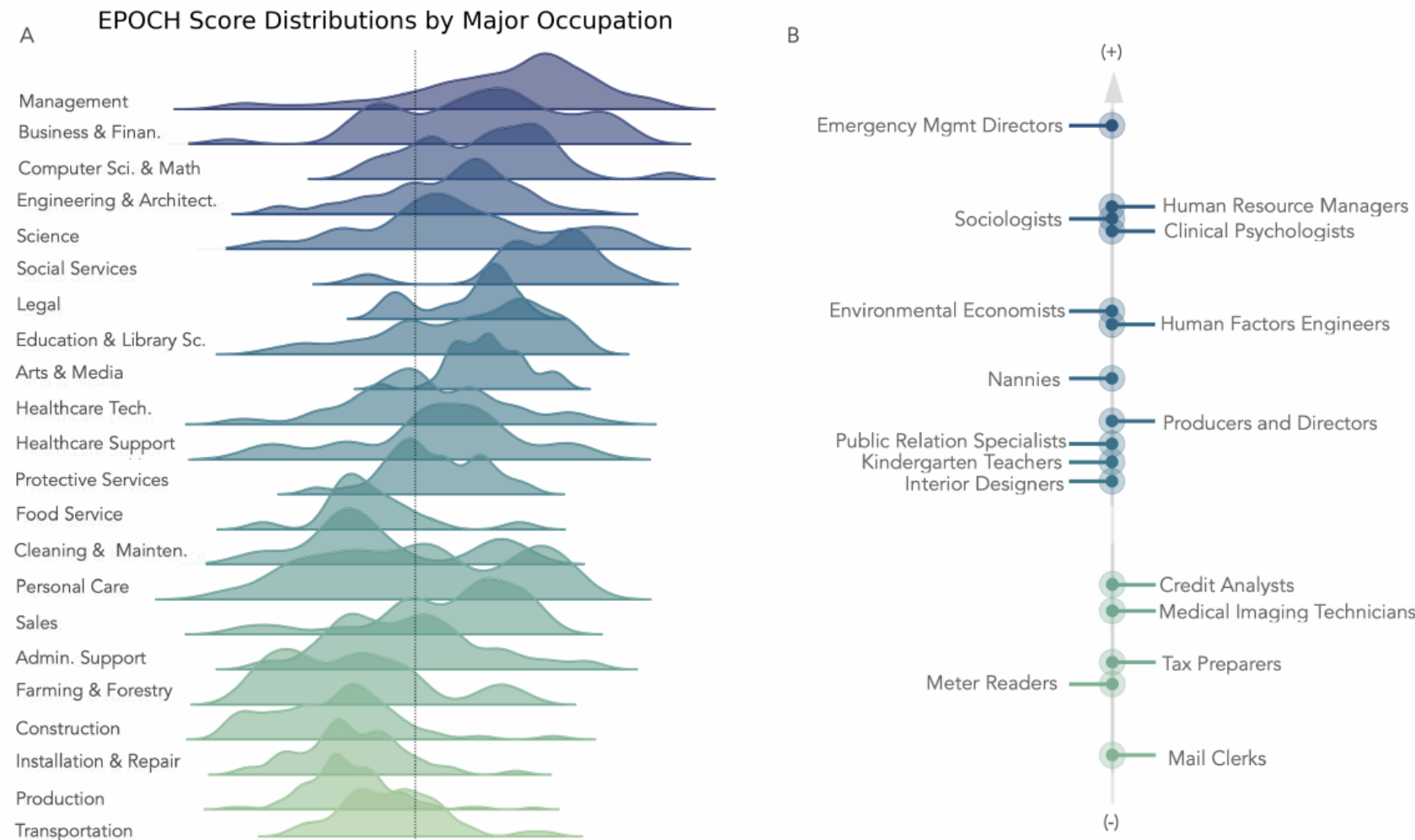


Figure 1, Loaiza & Rigobon – MIT Sloan, октябрь 2025

## Растут · высокий ЕРОСН

- Директора по антикризисному управлению
- Клинические психологи
- Директора по персоналу
- Воспитатели детских садов

## Сокращаются · низкий ЕРОСН

- Обработка корреспонденции
- Обходчики счётчиков
- Рентгенолаборанты
- Специалисты по налоговым декларациям

## Три источника – одна картина

- Занятость 2015–2023 · найм 2025 (Revelio Labs)
- прогноз Бюро статистики труда США до 2034

**Плохая новость: жёлтая зона тоже теряет людей**

Там, где ИИ усиливает человека, один сотрудник делает работу двух – второго увольняют. Решение о жёлтой зоне – не только технологическое, но и кадровое.

# Два вопроса до запуска

Ответ «да» хотя бы на один — сдвигаем зону на шаг правее, добавляем проверку человеком

## 1 Ошибка необратима?

последствие нельзя отменить: деньги ушли, репутация пострадала

КОГДА ОТВЕТ «ДА», А ПРОВЕРКИ НЕТ

**Air Canada**

Чат-бот пообещал пассажиру возврат за билет. Компания возражала: «бот — отдельное юрлицо». Суд обязал заплатить. Ошибку нельзя было отменить обратным звонком.

## 2 Результат увидит клиент или публика?

результат виден снаружи: сообщение клиенту, пост в соцсетях, ответ в поддержке

КОГДА ОТВЕТ «ДА», А ПРОВЕРКИ НЕТ

**Chevrolet**

Чат-бот дилера согласился «продать» Chevy Tahoe за 1 доллар — по просьбе пользователя. Скриншоты ушли в соцсети, бота срочно отключили.

# 3

## Проектирование

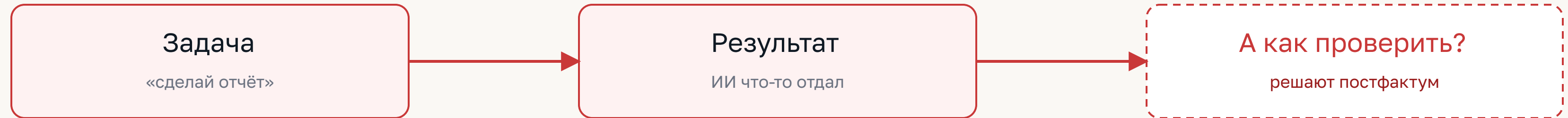
*Как проверим, что ИИ справился?*



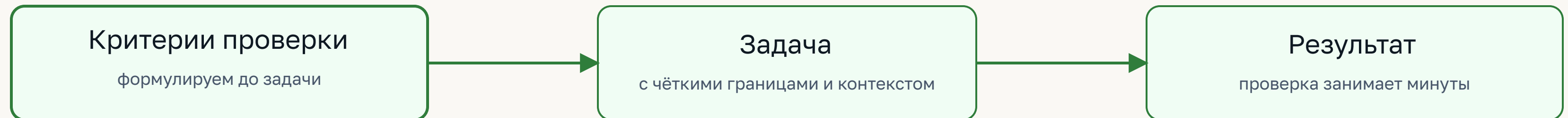
# Критерии проверки формулируем до задачи

Не можете описать проверку — задача не готова к делегированию

## ТАК ДЕЛАЮТ ПО ПРИВЫЧКЕ



## ЧТО ПРЕДЛАГАЕТ МЕТОДОЛОГИЯ



## КЕЙС · КОГДА ПРОВЕРКУ ПРОПУСТИЛИ

### Mata против Avianca Airlines

Юрист попросил ChatGPT найти прецеденты для иска. Получил шесть — и подал в суд, не перепроверив. Все шесть оказались выдуманными. Суд наложил штраф 5 000 долларов и публичное порицание.

*Проверка «ссылка подтверждается в реестре суда» заняла бы 15 минут — если бы её заложили в задачу.*

# Восемь полей, которые превращают задачу в рабочий контракт

Карточка делегирования — фиксирует договорённость до запуска

## КАРТОЧКА ДЕЛЕГИРОВАНИЯ

### 1 · КРИТЕРИИ ПРОВЕРКИ

Как поймём, что сделано хорошо. Проверяемо и однозначно — не «нам понравилось».

*Заполняется первым: если критериев нет, задачу ещё рано отдавать.*

### 2 · ЦЕЛЬ

Зачем делаем. Какое решение или действие на выходе.

### 3 · ВХОД

Что получает исполнитель: формат, источник, объём.

### 4 · РЕЗУЛЬТАТ

Что отдаёт на выходе: формат файла, структура, объём.

### 5 · ОГРАНИЧЕНИЯ

Что нельзя: политики, данные, стиль, границы автономности.

### 6 · ВЛАДЕЛЕЦ

Конкретное имя. Кто отвечает за результат. Не отдел, не роль.

### 7 · ИСТОЧНИКИ ИСТИНЫ

Откуда берём факты: база знаний, регламенты, справочники.

### 8 · УРОВЕНЬ АВТОНОМНОСТИ

1 — ассистируемый · 2 — контролируемый · 3 — авто-мониторинг · 4 — авто-ограниченный

# Заполненная Карточка делегирования

Маркетинговый бриф – запуск тарифа «Старт» для SMB-сегмента

## 1 Цель

Подготовить черновик брифа запуска тарифа «Старт» для SMB-сегмента

## 2 Вход

- Карточка тарифа
- 3 интервью клиентов
- Разбор 3 конкурентов
- Гайд tone of voice

## 3 Результат

Документ 1–2 стр.  
5 блоков:  
Кому · Боль · Обещание  
Доказательство · Призыв

## 4 Критерии проверки

Пять проверяемых условий.

Подробнее – на следующем слайде →

## 5 Ограничения

- Не называть конкурентов по имени
- Цитаты – только из приложенных интервью
- Не обещать того, чего нет в карточке тарифа

## 6 Источники истины

- product-card-start
- interviews-smb-q1
- competitor-positioning
- tone-of-voice-guide

*Что не из них – галлюцинация*

## 7 Владелец

Анна Петрова

Руководитель  
продуктового маркетинга

*Именованный – не «команда»*

## 8 Уровень автономности

2 – Контролируемый

ИИ готовит →  
Анна проверяет  
по 5 критериям

# Критерии проверки — не «нам понравилось»

Пять условий. Каждое проверяется за 30 секунд. Либо пройдено, либо нет.

Все пять блоков брифа заполнены, каждый — минимум 3 предложения

Обещание опирается на конкретную цифру из интервью — не «значительно», а «на 40%»

В «Доказательстве» — две и больше прямых цитат клиентов, дословно из интервью

Длина документа — 350–700 слов

Tone of voice — сверка с гайдом по пяти контрольным фразам

## ПРАВИЛО

Критерии заполняются первыми. Не можете описать проверку — задача не готова к делегированию.

# Какая карточка для какой зоны делегирования

В методологии — две карточки для разных зон делегирования

## Карточка делегирования

Что ждём от ИИ

для зон

- Автоматизация (ЕРОСН 1–2)
- Усиление (ЕРОСН 3)

Задачу делает ИИ.

Человек проверяет результат.

ВОСЕМЬ ПОЛЕЙ

Цель · Вход · Результат · Критерии проверки ·  
Ограничения · Источники истины · Владелец ·  
Уровень автономности

## Карточка поддержки

Чем ИИ помогает человеку

для зон

- Коллаборация (ЕРОСН 4)
- Человек (ЕРОСН 5)

Задачу делает человек.

ИИ подсказывает и помогает.

ДРУГАЯ СТРУКТУРА

Контекст задачи · Роль человека ·  
Чем именно помогает ИИ ·  
Когда человек принимает решение сам

Карточка — задача. Дальше — Профиль исполнителя: кто её выполняет.

# «Ты – эксперт по X» не делает модель точнее

Роль отвечает за контекст и стиль. За точность – документы, которые вы дали ИИ.

## ПРОФИЛЬ ИСПОЛНИТЕЛЯ

что задаём ИИ до задачи

### КОНТЕКСТ

В каком процессе работает, кто получатель результата.

### ИНСТРУМЕНТЫ

Чем пользуется: поиск, база, калькулятор, внешние API.

### СТИЛЬ

Тон, длина, словарь. Для кого пишем — коллега, клиент, совет.

### ОГРАНИЧЕНИЯ

Чего не делать: темы, данные, действия без подтверждения.

### СТОИМОСТЬ · ВЛАДЕЛЕЦ ПРОМПТА

Модель и бюджет токенов.  
Кто поддерживает промпт.

## ЧТО ПОКАЗАЛИ ИССЛЕДОВАНИЯ

GPT-4o · o3-mini · Gemini 2.5

Эффект экспертной персоны – статистически нулевой.

*75 000 проб. Wharton GAIL, декабрь 2025.*

Qwen · Llama · Mistral

С экспертной ролью результат становится хуже:

**68% · против · 71,6%**

*PRISM, 2026.*

## ПРАВИЛО

Роль отвечает за контекст и стиль.

За точность – документы, которые вы дали ИИ: регламенты, база знаний, примеры.

# Когда проверка съедает всю экономию

Если на проверку уходит больше половины задачи – блок разбит неправильно

0 мин

30 мин

## Без ИИ

человек делает и сам же контролирует по ходу

Задача · 30 мин

Итого: 30 мин

## С ИИ, плохая разбивка

ИИ генерирует быстро, но человек перепроверяет каждую мелочь

ИИ · 5 мин

Проверка человеком · 25 мин

Итого: 30 мин · экономия нулевая

## Два способа выйти из ловушки

### ВЫБОРОЧНАЯ ПРОВЕРКА

Проверяем случайную выборку  
и ключевые случаи – не всё подряд.

*Работает, когда цена ошибки невысока.*

### ПЕРЕРАЗБИВКА БЛОКА

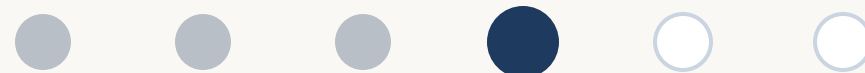
ИИ делает структурную часть,  
человек – содержательное решение.

*Проверка встроена в процесс.*

# 4

## Обоснование

*Где деньги, Зин?*



# У пилота с ИИ больше статей расходов, чем видно на старте

Семь статей расходов, о которых забывают на этапе пилота

## 1 Модель и API

Оплата за токены, лицензии, подписки на провайдеров ИИ.

*растёт вместе с нагрузкой*

## 2 Интеграция

Разработка коннекторов к CRM, 1С, почте, мессенджерам.

*разовый + поддержка*

## 3 Валидация

Время сотрудников на проверку каждого результата ИИ.

*часто съедает всю экономию*

## 4 Обслуживание

Обновление промптов, база знаний, переобучение.

*ежемесячно*

## 5 Поддержание компетенций

Регулярная работа без ИИ – чтобы команда не теряла навык.

*обычно забывают – самая дорогая ошибка*

## 6 Возврат к ручному режиму

Бюджет на паузу или откат пилота: зарплаты, обучение, временный найм подрядчиков.

*страховка на случай отката*

## 7 Резерв на претензии

Штрафы, возвраты, ущерб репутации – закладываем как % от экономии пилота.

*см. кейс Air Canada*

**Экономия на людях часто не покрывает эти семь статей**

Пилот, который окупается только на зарплатах, чаще всего уходит в минус через квартал.

# IBM не учли шесть из семи статей расходов

## IBM Watson for Oncology × MD Anderson Cancer Center

2013–2017. Первоначальная смета: \$2,4 млн за 6 месяцев. Итог: \$62 млн за 4 года, ничего не дошло до пациентов.

СТРОКИ РАСХОДОВ В СМЕТЕ 2013

ФАКТИЧЕСКИ ПОТРАЧЕНО ЗА 4 ГОДА

СТРОКИ РАСХОДОВ В СМЕТЕ 2013		ФАКТИЧЕСКИ ПОТРАЧЕНО ЗА 4 ГОДА
<input checked="" type="checkbox"/> 1. Модель и API	\$2,4 млн	Лицензия IBM. Работала, но без допуска к пациентам.
<input type="checkbox"/> 2. Интеграция и инфраструктура	—	Миграция на Epic EHR, сторонние вендоры. Не заложено.
<input type="checkbox"/> 3. Валидация результата	—	По условиям IBM каждое решение проверяет онколог.
<input type="checkbox"/> 4. Обслуживание и переобучение	—	Протоколы онкологии меняются, модель устаревает.
<input type="checkbox"/> 5. Поддержание компетенций	—	Онкологи сохраняют навык принимать решения без ИИ.
<input type="checkbox"/> 7. Резерв на претензии	—	Иски пациентов при ошибке — резерв не заложен. IBM предупреждал в контракте.

Этап «Обоснование» вытаскивает скрытые расходы до старта пилота. Разрыв между \$2,4 млн и реальными затратами был бы виден при оценке до старта.

MIT NANDA, август 2025: 95% корпоративных GenAI-пилотов не дают измеримого ROI. Картина не изменилась.

Источники: UT System Audit, 2016 · Medscape, 2017 · MIT NANDA, 2025

# Если считать ROI только на экономии — пилот падает

У ценности делегирования две ноги — на одной стоять неустойчиво

## ЭКОНОМИЯ

### То же — быстрее и дешевле

Команда делает ту же работу за меньшее время или меньшими силами.

#### В ЧЁМ ЛОВУШКА

Съедается семью статьями расходов из предыдущего слайда.

Даёт линейный эффект: сэкономили N часов — один раз.

*Одной экономии на пилот мало.*

## РАСШИРЕНИЕ

### Делаем то, чего раньше не делали

Та же команда берёт новые задачи или глубже работает с клиентом.

#### ЧТО ДАЁТ МАСШТАБ

Эффект виден в выручке и новых продуктах, а не в сэкономленных часах.

Масштабируется: одна и та же команда закрывает больше задач.

*На этой ноге пилот окупается.*

## ЧТО ПОКАЗАЛ ЭКСПЕРИМЕНТ

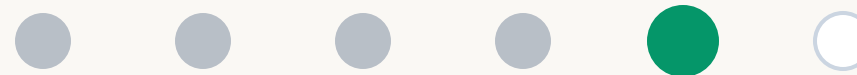
**+90% выручки · +18% платящих клиентов · +44% сценариев применения ИИ**

515 стартапов с одинаковым доступом к ИИ и обучением. Экспериментальная группа училась перепроектировать процессы целиком, контрольная — ускорять отдельные задачи.

# 5

## Внедрение

*Как запустить, чтобы  
можно было вернуться?*



# Четыре принципа, которые держат делегирование управляемым

Чтобы при сбое пилот можно было остановить и откатить без потерь

## 1 Именованный владелец

За каждый результат отвечает конкретный человек с именем, а не отдел или роль.

*Если ИИ ошибся и клиент это увидел, понятно, с кем разбираться.*

## 2 Управляемое и обратимое

С первого дня пилота понятно, как его остановить и вернуть работу людям.

*Если откат не продуман, его не будет, когда он понадобится.*

## 3 Проверка запланирована

Проверка результата заложена в план задачи вместе со временем и зоной ответственности.

*Если проверка отнимает всю экономию, уровень автономности не повышают.*

## 4 Поддержание компетенций

Команда регулярно делает ту же работу руками, без ИИ — хотя бы по выборке.

*Так навык остаётся у людей, и при откате есть кому работать.*

### КЕЙС DPD · ВЕЛИКОБРИТАНИЯ, ЯНВАРЬ 2024

После обновления модели чат-бот начал материться и критиковать собственную компанию. Твит собрал 1,3 млн просмотров. ИИ-часть чата отключили в тот же день — откат был предусмотрен заранее, операторы вернулись к ручной обработке обращений.

Источник: Time, январь 2024

# Автономность повышают по метрикам, а не по ощущению «уже справляется»

Четыре уровня автономности показывают, сколько контроля оставляет за собой человек

УРОВЕНЬ	ЧТО ДЕЛАЕТ ИИ	ЧТО ДЕЛАЕТ ЧЕЛОВЕК	КОГДА ПЕРЕХОДИМ
1 Ассистируемый	Предлагает варианты подсказки, черновики	Делает задачу сам принимает все решения	Старт любой задачи здесь начинается каждый блок
2 Контролируемый	Выполняет задачу отдаёт результат целиком	Проверяет каждый раз до отправки получателю	После 3+ успешных циклов на первом уровне
3 Авто-мониторинг	Работает в потоке типовые кейсы без проверки	Проверяет 10–20% случайная выборка + ключевые	После 5+ циклов и стабильных метрик
4 Авто-ограниченный	Работает в рамках политик с жёсткими границами	Проверяет итоги раз в период и держит возможность отката	После 8+ циклов на третьем уровне

## РЕЕСТР ДЕЛЕГИРОВАНИЯ

Фиксируйте по каждому блоку: что делегировали, какой модели или агенту передали, какой уровень, когда пересматривали.

# 6

## Мониторинг

*Не превратилось ли это в монстра?*



ЭТАП 6 ИЗ 6

# Пять вопросов после каждого цикла пилота и четыре признака ползучей автоматизации

Сравниваем факт с прогнозом, решаем – продолжать как есть, скорректировать или остановить





## Управленческий цикл

5 ВОПРОСОВ

- 1 Целевые метрики совпадают с прогнозом?
- 2 Проверка работы ИИ уложилась в запланированное время?
- 3 Достигается ли экономия из Обоснования?
- 4 Кто-то выполнял задачу без ИИ за последние 3 месяца?
- 5 Нет ли признаков ползучей автоматизации в задачах с ЕРОСН 4–5?

## Ползучая автоматизация

4 СИГНАЛА, ЧТО ПОШЛО НЕ ТАК

-  Уровень автономности повысился
-  Человек не читает, что выдал ИИ
-  Пропускаем то, что раньше возвращали
-  Команда разучилась выполнять задачу без ИИ

ЦЕНА ОТСУТСТВИЯ МОНИТОРИНГА

Deloitte Australia · октябрь 2025 · вернули \$290 000 после 20 галлюцинаций ИИ в отчёте правительству

# Внедрение ИИ здорового человека

Morgan Stanley и JPMorgan: что именно сделали до того, как масштабировали на всех

## Morgan Stanley

2023 · запуск AI @ Morgan Stanley Assistant

# 98%

консультантских команд используют ассистента

- База знаний: 100 000+ внутренних документов
- Система контроля качества ответов: тесты на факты, уместность, галлюцинации — до релиза
- Ответы проверяли сами консультанты, обратная связь шла в доработку

ПРОЕКТИРОВАНИЕ → ОБОСНОВАНИЕ → ВНЕДРЕНИЕ

## JPMorgan

2023–2025 · собственная платформа LLM Suite

# 250 000

сотрудников имеют доступ к платформе

- Собственная платформа — данные клиентов наружу не уходят
- Колл-центры и отделения не входят в развёртывание
- Межфункциональный комитет: оценка моделей, аудит-логи, доступ к данным

ДИАГНОСТИКА → ГРАНИЦЫ → УПРАВЛЯЕМОЕ ВНЕДРЕНИЕ

### ОБЩЕЕ

Проверили и ограничили до масштаба, а не «запустим и посмотрим»

# Начните с одного процесса

Три действия без привязки к срокам — сделайте, когда будет время

# 1

## Выберите один процесс

Повторяющийся,  
с понятным владельцем,  
с измеримым результатом

*Не можете выбрать —  
возьмите самый раздражающий*

# 2

## Пройдите Диагностику

Четыре вопроса ДА/НЕТ:  
готова ли команда проверять,  
есть ли инструменты,  
поддерживает ли руководство,  
осознан ли риск потери навыка

20 минут

# 3

## Разложите на блоки · EPOCN

5–10 блоков.  
Для каждого — оценка  
по пяти способностям,  
которые ИИ не заменит

Это и есть план первого пилота

### ЦЕНА МЕДЛЕННОГО ПОНИМАНИЯ

Klarna потратила 15 месяцев — с февраля 2024 по май 2025 —  
чтобы прийти к тому, что мы разобрали за 40 минут