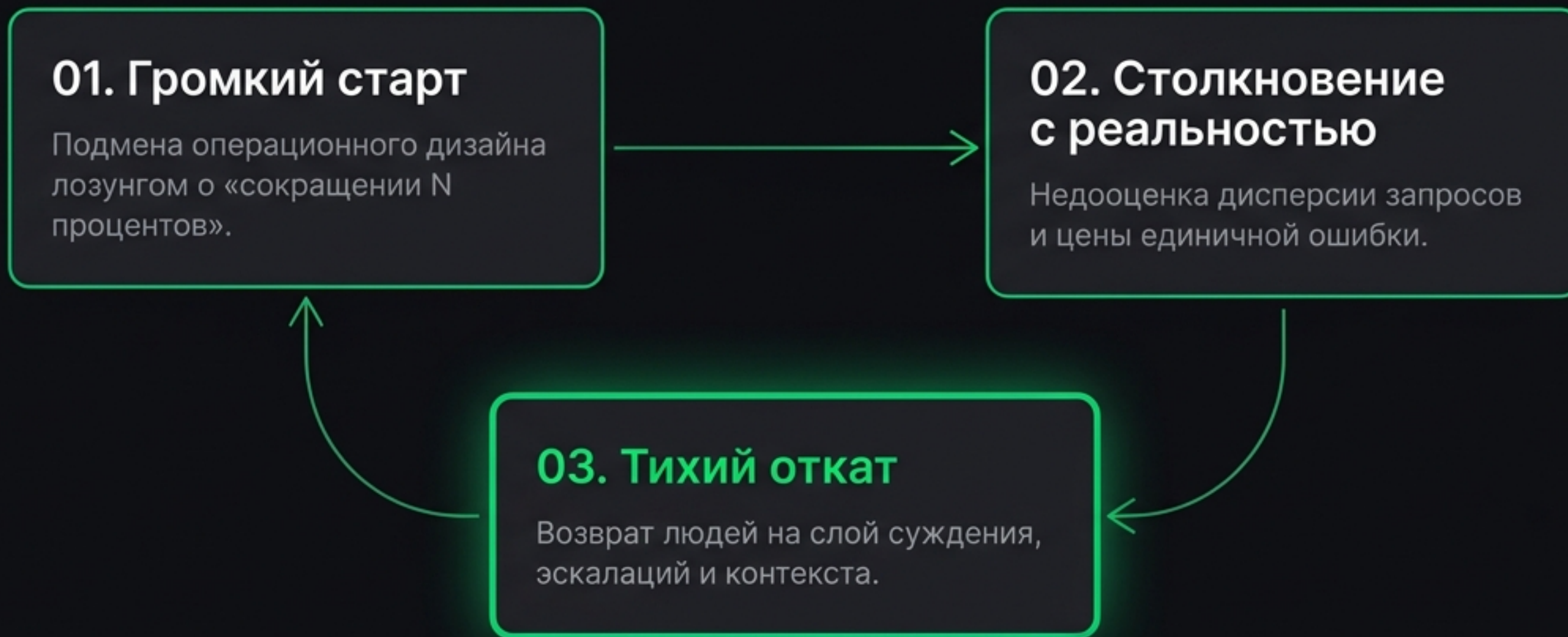


# Анатомия ложной Анатомия ложной автоматизации.

Почему громкая замена людей на ИИ заканчивается тихим наймом, и как на самом деле строятся AI-нативные организации.

# Громкая ИИ-замена, тихая коррекция.



*I think it's critical that you are clear to your customer that there will always be a human if you want.*  
— Sebastian Siemiatkowski, CEO Klarna, май 2025 (спустя 1.5 года после запуска ИИ-агента).

# Три стадии одного цикла: Klarna, Duolingo, Block.

Параметр	Klarna	Duolingo	Block
Замещаемый слой	Поддержка	Подрядные переводы	Сквозные процессы
Публичная цифра	«Эквивалент 700 агентов»	10% подрядчиков	40% штата (~4,000 чел)
Статус	Явная коррекция (2025)	Переформулировка (2025)	Ещё не наступила
Что вернулось людям	Сложные случаи, нестандартные транзакции	Языковые редакторы, культурная проверка	[Ожидается на горизонте 6-12 мес]
Тип ошибки	Недооценка дисперсии	Подмена дизайна лозунгом	Замена без переописания единиц

# Дешевизна замены людей – в долг.

PR-математика (Плоскость задач)

(Экономия часов + ФОТ)  
/ [ПУСТОТА]

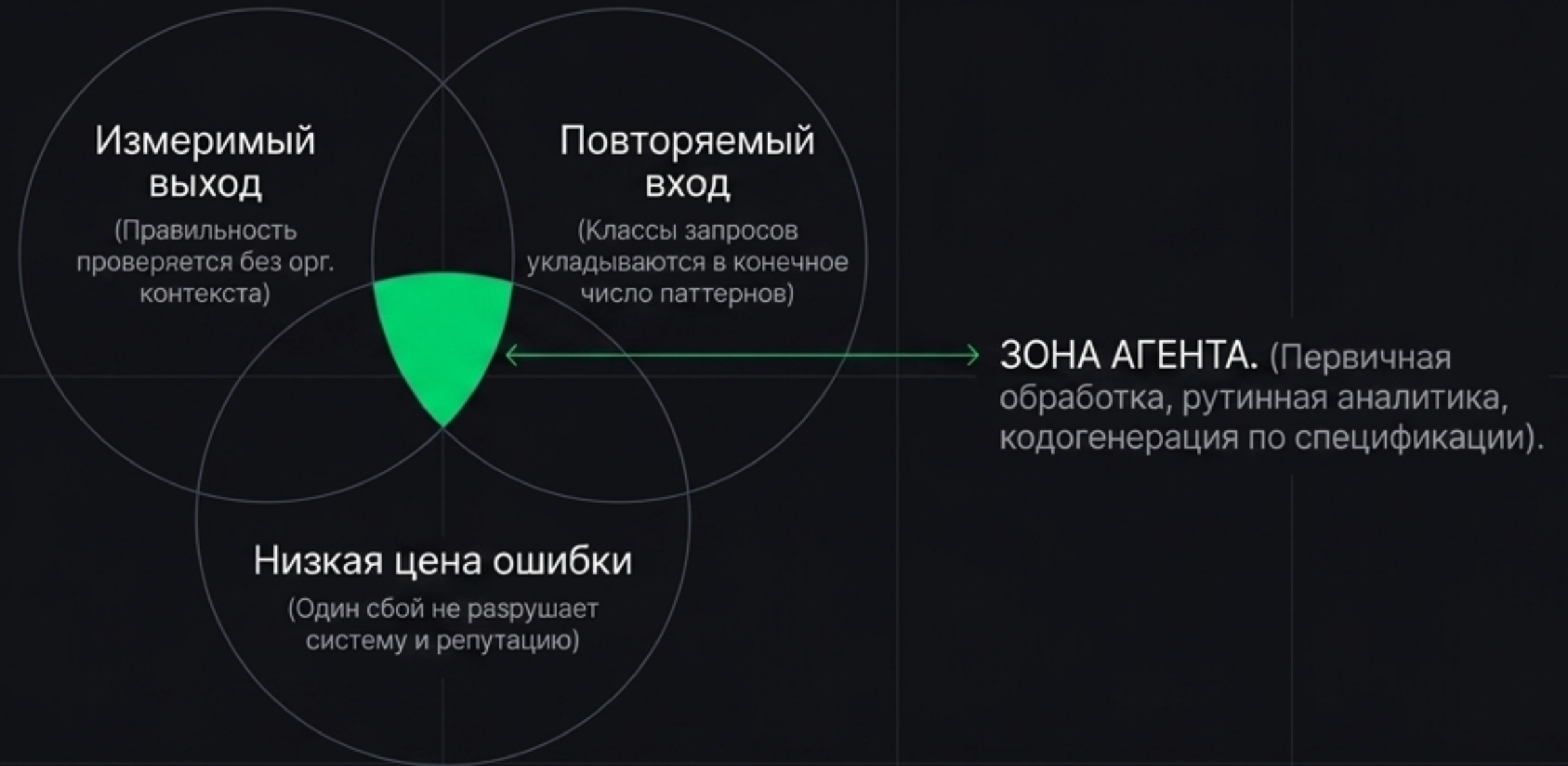
Числитель считается в полном объёме.  
Знаменатель (то, что нужно достроить:  
операторы, эскалация, контроль) остаётся  
пустым. ИИ-перестройка формулируется просто  
как замена слоя людей слоем агентов.

Структурная физика (Плоскость организации)

(Носитель функции) +  
(Слой контекста) +  
(Зона ответственности)

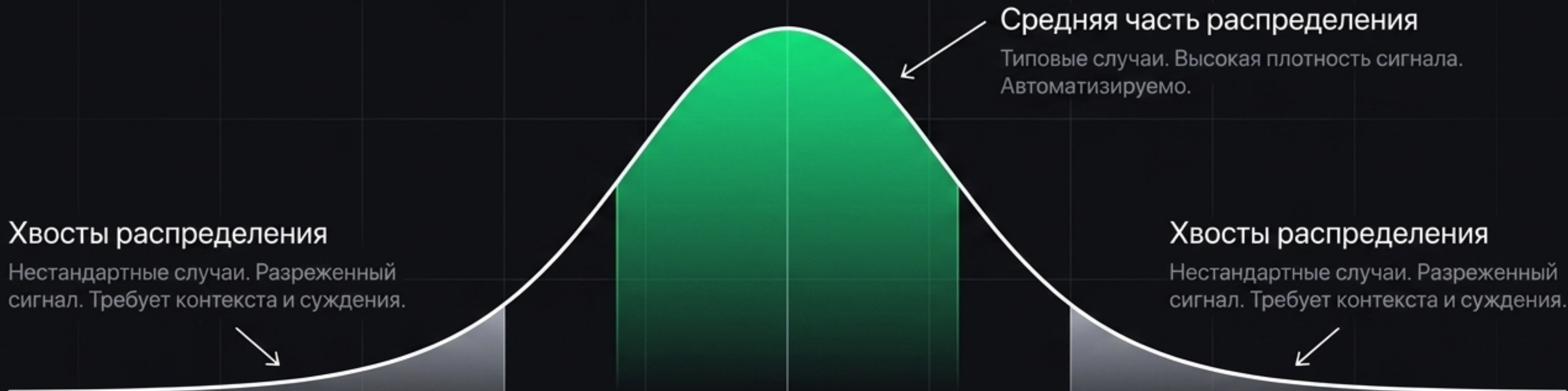
Должность как контейнер для работы устарела.  
Успешная трансформация переписывает  
операционные единицы, а не уменьшает  
численность на N процентов.

# Граница проходит не по сложности, а по формализуемости.



Где ломается хотя бы одно свойство — агент возвращается под человека. Спорная транзакция (Klarna) не имеет измеримого выхода. Культурный перевод (Duolingo) не имеет повторяемого входа. Регуляторная эскалация имеет критичную цену ошибки.

# АГЕНТЫ В ЦЕНТРЕ, ЛЮДИ В ХВОСТАХ.



Никакая универсальная агентная оболочка над фронтальной моделью не закрывает хвосты. Проблема не в качестве ИИ, а в том, что входной сигнал на краях слишком контекстно нагружен для измеримой таксономии.

УТРАЧЕННЫЙ КОНТЕКСТ

# Слой невидимых зависимостей.

## Задача

(Инструкции, промпты, API-вызовы). Это то, что заменяют в первую очередь.

## Память системы

(Связи с другими функциями, словари исключений). У Duolingo постредакторы стали этой памятью.

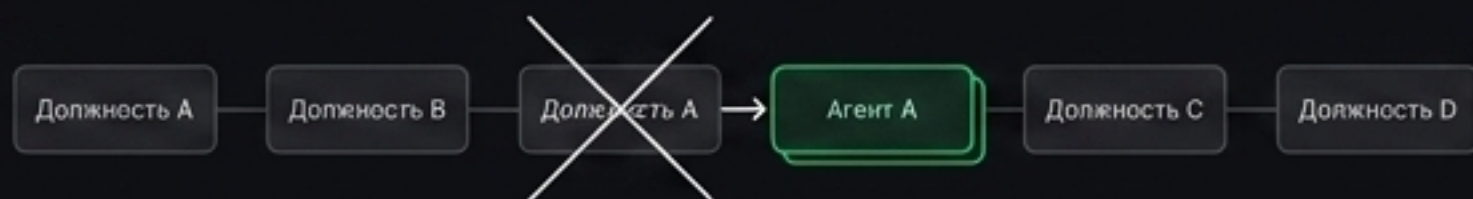
## Суждение и Риск

(История отношений с клиентом, неявные правила риска). У Klarna этот контекст жил в головах уволенных людей.

Контекст-в-голове-человека — это незаметная зависимость, обнуляющая экономику замены. Пока он не вытащен в явную форму (правила маршрутизации, память), сокращение носителей ухудшает решения на хвостах.

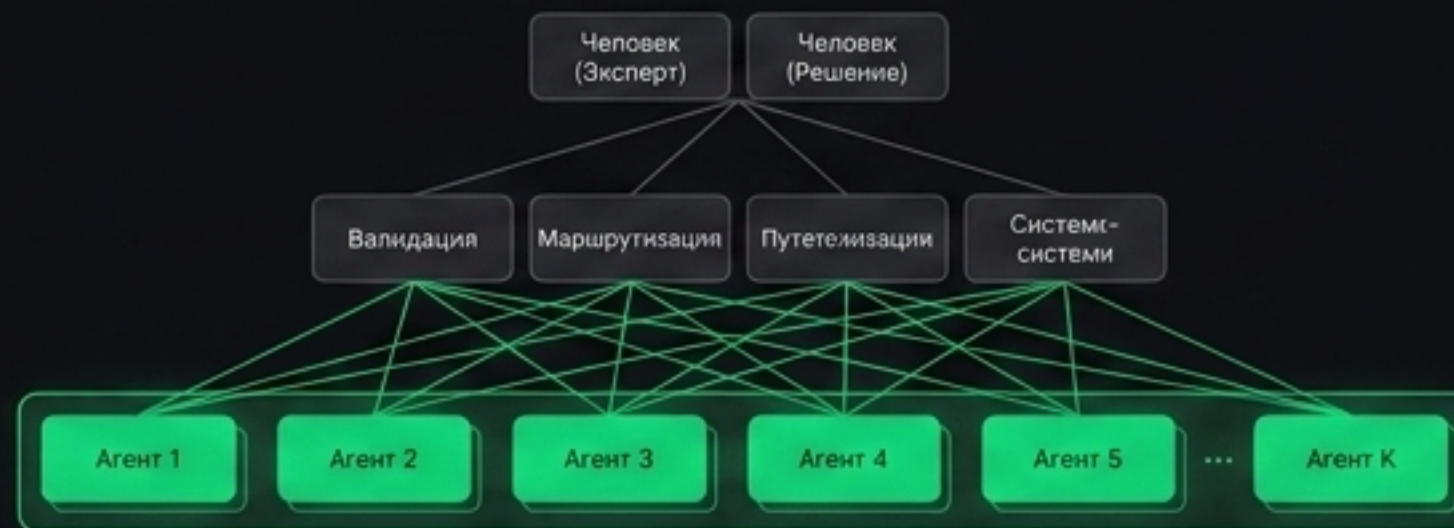
# PR-замена против Структурной перестройки.

## PR-замена



Событийная модель без подстраховки.

## Структурная перестройка



Инкапсулированная операционная единица.

- Асимметричная нагрузка. Автоматизирует ходовую часть, оставляет нестандартные хвосты в неопределённом состоянии (Klarna 2024).

- Сначала описывается зона ответственности. Затем — носитель (агент для базы, человек для вершины эскалации).

# Метрики, которые измеряют не там.

~~Процент сокращённого персонала / Сэкономленные часы~~

Замеряет цену на уровне задач. Не учитывает рост дисперсии решений, риск незакрытых хвостов и репутационную цену отката.

**Доля формализуемого труда +  
Цена архитектуры эскалаций**

Замеряет экономику на уровне операционных единиц. Цена забытого хвоста (IPO-нарратив Klarna) всегда выше суммы зарплат сокращённой команды.

# Тест для Операционного руководителя.

## > TEST\_01: ОПИСАНИЕ ФУНКЦИИ

[ ] Функция описана через носителя: "Человек X делает Y".  
(FAIL: Это плоскость должностей, замена будет PR-операцией)

[x] Функция описана через условие: "Должно случиться X, при условии Y".  
(PASS: Готовность к ИИ)

## > TEST\_02: ОБЪЁМ ХВОСТА

[x] > 70% входящих кейсов укладываются в описанные классы паттернов.  
(PASS: Можно строить агентный слой)

[ ] < 70% кейсов формализованы.  
(FAIL: Хвост слишком большой)

# Тест для Финансового руководителя.

## > TEST\_03: ИЗОЛЯЦИЯ ЭКОНОМИИ

[x] Раздельный учёт: типовые случаи (измеримый ответ) VS хвосты (диалог/суждение).

## > TEST\_04: ТАЙМИНГ БЮДЖЕТА

[ ] Бюджет на контроль выделяется "когда выяснится, что они нужны".  
(FAIL: Отрицательная экономика через 6-12 мес)

[x] Бюджет на новые роли (редакторы, ревьюеры) закладывается сверху до запуска агентного слоя.  
(PASS: Структурная готовность)

# Тест для Совета директоров и Инвесторов.

## > TEST\_05: АНАЛИЗ ОТЧЁТНОСТИ (AI-WASHING DETECTION)

- [ ] AI-инициатива описана как: "Сокращено N человек, сэкономлено \$M".  
(FAIL: Симптом Klarna 2024 / Block 2026)
- [x] Инициатива описана как: "Перерисованы операционные единицы в языке функций".  
(PASS: Признак реальной перестройки)

## > TEST\_06: СТРУКТУРА HIRE-BACK

- [x] Появление новых ролей: эскалации, суждение, аккаунт-менеджмент.  
(PASS: Коррекция архитектуры)
- [ ] Возврат тех же ролей, что и до автоматизации.  
(FAIL: Провал эксперимента)

# Индикаторы системного взросления.

## Сдвиг языка коммуникации.

От «сколько мы сократили» к «как мы перерисовали границы ответственности».

Урок Klarna становится корпоративной нормой.

## Структура найма.

Компании после цикла автоматизации группируют hire-back строго вокруг эскалаций и суждения, не возвращаясь к старым описаниям должностей.

## Стабилизация новых ролей.

Появление стабильных позиций:  
Операторы процессос, редакторы вывода, аудиторы решений, тренеры памяти.  
Граница фиксируется.