

РЕГИОНАЛЬНАЯ ЭКОНОМИКА

Научная статья
УДК 338.22.021.4

Синергия креативных решений управленческой команды на базе искусственного интеллекта

Юрий Николаевич Лапыгин¹, Денис Юрьевич Лапыгин²

^{1, 2} Владимирский филиал РАНХиГС, Владимир, Россия

¹ lapygin-yn@ranepa.ru

² lapygin-dy@ranepa.ru

Аннотация. Потребность привлечь к разработке решения проблем всю управленческую команду определяется стремлением руководителя организации реализовать синергические эффекты на всех этапах реализации алгоритма принятия решений. Одним из игроков такой команды разработчиков может выступать искусственный интеллект (ИИ). В настоящее время в научной литературе ведется дискуссия по вопросам вовлечения ИИ в алгоритм принятия решений, но остаются нерассмотренными аспекты креативности и ролевая структура команды с участием ИИ.

Ключевые слова: креатив, интеллект, принятие решений, команда, симбиоз, синергия, экосистема

REGIONAL ECONOMY

Original article

Synergy of creative solutions of the management team based on artificial intelligence

Yuri N. Lapygin¹, Denis Yu. Lapygin²

^{1, 2} Vladimir branch of RANEPA, Vladimir, Russia

¹ lapygin-yn@ranepa.ru

² lapygin-dy@ranepa.ru

Abstract. The need to involve the entire management team in problem-solving is driven by the organization's leadership's desire to realize synergistic effects at all stages of decision-making. Artificial intelligence (AI) can be one of the players in such a development team. Currently, the scientific literature discusses the inclusion of AI in decision-making algorithms, but the aspects of creativity and the role structure of a team involving AI remain unaddressed.

Keywords: creativity, intelligence, decision-making, team, symbiosis, synergy, ecosystem

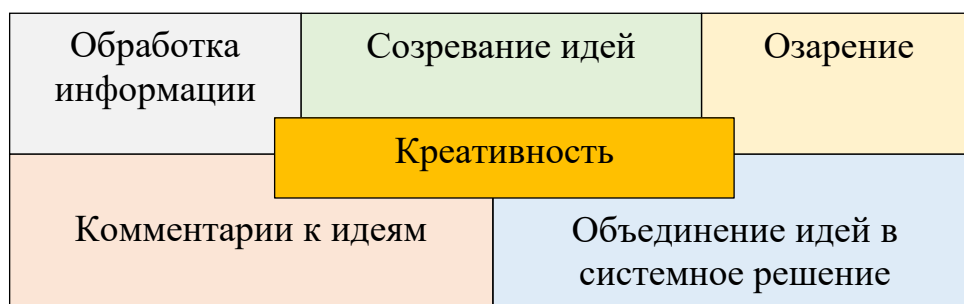
Введение

Стремление организаций обеспечить себе выигрыш в конкурентной борьбе сопровождается ростом рынка инструментов, в основе которых находится искусственный интеллект (ИИ) [12]. И это несмотря на то, что творческие решения человека, по оценкам исследователей [21], определяются как более эффективные по сравнению с решениями, подготовленными ИИ.

Рассмотрение вопросов принятия решений в малой группе разработчиков представляет методический интерес в части использования потенциала ИИ, выступающего в роли специфического игрока, обладающего способностями, отличительными от способностей человека.

Обзор литературы и методология

Креативность как творческое начало управленческих решений включает компоненты, представленные на рисунке 1, из которого следует, что для реализации творческого процесса необходимо сочетание логического (конвергентного) мышления в процессе сбора и обработки информации, а также систематизации возможных решений и формулирования комментариев к ним с интуитивным (дивергентным) мышлением, обеспечивающим созревание решений и последующее озарение (инсайт).



Примечание – Построено авторами по [15].

Рис. 1. Слагаемые креативности

Творческое (креативное) мышление [20, с. 44], как известно, характеризуется созданием новых сочетаний идей или формулированием совершенно новых идей. Ему сопутствует раскрепощенное воображение, обусловленное в том числе случайными ассоциациями и проявлением эвристик [3].

В этом процессе важно выйти за выстроенные в сознании разработчиков рамки как систему взглядов и представлений (парадигмы) о том, что можно, а что нельзя предлагать в качестве решений, поскольку «так не бывает», «такое невозможно» и т. п. В таком случае важно взаимодействовать с людьми, которые придерживаются иной парадигмы, или взаимодействовать с ИИ, выполняющим роль участника процесса подготовки решений, который не является сведущим в ограничительной предметной области решаемой проблемы.

Помогает в принятии решений и мышление в стиле «И» [17] (интеграционное мышление), отражающее способность конструктивно воспринимать то напряжение, которое вызывается противоположными вариантами решения проблем. Также творческим решениям помогает интуиция как способность практически мгновенно понимать происходящее [19] без обоснования доказательств. В типологии интуиции выделяют «прозрение, визуализацию, изобретательность, действие, предчувствие, озарение» [15, с. 22], что в меньшей степени относится к ИИ.

ИИ не склонен к творчеству в этом плане, поскольку интуиция человека основана на его субъективном опыте [19, с. 116], который, по мнению специалистов, включает три слоя – когнитивный, метакогнитивный и интенциональный, чего нет у ИИ. Например, интенциональный опыт включает предпочтения, убеждения и умонастроения человека.

Творчество проявляется в процессе разрешения конфликта (проблемы), но не через призму старых идей, а путем разрушения устоявшихся шаблонов (паттернов) в результате озарения (инсайта).

Поиск новых идей присущ латеральному мышлению [9], которое, образно говоря, заключается не в том, чтобы копать яму глубже, а в том, чтобы копать ее в другом месте. В этом плане трудно рассчитывать на то, что ИИ, опирающийся в своем обучении на базы данных о прошлом, будет испытывать озарение в поиске решения проблем. Однако, участвуя совместно с человеком в поиске решения проблем, ИИ может способствовать активизации креативного мышления человека с помощью различных игровых техник, раскрывая творческие возможности интеллектуальной личности человека.

Результаты и обсуждение

Интеллект, характеристики которого отражены на рисунке 2, по определению представляет собой «уровень способности пользоваться мыслительными операциями» [16, с. 188] и является одной из основополагающих характеристик человека.



Примечание – Построено авторами по [15].

Рис. 2. Характеристики интеллекта

В дополнение к отмеченному интеллект характеризует емкость памяти и скорость обработки информации, поступающей к человеку, а также способность к обучению. Отмеченные процедуры характерны и для ИИ,

однако человек обладает еще и эмоциональным интеллектом [8], который дает представление о способности человека выстраивать отношения с внешней средой, чего нет у ИИ.

Зато ИИ имеет лучшие возможности в реализации характеристик, приведенных на рисунке 2, что позволяют ему избавлять человека от рутинных процедур и выполнять обработку информации быстрее человека [6, с. 212], адаптируясь к решению задач на основе обучения на опыте [18, с. 27].

Однако обучение на опыте позволяет ИИ только комбинировать имеющуюся информацию, в то время как когнитивные способности человека, проявляющиеся в творчестве, «основаны на сложном взаимодействии эмоций» [14, с. 93].

Поэтому, решая рутинные задачи [10], ИИ не претендует на открытия, а выполняет функцию помощника человека [5]. В то же время специалисты отмечают, что ИИ трансформирует и сам современный менеджмент [1], включая попытки создания сверхинтеллекта за счет чипирования людей [25]. Да, ИИ расширяет творческие возможности человека, но ключевая роль в создании уникальных решений все же остается за человеком [6, с. 209; 11, с. 509; 23, с. 243].

В том же ключе исследователи отмечают, что ИИ превосходит интеллект человека в емкости и скорости обработки информации, но у человека есть преимущество в том, что он воспринимает «информацию об окружающем мире не только сознанием, но и бессознательным» [22, с. 57].

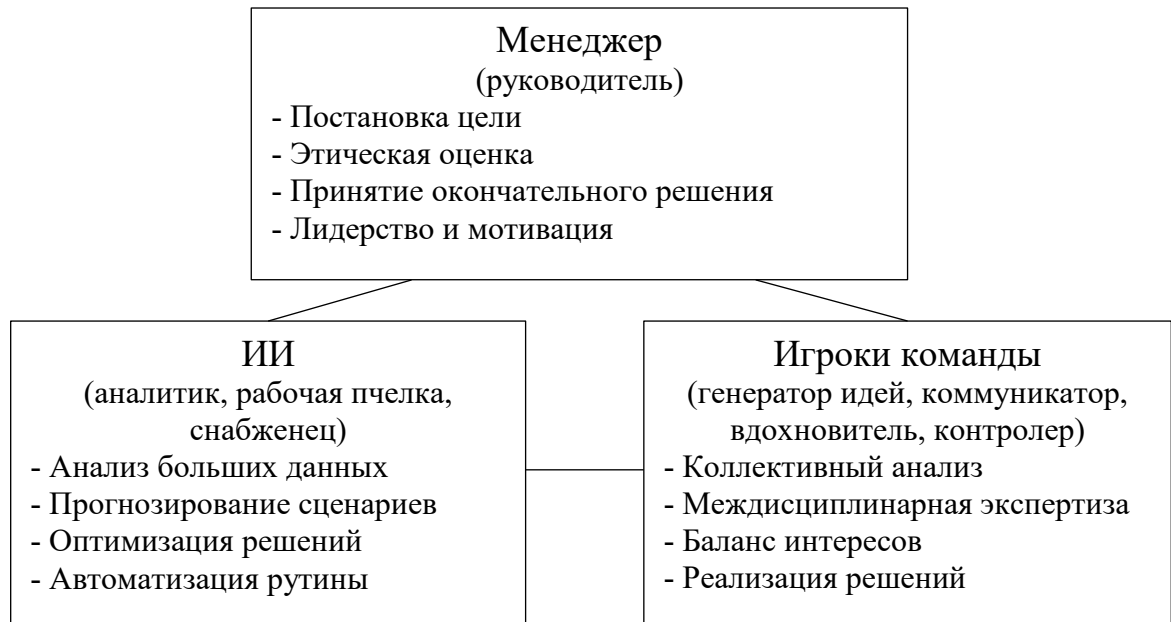
Попытки выстроить алгоритмы, основанные на сочетании сознания и бессознательного, предпринимались и до появления ИИ, например, в «Теории решения изобретательских задач» (ТРИЗ) [2]. А в настоящее время выполняются работы, направленные на реализацию попыток соединить алгоритмы ТРИЗ и ИИ [24]: наделить ИИ способностью к применению универсального языка, имитирующего мышление; использовать сочетание ТРИЗ и ИИ при реализации методов перебора вариантов (проб и ошибок); использовать ИИ при построении сценариев и т.д.

О симбиозе ИИ и естественного интеллекта (ЕИ) [6], или о концепции «симпоэзиса» (совместного создания), пишут исследователи в части того, что «творчество всегда было коллективным процессом» [14, с. 96], поэтому включение ИИ в группу разработчиков новых решений вполне оправданная процедура.

Малую группу разработчиков чаще всего определяют как «группу, состоящую не менее чем из двух человек, вступающих в непосредственные межличностные контакты, имеющих общую цель, осознание своей принадлежности к этой группе и общие нормы взаимодействия в группе» [7, с. 36]. В этом плане ИИ и человека можно рассматривать как специфическую малую группу, в которой человек определяет цель и правила взаимодействия, а ИИ выполняет роль помощника.

В команде разработчиков управленческих решений, как в малой группе, присутствует распределение ролей [4] сообразно типам личности [13] самих игроков команды. Используя сильные стороны каждого игрока, команда

реализует синергические эффекты в решении стоящих перед ней проблем, как это происходит в экосистемах. В нашем случае, когда одним из игроков команды выступает ИИ, распределение ролей может происходить таким образом, что ИИ будет брать на себя в первую очередь роль аналитика и той рабочей пчелки, которая берет на себя функцию по обработке баз данных и снабжению команды, в первую очередь, нужной информацией (см. рис. 3).



Примечание – Построено авторами.

Рис. 3. Функции участников совместной работы

Кроме того, выступая универсальным игроком команды, ИИ на разных этапах алгоритма принятия решений может дополнять отдельные роли игроков своим участием так, как это представлено на рисунке 4.

Тогда взаимодействие ИИ, руководителя и игроков команды в решении проблем напоминает слаженный оркестр, где каждый инструмент играет свою партию: руководитель демонстрирует ответственность, креативность, интуицию, эмоциональный интеллект; игроки команды обеспечивают синергию, разнообразие взглядов и распределение рисков; ИИ отвечает за скорость, масштабируемость и объективность. Формируется специфическая экосистема.

Но чтобы предусмотреть возможные проблемные моменты в деятельности такой интегральной команды, необходимо преодолевать «слепое доверие» ИИ, вводить четкие правила взаимодействия, а также осуществлять обучение игроков основам работы с ИИ и обеспечивать принятие ответственных решений, принимаемых командой в целом.

Этапы алгоритма	Рольевое участие в принятии решений		
	Руководитель	Команда	ИИ
Постановка задачи ↓	Формулирует проблему на основе интуиции и опыта	Уточняет контекст, добавляет перспективы разных отделов	Анализирует данные для проверки гипотез о реальных масштабах проблемы
Анализ ситуации ↓	Задает критические вопросы, проверяет на соответствие стратегии	Интерпретирует выводы ИИ с учетом отраслевой специфики	Обработывает миллионы точек данных, выявляет скрытые закономерности
Генерация решений ↓	Добавляет креативные прорывные идеи, оценивает риски	Отбирает 5-10 реалистичных вариантов, дополняет нюансами	Генерирует тысячи вариантов, оптимизированных по заданным параметрам
Принятия решений ↓	Принимает окончательное решение с учетом ценностей компании	Проводит SWOT-анализ, оценивает организационную осуществимость	Просчитывает вероятные последствия каждого варианта
Реализация решений	Вдохновляет команду, принимает стратегические коррективы	Координирует исполнение, адаптирует план под изменение условий	Мониторит исполнение в реальном времени, сигнализирует об отклонениях

Примечание – Построено авторами.

Рис. 4. Распределение ролей по этапам принятия решений

Заключение

Подводя итоги, необходимо выделить следующие положения.

Определено, что ЕИ делает открытие благодаря инсайту, в то время как ИИ создает новую информацию при обработке массива известных данных. Особое место в решении творческих задач отводится постановке проблем, где может сыграть свою роль ИИ, подготавливая аналитическую информацию и косвенно обеспечивая тем самым выход за пределы обыденных решений.

Установлено, что наиболее эффективные организации будущего будут не просто «использовать ИИ», а создавать экосистемы, где человеческая мудрость, коллективный интеллект и машинные вычисления усиливают друг друга в силу того, что успех определяется не столько технологиями, сколько культурой сотрудничества. ИИ в перспективе может выступать равноправным участником мозгового штурма в процессе подготовки решений. Могут также формироваться экосистемы, где менеджеры, управленческие команды и ИИ

непрерывно будут обучаться друг у друга, а ИИ сможет делать сложный анализ, результаты которого будут доступны в том числе для менеджеров любого уровня в экосистеме организации.

В перспективе комбинация инсайтов, основанных на данных и человеческом опыте, сможет повышать качество решений. Кроме того, возрастет скорость решения проблем, поскольку ИИ ускоряет анализ, а управленческая команда – реализацию принятого решения. Будет происходить снижение рисков за счет баланса между инновациями и осторожностью. В итоге, синергия позволит решать сложные проблемы развития социально-экономических систем.

Список источников

[

1. Авезов Ф. Ш. Искусственный интеллект как инструмент развития бизнеса, а не замены человека: вызовы и стратегии адаптации // Вестник Бохтарского государственного университета имени Носира Хусрава. Серия гуманитарных и экономических наук. – 2025. – № 1-1 (131). – С. 471-476.
2. Альтшуллер Г. С. Найти идею. Введение в ТРИЗ – теорию решения изобретательских задач. – М. : Альпина Паблишер, 2022. – 408 с.
3. Андреева Г. М. Психология социального познания : учебное пособие для студентов высших учебных заведений. – М. : Аспект Пресс, 2000. – 288 с.
4. Белбин М. Р. Команды менеджеров. Секреты успеха и причины неудач / пер с англ. – М. : НРРО, 2003. – 315 с.
5. Бочкова А. А. Искусственный интеллект: стратегии и методы решения сложных проблем // Надежность. – 2025. – № 1. – С. 46-57. – <https://doi.org/10.21683/1729-2646-2025-25-1-46-57>.
6. Галкин В. К., Забержинский Б. Э. Искусственный интеллект в творчестве: инструмент или конкурент // Международная конференция по интегративным исследованиям и трансдисциплинарному диалогу (IRTD 2025) : сборник статей конференции. – Екатеринбург, 2025. – С. 209-213.
7. Галкина Т. П. Социология управления: от группы к команде : учебное пособие. – М. : Финансы и статистика, 2001. – 158 с.
8. Гоулман Д., Бояцис Р., Макки Э. Эмоциональное лидерство: Искусство управления людьми на основе эмоционального интеллекта / пер. с англ. – М. : Альпина Бизнес Брукс, 2005. – 301 с.
9. Де Боно Э. Искусство думать: Латеральное мышление как способ решения сложных задач. – М.: Альпина Паблишер, 2015. – 172 с.
10. Журавлев П. В. Роль искусственного интеллекта в управлении бизнес-экосистемами в рамках стратегии научно-технологического развития для интеграции России в шестой технологический уклад // Экономика России в условиях санкций : сборник статей XIII Международной научной конференции. – М., 2024. – С. 185-190.
11. Зеленкова Т. В. К проблеме моделирования «интуиции» у искусственного интеллекта в контексте теории творчества Я. А. Пономарёва //

Психология творчества: традиции, инновации, перспективы : материалы Международной научной конференции, посвященной 105-летию со дня рождения Я. А. Пономарёва. – М., 2025. – С. 588-591.

12. Киселева А. В., Топорова Е. А. Искусственный интеллект как инструмент создания эффективных рекламных креативов // Глобальные научные тенденции: интеграция и инновации : сборник статей Международной научно-практической конференции: в 2 ч. – Симферополь, 2025. – С. 360-369.

13. Крегер О. Типы людей: 16 типов личности, определяющих как мы живем, работаем и любим / пер с англ. Ю. Ю. Ступак. – М. : АСТ Астрель, 2005. – 348 с.

14. Криман А. И. Феномен творчества в эпоху искусственного интеллекта // Гуманитарные исследования в Восточной Сибири и на Дальнем Востоке. – 2025. – № 3 (73). – С. 91-99.

15. Лапыгин Ю. Н. Креативные решения. – Владимир : Владимирский филиал РАНХиГС, 2015. – 190 с. – ISBN 978-5-906051-82-0.

16. Лапыгин Ю. Н., Корниенко В. И., Макаров П. Ю. Интеллектуальный капитал управленческой команды : монография. – Владимир : Владимирский филиал РАНХиГС, 2016. – 215 с. – ISBN 978-5-906773-11-1.

17. Мартин Р. Мышление в стиле «И». Как мыслят успешные лидеры. – М. : Юрайт, 2009. – 228 с. – ISBN 978-5-9916-0045-3.

18. Мухортов В. В. Психология глубокого обучения искусственного интеллекта и творчество // Психология. Историко-критические обзоры и современные исследования. – 2024. – Т. 13, № 9-1. – С. 27-36.

19. Новиков Н. Б. Соотношение интуиции и логики в процессе порождения новых научных идей: сб. научных статей / Интеллект и креативность в ситуациях межличностного взаимодействия. – М. : РАН. Институт психологии, 2001. – 275 с.

20. Роу А. Дж. Креативное мышление. – М. : НТ Пресс, 2007. – 176 с. – ISBN 5-477-00257-3.

21. Саргсян Л. Г. Искусственный интеллект и самовыражение в контексте выбора радикального креатива и этических принципов // Социальные коммуникации: наука, образование, профессия. – 2025. – № 25. – С. 140-143.

22. Ткачев А. Н. О бессознательном в связи с проблемой возможности творчества у искусственного интеллекта // Цифровой учёный: лаборатория философа. – 2024. – Т. 7, №1. – С. 56-61. – DOI: 10.32326/2618-9267-2024-7-1-56-61.

23. Факеева С. С., Марчишина Т. В. Может ли искусственный интеллект заменить творчество человека? // Молодежь. Наука. Инновации. – 2023. – Т. 2. – С. 241-244.

24. Хвостова А. Л. Разработка стратегий внедрения искусственного интеллекта с помощью ТРИЗ // Оригинальные исследования. – 2025. – Т. 15, № 4. – С. 356-362.

25. Щербакова Е. С., Шинкевич А. И., Кудрявцева С. С. Стратегия развития бизнеса и механизм внедрения инноваций с помощью искусственного интеллекта // Фундаментальные и прикладные исследования в области управления, экономики и торговли : сборник трудов Всероссийской научно-практической и учебно-методической конференции: в 8 ч. – СПб., 2024. – С. 262-269.

Статья поступила в редакцию 02.02.2026; одобрена 13.02.2026; принята к публикации 20.02.2026.

The article was submitted 02.02.2026; approved after reviewing 13.02.2026; accepted for publication 20.02.2026.