

Книга за час

Упрощённая версия книги, собранная из одностраничников глав. Каждый лист — главная мысль, логика, ключевой фреймворк и вывод.

Это не замена полной рукописи: истории, доказательства, оговорки и голос автора остаются в главах. Этот файл нужен для быстрого входа, повторения и редакторской проверки маршрута.

От автора. Когда интеллект подешевел

Часть I. Что произошло и почему меняется цена труда

Глава 1. Как мы сюда пришли — и сколько стоит интеллект

Глава 2. Новая цена интеллекта: что дешевеет, что дорожает

Глава 3. Профессии не исчезают — они распадаются на задачи

Глава 4. Лестница рушится: вход и середина

Часть II. Как человеку остаться нужным

Глава 5. Пять уровней новой полезности

Глава 6. Человек как система

Глава 7. Навыки, которые дорожают

Глава 8. Когнитивный долг: пользоваться ИИ и не разучиться думать

Глава 9. Личный аудит профессии

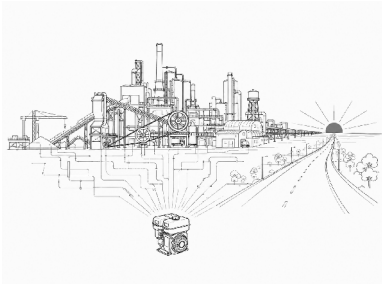
Глава 10. Кто я, когда ИИ делает мою работу

Глава 11. Первые 90 дней: личный план

Эпилог Тома 1. От себя — к миру вокруг

Раньше платили за то, что вы сделали. Теперь — за то, что от этого изменилось

ИИ сделал умственный труд дешёвым. Ценным стал тот, кто владеет результатом — и отвечает за него.



Дешёвый двигатель есть у многих; машину всё ещё надо собрать.

ЛОГИКА ГЛАВЫ — ЧЕТЫРЕ ШАГА

01 ЧТО ПРОИЗОШЛО Машины давно забирали физический труд — и человек уходил «вверх», в умственный. Теперь автоматизируют и его. Впервые под ударом не одна отрасль, а почти все профессии сразу.	02 ЭТО УЖЕ РЕАЛЬНОСТЬ Об этом открыто говорят те, кто строит ИИ. И это видно в обычной работе: договор, отчёт, презентация собираются за минуты. Поэтому пользоваться ИИ придётся научиться каждому .	03 НО ЭТО НЕ МАГИЯ ИИ силён в сложном и ошибается в простом, иногда уверенно выдумывает факты, а яркое демо далеко от надёжной работы. Между «ИИ может» и « на это можно положиться » лежит труд человека.	04 ХОРОШАЯ НОВОСТЬ 95% людей будут использовать ИИ поверхностно: спросить, получить ответ, скопировать. Войти в 5% , которые используют ИИ системно, сейчас легче, чем в любой прежний сдвиг: нужно пробовать снова, давать контекст, проверять и не бросать.
--	--	---	---

ГДЕ ТЕПЕРЬ ЦЕННОСТЬ — КОНКРЕТНО

Экономика, которая не меняется: бизнес всегда платит за одно из двух — привлечь и удержать клиента (выручка) или сделать то же дешевле (затраты). ИИ удешевил производство — и ценность человека сместилась туда, где машина бессильна. Это четыре «рва» , куда переехал опыт:			
① Проверка Поймать ошибку ИИ до того, как она дорого обошлась: юрист видит риск в «безупречном» договоре, врач — на снимке.	② Неявное знание То, что вы знаете из практики, но чего нет ни в одном тексте, — значит, нет и в обучении модели.	③ Вкус Когда сделать может каждый, дорожает умение отличить по-настоящему хорошее от просто гладкого.	④ Отношения Доверие, которое возвращает клиентов и прощает ошибки. ИИ напишет письмо, но не построит доверие.

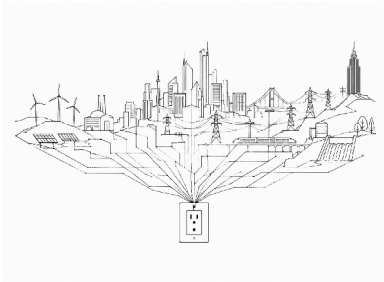
КОМУ ЭТА КНИГА И ЧТО ОНА ДАЁТ

СПЕЦИАЛИСТ Что в вашей работе подешевело, а за что платят больше — и куда расти: к постановке задач, проверке, вкусу, владению результатом.	РУКОВОДИТЕЛЬ Почему документов стало больше, а результата — нет. Где встроить проверку качества и кто отвечает за решение.	ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬ Что реально приносит клиентов, режет затраты или строит доверие. Остальное — занятость в красивой упаковке.
---	--	---

ГЛАВНЫЙ ВЫВОД Дешевеет ответ — дорожает ответственность за вопрос. Дешёвый двигатель есть у многих; собрать из него работающую машину — всё ещё задача человека.

Подешевел не результат — подешевел первый шаг в работу. Результат по-прежнему надо построить

Дешёвый интеллект снижает цену первого шага. Дорогой результат требует системы. Модель — двигатель, но едет вся машина.



Розетка появилась; вопрос — какой город вы вокруг неё постройте.

ЛОГИКА ГЛАВЫ — ЧЕТЫРЕ ШАГА

01 ОТ ЧАТОВ К АГЕНТАМ Массовый вход начался не с архитектур, а с языка: спросил обычными словами — получил ответ. Дальше ИИ ушёл внутрь процессов, а затем — в агентов , которые не отвечают, а выполняют: цель → план → инструменты → проверка.	02 ЦЕНА ПЕРВОГО ШАГА УПАЛА Единица работы модели («токен») дешевеет в разы каждый год. Дешёвая проба меняет поведение: спрашивают чаще и пробуют смелее. Но дешевеет черновик , а не правильное решение.	03 ПАРАДОКС МАСШТАБА Дешёвая единица рождает новый спрос: агент тратит токены сериями (в разы больше чата). В масштабе интеллект не бесплатен — дорожает управление: данные, проверка, контроль, цена ошибки.	04 ЦЕННОСТЬ — К OUTCOME Output (что сделано) дешёв, и у него часто нет владельца. Outcome (что изменилось) требует контекста, проверки и ответственности. Платят теперь за это.
---	---	--	---

ЧТО ПОДЕШЕВЕЛО — И ЧТО ОСТАЛОСЬ ДОРОГИМ

Тест к своей работе: работа меняется не целыми профессиями, а слоями. Один слой дешевеет, другой — наоборот дорожает. Спросите про каждый: что здесь уже умеет ИИ, а за что по-прежнему платят мне?		
СЛОЙ РАБОТЫ	ЧТО ДЕШЕВЕЕТ	ЧТО ОСТАЁТСЯ ДОРОГИМ
Первый ответ	Черновик, план, объяснение, список вариантов	Правильная постановка задачи
Анализ	Сводка, сравнение, первичная гипотеза	Контекст, качество источников, критерий проверки
Производство	Текст, презентация, код, сценарий	Проверка, ответственность, внедрение
Процесс	Отдельная операция	Связка данных, инструментов и контроля
Результат	Видимость выполненной работы	Изменение в реальности

ЧТО ЗАБИРАЕТ КАЖДАЯ ИЗ ТРЁХ АУДИТОРИЙ

СПЕЦИАЛИСТ Подешевел вход в вашу работу, а не результат. Ценность — выше по слоям: постановка задачи, проверка, источники, ответственность за outcome.	РУКОВОДИТЕЛЬ Быстрый пилот ≠ масштаб. В масштабе интеллект не бесплатен: считайте цену ошибки, проверки и данных, а не только цену ответа.	ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬ Дешёвый помощник ≠ команда в подписке. Преимущество — не в доступе к модели, а в процессе, данных, канале продаж и доверии клиента.
--	--	---

ГЛАВНЫЙ ВЫВОД Электричество стало инфраструктурой — ценность принёс не ток, а то, что построили вокруг него. С интеллектом похоже. Розетка появилась. Вопрос в том, что вы вокруг неё постройте.

Эффективность теперь есть у всех — а значит, перестала быть отличием. Платят за то, чего не могут другие, и за того, кому доверяют

Ценность всегда сводится к трём рычагам: новые деньги, экономия, внимание и доверие. ИИ обрушил экономию — для всех сразу. Остались магия и доверие.



Дешёвого — изобилие; ценно теперь дефицитное.

ЛОГИКА ГЛАВЫ — ЧЕТЫРЕ ШАГА

01 ТРИ РЫЧАГА Ценность создаётся всего тремя способами: новые деньги (магия), экономия (издержки), внимание и доверие . Других источников нет — остальное их обслуживает.	02 ИИ ОБРУШИЛ ЭКОНОМИЮ Типовой output подешевел — но для всех сразу . Преимущество, что появилось у всех, перестаёт быть преимуществом. Эффективность становится гигиеной.	03 ДОРОЖАЕТ ДЕФИЦИТ Остаются два рычага: магия (чего не могут другие → ценовая власть) и внимание/доверие (кому верить, у кого дистрибуция). Контента много — доверие в дефиците.	04 РОВ НЕ В МОДЕЛИ Двигатель у всех дешёвый и одинаковый. Ценность ушла в данные, контекст, доверие, дистрибуцию и во владение outcome.
--	---	---	--

ЧТО ДЕШЕВЕЕТ — И ЧТО ДОРОЖАЕТ

Тест к своей работе: то, что вы делаете, — приносит новые деньги , экономит или приводит/удерживает клиента? Если ни одно из трёх — это занятость, а не ценность.	
ДЕШЕВЕЕТ (ГИГИЕНА)	ДОРОЖАЕТ (ПРЕИМУЩЕСТВО)
Типовой output: черновик, сводка, код	Магия: то, чего не могут другие
Скорость и объём производства	Суждение и ответственность за outcome
«Сделать как у всех, только дешевле»	Ценовая власть: за вас доплачивают
Доступ к самой модели	Данные, контекст и обвязка
Ещё один похожий продукт или текст	Внимание, дистрибуция, доверие

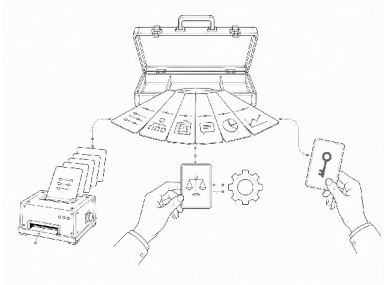
ЧТО ЗАБИРАЕТ КАЖДАЯ ИЗ ТРЁХ АУДИТОРИЙ

СПЕЦИАЛИСТ Скорость и объём теперь у всех. Ваша ценность — в том, чего не повторить (суждение, вкус, экспертиза), и в доверии к вам: репутации, аудитории, публичных результатах.	РУКОВОДИТЕЛЬ Не считайте ИИ-проект по сэкономленным часам — экономию получают и конкуренты. Считайте по всем трём рычагам; ров стройте в данных, процессе и доверии, не в модели.	ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬ Обвал издержек — входной билет, а не отличие. Преимущество — в магии (продукт, которого нет у других) и в своей дистрибуции с доверием: канал и аудитория.
---	---	--

главный вывод Дешевеет ответ. Дорожает правильный вопрос. Эффективность теперь у всех — платят за то, чего не могут другие, и за того, кому доверяют.

ИИ не забирает профессию целиком. Он меняет судьбу отдельных задач — и цену человека там, где нужны суждение и доверие

Профессия — это упаковка задач. Одни задачи уходят к машине, вторые делаются человеком с ИИ, третьи остаются человеку — и дорожают.



Смотрите не на название профессии, а на судьбу задач внутри неё.

ЛОГИКА ГЛАВЫ — ЧЕТЫРЕ ШАГА

- 01**
НЕ ПРОФЕССИЯ, А ЗАДАЧИ
Банкомат не убил операциониста: он забрал операции и пересобрал роль вокруг разговора, сложного случая, продажи и **доверия**.
- 02**
ГРАНИЦА ЗУБЧАТАЯ
ИИ уже силен во многих рабочих задачах, но неровно: структурированный артефакт даётся лучше, чем длинный контекст, риск и **ответственность**.
- 03**
ЭКСПОЗИЦИЯ НЕ ЗАМЕНА
Высокая экспозиция означает: работа изменится. Но спрос может вырасти, а дешёвая задача иногда даёт **больше работы**, не меньше.
- 04**
ПЕРЕНЕСИТЕ ВЕС
Кто остаётся в задачах, которые дешевлеют, дешевлеет вместе с ними. Кто переносит время к суждению и доверию — **дорожает**.

ТРИ КОРЗИНЫ ЗАДАЧ

Тест недели: разложите 10–15 реальных задач по трём корзинам. Считайте не должность, а время и ответственность внутри каждой задачи.		
КОРЗИНА	ЧТО ТАМ ЛЕЖИТ	ЧТО ДЕЛАТЬ ЧЕЛОВЕКУ
ИИ сам	Черновик, сводка, шаблон, поиск вариантов	Автоматизировать, но не строить на этом цену
Человек + ИИ	Анализ с контекстом, документ с проверкой, подготовка решения	Давать критерии, проверять источники, ловить риск
Только человек	Суждение под риском, конфликт, доверие, подпись	Переносить сюда больше времени и ответственности

ЧТО ЗАБИРАЕТ КАЖДАЯ ИЗ ТРЁХ АУДИТОРИЙ

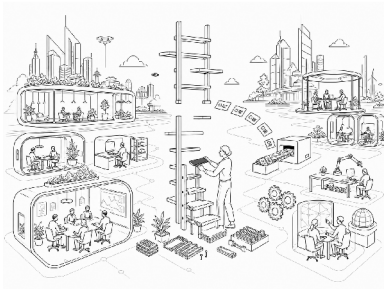
- СПЕЦИАЛИСТ**
Разложите неделю на задачи и посчитайте долю «ИИ сам». Цель на полгода — плюс две-три задачи третьей корзины: суждение, риск, доверие.
- РУКОВОДИТЕЛЬ**
Пересобирайте роли по задачам, а не по должностям. Сначала смотрите, что подешевело и какую новую мощьность это открывает, потом меняйте штат.
- ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬ**
Следите, какие задачи дешевлеют у конкурентов и клиентов. Там падает порог входа, меняется спрос и появляются новые места для продукта.

главный вывод

Машина приходит не за профессией — за задачами. Спросите не «заменят ли меня», а «какие мои задачи уже подешевели — и что я делаю с освободившимся местом».

ИИ выбивает нижние и средние ступени карьерной лестницы. Новую лестницу придётся собирать через доказательства, владение и ученичество

Проблема не в том, что машины заберут работу. Проблема в том, что подниматься станет не по чему — если ждать, что лестницу починит кто-то другой.



Старая лестница принадлежала компании. Новую всё чаще приходится собирать самому.

ЛОГИКА ГЛАВЫ — ЧЕТЫРЕ ШАГА

01 ОДИН МЕХАНИЗМ ИИ сильнее всего помогает новичкам — и одновременно сжимает найм новичков. За ранний опыт перестают платить, когда его можно подключить как сервис.	02 ВХОД РВЁТСЯ Учебные задачи новичка — черновики, поиск, сводки, проверки — совпадают с корзиной «ИИ сам». Вместе с задачами рвётся ученичество .	03 СЕРЕДИНА ТОНЬШЕ Передатчики собирают, сводят и контролируют чужую работу. Это структурированный цифровой output — идеальная зона для ИИ-агентов .	04 ЛЕСТНИЦУ СТРОЯТ Компании рационально режут вход и середину. Но всем всё равно нужны мастера. Значит, лестницу роста надо проектировать самим .
--	---	---	--

КАРТА СЛОМАННОЙ ЛЕСТНИЦЫ

Тест главы: найдите свой пролёт — вход, середина или верх — и выберите один ход на ближайшие 90 дней.		
ПРОЛЁТ	ЧТО ЛОМАЕТСЯ	ЧТО ДЕЛАТЬ
Вход	Исчезают простые задачи, на которых раньше учились	Собирать доказательства результата вместо ожидания стажа
Середина	Дешевеет передача: статусы, сводки, контроль	Переносить вес из передачи во владение решением
Верх	ИИ готовит анализ, но не забирает ответственность	Проектировать ученичество и растить будущих мастеров

ЧТО ЗАБИРАЕТ КАЖДАЯ ИЗ ТРЁХ АУДИТОРИЙ

СПЕЦИАЛИСТ Ответьте на три вопроса: на чём я учусь, чем владею, что только передаю. На входе нужны портфель и след сделанной работы.	РУКОВОДИТЕЛЬ Сократить передачу можно ИИ-агентами, но владение решениями кому-то надо оставить. Вопрос на пять лет: кто будет вашим сеньором?	ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬ Плоская компания даёт скорость, но убирает тренировочные этажи. Решите заранее, кого и как вы растите сами.
--	---	---

ГЛАВНЫЙ ВЫВОД	Старая лестница принадлежала компании. Новая принадлежит вам — и её ступени называются иначе: что вы умеете доводить до результата, за что готовы отвечать, кто вам доверяет.
----------------------	--

ИИ удешевляет исполнение. Человеку платят дороже там, где появляются проверка, процесс, риск и система

Вопрос главы не «умею ли я пользоваться ИИ?». Вопрос жёстче: за что мне платят в этой задаче — за файл, за проверку, за работающий процесс, за принятый риск или за систему?



На кухне видно всю лестницу: исполнение, проверка, процесс, ответственность и система.

ЛОГИКА ГЛАВЫ — ЧЕТЫРЕ ШАГА

01	02	03	04
ОДИН ИНСТРУМЕНТ	ПЕРВЫЙ УРОВЕНЬ	ПРОВЕРКА	СИСТЕМА
В эксперименте BCG один и тот же ИИ поднял одних консультантов и уронил других. Разница была не в доступе, а в роли человека рядом с инструментом .	«Уверенно пользуюсь ИИ» быстро становится гигиеной. Яма рядом — самоавтоматизация : отдать задачу целиком и перестать расти.	Когда output дешевеет, дороже становится умение отличить правильное от правдоподобного: критерии, осмотренность, ответственность .	Пятый уровень — не должность СЕО. Это привычка упаковывать решённое так, чтобы оно работало без вас .

ЛЕСТНИЦА ПОЛЕЗНОСТИ

УРОВЕНЬ	ЗА ЧТО ПЛАТЯТ	ЧТО ДЕЛАЕТ ИИ	ПЕРВЫЙ ХОД НАВЕРХ
0. Исполнитель	за «сделал, что сказали»	уже делает сам	отдать машине машинное — и проверять
1. Пользователь ИИ	за скорость выполнения	выравнивает всех	перестать сдавать непроверенное
2. Валидатор	за суждение о качестве	имитирует, но не отвечает	собрать процесс проверки
3. Оркестратор	за работающий процесс	становится исполнителем в контуре	взять на себя результат
4. Владелец результата	за outcome и принятый риск	готовит варианты	превратить решение в систему
5. Создатель системы	за систему без ежедневного участия	становится материалом системы	строить следующую систему

ЧТО ЗАБИРАЕТ КАЖДАЯ ИЗ ТРЁХ АУДИТОРИЙ

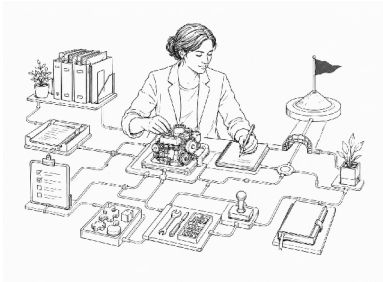
СПЕЦИАЛИСТ Возьмите последний результат с ИИ и ответьте на четыре вопроса: outcome, решение, неприемлемая ошибка, ваш контекст.	РУКОВОДИТЕЛЬ Смотрите на команду через уровни: кто проверяет, кто собирает процесс, кто владеет риском, а кто только пересылает output.	ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬ Покупайте уровни, а не часы. Нулевую отметку закрывают агенты; дорогими остаются проверка, процесс, ответственность и система.
---	---	--

главный вывод

Уровень живёт в задаче, а не в человеке. Один честный ход за квартал: выбрать одну задачу и поднять её на один уровень.

Одинаковая модель не делает людей одинаково сильными. Разница появляется в системе вокруг работы

Модель отвечает. Харнесс организует работу. Поэтому вопрос главы не «какой ИИ купить?», а «какую рабочую систему я собрал вокруг модели?».



Двигатель есть у всех. Едет тот, кто собрал вокруг него рабочую систему.

ЛОГИКА ГЛАВЫ — ЧЕТЫРЕ ШАГА

01 ОДИН ДОСТУП	02 ХАРНЕСС	03 СВОЯ СИСТЕМА	04 OUTCOME
Лена и Максим пользуются одной моделью. Через полгода один получает черновики, другой — рабочий процесс.	Харнесс — рабочее место агента: правила, контекст, инструменты, память, проверка, песочница и skills.	Личный стек полезности помогает не начинать с нуля: повторяемые задачи, контекст, шаблоны, память и критерий результата.	Task-to-Outcome Map показывает, где вы производите output, а где держите решение, риск и доверие .

ЛИЧНЫЙ СТЕК ПОЛЕЗНОСТИ

СЛОЙ	ЧТО ДЕРЖИТ	ТИПОВАЯ ТЕЧЬ	ПЕРВЫЙ ХОД
Thinking	человек держит руль решения	гладкий ответ принят за правильный	спорить с моделью до вывода
Knowledge	контекст, решения, ограничения	каждый чат начинается с нуля	собрать папку контекста
Tools	инструменты с понятной ролью	коллекция сервисов вместо процесса	оставить только нужные роли
Proof	видимый след качества	не видно, как вы думаете	показать ход решения
Trust	проверка и ответственность	результату не доверяют	найти верификационную точку
Outcome	связь с реальным результатом	хороший документ ничего не меняет	начать с карты task → outcome

ЧТО ЗАБИРАЕТ КАЖДАЯ ИЗ ТРЁХ АУДИТОРИЙ

СПЕЦИАЛИСТ Выберите три задачи недели и найдите, где ИИ ошибается дорого. Это ваша первая верификационная точка.	РУКОВОДИТЕЛЬ Смотрите не на «кто пользуется ИИ», а на то, где у команды есть правила, контекст, проверка и память решений.	ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬ ИИ ускоряет маленькую команду только тогда, когда инструмент связан с outcome, а не просто производит больше файлов.
---	---	---

главный вывод

Ценность теперь не в том, что модель «знает», а в том, какую рабочую систему человек собрал вокруг неё.

Когда приличный результат может произвести каждый — рынок платит за пять дефицитов

Output подешевел. Дорожает не «человечность вообще», а пять конкретных дефицитов с рыночной ценой: суждение, вкус, доверие, внимание, дистрибуция. Их связывает подлинность — доказуемая связь результата с живым человеком.

ЛОГИКА ГЛАВЫ — ЧЕТЫРЕ ШАГА

01 ВИТРИНА ОБЕСЦЕНИЛАСЬ	02 ПРЕМИЯ, ЧТО ТАЕТ	03 ПЯТЬ ДЕФИЦИТОВ	04 ПОДЛИННОСТЬ — НИТЬ
ИИ-«группа» с миллионом слушателей: приличный результат больше не доказательство мастерства.	За ИИ-навыки платят больше (+28%, Lightcast), но это премия раннего дефицита — войти да, строить нельзя.	Суждение, вкус, доверие, внимание, дистрибуция. У каждого механизм дефицита — в отличие от «мягких навыков».	Все пять существуют только под именем. Чем дешевле синтетика, тем дороже доказуемо человеческое .

ПЯТЬ ДЕФИЦИТОВ: ГДЕ ВЫПЛАЧИВАЮТСЯ И КАК ТРЕНИРУЮТСЯ

ДЕФИЦИТ	ЧТО ЭТО	ГДЕ ВЫПЛАЧИВАЕТСЯ (УР. ИЗ ГЛ. 5)	КАК ТРЕНИРУЕТСЯ
Суждение	выбор, когда нет полной картины и метрики	валидатор и выше	проверять по своим критериям, разбирать свои ошибки
Вкус	отличить хорошее от правдоподобного	валидатор — оркестратор	насмотренность на лучшее + последствия выборов
Доверие	право не быть перепроверенным	владелец результата	обещания под именем + честные «здесь не уверен»
Внимание	вашу работу видят те, кто решает	оркестратор и выше	регулярный видимый след: разборы, демо
Дистрибуция	у экспертизы есть канал и аудитория	владелец — создатель системы	один канал, но постоянный

ЧТО ЗАБИРАЕТ КАЖДАЯ ИЗ ТРЁХ АУДИТОРИЙ

СПЕЦИАЛИСТ Найдите свой сильнейший дефицит (он, скорее всего, уже есть и не оцифрован) и поставьте под него имя. Один дефицит, одна задача, один квартал.	РУКОВОДИТЕЛЬ Платите за дефициты, а не за слова из вакансий. Спрашивайте решение, которое человек изменил суждением, и ошибку, которую поймал его вкус.	ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬ ИИ удешевил «создать». Премия ушла в «знать боль» и «доставить». Вкладывайтесь в канал и репутацию, которые не обнуляются при смене модели.
---	---	---

главный вывод

Машина выучила всё, что записано. Дорожает то, что передаётся только практикой, — и тот, чьим именем оно подписано.

Пользоваться ИИ много — и не отдавать ему тренировку

Когнитивный долг — рабочая метафора: продуктивность сегодня в обмен на навык завтра. Риск не в самом ИИ и не в «дозе», а в режиме, где человек получает готовое и выпадает из решения.

ЛОГИКА ГЛАВЫ — ЧЕТЫРЕ ШАГА

01 АВТОМАТИКА УЧИТ ЗАБЫВАТЬ «Дети пурпурной линии»: инструмент снимает усилие и вместе с ним снимает тренировку .	02 КРЕДИТ УДОБСТВА Быстрее сегодня не всегда значит сильнее завтра. Иногда вы берёте продуктивность в долг у навыка .	03 ПЕРВЫЕ СИГНАЛЫ Доверие к модели, готовый ответ и стимул к скорости сходятся в одном: думать самому легче перестать .	04 РЕЖИМ ВАЖНЕЕ ДОЗЫ Киборг и центавр остаются внутри решения. Самоавтоматизатор получает и передаёт .
--	--	--	---

ТРИ РЕЖИМА РАБОТЫ С ИИ

РЕЖИМ	КАК РАБОТАЕТ	ЧТО ПРОИСХОДИТ С НАВЫКОМ	КАК НЕ БРАТЬ ДОЛГ
Киборг	ведёт непрерывный диалог с моделью	растёт новый навык совместной работы	спорить с ответом, просить альтернативы, удерживать ход
Центавр	заранее делит работу: себе суждение, машине рутину	профессиональное решение остаётся у человека	до запроса решить, что нельзя делегировать целиком
Самоавтоматизатор	отдаёт процесс целиком и почти не смотрит	рост навыка в исследовании не замечен	вернуть хотя бы одно усилие: черновик, проверку или защиту вывода

ЧТО ЗАБИРАЕТ КАЖДАЯ ИЗ ТРЁХ АУДИТОРИЙ

СПЕЦИАЛИСТ Разделите «сделал быстрее» и «стал сильнее». Выберите 2–3 тренировочные задачи и не отдавайте их ИИ целиком.	РУКОВОДИТЕЛЬ Автоматизируя скорость, не вынимайте из работы лестницу ученичества. Если задача была тренировочной, дайте взамен новую тренировку.	ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬ Не выводите себя из контура там, где живёт преимущество: суждение о клиенте, продукте, риске и выборе момента.
---	--	--

главный вывод

Машина возьмёт на себя любое усилие, которое вы согласитесь ей отдать. Решите заранее, какое усилие оставляете себе, потому что только оно и останется вашим.

Загруженность — не диагноз. Нужна карта вашей ценности

Личный аудит смотрит не на профессию целиком, а на реальные задачи: что дешевлеет, где нужен человек, чем подтверждается ваша ценность и до какого следующего зацепа можно дотянуться.

ЛОГИКА ГЛАВЫ — ЧЕТЫРЕ ШАГА

01 ЗАНЯТОСТЬ ОБМАНЫВАЕТ Можно закрывать больше задач и при этом быстрее производить то, что становится дешевле.	02 АУДИТ ПО ЗАДАЧАМ Вопрос не «заменяет ли профессию», а какие задачи дешевлеют и какие держат вашу цену.	03 КАРТА К РЕЗУЛЬТАТУ Разберите 3–4 задачи: что делаю, зачем, что отдаётся ИИ, где человек, как измерить, что перестать, куда подняться.	04 СЛЕДУЮЩИЙ ЗАЦЕП Карьера похожа на стену: важно понять, где вы стоите и какой ход доступен дальше.
---	--	--	---

ПЯТЬ КООРДИНАТ АУДИТА

КООРДИНАТА	ВОПРОС	ЧТО СЧИТАТЬ ДОКАЗАТЕЛЬСТВОМ	РИСК САМООБМАНА
Лестница	Где уязвима роль: вход, середина или верх?	Изменения задач и роли за последний год	путать должность с реальной работой
Уровень	На какой позиции от 0 до 5 проходит неделя?	Три результата и ваша ответственность за них	называть output результатом
Режим	Где вы с ИИ внутри решения, а где выпали?	Один свежий пример задачи	принять скорость за рост навыка
Слабый слой	Чего не хватает системе вокруг вашей работы?	Сбой, потеря контекста, отсутствие proof/trust	думать, что всё держится на памяти руководителя
Устойчивая ценность	Что труднее всего быстро скопировать?	Возврат клиента, пойманная ошибка, доверенное решение	назвать желаемое уже существующим

ЧТО ЗАБИРАЕТ КАЖДАЯ ИЗ ТРЁХ АУДИТОРИЙ

СПЕЦИАЛИСТ Заполните карту на 3–4 задачи и найдите одну зону, где вы соскользнули в самоавтоматизатора.	РУКОВОДИТЕЛЬ Проверьте роли команды: где люди производят дешевающий артефакт под красивой должностью.	ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬ Ищите не только продукт, а знание боли, вкус, доверие и канал доступа к клиенту.
---	---	--

главный вывод

Профессию не судят целиком. Её раскладывают на задачи — и смотрят, какие из них всё ещё держат ваше имя.

Когда ИИ делает вашу работу, теряется роль, а не весь человек

Глава переводит аудит профессии в человеческий регистр: страх «я лишний» не надо глушить. Его надо назвать и отделить человека от старой роли-ярлыка.

ЛОГИКА ГЛАВЫ — ЧЕТЫРЕ ШАГА

01 НАЗВАТЬ СТРАХ Вопрос не только в навыках. Он тише: если работу делает машина, кто тогда я?	02 РАЗДЕЛИТЬ РОЛЬ Потеря работы бьёт по деньгам, статусу и мастерству. Но роль не равна всему человеку .	03 ПЕРЕНЕСТИ ОПОРУ Старое «я произвожу X» слабее. Новая опора — суждение, ответственность, доверие .	04 ВЕРНУТЬ СМЫСЛ Освободившееся время — развилка: новый объём рутины или работа глубже, с людьми и результатом.
--	---	---	---

СТАРАЯ ОПОРА И НОВАЯ ОПОРА

СЛОЙ	СТАРАЯ ФОРМУЛА	ЧТО ДЕЛАЕТ ИИ	КУДА ПЕРЕНОСИТЬ ВЕС
Ярлык	«Я аналитик / юрист / тот, кто пишет код»	размывает монополию на привычный output	роль не весь человек
Суждение	«Я сделал файл»	производит варианты и черновики	«я решил, что годится»
Ответственность	«модель посчитала / написала»	ускоряет действие, но не несёт обязательство	человек и компания отвечают за последствия
Доверие	«купили отчёт / услугу»	делает артефакт массовым	покупают ваше суждение вместе с ним

ЧТО ЗАБИРАЕТ КАЖДАЯ ИЗ ТРЁХ АУДИТОРИЙ

СПЕЦИАЛИСТ Назовите, чего именно боитесь потерять, и перепишите «я делаю X» в «я отвечаю за Y».	РУКОВОДИТЕЛЬ Не заклиняйте команду «всё будет хорошо». Покажите новую роль: суждение и ответственность, а не объём output.	ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬ Не путайте эффективность бизнеса с собственной лишностью. Ваша опора — боль клиента, вкус, доступ и доверие.
---	--	--

ГЛАВНЫЙ ВЫВОД

Машина забрала то, что вы делали. Она не забрала того, кто решал, зачем это делать.

Не «освоить ИИ», а сделать один проверяемый ход за 90 дней

Глава переводит карту из главы 9 и опору из главы 10 в действие: одна повторяющаяся задача, одно старое правило, одна человеческая способность и один проверяемый результат.

АВТОРСКИЙ ПРИМЕР — ДОГОВОРНОЙ КОНТУР

БЫЛО Типовой договор часто уходил во внешний юридический круг на четыре-пять дней.	СТАЛО Первый разбор идёт через внутреннюю базу проблем и ИИ-систему; типовой цикл занимает часы, а не дни.	ГРАНИЦА Юристы не исчезли: они нужны для нетиповых рисков, переговоров, споров и решений с высокой ценой ошибки.
--	--	--

ЛОГИКА ГЛАВЫ — ЧЕТЫРЕ ШАГА

01 НЕ ЗАСТРЯТЬ В ДИАГНОЗЕ Карта профессии не лечит сама. Если завтра вы работаете как вчера, тревога возвращается.	02 ВЗЯТЬ ОДНУ ЗАДАЧУ Нужна не новая жизнь, а место, где улучшение заметят другие и останется повторяемый способ.	03 СОБРАТЬ 30/60/90 1-й месяц: контур. 2-й: изменение и доказательство. 3-й: больше ответственности.	04 ОСТАВИТЬ ЧЕЛОВЕКА ИИ берёт черновую работу. Суждение, проверка, риск и подпись остаются человеческой зоной.
--	--	---	--

ПЛАН НА ОДНОМ ЛИСТЕ

ЧТО ЗАПОЛНИТЬ	ВОПРОС	ХОРОШИЙ ОТВЕТ ВЫГЛЯДИТ ТАК
Задача	Где я повторяю работу и могу изменить способ?	не «освоить ИИ», а конкретный отчёт, договор, разбор, клиентский цикл
Правило	Какое старое правило я перестая исполнять?	«сам произвожу output» меняется на «отвечаю за outcome»
Способность	Что я не отдаю машине целиком?	суждение, вкус, вопрос, проверка, объяснение, доверие
Доказательство	По чему будет видно, что работа изменилась?	метрика до/после, решение, отзыв, рабочий документ или публичный разбор
Следующий уровень	За какой результат я беру больше ответственности?	не повышение в должности, а новый тип вклада в одной задаче

ЧТО ЗАБИРАЕТ КАЖДАЯ ИЗ ТРЁХ АУДИТОРИЙ

СПЕЦИАЛИСТ Заполните личный лист на 90 дней: одна задача, одно новое правило, одна способность, одно проверяемое изменение.	РУКОВОДИТЕЛЬ Не превращайте план в разнарядку. Помогите выбрать задачу, где ИИ высвобождает суждение, а не съедает его.	ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬ Примерьте тот же вопрос к бизнесу: какая повторяющаяся работа должна перестать зависеть от каждого вашего часа?
---	---	---

главный вывод **Диагноз показывает, где вы стоите. План — первый шаг с этого места. Машина не сделает его за вас: решиться может только человек.**

Первый том закрывает человека. Дальше вопрос выходит за пределы стола

Эпилог не добавляет новую методику. Он собирает движение Тома 1: от дешёвого интеллекта и распада профессий к личной карте, новой опоре и первому плану на 90 дней.

ЛОГИКА ЭПИЛОГА — ЧЕТЫРЕ ШАГА

01	02	03	04
ИНТЕЛЛЕКТ ПОДЕШЕВЕЛ	ПРОФЕССИЯ РАСПАЛАСЬ	ЧЕЛОВЕК СОБРАН ЗАНОВО	МАСШТАБ РАСТЁТ
Машина пришла не только за рутиной. Она автоматизирует то, что раньше казалось защитой человека.	Исчезает не всё сразу: часть задач дешевеет, часть дорожает, а ценность смещается к outcome .	Карта, система, навыки, аудит, идентичность и план возвращают опору не через обещание безопасности, а через действие.	Личный ход меняет команду, процесс и бизнес. Поэтому второй том переносит ту же оптику на больший мир.

МОСТ МЕЖДУ ДВУМЯ ТОМАМИ

МАСШТАБ	ЧТО ДАЛ ТОМ 1	ЧТО ОТКРЫВАЕТ ТОМ 2
Человек	увидеть себя на карте и выбрать первый ход	не ждать ясности, а действовать с проверкой
Команда	понять, где ИИ забирает output, а где нужен человек	собрать работу людей и агентов без старой иллюзии контроля
Компания	заметить, что личная полезность держится на outcome	перестроить процессы, продукты и ответственность вокруг новой цены интеллекта
Мир	признать, что меняется не только профессия	разобрать рынок труда, детей, образование и правила игры

ЧТО ЗАБИРАЕТ КАЖДАЯ ИЗ ТРЁХ АУДИТОРИЙ

СПЕЦИАЛИСТ Том можно закрыть уже с действием: карта есть, опора названа, план на 90 дней лежит на столе.	РУКОВОДИТЕЛЬ Личная адаптация сотрудника быстро становится устройством команды: кто проверяет, кто решает, кто отвечает.	ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬ Вопрос «где моя полезность?» превращается в вопрос «как теперь устроить компанию и рынок вокруг дешёвого интеллекта?»
--	--	---

главный вывод

Вам не нужно читать дальше, чтобы начать. Но рано или поздно личный ход выйдет за пределы вашего стола. Там начинается Том 2.