

DOI: 10.25629/НС.2026.06.08

УДК: 159.9.01

ВАК: 5.3.3. Психология труда, инженерная психология, когнитивная эргономика

**Сорокоумова Елена Александровна**, доктор психологических наук, профессор, заслуженный работник Высшей школы РФ, Московский педагогический государственный университет, Москва, Российская Федерация. AuthorID: 441297 ORCID: 0000-0002-2060-7657

**Кочнева Анастасия Юрьевна**, Евразийская Экономическая комиссия, Московский педагогический государственный университет, Москва, Российская Федерация. AuthorID: 1337644, ORCID: 0009-0005-9806-2879

**Sorokoumova E.A.**, Doctor of Psychology, Professor, Honored Worker of the Higher School of the Russian Federation, Moscow State Pedagogical University, Moscow, Russian Federation. AuthorID: 441297 ORCID: 0000-0002-2060-7657

**Kochneva A.Yu.**, Eurasian Economic Commission, Moscow State Pedagogical University, Moscow, Russian Federation. AuthorID: 1337644, ORCID: 0009-0005-9806-2879

✉ [anastetion@gmail.com](mailto:anastetion@gmail.com)

## **Модель деятельности лидера переговорного процесса в эргатической системе «Человек – Искусственный интеллект – Человек»**

### **Аннотация**

В статье представлена теоретическая модель профессиональной деятельности лидера переговорного процесса в условиях использования технологий искусственного интеллекта (далее ИИ). Введено понятие эргатической системы «Человек – ИИ – Человек» как современной конфигурации переговорной деятельности, образуемой двумя субъектами (сторонами переговоров) и ИИ, выступающим в качестве нового класса орудий труда. Описана трёхкомпонентная структура эргатической системы («Я-сторона», «Они-сторона», межсубъектный коммуникативный контур) и её свойства: асимметричное распределение когнитивных функций между человеком и алгоритмической системой, опосредованность и рефлексивность коммуникации, цикличность с обратной связью, когнитивно-смысловой разрыв. Объектом психологического анализа в модели выступает лидер переговорного процесса (лидер профильной переговорной подгруппы как назначенный руководитель, реализующий лидерскую профессиональную деятельность через интеграцию команды и координацию работы с ИИ). Разработана двухуровневая функциональная структура деятельности лидера, в которой классические функции переговорщика сохраняют операциональную основу, а специфические функции (стратега, интерпретатора, контролёра, эмоционального интегратора и нравственного арбитра) образуют надстройку, обусловленную опосредованием профессиональной задачи ИИ. Описана типология стратегий использования ИИ лидером переговорного процесса (игнорирующая, пассивно-доверительная, активно-аналитическая), развивающая классификацию Р. Парасураман и В. Райли применительно к работе с генеративным ИИ в переговорной деятельности. Описаны личностные и организационные факторы выбора стратегии и охарактеризованы связи выбранной стратегии с полнотой реализации функциональной структуры.

**Ключевые слова**

психология труда, эргатическая система, Человек – Искусственный интеллект – Человек, переговорный процесс, искусственный интеллект, лидер, функциональная структура деятельности, стратегии использования искусственного интеллекта

**The model of negotiation process leader activity  
in the Human – AI – Human ergatic system****Abstract**

The paper presents a theoretical model of the professional activity of a negotiation process leader under conditions of using artificial intelligence technologies. The notion of the Human–Artificial Intelligence–Human ergatic system is introduced as a contemporary configuration of negotiation activity formed by two human subjects and an artificial intelligence system acting as a new class of work tools. A three-component structure of the system (the I-side, the Them-side, and the inter-subjective communicative loop) and its four essential properties are described: asymmetric distribution of cognitive functions between the human and the algorithmic system, mediated and reflexive communication, cyclicity with strong feedback, and a cognitive-semantic gap. The object of psychological analysis in the model is the leader of an issue negotiation subgroup as an appointed head implementing leadership activity through team integration and coordination of work with the algorithmic system. A two-level functional structure of the leader's activity is developed, in which the classical functions of the negotiator retain their operational basis, while the specific functions – strategist, interpreter, controller, emotional integrator, and moral arbiter – form a superstructure conditioned by the mediation of the professional task by the algorithmic system. A typology of strategies of using the algorithmic system by the leader is proposed (ignoring, passive-trusting, active-analytical), developing the classification of R. Parasuraman and V. Riley as applied to working with generative artificial intelligence in negotiation activity. Personal and organizational factors of strategy choice are described and their connections with the completeness of implementation of the functional structure are characterized.

**Keywords**

psychology of work, ergatic system, Human – Artificial Intelligence – Human, negotiation process, artificial intelligence, leader, functional structure of activity, strategies of using artificial intelligence

**Введение**

Современный этап развития профессиональной деятельности характеризуется масштабным внедрением технологий искусственного интеллекта (далее – ИИ) в различные сферы труда. На уровне государственной политики Российской Федерации развитие и применение ИИ закреплено в качестве приоритета при одновременной фиксации принципа сохранения человеческого

контроля и персональной ответственности субъекта за результат использования ИИ<sup>9</sup>. В этом контексте особое значение приобретает переговорный процесс, который является одним из ключевых форм профессиональной деятельности в современной экономике. Именно переговоры выступают основным механизмом согласования интересов сторон и принятия решений.

Современная переговорная практика носит многоплановый характер. Повестка крупных переговоров включает несколько относительно автономных предметных областей (юридический, экономический, технический, коммуникативный и др.) каждый из которых требует работы отдельной профильной подгруппы во главе с лидером, отвечающим за результат в своей предметной области соглашения. Включение ИИ в орудийный состав переговорной деятельности порождает новый класс психологических задач: лидер должен интегрировать аналитические выводы ИИ в собственное профессиональное решение, удерживая при этом субъектность и персональную ответственность за результат.

Сегодня отмечаются возможные риски работы субъекта с ИИ [1, 2], описывающие, в том числе размывание ответственности в системах с алгоритмической поддержкой. Однако анализ литературы в области психологии труда, психологии переговоров и психологии использования ИИ показывает, что в современной науке отсутствует разработанная психологическая модель деятельности лидера переговорного процесса в условиях использования ИИ, описывающая специфику его деятельности в новой эргатической среде.

Цель статьи – теоретическое описание модели профессиональной деятельности лидера переговорного процесса в эргатической системе «Человек–ИИ–Человек» с обоснованием её структурных и функциональных компонентов.

Задачи: ввести понятие эргатической системы «Человек–ИИ–Человек» и описать её структуру; разработать функциональную структуру деятельности лидера в этой системе; описать стратегии использования ИИ лидером переговорного процесса.

Научная новизна работы состоит в построении психологической модели, объединяющей эргатическое описание системы переговорной деятельности, функциональную структуру деятельности лидера в этой системе и типологию стратегий использования ИИ.

Теоретическая значимость заключается в расширении категориального аппарата психологии труда применительно к работе субъекта с генеративным ИИ.

Практическая значимость состоит в том, что предложенная модель задаёт основания для разработки программ профессиональной подготовки лидеров переговорного процесса (профильных переговорных подгрупп) к использованию ИИ.

## Источниковая база

Теоретическим фундаментом предложенной модели выступает классическое понятие эргатической системы, разработанное в отечественной инженерной психологии и психологии труда Б.Ф. Ломовым [3, с. 218–230] и развитое в работах по психологии профессиональной деятельности [4; 5; 6]. Психологическая категория деятельности и принципы её структурного анализа опираются на культурно-деятельностный подход А.Н. Леонтьева [8, с. 81–127], исследования рефлексивных механизмов профессиональной деятельности А.В. Карпова [7, с. 86–143] и работы О.К. Тихомирова в области психологии мышления [9, с. 145–198]. Концепт коллективного субъекта и совместной деятельности раскрывается в работах А.Л. Журавлёва [10, с. 117–162; 29, с. 72–80].

Психология переговорной деятельности в работе представлена отечественной традицией исследования переговоров, вопросов коммуникации и конфликтологии [11, с. 14–66; 12; 13, с.

---

<sup>9</sup> Указ Президента Российской Федерации от 10.10.2019 № 490 «О развитии искусственного интеллекта в Российской Федерации» (в ред. Указа Президента РФ от 15.02.2024 № 124).

71–138] и зарубежной литературой, в которой выделены ключевые лидерские позиции в переговорной команде и описаны принципы интегративных переговоров [14, с. 18–84; 15, с. 27–122; 16, с. 40–94].

Психология использования субъектом ИИ опирается на классические работы по проблемам автоматизации труда. Категориальный аппарат использования автоматизированных систем (use / misuse / disuse / abuse) восходят к работам R. Parasuraman и V. Riley [17, с. 230–253] и K.L. Mosier и L.J. Skitka [19, с. 201–220]; модель доверия к автоматизированным системам – к работе J.D. Lee и K.A. See [18, с. 50–80]. Феномены «algorithm aversion» и «algorithm appreciation», описывающие индивидуальные различия в отношении к алгоритмическим выводам, рассматриваются на основе работ B.J. Dietvorst, J.P. Simmons, C. Massey [20, с. 114–126] и J.M. Logg, J.A. Minson, D.A. Moore [21, с. 90–103]. Психологические механизмы восприятия алгоритмических систем как источника информации описаны S.S. Sundar в концепции эвристики машины [22, с. 73–100]. Этические основания работы субъекта с ИИ опираются на работы L. Floridi [23, с. 87–164]; технические основания современных систем генеративного ИИ – на классическое руководство S. Russell и P. Norvig [24, с. 802–894].

Теория лидерства в работе представлена ценностно-смысловым направлением – концепцией трансформационного лидерства В.М. Bass и В.Ж. Avolio [25, с. 1–58] и моделью лидерства в развивающейся организации Т.Ю. Базарова [26, с. 33–104], концепцией организаторской деятельности и коллектива Л.И. Уманского [27, с. 41–112] и работами Р.Л. Кричевского о социально-психологической эффективности руководства [28, с. 91–98]. Концепция распределённого лидерства, обосновывающая выбор объекта анализа на уровне профильной подгруппы, представлена работами P. Gronn [30, с. 423–451] и J.P. Spillane [31, с. 11–62]. Современное состояние проблемы стратегий использования ИИ в профессиональной деятельности изложено в работе [31, с. 181–188].

## Результаты и их обсуждение

### *1. Понятие эргатической системы «Человек–ИИ–Человек»*

Классические эргатические системы, разработанные в отечественной инженерной психологии и психологии труда [3, с. 218–230], описывают конфигурацию профессиональной деятельности, в которой субъект труда взаимодействует с техническим средством – машиной, выполняющей детерминированные операции в соответствии с заданным алгоритмом. В классической эргатической системе «Человек–Машина» машина обеспечивает усиление сенсорных, моторных или вычислительных возможностей человека, но не участвует в интеллектуальной обработке информации. Её работа предсказуема, прозрачна для пользователя и не предполагает самостоятельной активности технического компонента.

Включение в эргатическую систему ИИ требует расширения классического понятийного аппарата. Во-первых, ИИ как новый класс орудий труда [32] обладает тремя специфическими признаками, отличающими его от классических орудий: вероятностный, а не детерминированный характер выводов системы; непрозрачность алгоритмических операций для пользователя (феномен «чёрного ящика»); способность системы к обучению и адаптации в процессе использования [24, с. 802–820]. Во-вторых, специфика переговорной деятельности, в которой всегда участвуют не менее двух субъектов со смешанными интересами [14, с. 18–60; 16, с. 40–94], не может быть сведена к формату «человек–орудие» и требует выхода к трёхкомпонентной системе.

Под эргатической системой «Человек–ИИ–Человек» в настоящей модели понимается специфическая особенность переговорной деятельности, образуемая двумя субъектами (стороны переговоров) и ИИ, выступающим в качестве нового класса орудия труда, опосредующего их профессиональное взаимодействие. В отличие от классической системы «Человек–Человек», в которой коммуникация осуществляется непосредственно, и от классической эргатической системы «Человек–Машина», в которой техническое средство выполняет детерминированные

операции и не участвует в социальном взаимодействии, эргатическая система «Человек–ИИ–Человек» характеризуется тем, что социальное взаимодействие двух субъектов опосредуется алгоритмической системой, способной к самостоятельной аналитической, коммуникативной и генеративной активности.

Структурно эргатическая система «Человек–ИИ–Человек» образована тремя взаимосвязанными компонентами. Первый компонент («Я-сторона») включает лидера переговорного процесса и используемую им систему ИИ, образующих единицу взаимодействия. ИИ выступает орудием труда лидера переговорного процесса и расширяет его аналитические возможности, при этом лидер удерживает функции целеполагания, смысловой интерпретации, этической оценки и принятия итогового решения. Второй компонент («Они-сторона») включает оппонента и используемый им ИИ, которые образуют симметричную единицу взаимодействия. Оппонент в системе «Человек–ИИ–Человек» может действовать как с использованием ИИ (образуя зеркальную эргатическую конфигурацию), так и без использования ИИ, что задаёт два варианта функционирования системы. Третий компонент (межсубъектный коммуникативный контур) образует пространство переговорного взаимодействия между «Я-стороной» и «Они-стороной», через которое проходит как непосредственная коммуникация между двумя субъектами, так и результаты использования ИИ с каждой из сторон.

Эргатическая система «Человек–ИИ–Человек» обладает рядом свойств, отличающих её от классических систем:

1. Асимметричное распределение когнитивных функций между человеком и ИИ. В отличие от классических эргатических систем, в которых функции человека и машины распределяются по операциональному принципу (моторные и сенсорные функции выполняет машина, интеллектуальные человек) [3, с. 244–256], в системе «Человек–ИИ–Человек» распределение идёт по-другому. Субъект может передавать ИИ операционно-аналитические, повторяющиеся и ресурсоёмкие задачи интеллектуального характера, оставляя за собой функции целеполагания, смысловой интерпретации алгоритмических выводов, этической оценки рекомендаций и принятия окончательного решения с персональной ответственностью за результат [18, с. 60–73].

2. Опосредованность и рефлексивность коммуникации. В классической системе «Человек–Человек» коммуникация двух субъектов происходит непосредственно [10, с. 152–162]. В эргатической системе «Человек–ИИ–Человек» взаимодействие дополняется опосредованным взаимодействием каждого субъекта с аналитическими выводами ИИ. Это требует от участников постоянной рефлексии в отношении позиций друг друга и дополнительно рефлексии в отношении достоверности, уместности и границ использования рекомендаций ИИ [7, с. 86–110].

3. Цикличность. Деятельность субъекта в системе разворачивается по замкнутому циклу: запрос человека к ИИ → обработка данных ИИ → формулирование рекомендаций → интерпретация и действие субъекта → новый запрос с учётом обратной связи. При этом современные системы ИИ способны к обучению и адаптации на основе таких циклов, что делает эргатическую систему динамически развивающейся [24, с. 856–894].

4. Когнитивно-смысловой разрыв между высокой скоростью анализа больших объёмов данных ИИ и способностью субъекта к интерпретации, пониманию смыслов и этической оценке [9, с. 145–172; 23, с. 87–124].

## **2. Лидер переговорного процесса как ведущий субъект эргатической системы**

Центральная позиция в эргатической системе «Человек–ИИ–Человек», которая характеризует переговорный процесс с использованием ИИ, принадлежит лидеру переговорного процесса как ведущему субъекту профессиональной деятельности на «Я-стороне» системы. Именно лидер переговорного процесса использует ИИ как новое орудие труда, интегрирует результаты его работы в свои профессиональные решения и вступает в коммуникативное взаимодействие с оппонентом, представляя интересы своей стороны. Лидер переговорного процесса реализует все функции, которые не могут быть делегированы ИИ.

В современной литературе по переговорам выделяется несколько различных по содержанию и уровню лидерских позиций: главный переговорщик (chief negotiator), координирующий

переговорный процесс в целом; ведущий переговорщик (lead negotiator), ведущий конкретную переговорную сессию; лидер профильной переговорной подгруппы (issue leader, subteam lead), отвечающий за работу в рамках одного предметного кластера повестки [14, с. 18–84; 15, с. 27–82; 11, с. 14–48]. В настоящей модели объектом психологического анализа выступает именно лидер профильной переговорной подгруппы.

Выбор такого объекта обоснован четырьмя аргументами. Теоретическим: именно на уровне профильной подгруппы в полной мере реализуется распределённое лидерство [30, с. 423–451; 31, с. 11–62] и проявляется специфика командной переговорной деятельности. Технологическим: внедрение ИИ в переговорный процесс в первую очередь затрагивает предметно-аналитические вопросы (экспертизу контракта, оценку финансовой модели, прогнозирование рисков), то есть вопросы, решение которых осуществляется профильными подгруппами. Исследовательским: фигура главного переговорщика имеет разработанный категориальный аппарат, тогда как лидер профильной подгруппы остаётся менее изученным [14, с. 84–122]. Практическим: в современной практике корпоративных сделок профильные подгруппы являются основным операциональным звеном переговорного процесса.

Под лидером переговорного процесса в настоящей работе понимается назначенный руководитель профильной переговорной подгруппы, реализующий лидерскую деятельность в зоне своей предметной ответственности через интеграцию усилий команды, координацию работы с ИИ как новым орудием труда и принятие персональной ответственности за результат в своей части соглашения. Лидерство в этой позиции имеет двойной источник: формальное назначение главой переговорной делегации на основании профессиональной экспертизы и реальная реализация интегративной функции (формирование подгруппы как коллективного субъекта переговорной деятельности) [29, с. 72–80]. Это согласуется с устойчивым в отечественной социальной психологии разграничением формального и неформального лидерства [27, с. 41–94; 28, с. 91–98], согласно которому эффективное руководство в группе формируется там, где формальный статус подкрепляется реальной лидерской активностью.

### ***3. Двухуровневая функциональная структура деятельности лидера***

Профессиональная деятельность лидера переговорного процесса в эргатической системе «Человек–ИИ–Человек» реализуется через двухуровневую функциональную структуру.

Первый уровень – классические функции лидера переговорного процесса: подготовительно-аналитическая, коммуникативно-представительская, координационная, решающая и контрольно-оценочная [11, с. 49–94; 12, с. 56–112; 13, с. 71–138; 14, с. 84–162]. Эти функции сохраняют операциональную основу деятельности лидера переговорного процесса и определяют сам факт того, что переговорный процесс в эргатической системе с ИИ остаётся таковым, а не сводится к управлению ИИ.

Второй уровень – пять специфических функций, обусловленных опосредованием профессиональной задачи ИИ как новым классом орудий труда. Эти функции надстраиваются над классической основой и интегрируются с ней в единую функциональную структуру. Функция стратега в эргатической системе «Человек–ИИ–Человек» состоит в целеполагании и формировании стратегического вектора переговоров, не подлежащих делегированию системе ИИ. Функция интерпретатора состоит в смысловом наполнении формализованных алгоритмических выводов системой значений, недоступных ИИ [9, с. 145–198]. Функция контролёра в условиях ИИ существенно расширяется по сравнению с классической контрольно-оценочной функцией переговорщика. Контроль распространяется не только на ход переговоров и работу команды, но и на работу ИИ – на достоверность её выводов, на выявление систематических искажений алгоритмического анализа, на оценку границ применимости рекомендаций ИИ [17, с. 230–253; 19, с. 201–220]. Функция эмоционального интегратора состоит в управлении эмоциональным климатом переговорного взаимодействия и удержании подлинной эмоциональной связи в команде и с оппонентом. Функция нравственного арбитра состоит в окончательном этическом выборе по решениям, рекомендованным системой ИИ, и в принятии морально-нравственной ответственности за итоговый исход переговоров [23, с. 87–164].

Соотношение между классическими и специфическими функциями имеет три возможных варианта: 1) трансформация содержания классической функции – классическая контрольно-оценочная функция расширяется через содержание новой функции контролёра, поскольку контроль теперь распространяется на работу алгоритмической системы; 2) усиление значимости функции в условиях специфических рисков – классическая коммуникативно-представительская функция сохраняется, но в условиях имитации эмпатии алгоритмическими системами возрастает значимость функции эмоционального интегратора [22, с. 73–100]; 3) порождение принципиально новой функции, не имеющей прямого аналога в классической структуре – функция нравственного арбитра появляется именно в эргатической системе с использованием ИИ, так как именно в ней возникает риск делегирования морально-нравственного выбора алгоритмической системе [2, с. 40–60; 23, с. 145–164].

Реализация специфических функций опирается на пятикомпонентный состав профессиональных компетенций, выводимый из ценностно-смыслового направления в теории лидерства [25, с. 1–58; 26, с. 33–104]: компетенция смыслополагания и координации деятельности (обеспечивает функцию стратега); компетенция выстраивания и управления доверием (обеспечивает функцию эмоционального интегратора); компетенция управления когнитивной неопределённостью (обеспечивает функцию интерпретатора); компетенция интеграции искусственного и человеческого интеллекта (обеспечивает функцию контролёра); компетенция этической рефлексии и ответственного принятия решений (обеспечивает функцию нравственного арбитра). Каждая компетенция обеспечивает реализацию одной соответствующей функции, формируя соответствие между двумя компонентами модели.

#### **4. Типология стратегий использования ИИ лидером**

Индивидуальные особенности реализации деятельности лидера в эргатической системе «Человек–ИИ–Человек» проявляются в форме относительно устойчивых стратегий использования ИИ. Под стратегией использования ИИ понимается индивидуально-типичный способ использования субъектом труда системы ИИ, проявляющийся в частоте обращения к ней и степени критической оценки её рекомендаций.

В литературе индивидуальные различия в работе с алгоритмическими системами систематизированы по двум основным осям: частоте обращения субъекта к системе как поведенческому индикатору интенсивности использования и критичности оценки рекомендаций системы как содержательной характеристике отношения субъекта к её выводам [17, с. 230–253; 18, с. 50–80]. Пересечение этих двух осей задаёт возможные стратегии использования ИИ лидером переговорного процесса [33, с. 181–188]. Игнорирующая стратегия использования ИИ характеризуется низкой частотой обращения лидера к системе ИИ при любом уровне критичности оценки её рекомендаций. Пассивно-доверительная стратегия использования ИИ характеризуется высокой частотой обращения лидера к системе ИИ при низкой критичности оценки её рекомендаций. Активно-аналитическая стратегия использования ИИ характеризуется высокой частотой обращения лидера к системе ИИ при высокой критичности оценки её рекомендаций.

Предложенная типология представляет собой развитие классификации R. Parasuraman и V. Riley применительно к работе с генеративным ИИ на основе больших языковых моделей в переговорной деятельности. По сравнению с исходной четырёхкомпонентной классификацией (use, misuse, disuse, abuse) [17, с. 230–253] предложенная типология конкретизирована через два основания – частоту обращения и критичность оценки – и сужена до трёх стратегий, отражающих реально встречающиеся стратегии использования ИИ лидерами переговорного процесса. Необходимо отметить, что «abuse» (намеренный отказ от обоснованных рекомендаций системы по нетехническим основаниям) для добровольного использования ИИ в переговорной деятельности не характерен и в типологию не включается.

#### **5. Факторы выбора стратегии и интегральная модель деятельности лидера**

Эффективность профессиональной деятельности лидера в эргатической системе «Человек–ИИ–Человек» определяется двумя взаимосвязанными компонентами: выбираемой стратегией использования ИИ и полнотой реализации пяти специфических функций. Эти два компонента

находятся в отношениях двусторонней детерминации. С одной стороны, выбранная лидером стратегия задаёт рамку, в которой реализуются специфические функции: при игнорирующей стратегии большинство специфических функций не получают предмета приложения; при пассивно-доверительной стратегии функции стратега, контролёра и нравственного арбитра оказываются ослабленными, поскольку лидер фактически делегирует системе ИИ часть смыслополагающих и оценочных операций; при активно-аналитической стратегии все пять функций получают полноценную реализацию. С другой стороны, степень реализации пяти специфических функций становится фактором выбора стратегии: лидер, способный к рефлексивному контролю выводов ИИ, к этической оценке его рекомендаций и к смысловой интерпретации алгоритмических данных, склоняется к активно-аналитической стратегии [7, с. 86–143]; лидер, для которого эти функции остаются неразвитыми, естественным образом выбирает либо игнорирующую стратегию (из-за невозможности удержать рефлексивную дистанцию по отношению к ИИ), либо к пассивно-доверительной (из-за невозможности критической оценки его выводов) [20, с. 114–126; 21, с. 90–103].

Выбор стратегии использования ИИ лидером переговорного процесса детерминируется двумя группами факторов – личностными и организационными. К личностным факторам, теоретически связанным со склонностью к активно-аналитической стратегии, относятся: мотивация достижения как ориентация на самостоятельное преобразование ситуации, противопоставленная мотивации избегания неудач; интернальный локус контроля как готовность нести ответственность за результат собственной деятельности с ИИ; толерантность к неопределённости как способность работать с вероятностным характером выводов алгоритмической системы без преждевременного сложопытия неопределённости через некритическое принятие рекомендаций ИИ; а также рефлексивные способности субъекта труда [7, с. 86–143; 8, с. 81–127]. К организационным факторам, поддерживающим активно-аналитическую стратегию, относятся: наличие в организации формализованных регламентов работы с ИИ, программ профессиональной подготовки к использованию ИИ, культуры критической оценки алгоритмических рекомендаций, а также система распределения ответственности за результаты работы с ИИ, удерживающая персональную ответственность субъекта труда [25, с. 1–58; 26, с. 33–104; 23, с. 145–164].

Интегральная модель деятельности лидера переговорного процесса, таким образом, включает: внешнюю рамку эргатической системы «Человек–ИИ–Человек»; ядро в виде лидера переговорного процесса как назначенного руководителя профильной переговорной подгруппы; функциональный компонент в виде двухуровневой структуры функций; стратегический компонент в виде трёх типов стратегий использования ИИ; компонент личностных и организационных факторов выбора стратегии; и компонент эффективности профессиональной деятельности как зависимой переменной модели. Все компоненты модели связаны отношениями взаимной детерминации (рисунок 1, разработан автором).

Эффективность деятельности лидера переговорного процесса в формирующейся эргатической системе «Человек–ИИ–Человек» определяется тем, насколько он способен адаптироваться к специфическим условиям этой системы: удержать функции, не подлежащие делегированию алгоритмической системе; выбрать стратегию использования ИИ, согласованную с целями и контекстом профессиональной деятельности; поддерживать персональную ответственность за результат при работе с алгоритмическими выводами.

### ***6. Теоретическое и практическое значение модели***

Теоретическое значение предложенной модели состоит в расширении категориального аппарата психологии труда применительно к новому классу профессиональных ситуаций – работе субъекта труда с ИИ как новым классом орудий труда. Введённая категория эргатической системы «Человек–ИИ–Человек» открывает возможности для систематического анализа широкого спектра профессиональных деятельностей, опосредованных алгоритмическими системами. Система функций деятельности лидера переговорного процесса может быть применена к анализу других сфер профессиональной деятельности в эргатических системах с использованием ИИ [4, с. 96–148; 6, с. 246–298]. Типология стратегий использования ИИ расширяет

классификацию R. Parasuraman и V. Riley применительно к работе с генеративным ИИ [17, с. 230–253; 32, с. 181–188].

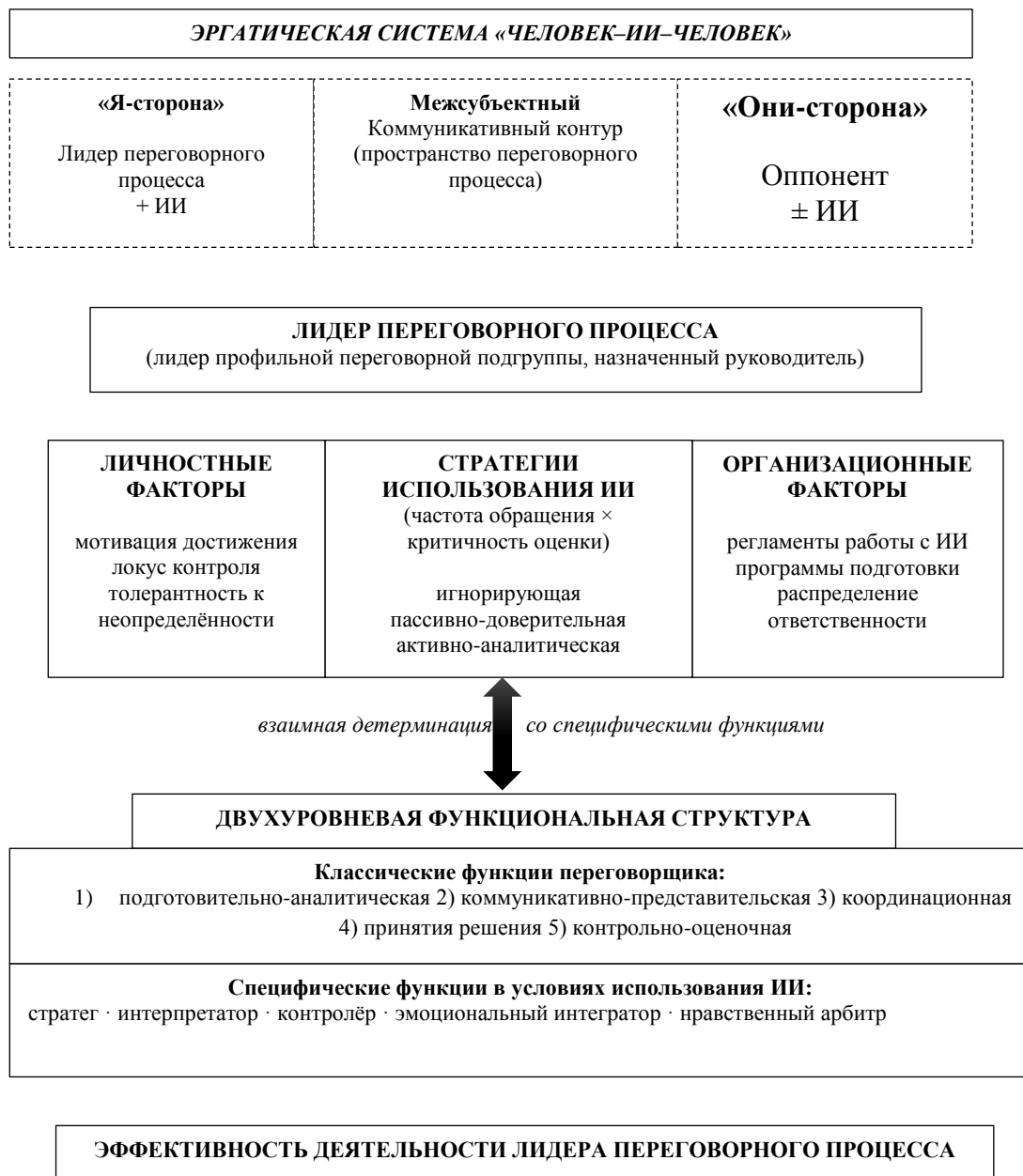


Рисунок 1 – Модель деятельности лидера переговорного процесса в эргатической системе «Человек–ИИ–Человек»

Практическое значение модели состоит в её прикладной операциональности. Пять специфических функций задают основу для профессиональной подготовки лидеров. Поскольку в соответствии с моделью функциональный компонент образует ядро активно-аналитической стратегии и поддается целенаправленному формированию через профессиональную подготовку, фокус

смещается с попыток отбора субъектов по личностному профилю на развитие функциональной стороны деятельности [5, с. 76–142]. Это задаёт принципиально иной подход к подготовке специалистов, ведущих профильные переговорные подгруппы в условиях работы с ИИ.

## Выводы и заключение

1. Введена категория эргатической системы «Человек–ИИ–Человек», в рамках которой ведется переговорная деятельность. Система образуется двумя субъектами и ИИ как новым классом орудий труда, с трёхкомпонентной структурой и четырьмя свойствами.

2. Объектом психологического анализа в модели выступает лидер переговорного процесса как назначенный руководитель, реализующий лидерскую деятельность в зоне своей сферы ответственности.

3. Разработана расширенная двухуровневая функциональная структура деятельности лидера: классические функции переговорщика сохраняют операциональную основу деятельности; пять специфических функций (стратега, интерпретатора, контролёра, эмоционального интегратора, нравственного арбитра) образуют надстройку, обусловленную опосредованием профессиональной задачи ИИ.

4. Описана трёхкомпонентная типология стратегий использования ИИ лидером (игнорирующая, пассивно-доверительная, активно-аналитическая), построенная по двум основаниям (частоте обращения к системе и критичности оценки её рекомендаций) и развивающая классификацию R. Parasuraman и V. Riley применительно к работе с генеративным ИИ.

5. Описаны личностные (мотивация достижения, интернальный локус контроля, толерантность к неопределённости, рефлексивные способности) и организационные (регламенты, подготовка, культура критической оценки, распределение ответственности) факторы выбора стратегии; зафиксирована двусторонняя детерминация между стратегией использования ИИ и полнотой реализации функциональной структуры.

6. Представленная модель составляет теоретическую основу для разработки программ профессиональной подготовки лидеров переговорного процесса к работе с системами ИИ с акцентом на формирование функциональной структуры деятельности.

Ограничения исследования связаны с теоретическим характером работы: предложенная модель требует эмпирической верификации на материале реальной переговорной деятельности профильных подгрупп. Перспективы дальнейших исследований включают эмпирическую операционализацию пяти специфических функций; разработку диагностического инструментария стратегий использования ИИ; экспериментальное исследование связей между стратегиями и эффективностью переговоров; апробацию программ профессиональной подготовки лидеров, построенных на основе предложенной функциональной структуры.

## Библиография

1. Weizenbaum, J. *Computer Power and Human Reason: From Judgment to Calculation*. San Francisco : W.H. Freeman & Co., 1976. 300 p.

2. Elish, M. C. *Moral Crumple Zones: Cautionary Tales in Human-Robot Interaction* // *Engaging Science, Technology, and Society*. 2019. Vol. 5. P. 40–60. <https://doi.org/10.17351/ests2019.260>.

3. Ломов, Б. Ф. *Методологические и теоретические проблемы психологии* / Б. Ф. Ломов. Москва : Наука, 1984. 444 с.

4. Климов, Е. А. *Введение в психологию труда : учебник для вузов* / Е. А. Климов. 2-е изд., перераб. и доп. Москва : Академия, 2004. 336 с. ISBN 5-7695-1726-X.

5. Иванова, Е. М. Психологическая системная профессиография / Е. М. Иванова. Москва : ПЕР СЭ, 2003. 208 с. ISBN 5-9292-0084-4.
6. Бодров, В. А. Психология профессиональной деятельности. Теоретические и прикладные проблемы / В. А. Бодров. Москва : Институт психологии РАН, 2006. 623 с. ISBN 5-9270-0089-2.
7. Карпов, А. В. Психология рефлексивных механизмов деятельности / А. В. Карпов. Москва : Институт психологии РАН, 2004. 424 с. ISBN 5-9270-0058-2.
8. Леонтьев, А. Н. Деятельность. Сознание. Личность / А. Н. Леонтьев. Москва : Политиздат, 1975. 304 с.
9. Тихомиров, О. К. Психология мышления : учеб. пособие / О. К. Тихомиров. Москва : Изд-во Моск. ун-та, 1984. 272 с.
10. Журавлёв, А. Л. Психология совместной деятельности / А. Л. Журавлёв. Москва : Институт психологии РАН, 2005. 640 с. ISBN 5-9270-0073-6.
11. Лебедева, М. М. Технология ведения переговоров : учеб. пособие / М. М. Лебедева. Москва : Аспект Пресс, 2010. 192 с. ISBN 978-5-7567-0566-3.
12. Жуков, Ю. М. Коммуникативный тренинг / Ю. М. Жуков. Москва : Гардарики, 2003. 223 с. ISBN 5-8297-0158-3.
13. Хасан, Б. И. Конструктивная психология конфликта : учеб. пособие / Б. И. Хасан. Санкт-Петербург : Питер, 2003. 250 с. ISBN 5-94723-345-7.
14. Thompson, L. L. *The Mind and Heart of the Negotiator* / L. L. Thompson. 6th ed. Boston : Pearson, 2015. 432 p. ISBN 978-0133571776.
15. Brett, J. M. *Negotiating Globally: How to Negotiate Deals, Resolve Disputes, and Make Decisions Across Cultural Boundaries* / J. M. Brett. 3rd ed. San Francisco : Jossey-Bass, 2014. 320 p. ISBN 978-1118602614.
16. Fisher, R. *Getting to Yes: Negotiating Agreement Without Giving In* / R. Fisher, W. Ury, B. Patton. 3rd ed. New York : Penguin Books, 2011. 240 p. ISBN 978-0143118756.
17. Parasuraman, R. Humans and Automation: Use, Misuse, Disuse, Abuse / R. Parasuraman, V. Riley // *Human Factors*. 1997. Vol. 39, № 2. P. 230–253. DOI 10.1518/001872097778543886.
18. Lee, J. D. Trust in Automation: Designing for Appropriate Reliance / J. D. Lee, K. A. See // *Human Factors*. 2004. Vol. 46, № 1. P. 50–80. [https://doi.org/10.1518/hfes.46.1.50\\_30392](https://doi.org/10.1518/hfes.46.1.50_30392)
19. Mosier, K. L. Human Decision Makers and Automated Decision Aids: Made for Each Other? / K. L. Mosier, L. J. Skitka // *Automation and Human Performance: Theory and Applications* / eds. R. Parasuraman, M. Mouloua. Mahwah, NJ : Lawrence Erlbaum Associates, 1996. P. 201–220.
20. Dietvorst, B. J. Algorithm Aversion: People Erroneously Avoid Algorithms after Seeing Them Err / B. J. Dietvorst, J. P. Simmons, C. Massey // *Journal of Experimental Psychology: General*. 2015. Vol. 144, № 1. P. 114–126. <https://doi.org/10.1037/xge0000033>.
21. Logg, J. M. Algorithm Appreciation: People Prefer Algorithmic to Human Judgment / J.M. Logg, J. A. Minson, D. A. Moore // *Organizational Behavior and Human Decision Processes*. 2019. Vol. 151. P. 90–103. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2018.12.005>.
22. Sundar, S. S. The MAIN Model: A Heuristic Approach to Understanding Technology Effects on Credibility / S. S. Sundar // *Digital Media, Youth, and Credibility* / eds. M. J. Metzger, A.J. Flanagin. Cambridge, MA : MIT Press, 2008. P. 73–100.
23. Floridi, L. *The Ethics of Artificial Intelligence: Principles, Challenges, and Opportunities* / L. Floridi. Oxford : Oxford University Press, 2023. 304 p. ISBN 978-0198883098.
24. Russell, S. *Artificial Intelligence: A Modern Approach* / S. Russell, P. Norvig. 4th ed. Hoboken, NJ : Pearson, 2020. 1136 p. ISBN 978-0134610993.
25. Bass, B. M. *Improving Organizational Effectiveness through Transformational Leadership* / B. M. Bass, B. J. Avolio. Thousand Oaks, CA : Sage Publications, 1994. 238 p. ISBN 978-0803952362.

- 
26. Базаров, Т. Ю. Управление персоналом развивающейся организации : учеб. пособие / Т.Ю. Базаров. Москва : ИПК государственной службы, 2014. 184 с.
27. Уманский, Л. И. Личность. Организаторская деятельность. Коллектив : избранные труды / Л. И. Уманский. Кострома : Изд-во КГУ им. Н. А. Некрасова, 2001. 208 с.
28. Кричевский, Р. Л. К проблеме социально-психологической эффективности управления / Р. Л. Кричевский // Психологический журнал. 1981. Т. 2, № 1. С. 91–98.
29. Журавлёв, А. Л. Коллективный субъект: основные признаки, уровни и психологические типы / А. Л. Журавлёв // Психологический журнал. 2009. Т. 30, № 5. С. 72–80.
30. Gronn, P. Distributed Leadership as a Unit of Analysis / P. Gronn // The Leadership Quarterly. 2002. Vol. 13, № 4. P. 423–451. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(02\)00120-0](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(02)00120-0)
31. Spillane, J. P. Distributed Leadership / J. P. Spillane. San Francisco : Jossey-Bass, 2006. 144 p. ISBN 978-0787965389.
32. Новиков П.Н. Научно-методический подход к типологии орудий труда для развития Справочника востребованных профессий // Экономика и безопасность. 2025, №9. URL: <https://voenestnik.ru/PDF/37ES925.pdf>
33. Кочнева, А. Ю. Стратегии использования искусственного интеллекта в профессиональной деятельности / А. Ю. Кочнева // Психология. Историко-критические обзоры и современные исследования. 2026. Т. 15, № 3А. С. 181–188. <https://doi.org/10.34670/AR.2026.95.29.017>

Поступила в редакцию: 22.05.26

Принята к публикации: 20.06.26