

УДК 005.32:316.46:004.8

<https://doi.org/10.18799/26584956/2026/2/2141>

Шифр специальности ВАК: 5.2.6



## Трансформация лидерства в эпоху искусственного интеллекта: новые контуры развития управленческих компетенций

Ж.С. Аллаярова<sup>✉</sup>, Н.В. Сукманюк

*Российская академия народного хозяйства и государственной службы,  
Российская Федерация, г. Москва*

<sup>✉</sup>[allayarova-zs@ranepa.ru](mailto:allayarova-zs@ranepa.ru)

**Аннотация.** В статье рассматривается трансформация подходов к развитию лидерских навыков под влиянием технологий искусственного интеллекта. **Актуальность** исследования обусловлена качественными изменениями природы управленческого труда под влиянием технологий искусственного интеллекта: современные лидеры всё чаще управляют не только людьми и собственным интеллектом, но и программными агентами, работающими на основе искусственного интеллекта. **Цель:** рассмотреть трансформацию подходов к развитию лидерских навыков, вызванную этими изменениями. **Методы:** комплексный анализ трансформации лидерских навыков под влиянием искусственного интеллекта и систематизация практических подходов к использованию искусственного интеллекта в развитии лидеров. **Результаты:** инструменты искусственного интеллекта позволяют объективнее оценивать лидерский потенциал, выявлять скрытые таланты, экономить ресурсы и повышать эффективность команд. **Выводы:** определены риски – «эффект колеи», атрофия интуиции, алгоритмическая предвзятость, требующие сохранения принципа «human-in-the-loop»; научная новизна заключается в интеграции западных и российских исследований в единую теоретическую рамку; практическая значимость – предложенные модели могут быть использованы HR-специалистами и руководителями для проектирования систем развития лидеров; прогноз до 2030 года включает пять трендов: гибридные лидерские роли, рост ценности человекоцентричности, нормативное регулирование, демократизация лидерского образования, персонализация развития.

**Ключевые слова:** искусственный интеллект, лидерство, управленческие компетенции, оценка персонала, HR-технологии, цифровая трансформация, развитие талантов, цифровое наставничество, вычислительное лидерство, человеко-машинная коллаборация

**Конфликт интересов:** отсутствует.

**Вклад авторов:** Аллаярова Ж.С. – общее руководство исследованием, разработка теоретической основы, определение научной новизны, анализ зарубежных и российских источников, результаты; Сукманюк Н.В. – анализ практических примеров, систематизация эмпирических данных, оформление работы, подготовка списка литературы.

**Для цитирования:** Аллаярова Ж.С., Сукманюк Н.В. Трансформация лидерства в эпоху искусственного интеллекта: новые контуры развития управленческих компетенций. *Векторы благополучия: экономика и социум*, 2026, Т. 54, № 2, С. 113–125. <https://doi.org/10.18799/26584956/2026/2/2141>

УДК 005.32:316.46:004.8

<https://doi.org/10.18799/26584956/2026/2/2141>

## Leadership transformation in the artificial intelligence era: new contours of managerial competencies development

Zh.S. Allayarova<sup>✉</sup>, N.V. Sukmanyuk

*Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration,  
Moscow, Russian Federation*

<sup>✉</sup>[allayarova-zs@ranepa.ru](mailto:allayarova-zs@ranepa.ru)

**Abstract.** The article examines the transformation of approaches to leadership skills development under the influence of artificial intelligence technologies. **Relevance and aim.** Stem from a qualitative shift in the nature of managerial labor due to artificial intelligence technologies: modern leaders increasingly manage not only people and their own intellect, but also artificial intelligence agents, necessitating an analysis of the transformation in leadership skills development approaches. **Methods.** Comprehensive analysis of leadership skills transformation under artificial intelligence impact and systematization of practical approaches to leveraging artificial intelligence in leader development. **Results.** Artificial intelligence tools enable more objective assessment of leadership potential, identification of hidden talents, resource savings, and enhanced team efficiency. **Findings.** Identified risks include the «rut effect», atrophy of intuition, and algorithmic bias, necessitating adherence to the «human-in-the-loop» principle; scientific novelty lies in integrating Western and Russian studies into a unified theoretical framework. Practical significance – the proposed models can be utilized by HR specialists and executives for designing leadership development systems. Forecast to 2030 encompasses five trends: hybrid leadership roles, rising value of human-centricity, regulatory frameworks, democratization of leadership education, and personalized development.

**Keywords:** artificial intelligence, leadership, managerial competencies, personnel assessment, HR technologies, digital transformation, talent development, AI coaching, computational leadership, human-machine collaboration

**Conflict of interest:** none.

**Authors' contribution:** Zh.S. Allayarova – overall research leadership, development of the theoretical framework, definition of scientific novelty, analysis of foreign and Russian sources, results; N.V. Sukmanyuk – analysis of practical cases, systematization of empirical data, manuscript formatting, preparation of the reference list.

**For citation:** Allayarova Zh.S., Sukmanyuk N.V. Leadership transformation in the artificial intelligence era: new contours of managerial competencies development. *Journal of Wellbeing Technologies*, 2026, vol. 54, no. 2, pp. 113–125. <https://doi.org/10.18799/26584956/2026/2/2141>

---

### Введение

Феномен лидерства, традиционно считавшийся прерогативой гуманитарного знания и интуиции, в последние годы стал объектом пристального внимания со стороны точных наук и технологических дисциплин. Интеграция искусственного интеллекта (ИИ) в управленческие процессы перестала быть футурологическим сценарием, превратившись в повседневную реальность бизнеса. По данным исследования Microsoft 2025 года, 75 % компаний из списка Fortune 500 уже используют те или иные формы ИИ в процессах оценки и развития персонала, причем наиболее быстрорастущим сегментом выступают инструменты для диагностики и развития лидерского потенциала [1].

Актуальность темы обусловлена несколькими факторами. Во-первых, происходит качественное изменение самой природы управленческого труда: лидеры все чаще управляют не

только людьми, но и ИИ-агентами, что требует принципиально новых компетенций. Во-вторых, традиционные методы оценки лидерского потенциала (центры оценки, метод 360 градусов, интервью по компетенциям) демонстрируют исчерпание своих возможностей: они субъективны, дороги и не масштабируемы. В-третьих, поколение Z, приходящее в управление, ожидает персонализированных, технологичных и геймифицированных подходов к развитию, что делает ИИ-инструменты не просто желательными, а необходимыми.

Как справедливо отмечает академик РАН А.Г. Асмолов, человечество стоит перед риском «начать учиться у искусственного интеллекта уму-разуму», что может привести к утрате уникальности естественного интеллекта, если не наладить эффективное взаимодействие [2]. Эта дилемма – как сохранить человеческое в лидерстве, усиливая его технологиями, – становится центральной для современной управленческой науки.

### Теоретическая база исследования

Теоретическую базу исследований в этой области заложили работы в рамках нескольких научных школ.

*Школа вычислительного лидерства (Computational Leadership Science)*. Одним из пионеров направления стал Б. Списака (Гарвардский университет), который ввел понятие «вычислительное лидерство» – междисциплинарного поля, изучающего синтез психологии, сетевого анализа, теории сложности и машинного обучения для понимания и развития лидерства [3]. В своей монографии *Computational Leadership (2023)* Б. Списака предлагает рассматривать лидерство как распределенный, адаптивный процесс, который может быть усилен алгоритмической поддержкой.

*Европейская школа (AI & Leadership Lab)*. В Европе значительный вклад вносит берлинская лаборатория AI & Leadership Lab под руководством Р. Бахмана и Р. Кершрайтера (Свободный университет Берлина). Используя методы NLP (Natural Language Processing), исследователи анализируют паттерны коммуникации публичных лидеров и топ-менеджмента, выявляя лингвистические маркеры эффективного лидерства [4]. Их работы демонстрируют, что ИИ способен с высокой точностью предсказывать успешность лидерских коммуникаций на основе анализа тональности, лексического разнообразия и структуры речи.

Важные эмпирические данные были получены в ходе гарвардского эксперимента 2025 года, результаты которого опубликовали экономисты под эгидой Национального бюро экономических исследований (NBER). Работа *Measuring Human Leadership Skills with AI Agents* доказало валидность использования LLM-агентов для оценки лидерского потенциала, установив корреляцию  $\rho = 0,81$  между эффективностью управления виртуальными агентами и реальными командами [5].

Среди *российских исследователей* выделяется А. Шапенко (Школа управления СКОЛКОВО), который на практике внедряет ИИ-инструменты в программы развития лидерства и МВА, рассматривая технологии как «осмысленного собеседника» для рефлексии и стратегического планирования [6]. Его подход базируется на идее, что ИИ не заменяет коуча, а создает пространство для более глубокой саморефлексии руководителя.

Вклад в понимание культурных оснований лидерства вносит диссертация Ж.С. Аллаяровой «Концептуализация природы лидерства: культурологический аспект» [7]. В отличие от доминирующего в западной традиции компетентностного подхода, измеряющего лидерство через набор навыков и поведенческих индикаторов, Ж.С. Аллаярова предлагает рассматривать лидерство как культурный код – систему смыслов, ценностей и символов, транслируемых лидером и разделяемых последователями.

Автор обосновывает тезис о том, что эффективное лидерство невозможно вне культурного контекста: то, что считается сильным лидерством в одной культуре (например, директивность в восточноазиатских культурах), может восприниматься как авторитаризм в другой. Техноло-

гии не отменяют культурную природу лидерства, но создают новое пространство для культурной динамики. Это требует от лидера не только технологической грамотности, но и культурной компетентности – способности распознавать, рефлексировать и при необходимости корректировать культурные послания, встроенные в алгоритмы [7].

К классическим трудам по лидерству и компетенциям относятся работы Д. Гоулмана по эмоциональному интеллекту [8], Р. Бояциса по компетентностному подходу [9] и Д. Ульриха по HR-компетенциям [10]. Эти труды задают теоретическую рамку для понимания того, какие именно аспекты лидерства могут быть усилены ИИ.

### **Трансформация лидерских навыков в эпоху искусственного интеллекта**

Традиционный набор лидерских компетенций (видение, коммуникация, принятие решений, эмоциональный интеллект) не утратил актуальности, но претерпел качественные изменения под влиянием технологий. На основе анализа современных исследований можно выделить четыре группы навыков, критически важных для лидера эпохи ИИ. Современный лидер все чаще управляет не только людьми, но и ИИ-агентами. Это требует принципиально нового типа компетенций, которые исследователи называют «цифровой эмпатией» и «алгоритмической грамотностью».

Гарвардский эксперимент 2025 г. показал, что успешные лидеры демонстрируют схожие паттерны поведения как при взаимодействии с людьми, так и с ИИ: они способны вовлекать в диалог, проявлять социальную и интеллектуальную гибкость, адаптировать стиль коммуникации под особенности собеседника (или алгоритма). Примечательно, что тест на управление виртуальными агентами предсказывает эффективность руководства реальной командой с корреляцией  $\rho = 0,81$  [5, 11]. Это означает, что навык взаимодействия с алгоритмами становится маркером лидерской состоятельности, а не просто технической компетенцией.

На основе анализа деятельности 146 лидеров и трех цифровых коучей в 2018–2024 гг. (диссертационное исследование О. Малафронте, Университет Лазурного берега, 2025) показано, что эффективные лидеры в гибридной среде обладают способностью к «метакогнитивной регуляции» – они не просто взаимодействуют с ИИ, но рефлексиируют по поводу этого взаимодействия, корректируя свои когнитивные и аффективные схемы [12]. ИИ в этой модели выступает не инструментом, а «зеркалом», позволяющим лидеру лучше понять собственные паттерны мышления и поведения.

С точки зрения постановки задач лидер перестает быть просто «принимающим решения» и становится «архитектором задач». Эта трансформация имеет глубокие теоретические основания. Если в индустриальную эпоху лидер формулировал цель и контролировал процесс, то в эпоху ИИ лидер формулирует задачу для алгоритма и интерпретирует результат.

Как отмечают эксперты Microsoft, критически важной становится способность превращать бизнес-цель в конкретную задачу для ИИ-модели [1]. Если раньше менеджер говорил «уменьшить списания», то теперь он должен формулировать задачи значительно точнее: например, прогнозировать спрос на каждый SKU с учетом сезонности, промо-активности и аномалий данных. Это требует от руководителя понимания логики алгоритмов и базовой ML-грамотности без необходимости глубокого погружения в программирование.

Исследование Р. Сарате-Торреса с соавторами (2025) вводит понятие этической и стратегической медиации – способности лидера оценивать автоматизированные решения через призму контекста и ценностей [13]. Авторы показывают, что ИИ может генерировать оптимальные с математической точки зрения решения, но именно лидер отвечает за их соответствие стратегическим целям и этическим нормам организации.

Рассматривая лидерство с точки зрения управления рисками, следует отметить, что с ростом влияния алгоритмических систем на бизнес-процессы возрастает и ответственность руководителя за принимаемые с использованием ИИ-решения. Исследователи в области этиче-

ского управления искусственным интеллектом подчеркивают необходимость сохранения человеческого контроля над алгоритмическими системами и развития ответственного лидерства при их внедрении [14]. Особое внимание уделяется способности лидеров распознавать алгоритмическую предвзятость, обеспечивать конфиденциальность данных и разграничивать зоны ответственности между человеком и машиной.

Особую остроту данная проблема приобретает в контексте генеративного ИИ. Исследователи BetterUp Labs и Stanford Social Media Lab описывают феномен «workslop» – низкокачественного ИИ-генерируемого контента, который внешне выглядит профессионально, но не содержит содержательной ценности и требует дополнительной переработки со стороны коллег [15]. Согласно исследованию, устранение последствий подобного контента может обходиться организациям в среднем в 186 долл. на одного сотрудника ежемесячно. В этих условиях возрастает роль лидера в формировании культуры ответственного использования ИИ и обеспечении контроля качества создаваемого контента.

В программах ведущих бизнес-школ, таких как Wharton и Carnegie Mellon, этические аспекты ИИ стали обязательным модулем. Исследователи подчеркивают, что этическая рефлексия становится не дополнительным, а центральным элементом лидерской подготовки [16].

Парадоксальным образом, чем больше алгоритмов в управлении, тем выше ценность чисто человеческих качеств. Б. Йохансен в книге *Leaders Make the Future (2025)* вводит понятие человеческого успокоения (human reassurance) – уникальной компетенции лидера по снижению тревожности в эпоху неопределенности [17]. В мире, где рутину берут на себя алгоритмы, главным конкурентным преимуществом лидера становится развитое воображение, эмпатия и способность к смыслообразованию – то, что невозможно алгоритмизировать.

Р. Фитцпатрик в монографии *The AI-Enhanced Leader (2025)* предлагает концепцию «синергетического лидерства» (Synergistic Leadership), основанную на нейронауке и теории развития взрослых. Согласно этой концепции, оптимальная модель лидерства возникает не в конкуренции человека с машиной, а в их когнитивном партнерстве, где ИИ выступает «вторым мозгом», усиливающим аналитические способности, а человек сохраняет за собой эмоциональную и ценностную составляющую [18].

Этот теоретический тезис находит яркое подтверждение в практике российских компаний. Серийный предприниматель, эксперт по стратегическому управлению В. Кизеев, управляющий партнер ГК WINbd, в своих выступлениях последовательно проводит мысль о том, что технологии не отменяют человеческое, а выводят его на первый план. По его мнению, вопреки тревожным прогнозам искусственный интеллект не отменяет человека, а помогает быстрее выявлять его сильные стороны, глубже понимать мотивацию и выстраивать культуру соответствия между задачей и личностью. Сильные компании, как отмечает исследователь, уже идут по этому пути: не заменяют людей машинами, а усиливают их и раскрывают потенциал, добиваясь за счёт этого кратного прироста эффективности [19].

В. Кизеев акцентирует внимание на фундаментальном сдвиге в управленческой парадигме: «Человекоцентричность перестает быть лозунгом — это управленческая необходимость, которую диктуют изменения в обществе, технологиях и экономике. Уход от ресурсного отношения к человеку – это уже не просто выбор, а фактор выживания бизнеса» [20].

Переходя от теоретического анализа к конкретным практикам внедрения ИИ в развитие лидеров, проанализируем четыре детальных примера, демонстрирующих различные подходы к использованию ИИ, а также представим сводку эмпирических данных об эффективности таких инструментов.

Одним из самых ярких примеров масштабного внедрения ИИ в оценку лидерского потенциала является транснациональная корпорация Unilever. Столкнувшись с необходимостью обрабатывать огромное количество заявок (около 1,8 млн в год), компания радикально пересмотрела подход к отбору кандидатов [21].

В 2020 г. в Unilever запустили цифровую платформу для оценки лидерских качеств, ключевым элементом которой стал мобильный квест вместо традиционных анкет и тестов. Кандидатам предлагалось:

- распределять ресурсы виртуальной компании в условиях временного давления;
- вести переговоры с «токсичным» ботом-партнером;
- принимать этические решения, влияющие на жизнь цифровых сотрудников;
- управлять виртуальной командой в кризисной ситуации.

В результате получилось, что:

- 80 % новичков прошли адаптацию на 30 % быстрее, поскольку уже «прожили» кризисные ситуации в симуляции;
- текучесть среди менеджеров среднего звена снизилась на 18 % – игра выявляла тех, кто не справится с реальной нагрузкой;
- экономия составила 2 млн долл. в год за счет сокращения затрат на организацию очных встреч с кандидатами;
- время найма сократилось с 4 месяцев до 4 недель;
- количество кандидатов, проходящих полный цикл отбора, выросло на 300 %.

Но особенно показательным стал случай с кандидатом, который набрал 98 % в традиционных тестах, но в симуляции провалил этический выбор: повысил прибыль, уволив виртуальных сотрудников. Его не взяли, что демонстрирует способность ИИ-инструментов оценивать не только компетенции, но и ценности кандидата [21].

Еще один пример применения ИИ для анализа совместимости и развития предложил генеральный директор платформы для управления мероприятиями Eventbrite Дж. Хартц [22].

*Решение.* Хартц использует методологию Hogan Assessment (глубинная оценка личности) в сочетании с ИИ-аналитикой. Система позволяла:

- сопоставлять результаты Hogan-теста генерального директора с результатами кандидатов или действующих сотрудников;
- выявлять потенциальные зоны трения в коммуникации;
- прогнозировать, где командное взаимодействие может дать сбой;
- определять, в каких зонах генеральный директор может помочь в коучинге сотрудника.

Ключевые преимущества, выявленные при использовании данной системы:

- снижение субъективности – ИИ помогает преодолевать естественную человеческую склонность симпатизировать похожим на нас людям;
- объективизация коучинга – технология позволяет выявить разрывы между ожиданиями от роли и реальными навыками человека;
- непротиворечивость решений – ИИ дает перспективу, не зависящую от настроения или последнего взаимодействия.

В результате компания смогла отказаться от дорогостоящих рекрутинговых фирм. По словам Дж. Хартца, технология «полностью расширила горизонты человеческого потенциала» и позволила создать команду с оптимальным составом [22].

Особое внимание привлекает опыт российского стартапа CVCODE – российская платформа для поиска скрытых лидеров [23].

Платформа анализирует более 50 параметров личности с использованием нелинейных алгоритмов машинного обучения. В отличие от традиционных HR-систем, оценивающих опыт и навыки, CVCODE выявляет скрытые качества:

- мотивационную структуру;
- эмоциональный интеллект;
- стрессоустойчивость и копинг-стратегии;
- когнитивный стиль;
- ценностные ориентации.

Система работает по SaaS-модели. Руководитель задает эталон, например «руководитель отдела продаж», а система ранжирует сотрудников по степени соответствия этому эталону.

В результате внедрения (по данным компании на выборке из 50+ клиентов) было отмечено:

- повышение эффективности работы команд на 31 %;
- снижение текучести кадров на 25 %;
- сокращение времени на формирование кадрового резерва с 3–6 месяцев до 2–3 недель;
- выявление в среднем 15–20 % сотрудников с высоким лидерским потенциалом, которые ранее не рассматривались на руководящие роли [4].

Еще один пример от компании Microsoft связан с экосистемным подходом к измерению AI-готовности лидеров [1]. В опросе 500 лиц, принимающих решения, из 13 стран и 16 отраслей, были выделены пять ключевых компонентов успеха внедрения ИИ:

- 1) стратегия бизнеса и ИИ – каждая инициатива должна исходить из конкретных бизнес-целей;
- 2) документация бизнес-процессов – качество работы ИИ-агентов ограничивается качеством описанных процессов;
- 3) технологии и данные – централизованные платформы и API-ориентированные архитектуры;
- 4) готовность организации и культура – обучение сотрудников, поощрение первопроходцев;
- 5) безопасность и управление – встраивание регулирования в фазу проектирования.

На основе этих критериев Microsoft предложила классификацию компаний по четырем типам: Лидеры, Визионеры, Исполнители, Исследователи. Компании, классифицированные как «Лидеры», показывают в 2,3 раза более высокий ROI от инвестиций в ИИ по сравнению с «Исполнителями» [1].

Особого внимания заслуживает диссертационное исследование О. Малафронте *Developing leader competence in situation through Artificial Intelligence and coaching (2025)* – первое масштабное изыскание, специально посвященное ИИ-коучингу [12]. Работа охватила 146 лидеров из 12 стран, которые в течение 18 месяцев использовали три различных ИИ-коучинговых платформы. Контрольная группа (50 лидеров) проходила традиционный коучинг. В итоге ученые пришли к следующим выводам:

- Эффективность сопоставима с человеческим коучингом. Лидеры, использовавшие ИИ-коучинг, показали улучшение лидерских компетенций на 23 % (по методу 360°-оценки), что статистически не отличается от группы традиционного коучинга (25 %).
- Различия в паттернах взаимодействия. Лидеры чаще обращались к ИИ-коучу в режиме «just in time» для решения конкретных текущих проблем.
- Механизм воздействия. Эффективность ИИ-коучинга объясняется способностью задавать рефлексивные вопросы, помогающие лидерам регулировать когнитивные и аффективные схемы.
- Комбинированный эффект. Наилучшие результаты (улучшение на 34 %) показала гибридная модель: регулярные сессии с коучем-человеком (раз в месяц) дополнялись ежедневным использованием цифрового наставника на основе ИИ [12].

Анализ представленных примеров и эмпирических исследований позволяет выделить общие закономерности успешного внедрения ИИ в развитие лидеров (см. таблицу).

Ключевыми факторами успеха выступают:

- Синергетический эффект взаимодействия человеческого суждения и выводов, к которым пришел ИИ.
- Принцип «human-in-the-loop». Во всех успешных внедрениях сохраняется человеческий контроль над критическими решениями.
- Фокус на ценности, а не только на компетенции. Пример Unilever показывает, что ИИ способен оценивать не только «может ли», но и «хочет ли» и «считает ли правильным».
- Измеримость результатов. Все представленные примеры опираются на количественные показатели эффективности.

**Таблица. Сравнительный анализ практик внедрения ИИ в развитие лидеров**  
**Table. Comparative analysis of AI implementation cases in leadership development**

Компания/исследование Company/Research	Инструмент Tool	Ключевой результат Key result
Unilever	Мобильный квест с этическими дилеммами Mobile quest with ethical dilemmas	Экономия 2 млн долл/год, снижение текучки на 18 % Savings of \$2 million/year, reduced turnover by 18%
Eventbrite	Hogan-тест, ИИ-анализ совместимости Hogan-test, AI compatibility analysis	Отказ от рекрутинговых фирм, объективизация решений Rejection of recruiting firms, objectification of decisions
CVCODE (клиенты)/(clients)	Многофакторный анализ (50+ параметров) Multifactorial analysis (50+ parameters)	Рост эффективности команд на 31 %, снижение текучки на 25 % 31% increase in team efficiency, 25% decrease in turnover
Microsoft Viva Insights	Аналитика внедрения Copilot Copilot implementation analytics	Измерение AI-готовности, бенчмаркинг, ROI AI readiness measurement, benchmarking, ROI
Исследование Малафронте Malafront research	ИИ-коучинг AI-coaching	Улучшение компетенций на 23 %, гибридная модель – 34 % Competence improvement by 23%, hybrid model – 34%

Источник: составлено авторами/Source: compiled by the authors.

Несмотря на впечатляющие результаты, исследователи предупреждают о серьезных рисках, связанных с использованием ИИ в развитии лидеров.

Одним из наиболее опасных рисков является так называемый «эффект колеи» (algorithmic canalization), когда лидеры, полагаясь на ИИ, перестают видеть альтернативные пути развития и нестандартные решения. ИИ, будучи обученным на прошлых данных, по определению консервативен – он предсказывает будущее на основе прошлого.

Исследование Е. Дитмара с соавторами (2025) показывает, что организации, слишком доверяющие ИИ в развитии лидеров, рискуют получить поколение менеджеров, «заточенных» под вчерашние вызовы и неспособных к подлинной инновации [24]. Авторы подчеркивают важность создания «зон психологической безопасности», где лидеры могут экспериментировать и ошибаться без санкций алгоритмов.

Вторая группа рисков связана с деградацией профессиональной интуиции. Как мышцы атрофируются без нагрузки, так и интуитивное «чутье» лидера может ослабеть, если все решения принимаются на основе алгоритмических рекомендаций.

Исследование METR 2025 г. показало, что опытные разработчики тратили на 19 % больше времени на выполнение задач при использовании ИИ-ассистентов, хотя субъективно воспринимали свою работу как более эффективную [25]. Парадокс объясняется тем, что они тратили дополнительное время на проверку и корректировку ИИ-решений, но при этом переставали развивать собственные навыки.

Исследование Стэнфордского университета 2025 г. выявило феномен workslop – низкокачественного ИИ-генерируемого контента, который засоряет информационное пространство. Сортировка этого информационного шума обходится организациям в среднем в 186 долл. на сотрудника в месяц – значительные непрямые издержки, которые редко учитываются при внедрении ИИ [15].

Как отмечают современные исследователи в области искусственного интеллекта и человеко-машинного взаимодействия, даже наиболее совершенные языковые модели сохраняют существенные ограничения в сфере эмоционального понимания и творческого решения проблем [26]. LLM способны генерировать тексты, имитирующие эмпатическую коммуникацию, однако такая эмпатия

носит скорее статистический и имитационный характер, чем основана на подлинном эмоциональном опыте. Для лидерства, где ключевую роль играют вдохновение, формирование смыслов и эмоциональная связь с последователями, данное ограничение остается принципиально важным.

На основе анализа текущих трендов и исследований можно предложить прогноз развития лидерских компетенций и способов их совершенствования до 2030 г.

### ***Тренд 1. Возникновение гибридных лидерских ролей***

К 2030 г. появятся новые профессиональные роли, находящиеся на стыке управления и технологий:

- лидер-архитектор ИИ-систем – руководитель, сочетающий глубокое понимание бизнеса с компетенциями в проектировании человеко-машинных взаимодействий;
- лидер-коуч по развитию человеческого потенциала в цифровой среде – специалист, помогающий сотрудникам выстраивать здоровые отношения с ИИ-инструментами;
- куратор алгоритмической этики – руководитель, отвечающий за соответствие ИИ-решений этическим нормам.

Произойдет окончательное стирание граней между ИТ-директором и генеральным директором: понимание технологий станет не дополнительным, а базовым требованием к лидеру любого уровня.

### ***Тренд 2. Рост ценности «человекоцентричности» как конкурентного преимущества***

Парадоксальным образом, чем больше алгоритмов проникает в управление, тем выше становится ценность уникальных человеческих качеств. Как отмечает А.Г. Асмолов, в мире, где рутину берут на себя алгоритмы, главным конкурентным преимуществом лидера станет развитое воображение, эмпатия и способность к смыслообразованию [2].

Это приведет к пересмотру образовательных программ для лидеров: чтение художественной литературы и философии может стать обязательным элементом подготовки топ-менеджеров; практики *mindfulness* и развития эмоционального интеллекта получают новое обоснование.

В. Кизеев подчеркивает: «Главный барьер – не технологии и не деньги. А внутренняя честность. Нужно перестать врать себе: о культуре, о лидерстве, о мотивации людей. Посмотреть в зеркало и задать себе вопрос: “А я сам хочу здесь работать?” Если нет – с этого и начинается работа» [27].

### ***Тренд 3. Нормативное регулирование «цифрового лидерства»***

К 2028–2030 гг. вероятно появление стандартов и этических кодексов, регламентирующих использование ИИ при оценке и развитии персонала, а именно:

- международных стандартов использования ИИ в HR;
- законодательных ограничений на автоматическое принятие кадровых решений без участия человека;
- требований к «объяснимости» ИИ-решений в сфере оценки лидерского потенциала.

### ***Тренд 4. Демократизация лидерского образования***

Инструменты на базе ИИ сделают качественный коучинг и стратегическое консультирование доступными не только для топ-руководителей корпораций, но и для лидеров среднего звена, социальных предпринимателей, руководителей некоммерческих организаций и малого бизнеса.

Исследование Малафронте показывает, что ИИ-коучинг по эффективности сопоставим с человеческим, но стоит существенно дешевле и доступен 24/7 [12]. Это означает, что возможность системно работать над своим развитием получают те, кто раньше не мог позволить себе индивидуального коуча.

### ***Тренд 5. Персонализация развития в масштабе***

Использование ИИ для анализа поведенческих паттернов и адаптации программ развития под индивидуальные особенности каждого сотрудника станет массовой практикой. Опыт Eventbrite показывает, что уже сегодня возможно выстраивать развитие на основе глубокого понимания личностных характеристик человека [22].

### ***Тренд 6. Рост значимости культурной компетентности***

Как показывает в своих исследованиях Ж.С. Аллаярова, лидерство всегда укоренено в культуре, и с развитием технологий эта укорененность не исчезает, а приобретает новые формы [7, 28]. К 2030 г. успешный лидер должен будет обладать не только цифровой грамотностью, но и развитой культурной компетентностью, включающей:

- понимание культурной обусловленности технологий – способность видеть, какие ценности и представления о человеке «защиты» в используемые алгоритмы;
- навыки культурной медиации – умение выстраивать диалог между разными культурными логиками (национальной, корпоративной, цифровой);
- способность к культурному переводу – адаптация глобальных технологических решений к локальным культурным контекстам без потери их эффективности;
- культурную рефлексию – осознание собственной культурной позиции и ее влияния на принимаемые решения.

К 2030 году прогнозируется появление следующих элементов:

- индивидуальные траектории развития, автоматически адаптирующиеся под прогресс сотрудника;
- ИИ-менторов, которые «помнят» историю взаимодействия с конкретным лидером;
- симуляции и ситуативные задачи из сферы бизнеса, генерируемые под конкретные вызовы, стоящие перед лидером.

## **Заключение**

Подводя итог, можно констатировать, что искусственный интеллект становится не просто инструментом, а средой обитания современного лидера. Он трансформирует как набор необходимых навыков, так и способы их развития.

С точки зрения трансформации компетенций лидерство в эпоху ИИ требует четыре группы новых навыков: управление гибридными командами, стратегическое промпт-инжиниринг, этическая рефлексия и усиленный эмоциональный интеллект. При этом традиционные лидерские качества не отменяются, но приобретают новое качество.

Представленные примеры Unilever, Eventbrite, CVCODE и Microsoft демонстрируют, что ИИ-инструменты уже сегодня позволяют объективнее оценивать лидерский потенциал, выявлять скрытые таланты внутри компаний, экономить значительные ресурсы, снижать текучесть кадров и принимать более взвешенные кадровые решения. Исследование Малафронте добавляет к этому доказательства эффективности ИИ-коучинга.

Наиболее успешные инициативы внедрения ИИ-инструментов строятся не на замене человека алгоритмом, а на их синергии. ИИ берет на себя аналитику, масштабирование и объективизацию, человек – интерпретацию, контекстуализацию и этическую оценку.

Будущее лидерства – не в конкуренции человека с машиной, а в их синергии, где ИИ усиливает аналитические способности, а человек сохраняет за собой право на смыслы, ценности и стратегическое целеполагание. Успешными лидерами завтрашнего дня станут те, кто научится налаживать эффективное взаимодействие с алгоритмами, сохраняя при этом уникальные человеческие качества: эмпатию, этическую рефлексию и способность к созданию новых смыслов.

Как точно сформулировал Т. Питерс в своей новой книге: «В эпоху радикальных перемен, ускоряемых ИИ, лучшей стратегией становится стремление к совершенству во всем. ИИ не заменяет лидера – он обнажает, насколько лидер настоящий» [28].

### СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Microsoft. *AI readiness: A blueprint for leaders*. New Jersey, Microsoft Corporation, 2025. 67 p.
2. Асмолов А.Г. Мы будем другим вариантом Homo sapiens. *Миры и смыслы Александра Асмолова*. URL: <https://asmolovpsy.ru/2025/10/27/aleksandr-asmolov-forbes-my-budem-drugim-variantom-homo-sapiens/> (дата обращения 17.02.2026).
3. Spisak B.R. *Computational leadership: connecting behavioral science and technology to optimize decision-making and profit*. Hoboken, New Jersey, Wiley, 2023. 224 p.
4. *AI & Leadership Lab*. URL: <https://www.ewi-psy.fu-berlin.de/en/psychologie/arbeitsbereiche/orgpsych/For-schung/AI-Leadership-Lab/index.html> (дата обращения 18.02.2026).
5. Weidmann B., Xu Y., Deming D.J. *Measuring human leadership skills with AI agents*. Cambridge: National Bureau of Economic Research, 2025. 19 p.
6. Шапенко А.В. *ИИ как инструмент развития лидерства: кейсы, промпты, ловушки*. URL: <https://ict2go.ru/events/66501/> (дата обращения 19.02.2026).
7. Аллаярова Ж.С. *Концептуализация природы лидерства: культурологический аспект*: дис. ... канд. филос. наук. Томск, 2011. 154 с. EDN: QFSIGV.
8. Goleman D. Emotional intelligence: issues in paradigm building. *The Emotionally Intelligent Workplace: How to Select for, Measure, and Improve Emotional Intelligence in Individuals, Groups, and Organizations*. Eds. D. Goleman, C. Cherniss. San Francisco, CA: Jossey-Bass. 2000. URL: [https://eiconsortium.org/reprints/ei\\_issues\\_in\\_paradigm\\_building.html](https://eiconsortium.org/reprints/ei_issues_in_paradigm_building.html) (дата обращения 19.02.2026).
9. Boyatzis R.E. Competencies in the 21st century. *Journal of Management Development*, 2008, Vol. 27, № 1, P. 5–12. DOI: 10.1108/02621710810840730.
10. Ulrich D., Brockbank W., Yeung A.K., Lake D.G. Human resource competencies: an empirical assessment. *Human Resource Management*, 1995, Vol. 34, № 4, pp. 473–495. DOI: <https://doi.org/10.1002/hrm.3930340402>.
11. Brynjolfsson E., Li D., Raymond L.R. *Generative AI at work*. NBER Working Paper 31161, 2023. DOI: <https://doi.org/10.3386/w31161>.
12. Malafronte O. *Developing leader competence in situation through Artificial Intelligence and coaching*. Nice, Université Côte d'Azur, 2025. 312 p.
13. Zárate-Torres R., Rey-Sarmiento C.F., Acosta-Prado Ju.C., Gómez-Cruz N.A., Rodríguez Castro D.Ya., Camargo J. Influence of leadership on human-artificial intelligence collaboration. *Behavioral Sciences*, 2025, Vol. 15, Iss. 7, 873. DOI: <https://doi.org/10.3390/bs15070873>. EDN: TWGPOA.
14. Floridi L., Cows J., Beltrametti M., Chatila R., Chazerand P., Dignum V., Luetge C., Madelin R., Pagallo U., Rossi F., Schafer B., Valcke P., Vayena E. AI4 people – an ethical framework for a good ai society: opportunities, risks, principles, and recommendations. *Minds and Machines*, 2018, Vol. 28, № 4, P. 689–707. DOI: <https://doi.org/10.1007/s11023-018-9482-5>.
15. Niederhoffer K., Rosen Kellerman G., Lee A., Liebscher A., Rapuano K., Hancock J.T. AI-generated “Workslop” is destroying productivity. *Harvard Business Review*, 2025. URL: <https://hbr.org/2025/09/ai-generated-workslop-is-destroying-productivity> (дата обращения 19.02.2026).
16. *Wharton Accountable AI Lab*. URL: <https://ai-analytics.wharton.upenn.edu/wharton-accountable-ai-lab/> (дата обращения 16.02.2026).
17. Johansen B., Kirshbaum J., Cervantes G. Leaders make the future. 3<sup>rd</sup> ed. *Ten New Skills to Humanize Leadership with Generative AI*. Oakland: Berrett-Koehler Publishers, 2025. 208 p.
18. Fitzpatrick R. *The AI-enhanced leader: how to upgrade your thinking and leading*. Fort Lauderdale: haveLAB, LLC, 2025. 147 p.
19. *Синергия искусственного интеллекта и человека. Подкаст «Люди.Бизнес.Цифра»*. URL: <https://mave.stream/e/mp4msIDyBL?ysclid=mpdr7ukbm4453895274> (дата обращения 19.02.2026).
20. *Как меняется управление: человекоцентричность, лидерство и роль ИИ*. URL: [https://winbd.ru/kak\\_menyaetsya\\_upravlenie\\_chelovekocentricnost\\_liderstvo\\_ii](https://winbd.ru/kak_menyaetsya_upravlenie_chelovekocentricnost_liderstvo_ii) (дата обращения 19.02.2026).
21. Lal R., Lefort A. *Unilever: building for the age of AI*. Boston: Harvard Business School Publ., 2026. 24 p.
22. Hartz J. Eventbrite’s CEO is using AI to analyze personality compatibility with colleagues – it helps her decide who to promote and hire. *Fortune*, 2025. URL: <https://finance.yahoo.com/news/eventbrite-ceo-using-ai-analyze-090000682.html> (дата обращения 15.02.2026).
23. CVCODE: ИИ помогает найти скрытых лидеров в российских компаниях. *Агентство стратегических инициатив*, 2025. URL: <https://asi.ru/news/204555/> (дата обращения 23.02.2026).

24. Dittmar E.C., Sposato M., Vargas Portillo J.P. Interpreting intelligence: organizational meaning-making processes in AI-enabled leadership development. *Journal of Information Communication & Ethics in Society*, 2025. DOI: <https://doi.org/10.1108/JICES-05-2025-0112>.
25. Becker J., Rush N., Barnes E., Rein D. *Measuring the impact of early-2025 AI on experienced open-source developer productivity*. Berkeley: METR Research, 2025. URL: <https://metr.org/blog/2025-07-10-early-2025-ai-experienced-os-dev-study/> (дата обращения 19.02.2026).
26. Shank D.B., North M., Arnold C., Atkinson T.N., Chaker L., Chidambaram M., Clayton A., Enz N., Hegarty S., Kelly A., Ladd M., Lee S., McAninch K., O'Neill T., O'Rourke T., Schwartz H.A. Artificially intelligent or emotional unintelligence? Challenges for AI in understanding human emotion. *Emotion*, 2024, Vol. 24, № 3, P. 603–610. DOI: <https://doi.org/10.1037/emo0001346>.
27. Кизеев В. Карточка спикера. *Открытый каталог спикеров «Найти спикера»*. URL: <https://find-speaker.ru/vystupayushchiy-spiker/veniamin-kizeev/> (дата обращения 19.02.2026).
28. Питерс Т. *Стратегия совершенства. Как добиться успеха в эпоху перемен и искусственного интеллекта*. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2025. 448 с.

### Информация об авторах

**Аллаярова Жанар Сабитовна**, кандидат философских наук, доцент кафедры управления человеческими ресурсами Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, Российская Федерация, 119571, г. Москва, пр. Вернадского, 82, стр. 1; [allayarova-zs@ranepa.ru](mailto:allayarova-zs@ranepa.ru)

**Сукманюк Николай Владимирович**, студент факультета финансов Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, Российская Федерация, 119571, г. Москва, пр. Вернадского, 82, стр. 1; [nikolai.sukmanyuk@yandex.ru](mailto:nikolai.sukmanyuk@yandex.ru)

Поступила в редакцию: 26.02.2026

Поступила после рецензирования: 09.03.2026

Принята к публикации: 23.05.2026

### REFERENCES

1. *Microsoft. AI readiness: a blueprint for leaders*. New Jersey, Microsoft Corporation, 2025. 67 p.
2. Asmolov A.G. We will be another version of Homo sapiens. *Worlds and meanings of Alexander Asmolov*. (In Russ.) Available at: <https://asmolovpsy.ru/2025/10/27/aleksandr-asmolov-forbes-my-budem-drugim-variantom-homo-sapiens/> (accessed 17 February 2026).
3. Spisak B.R. *Computational leadership: connecting behavioral science and technology to optimize decision-making and profit*. Hoboken, New Jersey, Wiley, 2023. 224 p.
4. *AI & Leadership Lab*. Available at: <https://www.ewi-psy.fu-berlin.de/en/psychologie/arbeitsbereiche/orgpsych/Forschung/AI-Leadership-Lab/index.html> (accessed 18 February 2026).
5. Weidmann B., Xu Y., Deming D.J. *Measuring human leadership skills with AI agents*. Cambridge, National Bureau of Economic Research, 2025. 19 p.
6. Shapenko A.V. *AI as a tool for leadership development: cases, prompts, pitfalls*. (In Russ.) Available at: <https://ict2go.ru/events/66501/> (accessed 19 February 2026).
7. Allayarova Zh.S. *Conceptualization of the nature of leadership: cultural aspect*. Cand. Diss. Tomsk, 2011. (In Russ.) EDN: QFSIGV.
8. Goleman D. Emotional intelligence: issues in paradigm building. *The Emotionally Intelligent Workplace: How to Select for, Measure, and Improve Emotional Intelligence in Individuals, Groups, and Organizations*. Eds. D. Goleman, C. Cherniss. San Francisco, CA, Jossey-Bass, 2000. Available at: [https://eiconsortium.org/reprints/ei\\_issues\\_in\\_paradigm\\_building.html](https://eiconsortium.org/reprints/ei_issues_in_paradigm_building.html) (accessed 19 February 2026).
9. Boyatzis R.E. Competencies in the 21st century. *Journal of Management Development*, 2008, vol. 27, no. 1, pp. 5–12. DOI: 10.1108/02621710810840730.
10. Ulrich D., Brockbank W., Yeung A.K., Lake D.G. Human resource competencies: An empirical assessment. *Human Resource Management*, 1995, vol. 34, no. 4, pp. 473–495. DOI: <https://doi.org/10.1002/hrm.3930340402>.
11. Brynjolfsson E., Li D., Raymond L.R. *Generative AI at work*. NBER Working Paper 31161, 2023. DOI: <https://doi.org/10.3386/w31161>.
12. Malafrente O. *Developing leader competence in situation through Artificial Intelligence and coaching*. Nice, Université Côte d'Azur, 2025. 312 p.

13. Zárate-Torres R., Rey-Sarmiento C.F., Acosta-Prado Ju.C., Gómez-Cruz N.A., Rodríguez Castro D.Ya., Camargo J. Influence of leadership on human-artificial intelligence collaboration. *Behavioral Sciences*, 2025, vol. 15, Iss. 7, 873. DOI: <https://doi.org/10.3390/bs15070873>. EDN: TWGPOA.
14. Floridi L., Cows J., Beltrametti M., Chatila R., Chazerand P., Dignum V., Luetge C., Madelin R., Pagallo U., Rossi F., Schafer B., Valcke P., Vayena E. AI4 people – an ethical framework for a good ai society: opportunities, risks, principles, and recommendations. *Minds and Machines*, 2018, vol. 28, no. 4, pp. 689–707. DOI: <https://doi.org/10.1007/s11023-018-9482-5>.
15. Niederhoffer K., Rosen Kellerman G., Lee A., Liebscher A., Rapuano K., Hancock J.T. AI-generated “workslop” is destroying productivity. *Harvard Business Review*, 2025. Available at: <https://hbr.org/2025/09/ai-generated-workslop-is-destroying-productivity> (accessed 19 February 2026).
16. *Wharton Accountable AI Lab*. Available at: <https://ai-analytics.wharton.upenn.edu/wharton-accountable-ai-lab/> (accessed 16 February 2026).
17. Johansen B., Kirshbaum J., Cervantes G. Leaders make the future. 3<sup>rd</sup> ed. *Ten New Skills to Humanize Leadership with Generative AI*. Oakland, Berrett-Koehler Publishers, 2025. 208 p.
18. Fitzpatrick R. *The AI-enhanced leader: how to upgrade your thinking and leading*. Fort Lauderdale, haveLAB, LLC, 2025. 147 p.
19. *Synergy of artificial intelligence and humans*. Podcast “People.Business.Digital”. (In Russ.) Available at: <https://mave.stream/e/mp4msIDyBL?ysclid=mpdr7ukbm4453895274> (accessed 19 February 2026).
20. *How management is changing: human-centeredness, leadership and the role of AI*. Available at: [https://winbd.ru/kak\\_menyaetsya\\_upravlenie\\_chelovekocentricnost\\_liderstvo\\_ii](https://winbd.ru/kak_menyaetsya_upravlenie_chelovekocentricnost_liderstvo_ii) (accessed 19 February 2026). (In Russ.)
21. Lal R., Lefort A. *Unilever: building for the age of AI*. Boston, Harvard Business School Publ., 2026. 24 p.
22. Hartz J. Eventbrite’s CEO is using AI to analyze personality compatibility with colleagues – it helps her decide who to promote and hire. *Fortune*, 2025. Available at: <https://finance.yahoo.com/news/eventbrite-ceo-using-ai-analyze-090000682.html> (accessed 15 February 2026).
23. CVCODE: AI helps identify hidden leaders in Russian companies. *Agency for Strategic Initiatives*, 2025. (In Russ.) Available at: <https://asi.ru/news/204555/> (accessed 23 February 2026).
24. Dittmar E.C., Sposato M., Vargas Portillo J.P. Interpreting intelligence: organizational meaning-making processes in AI-enabled leadership development. *Journal of Information Communication & Ethics in Society*, 2025. DOI: <https://doi.org/10.1108/JICES-05-2025-0112>.
25. Becker J., Rush N., Barnes E., Rein D. *Measuring the impact of early-2025 AI on experienced open-source developer productivity*. Berkeley, METR Research, 2025. Available at: <https://metr.org/blog/2025-07-10-early-2025-ai-experienced-os-dev-study/> (accessed 19 February 2026).
26. Shank D.B., North M., Arnold C., Atkinson T.N., Chaker L., Chidambaram M., Clayton A., Enz N., Hegarty S., Kelly A., Ladd M., Lee S., McAninch K., O’Neill T., O’Rourke T., Schwartz H.A. Artificially intelligent or emotional unintelligence? Challenges for AI in understanding human emotion. *Emotion*, 2024, vol. 24, no. 3, pp. 603–610. DOI: <https://doi.org/10.1037/emo0001346>.
27. Kizeev V. Speaker’s card. *Open Speaker Catalogue “Find a Speaker”*, 2025. (In Russ.) Available at: <https://find-speaker.ru/vystupayushchiy-spiker/veniamin-kizeev/> (accessed 19 February 2026).
28. Peters T. *Strategy of excellence: how to succeed in the era of change and artificial intelligence*. Moscow, Mann, Ivanov & Ferber Publ., 2025. 448 p. (In Russ.)

### Information about the authors

**Zhanar S. Allayarova**, Cand. Sci. (Philos.), Associate Professor, Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, 82, bld. 1, Vernadsky avenue, Moscow, 119571, Russian Federation; [allayarova-zs@ranepa.ru](mailto:allayarova-zs@ranepa.ru)

**Nikolai V. Sukmanyuk**, Bachelor’s Student, Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, 82, bld. 1, Vernadsky avenue, Moscow, 119571, Russian Federation; [nikolai.sukmanyuk@yandex.ru](mailto:nikolai.sukmanyuk@yandex.ru)

Received: 26.02.2026

Revised: 09.03.2026

Accepted: 23.05.2026