

**Венгржновская Талина Маратовна**

канд. техн. наук, executive-коуч, бизнес-психолог

НИЦ «Артаис»

г. Москва

DOI 10.31483/r-155083

## **УПРАВЛЕНЧЕСКОЕ МЫШЛЕНИЕ РУКОВОДИТЕЛЯ КАК ПРЕДИКТОР ГОТОВНОСТИ К ИНТЕГРАЦИИ ИИ В СИСТЕМУ УПРАВЛЕНИЯ: ЗАДАЧИ КОУЧИНГА И МЕНТОРИНГА**

***Аннотация:** в статье рассматривается связь между управленческим мышлением руководителя и его готовностью к интеграции искусственного интеллекта в систему управления. На основе анализа восьми крупнейших глобальных исследований 2024–2026 годов (PwC, McKinsey, BCG, IBM, Deloitte, Gallup, Asana, Harvard Business Publishing) показано, что основным барьером внедрения ИИ является не технологическая сложность, а тип мышления лидера. Предложена авторская типология пяти профилей управленческого мышления в контексте ИИ-готовности, теоретически обоснованная через соотнесение с уровнями ценностных систем К. Грейвза. Показана динамика переходов между профилями и обоснована необходимость разработки валидированного инструмента диагностики.*

***Ключевые слова:** менеджмент, искусственный интеллект, система управления, лидерство, спиральная динамика, управленческое мышление, готовность к ИИ, ценностные системы, типология руководителей, профили управленческого мышления, типы лидерства.*

*Введение.*

Мой более чем 25-летний опыт работы в качестве executive-коуча первых лиц компаний позволяет наблюдать, как меняются запросы руководителей. Ещё два года назад типичный вопрос звучал: «Стоит ли нам внедрять ИИ?» Сегодня он формулируется иначе: «Мы вложили деньги в ИИ – почему он не работает?»

Этот вопрос задают не только мои клиенты. Глобальные данные подтверждают масштаб проблемы. В рамках настоящего исследования мной проведён анализ восьми крупнейших международных отчётов в области лидерства, ИИ и организационного развития за 2024–2026 годы. Результаты этого анализа легли в основу предлагаемой типологии.

Ключевые цифры из проанализированных отчётов представлены в таблице 1.

Таблица 1

*Результаты анализа глобальных отчётов: ИИ и роль руководителя*

Источник	Выборка	Ключевой вывод
PwC, 29th CEO Survey, 2026 [16]	4 454 CEO, 95 стран	Около половины CEO не видят значимой отдачи от ИИ; лишь примерно каждая десятая компания фиксирует одновременно рост выручки и снижение затрат
McKinsey, State of AI, 2025 [15]	глобальный обзор	Около 70% трансформаций не достигают целей; ключевой барьер – организационная и лидерская готовность, а не технологии
BCG, AI Adoption, 2024 [7]	глобальный обзор	Около 74% компаний испытывают сложности с извлечением ценности из ИИ; компании-лидеры направляют основную часть инвестиций на людей и процессы
IBM, CEO Study, 2024 [13]	глобальный опрос CEO	64% CEO считают, что успех ИИ зависит от готовности людей больше, чем от технологий
Deloitte, Human Capital Trends, 2025 [9]	глобальный обзор	Компании с культурой доверия в 1,6 раза чаще превосходят ожидания от ИИ-инициатив
Gallup, Global Workplace, 2025 [10]	глобальный обзор	Вовлечённость менеджеров упала до 27%; 70% вовлечённости команды зависит от руководителя
Asana, AI Mindsets, 2024 [6]	работники компаний	Люди с позитивным отношением к ИИ в 2 раза чаще используют его и на 60% чаще видят рост продуктивности
Harvard Business Publishing, 2025 [12]	глобальное исследование	Масштабирование ИИ зависит от «AI-first mindset» лидеров и их способности быть мостом между стратегией и технологиями

Совокупность этих данных приводит к однозначному выводу: причина провалов – не в технологиях. Компании-лидеры направляют основную часть инвестиций на людей и процессы, а не на алгоритмы [7]. Большинство CEO сами

признают, что успех зависит от готовности людей [13]. При этом McKinsey указывает: ключевым барьером масштабирования ИИ становится организационная и лидерская готовность, включая инерцию на уровне топ-менеджмента [15].

В моей консультационной практике я регулярно наблюдаю этот парадокс. Руководитель, который декларирует «мы за инновации», на деле может блокировать внедрение ИИ – не из-за недостатка знаний, а из-за того, как он мыслит, во что верит и чего боится. Именно тип управленческого мышления – а не технические компетенции – определяет, станет ли ИИ частью системы управления или останется дорогостоящим экспериментом.

#### *Типология управленческого мышления в контексте ИИ-готовности*

Опираясь на теорию ценностных систем К. Грейвза [11], концепцию вертикального развития лидерства Р. Кигана [14], собственные исследования мета-составляющих человеческого капитала [4] и практику executive-коучинга, я выделяю пять характерных профилей управленческого мышления. Каждый формирует специфическое отношение к ИИ.

Таблица 2

#### *Пять профилей управленческого мышления и отношение к ИИ*

Профиль	Ключевые ценности	Отношение к ИИ	Типичная реакция
«Стратег силы»	Личная власть, доминирование, статус	Оружие или угроза	Захват ИИ как инструмента превосходства – либо отторжение, если ИИ уравнивает
«Контролёр»	Иерархия, порядок, предсказуемость	Угроза порядку	Формальное внедрение «для отчёта» при фактическом саботаже
«Оптимизатор»	Результат, эффективность, конкуренция	Инструмент	Быстрое тактическое внедрение без стратегического видения
«Интегратор»	Люди, команда, этика, ответственность	Амбивалентность	Замедление внедрения из-за тревоги за сотрудников
«Трансформатор»	Система, развитие, неопределённость	Новый контекст	Перестройка системы управления «вместе с» ИИ

«Стратег силы» мыслит категориями личной силы и статуса. В отличие от «контролёра», которого заботит сохранение порядка, «стратег силы» стремится сохранить своё персональное превосходство. Его отношение к ИИ двойственно и определяется одним вопросом: усиливает ли ИИ лично мою позицию? Если да – «стратег силы» может стать агрессивным ранним адоптером, захватывая ИИ как оружие конкурентного преимущества. Если нет – если ИИ уравнивает игроков и делает информацию общедоступной – он воспринимает его как угрозу статусу и блокирует внедрение.

Данный профиль широко распространён в российской управленческой практике, особенно в крупных производственных и ресурсных компаниях. При этом «стратег силы» обладает выраженными сильными сторонами: в моей практике подбора руководителей с использованием диагностики ценностных ориентаций (Cognadev value orientations) [3; 4; 8] именно руководители с доминирующим красным ценностным уровнем демонстрировали наивысшую эффективность в условиях антикризисного управления – там, где требовались быстрые жёсткие решения, сокращение штата и запуск масштабных изменений. Лидер синего уровня в той же ситуации, вероятнее всего, стремился бы сохранить существующий порядок, что вело к торможению, прокрастинации и профессиональному выгоранию [4].

«Контролёр» мыслит категориями иерархии и чётких правил. ИИ для него – угроза привычным механизмам власти. За техническими вопросами («какую систему выбрать?») часто скрывается глубинный страх: «Если решения принимает алгоритм – зачем нужен я?» Данные IBM подтверждают распространённость этого профиля: 61% СЕО признают, что продвигают внедрение ИИ быстрее, чем людям комфортно [13], но при этом лишь 39% считают, что в их компании выстроено адекватное управление ИИ.

«Оптимизатор» открыт к ИИ, но видит его узко – как средство ускорения. Он быстро запускает пилоты, но не выходит на масштабирование. По данным VCG, около трёх четвертей компаний испытывают сложности именно с масштабированием: внедряют ИИ точно, но не получают системной отдачи [7].

«Интегратор» – руководитель, для которого главная ценность – люди. ИИ вызывает у него внутренний конфликт: интерес к возможностям сочетается с тревогой. Исследование Asana показывает, что установка – а не навык – определяет, будет ли человек использовать ИИ: при одинаковом доступе к технологии люди с позитивным отношением в 2 раза чаще применяют её в работе [6].

«Трансформатор» – наиболее редкий профиль. Он не внедряет ИИ «в» существующую систему – он перестраивает систему «вместе с» ИИ. По ряду исследований, активная позиция руководства радикально повышает долю сотрудников, позитивно относящихся к ИИ [15, 6]. Трансформатор становится не просто заказчиком технологии, а проводником нового мышления.

Важно подчеркнуть: данная типология не является жёсткой классификацией. Руководитель может находиться в переходном состоянии, проявлять черты разных профилей в разных ситуациях. Однако доминирующий тип мышления определяет базовую стратегию взаимодействия с ИИ.

*Соотнесение типологии с теорией ценностных систем.*

Предложенные профили закономерно соотносятся с уровнями спиральной динамики К. Грейвза [11], что обеспечивает теоретическое обоснование типологии и объясняет логику переходов между профилями.

Таблица 3

*Соотнесение профилей управленческого мышления  
с уровнями ценностных систем*

Профиль	Уровень ценностной системы	Ценностное ядро	Логика отношения к ИИ
«Стратег силы»	CP (красный) – власть	Доминирование, личная сила, статус	ИИ как оружие превосходства – или угроза, если уравнивает
«Контролёр»	DQ (синий) – порядок	Иерархия, правила, предсказуемость	ИИ нарушает привычные механизмы контроля и власти
«Оптимизатор»	ER (оранжевый) – успех	Результат, эффективность, конкуренция	ИИ – инструмент ускорения, но в рамках существующей модели
«Интегратор»	FS (зелёный) – согласие	Люди, этика, забота о команде	ИИ вступает в конфликт с

			ценностью человеческих отношений
«Трансформатор»	GT (жёлтый) – интеграция	Системность, развитие, сложность	ИИ – повод для перестройки системы на новом уровне

Данное соотнесение позволяет описать не только статические профили, но и динамику перехода между ними, в целом соответствующую описанной Грейвзом и Бек/Коуэн динамике спирального развития [1; 11]:

переход CP → DQ (от «стратега силы» к «контролёру»): от личного захвата ИИ – к попытке встроить его в систему правил; появляется потребность в порядке, но ещё нет открытости к развитию;

переход DQ → ER (от «контролёра» к «оптимизатору»): от восприятия ИИ как угрозы – к признанию его тактической пользы, однако без стратегического видения;

переход ER → FS (от «оптимизатора» к «интегратору»): от вопроса «как ускорить?» к вопросу «а что будет с людьми?» – замедление темпа, но обретение этического измерения;

переход FS → GT (от «интегратора» к «трансформатору»): от конфликта «люди или технологии» к интеграции «люди и технологии – новая система» – без потери предыдущих ценностей.

Существенно, что данные уровни сосуществуют не только между людьми, но и внутри одного человека. Руководитель, мыслящий преимущественно как «оптимизатор», одновременно несёт в себе ценности порядка (DQ), заботы о людях (FS) и системного видения (GT) – они проявляются ситуативно. Когда «оптимизатор» сталкивается с этической дилеммой внедрения ИИ, именно зелёный уровень внутри него ставит вопрос: «А что будет с командой?» Задача развития – не заменить один уровень другим, а помочь руководителю осознать все свои ценностные слои и научиться действовать из того уровня, который адекватен ситуации. Форматы такого развития – предмет отдельной статьи [2].

*Перспективы: инструмент оценки управленческого мышления в контексте ИИ.*

Анализ глобальных исследований и консультационная практика показывают острую потребность в валидированном инструменте диагностики готовности руководителя к работе с ИИ. Существующие модели оценки ИИ-готовности лидеров [17] и шкалы AI literacy [18] оценивают преимущественно когнитивные компоненты – знание и понимание технологий. Однако, как показывает настоящее исследование, ключевым предиктором является не знание, а мышление: система убеждений, отношение к контролю, изменениям и неопределённости.

В настоящее время в рамках НИЦ «АРТАИС» ведётся разработка диагностического инструмента, который позволит оценивать управленческое мышление руководителя в контексте ИИ-готовности и формировать персонализированные рекомендации по формату развития. Инструмент интегрируется в цифровую платформу оценки лидерского потенциала [5] и будет доступен коучам, менторам и HR-руководителям для построения адресных программ развития.

*Заключение.*

Проведённый анализ восьми крупнейших глобальных исследований и консультационная практика позволяют сформулировать следующие выводы.

1. Основным барьером интеграции ИИ в систему управления является не технологическая сложность, а тип управленческого мышления руководителя.
2. Управленческое мышление поддаётся типологизации в контексте ИИ-готовности. Предложенная модель пяти профилей («стратег силы», «контролёр», «оптимизатор», «интегратор», «трансформатор»), соотнесённая с уровнями ценностных систем К. Грейвза, позволяет дифференцировать подход к развитию.
3. Динамика переходов между профилями (CP → DQ → ER → FS → GT) описывает не только межличностные различия, но и внутриличностную динамику ценностных слоёв.
4. Существует потребность в валидированном инструменте оценки управленческого мышления в контексте ИИ-готовности. Разработка такого инструмента ведётся НИЦ «АРТАИС».

5. Дифференцированный подход к развитию ИИ-готовности руководителей – через коучинг, менторинг и формирование среды – рассматривается в отдельной публикации автора [2].

### ***Список литературы***

1. Бек Д.Э. Спиральная динамика. Управляя ценностями, лидерством и изменениями в XXI веке / Д.Э. Бек, К.К. Коуэн; пер. с англ. – М.: Открытый мир, 2010. – 424 с.

2. Венгржновская Т.М. Дифференцированный подход к развитию ИИ-готовности руководителей: коучинг, менторинг и формирование среды / Т.М. Венгржновская // Психология коучинга: методология, теория, практика: сборник материалов II Всероссийской конференции. – Чебоксары: Среда, 2026.

3. Венгржновская Т.М. Лидерские компетенции современных руководителей как отражение ценностного уровня // Т.М. Венгржновская // Коучинг и наставничество: теория и практика: сборник материалов. – Чебоксары: Среда, 2024. – DOI: 10.31483/r-111474. EDN GDLBDL

4. Венгржновская Т.М. Мета-составляющие человеческого капитала в практике executive-коучинга: авторская методология оценки и развития // Т.М. Венгржновская // Коучинг и наставничество: теория и практика: сборник материалов. – Чебоксары: Среда, 2025. – DOI: 10.31483/r-126941. EDN YUCKCY

5. Венгржновская Т.М. Фрактальная связь личного потенциала и лидерских компетенций: двухконтурная модель диагностики // Т.М. Венгржновская // Психология коучинга: методология, теория, практика: сборник материалов. – Чебоксары: Среда, 2025. – DOI: 10.31483/r-152861. EDN NOPDNW

6. Asana / The Work Innovation Lab. AI Mindsets Report 2024: How attitudes shape AI adoption and productivity. Asana, 2024.

7. Boston Consulting Group. Where's the Value in AI? AI Adoption in 2024. BCG, 2024.

8. Cognadev. The Cognadev Value Orientations Assessment. Cognadev (Pty) Ltd, Johannesburg. URL: <https://www.cognadev.com>

9. Deloitte. 2025 Global Human Capital Trends: Turning tensions into triumphs. Deloitte Insights, 2025.
10. Gallup. State of the Global Workplace 2025. Gallup Inc., 2025.
11. Graves C.W. The Never Ending Quest: A Treatise on an Emergent Cyclical Conception of Adult Behavioral Systems and Their Development. ECLET Publishing, 2005.
12. Harvard Business Publishing. 2025 Global Leadership Development Study: Fast, Fluid, and Future-Focused. HBP, 2025.
13. IBM Institute for Business Value. CEO Study 2024: CEO decision-making in the age of AI. IBM, 2024.
14. Kegan R., Lahey L.L. Immunity to Change: How to Overcome It and Unlock the Potential in Yourself and Your Organization. Harvard Business Review Press, 2009.
15. McKinsey & Company. The state of AI in 2025: Agents, innovation, and transformation. McKinsey Global Institute, 2025.
16. PwC. 29th Annual Global CEO Survey: Leading through uncertainty in the age of AI. PwC, 2026.
17. Sounding Board. Leadership Coaching in the Age of AI Transformation. Sounding Board, 2024.
18. Wang B. [et al.]. AI Literacy Scale (AILS): Development and validation // Computers & Education, 2024.