



**Высшая школа  
менеджмента**  
Санкт-Петербургский  
государственный университет



# УСТОЙЧИВОЕ ЛИДЕРСТВО В ЭПОХУ ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ: БАЛАНС ВОЗМОЖНОСТЕЙ И РИСКОВ

Подготовили: Завьялова Елена Кирилловна, Бордунос Александра,

Апрель 2025

# ЦЕНТР УСТОЙЧИВОГО ЛИДЕРСТВА ВШМ СПбГУ

## Научно-образовательная траектория

### Научно-образовательная траектория Центра устойчивого лидерства — синергия бизнес-подхода, коучинга и психологии

#### Команда



**ЗАВЬЯЛОВА ЕЛЕНА  
КИРИЛЛОВНА**  
АКАДЕМИЧЕСКИЙ ДИРЕКТОР



**БОРДУНОС АЛЕКСАНДРА  
КОНСТАНТИНОВНА**  
МЕНЕДЖЕР ПРОЕКТОВ.  
ИССЛЕДОВАТЕЛЬ

#### Цели и задачи Центра

**Миссия научно-образовательной траектории:** развитие **навыков лидерского поведения** посредством развития личностных свойств и формирования predetermined перечня знаний, умений, навыков.

**Цель научно-исследовательской работы:** формирование научной методологии **для разработки образовательных программ**, ориентированных на различные целевые группы слушателей (высшее образование и дополнительное образование)

#### Образовательные цели для целевых аудиторий:

1. **Студенты** – подготовка лидеров, способных в будущем управлять организациями и людьми
2. **Слушатели ДПО** – поддержка и развитие навыков лидерского поведения в нестабильных социально-экономических условиях

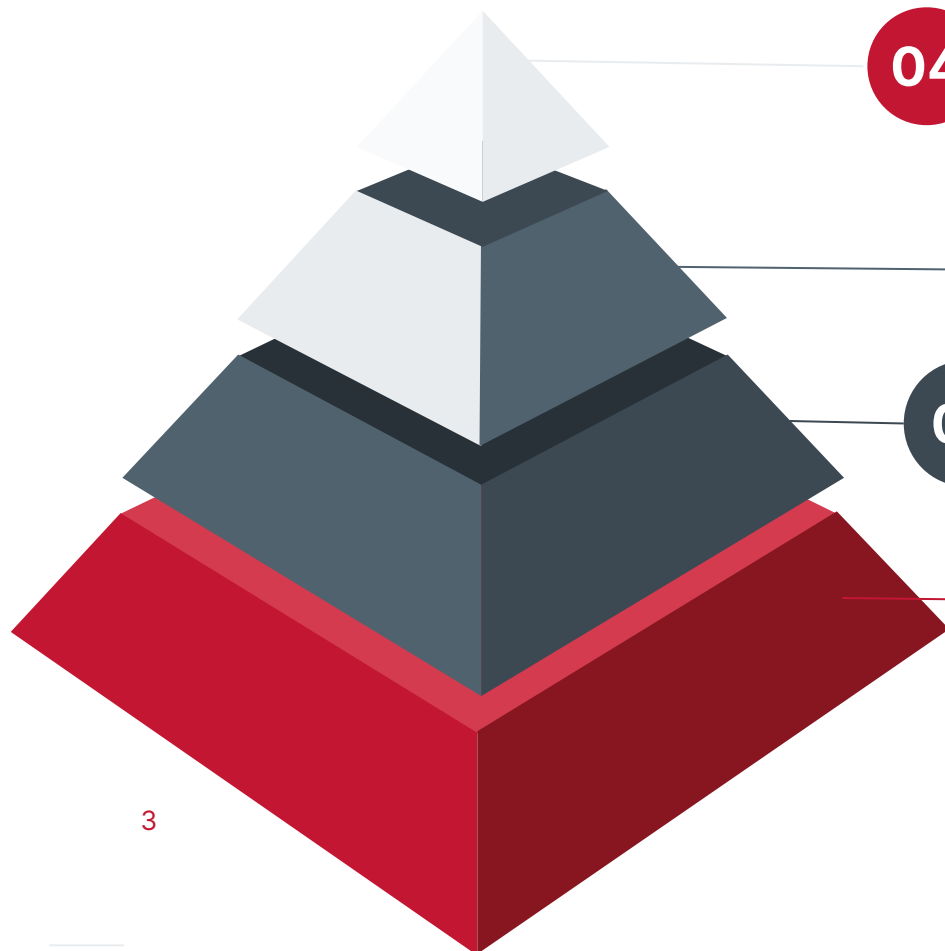
#### Задачи:

- **Формирование научной концепции** устойчивого лидерства (структура, содержание) в рамках проблемы устойчивости деятельности организации в изменяющихся условиях среды
- Исследование **внутренних и внешних факторов**, влияющих на формирование и развитие навыков устойчивого лидерства у представителей различных возрастных групп и уровней образования
- Создание **образовательных программ**, основанных на результатах научных исследований

# ЦЕНТР УСТОЙЧИВОГО ЛИДЕРСТВА ВШМ СПбГУ

## МЕХАНИЗМ ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ ТРАЕКТОРИИ

Научно-образовательная траектория Центра устойчивого лидерства —  
синергия бизнес-подхода, коучинга и психологии



04

### Программы ДПО для практиков

Цель работы Центра в области дополнительного профессионального образования – поддержка и развитие навыков лидерского поведения в нестабильных социально-экономических условиях

03

### Программы для студентов

- 1) Новые учебные дисциплины, методические пособия
- 2) Научное руководство

02

### Обсуждение результатов с практиками

- 1) Доклады на экспертных конференциях/Форумах
- 2) Экспертные лекции

01

### Проведение исследований

- 1) Обзорные и концептуальные исследования
- 2) Накопление и анализ данных
- 3) Публикации и доклады на научных конференциях

**Устойчивое лидерство – способность управлять устойчивым развитием организации в нестабильных социально-экономических условиях**

## Устойчивое лидерство (sustainable leadership)

### Индивидуально- психологический уровень

- Жизнеспособность
- Осознанное лидерство
- Человекоцентричное лидерство (интересы стейкхолдеров)

### Организационный уровень

- Опора на интересы стейкхолдеров
- Способность рефлексировать требования современной среды

### Образовательный уровень

- Преемственность
- Инновационность
- Развитие проактивного поведения студентов

# УСТОЙЧИВОЕ ЛИДЕРСТВО: НАУЧНО-ОБРАЗОВАТЕЛЬНАЯ ТРАЕКТОРИЯ

Для формирования навыков лидерского поведения важны следующие личностные качества и компетенции

## На индивидуальном уровне

- **Проактивность:** способность влиять на людей и события, способность отслеживать изменения и искать ресурсы
- **Осознанность:** целостное и системное понимание себя; понимание связи между своими действиями и последствиями; способность ставить и достигать цели
- **Жизнестойкость,** устойчивость в кризисных ситуациях
- **Эмоциональный интеллект:** способность эффективно коммуницировать с разными людьми для достижения совместных целей

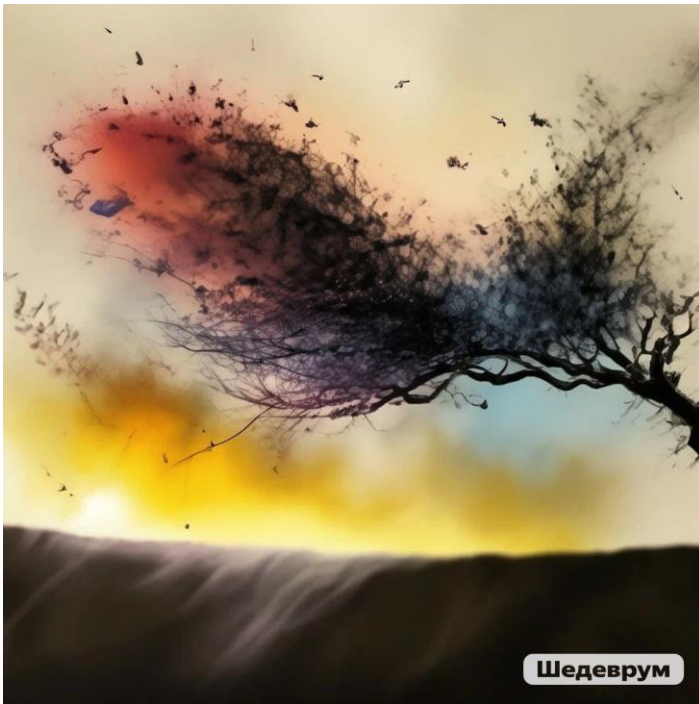
## На уровне организации

- **«Мышление роста»:** способность рассматривать кризисы и неудачи как точки роста, способность действовать под давлением, системное мышление
- **Связь с реальностью:** способность адекватно оценивать ситуацию, слышать окружающих
- **Способность управлять командой,** обеспечивать благополучие сотрудников
- **Способность к саморазвитию,** обучению, поддержке физического и психологического ресурса
- **Опора на интересы стейкхолдеров**



# УСТОЙЧИВОЕ ЛИДЕРСТВО ЧТО ЭТО?

Устойчивое лидерство – способность управлять  
устойчивым развитием организации  
в нестабильных социально-экономических условиях

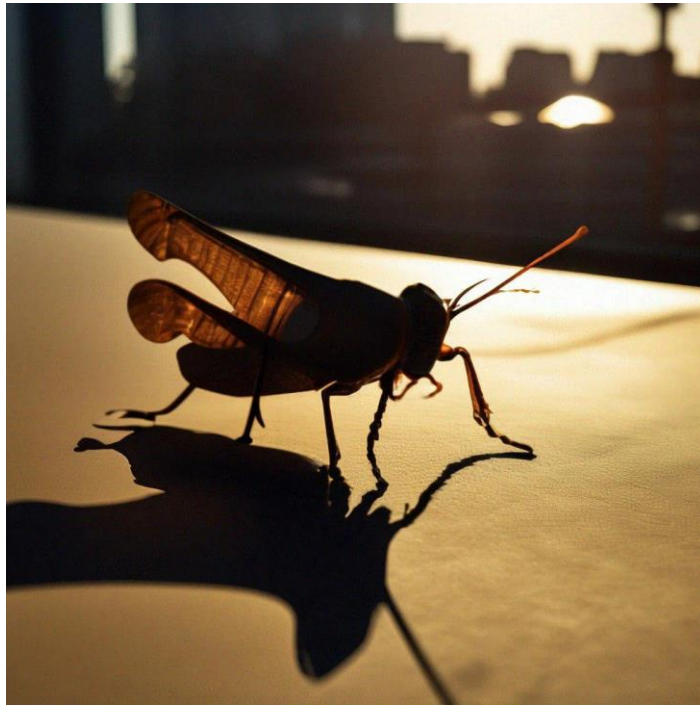


# УСТОЙЧИВОЕ ЛИДЕРСТВО ЧТО ЭТО?

Устойчивое лидерство – способность управлять  
устойчивым развитием организации  
в нестабильных социально-экономических условиях



Giustiniano et al. [2020]

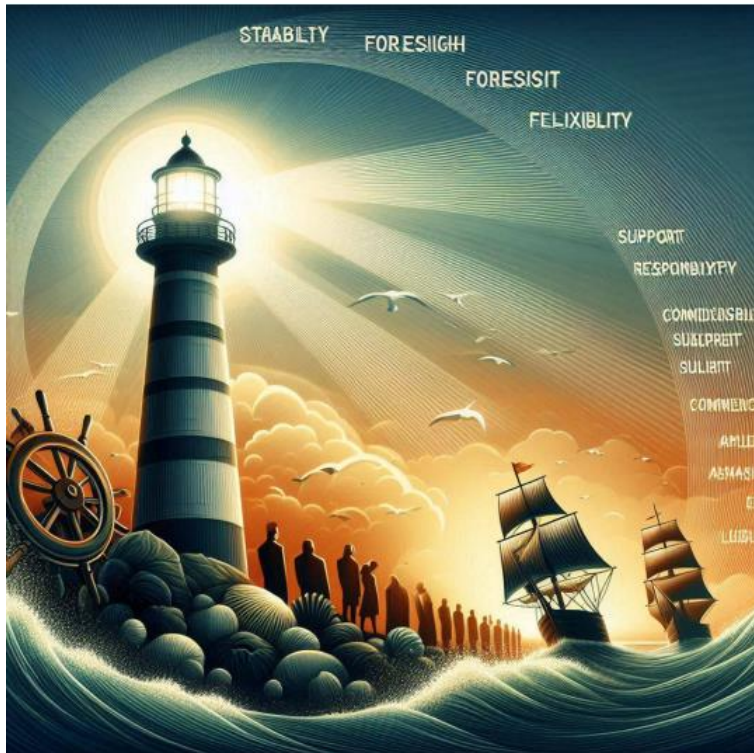


Дж. Малган [2014]



# УСТОЙЧИВОЕ ЛИДЕРСТВО ЧТО ЭТО?

## Представление об устойчивом лидерстве студентов программы бакалавриата, сгенерированные при помощи ИИ



In the center of the composition stands a majestic lighthouse - a symbol of a strong and confident leader, illuminating the way in storms and doldrums. Its powerful beam of light cuts through the dense shadows of the night, guiding the ships trying to find the right course among the raging waves.

In the foreground are a variety of ships. Each vessel symbolizes a different type of person seeking guidance and support. Some sail confidently, while others cautiously wade through the fog, following the light of the lighthouse. A close-knit crew is seen next to the lighthouse - the epitome of stress resistance and dependability. These people work in unison, supporting each other in all conditions. Their actions are full of confidence and determination, they are ready to meet any difficulties face to face.

The whole scene is imbued with an atmosphere of stability and foresight. The lighthouse stands unwavering, like a centuries-old rock, symbolizing reliability and responsibility. Its light penetrates far into the future, lighting the way for those who are ready to follow it.

This painting is filled with a sense of flexibility and diplomacy. The lighthouse leader not only guides but also adapts to changing conditions, finding a balance between firmness and gentleness. He supports those in need, inspiring them to move forward with confidence and self-belief.

The viewer looking at this painting feels a sense of calm and confidence, knowing that there is someone who will always light the way and help overcome any difficulties.



# УСТОЙЧИВОЕ ЛИДЕРСТВО ЧТО ЭТО?

## Представление об устойчивом лидерстве студентов программы бакалавриата, сгенерированные при помощи ИИ



Brief description: sustainable leadership is a metal ring that stays together despite all the crises that try to break it, because it consists of several principles that makes it unbreakable.

Prompt:

generate picture about sustainable leadership, but put my ideas in each of the components chain rings: 1)Previous experiences of people 2) creativity 3) Stimulation practices 4) Cohesivness 5) Social ties 6) ESG implementation. This is for the chanins, now add hands from both sides trying to rip the chain appart and name them as crises taht are trying to disrupt the chain

AI model for picture: FLUX.1 [dev]

# ФАКТОРЫ УСТОЙЧИВОГО ЛИДЕРСТВА С ПОЗИЦИИ МЕНЕДЖЕРА ПО ПЕРСОНАЛУ



Автор модели: Завьялова Елена Кирилловна

# ФАКТОРЫ УСТОЙЧИВОГО ЛИДЕРСТВА С ПОЗИЦИИ МЕНЕДЖЕРА ПО ПЕРСОНАЛУ

Способность человека  
к преодолению неблагоприятных  
жизненных обстоятельств  
с возможностью  
восстанавливаться и использовать  
для этого все возможные  
внутренние и внешние ресурсы



# ФАКТОРЫ УСТОЙЧИВОГО ЛИДЕРСТВА С ПОЗИЦИИ МЕНЕДЖЕРА ПО ПЕРСОНАЛУ

Способность человека  
к преодолению неблагоприятных  
жизненных обстоятельств  
с возможностью  
восстанавливаться и использовать  
для этого все возможные  
внутренние и внешние ресурсы

Жизнеспособность

1. Я создаю условия для непрерывного обучения и забочусь об их поддержании?
2. Я способствую развитию, а не истощению человеческих ресурсов сотрудников?
3. Я исключаю избыточность задач и перегрузку, сосредотачивая ресурсы на важнейших аспектах работы?



# ОПРОБОВАННЫЕ ВАРИАНТЫ ПРИМЕНЕНИЯ ИИ: САМОТРАНСЦЕНДЕНЦИЯ

Jobs To Be Done Canvas

Job Executor

Edit text here

Core Functional Job-to-be-Done

Edit text here

CONSUMPTION JOBS	<b>1. DEFINE</b> Plan, Select, Determine <div>This is a sample text. Insert your desired text here.</div>	<b>2. LOCATE</b> Gather, Access, Retrieve <div>This is a sample text. Insert your desired text here.</div>	<b>3. PREPARE</b> Setup, Organize, Examine <div>This is a sample text. Insert your desired text here.</div>	<b>4. CONFIRM</b> Validate, Prioritize, Decide <div>This is a sample text. Insert your desired text here.</div>
	<b>5. EXECUTE</b> Perform, Transact, Administer <div>This is a sample text. Insert your desired text here.</div>	<b>6. MONITOR</b> Verify, Track, Check <div>This is a sample text. Insert your desired text here.</div>	<b>7. MODIFY</b> Update, Adjust, Maintain <div>This is a sample text. Insert your desired text here.</div>	<b>8. CONCLUDE</b> Store, Finish, Close <div>This is a sample text. Insert your desired text here.</div>
RELATED JOB	DESIRED OUTCOMES			
<div>This is a sample text. Insert your desired text here.</div>	<b>Overserved</b> (reduced cost/complexity) <div>This is a sample text. Insert your desired text here.</div>	<b>Appropriately served</b> (Maintain status quo)		<b>Table stakes</b> (must address) <div>This is a sample text. Insert your desired text here.</div>
EMOTIONAL JOB	<b>Irrelevant</b> (do not address / stop addressing) <div>This is a sample text. Insert your desired text here.</div>			<b>Underserved</b> (add value) <div>This is a sample text. Insert your desired text here.</div>

# Опробованные варианты применения ИИ

## ОПЫТНЫЕ ИССЛЕДОВАТЕЛИ

Появилось много  
новых методов  
исследования,  
хотелось бы  
освоить их.

## ПЕРСПЕКТИВНЫЙ УЧЕНЫЙ, СТУДЕНТ, АСПИРАНТ

Хочу подготовить  
квалификационну  
ю работу.

## ПРЕПОДАВАТЕЛИ, ДЛЯ КОГО ИССЛЕДОВАНИЯ НЕ ОСНОВНАЯ НАГРУЗКА

Ничего не успеваю,  
нужен ассистент.

## НАУЧНЫЕ РУКОВОДИТЕЛИ

Хочу научить  
студентов  
честному  
использованию  
ИИ, не знаю как.

## КОРПОРАТИВНЫЕ УНИВЕРСИТЕТЫ, которые доверяют исследованиям

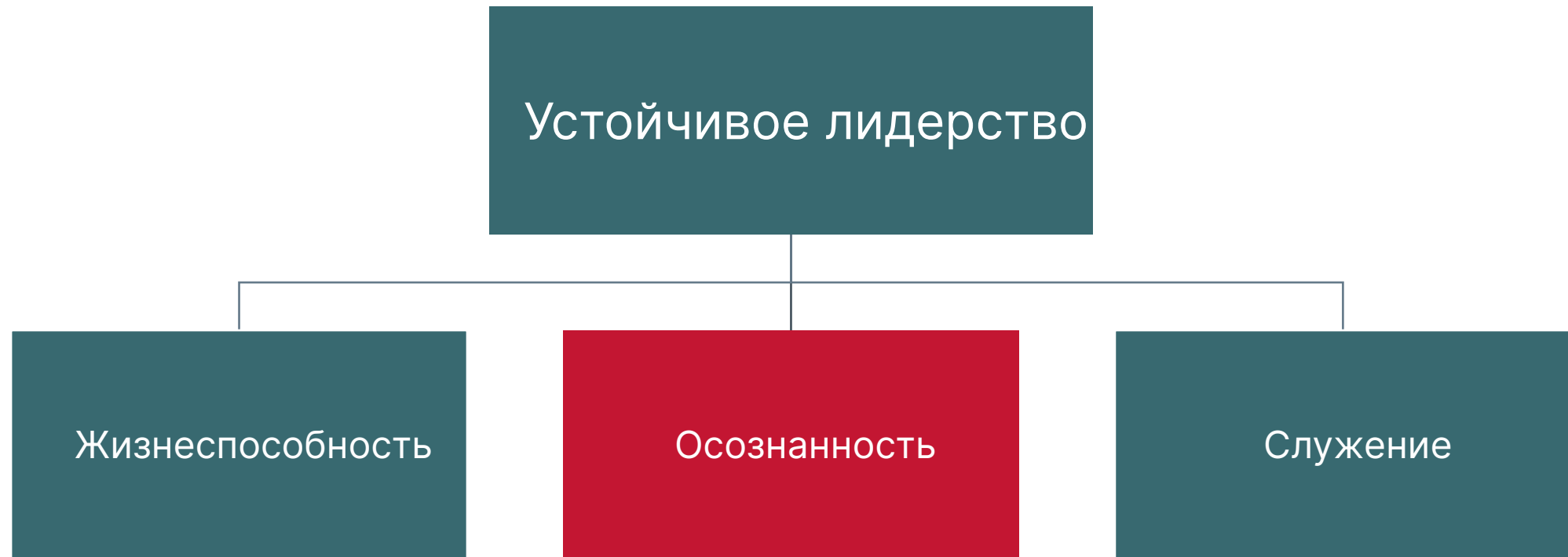
Ищу надежный  
фундамент для  
наших знаний.

## ИЗДАТЕЛЬСТВА, РЕД. КОЛЛЕГИЯ, ДИС. СОВЕТ

Как обновилась  
критерии  
хорошего  
исследования?



# ФАКТОРЫ УСТОЙЧИВОГО ЛИДЕРСТВА С ПОЗИЦИИ МЕНЕДЖЕРА ПО ПЕРСОНАЛУ



Осознанность позволяет повысить уровень концентрации, ясности, креативности, эмоционального и социального интеллекта на индивидуальном и межличностном уровнях, снизив воспринимаемый уровень стресса

# ФАКТОРЫ УСТОЙЧИВОГО ЛИДЕРСТВА С ПОЗИЦИИ МЕНЕДЖЕРА ПО ПЕРСОНАЛУ

1. Я хорошо понимаю, как себя ощущают сотрудники?
2. Я осознаю сильные стороны и ограничения своих сотрудников?
3. Я признаю ценность самоконтроля во взаимодействии с сотрудниками, даже в стрессовых ситуациях?

Осознанность

Осознанность позволяет повысить уровень концентрации, ясности, креативности, эмоционального и социального интеллекта на индивидуальном и межличностном уровнях, снизив воспринимаемый уровень стресса

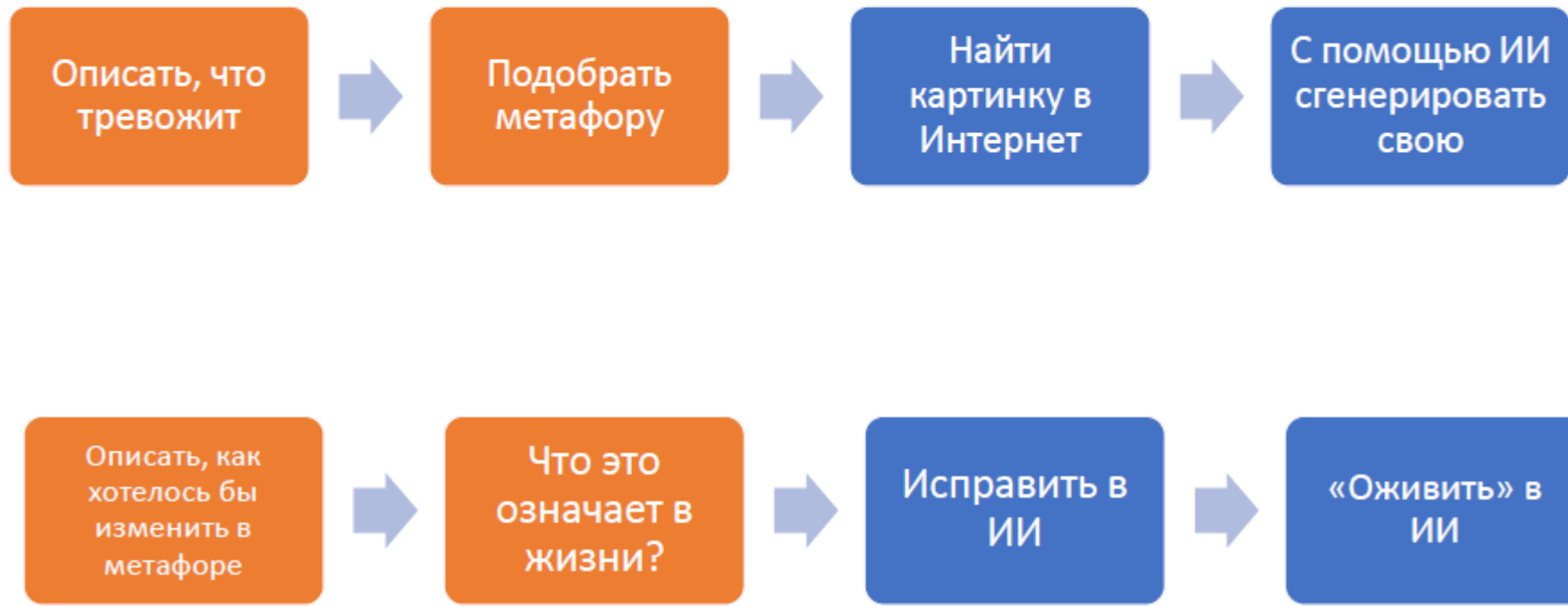


# ОПРОБОВАННЫЕ ВАРИАНТЫ ПРИМЕНЕНИЯ ИИ: САМОДИСТАНЦИРОВАНИЕ

**ИИ-тревожность** — это состояние беспокойства, страха или дискомфорта, связанное с развитием и внедрением технологий искусственного интеллекта (ИИ). Это явление отражает опасения людей перед потенциальными негативными последствиями ИИ как на индивидуальном, так и на глобальном уровне.

**Цифровая тревожность** (или **технотревожность**) — это состояние стресса, беспокойства или дискомфорта, связанное с взаимодействием с цифровыми технологиями, включая программирование. Когда речь идет о тревожности, возникающей при виде кода или необходимости писать/анализировать программы, это явление часто называют:  
**«Кодовой тревожностью» (Coding Anxiety)**

# ИИ тревожность: алгоритм





Generate | ...  
imgenerator.com

Upscaler Editor Video

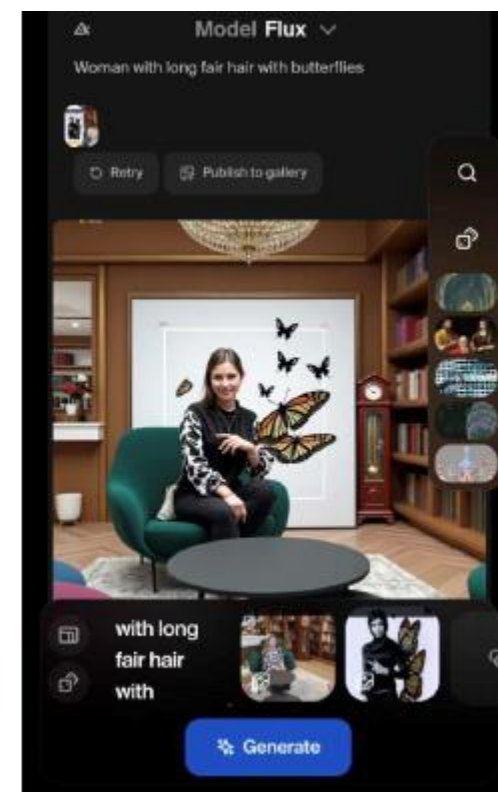
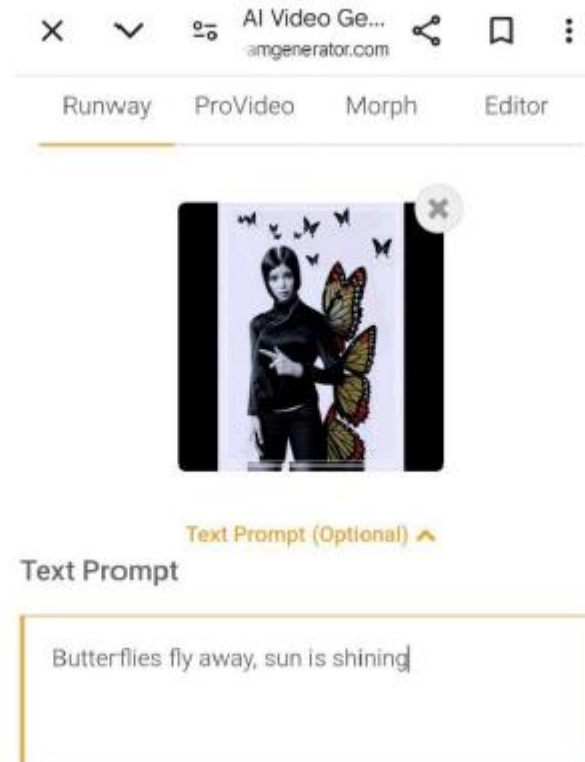
Text Prompt Info

Real person and behind his back imaginary person

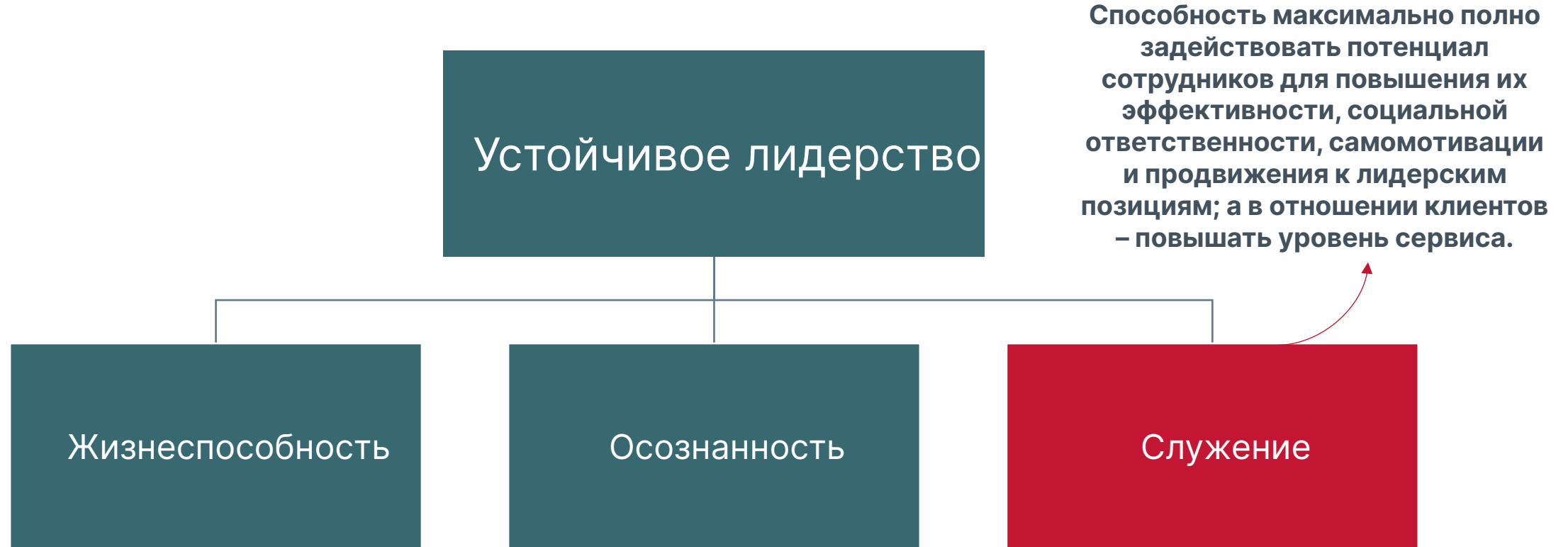
Negative Prompt

Guns

Modifiers Negative My prompts



# ФАКТОРЫ УСТОЙЧИВОГО ЛИДЕРСТВА С ПОЗИЦИИ МЕНЕДЖЕРА ПО ПЕРСОНАЛУ





# ФАКТОРЫ УСТОЙЧИВОГО ЛИДЕРСТВА С ПОЗИЦИИ МЕНЕДЖЕРА ПО ПЕРСОНАЛУ

1. Я поддерживаю своих сотрудников, когда они сталкиваются с трудностями
2. Я принимаю обязательства, обеспечить сотрудников всей необходимой им информацией для работы наилучшим образом
3. Я активно способствую созданию позитивного группового климата на работе

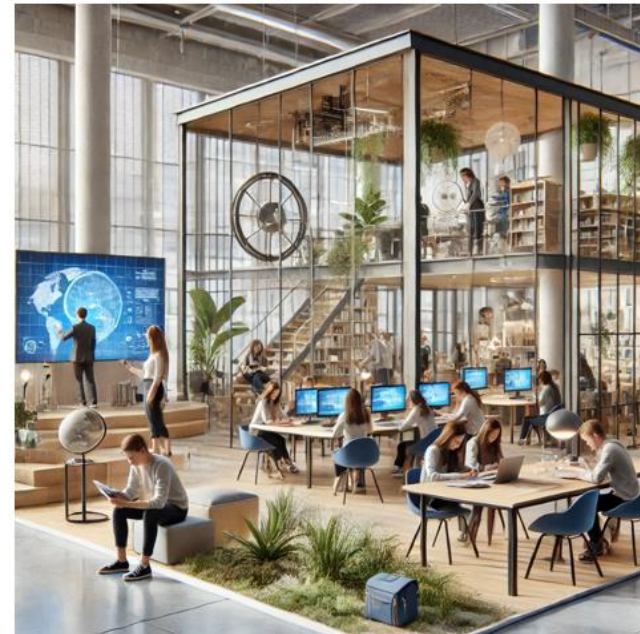
Способность максимально полно задействовать потенциал сотрудников для повышения их эффективности, социальной ответственности, самомотивации и продвижения к лидерским позициям; а в отношении клиентов – повышать уровень сервиса.

Служение

1. Генерация иллюстрации как студенты действуют сейчас
2. Генерация иллюстрации, когда поведение студентов соответствует ценностям
3. Создание перечня индикаторов соответствия ценностям (с помощью ИИ), выбор наилучших для персонального плана.



Metaphor of an average student in a form of illustration depicts fragmented spaces and barriers between students symbolizing disconnection and a lack of collaboration. The clocks and urgency highlight a focus on surviving deadlines rather than engaging in deep, meaningful learning. The scattered papers and overly procedural tasks suggest a student prioritizing task completion over creative or honest engagement. The sense of rivalry, represented through competitive gestures and dividing elements, reflects an environment of individualistic achievement rather than openness and collaboration. The overall tension in the scene underscores a behavior driven by short-term goals, undermining long-term growth and alignment with institutional values.



Ideal picture illustrates University values because it represents a modern, collaborative academic environment where students are actively engaged in teamwork and intellectual growth.