



Check for updates

Психология становления
современного профессионала

УДК 159.9

EDN ULLUJY

<https://www.doi.org/10.33910/2686-9527-2026-8-2-231-249>

Научная статья

Активные методы формирования профессионально важных качеств будущих менеджеров

Д. А. Кулагин ^{✉1}, Л. Д. Сыркин ²

¹ Университет мировых цивилизаций имени В. В. Жириновского,
119049, Россия, г. Москва, Ленинский пр., д. 1/2, корп. 1

² Первый МГМУ им. И. М. Сеченова Минздрава России,
119048, Россия, г. Москва, ул. Трубецкая, д. 8, стр. 2

Для цитирования: Кулагин, Д. А., Сыркин, Л. Д. (2026) Активные методы формирования профессионально важных качеств будущих менеджеров. *Психология человека в образовании*, т. 8, № 2, с. 231–249. <https://www.doi.org/10.33910/2686-9527-2026-8-2-231-249> EDN ULLUJY

Получена 10 октября 2025; прошла рецензирование 31 октября 2025; принята 3 ноября 2025.

Финансирование: Исследование не имело финансовой поддержки.

Права: © Д. А. Кулагин, Л. Д. Сыркин (2026). Опубликовано Российским государственным педагогическим университетом им. А. И. Герцена. Открытый доступ на условиях лицензии CC BY 4.0.

Аннотация

Введение. Современная управленческая деятельность требует качественно новых подходов к формированию профессионально важных качеств (ПВК) менеджеров. Традиционные методы обучения демонстрируют ограниченную эффективность в развитии поведенческих компетенций. Существующие образовательные программы распределяют учебное время равномерно между различными компетенциями, не учитывая их относительную значимость для управленческой эффективности. Отсутствует научно обоснованная система выбора активных методов обучения для целенаправленного формирования приоритетных ПВК с учетом их экспертно установленной иерархии значимости. Цель исследования — разработать систему активных методов обучения для формирования приоритетных ПВК будущих менеджеров на основе интеграции экспертного ранжирования качеств и систематического анализа эффективности развивающих интервенций.

Материалы и методы. Реализована смешанная методология, интегрирующая количественный анализ экспертных оценок и качественный систематический обзор. Экспертная панель (N = 12) оценивала значимость 34 качеств менеджера по десятибалльной шкале. Согласованность проверялась коэффициентом конкордации Кендалла. Систематический поиск в базах Web of Science, Scopus, eLIBRARY.RU выявил 16 эмпирических публикаций 2019–2024 гг. об эффективности активных методов обучения.

Результаты исследования. Идентифицировано устойчивое «ядро ПВК» из десяти приоритетных качеств (лидируют ответственность, стратегическое мышление, самоконтроль) и «карта рисков» из пяти критических негативных качеств-противопоказаний. Установлены оптимальные активные методы для каждого приоритетного ПВК: для стратегического мышления эффективна онлайн-симуляция, для самоконтроля — комбинированные вмешательства со стрессовыми ролевыми играми, для коммуникабельности — ролевые игры со стандартизированными участниками при продолжительности 7+ часов. Разработаны конкретные ситуационные задачи и кейсы для формирования топ-10 ПВК и коррекционные методы для негативных качеств (15–20 часов).

Заключение. Результаты создают доказательную основу для дизайна образовательных программ подготовки менеджеров, оптимизирующих распределение учебного времени в соответствии с приоритетностью развиваемых качеств. Теория индивидуального стиля деятельности обосновывает необходимость создания «зоны неопределенности» для формирования персонализированных компенсаторных стратегий при дефиците отдельных ПВК.

Ключевые слова: профессионально важные качества менеджеров, активные методы обучения, бизнес-симуляции, деловые игры, экспертное ранжирование, индивидуальный стиль деятельности, компенсаторные механизмы, управленческие компетенции, ситуационные задачи, обучение через действие

Research article

Active learning methods for developing professional competencies of future managers

D. A. Kulagin ¹, L. D. Syrkin²

¹ Zhirinovskiy University of World Civilizations, 1 Building, 1/2 Leninsky Ave., Moscow 119049, Russia

² I. M. Sechenov First Moscow State Medical University of the Ministry of Healthcare of the Russian Federation (Sechenov University), 8–2 Trubetskaya Str., Moscow 119048, Russia

For citation: Kulagin, D. A., Syrkin, L. D. (2026) Active learning methods for developing professional competencies of future managers. *Psychology in Education*, vol. 8, no. 2, pp. 231–249. <https://www.doi.org/10.33910/2686-9527-2026-8-2-231-249> EDN ULLUJY

Received 10 October 2025; reviewed 31 October 2025; accepted 3 November 2025.

Funding: The study did not receive any external funding.

Copyright: © D. A. Kulagin, L. D. Syrkin (2026). Published by Herzen State Pedagogical University of Russia. Open access under CC BY License 4.0.

Abstract

Introduction. Modern management practice requires fundamentally new approaches to developing professionally important qualities (PIQs) of managers. Traditional teaching methods show limited effectiveness in developing behavioral competencies. Existing educational programs distribute learning time evenly across various competencies without considering their relative importance for managerial effectiveness. There is no evidence-based system for selecting active learning methods for the targeted development of priority PIQs based on an expert-established hierarchy of importance. The study aims to design a system of active learning methods to develop priority PIQs of future managers by integrating expert ranking of qualities and a systematic analysis of the effectiveness of developmental interventions.

Materials and Methods. A mixed methodology was implemented, integrating a quantitative analysis of expert assessments and a qualitative systematic review. An expert panel (N = 12) evaluated the significance of 34 managerial qualities on a 10-point scale. Consistency was verified using Kendall's coefficient of concordance. The systematic review was conducted using the Web of Science, Scopus, and Elibrary.ru databases, identifying 16 empirical publications on the effectiveness of active learning methods published in 2019–2024.

Results. The study identified a stable 'core of PIQs' consisting of ten priority qualities (led by responsibility, strategic thinking, and self-control) and a 'risk map' of five critical counterproductive (negative) qualities. Optimal active learning methods were established for each priority PIQ: online simulations are effective for strategic thinking, combined interventions with stress role-plays for self-control, and role-plays with standardized participants lasting 7+ hours for communication skills. Specific situational tasks and cases were designed to foster the top-10 PIQs, alongside corrective methods for negative qualities (15–20 hours).

Conclusion. The findings provide an evidence base for designing manager training programs that optimize learning time allocation according to the priority of the qualities to be developed. The theory of individual activity style substantiates the need to create a 'zone of uncertainty' for developing personalized compensatory strategies when certain PIQs are lacking.

Keywords: professionally important qualities of managers, active learning methods, business simulations, business games, expert ranking, individual activity style, compensatory mechanisms, managerial competencies, situational tasks, experiential learning

Введение

Современная управленческая деятельность характеризуется возрастающей сложностью и неопределенностью бизнес-среды, что предъявляет качественно новые требования к профессионально важным качествам (ПВК) менеджеров. Традиционные лекционно-семинарские методы обучения демонстрируют ограниченную эффективность в формировании поведенческих

компетенций и практических управленческих навыков (Lopes et al. 2013). В противовес им активные методы обучения — деловые игры, бизнес-симуляции, кейс-методы и ситуационные задачи — представляют собой доказательную практику «обучения через действие», позволяющую формировать устойчивые паттерны профессионального поведения в условиях, приближенных к реальной управленческой деятельности.

Проблема целенаправленного формирования ПВК менеджеров осложняется отсутствием консенсуса относительно приоритетности конкретных качеств и оптимальных методов их развития. Существующие образовательные программы часто распределяют учебное время равномерно между различными компетенциями, не учитывая их относительную значимость для управленческой эффективности. Между тем профессиографический анализ управленческой деятельности указывает на наличие «стержневых» компетенций, определяющих конкурентоспособность менеджера (Катунова 2016). Это актуализирует необходимость экспертного ранжирования ПВК и разработки дифференцированных подходов к их формированию на основе установленной иерархии значимости.

Особую теоретическую и практическую значимость представляет вопрос о компенсаторных механизмах при дефиците отдельных ПВК. Теория интегральной индивидуальности В. С. Мерлина (Мерлин 1986) и концепция индивидуального стиля деятельности Е. А. Климова (Климов 1996) постулируют, что профессионал может достичь высокой эффективности даже при отсутствии нескольких значимых качеств, если сформирует соответствующий индивидуальный стиль деятельности, компенсирующий эти дефициты. Индивидуальный стиль деятельности определяется как устойчивая система приемов и способов выполнения профессиональных задач, складывающаяся у человека в соответствии с его типологическими особенностями нервной системы и обеспечивающая равную эффективность при различных психофизиологических предпосылках.

Однако формирование такого компенсаторного стиля не происходит спонтанно и требует целенаправленной развивающей работы. Несформированность индивидуального стиля деятельности при дефиците ключевых ПВК создает конфликт между типологическими особенностями личности и объективными требованиями профессии. В лонгитюдных исследованиях В. С. Мерлина продемонстрировано, что работники без сформированного индивидуального стиля покидают профессию или демонстрируют признаки дезадаптации, тогда как работники с выраженным индивидуальным стилем сохраняют высокую эффективность и положительную профессиональную мотивацию на протяжении десятилетий (Мерлин 1986). Современные исследования подтверждают связь между несформированностью компенсаторных механизмов и снижением

профессионального долголетия, развитием синдрома выгорания, ухудшением профессионального здоровья (Бодров, Сыркин 2003; Толочек 2005).

Эта теоретическая рамка имеет прямые импликации для дизайна образовательных программ подготовки менеджеров. Активные методы обучения должны не только развивать стандартный набор управленческих компетенций, но и создавать условия для формирования персонализированных управленческих стилей. В работах В. С. Мерлина (Мерлин 1986) введено понятие «зоны неопределенности» — образовательного пространства, где допустимы множественные пути решения профессиональных задач, что позволяет обучающимся с различными психофизиологическими профилями находить индивидуально оптимальные стратегии. Бизнес-симуляции и деловые игры естественным образом создают такие зоны: различные команды могут решать идентичную управленческую проблему качественно разными способами, достигая при этом равной эффективности (Zoroja et al. 2019).

Несмотря на растущий корпус эмпирических исследований эффективности активных методов обучения для развития управленческих компетенций (Bylund et al. 2022; Demerouti et al. 2024; Chatpinyakoop et al. 2024), существует значительный разрыв между доказательной базой и практикой образовательного дизайна. Отсутствуют конкретизированные рекомендации относительно того, какие именно активные методы наиболее эффективны для формирования конкретных ПВК, какова критическая продолжительность развивающих интервенций, каковы оптимальные форматы обратной связи. Кроме того, недостаточно разработаны методические подходы к нивелированию негативных качеств-противопоказаний, препятствующих эффективной управленческой деятельности.

Российский контекст не исчерпывает эту проблему: отечественные исследования активных методов обучения менеджеров (Бургат 2014; Елисеенко, Зверев 2013; Терехова, Михайлова 2016) преимущественно носят описательный характер и редко содержат количественную оценку эффективности с использованием контрольных групп или лонгитюдного дизайна. Систематические обзоры и мета-анализы, позволяющие обобщить доказательную базу, недостаточно представлены в русскоязычной литературе последних лет.

Проблема исследования определяется как отсутствие научно обоснованной системы

выбора активных методов обучения для целенаправленного формирования приоритетных профессионально важных качеств менеджеров с учетом их экспертно установленной иерархии значимости и эмпирически подтвержденной эффективности конкретных методов.

Цель исследования — разработать систему активных методов обучения для формирования приоритетных ПВК будущих менеджеров на основе интеграции экспертного ранжирования качеств и систематического анализа эффективности развивающих интервенций.

Объектом исследования стал процесс формирования профессионально важных качеств будущих менеджеров в условиях высшего образования.

Предметом исследования выбраны активные методы обучения (деловые игры, бизнес-симуляции, тренинги, кейс-методы, ситуационные задачи) как инструменты целенаправленного развития приоритетных ПВК менеджеров.

Задачи исследования:

- 1) провести экспертное ранжирование профессионально важных качеств менеджеров для определения приоритетных направлений развития и построения иерархии значимости качеств;
- 2) систематизировать активные методы обучения по их эмпирически подтвержденной эффективности в формировании конкретных ПВК на основе анализа исследований 2019–2024 гг.;
- 3) разработать конкретные ситуационные задачи и кейсы для целенаправленного развития топ-10 приоритетных профессионально важных качеств менеджеров;
- 4) предложить методы коррекции негативных качеств-противопоказаний, препятствующих управленческой эффективности, на основе активных форм обучения.

Решение поставленных задач позволит создать доказательную основу для дизайна образовательных программ подготовки менеджеров, оптимизирующих распределение учебного времени в соответствии с приоритетностью развиваемых качеств и обеспечивающих использование наиболее эффективных методов для каждого конкретного ПВК.

Материалы и методы

Исследование реализовано в рамках смешанной методологии, интегрирующей количественный анализ экспертных оценок и качественный систематический обзор эмпирической литературы.

Экспертное ранжирование профессионально важных качеств менеджеров

На основе профессиографического анализа и систематического обзора литературы 2015–2024 гг. сформирован перечень из 34 качеств менеджера (22 позитивных ПВК и 12 негативных качеств-противопоказаний). Критерии включения качеств:

- упоминание в профессиональных стандартах;
- эмпирическое подтверждение связи с управленческой эффективностью;
- операционализируемость через наблюдаемые индикаторы;
- потенциальная развиваемость через образовательные интервенции.

Экспертная панель (N = 12) включала практикующих руководителей со стажем 4–50 лет (n = 6), HR-специалистов с опытом оценки управленческого персонала не менее 5 лет (n = 3), преподавателей дисциплин управленческого цикла с учеными степенями (n = 3). Каждый эксперт независимо оценивал значимость всех 34 качеств по десятибалльной интервальной шкале (1 — минимально значимое, 10 — критически важное) применительно к типичному менеджеру среднего звена в коммерческой организации.

Согласованность экспертов проверяли коэффициентом конкордации Кендалла W с оценкой значимости через χ^2 -тест и коэффициентом α Кронбаха. Для робастной оценки использованы медианы и межквартильный размах (IQR). Доверительные интервалы (95%) для медиан рассчитаны методом бутстреп (B = 5000 итераций). Для оценки согласия между экспертами рассчитаны парные корреляции Спирмена.

Систематический анализ эффективности активных методов обучения

Поиск релевантных публикаций осуществлялся в базах Web of Science, Scopus, eLIBRARY.RU, Cyberleninka по ключевым терминам: («business simulation» OR «management game» OR «case method» OR «experiential learning») AND («leadership» OR «management competencies») AND («effectiveness» OR «evaluation»), с эквивалентами для русскоязычных баз.

Критерии включения:

- период публикации 2019–2024 гг.;
- эмпирические данные об эффективности бизнес-симуляций, деловых игр, кейс-методов, тренингов для развития управленческих компетенций;

— количественная или качественная оценка эффектов.

Из 143 потенциально релевантных публикаций после анализа полных текстов было отобрано 16: 11 англоязычных и 5 российских, включая систематические обзоры ($n = 3$), лонгитюдные исследования ($n = 2$), квази-экспериментальные ($n = 1$), смешанные методы ($n = 4$), описательные с количественной оценкой ($n = 6$).

Метод интеграции результатов

Интеграция осуществлялась путем сопоставления приоритетных ПВК из экспертного ранжирования (топ-10 по медианам) с эмпирически подтвержденными активными методами их формирования. Для каждого ПВК идентифицировались наиболее эффективные методы на основании величины размеров эффектов; процентных показателей улучшения; устойчивости эффектов в лонгитюдных исследованиях; воспроизводимости в различных контекстах.

Для топ-10 ПВК разработаны конкретные ситуационные задачи и кейсы на основе принципов:

- аутентичность — моделирование реальных управленческих ситуаций;
- многомерность — интеграция когнитивных, регуляторных и ценностных компонентов;
- градация сложности.

Для топ-5 негативных качеств-противопоказаний разработаны коррекционные активные методы на принципах:

- замещение дисфункциональных паттернов конструктивными альтернативами;
- экспозиция в безопасных условиях симуляции;
- видеообратная связь для повышения осознанности;
- итеративная практика с постепенным усложнением провокационных элементов.

Результаты

Результаты экспертного ранжирования профессионально важных качеств менеджеров

Экспертная панель ($N = 12$) провела оценку 34 качеств менеджера по десятибалльной шкале значимости. Статистический анализ согласованности экспертных суждений продемонстрировал статистически значимый консенсус: коэффициент конкордации Кендалла $W = 0,201$ ($\chi^2 = 79,48$; $df = 33$; $p < 0,001$), что свидетельствует

о наличии общей тенденции в оценках при сохранении индивидуальной вариативности мнений. Коэффициент α Кронбаха составил 0,646, что находится в диапазоне приемлемой внутренней согласованности для экспертных панелей подобного размера. Анализ парных корреляций Спирмена между индивидуальными экспертными ранжированиями выявил медианную корреляцию $\rho = 0,126$, что указывает на умеренную, но статистически значимую согласованность при документированной вариативности индивидуальных перспектив. Эта вариативность интерпретируется как отражение множественности управленческих контекстов и стилей, а не как методологическая проблема. На основе медианных оценок с расчетом 95% доверительных интервалов методом бутстреп ($B = 5000$ итераций) идентифицировано устойчивое «ядро ПВК» из десяти наиболее значимых позитивных качеств и «карта рисков» из пяти критических негативных качеств-противопоказаний (табл. 1).

Первая тройка приоритетных ПВК демонстрирует устойчивость при бутстреп-репликациях: ответственность попадает в топ-10 в 93,7% итераций, стратегическое мышление — в 74,2%, самоконтроль — в 61,1%. Качества с рангами 4–10 характеризуются меньшей устойчивостью позиций (31,8–55,5%), что отражает большую вариативность экспертных мнений относительно их относительной важности при сохранении общего признания их значимости.

Анализ структуры топ-10 позитивных ПВК выявляет сбалансированное представление различных компонентов управленческой компетентности: ценностно-этический компонент (ответственность, этичность, надежность, честность), когнитивный компонент (стратегическое мышление, обучаемость), регуляторно-волевой компонент (самоконтроль, планирование и организованность), социально-коммуникативный компонент (лидерство, коммуникабельность).

«Карта рисков» демонстрирует зеркальную структуру относительно позитивных ПВК: три наиболее критичных негативных качества (низкий самоконтроль, непорядочность, агрессивность) представляют инверсии приоритетных позитивных качеств (самоконтроль занимает ранг 3 в позитивном списке, этичность — ранг 4). Это подтверждает концептуальную валидность экспертных оценок и указывает на биполярную структуру ключевых ПВК.

Табл. 1. Приоритетные профессионально важные качества менеджеров по результатам экспертного ранжирования

Ранг	Профессионально важные качества (ПВК)	Медиана	IQR	95% ДИ	Частота в ТОП-10 (бутстреп), %
ЯДРО ПВК (позитивные качества)					
1	Ответственность	10,0	2,00	[8,0; 10,0]	93,7
2	Стратегическое мышление	9,0	2,50	[7,0; 10,0]	74,2
3	Самоконтроль	8,5	1,25	[8,0; 9,5]	61,1
4	Этичность (порядочность)	8,5	1,25	[7,5; 9,0]	53,7
5	Надежность	8,5	2,00	[8,0; 10,0]	55,5
6	Планирование и организованность	8,5	2,25	[7,0; 10,0]	48,3
7	Лидерство	8,5	3,50	[7,0; 10,0]	42,1
8	Честность	8,0	1,50	[7,0; 9,0]	38,6
9	Обучаемость	8,0	1,50	[7,0; 9,0]	35,2
10	Коммуникабельность	8,0	2,25	[6,0; 9,0]	31,8
КАРТА РИСКОВ (качества-противопоказания)					
1	Низкий самоконтроль	9,0	1,25	[8,5; 10,0]	93,9
2	Непорядочность (неэтичность)	9,0	2,00	[8,0; 10,0]	75,6
3	Агрессивность и грубость	9,0	2,00	[8,0; 10,0]	71,7
4	Высокомерие и упрямство	8,5	2,50	[7,0; 10,0]	54,3
5	Эмоциональная нестабильность	8,0	2,50	[6,0; 9,0]	47,9

Примечание: IQR — межквартильный размах; ДИ — доверительный интервал; частота попадания в ТОП-10 рассчитана по результатам бутстреп-анализа с 5000 итерациями.

Table 1. Priority professionally important qualities of managers based on expert ranking

Rank	PIQ (professionally important quality)	Median	IQR	95% CI	Frequency in the top 10 (bootstrap), %
CORE of PIQs (positive qualities)					
1	Responsibility	10.0	2.00	[8.0; 10.0]	93.7
2	Strategic thinking	9.0	2.50	[7.0; 10.0]	74.2
3	Self-control	8.5	1.25	[8.0; 9.5]	61.1
4	Ethicality (integrity)	8.5	1.25	[7.5; 9.0]	53.7
5	Reliability	8.5	2.00	[8.0; 10.0]	55.5
6	Planning and organization	8.5	2.25	[7.0; 10.0]	48.3
7	Leadership	8.5	3.50	[7.0; 10.0]	42.1
8	Honesty	8.0	1.50	[7.0; 9.0]	38.6
9	Learnability	8.0	1.50	[7.0; 9.0]	35.2
10	Communicativeness	8.0	2.25	[6.0; 9.0]	31.8
RISK MAP (counterproductive qualities)					
1	Low self-control	9.0	1.25	[8.5; 10.0]	93.9
2	Dishonesty / Unethical behavior	9.0	2.00	[8.0; 10.0]	75.6
3	Aggressiveness and rudeness	9.0	2.00	[8.0; 10.0]	71.7
4	Arrogance and stubbornness	8.5	2.50	[7.0; 10.0]	54.3
5	Emotional instability	8.0	2.50	[6.0; 9.0]	47.9

Note: IQR — interquartile range; CI — confidence interval; top-10 frequency was calculated using bootstrap analysis with 5,000 iterations.

Результаты систематического анализа эффективности активных методов обучения

Систематический поиск и отбор публикаций по эксплицитным критериям привел к формированию корпуса из 16 эмпирических исследований, опубликованных в период 2019–2024 гг. Анализ этих исследований позволил идентифицировать наиболее эффективные активные методы для формирования конкретных ПВК с количественной оценкой величины эффектов.

Эффективность активных методов для формирования топ-10 ПВК

На основе интеграции результатов экспертного ранжирования и систематического обзора литературы установлено соответствие между приоритетными ПВК и оптимальными активными методами их формирования (табл. 2).

Критический анализ выявленных паттернов эффективности позволяет сделать несколько обобщений. Во-первых, наиболее эффективные методы характеризуются высокой степенью аутентичности: они максимально приближены

Табл. 2. Активные методы формирования приоритетных профессионально важных качеств менеджеров

Ранг	ПВК	Наиболее эффективные методы	Источник
1	Ответственность	— Action-learning проекты с реальной подотчетностью перед стейкхолдерами — Кейсы с этическими дилеммами и анализом долгосрочных последствий решений — Симуляции управления изменениями с тройной отчетностью (экономика — социум — экология)	Horváth et al. 2022; Wright et al. 2019
2	Стратегическое мышление	— Онлайн-симуляции тройной сложности с балансировкой экономических, социальных и экологических целей — Бизнес-симуляторы с системной обратной связью (Simio, Cast) — Симуляции управления изменениями для корпоративной устойчивости	Chatpinyakoo et al. 2024; Campos et al. 2020
3	Самоконтроль	— Тренинги саморегуляции с биологической обратной связью — Симуляции стрессовых управленческих ситуаций (кризисное управление, конфликтные совещания) — Комбинированные вмешательства на индивидуальном и организационном уровнях	Demerouti et al. 2024; Dopelt et al. 2023
4	Этичность (порядочность)	— Кейсы с этическими дилеммами и анализом динамики власти — Симуляции с процедурами информированного согласия и этической фасилитацией — Рефлексивные групповые дискуссии по реальным корпоративным этическим кейсам	Wright et al. 2019
5	Надежность	— Долгосрочные action-learning проекты продолжительностью 5–6 месяцев с промежуточными контрольными точками — Программы с визитами наставничества и регулярной обратной связью — Обратная связь от множественных оценщиков (360°)	Horváth et al. 2022
6	Планирование и организованность	— Бизнес-симуляции с жесткими ресурсными ограничениями и конкурирующими приоритетами — Кейсы по приоритизации задач в условиях множественных дедлайнов — Проектное обучение с реальными жесткими дедлайнами и отчетностью	Campos et al. 2020
7	Лидерство	— Специализированная бизнес-симуляция Looking Glass Experience — Симуляции чрезвычайных ситуаций, провоцирующие спонтанное проявление лидерских характеристик — Ролевые игры в командном формате с ротацией лидерских позиций	Dopelt et al. 2023; Kragt, Day 2020; Zoroja et al. 2019

Табл. 2. Продолжение

Ранг	ПВК	Наиболее эффективные методы	Источник
8	Честность	— Кейсы с этическими дилеммами «честность — краткосрочная выгода» — Симуляции с требованиями прозрачной отчетности и последствиями фальсификаций — Ролевые игры с процедурами проверки достоверности информации	Wright et al. 2019
9	Обучаемость	— Итеративные симуляции с прогрессивным усложнением сценариев — Цикл экспериенциального обучения Колба (конкретный опыт — рефлексивное наблюдение — абстрактная концептуализация — активное экспериментирование) — Рефлексивные дневники и практики метаобучения	Zoroja et al. 2019
10	Коммуникабельность	— Ролевые игры со стандартизированными участниками, обученными демонстрировать типичные коммуникативные паттерны — Симуляции с интенсивной практикой и структурированной обратной связью (не менее 7 часов) — Тренинги межличностной коммуникации с видеозаписью и разбором	Bylund et al. 2022; Dopelt et al. 2023

Table 2. Active methods for developing priority professionally important qualities of managers

Rank	PIQ (professionally important quality)	Most effective methods	Source
1	Responsibility	— Action-learning projects with real accountability to stakeholders — Case studies involving ethical dilemmas and analysis of long-term consequences of decisions — Change management simulations with triple accountability (economy — society — ecology)	Horváth et al. 2022; Wright et al. 2019
2	Strategic thinking	— Online triple-complexity simulations balancing economic, social, and environmental goals — Business simulators with systemic feedback (Simio, Cast) — Change management simulations for corporate sustainability	Chatpinyakoo et al. 2024; Campos et al. 2020
3	Self-control	— Self-regulation training with biofeedback — Simulations of stressful managerial situations (crisis management, conflict meetings) — Combined interventions at individual and organizational levels	Demerouti et al. 2024; Dopelt et al. 2023
4	Ethicality (integrity)	— Case studies with ethical dilemmas and analysis of power dynamics — Simulations involving informed consent procedures and ethical facilitation — Reflective group discussions on real corporate ethical cases	Wright et al. 2019
5	Reliability	— Long-term action-learning projects lasting 5–6 months with intermediate checkpoints — Mentorship programs with regular feedback — Multisource feedback (360°)	Horváth et al. 2022
6	Planning and organization	— Business simulations with strict resource constraints and competing priorities — Case studies on task prioritization under multiple deadlines — Project-based learning with real deadlines and reporting requirements	Campos et al. 2020
7	Leadership	— Specialized business simulation Looking Glass Experience — Emergency simulations provoking spontaneous leadership responses — Team-based role-playing with leadership position rotation	Kragt, Day 2020; Dopelt et al. 2023; Zoroja et al. 2019

Table 2. Completion

Rank	PIQ (professionally important quality)	Most effective methods	Source
8	Honesty	— Ethical dilemma cases contrasting honesty vs. short-term benefit — Simulations with transparency and accountability requirements, including consequences for falsification — Role-playing with information verification procedures	Wright et al. 2019
9	Learnability	— Iterative simulations with progressively complex scenarios — Kolb's experiential learning cycle (concrete experience — reflective observation — abstract conceptualization — active experimentation) — Reflective journals and meta-learning practices	Zoroja et al. 2019
10	Communicative- ness	— Role-playing with standardized participants trained to demonstrate typical communication patterns — Simulations involving intensive practice and structured feedback (at least 7 hours) — Interpersonal communication training with video recording and debriefing	Bylund et al. 2022; Dopelt et al. 2023

к реальным управленческим ситуациям и требуют принятия решений с реальными (хотя и симулированными) последствиями. Во-вторых, критическим фактором выступает продолжительность интервенции: краткосрочные тренинги (менее 7 часов) демонстрируют нестабильные эффекты, тогда как долгосрочные программы (5–6 месяцев) обеспечивают устойчивые изменения. В-третьих, структурированная многоуровневая обратная связь является необходимым компонентом эффективных интервенций.

На основе идентифицированных эффективных методов разработаны конкретные ситуационные задачи для каждого из топ-10 ПВК.

Дизайн задач операционализирует целевые качества через аутентичные управленческие дилеммы, требующие интеграции когнитивных, регуляторных и ценностных компонентов компетентности. Каждая задача сопровождается критериями оценки качества решений (табл. 3, представлена выборочно для иллюстрации подхода).

Для пяти критических негативных качеств, идентифицированных в «карте рисков», разработаны коррекционные активные методы, основанные на принципах замещения дисфункциональных паттернов конструктивными альтернативами (табл. 4).

Табл. 3. Примеры ситуационных задач для формирования приоритетных ПВК (выборочно)

ПВК	Ситуационная задача	Критерии оценки решения
Ответственность	Кейс «Приоритизация в условиях перегрузки» <i>Контекст:</i> Вы — менеджер среднего звена. Ваш руководитель поручил вам на текущую неделю: (а) 3 приоритетные задачи (подготовка презентации для совета директоров, срочный отчет для инвесторов, урегулирование конфликта в команде); (б) 5 задач средней приоритетности (еженедельные планерки, согласования с контрагентами, регулярные отчеты); (в) 20 низкоприоритетных операционных задач. <i>Проблемная ситуация:</i> к среде становится очевидно, что выполнить все приоритетные задачи в срок невозможно из-за непредвиденных осложнений в одной из них. <i>Задание:</i> 1. Обоснуйте приоритизацию задач с учетом последствий невыполнения каждой из них для различных стейкхолдеров. 2. Разработайте план делегирования с обоснованием выбора исполнителей и механизмов контроля. 3. Сформулируйте проактивную коммуникацию с руководителем о рисках срыва сроков. 4. Опишите, как вы возьмете личную ответственность за результат перед всеми стейкхолдерами независимо от объективных трудностей.	— Обоснованность приоритизации с учетом множественных критериев (стратегическая значимость, срочность, риски для стейкхолдеров). — Реалистичность оценки собственных возможностей. — Проактивность коммуникации (упреждающее информирование vs. реактивное оправдание). — Качество делегирования с сохранением ответственности. — Готовность отвечать за результат без перекладывания вины на обстоятельства

Табл. 3. Продолжение

ПВК	Ситуационная задача	Критерии оценки решения
Стратегическое мышление	Симуляция «Тройная устойчивость» <i>Контекст:</i> Вы — менеджер производственной компании. Требуется принять решение о модернизации производства. <i>Альтернативы:</i> Вариант А: дешевое оборудование (–30% капитальных затрат), но +50% выбросов CO₂ и повышенные риски аварий. Вариант Б: экологичное оборудование (+40% капитальных затрат), существенное улучшение имиджа компании, доступ к «зеленому» финансированию. Вариант В: полная автоматизация (–20 рабочих мест), +25% производительности, необходимость переобучения персонала. <i>Дополнительные факторы:</i> — Через два года вводятся экологические штрафы, которые делают вариант А экономически невыгодным. — Инвесторы усиливают требования к ESG-отчетности. — Профсоюз угрожает забастовкой при сокращениях. — Конкуренты уже начали модернизацию. <i>Задание:</i> Разработайте стратегию модернизации на трехлетний горизонт, балансирующую экономические, социальные и экологические цели. Обоснуйте выбор с учетом системных взаимосвязей и долгосрочных последствий	— Системность анализа: выявление взаимосвязей между экономическими, социальными и экологическими аспектами. — Долгосрочность видения: учет отсроченных эффектов и изменений внешней среды. — Способность балансировать противоречивые цели без упрощения. — Прогнозирование вторичных и третичных последствий решений. — Стратегическая аргументация: обоснование выбора с позиций долгосрочной конкурентоспособности
Самоконтроль	Ролевая игра «Несправедливые обвинения с эмоциональным давлением» <i>Контекст:</i> Вы вызваны на экстренное совещание к вашему непосредственному руководителю. <i>Ситуация (разыгрывается с эмоциональным давлением):</i> Руководитель на повышенных тонах обвиняет вас в срыве критически важного проекта: «Из-за вашей некомпетентности мы потеряли ключевого клиента! Задачи не выполнены в срок! Это абсолютный непрофессионализм! Объясните, как такое могло произойти!» <i>Реальность (известная вам):</i> Вы выполнили свою часть работы в срок и с надлежащим качеством. Срыв произошел из-за сбоя в работе смежного отдела, за который вы не отвечаете. Однако руководитель этой информацией не владеет и находится в состоянии сильного стресса из-за последствий для компании. <i>Задание (ролевая игра с провокационными элементами):</i> 1. Сформулируйте ответ в первые 30 секунд на обвинения. 2. Продемонстрируйте техники саморегуляции эмоционального состояния. 3. Представьте фактическую информацию, не обвиняя коллег из смежного отдела. 4. Предложите конструктивное решение для минимизации последствий. 5. Завершите разговор с сохранением рабочих отношений	— Эмоциональная стабильность: отсутствие вспышек гнева, защитных реакций, ответной агрессии. — Демонстрация техник саморегуляции (физиологических и когнитивных). — Конструктивность ответа: фокус на решении/оправдание или обвинение других. — Фактологичность без эмоциональной окраски. — Сохранение профессионализма при несправедливых обвинениях. — Способность завершить конфликтное взаимодействие конструктивно

Table 3. Examples of situational tasks for developing priority PIQs (selected)

PIQ (professionally important quality)	Situational task	Evaluation criteria
Responsibility	Case: Prioritization Under Overload <i>Context:</i> You are a mid-level manager. Your supervisor assigned you for the current week: (a) three high-priority tasks (preparing a presentation for the board of directors, an urgent report for investors, and resolving a team conflict); (b) five medium-priority tasks (weekly briefings, contract approvals, regular reports); and (c) twenty low-priority operational tasks.	— Justified prioritization based on multiple criteria (strategic importance, urgency, stakeholder risks). — Realistic assessment of one's own capacity

Table 3. Completion

PIQ (professionally important quality)	Situational task	Evaluation criteria
	<i>Problem situation:</i> By Wednesday, it becomes clear that completing all high-priority tasks on time is impossible due to unforeseen complications in one of them. <i>Assignment:</i> 1. Justify your task prioritization, considering the consequences of non-fulfillment for different stakeholders. 2. Develop a delegation plan with justification for the selection of executors and control mechanisms. 3. Formulate proactive communication with your supervisor about the risk of missing deadlines. 4. Describe how you will take personal responsibility for the outcome before all stakeholders, regardless of external difficulties.	— Proactive communication (preventive informing vs. reactive justification). — Quality of delegation while maintaining accountability. — Willingness to take responsibility without blaming circumstances
Strategic thinking	Simulation: Triple Sustainability <i>Context:</i> You are a manager in a manufacturing company. You must make a decision on production modernization. <i>Alternatives:</i> — Option A: Low-cost equipment (–30% capital costs), but +50% CO₂ emissions and increased accident risks — Option B: Eco-friendly equipment (+40% capital costs), significant improvement in company image, access to ‘green’ financing — Option C: Full automation (–20 jobs), +25% productivity, need for employee retraining <i>Additional factors:</i> — Environmental penalties will be introduced in two years, making Option A unprofitable — Investors are tightening ESG reporting requirements — The trade union threatens to strike if layoffs occur — Competitors have already begun modernization <i>Assignment:</i> Develop a three-year modernization strategy balancing economic, social, and environmental goals. Justify your choice considering systemic interconnections and long-term effects.	— Systemic analysis: identification of interconnections between economic, social, and environmental factors. — Long-term vision: accounting for delayed effects and external changes. — Ability to balance conflicting goals without oversimplification. — Forecasting secondary and tertiary consequences. — Strategic reasoning: justification of decisions from the perspective of long-term competitiveness
Self-control	Role Play: Unjust Accusations Under Emotional Pressure <i>Context:</i> You are called to an emergency meeting with your direct supervisor. <i>Situation (played with emotional intensity):</i> The supervisor, raising their voice, accuses you of failing a critical project: ‘Because of your incompetence, we’ve lost a key client! Tasks weren’t completed on time! This is absolute unprofessionalism! Explain how this could have happened!’ <i>Reality (known to you):</i> You completed your part of the work on time and with proper quality. The failure occurred due to an error in another department, for which you are not responsible. However, the supervisor is unaware of this and is under strong stress due to the company’s losses. <i>Assignment (a role-play with provocative elements):</i> 1. Formulate a response to the accusations within the first 30 seconds. 2. Demonstrate techniques of emotional self-regulation. 3. Present factual information without blaming colleagues from other departments. 4. Propose a constructive solution to mitigate the consequences. 5. End the conversation while maintaining a professional relationship.	— Emotional stability: absence of anger outbursts, defensive reactions, or counter-aggression. — Demonstration of self-regulation techniques (physiological and cognitive). — Constructiveness of response: focus on problem-solving vs. self-justification or blaming others. — Factual accuracy without emotional coloration. — Maintenance of professionalism under unfair accusations. — Ability to resolve the conflict constructively

Табл. 4. Активные методы коррекции негативных качеств-противопоказаний

Ранг	Негативное качество	Коррекционная стратегия	Конкретные методы	Ожидаемые результаты
1	Низкий самоконтроль	Формирование навыков эмоциональной саморегуляции через экспозицию в стрессовых симуляциях с последующей рефлексией	— Тренинги управления гневом с провокационными ролевыми играми. — Симуляции кризисных совещаний с агрессивными «клиентами» (стандартизированные участники). — Практика техники «стоп — пауза — выбор» в реальном времени. — Видеозапись взаимодействий с детальным разбором невербальных маркеров эмоциональных реакций	Повышение осознанности физиологических сигналов эмоционального возбуждения; формирование репертуара техник быстрой саморегуляции; выработка автоматизированных конструктивных паттернов реагирования на провокации
2	Непорядочность/неэтичность	Развитие этической осведомленности и морального сознания через анализ долгосрочных последствий неэтичных решений	— Кейсы с детальным анализом каскадных долгосрочных последствий неэтичных решений для всех стейкхолдеров. — Глубокий анализ корпоративных этических скандалов (Enron, Volkswagen, Wells Fargo) с отслеживанием судеб причастных лиц. — Ролевые игры «жертва неэтичного решения» для развития эмпатии. — Разработка персонального этического кодекса с публичной презентацией	Интернализация этических стандартов через понимание реальных последствий; формирование способности распознавать этические дилеммы на ранних стадиях; понимание репутационных и карьерных рисков неэтичного поведения
3	Агрессивность и грубость	Замена агрессивных коммуникативных паттернов на асертивные без потери требовательности	— Тренинги ненасильственного общения по модели Розенберга (наблюдение — чувства — потребности — просьба). — Ролевые игры «жесткий разговор без грубости» с объективной фиксацией агрессивных маркеров. — Интенсивная практика «я-сообщений» вместо обвинительных формулировок. — Разбор видеокейсов конструктивной конфронтации	Владение техниками асертивной коммуникации; способность выражать требовательность без агрессии; снижение конфликтности при сохранении управленческой эффективности; осознанность собственных агрессивных паттернов
4	Высокомерие и упрямство	Развитие интеллектуальной гибкости и открытости через практику смены перспектив	— Дебаты с обязательной защитой позиции, противоположной собственным убеждениям. — Анализ кейсов «катастрофические ошибки успешных лидеров вследствие упрямства» (Kodak, Nokia, Blockbuster). — Упражнения активного слушания с обязательным детальным пересказом альтернативной позиции. — Анонимный peer-review идей с конструктивной критикой	Способность признавать ошибки и изменять решения при появлении новой информации; готовность серьезно рассматривать альтернативные мнения; снижение защитности при критике собственных идей
5	Эмоциональная нестабильность	Формирование эмоциональной устойчивости через градуированную экспозицию к стрессорам	— Экспозиционные тренинги с постепенным усилением стрессовых элементов. — Симуляции многозадачности под временным давлением и критикой. — Адаптированные для управленческого контекста тренинги mindfulness. — Ведение структурированных дневников эмоций с идентификацией триггеров и паттернов	Расширение «окна толерантности» к стрессу; стабилизация эмоционального фона при управленческих трудностях; развитие метаэмоциональных навыков (способность наблюдать собственные эмоции дистанцированно)

Table 4. Active methods for correcting counterproductive (negative) qualities

Rank	Negative quality	Corrective strategy	Specific methods	Expected outcomes
1	Low self-control	Development of emotional self-regulation skills through exposure to stressful simulations followed by reflection	— Anger management training with provocative role-playing exercises — Simulations of crisis meetings with aggressive 'clients' (standardized participants) — Real-time practice of the "stop — pause — choice" technique — Video recordings of interactions with detailed analysis of nonverbal markers of emotional reactions	Increased awareness of physiological signals of emotional arousal; formation of a repertoire of rapid self-regulation techniques; development of automatic constructive behavioral patterns when facing provocation
2	Dishonesty / Unethical behavior	Development of ethical awareness and moral reasoning through analysis of long-term consequences of unethical decisions	— Case studies with detailed analysis of cascading long-term consequences of unethical decisions for all stakeholders — In-depth study of major corporate ethics scandals (Enron, Volkswagen, Wells Fargo) with tracing the fate of involved individuals — Role-play 'victim of an unethical decision' to develop empathy — Creation of a personal ethical code with public presentation	Internalization of ethical standards through understanding of real-world consequences; ability to recognize ethical dilemmas at early stages; awareness of reputational and career risks of unethical behavior
3	Aggressiveness and rudeness	Replacement of aggressive communication patterns with assertive ones without loss of managerial firmness	— Nonviolent communication training based on Rosenberg's model (observation — feelings — needs — request) — Role-play 'tough conversation without rudeness' with objective recording of aggressive markers — Intensive practice of 'I-statements' instead of accusatory phrasing — Analysis of video cases of constructive confrontation	Mastery of assertive communication techniques; ability to express demands without aggression; reduction of conflict proneness while maintaining managerial effectiveness; awareness of personal aggressive patterns
4	Arrogance and stubbornness	Development of intellectual flexibility and openness through perspective-shifting practice	— Debates with mandatory defense of a position opposite to one's own beliefs — Case analysis 'catastrophic errors of successful leaders due to stubbornness' (Kodak, Nokia, Blockbuster) — Active listening exercises with mandatory detailed retelling of an alternative viewpoint — Anonymous peer review of ideas with constructive critique	Ability to acknowledge mistakes and revise decisions when new information appears; willingness to seriously consider alternative opinions; reduction of defensiveness when receiving criticism
5	Emotional instability	Development of emotional resilience through graduated exposure to stressors	— Exposure-based training with gradual increase of stress intensity — Simulations of multitasking under time pressure and criticism — Mindfulness training adapted for managerial contexts — Keeping structured emotion journals to identify triggers and behavioral patterns	Expansion of the 'window of tolerance' to stress; stabilization of emotional background during managerial difficulties; development of meta-emotional skills (ability to observe one's emotions from a detached perspective)

Критический аспект коррекционных методов — значительно большая требуемая продолжительность по сравнению с развитием позитивных ПВК. Анализ литературы указывает на необходимость 15–20 часов целенаправленной работы для устойчивых изменений негативных паттернов против 7+ часов для

формирования позитивных качеств. При выраженной коморбидности негативных качеств (например, агрессивность + непорядочность + низкий самоконтроль) коррекционный потенциал образовательных активных методов может быть недостаточным, что требует рассмотрения психотерапевтических интервенций.

Обсуждение результатов

Выявленная иерархия ПВК демонстрирует системную структуру управленческой компетентности. Лидирующие позиции ответственности (медиана 10,0), стратегического мышления (9,0) и самоконтроля (8,5) отражают интеграцию трех фундаментальных компонентов: ценностно-мотивационного, когнитивного и регуляторно-волевого. Эта триада согласуется с ранее обоснованными моделями профессиональной компетентности (Бодров, Сыркин 2003; Климов 1996).

Доминирование ответственности в иерархии (наивысшая медианная оценка и устойчивость при бутстреп-репликациях 93,7%) может быть интерпретировано как реакция на современные вызовы управленческой деятельности. В условиях возрастающей сложности и неопределенности бизнес-среды технические навыки становятся необходимыми, но недостаточными. Ответственность образует ценностный фундамент, без которого когнитивные и регуляторные компетенции могут быть направлены на цели, не соответствующие интересам организации и общества. Это согласуется с выводами В. В. Катуневой (Катунова 2016) о наличии «стержневых» компетенций, определяющих конкурентоспособность менеджера.

Систематический анализ выявил три критические закономерности:

1. *Продолжительность как ключевой фактор.* Краткосрочные тренинги (менее 7 часов) демонстрируют нестабильные эффекты. Интенсивные программы (7+ часов) показывают средние и сильные эффекты с переносом в практику 70–80% (Bylund et al. 2022). Долгосрочные action-learning проекты (5–6 месяцев) обеспечивают улучшения практически у всех участников (Horváth et al. 2022). Это объяснимо теорией формирования автоматизированных навыков: устойчивые поведенческие паттерны требуют многократного повторения в варьирующих контекстах.

2. *Структурированная обратная связь как необходимый компонент.* Все исследования с сильными эффектами включают многоуровневую обратную связь: от компьютерных симуляций, фасилитаторов и видеозаписей. Это согласуется с циклом экспериенциального обучения Колба, в котором рефлексия преобразует конкретный опыт в обобщенные принципы (Елисеенко, Зверев 2013).

3. *Специфичность методов для конкретных ПВК.* Для коммуникабельности наиболее эффективны ролевые игры со стандартизированными участниками при 7+ часах (Bylund et al. 2022). Для ответственности — action-learning проекты с реальной подотчетностью.

Компенсаторные механизмы и персонализация образования

Теория интегральной индивидуальности Мерлина (Мерлин 1986) и концепция индивидуального стиля деятельности Климова (Климов 1996) предлагают критическую перспективу: профессиональная эффективность не определяется строго определенным набором ПВК, но зависит от формирования индивидуального стиля, компенсирующего дефициты одних качеств через другие.

Критически важно: формирование компенсаторного стиля не происходит спонтанно и требует целенаправленной работы. Так, В. С. Мерлин (Мерлин 1986) показал, что работники без сформированного стиля при дефицитах ПВК покидают профессию или демонстрируют дезадаптацию. Современные исследования подтверждают связь с профессиональным выгоранием и снижением долголетия (Толочек 2005).

Для наглядной демонстрации логики формирования компенсаторных механизмов и их роли в профессиональном развитии менеджеров на основе теоретических положений В. С. Мерлина нами разработана концептуальная модель (рис. 1).

Модель иллюстрирует два альтернативных сценария профессионального развития менеджера при дефиците ключевых ПВК: путь целенаправленного формирования индивидуального компенсаторного стиля деятельности через образовательные интервенции (левая ветвь) и путь отсутствия развивающей поддержки (правая ветвь). Схема визуализирует критическую развилку, определяющую траекторию профессионального становления: либо успешная адаптация через персонализированные стратегии, либо прогрессирующая дезадаптация с риском ухода из профессии.

Сказанное подтверждает, что для образовательных программ необходимо создание «зоны персональной вариативности» — пространства с множественными допустимыми путями решения задач.

Бизнес-симуляции естественно создают такие зоны: различные команды решают идентичную проблему качественно разными способами, достигая сопоставимой эффективности (Zogoja et al. 2019). Эффективные программы должны:

- диагностировать индивидуальный профиль ПВК;
- предлагать развитие дефицитных качеств либо формирование компенсаторных стратегий;
- предоставлять экспериментирование с различными управленческими стилями.



Рис. 1. Модель компенсаторных механизмов при дефиците профессионально важных качеств менеджеров (авторская разработка на основе концепции индивидуального стиля деятельности В. С. Мерлина (1986))

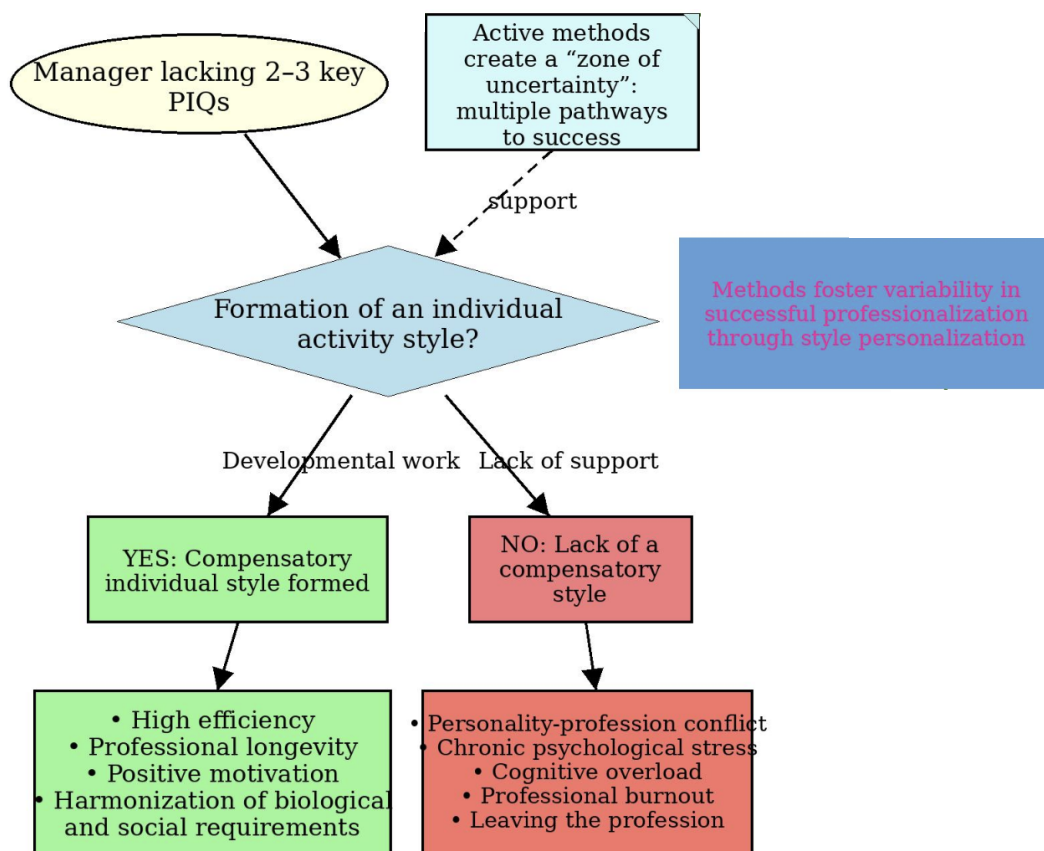


Fig. 1. A model of compensatory mechanisms for a lack of managers' professionally important qualities, developed by the author based on V. S. Merlin's concept of individual activity style (1986)

Анализ литературы демонстрирует принципиальную возможность коррекции негативных качеств при критических условиях:

- 1) продолжительность 15–20 часов (против 7+ для позитивных ПВК);
- 2) осознание проблемы и мотивация к изменению;
- 3) при выраженной степени коморбидности (например, агрессивность + непорядочность) образовательные методы недостаточны, требуется психотерапевтическое вмешательство.

Эффективные коррекционные методы включают: экспозицию к провокационным ситуациям в безопасной среде, видеообратную связь для объективизации паттернов, замещение дисфункциональных паттернов конструктивными альтернативами, а также итеративную практику с усложнением. Для непорядочности особенно эффективны ролевые игры «жертва неэтичного решения» и анализ корпоративных скандалов с отслеживанием судеб причастных лиц, что обеспечивает интернализацию понимания последствий на конкретном эмоционально насыщенном уровне.

Интеграция результатов позволяет сформулировать обоснованные принципы:

- приоритизация: минимум 40% времени на топ-5 ПВК (ответственность, стратегическое мышление, самоконтроль, этичность, надежность);
- соответствие методов качествам: самоконтроль — стрессовые ролевые игры; ответственность — action-learning проекты; коммуникабельность — ролевые игры со стандартизированными участниками;
- критическая продолжительность: минимум 7 часов на позитивное ПВК, 15–20 часов на коррекцию негативных качеств; оптимально — лонгитюдные программы 5–6 месяцев;
- зона неопределенности: возможность различных путей решения задач для формирования персонализированных стилей;
- итеративность: многократное прохождение усложняющихся сценариев;
- персонализация: диагностика индивидуального профиля ПВК для адаптации соотношения модулей.

Выводы

1. Экспертное ранжирование 34 качеств менеджеров ($N = 12$ экспертов, $W = 0,201$, $p < 0,001$) выявило устойчивое «ядро ПВК» из десяти приоритетных качеств, где лидируют ответственность (медиана 10,0), стратегическое мышление

(9,0), самоконтроль (8,5), этичность (8,5) и надежность (8,5). Первая тройка демонстрирует интеграцию ценностно-мотивационного, когнитивного и регуляторно-волевого компонентов управленческой компетентности, что подтверждает ее системную природу.

2. Систематический анализ эмпирических исследований 2019–2024 гг. ($n = 16$ публикаций) установил оптимальные активные методы для каждого приоритетного ПВК: для стратегического мышления эффективны онлайн-симуляции, для самоконтроля — комбинированные вмешательства с стрессовыми ролевыми играми, для ответственности — проекты с реальной отчетностью, для коммуникабельности — ролевые игры со стандартизированными участниками при продолжительности 7+ часов. Критическая минимальная продолжительность составляет 7 часов целенаправленной работы на каждое позитивное ПВК.

3. Разработаны конкретные ситуационные задачи для целенаправленного формирования топ-10 ПВК (кейс «Приоритизация в условиях перегрузки» для ответственности, симуляция «Тройная устойчивость» для стратегического мышления, ролевая игра «Несправедливые обвинения с эмоциональным давлением» для самоконтроля и др.) и методы коррекции пяти критических качеств-противопоказаний (низкий самоконтроль, непорядочность, агрессивность, высокомерие, эмоциональная нестабильность) через коррекционные тренинги продолжительностью 15–20 часов с провокационными симуляциями и видеообратной связью.

4. Теория индивидуального стиля деятельности В. С. Мерлина и Е. А. Климова обосновывает положение о том, что менеджер может достичь высокой эффективности даже при дефиците 2–3 приоритетных ПВК через формирование компенсаторного индивидуального стиля деятельности. Однако несформированность такого стиля при дефиците ключевых ПВК создает конфликт между типологическими особенностями личности и требованиями профессии, ведущий к снижению профессионального долголетия и выгоранию. Образовательные программы должны создавать «зону неопределенности» с множественными допустимыми подходами к решению управленческих задач для персонализированного развития стилей, что реализуется через диагностику индивидуального профиля ПВК, предоставление альтернативных путей (прямое развитие дефицитных качеств либо формирование компенсаторных стратегий) и использование открытых симуляций без единственно правильного решения.

Конфликт интересов

Авторы заявляют об отсутствии потенциального или явного конфликта интересов.

Conflict of interest

The authors declare that there is no conflict of interest, either existing or potential.

Вклад авторов

Сыркин Леонид Давидович — концептуализация, методология, ресурсы, руководство исследованием, администрирование проекта.

Кулагин Дмитрий Алексеевич — формальный анализ, проведение исследования, администрирование данных, создание черновика рукописи, визуализация.

Author Contributions

L. D. Syrkin — conceptualization, methodology, resources, research management, project administration.

D. A. Kulagin — formal analysis, conducting the research, data administration, writing the original draft, visualization.

Заявление о доступности данных

Данные недоступны по этическим/юридическим/коммерческим причинам.

Data Availability Statement

The access to the reported data cannot be provided for ethical, legal or commercial reasons.

Список литературы

- Бодров, В. А., Сыркин, Л. Д. (2003) Диагностика и прогнозирование профессиональной мотивации в процессе психологического отбора. *Психологический журнал*, т. 24, № 1, с. 77–82. EDN: [OOXVZH](#)
- Бургат, В. В. (2014) Деловая игра как метод активного обучения. *Сибирский торгово-экономический журнал*, № 1 (19), с. 48–51. EDN: [TANTJJ](#)
- Елисеев, А. С., Зверев, Д. А. (2013) Технология симулятивного тренинга для развития системного мышления и развития управленческих команд. *Организационная психология*, т. 3, № 3, с. 97–112.
- Катунова, В. В. (2016) Специфичность профессионально-личностных компетенций менеджеров как основа их конкурентоспособности. *Современная конкуренция*, т. 10, № 5(59), с. 54–74. EDN: [XVBVDF](#)
- Климов, Е. А. (1996) *Психология профессионала: избранные труды*. М.; Воронеж: Изд-во Института практической психологии; МОДЭК, 400 с.
- Мерлин, В. С. (1986) *Очерк интегрального исследования индивидуальности*. М.: Педагогика, 256 с. EDN: [RZYUSP](#)
- Терехова, Т. А., Михайлова, Л. А. (2016) Формирование психологической компетентности руководителя с помощью модульного обучения. *Известия Иркутского государственного университета. Серия: Психология*, т. 16, с. 45–56. EDN: [WCFZYV](#)
- Толочек, В. А. (2005) *Современная психология труда*. СПб.: Питер, 479 с.
- Bylund, C. L., Vasquez, T. S., Peterson, E. B. et al. (2022) Effect of experiential communication skills education on graduate medical education trainees' communication behaviors: A systematic review. *Academic Medicine*, vol. 97, no. 12, pp. 1854–1866. <https://doi.org/10.1097/ACM.0000000000004883>
- Campos, N., Nogal, M., Caliz, C., Juan, A. A. (2020) Simulation-based education involving online and on-campus models in different European universities. *International Journal of Educational Technology in Higher Education*, vol. 17, article 8. <https://doi.org/10.1186/s41239-020-0181-y>
- Chatpinyakoop, C., Hallinger, P., Showanasai, P. (2024) Assessing the effects of online simulation-based learning on skills in managing change for corporate sustainability. *The International Journal of Management Education*, vol. 22, no. 2, article 100960. <https://doi.org/10.1016/j.ijme.2024.100960>
- Demerouti, E., Roth, R., Ebner, K. et al. (2024) Toward a better understanding of self-regulation promoting interventions: When performance management and job crafting meet. *Human Resource Management*, vol. 63, no. 5, pp. 849–867. <https://doi.org/10.1002/hrm.22236>
- Dopelt, K., Shevach, I., Vardimon, O. E. et al. (2023) Simulation as a key training method for inculcating public health leadership skills: A mixed methods study. *Frontiers in Public Health*, vol. 11, article 1202598. <https://doi.org/10.3389/fpubh.2023.1202598>
- Horváth, C., Hong, K., Wheeler, P. et al. (2022) How management and leadership training can impact a health system: Evaluation findings from a public health management training program in Cambodia. *Frontiers in Public Health*, vol. 9, article 784198. <https://doi.org/10.3389/fpubh.2021.784198>
- Kragt, D., Day, D. V. (2020) Predicting leadership competency development and promotion among high-potential executives: The role of leader identity. *Frontiers in Psychology*, vol. 11, article 1816. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.01816>

- Lopes, M. C., Fialho, F. A. P., Cunha, C. J. C. A., Niveiros, S. I. (2013) Business games for leadership development: A systematic review. *Simulation & Gaming*, vol. 44, no. 4, pp. 523–543. <https://doi.org/10.1177/1046878112471509>
- Wright, S., Forray, J. M., Dean, K. L. (2019) From advocacy to accountability in experiential learning practices. *Management Learning*, vol. 50, no. 3, pp. 261–281. <https://doi.org/10.1177/1350507618814645>
- Zoroja, J., Pejić Bach, M., Miloloža, I. (2019) Developing leadership in a simulation-games environment. In: *42nd International Convention on Information and Communication Technology, Electronics and Microelectronics (MIPRO)*. Rijeka: IEEE Publ., pp. 806–811. <https://doi.org/10.23919/MIPRO.2019.8756993>

References

- Bodrov, V. A., Syrkin, L. D. (2003) Diagnostics and forecast of professional motivation in psychological selection. *Psikhologicheskii Zhurnal*, vol. 24, no. 1, pp. 77–82. (In Russian)
- Burgat, V. V. (2015) Business game as a method of active learning. *Sibirskij Torgovo-ekonomicheskij Zhurnal*, no. 1 (19), pp. 48–51. (In Russian)
- Bylund, C. L., Vasquez, T. S., Peterson, E. B. et al. (2022) Effect of experiential communication skills education on graduate medical education trainees' communication behaviors: A systematic review. *Academic Medicine*, vol. 97, no. 12, pp. 1854–1866. <https://doi.org/10.1097/ACM.0000000000004883> (In English)
- Campos, N., Nogal, M., Caliz, C., Juan, A. A. (2020) Simulation-based education involving online and on-campus models in different European universities. *International Journal of Educational Technology in Higher Education*, vol. 17, article 8. <https://doi.org/10.1186/s41239-020-0181-y> (In English)
- Chatpinyakoo, C., Hallinger, P., Showanasai, P. (2024) Assessing the effects of online simulation-based learning on skills in managing change for corporate sustainability. *The International Journal of Management Education*, vol. 22, no. 2, article 100960. <https://doi.org/10.1016/j.ijme.2024.100960> (In English)
- Demerouti, E., Roth, R., Ebner, K. et al. (2024) Toward a better understanding of self-regulation promoting interventions: When performance management and job crafting meet. *Human Resource Management*, vol. 63, no. 5, pp. 849–867. <https://doi.org/10.1002/hrm.22236> (In English)
- Dopelt, K., Shevach, I., Vardimon, O. E. et al. (2023) Simulation as a key training method for inculcating public health leadership skills: A mixed methods study. *Frontiers in Public Health*, vol. 11, article 1202598. <https://doi.org/10.3389/fpubh.2023.1202598> (In English)
- Eliseyenko, A. S., Zverev, D. A. (2013) The technology of simulative training for management teams. *Organizational Psychology*, vol. 3, no. 3, pp. 97–112. (In Russian)
- Horváth, C., Hong, K., Wheeler, P. et al. (2022) How management and leadership training can impact a health system: Evaluation findings from a public health management training program in Cambodia. *Frontiers in Public Health*, vol. 9, article 784198. <https://doi.org/10.3389/fpubh.2021.784198> (In English)
- Katunova, V. V. (2016) Specificity of professional and personal competences of managers as basis of their competitiveness. *Journal of Modern Competition*, vol. 10, no. 5 (59), pp. 54–74. EDN: XVBVDE (In Russian)
- Klimov, E. A. (1996) *Psychology of a professional: Selected works*. Moscow; Voronezh: Institute of Practical Psychology Publ.; MODEK Publ., 400 p. (In Russian)
- Kragt, D., Day, D. V. (2020) Predicting leadership competency development and promotion among high-potential executives: The role of leader identity. *Frontiers in Psychology*, vol. 11, article 1816. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.01816> (In English)
- Lopes, M. C., Fialho, F. A. P., Cunha, C. J. C. A., Niveiros, S. I. (2013) Business games for leadership development: A systematic review. *Simulation & Gaming*, vol. 44, no. 4, pp. 523–543. <https://doi.org/10.1177/1046878112471509> (In English)
- Merlin, V. S. (1986) *An essay on the integral study of individuality*. Moscow: Pedagogika Publ., 256 p. (In Russian)
- Terekhova, T. A., Mikhailova, L. L. (2016) Formation of key manager psychological competence through modular training. *The bulletin of Irkutsk State University. Series: Psychology*, vol. 16, pp. 45–56. (In Russian)
- Tolochek, V. A. (2005) *Modern psychology of labor*. Saint Petersburg: Piter Publ., 479 p. (In Russian)
- Wright, S., Forray, J. M., Dean, K. L. (2019) From advocacy to accountability in experiential learning practices. *Management Learning*, vol. 50, no. 3, pp. 261–281. <https://doi.org/10.1177/1350507618814645> (In English)
- Zoroja, J., Pejić Bach, M., Miloloža, I. (2019) Developing leadership in a simulation-games environment. In: *42nd International Convention on Information and Communication Technology, Electronics and Microelectronics (MIPRO)*. Rijeka: IEEE Publ., pp. 806–811. <https://doi.org/10.23919/MIPRO.2019.8756993> (In English)

Сведения об авторах

Дмитрий Алексеевич Кулагин, аспирант факультета дизайна и цивилизационных коммуникаций, Университет мировых цивилизаций имени В. В. Жириновского
ResearcherID: [OLQ-6101-2025](https://orcid.org/0009-0009-4114-9294), ORCID: [0009-0009-4114-9294](https://orcid.org/0009-0009-4114-9294), e-mail: fein0@yandex.ru

Леонид Давидович Сыркин, доктор психологических наук, доцент, профессор кафедры педагогики и медицинской психологии, Первый МГМУ им. И. М. Сеченова Минздрава России
SPIN-код: [8475-5755](https://orcid.org/8475-5755), ORCID: [0000-0001-8279-7911](https://orcid.org/0000-0001-8279-7911), e-mail: syrkinld@mail.ru

Authors

Dmitry A. Kulagin, Doctoral Student, Faculty of Design and Civilizational Communications, Zhirinovsky University of World Civilizations

ResearcherID: [OLQ-6101-2025](#), ORCID: [0009-0009-4114-9294](#), e-mail: fein0@yadnex.ru

Leonid D. Syrkin, Doctor of Sciences (Psychology), Associate Professor, Professor of the Department of Pedagogy and Medical Psychology, I. M. Sechenov First Moscow State Medical University of the Ministry of Health of the Russian Federation (Sechenov University)

SPIN: [8475-5755](#), ORCID: [0000-0001-8279-7911](#), e-mail: syrkinld@mail.ru