

МРНТИ 82.15.01

<https://doi.org/10.26577/be1551202610>**И.У. Нуртаканова<sup>1\*</sup>**, **О.А. Пикулёва<sup>2</sup>**<sup>1</sup>Высшая школа бизнеса, Алматы Менеджмент Университет, Алматы, Казахстан<sup>2</sup>Санкт-Петербургский государственный университет, Санкт-Петербург, Россия\*e-mail: [i\\_nurtakanova@mail.ru](mailto:i_nurtakanova@mail.ru)

## МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЙ ПОДХОД К ИССЛЕДОВАНИЮ ЛИДЕРСКИХ КАЧЕСТВ МЕНЕДЖЕРОВ МАЛОГО И СРЕДНЕГО БИЗНЕСА В УСЛОВИЯХ НЕОПРЕДЕЛЕННОСТИ

Управленческая деятельность малого и среднего бизнеса все чаще разворачивается в условиях повышенной неопределенности и нестабильности, которые в современной научной и управленческой литературе интерпретируются через концепции VUCA и BANI. Данные условия существенно усложняют процесс принятия управленческих решений и повышают требования к лидерским качествам менеджеров, рассматриваемым как ключевой ресурс управленческой устойчивости и адаптации организаций к изменяющимся внешним условиям. Дополнительным фактором усложнения управленческой деятельности выступает цифровая трансформация, включающая использование алгоритмической поддержки решений, автоматизацию процессов и рост информационной нагрузки на руководителей. Вместе с тем анализ научных публикаций показывает, что методологически выверенные подходы к исследованию лидерских качеств в условиях неопределенности по-прежнему представлены фрагментарно с учетом неопределенности управленческой среды и связанных с ней рисков профессионального выгорания. Цель настоящего исследования состоит в разработке и обосновании методологического подхода к исследованию лидерских качеств менеджеров малого и среднего бизнеса, ориентированного на анализ управленческой устойчивости и профилактику профессионального выгорания. В статье уточняются теоретические предпосылки исследования лидерства в условиях неопределенности и формулируются ключевые методологические принципы построения предлагаемой исследовательской рамки. Методологическую основу исследования составляют системный и междисциплинарный подходы, а также методы теоретического анализа, синтеза и концептуального моделирования. В статье обоснован выбор смешанного исследовательского дизайна, включающего количественные и качественные методы, такие как анкетирование, полуструктурированные интервью и анализ управленческого опыта. Результатом исследования является формирование целостного методологического подхода, обеспечивающего согласованность теоретического анализа, эмпирического исследования и управленческой интерпретации данных. Научная ценность работы заключается в уточнении методологических оснований исследования лидерства в условиях неопределенности, а практическая значимость – в возможности использования полученных выводов при разработке программ управленческого развития, корпоративного обучения и профилактики профессионального выгорания менеджеров малого и среднего бизнеса.

**Ключевые слова:** лидерские качества, методологический подход, управленческая устойчивость, неопределенность, малый и средний бизнес.

I.U. Nurtakanova<sup>1\*</sup>, O.A. Pikuleva<sup>2</sup><sup>1</sup>Graduate School of Business, Almaty Management University, Almaty, Kazakhstan<sup>2</sup>Saint Petersburg State University, Saint Petersburg, Russia\*e-mail: [i\\_nurtakanova@mail.ru](mailto:i_nurtakanova@mail.ru)

### Methodological approach to studying leadership qualities of small and medium-sized business managers under conditions of uncertainty

Managerial activity in small and medium-sized enterprises is carried out under conditions of high uncertainty and instability, which are commonly described in contemporary academic and managerial literature through the VUCA and BANI frameworks. An additional factor complicating managerial activity is digital transformation, including algorithmic decision-support tools, process automation, and increased information load on managers. These conditions significantly complicate managerial decision-making processes and increase the demands placed on managers' leadership qualities, which are viewed as a key resource for managerial resilience and organizational adaptation to a rapidly changing external environment. At the same time, existing academic research reveals a lack of methodologically robust approaches to the study of leadership qualities that adequately account for uncertainty in the managerial

environment and the associated risks of professional burnout. The purpose of this study is to substantiate a methodological approach to the investigation of leadership qualities of small and medium-sized enterprise managers, with a focus on managerial resilience and the prevention of professional burnout under conditions of uncertainty. The article clarifies the theoretical premises underlying leadership research in uncertain environments and formulates the key methodological principles for constructing the proposed research framework. The methodological foundation of the study is based on systemic and interdisciplinary approaches, as well as methods of theoretical analysis, synthesis, and conceptual modeling. The article substantiates the use of a mixed research design that integrates quantitative and qualitative methods, including surveys, semi-structured interviews, and the analysis of managerial experience. The result of the study is the development of a coherent methodological approach that ensures consistency between theoretical analysis, empirical research, and managerial interpretation of data. The scientific contribution of the study lies in refining the methodological foundations for researching leadership under conditions of uncertainty, while its practical significance is associated with the potential application of the findings in the development of managerial development programs, corporate training initiatives, and strategies aimed at preventing professional burnout among managers in small and medium-sized enterprises.

**Keywords:** leadership qualities, methodological approach, managerial resilience, uncertainty, small and medium-sized business.

И.У. Нуртканова<sup>1\*</sup>, О.А. Пикулёва<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Жоғары бизнес мектебі, Алматы Менеджмент Университеті, Алматы, Қазақстан

<sup>2</sup>Санкт-Петербург мемлекеттік университеті, Санкт-Петербург, Ресей Федерациясы

\*e-mail: i\_nurtakanova@mail.ru

### **Белгісіздік жағдайындағы шағын және орта бизнес менеджерлерінің көшбасшылық қасиеттерін зерттеудің әдіснамалық тәсілі**

Шағын және орта бизнес субъектілерінің басқарушылық қызметі қазіргі кезеңде VUCA және BANI тұжырымдамалары арқылы сипатталатын жоғары деңгейдегі белгісіздік пен тұрақсыздық жағдайында жүзеге асырылуда. Мұндай жағдайлар басқарушылық шешімдер қабылдау үдерісін едәуір күрделендіріп, менеджерлердің көшбасшылық қасиеттеріне қойылатын талаптарды арттырады, ал бұл қасиеттер ұйымдардың басқарушылық орнықтылығы мен өзгермелі сыртқы ортаға бейімделуінің негізгі ресурсы ретінде қарастырылады. Сонымен қатар басқарушылық қызметтің күрделенуіне цифрлық трансформация да ықпал етеді. Алгоритмдік шешім қабылдау құралдарының енгізілуі, процестерді автоматтандыру және ақпараттық жүктеменің артуы жетекшілердің кәсіби рөліне жаңа талаптар қояды. Сонымен қатар ғылыми зерттеулерде басқару ортасының белгісіздігін және соған байланысты кәсіби күйзеліс тәуекелдерін ескере отырып, көшбасшылық қасиеттерді зерттеуге арналған әдіснамалық тұрғыдан негізделген тәсілдердің жеткіліксіздігі байқалады. Осы зерттеудің мақсаты – шағын және орта бизнес менеджерлерінің көшбасшылық қасиеттерін басқарушылық орнықтылық пен кәсіби күйзелістің алдын алу тұрғысынан талдауға бағытталған әдіснамалық тәсілді негіздеу. Мақалада белгісіздік жағдайындағы көшбасшылықты зерттеудің теориялық алғышарттары нақтыланып, ұсынылып отырған зерттеу шеңберін құрудың негізгі әдіснамалық қағидаттары айқындалады. Зерттеудің әдіснамалық негізін жүйелік және пәнаралық тәсілдер, сондай-ақ теориялық талдау, синтез және тұжырымдамалық модельдеу әдістері құрайды. Мақалада сауалнама жүргізу, жартылай құрылымдалған сұхбаттар және басқарушылық тәжірибені талдау сияқты сандық және сапалық әдістерді қамтитын аралас зерттеу дизайнын қолданудың негіздемесі ұсынылған. Зерттеу нәтижесінде теориялық талдау, эмпирикалық зерттеу және басқарушылық деректерді интерпретациялау арасындағы үйлесімділікті қамтамасыз ететін тұтас әдіснамалық тәсіл қалыптастырылды. Жұмыстың ғылыми құндылығы белгісіздік жағдайындағы көшбасшылықты зерттеудің әдіснамалық негіздерін нақтылаумен айқындалса, практикалық маңыздылығы алынған нәтижелерді басқарушылық дамудың бағдарламаларын, корпоративтік оқыту жүйелерін және шағын және орта бизнес менеджерлерінің кәсіби күйзелісінің алдын алу шараларын әзірлеуде қолдану мүмкіндігімен сипатталады.

**Түйін сөздер:** көшбасшылық қасиеттер, әдіснамалық тәсіл, басқарушылық тұрақтылық, белгісіздік, шағын және орта бизнес.

### **Введение**

Современная управленческая деятельность малого и среднего бизнеса осуществляется в условиях высокой динамики и неопределен-

ности, обусловленных нестабильностью внешней среды, усложнением управленческих задач и возрастанием требований к обоснованности управленческих решений. В научной и управленческой литературе данные условия тради-

ционно описываются через концепцию VUCA, акцентирующую внимание на изменчивости, неопределенности, сложности и неоднозначности управленческой среды (Snowden & Boone, 2007; Bennett & Lemoine, 2014).

В последние годы неопределенность управленческой среды для МСБ усиливается также под влиянием цифровой трансформации: распространения цифровых каналов, платформенных решений, автоматизации отдельных процессов и инструментов аналитической поддержки управленческих решений. Для МСБ это означает одновременный рост возможностей и рост нагрузки на руководителя – за счет ускорения циклов принятия решений и увеличения объема информации, требующей отбора и интерпретации. В этом смысле цифровой контекст выступает дополнительным фактором усложнения управленческой деятельности и усиливает значимость лидерских качеств как ресурса управленческой устойчивости (OECD, 2021; Madanchian *et al.*, 2024).

В развитие данного подхода в современных исследованиях также используется концептуальная рамка BANI (предложенная футурологом J. M. J. Cascio), подчеркивающая хрупкость организационных систем, рост управленческой тревожности, нелинейность процессов и когнитивную перегруженность руководителей, что находит отражение в работах, посвященных управленческой устойчивости, стрессу и лидерству в условиях неопределенности (Montani & Dagenais-Desmarais, 2018; Hannah *et al.*, 2011; Harms *et al.*, 2017). В отличие от VUCA, данный подход фокусируется не только на внешних характеристиках среды, но и на усилении психологической и эмоциональной нагрузки, сопровождающей управленческую деятельность в условиях неопределенности.

Для менеджеров малого и среднего бизнеса воздействие указанных факторов проявляется особенно остро, поскольку управленческие решения принимаются в условиях ограниченных ресурсов, высокой степени личной вовлеченности руководителей и повышенной ответственности за устойчивость бизнеса. В этой связи лидерские качества менеджеров приобретают значение одного из ключевых управленческих ресурсов, обеспечивающих адаптацию организаций к изменяющимся условиям и поддержание их долгосрочной устойчивости.

Исследования последних десятилетий сформировали значительный массив научных работ, посвященных анализу лидерства в сложных и

нестабильных организационных контекстах, трансформации управленческих ролей и расширению представлений о лидерских функциях в современных организациях (Uhl-Bien *et al.*, 2007; Yukl, 2012). Вместе с тем преобладающая часть данных исследований ориентирована на описание лидерских стилей, поведенческих характеристик и контекстных факторов лидерства, тогда как вопросы методологического обеспечения исследования лидерских качеств в условиях неопределенности остаются недостаточно систематизированными, особенно применительно к сегменту малого и среднего бизнеса.

Особую значимость данная проблематика приобретает в условиях управленческой практики МСБ, для которой характерны высокая степень персонализации управленческих решений, совмещение стратегических и операционных функций и повышенная эмоциональная нагрузка на руководителей. В таких условиях лидерство выступает не только как инструмент управления персоналом, но и как фактор поддержания управленческой устойчивости и снижения рисков профессионального выгорания (Maslach, Schaufeli & Leiter, 2001; Demerouti *et al.*, 2001). При этом в существующих исследованиях феномены лидерских качеств и профессионального выгорания, как правило, анализируются раздельно, без выстраивания целостной методологической логики их взаимосвязи в условиях неопределенной управленческой среды.

Современные исследования лидерства все чаще демонстрируют смещение акцента от формального анализа управленческих ролей и компетенций к изучению внутренних ресурсов личности, механизмов саморегуляции и адаптивного управленческого поведения. В работах зарубежных авторов подчеркивается значение развития осознанности, эмоциональной регуляции и способности к обучению как факторов лидерской эффективности в условиях неопределенности и повышенной управленческой нагрузки (Day *et al.*, 2014; Boyatzis, 2018; Hannah *et al.*, 2011; Harms *et al.*, 2017). В данном контексте особое значение приобретают методологические решения, основанные на сочетании количественных и качественных методов исследования, позволяющих учитывать как измеряемые параметры лидерских качеств, так и субъективный управленческий опыт менеджеров. В ряде исследований, выполненных в русскоязычном научном пространстве, подчеркивается связь личностных ценностей руководителей и особенностей само-

презентации с управленческим поведением и восприятием лидерства в организации (Pikuleva, 2014).

Несмотря на наличие отдельных исследований, посвященных управленческим компетенциям и лидерству, в научной литературе по-прежнему отсутствует целостный методологический подход к исследованию лидерских качеств менеджеров малого и среднего бизнеса с учетом условий неопределенности и связанных с ними рисков профессионального выгорания. Это определяет необходимость методологического обоснования исследовательской рамки, обеспечивающей согласованность теоретического анализа, эмпирического исследования и последующей управленческой интерпретации результатов.

Объектом настоящего исследования является управленческая деятельность менеджеров малого и среднего бизнеса в условиях неопределенности.

Предметом исследования выступают лидерские качества менеджеров малого и среднего бизнеса и методологические подходы к их исследованию в контексте управленческой устойчивости и профилактики профессионального выгорания.

Цель исследования заключается в обосновании методологического подхода к исследованию лидерских качеств менеджеров малого и среднего бизнеса в условиях неопределенности, ориентированного на анализ управленческой устойчивости и рисков профессионального выгорания. Для достижения поставленной цели предполагается решение следующих задач: анализ теоретических подходов к исследованию лидерства в условиях неопределенной управленческой среды, выявление методологических ограничений существующих исследований применительно к сегменту малого и среднего бизнеса, обоснование выбора исследовательского дизайна, сочетающего количественные и качественные методы, формирование методологической рамки исследования лидерских качеств менеджеров малого и среднего бизнеса.

Методологическую основу исследования составляют системный и междисциплинарный подходы, а также методы теоретического анализа, синтеза и концептуального моделирования. В качестве рабочей гипотезы выдвигается предположение о том, что использование смешанного методологического подхода позволяет более полно и адекватно исследовать лидерские

качества менеджеров малого и среднего бизнеса в условиях неопределенности и выявить их роль в обеспечении управленческой устойчивости и профилактике профессионального выгорания.

## Обзор литературы

Исследования лидерства в условиях неопределенности в последние десятилетия развиваются в контексте усложнения управленческой среды, где усиливаются динамика изменений, нелинейность процессов и неопределенность последствий управленческих решений. Для описания этих условий в управленческой литературе широко применяется рамка VUCA, фиксирующая изменчивость (*volatility*), неопределенность (*uncertainty*), сложность (*complexity*) и неоднозначность (*ambiguity*) (Snowden & Boone, 2007; Bennett & Lemoine, 2014).

Современные исследования также учитывают влияние цифровой трансформации на управленческую деятельность. Цифровые инструменты и алгоритмическая поддержка решений меняют структуру управленческой нагрузки и повышают требования к способности руководителя адаптироваться к ускорению процессов и информационной насыщенности. В этом контексте технологическая среда рассматривается как фактор, усиливающий значимость лидерских качеств в условиях неопределенности (Lin, 2024).

В последние годы параллельно обсуждается рамка BANI – хрупкость (*brittleness*), тревожность (*anxiety*), нелинейность (*nonlinearity*), когнитивная непрозрачность управленческой среды (*incomprehensibility*), которая акцентирует не столько «быструю изменчивость» среды, сколько ее хрупкость, рост тревожности, нелинейность эффектов и снижение объяснимости происходящего. В академической дискуссии BANI рассматривается как описательная модель новой управленческой реальности, где системы могут сохранять видимую устойчивость, но демонстрируют резкие сбои при нагрузке, а менеджеры вынуждены действовать в ситуации повышенного эмоционального давления и слабой предсказуемости (Yurchenko, 2023; Jain & Kondayya, 2023).

Классическая линия исследований лидерства опиралась на поведенческие и стилевые подходы, в рамках которых лидерство объяснялось через устойчивые модели влияния руководителя. Наиболее распространенной является концепция трансформационного и транзакцион-

ного лидерства, продемонстрировавшая связь лидерского поведения с эффективностью и вовлеченностью персонала (Bass, 1990). Однако в условиях высокой неопределенности стилевые модели оказываются недостаточными: они фиксируют «каким лидер является» или «как он действует», но слабее объясняют, как руководитель принимает решения при неполной информации, конфликтующих сигналах и изменяющихся правилах игры (Yukl, 2012). Вместе с тем в современной дискуссии подчеркивается, что ряд «нормативных» моделей лидерства (в том числе аутентичное лидерство) имеет концептуальные ограничения и неоднозначную эмпирическую подтверждаемость, что особенно проявляется в условиях высокой неопределенности (Gardner *et al.*, 2021). Эмпирические исследования также демонстрируют связь аутентичного лидерства с моральной смелостью и просоциальным поведением сотрудников, что расширяет понимание лидерства как фактора организационной устойчивости в условиях неопределенности (Hannah *et al.*, 2011).

В ответ на эти ограничения усилились процессуальные и контекстно-ориентированные подходы. В рамках *complexity leadership theory* лидерство трактуется не как набор стабильных характеристик, а как динамический процесс, возникающий во взаимодействии руководителя, организационного контекста и внешней среды (Uhl-Bien *et al.*, 2007). Такая перспектива продуктивна для VUCA/BANI-среды: она переносит внимание с «универсальных» лидерских качеств на механизмы адаптации и координации внутри системы. Вместе с тем остается методологическая проблема: значительная часть работ сохраняет концептуальную силу, но недостаточно операционализована с точки зрения процедур измерения и воспроизводимых исследовательских дизайнов.

Отдельное направление исследований рассматривает лидерство как развиваемую способность, включающую когнитивные, поведенческие и эмоционально-регуляторные компоненты. В этой логике ключевыми становятся процессы самоуправления, осознанного изменения управленческого поведения и формирования устойчивых управленческих навыков (Day, 2000; Neck & Houghton, 2006). Для неопределенной среды это принципиально: управленческая эффективность все чаще связывается не со «стилем» как таковым, а со способностью руководителя регулировать внимание, эмоциональные реакции и темп

решений, сохраняя управляемость действий под давлением и неопределенностью контекста.

Параллельно в научной литературе развивается проблематика профессионального выгорания руководителей и менеджеров. Ресурсные модели подчеркивают, что устойчивость профессиональной деятельности определяется балансом между требованиями среды и доступными личностными ресурсами; нарушение этого баланса ведет к эмоциональному истощению и снижению эффективности (Maslach *et al.*, 2001; Demerouti *et al.*, 2001). Теория сохранения ресурсов дополняет эту рамку, рассматривая личностные и управленческие ресурсы как фактор защиты от хронического стресса и выгорания (Hobfoll, 1989). В VUCA/BANI-среде этот подход особенно релевантен: неопределенность воздействует не только как дефицит информации, но и как постоянная эмоциональная нагрузка, влияющая на качество решений и устойчивость управленческого поведения.

Современные исследования все чаще сближают темы лидерства, устойчивости и благополучия, показывая, что управленческая эффективность в нестабильной среде связана с внутренними ресурсами, вовлеченностью и осмысленным управлением собственной деятельностью (Schaufeli *et al.*, 2002). В работах последних лет подчеркивается, что в условиях кризисной и высоко неопределенной среды возрастает значение адаптивного и ответственного лидерства, способного сочетать управленческую решительность с вниманием к человеческим и организационным ограничениям. При этом эффективность лидерских решений зависит не только от компетенций в «жестком» смысле, но и от способности управлять динамикой доверия, смысла и психологической устойчивости команды (Antonakis, 2021).

Практико-ориентированная линия исследований дополняет теоретические модели через инструменты, приближающие анализ лидерства к реальным управленческим ситуациям. В частности, развиваются подходы, использующие моделирование и симуляцию сложных управленческих контекстов как средство диагностики и развития адаптивных стратегий (Buzády, 2017; Almeida & Buzády, 2022). Это направление важно методологически: оно позволяет фиксировать не декларативные установки, а способы действия и рефлексии управленца в ситуациях неопределенности, что согласуется с задачей исследования лидерства как динамического ресурса.

Таким образом, при наличии значительного массива исследований сохраняется методологический разрыв между теориями лидерства в условиях неопределенности, измерением лидерских качеств и ресурсными моделями профессионального выгорания. Для сегмента малого и среднего бизнеса данный разрыв проявляется особенно отчетливо, поскольку управленческие решения принимаются при ограниченных ресурсах и высокой персональной ответственности. Следовательно, актуальной задачей становится методологическое обоснование интегрированного подхода, который позволяет совместно анализировать лидерские качества, управленческую устойчивость и риски выгорания с учетом логики VUCA/BANI-среды и управленческого контекста МСБ (Uhl-Bien *et al.*, 2007; Yukl, 2012; Yurchenko, 2023).

### Методология

В основе методологии исследования лежит представление о лидерстве как о развиваемом управленческом ресурсе, формирующегося во взаимодействии индивидуальных характеристик руководителя, управленческого поведения и условий неопределенной внешней среды. В рамках данного подхода лидерские качества рассматриваются не как статичный набор личностных черт, а как совокупность когнитивных, поведенческих и эмоционально-регуляторных механизмов, поддающихся целенаправленному развитию и трансформации в процессе управленческой деятельности (Day, 2000; Yukl, 2012). При этом в настоящей работе условия внешней среды понимаются широко и включают, помимо институциональных и рыночных факторов, также технологический (цифровой) контекст управленческой деятельности.

Исследовательский вопрос формулируется следующим образом: каким образом может быть выстроен методологически обоснованный подход к исследованию лидерских качеств менеджеров малого и среднего бизнеса в условиях неопределенности, обеспечивающий анализ управленческой устойчивости и рисков профессионального выгорания?

В качестве методологического предположения принимается позиция о том, что применение смешанного исследовательского дизайна, сочетающего количественные и качественные методы анализа, позволяет более полно выявить особенности лидерских качеств менеджеров ма-

лого и среднего бизнеса и их роль в обеспечении управленческой устойчивости и профилактике профессионального выгорания в условиях неопределенности.

В качестве общей методологической рамки исследования выбран смешанный исследовательский дизайн (mixed methods), объединяющий количественные и качественные методы сбора и анализа данных. Выбор данного подхода обусловлен необходимостью, с одной стороны, выявить статистически значимые взаимосвязи между лидерскими качествами, управленческой устойчивостью и субъективным восприятием неопределенности, а с другой – проанализировать управленческий опыт и практики адаптивного лидерского поведения в реальных условиях деятельности менеджеров малого и среднего бизнеса (Boyatzis, 2006; Creswell & Plano Clark, 2011).

Методологический дизайн исследования включает следующие этапы:

**1. теоретико-методологический этап**, направленный на анализ зарубежных исследований лидерства, управленческой устойчивости и профессионального выгорания, а также формирование интегрированной методологической рамки исследования;

**2. количественный этап**, ориентированный на эмпирическую диагностику лидерских качеств, психологической устойчивости и восприятия неопределенности;

**3. качественный этап**, предполагающий углубленный анализ управленческого опыта, практик принятия решений и адаптивного лидерского поведения;

**4. интеграционный этап**, предусматривающий сопоставление и интерпретацию результатов количественного и качественного анализа с целью формирования целостных управленческих выводов.

Количественная часть исследования реализуется посредством онлайн-анкетирования менеджеров малого и среднего бизнеса с использованием стандартизированных и валидированных психометрических инструментов. Анкетирование направлено на измерение ключевых компонентов исследуемой методологической модели, включая саморегуляцию, проактивное управление рабочими задачами, вовлеченность, эмоциональный интеллект, психологическую устойчивость и субъективное восприятие неопределенности.

В развитие данного подхода в рамках последующей эмпирической апробации методологической рамки допускается интеграция отдель-

ных цифровых инструментов сбора и фиксации управленческих данных (например, структурированные цифровые дневники управленческих решений, элементы мониторинга управленческой нагрузки и временных затрат, платформенные решения для фиксации управленческих практик в динамике). При этом в настоящей статье цифровые инструменты рассматриваются как инструментальная среда и перспективное направление расширения диагностического блока исследования, тогда как базовая измерительная часть сохраняется на основе валидированных психометрических шкал в сочетании с качественными методами анализа управленческого опыта.

В исследовании используются следующие инструменты: Revised Self-Leadership Questionnaire (RSLQ); Job Crafting Scale; Flow State Scale-2 (FSS-2), адаптированная к управленческому контексту; Wong and Law Emotional Intelligence Scale (WLEIS), дополненная авторской шкалой управления эмоциональным состоянием других людей; Brief Resilience Scale (BRS); Utrecht Work Engagement Scale (UWES-9); а также авторская шкала восприятия неопределенности, разработанная в логике BANI-подхода. Авторская шкала рассматривается как рабочий диагностический инструмент, подлежащий последующей статистической проверке и валидации в рамках следующего этапа исследования.

Выбор данных инструментов обусловлен их широкой апробацией в международных исследованиях лидерства и организационного поведения, а также их концептуальным соответствием задачам настоящего исследования (Maslach *et al.*, 2001; Demerouti *et al.*, 2001; Schaufeli *et al.*, 2002). Включение авторской шкалы восприятия неопределенности основано на логике BANI-подхода, рассматривающего современную управленческую среду как хрупкую, тревожную, нелинейную и непостижимую. Такой подход по-

зволяет сместить акцент с объективных характеристик среды на субъективное управленческое переживание неопределенности, что является принципиально важным при анализе управленческой устойчивости и рисков профессионального выгорания менеджеров малого и среднего бизнеса.

Целевая выборка количественного этапа включает менеджеров малого и среднего бизнеса с управленческим стажем не менее двух лет. Планируемый объем выборки составляет не менее 200 респондентов, что обеспечивает достаточную статистическую мощность для проверки выдвинутых гипотез.

Анализ количественных данных предполагает расчет показателей надежности шкал, применение методов описательной статистики, корреляционного и регрессионного анализа, а также факторного анализа для проверки структурной валидности используемых инструментов.

Качественная часть исследования направлена на углубленный анализ управленческого опыта и практик лидерского поведения в условиях неопределенности. В рамках данного этапа используются полуструктурированные глубинные интервью и фокус-групповые обсуждения. Качественные данные анализируются с применением тематического и контент-анализа (Braun & Clarke, 2006).

Интеграция количественных и качественных данных осуществляется на этапе интерпретации результатов и направлена на сопоставление статистических закономерностей с управленческим опытом респондентов, что позволяет обеспечить методологическую согласованность исследования и сформировать практико-ориентированные управленческие рекомендации (Hobfoll, 1989).

Для наглядного сопоставления задач исследования и используемых методов их реализации методологический инструментарий обобщен в таблице 1.

**Таблица 1**

*Соответствие методов задачам исследования*

Элемент исследования	Исследовательская задача	Используемые методы и инструменты	Аналитический результат
Диагностика лидерских качеств	Выявление ключевых компонентов лидерских качеств в условиях неопределенности	Анкетирование (RSLQ, WLEIS, BRS, UWES-9, Job Crafting Scale, FSS-2)	Определение устойчивых управленческих паттернов и индивидуальных различий

Продолжение таблицы

Элемент исследования	Исследовательская задача	Используемые методы и инструменты	Аналитический результат
Анализ восприятия неопределенности	Оценка субъективного восприятия нестабильной управленческой среды	Авторская шкала восприятия неопределенности (BANI-логика)	Выявление связи между восприятием неопределенности и лидерскими характеристиками
Анализ управленческого опыта	Изучение практик принятия решений и саморегуляции	Полуструктурированные глубинные интервью	Раскрытие механизмов адаптивного управленческого поведения
Анализ коллективных представлений	Выявление барьеров и условий развития лидерских качеств	Фокус-групповые обсуждения	Интерпретация групповых управленческих установок и контекстов
Интеграция данных	Формирование целостной методологической интерпретации	Смешанный анализ (mixed methods)	Обоснование управленческих выводов и практических рекомендаций
<i>Примечание:</i> составлено авторами на основе источников (Boyatzis, 2006; Braun & Clarke, 2006; Creswell & Plano Clark, 2011)			

Таким образом, предложенная методология обеспечивает комплексное исследование лидерских качеств менеджеров малого и среднего бизнеса в условиях неопределенности, объединяя диагностический и интерпретационный уровни анализа и создавая эмпирическую основу для последующей апробации методологического подхода в управленческой практике.

### Результаты и обсуждение

Проведенный теоретико-методологический анализ свидетельствует о наличии устойчивых методологических ограничений в существующих подходах к изучению лидерства в условиях неопределенности, проявляющихся как на уровне теоретических моделей, так и на уровне исследовательских дизайнов. Анализ научных публикаций показывает, что значительная часть работ фокусируется либо на описании лидерских стилей и поведенческих характеристик руководителей либо на изучении отдельных психологических параметров, без учета целостной логики управленческой деятельности и специфики управленческого контекста малого и среднего бизнеса (Bass, 1990; Yukl, 2012). В результате лидерство нередко трактуется как абстрактная характеристика личности, слабо связанная с реальными процессами принятия управленческих решений и условиями функционирования организации.

В ходе анализа также уточнен характер неопределенности, с которой сталкиваются менеджеры малого и среднего бизнеса. Установлено, что ключевой управленческий вызов связан не

столько с дефицитом знаний или формальных управленческих компетенций, сколько с необходимостью принятия решений в условиях высокой вариативности, неполноты и противоречивости информации, а также повышенного эмоционального давления. Данные характеристики управленческой среды соотносятся с логикой VUCA- и BANI-подходов, в рамках которых неопределенность рассматривается как сочетание нестабильности, хрупкости, тревожности и нелинейности организационных процессов (Snowden & Boone, 2007; Bennett & Lemoine, 2014). Это указывает на ограниченность методологических подходов, ориентированных исключительно на измерение формальных компетенций, и требует смещения исследовательского фокуса в сторону анализа механизмов адаптации, саморегуляции и переработки управленческого опыта.

Дополнительно следует отметить, что цифровая трансформация управленческой среды влияет не только на доступность инструментов поддержки решений, но и на структуру управленческой нагрузки. Ускорение коммуникаций, рост объема входящей информации и необходимость постоянной фильтрации сигналов усиливают когнитивные и эмоциональные требования к руководителю и тем самым повышают значимость лидерских качеств как ресурса управленческой устойчивости. В данном смысле цифровая среда выступает не только фактором «упрощения» процессов, но и источником новых рисков перегрузки, которые важно учитывать в логике профилактики профессионального выгорания.

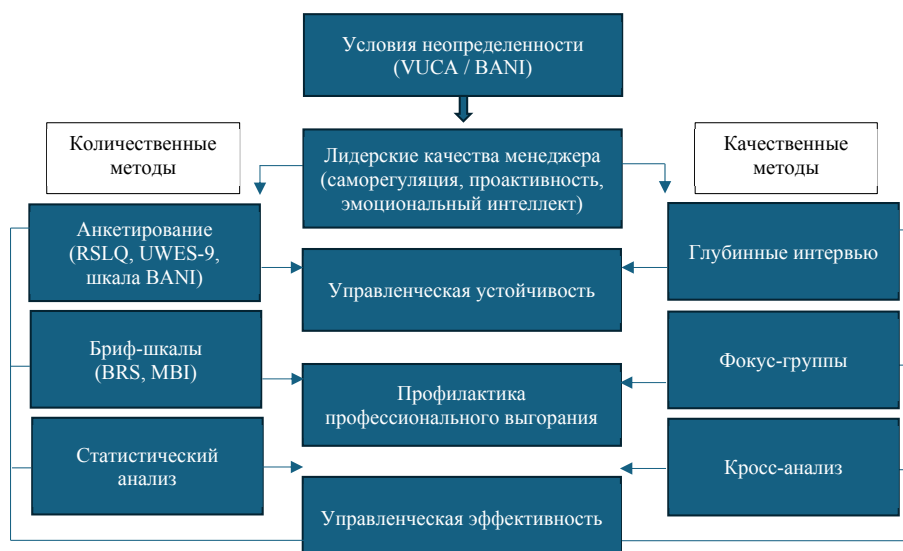
Одним из ключевых результатов исследования стало обоснование целесообразности рассмотрения лидерских качеств как многомерной системы управленческих ресурсов, включающей саморегуляцию, проактивное формирование рабочих задач, управление вниманием и эмоциональными состояниями, а также поддержание устойчивой вовлеченности в профессиональную деятельность (Day, 2000; Neck & Houghton, 2006). В отличие от традиционных стилевых моделей лидерства, данный подход позволяет анализировать лидерство как динамический и развиваемый процесс, встроенный

в конкретные управленческие ситуации и обусловленный условиями неопределенной внешней среды.

Обобщенная методологическая логика исследования представлена на рисунке 1, отражающей взаимосвязь условий неопределенности, лидерских качеств, управленческой устойчивости и профилактики профессионального выгорания. Схема демонстрирует место количественных и качественных методов в исследовательском дизайне и подчеркивает их взаимодополняющий характер, обеспечивающий целостность аналитической рамки.

**Рисунок 1**

*Методологическая логика исследования*



*Примечание:* составлено авторами на основе источников (Day, 2000; Boyatzis, 2006; Creswell & Plano Clark, 2011)

Обоснование смешанного исследовательского дизайна в рамках настоящего исследования является следствием выявленных ограничений одноуровневых методологических подходов. Количественные методы позволяют операционализировать ключевые компоненты лидерских качеств и выявить устойчивые взаимосвязи между ними, однако не раскрывают механизмов их реализации в конкретных управленческих ситуациях (Maslach *et al.*, 2001; Demerouti *et al.*, 2001). Качественные методы, в свою очередь, обеспечивают доступ к субъективным интерпретациям управленческого опыта, но без количественной опоры остаются ограниченными с точки зрения

обобщаемости результатов (Braun & Clarke, 2006). Интеграция количественных и качественных данных позволяет перейти от фиксации корреляционных связей к анализу механизмов формирования управленческой устойчивости.

Логика соотнесения диагностируемых компонентов лидерских качеств с управленческой устойчивостью и рисками профессионального выгорания представлена в таблице 2. Она демонстрирует, каким образом отдельные элементы лидерского поведения интерпретируются в контексте управленческих последствий и ограничений, а также обеспечивает связь между результатами диагностики и практикой управления.

**Таблица 2**

Логика методологического подхода исследования

Элемент исследования	Методологический фокус	Используемые инструменты	Управленческая интерпретация
Лидерские качества	Саморегуляция, проактивность	RSLQ, Job Crafting Scale	Управление собой и управленческими задачами
Управленческая устойчивость	Вовлеченность, резильентность	UWES-9, Brief Resilience Scale	Способность поддерживать эффективность в условиях неопределенности
Эмоциональный компонент	Эмоциональный интеллект	WLEIS, авторская шкала	Управление собственными эмоциями и эмоциональным состоянием команды
Неопределенность	Субъективное восприятие среды	Авторская шкала BANI	Интерпретация и переработка управленческих рисков
Профессиональное выгорание	Риск и профилактика	Индикаторы выгорания	Управленческие последствия и ограничения

*Примечание:* составлено авторами на основе источников (Day, 2000; Boyatzis, 2006; Yukl, 2012; Hobfoll, 1989; Schaufeli *et al.*, 2002; Bennett & Lemoine, 2014)

Особое значение в рамках исследования приобретает интеграция проблематики лидерства и профессионального выгорания. В ресурсных моделях выгорания подчеркивается, что устойчивость профессиональной деятельности определяется балансом между требованиями среды и доступными личностными и управленческими ресурсами (Hobfoll, 1989). Проведенный теоретико-методологический анализ позволяет рассматривать лидерские качества не как фактор риска или следствие выгорания, а как активный управленческий ресурс, способный снижать воспринимаемую неопределенность и перераспределять управленческую нагрузку. Такой подход расширяет интерпретационные возможности существующих моделей выгорания и усиливает их прикладную направленность (Schaufeli *et al.*, 2002).

Дополнительным результатом исследования стало обоснование включения в методологию инструментов, ориентированных на моделирование

управленческого опыта и развитие адаптивных стратегий лидерского поведения. Современные исследования указывают, что развитие лидерских качеств наиболее эффективно в условиях, приближенных к реальным управленческим ситуациям, требующим принятия решений, эмоциональной вовлеченности и последующей рефлексии их последствий (Buzády, 2017; Almeida & Buzády, 2022). Включение подобных инструментов в исследовательский дизайн усиливает прикладной потенциал методологии и создает основу для разработки программ управленческого развития.

Структурная роль предложенной методологической рамки в логике исследования представлена в таблице 3, отражающей согласованность теоретического анализа, эмпирического исследования и управленческой интерпретации результатов. Методологический подход при этом выполняет системообразующую функцию, обеспечивая целостность исследовательской логики.

**Таблица 3**

Структурная роль методологической рамки в логике исследования

Этап исследования	Функция методологической рамки
Теоретический анализ	Операционализация теоретических положений лидерства в условиях неопределенности
Методологическое проектирование	Формирование универсальной исследовательской рамки и выбор инструментов анализа
Эмпирическое исследование	Обеспечение согласованности количественных и качественных методов
Аналитическая интерпретация	Интеграция эмпирических данных и управленческого опыта
Практическая реализация	Основа для разработки прикладных решений и программ развития лидерства

*Примечание:* составлено авторами на основе источников (Creswell & Plano Clark, 2011; Yin, 2018; Boyatzis, 2006)

Таким образом, результаты исследования фиксируют переход от фрагментарных моделей анализа лидерства к целостной исследовательской рамке, в которой лидерские качества рассматриваются как интегрированный управленческий ресурс, формирующий управленческую устойчивость в условиях неопределенности. В отличие от исследований, ориентированных преимущественно на стилевые характеристики или отдельные психологические параметры, предложенный подход обеспечивает согласование теоретических положений, исследовательских процедур и управленческой интерпретации результатов, создавая основу для последующего эмпирического анализа и разработки практико-ориентированных решений в сфере развития лидерских качеств менеджеров малого и среднего бизнеса.

### **Заключение**

Целью настоящего исследования являлось обоснование методологического подхода к исследованию лидерских качеств менеджеров малого и среднего бизнеса в условиях неопределенности, ориентированного на анализ управленческой устойчивости и рисков профессионального выгорания. Для достижения поставленной цели был использован системный и междисциплинарный подход, а также смешанный исследовательский дизайн, сочетающий количественные и качественные методы анализа.

Предложенная методологическая рамка позволяет рассматривать лидерство как многомерный управленческий ресурс, проявляющийся не только в поведенческих характеристиках руководителя, но и в процессах саморегуляции, принятия управленческих решений, переработки управленческого опыта и взаимодействия с неопределенной управленческой средой. Показано, что исследование лидерских качеств в условиях VUCA- и BANI-среды требует выхода за рамки одноуровневых исследовательских моделей и использования методологических решений, обеспечивающих согласование теоретических конструкций, эмпирических процедур и управленческой интерпретации данных.

С учетом ускоряющейся цифровизации управленческой среды предложенный методологический подход позволяет учитывать не только структурные характеристики неопределенности, но и технологически опосредованные изменения управленческого контекста, влияю-

щие на когнитивную и эмоциональную нагрузку руководителей.

Ключевым результатом работы стало формирование методологической рамки, интегрирующей анализ лидерских качеств, управленческой устойчивости и профессионального выгорания в единую исследовательскую логику. В отличие от подходов, ориентированных преимущественно на стилевые или отдельные психологические аспекты лидерства, предложенный методологический подход позволяет осуществлять целостный анализ управленческой деятельности менеджеров малого и среднего бизнеса с учетом специфики условий неопределенности.

Предложенный методологический подход вносит вклад в развитие исследований лидерства и управленческого поведения, уточняя представления о роли лидерских качеств как ресурса устойчивости и адаптации организаций в условиях неопределенности. Практическая значимость результатов заключается в возможности их использования при разработке программ управленческого развития, корпоративного обучения и инструментов профилактики профессионального выгорания руководителей малого и среднего бизнеса.

Ограничением представленного исследования является его методологический характер и отсутствие эмпирической проверки в рамках данной публикации. Предложенная авторская шкала BANI и логика интеграции количественных и качественных методов требуют дальнейшей апробации и статистической валидации на репрезентативной выборке менеджеров МСБ. Кроме того, результаты последующего эмпирического этапа могут уточнить вес отдельных конструктов и выявить дополнительные модераторы управленческой устойчивости в условиях цифровой трансформации управленческой деятельности.

Предложенный методологический подход ориентирован на последующую эмпирическую проверку и апробацию в рамках исследований управленческой деятельности менеджеров малого и среднего бизнеса. Перспективы дальнейших исследований связаны с эмпирической проверкой предложенного методологического подхода на расширенных выборках, уточнением взаимосвязей между отдельными компонентами лидерских качеств и управленческой устойчивости, а также адаптацией разработанной исследовательской рамки к различным отраслевым и региональным контекстам.

### Благодарность, конфликт интересов

Авторы выражают благодарность ТОО «ЕсоProf KZ» за организационную и информационную поддержку исследования.

Финансирование исследования и публикации статьи осуществлялось при поддержке ТОО «ЕсоProf KZ».

Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов, способного повлиять на результаты исследования и их интерпретацию.

При подготовке данной работы автор использовал DeepL Translator для перевода и языковой адаптации отдельных фрагментов текста, а также Zotero – для управления библиографическими данными и корректного оформления ссылок. После использования этого инструмента/сервиса автор просмотрел и отредактировал содержимое по мере необходимости и несет полную ответственность за содержание публикации.

### References

- Almeida, F., Buzady, Z. (2022). Development of soft skills competencies through the use of FLIGBY. *Technology, Pedagogy and Education*, 31(4), 417–430. <https://doi.org/10.1080/1475939X.2022.2058600>
- Antonakis, J. (2021). *Leadership to defeat COVID-19*. *Group Processes & Intergroup Relations*, 24(2), 210–215. <https://doi.org/10.1177/1368430220981418>
- Bass, B. M. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, 18(3), 19–31. [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(90\)90061-S](https://doi.org/10.1016/0090-2616(90)90061-S)
- Bennett, N., Lemoine, G. J. (2014). What a difference a word makes: Understanding threats to performance in a VUCA world. *Business Horizons*, 57(3), 311–317. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2014.01.001>
- Boyatzis, R. E. (2006). An overview of intentional change from a complexity perspective. *Journal of Management Development*, 25(7), 607–623. <https://doi.org/10.1108/02621710610678445>
- Boyatzis, R. E. (2018). The behavioral level of emotional intelligence and its measurement. *Frontiers in Psychology*, 9, 1438. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2018.01438>
- Braun, V., Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77–101. <https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>
- Buzády, Z. (2017). Flow, leadership and serious games – a pedagogical perspective. *World Journal of Science, Technology and Sustainable Development*, 14(2/3), 204–217. <https://doi.org/10.1108/WJSTSD-05-2016-0035>
- Day, D. V. (2000). Leadership development: A review in context. *The Leadership Quarterly*, 11(4), 581–613. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(00\)00061-8](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(00)00061-8)
- Day, D. V., Fleenor, J. W., Atwater, L. E., Sturm, R. E., McKee, R. A. (2014). Advances in leader and leadership development: A review of 25 years of research and theory. *The Leadership Quarterly*, 25(1), 63–82. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2013.11.004>
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 499–512. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.499>
- Creswell, J. W., Plano Clark, V. L. (2011). *Designing and conducting mixed methods research* (2nd ed.). Sage Publications.
- Gardner, W. L., Karam, E. P., Alvesson, M., Einola, K. (2021). Authentic leadership theory: The case for and against. *The Leadership Quarterly*, 32(6), 101495. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2021.101495>
- Hannah, S. T., Avolio, B. J., Walumbwa, F. O. (2011). Relationships between authentic leadership, moral courage, and ethical and pro-social behaviors. *Business Ethics Quarterly*, 21(4), 555–578. <https://doi.org/10.5840/beq201121436>
- Harms, P. D., Credé, M., Tynan, M., Leon, M., Jeung, W. (2017). Leadership and stress: A meta-analytic review. *The Leadership Quarterly*, 28(1), 178–194. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2016.10.006>
- Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. *American Psychologist*, 44(3), 513–524. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.44.3.513>
- Jain, A., Kondayya, A. (2023). Leader development: How “leaders in the making” manage uncertainties. *IIMB Management Review*, 35(1), 82–89. <https://doi.org/10.1016/j.iimb.2023.03.001>
- Lin, Q. (2024). Digital leadership: A systematic literature review and future research agenda. *European Journal of Innovation Management*, 28(6), 2469–2493. <https://doi.org/10.1108/EJIM-07-2023-0522>
- Madanchian, M., Taherdoost, H., Vincenti, M., Mohamed, N. (2024). Transforming leadership practices through artificial intelligence. *Procedia Computer Science*, 235, 2101–2111. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2024.04.199>
- Maslach, C., Schaufeli, W. B., Leiter, M. P. (2001). Job burnout. *Annual Review of Psychology*, 52, 397–422. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.52.1.397>
- Montani, F., Dagenais-Desmarais, V. (2018). Unravelling the relationship between role overload and organizational citizenship behaviour: A test of mediating and moderating effects. *European Management Journal*, 36(6), 757–768. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2018.03.001>
- Neck, C. P., Houghton, J. D. (2006). Two decades of self-leadership theory and research: Past developments, present trends, and future possibilities. *Journal of Managerial Psychology*, 21(4), 270–295. <https://doi.org/10.1108/02683940610663097>
- OECD. (2021). *The digital transformation of SMEs*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/dbd9256a-en>

- Pikuleva, O. A. (2014). Vzaimosvyaz lichnostnykh tsennostey i taktik samoprezentatsii rukovoditeley: gendernye aspekty [Relationship between personal values and self-presentation tactics of managers: Gender aspects]. *Tsennosti i smysly*, (2), 59–64.
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V., Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3, 71–92. <https://doi.org/10.1023/A:1015630930326>
- Snowden, D. J., Boone, M. E. (2007). A leader's framework for decision making. *Harvard Business Review*, 85(11), 68–76.
- Uhl-Bien, M., Marion, R., McKelvey, B. (2007). Complexity leadership theory: Shifting leadership from the industrial age to the knowledge era. *The Leadership Quarterly*, 18(4), 298–318. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2007.04.002>
- Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications: Design and methods* (6th ed.). Sage Publications.
- Yukl, G. (2012). *Leading in organizations* (8th ed.). Pearson Education.
- Yurchenko, N. A. (2023). Review of Jamais Cascio's article "Facing the age of chaos". *New Psychological Research*, (4), 8–17.

**Сведения об авторах:**

*Индира Уразбаевна Нуртаканова (корреспондирующий автор) – докторант DBA, Высшая школа бизнеса, Алматы Менеджмент Университет, Executive MBA (Алматы Казахстан, e-mail: i\_nurtakanova@mail.ru).*

*Оксана Анатольевна Пикулёва – доктор психологических наук, профессор Высшей школы менеджмента Санкт-Петербургского государственного университета (Санкт-Петербург, Российская Федерация, e-mail: Opikuleva@inbox.ru).*

**Information about authors:**

*Indira Nurtakanova (corresponding author) – DBA Doctoral Candidate, Graduate School of Business, Almaty Management University, Executive MBA (Almaty, Kazakhstan, e-mail: i\_nurtakanova@mail.ru).*

*Oksana Pikuleva – Doctor of Psychological Sciences, Professor at the Graduate School of Management of St. Petersburg State University (Saint Petersburg, Russian Federation, e-mail: Opikuleva@inbox.ru).*

**Авторлар туралы мәлімет:**

*Индира Уразбаевна Нуртаканова (корреспондент-автор) – DBA докторанты, Жогары бизнес мектебі, Алматы Менеджмент Университеті, Executive MBA (Алматы, Қазақстан, e-mail: i\_nurtakanova@mail.ru).*

*Оксана Анатольевна Пикулёва – психология ғылымдарының докторы, Санкт-Петербург мемлекеттік университетінің Жогары менеджмент мектебінің профессоры (Санкт-Петербург, Ресей Федерациясы, e-mail: Opikuleva@inbox.ru).*

*Поступила: 29 января 2026 год*

*Принята: 20 марта 2026 год*