

Научная статья
УДК 159.9
DOI: 10.20323/1813-145X-2026-1-148-207
EDN: SXSXSE

**Разработка ранжированного перечня профессионально важных качеств
на основе применения экспертных оценок**

**Дмитрий Алексеевич Кулагин¹, Леонид Давидович Сыркин²,
Дмитрий Владимирович Лукашенко³**

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

²Доктор психологических наук, доцент, профессор кафедры педагогики и медицинской психологии, Первый Московский государственный медицинский университет имени И. М. Сеченова. 119048, г. Москва, ул. Трубецкая, 8/2

³Доктор психологических наук, профессор кафедры психологии, Университет мировых цивилизаций им. В. В. Жириновского. 119049, г. Москва, Ленинский проспект, 1/2, корп. 1

¹fein0@yandex.ru, <https://orcid.org/0009-0009-4114-9294>

²syrkinld@mail.ru, <https://orcid.org/0000-0001-8279-7911>

³dim-mail-ru@mail.ru, <https://orcid.org/0000-0002-0045-6062>

Аннотация. Статья посвящена построению ранжированного перечня профессионально важных качеств (ПВК) будущих менеджеров на основе формализованной процедуры экспертных оценок и последующей статистической верификации. Экспертная панель из 12-ти специалистов по управлению персоналом и подготовке управленцев оценила 34 качества (22 позитивных и 12 риск-маркерных) по десятибалльной шкале. Получено «ядро ПВК» из десяти приоритетных качеств: ответственность (медиана 10,0), стратегическое мышление (9,0), этичность, самоконтроль, надёжность, планирование и организованность, лидерство (все – 8,5), честность, обучаемость и коммуникабельность (все – 8,0). Среди наименее допустимых черт выделены низкий самоконтроль, неэтичность и агрессивность / грубость; далее – высокомерие / упрямство и эмоциональная нестабильность. На основании ранга предложен прикладной психодиагностический пакет из шести методик, охватывающий пять блоков ПВК (когнитивно-аналитический, коммуникативно-организационный, лидерский, эмоционально-волевой, ценностно-этический) и пригодный для группового применения в вузе. Результаты создают основу для учебно-методического проектирования: входного скрининга студентов, выбора модульных интервенций (стресс-менеджмент, командное взаимодействие, управленческие навыки) и мониторинга динамики развития ключевых качеств в управленческих программах. Особое значение имеет возможность дифференцированного подхода: на основе результатов диагностики можно формировать индивидуальные траектории развития, акцентируя внимание на наиболее слабых звеньях профессиональной компетентности. Полученные данные могут быть использованы как в высшем образовании, так и в системе корпоративного обучения и повышения квалификации менеджеров.

Ключевые слова: профессионально важные качества; будущие менеджеры; экспертные оценки; ранжирование; психодиагностика; компетентностный подход; психологическая компетентность

Для цитирования: Кулагин Д. А., Сыркин Л. Д., Лукашенко Д. В. Разработка ранжированного перечня профессионально важных качеств на основе применения экспертных оценок // Ярославский педагогический вестник. 2026. № 1 (148). С. 207–216. <http://dx.doi.org/10.20323/1813-145X-2026-1-148-207>. <https://elibrary.ru/SXSXSE>

Original article

Development of a ranked list of professionally important qualities based on expert assessments**Dmitry A. Kulagin¹, Leonid D. Syrkin², Dmitry V. Lukashenko³**¹Post-graduate student; Zhirinovskiy university of world civilizations. 119049, Moscow, Leninsky ave., 1/2, build. 1²Doctor of psychological sciences, associate professor, professor at department of pedagogy and medical psychology, Sechenov first Moscow state medical university. 119048, Moscow, Trubetskaya st., 8/2³Doctor of psychological sciences, professor at department of psychology, Zhirinovskiy university of world civilizations. 119049, Moscow, Leninsky ave., 1/2, build. 1¹fein0@yandex.ru, <https://orcid.org/0009-0009-4114-9294>²syrkinld@mail.ru, <https://orcid.org/0000-0001-8279-7911>³dim-mail-ru@mail.ru, <https://orcid.org/0000-0002-0045-6062>

Abstract. The article is devoted to constructing a ranked list of professionally important qualities (PIQ) of future managers based on a formalized expert evaluation procedure followed by statistical verification. An expert panel of 12 specialists in personnel management and managerial training assessed 34 qualities (22 positive and 12 risk-marker) using a ten-point scale; aggregation was performed using the median, taking into account the interquartile range (IQR) and the mean value. The consistency of expert opinions was characterized by Kendall's coefficient of concordance ($W \approx 0.20$), while the reliability of median estimates was tested using a bootstrap procedure ($B=2000-5000$; 95% CI). A «core set of PIQ» comprising ten priority qualities was identified: responsibility (median 10.0), strategic thinking (9.0), ethics, self-control, reliability, planning and organizational skills, leadership (all 8.5), honesty, learning ability, and sociability (all 8.0). Among the least acceptable traits, low self-control, lack of ethics, and aggressiveness/rudeness were highlighted, followed by arrogance/stubbornness and emotional instability. Based on the ranking results, an applied psychodiagnostic package of six methods was proposed, covering five PIQ blocks (cognitive-analytical, communicative-organizational, leadership, emotional-volitional, and value-ethical) and suitable for group use in higher education institutions. The findings form the basis for educational design: initial screening of students, selection of modular interventions (stress management, teamwork, managerial skills), and monitoring of the dynamics of key qualities in management programs.

Key words: professionally important qualities; future managers; expert evaluation; ranking; psychodiagnostics; competence-based approach; psychological competence

For citation: Kulagin D. A., Syrkin L. D., Lukashenko D. V. Development of a ranked list of professionally important qualities based on expert assessments. *Yaroslavl pedagogical bulletin*. 2026; (1): 207-216. (In Russ.). <http://dx.doi.org/10.20323/1813-145X-2026-1-148-207>. <https://elibrary.ru/SXSXSE>

Введение

Ускорение изменений в экономике и технологиях делает подготовку будущих менеджеров зависимой не только от освоения предметных знаний, но и от сформированности комплекса профессионально важных качеств (ПВК) как интегрального личностно-делового ресурса. Исследования в области профессиональной подготовки управленцев показывают: конкурентоспособность специалиста в существенной мере определяется уровнем его профессионально-личностных компетенций и индивидуально-психологических характеристик [Катунова, 2016, с. 54]. В системе высшего образования это усиливает запрос на доказательные, операционализованные подходы к выявлению и целенаправленному развитию ПВК, включая активные и модульные форматы обучения взрослых [Терехова, 2016] и методики их формирования у студентов управленческих направлений [Кузнецова 2009, с. 168]. В этих

условиях метод экспертных оценок выступает естественным инструментом интеграции профессиональных суждений и перевода их в формальные ранги и веса для принятия образовательных решений [Данелян, 2015, с. 183].

Несмотря на накопленный массив работ о ПВК менеджеров, сохраняются три ощутимых проблемы. Во-первых, отсутствует единая иерархия ПВК, пригодная для учебно-методического планирования в управленческих программах. Во-вторых, диагностический инструментарий по ряду качеств неравномерен: лучше обеспечены методиками креативность, ответственность, лидерство, склонность к риску, тогда как оценка эмоциональной стабильности/стрессоустойчивости и адаптационного потенциала применяются в кадровой практике существенно реже из-за методических и интерпретационных трудностей. В-третьих, экспертные процедуры, действительно удобные для синтеза мнений специалистов, требуют строгого соблю-

дения формальных правил отбора экспертов и проверки согласованности их суждений; в противном случае риски субъективности и «давления авторитетов» возрастают; аналогичные ограничения выделяются и при оценке психологической компетентности руководителей [Терехова, 2022]. Указанные теоретические и практические проблемы подчеркивают актуальность построения ранжированного перечня ПВК на основе формализованной экспертной процедуры с последующей статистической верификацией.

Изучение профессионально важных качеств менеджеров остается актуальной задачей организационной психологии, что подтверждается значительным числом международных исследований последних лет [Hitka, 2022; Almaamari, 2020]. Систематический обзор Kakemam [Kakemam, 2020], выполненный на основе анализа публикаций 2000–2020 гг., идентифицировал шесть ключевых доменов управленческих компетенций: коммуникация, управление взаимоотношениями, лидерство, профессионализм, знание организационной среды и бизнес-навыки.

Эмоциональный интеллект – как одно из центральных ПВК современных менеджеров – получил обширное эмпирическое подтверждение. Гибридный систематический обзор Coronado-Maldonado и Benítez-Márquez [Coronado-Maldonado..., 2023], охвативший 104 исследования из баз Web of Science и Scopus, продемонстрировал, что 79 % работ носят эмпирический характер, причем наиболее часто применяются шкалы WLEIS (20 %), MSCEIT (15 %) и 5G (14 %). Авторы выявили 17 подкатегорий лидерства, связанных с эмоциональным интеллектом, включая трансформационное лидерство, виртуальное лидерство и эффективность управления командами. Эти данные подчеркивают сложность структуры ПВК и необходимость комплексного подхода к их оценке.

Важным направлением исследований стала дифференциация управленческих компетенций по организационным уровням. Эмпирическое исследование Musavi [Musavi, 2025], проведенное на выборке 120-ти сотрудников с использованием валидированного опросника (α Кронбаха = 0,78), показало существенные различия в приоритетных ПВК для операционных, средних и высших менеджеров. Если для операционного уровня критичны ответственность, командообразование и коммуникативные навыки, то для топ-менеджеров на первый план выходят стратегическое мышление, управление эффек-

тивностью и системное мышление. Эти результаты согласуются с концепцией системогенеза профессиональной деятельности В. Д. Шадрикова [Шадриков, 2007; 1982], согласно которой ПВК формируются не изолированно, а как интегрированная подсистема психологической системы деятельности, причем различные качества развиваются гетерохронно в зависимости от специфики профессиональных задач.

Методологические аспекты оценки лидерских качеств также остаются предметом активных дискуссий. Критический анализ психометрических свойств широко используемого Многофакторного опросника лидерства (MLQ-5X), выполненный Batista-Foguet [Batista-Foguet, 2024] методом конфирматорного факторного анализа на двух независимых выборках, показал, что трансформационное, транзакционное и попустительское лидерство следует рассматривать как формативные, а не рефлексивные конструкты. Это имеет существенные последствия для интерпретации результатов экспертной оценки и подчеркивает важность корректного методологического обоснования процедур диагностики ПВК менеджеров.

Цель исследования – разработать ранжированный перечень ПВК будущих менеджеров (студентов управленческих направлений) на основе формализованной процедуры экспертных оценок и краткой статистической обработки результатов, пригодный для использования в учебно-методическом проектировании и диагностике.

Гипотеза исследования:

1) отбор экспертов по формальным признакам – подтвержденная предметная компетентность, релевантный опыт, независимость интересов и организация заочного/итерационного опроса с ранжированием обеспечат получение устойчивого согласованного ранга ПВК;

2) агрегирование оценок (медиана/среднее, нормировка в удельные веса) и проверка вариативности/согласованности мнений (коэффициент вариации, ранговые процедуры) дадут статистически удовлетворительные показатели качества группового суждения;

3) полученный ранг будет согласован с актуальными требованиями к психологической компетентности руководителя и образовательными условиями её формирования.

Предметная область исследования – профессионально важные качества будущих менеджеров как интегральные личностно-деловые характеристики, обеспечивающие успешность профессиональной подготовки и перспективную конку-

рентоспособность выпускников управленческих направлений.

Методология исследования

Теоретико-методологическую основу исследования составила концепция системогенеза профессиональной деятельности В. Д. Шадрикова [Шадриков, 2010; 1996; 2007], рассматривающая профессионально важные качества как динамическую подсистему психологической системы деятельности. Согласно данному подходу, ПВК не существуют как изолированные свойства личности, а формируются и функционируют как интегрированные компоненты целостной системы профессиональной деятельности, где системообразующую роль играет цель деятельности. Принципиальное значение имеет положение о гетерохронности развития ПВК: различные профессионально важные качества менеджеров (коммуникативные навыки, аналитическое мышление, рефлексивность, стратегическое видение) формируются с разной скоростью и в различные периоды профессионального становления.

Особую роль в структуре ПВК менеджеров, согласно работам А. В. Карпова [Карпов, 2005; 1998; 2004; 2003], играет рефлексивность как психическое свойство, обеспечивающее метасистемный уровень регуляции управленческой деятельности. Карпов выделяет четыре типа рефлексивности в управленческой деятельности: ситуативную (самоконтроль и анализ в текущих ситуациях), ретроспективную (анализ прошлого опыта), проспективную (планирование и прогнозирование) и социальную (понимание позиций и внутреннего мира других людей). Метакогнитивные процессы, согласно концепции Карпова и Скитяевой [Карпов, 2005], функционируют как качественно более высокий уровень психической организации, регулирующий базовые когнитивные процессы, причем в ходе профессионализации структурная согласованность метакогнитивных параметров возрастает, что коррелирует с эффективностью управленческой деятельности.

В качестве метода исследования применялся экспертный опрос, методологическое обоснование которого опирается на современные подходы к оценке управленческих компетенций. Международное Дельфи-исследование Bürkin [Bürkin, 2024], проведенное в пять раундов с участием экспертов из различных секторов, продемонстрировало эффективность консенсусных методов для выявления критических компетенций трансформационного лидерства с детализиро-

ванными поведенческими дескрипторами. В нашем исследовании экспертная оценка позволила выявить не только перечень значимых ПВК, но и их относительную важность, а также связи между различными профессионально важными качествами в структуре деятельности менеджера.

Методика исследования

Экспертная панель. Для проведения исследования была сформирована экспертная группа из 12-ти специалистов в области управления персоналом и подготовки менеджеров. Отбор экспертов производился на основании следующих критериев: значимый практический управленческий опыт (стаж работы руководителем не менее 5–10 лет), высокий академический статус (наличие учёной степени или звания) и активное участие в HR-деятельности (опыт подбора, оценки или обучения персонала). Каждый эксперт заполнил раздел анкеты «Сведения об эксперте», где указывались код (анонимизированное ФИО), общий трудовой стаж и стаж на руководящих должностях, текущая должность, наличие учёной степени/звания, а также принадлежность к профессиональному сообществу. Такой подход обеспечил высокую квалификацию панели и разнообразие перспектив. В состав группы вошли, в частности, HR-специалисты (эксперты в области оценки и развития управленческих кадров) и опытные менеджеры-практики, обеспечивающие понимание повседневной специфики управленческой деятельности. Подобная комбинация позволила сочетать научно-теоретический и практический взгляд на значимость различных качеств.

Процедура оценки. Экспертам был предложен стандартизированный опросник, включающий перечень из 34-х качеств менеджера. Перечень был составлен на основе теоретического анализа литературы и профессиональных стандартов и охватывал все ключевые группы ПВК. Позитивные (ключевые) качества были представлены 22-мя пунктами (№ 1–22), например: стрессоустойчивость, лидерство, стратегическое мышление, коммуникабельность, умение работать в команде, планирование и организованность, адаптивность (гибкость), креативность, эмоциональный интеллект, ответственность, надёжность, дисциплинированность, трудолюбие, честность, этичность (порядочность), решительность, аналитическое и системное мышление, обучаемость, цифровая грамотность, самоконтроль, настойчивость. Негативные (рисковые) качества были перечислены в 12-ти пунктах (№ 23–34), в том числе: импуль-

сивность, эмоциональная нестабильность, нерешительность, склонность к микроменеджменту, высокомерие и упрямство, консерватизм (негибкость), фаворитизм (необъективность), эгоизм, низкий самоконтроль, агрессивность и грубость, замкнутость, непорядочность (неэтичность). Каждое позитивное качество эксперты оценивали по десятибалльной шкале значимости (1 – качество совсем не важно для менеджера, 10 – исключительно важно). Для негативных маркеров оценка интерпретировалась как степень недопустимости: 1 – черта не мешает работе, 10 – качество совершенно недопустимо у руководителя. Эксперты проставляли баллы по каждому пункту и при необходимости могли дополнять анкету отсутствующими, по их мнению, характеристиками.

В сумме 12 экспертов оценили 34 качества – таким образом была получена матрица данных размером 34×12. Для обработки результатов применялся количественный статистический подход. Для каждого качества вычислялись следующие показатели распределения экспертных баллов: медиана, межквартильный размах (IQR), среднее значение, минимум и максимум. Агрегирование и ранжирование проводилось по правилу медиан: чем выше медиана оценки качества – тем выше его место в рейтинге. Если у нескольких качеств медианные оценки совпадали, выше ставилось качество с меньшим IQR (то есть с более высоким локальным согласием экспертов), а при равных показателях дополнительно учитывалось среднее значение. Для проверки устойчивости результатов была применена бутстреп-процедура: с многократным ресэмплированием панелей экспертов ($N = 2000-5000$) рассчитывались 95 %-ные доверительные интервалы (ДИ) для медиан. Таким образом оценивалось, насколько надежно определено медианное значение и порядок рангов при случайных колебаниях состава экспертов.

Опираясь на ответы экспертов, был сформирован итоговый ранжированный список ПВК. Отдельно были выделены две «витрины» результатов:

1) ядро позитивных качеств – отсортированный перечень 22-х положительных ПВК в порядке убывания медианной значимости;

2) карта рисков – ранжированный список 12-ти нежелательных качеств по убыванию медианной недопустимости.

Особое внимание уделялось первой группе – на её основе выделены 10 профессионально важ-

ных качеств менеджера, то есть десятка качеств с наивысшими оценками значимости. Ниже представлены основные количественные результаты.

Результаты исследования

Общая картина оценок. Эксперты высоко оценили значимость практически всех представленных качеств: средняя медиана по 34-м качествам составила 7,90 (при диапазоне медианных оценок от 6,0 до 10,0). Это означает, что список ПВК в целом валиден и включает действительно значимые для менеджера характеристики (нет «лишних» пунктов). Коэффициент конкордации $W \approx 0.20$ указывает на умеренное согласие экспертов: с одной стороны, явного расхождения во мнениях нет, с другой – эксперты по-разному расставляли акценты в важности качеств. Локальная согласованность оценок варьировала для разных пунктов списка. Так, 5 качеств имели высокое согласие ($IQR \leq 1,5$) – например, самоконтроль и этичность получили очень схожие баллы от всех экспертов (IQR всего $\sim 1,25$). У 16-ти качеств наблюдалось умеренное согласие ($1,5 < IQR \leq 3,0$), а у 13-ти качеств – низкое согласие ($IQR > 3$). Максимальная неоднородность мнений зафиксирована по пункту «Импульсивность» (№ 23): $IQR = 7,0$ при медиане 6,0 (оценки экспертов разбросаны от 3 до 10). Это говорит о различиях в толковании значимости некоторых черт: например, импульсивность одними экспертами рассматривалась как критичный недостаток, а другими – как менее существенный. В то же время по ряду качеств прослеживается единодушие: так, стабильно высокие оценки получили *ответственность* (№ 10), *самоконтроль* (№ 21), *этичность* (порядочность) (№ 15) и *надёжность* (№ 11) – эти качества все эксперты признали очень важными. С другой стороны, среди негативных маркеров все эксперты отметили как крайне недопустимые *низкий самоконтроль* (обратное качество к саморегуляции), *непорядочность* и *агрессивность и грубость* – эти черты получили максимальные штрафные баллы у большинства судей.

В результате агрегирования баллов был получен рейтинг ключевых качеств менеджера. Таблица 1 демонстрирует первые десять позиций «ядра ПВК» – качества с наибольшими медианными оценками (из диапазона № 1–22).

Таблица 1.

Ядро ПВК

Ранг	№	Качество	Медиана	IQR	Среднее	Мин–Макс
1	10	Ответственность	10,0	2,00	9,08	7–10
2	3	Стратегическое мышление	9,0	2,50	8,33	5–10
3	15	Этичность (порядочность)	8,5	1,25	8,42	7–10
4	21	Самоконтроль	8,5	1,25	8,42	5–10
5	11	Надёжность	8,5	2,00	8,25	1–10
6	6	Планирование и организованность	8,5	2,25	8,08	5–10
7	2	Лидерство	8,5	3,50	7,92	5–10
8	14	Честность	8,0	1,50	8,42	7–10
9	19	Обучаемость (способность к обучению)	8,0	1,50	8,33	6–10
10	4	Коммуникабельность	8,0	2,25	8,00	5–10

Из таблицы 1 видно, что лидером рейтинга стала *ответственность* – это качество получило максимальную возможную медиану 10,0, то есть все или почти все эксперты поставили ему высший балл. На втором месте по значимости – *стратегическое мышление* (медиана 9,0). Далее в первую пятёрку вошли сразу качества с медианой 8,5 баллов: *этичность* (интегритет), *самоконтроль*, *надёжность*, *организованность* (умение планировать работу) и *лидерство*. Немного уступили им, разделив 8–10 места с медианой 8,0, такие черты, как *честность*, *обучаемость* (способность быстро учиться новому) и *коммуникабельность*. Разница между 3–7 местами и 8–10 незначительна (всего 0,5 балла по медиане), что говорит об относительном равенстве важности этих качеств в глазах экспертного сообщества.

Антирейтинг (риски). Дополнительным результатом исследования стала «карта рисков» – список негативных качеств, противоположных ПВК, которые эксперты отметили как наиболее недопустимые для руководителя. Здесь три первых места заняли:

- 1) низкий самоконтроль (отсутствие саморегуляции);
- 2) неэтичность (непорядочность);
- 3) агрессивность и грубость.

Все они получили медиану оценки недопустимости 9,0 (при IQR порядка 1,25–2,0), то есть расценены практически всеми экспертами как «красные флаги». Следом в пятёрку вошли высокомерие/упрямство (мед. 8,5) и эмоциональная нестабильность (мед. 8,0). Данные результаты дополняют «портрет менеджера» с обратной стороны: помимо того, какие качества нужны, определено, какие черты категорически нежелательны. Так, даже при отличных когнитивных способностях, менеджер вряд ли будет успешен, если он ненадёжен, неспособен контролировать себя или ведёт себя неэтично – эти факторы ста-

нут причиной профессиональных неудач, несмотря на остальные достоинства.

Обсуждение результатов

Практическое значение полученных результатов состоит в том, что валидированный перечень ПВК открывает возможность разработки прикладного диагностического инструментария для оценки данных качеств у студентов управленческих специальностей. Иными словами, зная, какие качества входят в «ядро» и наиболее важны, можно подобрать соответствующие психодиагностические методики, а затем целенаправленно формировать эти качества в ходе обучения. Предлагаемый подход согласуется с компетентностным подходом в образовании: сначала проводится экспертный скрининг для выявления критичных компетенций, затем их развитие подкрепляется стандартизированными тестами и тренингами. На основании нашего исследования ключевыми зонами развития для будущих менеджеров являются стрессоустойчивость и эмоциональная саморегуляция, лидерский потенциал, эмоциональный интеллект, креативность, коммуникативные навыки, надёжность и ответственность, способность к обучению и адаптивность.

В заключении настоящей статьи представим психодиагностический пакет для оценки профессионально важных качеств (ПВК) у студентов управленческих направлений, согласованный с полученным нами ранжированным перечнем ПВК и требованиями к качеству экспертных процедур. Отбор методик строился как «мост» от результатов формализованного экспертного ранжирования к образовательной практике: инструменты покрывают пять содержательных блоков ПВК и позволяют оперативно собрать исходный «портрет» и затем проверить динамику после развивающих модулей обучения. В таблице 2 представлена схема психодиагностического пакета для оценки профессионально

важных качеств (ПВК) у студентов-менеджеров: для каждого из пяти блоков показаны покрываемые ПВК и рекомендуемые методики.

Таблица 2.

Сводный психодиагностический инструментарий по 5-ти блокам ПВК

Блок	Покрываемые ПВК	Рекомендуемые методики
1. Когнитивно-аналитический	Аналитическое мышление (прямо); стратегическое и системное мышление, обучаемость, креативность (косвенно)	Прогрессивные матрицы Равена (SPM)
2. Коммуникативно-организационный	Коммуникабельность, командность (кооперативность), навыки планирования, организованность (прямо)	КОС-1 (Синявский–Федоришин [Кузнецова, 2025])
3. Лидерский	Лидерство, решительность (прямо); косвенно – настойчивость, стрессоустойчивость, надёжность, трудолюбие	Опросник лидерских способностей (Жариков–Крушельницкий [Прогрессивные матрицы ... , 2011])
4. Эмоционально-волевой	Стрессоустойчивость, адаптивность, самоконтроль (прямо); косвенно – дисциплинированность, настойчивость	Комбинация: 1) ЭМИн (Люсин [Карпов, 2004]) – ЕИ; 2) ССП (Моросанова) – стиль саморегуляции [Карпов, 2005]; 3) МЛО-АМ «Адаптивность» (Маклаков–Чермянин [Карпов, 2003]) – НПУ, АС, КП, МН
5. Ценностно-этический	Честность, ответственность, надёжность (прямо); этичность – частично/комбинированно	МЛО-АМ «Адаптивность» – шкала МН; дополнительно: межличностный ЕИ (ЭМИн) + лидерский профиль (Ж-К)

Как видно из таблицы 2, батарея из шести методик обеспечивает полное покрытие пяти блоков ПВК при умеренной трудоёмкости и пригодности к групповому применению в вузе. Когнитивный блок решается одной краткой культурно-нейтральной методикой (SPM [Прогрессивные матрицы ... , 2011]), коммуникативно-организационный и лидерский – специализированными опросниками, а эмоционально-волевой и ценностно-этический блоки – за счёт комбинации шкал (ЭМИн [Люсин, 2009], ССП [Моросанова, 2015], МЛО-АМ [Маклаков, 2006]), что повышает валидность и снижает риск «монометодного» смещения. Цифровая грамотность осмысливается как учебная компетенция и оценивается вне психометрического контура, тогда как этичность уточняется комбинированно: моральная нормативность (МН) + межличностный ЕИ + лидерский профиль. Такой пакет напрямую соотносится с ранжированным перечнем ПВК: основные качества получают прямые индикаторы, а сопряжённые – косвенные, что позволяет провести входной скрининг и надёжно проверить динамику после модульных интервенций.

Заключение

Проведённое эмпирическое исследование позволило на формализованной основе получить ранжированный перечень профессионально важных качеств (ПВК) будущих менеджеров и выделить «ядро» из десяти приоритетных качеств.

Дополнительно сформирована «карта рисков» – перечень недопустимых качеств, нарушающих профессиональную состоятельность руководителя. На основании полученных приоритетов предложен психодиагностический пакет из шести методик, перекрывающий пять содержательных блоков ПВК (когнитивно-аналитический; коммуникативно-организационный; лидерский; эмоционально-волевой; ценностно-этический) и пригодный для группового применения в вузе.

Практическая ценность работы заключается в том, что результирующий ранг ПВК и предложенная батарея тестов дают целостный инструментарий для проектирования и оценки образовательных решений: входной скрининг студентов, подбор индивидуальных траекторий развития и модульных интервенций (стресс-менеджмент, командное взаимодействие, управленческие навыки), пост-оценка динамики по ключевым качествам и мониторинг качества подготовки. Полученные материалы могут использоваться в учебно-методическом планировании, в системах внутренней оценки программ, при отборе и сопровождении молодых управленцев, а также в корпоративном обучении.

Библиографический список

1. Данелян Т. Я. Формальные методы экспертных оценок // Экономика, статистика и информатика. Вестник УМО. 2015. № 1. С. 183–187.
2. Иоголевич Н. И. Личностные детерминанты профессиональной успешности менеджеров: полиси-

стемный подход // Мир науки, культуры, образования. 2007. № 1(4). С. 100–103.

3. Карпов А. В. Психология менеджмента. Москва : Гардарики, 2005. 584 с.

4. Карпов А. В. Психология принятия управленческих решений / А. В. Карпов ; под ред. В. Д. Шадрикова. Москва : Юристъ, 1998. 435 с.

5. Карпов А. В. Психология рефлексивных механизмов деятельности. Москва : Институт психологии РАН, 2004. 424 с.

6. Карпов А. В. Рефлексивность как психическое свойство и методика ее диагностики // Психологический журнал. 2003. Т. 24, № 5. С. 45–57.

7. Карпов А. В. Психология метакогнитивных процессов личности / А. В. Карпов, В. М. Скитяева. Москва : Институт психологии РАН, 2005. 352 с.

8. Катунова В. В. Специфичность профессионально-личностных компетенций менеджеров как основа их конкурентоспособности // Современная конкуренция. 2016. Т. 10, № 5(59). С. 54–74.

9. Кузнецова В. И. Методы формирования личностных качеств и профессиональных навыков студентов-будущих менеджеров / В. И. Кузнецова, М. Г. Сергеева // Московский педагогический журнал. 2025. № 1. С. 168–178.

10. Люсин Д. В. Социальный и эмоциональный интеллект / Д. В. Люсин, Д. В. Ушаков. Москва : Когито-Центр, 2009. 351 с.

11. Маклаков А. Г. Многоуровневый личностный опросник «Адаптивность» (МЛО-АМ) / А. Г. Маклаков, С. В. Чермянин // Практическая психодиагностика. Методики и тесты : учеб. пос. / ред. Д. Я. Райгородский. Самара : Бахрах-М, 2006. С. 549–672.

12. Моросанова В. И. Диагностика саморегуляции человека / В. И. Моросанова, И. Н. Бондаренко. Москва : Когито-Центр, 2015. 144 с.

13. Прогрессивные матрицы Равена : метод. реком. / сост. и общ. ред. О. Е. Мухордова, Т. В. Шрейбер. Ижевск : Изд-во Удмуртского ун-та, 2011. 70 с.

14. Профконсультационная работа со старшеклассниками / под ред. Б. А. Федоришина. Киев : Радянська школа, 1980. 144 с.

15. Терехова Т. А. Психолого-педагогические условия профессионального обучения руководителей / Т. А. Терехова, Л. Л. Михайлова // Baikal Research Journal. 2022. Т. 13, № 1.

16. Терехова Т. А. Формирование психологической компетентности руководителя с помощью модульного обучения / Т. А. Терехова, Л. Л. Михайлова // Известия Иркутского гос. ун-та. Серия: Психология. 2016. Т. 16. С. 45–56.

17. Терехова Т. А. Экспертные методы оценки психологической компетентности руководителей: возможности и ограничения / Т. А. Терехова, Л. Л. Михайлова // Известия Иркутского гос. ун-та. Серия: Психология. 2022. Т. 41. С. 74–85.

18. Фетискин Н. П. Социально-психологическая диагностика развития личности и малых групп : учебное пособие / Н. П. Фетискин, В. В. Козлов, Г. М. Мануйлов. Саратов : Вузовское образование, 2014. 390 с.

19. Шадриков В. Д. Ментальное развитие человека. Москва : Аспект Пресс, 2007. 283 с.

20. Шадриков В. Д. Проблемы системогенеза профессиональной деятельности. Москва : Наука, 1982. 184 с.

21. Шадриков В. Д. Профессиональные способности. Москва : Университетская книга, 2010. 319 с.

22. Шадриков В. Д. Психология деятельности и способности человека. 2-е изд., перераб. и доп. Москва : Логос, 1996. 318 с.

23. Шадриков В. Д. Психология деятельности человека. Москва : Институт психологии РАН, 2007. 464 с.

24. Batista-Foguet J. M. Measuring leadership: An assessment of the Multifactor Leadership Questionnaire / J. M. Batista-Foguet, M. Esteve, A. van Witteloostuijn // PLOS ONE 2021. 16(7), Article e0254329. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0254329>.

25. Bürkin L. Competencies for transformational leadership in public health—An international Delphi consensus study / L. Bürkin, K. Czabanowska, S. Babich, M. Casamitjana, M. Vicente-Crespo, D. E. De Souza, J. Bohlius // International Journal of Public Health. 2024. 69, Article 1606267. <https://doi.org/10.3389/ijph.2024.1606267>.

26. Coronado-Maldonado I. Emotional intelligence, leadership, and work teams: A hybrid literature review / I. Coronado-Maldonado, M.-D. Benítez-Márquez. Heliyon, 2023. 9(10), Article e20356. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e20356>.

27. Hitka M. Assessment of management competencies according to coherence with managers' personalities / M. Hitka, A. Kucharčíková, P. Štarchoň, Ž. Balážová, M. Lukáč, R. Ulewicz // Sustainability. 2022. 14(1), Article 170. <https://doi.org/10.3390/su14010170>.

28. E. Kakemam Leadership and management competencies for hospital managers: A systematic review and best-fit framework synthesis / E. Kakemam, Z. Liang, A. Janati, M. Arab-Zozani, B. Mohaghegh, M. Gholizadeh // Journal of Healthcare Leadership. 2020. 12. 59–68. <https://doi.org/10.2147/JHL.S265825>.

29. Musavi S. Management competencies at different organizational levels: A study of Tabriz University of Medical Sciences / S. Musavi, R. Khodayari-Zarnaq, H. Ravaghi, S. Musavi // Journal of Education and Health Promotion. 2025. 14, Article 33. https://doi.org/10.4103/jehp.jehp_2016_23.

30. Almaamari Q. A. Impact of transformational leadership on work performance, burnout and social loafing: A mediation model // Future Business Journal. 2020. 6, Article 43. <https://doi.org/10.1186/s43093-020-00043-8>.

Reference list

1. Daneljan T. Ja. Formal'nye metody jekspertnyh ocenok = Formal peer review methods // Jekonomika, statistika i informatika. Vestnik UMO. 2015. № 1. S. 183–187.

2. Iogolevich N. I. Lichnostnye determinanty professional'noj uspešnosti menedzherov: polisistemnyj podhod = Personal determinants of managers' professional success: polysystem approach // *Mir nauki, kul'tury, obrazovanija*. 2007. № 1(4). S. 100–103.
3. Karpov A. V. Psihologija menedzhmenta = Psychology of management. Moskva : Gardariki, 2005. 584 s.
4. Karpov A. V. Psihologija prinjatija upravlencheskih reshenij = Psychology of management decision-making / A. V. Karpov ; pod red. V. D. Shadrikova. Moskva : Jurist, 1998. 435 s.
5. Karpov A. V. Psihologija reflektivnyh mehanizmov dejatel'nosti = Psychology of reflexive mechanisms of activity. Moskva : Institut psihologii RAN, 2004. 424 s.
6. Karpov A. V. Refleksivnost' kak psihicheskoe svojstvo i metodika ee diagnostiki = Reflexivity as a mental property and its diagnostic technique // *Psihologičeskij zhurnal*. 2003. T. 24, № 5. S. 45–57.
7. Karpov A. V. Psihologija metakognitivnyh processov lichnosti = Psychology of metacognitive processes of personality / A. V. Karpov, V. M. Skitjaeva. Moskva : Institut psihologii RAN, 2005. 352 s.
8. Katunova V. V. Specifičnost' professional'no-lichnostnyh kompetencij menedzherov kak osnova ih konkurentosposobnosti = Specificity of professional and personal competencies of managers as the basis of their competitiveness // *Sovremennaja konkurencija*. 2016. T. 10, № 5(59). S. 54–74.
9. Kuznecova V. I. Metody formirovanija lichnostnyh kachestv i professional'nyh navykov studentov-budushih menedzherov = Methods of formation of personal qualities and professional skills of future student managers / V. I. Kuznecova, M. G. Sergeeva // *Moskovskij pedagogičeskij zhurnal*. 2025. № 1. S. 168–178.
10. Ljusin D. V. Social'nyj i jemocional'nyj intellect = Social and emotional intelligence / D. V. Ljusin, D. V. Ushakov. Moskva : Kogito-Centr, 2009. 351 s.
11. Maklakov A. G. Mnogourovnevnyj lichnostnyj oprosnik «Adaptivnost'» (MLO-AM) = Multi-level personality questionnaire «Adaptability» (MLR-AM) / A. G. Maklakov, S. V. Chermjanin // *Praktičeskaja psihodiagnostika. Metodiki i testy : uchebnoe posobie* / red. D. Ja. Rajgorodskij. Samara : Bahrah-M, 2006. S. 549–672.
12. Morosanova V. I. Diagnostika samoreguljaccii čeloveka = Diagnosis of human self-regulation / V. I. Morosanova, I. N. Bondarenko. Moskva : Kogito-Centr, 2015. 144 s.
13. Progressivnye matricy Ravena = Raven's progressive matrices : metod. rekom. / sost. i obshh. red. O. E. Muhordova, T. V. Shrejber. Izhevsk : Izd-vo Udmurtskogo un-ta, 2011. 70 s.
14. Profkonsul'tacionnaja rabota so starsheklassnikami = Professional consulting work with high school students / pod red. B. A. Fedorishina. Kiev : Radjans'ka shkola, 1980. 144 s.
15. Terehova T. A. Psihologo-pedagogičeskie uslovija professional'nogo obučeniya rukovoditelej = Psychological and pedagogical conditions for professional training of managers / T. A. Terehova, L. L. Mihajlova // *Baikal Research Journal*. 2022. T. 13, № 1.
16. Terehova T. A. Formirovanie psihologičeskoj kompetentnosti rukovoditelja s pomoshh'ju modul'nogo obučeniya = Creation of psychological competence of the manager through modular training / T. A. Terehova, L. L. Mihajlova // *Izvestija Irkutskogo gos. un-ta. Serija: Psihologija*. 2016. T. 16. S. 45–56.
17. Terehova T. A. Jekspertnye metody ocenki psihologičeskoj kompetentnosti rukovoditelej: vozmožnosti i ogranichenija = Expert methods for assessing the psychological competence of managers: opportunities and limitations / T. A. Terehova, L. L. Mihajlova // *Izvestija Irkutskogo gos. un-ta. Serija: Psihologija*. 2022. T. 41. S. 74–85.
18. Fetiskin N. P. Social'no-psihologičeskaja diagnostika razvitija lichnosti i malyh grupp = Social and psychological diagnostics of personality development and small groups : uchebnoe posobie / N. P. Fetiskin, V. V. Kozlov, G. M. Manujlov. Saratov : Vuzovskoe obrazovanie, 2014. 390 s.
19. Shadrikov V. D. Mental'noe razvitie čeloveka = Mental human development. Moskva : Aspekt Press, 2007. 283 s.
20. Shadrikov V. D. Problemy sistemogeneza professional'noj dejatel'nosti = Problems of systemogenesis of professional activity. Moskva : Nauka, 1982. 184 s.
21. Shadrikov V. D. Professional'nye sposobnosti = Professional ability. Moskva : Universitetskaja kniga, 2010. 319 s.
22. Shadrikov V. D. Psihologija dejatel'nosti i sposobnosti čeloveka = Psychology of human activity and abilities. 2-e izd., pererab. i dop. Moskva : Logos, 1996. 318 s.
23. Shadrikov V. D. Psihologija dejatel'nosti čeloveka = Psychology of human activity. Moskva : Institut psihologii RAN, 2007. 464 s.
24. Batista-Foguet J. M. Measuring leadership: An assessment of the Multifactor Leadership Questionnaire / J. M. Batista-Foguet, M. Esteve, A. van Witteloostuijn // *PLOS ONE* 2021. 16(7), Article e0254329. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0254329>.
25. Bürkin L. Competencies for transformational leadership in public health—An international Delphi consensus study / L. Bürkin, K. Czabanowska, S. Babich, M. Casamitjana, M. Vicente-Crespo, D. E. De Souza, J. Bohlius // *International Journal of Public Health*. 2024. 69, Article 1606267. <https://doi.org/10.3389/ijph.2024.1606267>.
26. Coronado-Maldonado I. Emotional intelligence, leadership, and work teams: A hybrid literature review / I. Coronado-Maldonado, M.-D. Benítez-Márquez. *Heliyon*, 2023. 9(10), Article e20356. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e20356>.
27. Hitka M. Assessment of management competencies according to coherence with managers' personalities / M. Hitka, A. Kucharčíková, P. Štarchoň, Ž. Balážová,

M. Lukáč, R. Ulewicz // Sustainability. 2022. 14(1), Article 170. <https://doi.org/10.3390/su14010170>.

28. E. Kakemam Leadership and management competencies for hospital managers: A systematic review and best-fit framework synthesis / E. Kakemam, Z. Liang, A. Janati, M. Arab-Zozani, B. Mohaghegh, M. Gholizadeh // Journal of Healthcare Leadership. 2020. 12. 59-68. <https://doi.org/10.2147/JHL.S265825>.

29. Musavi S. Management competencies at different organizational levels: A study of Tabriz University of

Medical Sciences / S. Musavi, R. Khodayari-Zarnaq, H. Ravaghi, S. Musavi // Journal of Education and Health Promotion. 2025. 14, Article 33. https://doi.org/10.4103/jehp.jehp_2016_23.

30. Almaamari Q. A. Impact of transformational leadership on work performance, burnout and social loafing: A mediation model // Future Business Journal. 2020. 6, Article 43. <https://doi.org/10.1186/s43093-020-00043-8>.

Статья поступила в редакцию 17.11.2025; одобрена после рецензирования 25.12.2025; принята к публикации 22.01.2026.

The article was submitted 17.11.2025; approved after reviewing 25.12.2025; accepted for publication 22.01.2026.