

УДК 37.013.83  
 DOI 10.17513/snt.40659

## РАЗВИТИЕ КОНСТРУКТИВНОЙ ТРЕБОВАТЕЛЬНОСТИ КАК КЛЮЧЕВОЙ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ КОМПЕТЕНЦИИ РУКОВОДИТЕЛЕЙ ВЫСОКОТЕХНОЛОГИЧНЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ

**Литвин А.В., Пермяков А.Ф., Ушачева Е.В.**

*Акционерное общество Научно-производственное объединение «Андроидная техника»,  
 Москва, Российская Федерация, e-mail: rdbax@mail.ru*

В статье рассматривается актуальная психолого-педагогическая проблема «порочного круга управлеченческой неэффективности» на высокотехнологичных предприятиях. Этот цикл, вызванный дисбалансом между чрезмерной мягкостью (пассивно-попустительский стиль) и деструктивной жесткостью, ведет к снижению исполнительской дисциплины и уходу ценных кадров. Целью исследования является разработка, теоретическое обоснование и экспериментальная проверка эффективности методики интерактивного обучения (тренинга), направленной на формирование у руководителей компетенции «конструктивная требовательность» – волевого качества, основанного на справедливости и внимании к соблюдению стандартов. Исследование проведено в формате формирующего педагогического эксперимента на базе АО НПО «Андроидная техника» (экспериментальная группа: ТОП-менеджмент и начальники отделов). Для оценки эффективности использовалась батарея диагностических методик (до и после), включая тест «Оценка стиля управления», тест Томаса – Килманна и авторскую «Шкалу требовательности». Обучающая интервенция (тренинг) включала теоретический модуль (транзактный анализ Э. Берна, матрица поведения Рызова – Сивожелезова) и интерактивно-поведенческий модуль («управленческие поединки», «банк возражений»). В ходе эксперимента доказано, что методика способствует статистически значимому росту поведенческих индикаторов требовательности (готовность к контролю, применению санкций). Зафиксирован качественный сдвиг от доминирующих пассивных стилей («пассивно-попустительский», «избегание») к конструктивным стратегиям («сотрудничество», модель «Лидер»). Результаты исследования подтверждают, что предложенная методика является эффективным педагогическим инструментом для повышения управленческой компетентности и может быть тиражирована на высокотехнологичных предприятиях для преодоления «порочного круга неэффективности».

**Ключевые слова:** высокотехнологичные предприятия, интерактивное обучение, тренинг, требовательность, конструктивная требовательность, транзактный анализ, управленческие поединки, банк возражений, управленческие компетентности

## DEVELOPING CONSTRUCTIVE DEMANDINGNESS AS A KEY MANAGERIAL COMPETENCY FOR LEADERS OF A SCIENTIFIC IN HIGH-TECHNOLOGY ENTERPRISE

**Litvin A.V., Permyakov A.F., Ushacheva E.V.**

*Joint Stock Company Scientific and Production Association “Android Technology”,  
 Moscow, Russian Federation, e-mail: rdbax@mail.ru*

The article examines the relevant psycho-pedagogical problem of the “vicious circle of managerial inefficiency” in High-Technology enterprises. This cycle, caused by an imbalance between excessive leniency (laissez-faire style) and destructive rigidity, leads to a decline in executive discipline and the loss of valuable personnel. The aim of the study is to develop, theoretically substantiate, and experimentally test the effectiveness of an interactive learning methodology (training) aimed at forming the “constructive demandingness” competence in managers—a volitional quality based on fairness and attention to compliance with standards. The study was conducted as a formative pedagogical experiment at JSC NPO “Androidnaya Tekhnika” (experimental group: top management and department heads). To assess effectiveness, a battery of diagnostic metrics was used (before and after), including the “Management Style Assessment” test, the Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument, and an original “Demandingness Scale.” The learning intervention (training) included a theoretical module (E. Berne’s transactional analysis, Ryzov-Sivozhelezov’s behavior matrix) and an interactive-behavioral module (“managerial duels”, “bank of objections”). The experiment demonstrated that the methodology contributes to a statistically significant growth in behavioral indicators of demandingness (readiness for control, application of sanctions). A qualitative shift was recorded from dominant passive styles (“laissez-faire”, “avoidance”) to constructive strategies (“collaboration”, the “Leader” model). The research results confirm that the proposed technology is an effective pedagogical tool for enhancing managerial competence and can be replicated at industrial enterprises to overcome the “vicious circle of inefficiency.”

**Keywords:** high-tech enterprises, interactive learning, training, demanding, constructive demanding, transactional analysis, managerial duels, objection bank, managerial competencies

### Введение

В условиях Индустрии 4.0 и ускоренной технологической модернизации ключевым фактором конкурентоспособности высокотехнологичных предприятий станов-

ится не только технологическое лидерство, но и эффективность системы управления. Особую значимость в этой связи приобретают надпрофессиональные компетенции (soft skills) руководящего состава, ответственного

за выполнение инновационных задач в условиях высокой неопределенности [1, 2].

В совершенствовании системы управления предприятием в высокотехнологическом секторе достигнут одинаковый уровень, подходы все известны, доступ к программному обеспечению для автоматизации и цифровизации бизнес-процессов одинаков. Но есть ряд сильно недооцененных факторов, которым в силу объективных причин не удалено достаточного внимания. Один из них – это требовательность руководства [3].

Анализ управленческой практики на современных промышленных предприятиях выявляет распространенную психолого-педагогическую проблему, которую, основываясь на материалах А. Фридмана и В. Тарасова, можно определить как «порочный круг управленческой неэффективности». Этот цикл развивается по предсказуемому сценарию. Сначала руководитель, стремясь к «хорошим отношениям», проявляет чрезмерную мягкость (крайность № 1). Это неизбежно приводит к падению исполнительской дисциплины и снижению стандартов качества. В определенный момент, столкнувшись с критическими последствиями (срыв проекта, крупные убытки) или давлением со стороны вышестоящего руководства, менеджер, не обладающий развитыми навыками, впадает в другую крайность – деструктивную, одномоментную и непоследовательную жесткость (крайность № 2). Сотрудники, привыкшие к попустительству, воспринимают этот резкий контраст как самодурство и несправедливость, что провоцирует уход наиболее ценных специалистов и дальнейшую деградацию командной эффективности [4].

Ключом к разрыву этого деструктивного цикла является целенаправленное педагогическое формирование компетенции «конструктивная требовательность». В рамках данного исследования данный конструкт определяется не как синоним авторитаризма или агрессии, а как положительное нравственно-этическое и волевое качество личности, выражющееся в способности побудить себя или других к качественному выполнению действия, основанное на справедливости и внимании к соблюдению стандартов.

Анализ научной и деловой литературы по теме управления показывает, что понятие требовательности часто рассматривается как центральное в деятельности руководителя. Так, ряд бизнес-тренеров, в частности Александр Фридман, прямо называют требовательность главным качеством, отличающим руководителя от не-руководителя. Согласно этому подходу, без способности потребовать что-либо от других ни профессиональная компетентность, ни личная ответственность не позволяют человеку эффективно управ-

лять. Эта точка зрения разделяется многими практиками, которые определяют требовательность как основу для соблюдения установленного порядка и стандартов [5].

В работах, посвященных практической реализации этой компетенции, требовательность операционализируется через три ключевых компонента: наличие методичного, плотного контроля исполнения; психологическая готовность применить санкции (что рассматривается почти как синоним требовательности); и использование соответствующего верbalного и невербального аппарата (требовательные интонации и слова, такие как «необходимо», «требую», «недопустимо») [6, 7].

Другое направление исследований, включая работы В. Тарасова, рассматривает требовательность через призму «управленческой борьбы». В этом контексте требовательность – это, прежде всего, готовность руководителя к управляемому конфликту и способность применить волевое усилие (энергию), чтобы «спросить с того, кто склоняется от исполнения обязанностей». Психологической основой для этого служит концепция «силы в безразличии» – наличие у руководителя заранее продуманного альтернативного сценария, который снимает страх перед отказом или увольнением сотрудника [8].

Исследователи в области организационной психологии (в частности, в моделях, производных от И. Адизеса или И. Рызова и П. Сивожелезова) часто анализируют отсутствие требовательности. Они связывают это с психологическими барьерами руководителя: ориентацией на «хорошие отношения» (что характерно для типа «Интегратор» или поведенческой модели «Робкий»), страхом испортить отношения, зависимостью от конкретного незаменимого подчиненного или недостатком чувства внутренней правоты в своих требованиях [9, 10].

Таким образом, в современной управленческой мысли конструктивная требовательность отделяется от бытовой «строгости» или «самодурства» (требования бессмысленных действий) и рассматривается как нарабатываемый волевой навык, направленный на активацию «внешней ответственности» у сотрудников для достижения качественного результата. Дефицит данной компетенции признается одной из ключевых причин управленческих неудач [11, 12].

**Цель исследования** – разработка, теоретическое обоснование и экспериментальная проверка эффективности методики интерактивного обучения, направленной на развитие компетенции «конструктивная требовательность» и преодоление «порочного круга управленческой неэффективности» у руководителей высшего и среднего

звена (ТОП-менеджмента и начальников отделов) АО НПО «Андроидная техника».

### **Материалы и методы исследования**

Исследование было организовано как формирующий педагогический эксперимент, проведенный на базе АО НПО «Андроидная техника». Эксперимент включал три этапа: констатирующий (диагностика исходного уровня), формирующий (обучающая интервенция) и контрольный (повторная диагностика). В эксперименте приняла участие единая экспериментальная группа (15 чел.), состоящая из руководителей высшего звена и начальников ключевых отделов предприятия.

Для оценки исходного уровня (констатирующий этап) и фиксации изменений (контрольный этап) использовалась батарея из трех валидированных методик, адаптированных к целям исследования:

1. *Тест «Оценка стиля управления».* Опросник (60 вопросов), разработанный А. Аграшенковым. Измеряет степень выраженности трех стилей: авторитарно-единоличного, пассивно-попустительского и единолично-демократического. Гипотеза исследования предполагала исходное доминирование у участников «пассивно-попустительского» стиля, являющегося основой «порочного круга неэффективности» [13].

2. *Тест Томаса – Килманна (тест Томаса).* Стандартизированная методика диагностики доминирующих стратегий поведения в конфликтных ситуациях (Соперничество, Сотрудничество, Компромисс, Избегание, Приспособление). Гипотеза предполагала доминирование пассивных стратегий «Избегание» (Уход) и «Приспособление», коррелирующих с низкой требовательностью [14].

3. *Авторская «Шкала требовательности».* Для тонкой оценки целевой компетенции был использован опросник самооценки, разработанный на основе поведенческих индикаторов программы тренинга. Шкала включает 13 ключевых характеристик (например, «Непозволение снижать стандарты качества», «Плотный, методичный контроль исполнения», «Готовность применить санкции», «Чувство внутренней правоты в своих требованиях», «Самодисциплина»), по каждой из которых участники оценивали себя по 10-балльной шкале до и после интервенции [15].

Формирующий этап представлял собой двухдневный корпоративный тренинг «Конструктивная требовательность как инструмент эффективности», проведенный корпоративным психологом и руководителем корпоративного университета. Педагогическая технология была построена на сочетании двух модулей:

1. Теоретико-когнитивный модуль. Направлен на освоение участниками психоло-

гических моделей, лежащих в основе конструктивного поведения. Ключевыми моделями выступили:

Транзактный анализ Э. Берна. Целевая установка – переход от неэффективных пересекающихся транзакций («Родитель – Дитя» или «Дитя – Родитель») к конструктивной параллельной коммуникации «Взрослый – Взрослый», основанной на фактах и целесообразности [16].

Матрица поведения Рызова – Сивожелезова. Целевая установка – диагностика собственного стиля и сознательный переход от деструктивных моделей («Робкий» – высокая корректность, низкая уверенность; «Танк» – низкая корректность, высокая уверенность) к ролевой модели «Лидер» (высокая корректность, высокая уверенность).

2. Интерактивно-поведенческий модуль. Являлся основным инструментом формирования и закрепления навыка.

Работа с «Банком возражений». Отработка быстрых, уверенных и конструктивных верbalных реакций на типичные манипуляции и уклонения подчиненных («Это не мои обязанности», «У меня огромная загрузка» и т. д.).

«Управленческие поединки»: серия ролевых игр, моделирующих сложные управленческие ситуации (например, «невыполненный план» – работа с неэффективным, но «неприкосновенным» сотрудником; «задержка ответа» – работа с нарушением сроков). В ходе поединков участники должны были применить модели «Взрослый – Взрослый» и «Лидер» в условиях, максимально приближенных к жизненным.

Повторная диагностика (контрольный этап) проводилась через месяц после завершения формирующего этапа для оценки устойчивости изменений. Для оценки достоверности сдвигов в показателях «Шкалы требовательности» (до и после) применялся критерий Стьюдента для зависимых выборок.

### **Результаты исследования и их обсуждение**

Анализ данных, полученных на констатирующем этапе, полностью подтвердил актуальность педагогической проблемы для исследуемой группы.

Диагностика стиля управления показала, что у 11 из 15 руководителей (73 %) выявлен доминирующий «пассивно-попустительский» стиль. Этот стиль характеризуется самоустраниением от управления, нетребовательностью и избеганием принятия решений, что является прямой предпосылкой для «Крайности № 1» (чрезмерная мягкость) в «порочном круге неэффективности».

**Таблица 1**

Сравнительный анализ средних баллов по «Шкале требовательности» до и после формирующего эксперимента

Характеристика (Индикатор)	M (До)	M (После)	t (Стьюент)	p-уровень
Непозволение снижать стандарты качества	4,5	7,8	-5,12	p < 0,01
Настойчивость в доведении требований до конца	4,1	7,9	-6,03	p < 0,01
Плотный, методичный контроль исполнения	3,5	7,2	-5,88	p < 0,01
Готовность применить санкции	2,8	6,5	-6,21	p < 0,01
Чувство внутренней правоты в своих требованиях	4,0	7,7	-5,91	p < 0,01
Самодисциплина (требовательность к себе)	5,1	7,9	-4,99	p < 0,01

Примечание: составлена авторами на основе данных, полученных в ходе исследования.

**Таблица 2**

Изменение доминирующих стратегий поведения в конфликте  
(тест Томаса – Килманна)

Стратегия	Кол-во участников (До)	% (До)	Кол-во участников (После)	% (После)
Соперничество	1	7 %	3	20 %
Сотрудничество	0	0 %	8	53 %
Компромисс	1	7 %	2	13 %
Избегание (Уход)	9	60 %	2	13 %
Приспособление	4	27 %	0	0 %

Примечание: составлена авторами на основе данных, полученных в ходе исследования.

Анализ доминирующих стратегий в конфликте (тест Томаса – Килманна) показал, что у 60 % участников (9) доминирующей стратегией являлось «Избегание» (Уход), и у 27 % (4) – «Приспособление». Суммарно 87 % руководителей демонстрировали пассивные, неконструктивные стратегии, стремясь избежать любого столкновения интересов, что коррелирует с неспособностью предъявлять требования.

Данные самооценки по «Шкале требовательности» на констатирующем этапе выявили критически низкие средние баллы по ключевым поведенческим индикаторам: «Готовность применить санкции» (2,8), «Плотный, методичный контроль исполнения» (3,5) и «Настойчивость в доведении требований до конца» (4,1). Совокупность этих данных эмпирически подтверждает наличие у большинства руководителей поведенческих паттернов, формирующих «порочный круг управленческой неэффективности», который был заявлен как центральная проблема исследования.

После проведения формирующего эксперимента (тренинга) контрольная диагностика зафиксировала значимую положительную динамику. Сравнительный анализ средних баллов по «Шкале требовательности» представлен в табл. 1.

Данные, представленные в табл. 1, демонстрируют статистически значимый (p < 0,01) рост по всем ключевым поведенческим индикаторам конструктивной требовательности. Наибольший сдвиг наблюдается в показателях «Готовность применить санкции» (рост на 132 %), «Плотный контроль» (рост на 106 %) и «Настойчивость» (рост на 93 %), которые являются ядром данной компетенции и наиболее проблемными зонами на констатирующем этапе.

Качественные изменения подтверждаются сдвигом в выборе конфликтных стратегий (табл. 2).

В перспективе следующего исследования анализ шкалы самооценки руководителей.

Данные табл. 2 подтверждают фундаментальный качественный сдвиг в поведении: произошел массовый отказ от деструктивных и пассивных стратегий («Избегание», «Приспособление»), которые доминировали у 87 % группы, в пользу конструктивных («Сотрудничество», «Соперничество»).

Обсуждая полученные результаты, необходимо отметить, что зафиксированный статистический сдвиг объясняется тем, что предложенная педагогическая методика была построена не на простой передаче знаний, а на интерактивной отработке целевых моделей. «Управленческие поединки», моделирующие реальные производственные конфликты, позволили участникам в безопасной среде («педагогической песочнице») на практике перейти от интуитивной,

но неэффективной модели «Робкий» (низкая уверенность, высокая корректность) к освоенной модели «Лидер» (высокая уверенность, высокая корректность).

Важнейшим аспектом, зафиксированным в ходе качественного наблюдения на тренинге, стало изменение вербальных паттернов (языка) участников. Произошел сознательный отказ от формулировок, характерных для эго-состояния «Дитя» (например, «Можно мне отчет?», «Вы бы не могли...?»), которые по своей сути являются запросом разрешения, а не поручением. Участники освоили и перешли на использование четких, вежливых, но директивных формулировок эго-состояния «Взрослый» («Подготовьте, пожалуйста, отчет к 15:00», «Сообщите, пожалуйста, статус»). Этот лингвистический сдвиг является прямым поведенческим следствием усвоения модели «Взрослый – Взрослый» Э. Берна и коррелирует с ростом показателей «Настойчивость» и «Чувство внутренней правоты» в табл. 1.

### Заключение

Проведенное исследование и формирующий педагогический эксперимент подтвердили выдвинутую гипотезу. Разработанная и апробированная методика интерактивного обучения, сочетающая когнитивный модуль (модели Э. Берна, И. Рызова и П. Сивожелезова) и поведенческий модуль («управленческие поединки», «банк возражений»), доказала свою высокую эффективность в развитии управленческих компетенций.

Удалось добиться значительного роста конструктивной требовательности у 15 руководителей высшего и среднего звена НПО «Андроидная техника». Это выражалось в повышении готовности к контролю и применению санкций, а также в переходе от пассивных («Избегание») к конструктивным («Сотрудничество») моделям поведения в конфликтах, что создает основу для преодоления «порочного круга управленческой неэффективности».

Научно-практическая значимость работы заключается в том, что апробированная методика является эффективным педагогическим инструментом, который может быть тиражирован на других высокотехнологичных предприятиях для повышения качества управленческого корпуса и адаптации руководителей к вызовам современной производственной среды.

Перспективы дальнейших исследований видятся в проведении лонгитюдного исследования для оценки долгосрочной устойчивости сформированных навыков

и анализа их влияния на объективные бизнес-показатели (производительность труда, исполнительская дисциплина, текучесть кадров) в АО НПО «Андроидная техника».

### Список литературы

1. Козлов Н.И. Обзор современных видов и форм тренинговой деятельности в России // Психология и педагогика: методика и проблемы практического применения. 2012. № 25–1. С. 10–19. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/obzor-sovremennyh-vidov-i-form-treningovoy-deyatelnosti-v-rossii/viewer> (дата обращения: 01.12.2025). ISBN 0869-8120.
2. Козлов В.В., Лазарева Ю.Н. Динамика изменений личности в тренинговой среде: результаты многофакторного анализа // Ученые записки университета им. П.Ф. Лесгафта. 2015. № 6 (124). С. 215–219. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/dinamika-izmeneniy-lichnosti-v-treningovoy-srede-rezulatty-mnogofaktornogo-analiza/viewer> (дата обращения: 01.12.2025).
3. Черепухин Т.Ю., Задонко В.И., Евикова В.Е. Менеджмент организационных изменений в условиях цифровизации // Журнал прикладных исследований. 2024. № 12. С. 110–116. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/menedzhment-organizatsionnyh-izmeneniy-v-usloviyah-tsifrovizatsii> (дата обращения: 05.12.2025). DOI: 10.47576/2949-1878.2024.12.12.016.
4. Тарасов В. Искусство управленческой борьбы. Технология перехвата и удержания управления. Юбилейное иллюстрированное издание, дополненное и переработанное. М.: Добрая книга, 2024. 584 с. ISBN 978-5-98124-751-4.
5. Фридман А. Вы или хаос: профессиональное планирование для регулярного менеджмента. М.: Добрая книга, 2024. 480 с. ISBN 978-5-98124-678-4.
6. Дернер Д. Логика неудачи. Книга о стратегическом мышлении в сложных ситуациях // Пер. с нем. Постниковой О. AST Publishers, 2023. 241 с. ISBN 978-5-17-150561-5.
7. Куликова Е.А. Психологические аспекты сопротивления изменениям в организациях // Концепт. 2021. № 10. С. 1–10. DOI: 10.24412/2304-120X-2021-12014.
8. Тарасов В. Технология лидерства. М.: Добрая книга, 2018. 240 с. ISBN 978-5-98124-708-8.
9. Рызов И. Кремлевская школа переговоров. Новая реальность. М.: Эксмо, 2025. 336 с. ISBN 978-5-04-210812-9.
10. Сивожелезов П. Мягкий босс – жесткий босс. Как говорить с подчиненными. От битвы за зарплату до укрощения незаменимых. М.: Бомбора, 2018. 256 с.
11. Яголковский С. Психология инноваций: подходы, модели, процессы. М.: Издательство дом Высшей школы экономики, 2011. 270 с. ISBN 978-5-7598-0771-1.
12. Поддьяков А.Н. Психология обучения в условиях новизны, сложности, неопределенности // Психологические исследования. 2015. № 8 (40). С. 6. URL: <https://psystudy.ru/article/view/558/295> (дата обращения: 07.12.2025).
13. Аграшенков А. Психология на каждый день. Советы, рекомендации, тесты. Синтез-Полиграф, 2003. 428 с. ISBN 5-8329-0056-1.
14. Кардашина С., Шангина Н. Психометрические характеристики русскоязычной версии опросника К. Томаса – Р. Кильманна («Thomas – Kilmann Conflict Mode Instrument – tki-r») // Психолого-педагогические проблемы в образовании. 2016. № 11. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/psychometricheskie-harakteristiki-russkojazychnoj-versii-oprosnika-k-tomasu-r-kilmanna-thomas-kilmann-conflict-mode-instrument-tki-r> (дата обращения: 05.12.2025).
15. Литвин А.В., Пермяков А.Ф., Ушачева Е.В. Уточнение шкалы уровней технологического шока сотрудников научно-производственных предприятий. // Современные проблемы науки и образования. 2025. № 4. URL: <https://science-education.ru/article/view?id=34208> (дата обращения: 04.12.2025). DOI: 10.17513/spno.34208.
16. Берн Э. Игры, в которые играют люди. Люди, которые играют в игры / Пер. с англ. Грузберга А.М.: Эсмо, 2023. 576 с. ISBN 978-5-699-27303-4. ISBN 978-5-699-18299-2.

**Конфликт интересов:** Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

**Conflict of interest:** The authors declare that there is no conflict of interest.