

ЛИДЕРСТВО В УСЛОВИЯХ НЕОПРЕДЕЛЕННОСТИ: ВЫЗОВЫ И НАПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЯ МЕНЕДЖЕРОВ МАЛОГО И СРЕДНЕГО БИЗНЕСА КАЗАХСТАНА

И.У. Нуртаканова 

Алматы Менеджмент Университет, Алматы, Казахстан

*e-mail: i_nurtakanova@mail.ru

Аннотация. Современная бизнес-среда характеризуется высоким уровнем неопределенности, нестабильности и нелинейности, что существенно усложняет управленческую деятельность, особенно в секторе малого и среднего бизнеса. В условиях ускоряющихся социально-экономических изменений традиционные модели лидерства, сформированные в относительно предсказуемой среде, оказываются недостаточно эффективными для объяснения и управления современными организационными процессами, что обуславливает рост интереса к концепциям VUCA и BANI. В статье рассматриваются теоретические подходы к пониманию неопределенности и лидерства, а также анализируются ключевые направления развития лидерских качеств менеджеров малого и среднего бизнеса Казахстана в условиях BANI-среды. Методологической основой исследования послужили методы теоретического анализа, синтеза и сравнительного анализа научных источников, посвященных современным моделям лидерства, управленческой устойчивости и профессиональному выгоранию. Проведенный анализ позволил выявить ограничения классических моделей лидерства в условиях высокой неопределенности и обосновать необходимость их адаптации к современным управленческим реалиям. Показано, что когнитивная гибкость, толерантность к неопределенности, эмоциональная устойчивость, рефлексивные способности и self-leadership формируют основу управленческой устойчивости менеджеров МСБ. Полученные выводы расширяют научные представления о лидерстве в BANI-среде и могут быть использованы при разработке программ обучения и развития менеджеров малого и среднего бизнеса.

Ключевые слова: лидерство, неопределенность, VUCA/BANI, малый и средний бизнес, self-leadership.

БЕЙҚАЛЫПТЫ ЖАҒДАЙДАҒЫ КӨШБАСШЫЛЫҚ: ҚАЗАҚСТАНДАҒЫ ШАҒЫН ЖӘНЕ ОРТА БИЗНЕС МЕНЕДЖЕРЛЕРІН ДАМУ БАҒЫТТАРЫ

И.У. Нуртаканова 

Алматы Менеджмент Университеті, Алматы, Қазақстан

*e-mail: i_nurtakanova@mail.ru

Түйіндеме. Қазіргі бизнес-орта жоғары деңгейдегі белгісіздікпен, тұрақсыздықпен және сызықтық еместікпен сипатталады, бұл басқарушылық қызметті, әсіресе шағын және орта бизнес секторында, едәуір күрделендіреді. Жеделдей түсетін әлеуметтік-экономикалық өзгерістер жағдайында салыстырмалы түрде болжамды ортада қалыптасқан дәстүрлі көшбасшылық модельдер заманауи ұйымдық үдерістерді түсіндіру және басқару үшін жеткіліксіз болып отыр, бұл VUCA және BANI тұжырымдамаларына деген ғылыми қызығушылықтың артуына себеп болады. Мақалада белгісіздік пен көшбасшылықты түсіндіруге арналған теориялық тәсілдер қарастырылады, сондай-ақ BANI-орта жағдайында Қазақстандағы шағын және орта бизнес менеджерлерінің көшбасшылық қасиеттерін дамытудағы негізгі бағыттар талданады. Зерттеудің әдіснамалық негізін көшбасшылықтың заманауи модельдеріне, басқарушылық тұрақтылық пен кәсіби күйзеліс мәселелеріне арналған ғылыми дереккөздерді теориялық талдау, синтездеу және салыстырмалы талдау әдістері құрайды. Жүргізілген талдау белгісіздіктің жоғары деңгейі жағдайында классикалық көшбасшылық модельдердің шектеулерін айқындауға және оларды қазіргі басқарушылық шынайылыққа бейімдеу қажеттілігін негіздеуге мүмкіндік берді. Когнитивтік икемділік, белгісіздікке төзімділік, эмоциялық тұрақтылық, рефлексиялық қабілеттер және self-leadership шағын және орта бизнес менеджерлерінің басқарушылық тұрақтылығының негізін қалыптастыратыны көрсетілді. Алынған қорытындылар BANI-ортадағы көшбасшылық туралы ғылыми түсініктерді кеңейтіп, шағын және орта бизнес менеджерлерін оқыту және дамыту бағдарламаларын әзірлеу барысында қолданылуы мүмкін.

Түйін сөздер: көшбасшылық, белгісіздік, VUCA/BANI, шағын және орта бизнес, self-leadership.

LEADERSHIP UNDER UNCERTAINTY: CHALLENGES AND DEVELOPMENT DIRECTIONS FOR SMALL AND MEDIUM BUSINESS MANAGERS IN KAZAKHSTAN

I.U. Nurtakanova 

Almaty Management University, Almaty, Kazakhstan

*e-mail: i_nurtakanova@mail.ru

Abstract. The contemporary business environment is characterized by a high level of uncertainty, instability, and nonlinearity, which significantly complicates managerial activities, particularly in the small and medium-sized business (SME) sector. Under conditions of accelerating socio-economic change, traditional leadership models developed in relatively predictable environments prove insufficient for explaining and managing modern organizational processes, leading to increased scholarly interest in the VUCA and BANI concepts. This article examines theoretical approaches to understanding uncertainty and leadership and analyzes key directions for developing leadership qualities among SME managers in Kazakhstan within a BANI environment. The methodological framework of the study is based on theoretical analysis, synthesis, and comparative analysis of academic sources addressing contemporary leadership models, managerial resilience, and professional burnout. The analysis reveals the limitations of classical leadership models when applied in conditions of high uncertainty and substantiates the need for their adaptation to current managerial realities. It is shown that cognitive flexibility, tolerance for uncertainty, emotional resilience, reflective capabilities, and self-leadership form the foundation of managerial resilience among SME managers. The findings expand academic understanding of leadership in a BANI environment and can be applied in the design of training and development programs for small and medium-sized business managers.

Key words: leadership, uncertainty, VUCA/BANI, small and medium-sized business, self-leadership.

Введение

Современная бизнес-среда характеризуется высоким уровнем неопределенности, нестабильности и ускоренных изменений, что усложняет управление организациями. Глобальные кризисы, цифровая трансформация, геополитические риски и социально-экономическая турбулентность формируют контекст, в котором традиционные управленческие подходы все чаще дают сбой. В научной литературе для описания подобных условий длительное время использовалась концепция VUCA, отражающая такие характеристики среды, как изменчивость (volatility), неопределенность (uncertainty), сложность (complexity) и неоднозначность (ambiguity) (Bennett & Lemoine, 2014).

Вместе с тем в последние годы усиливается тезис о том, что одной концепции VUCA недостаточно: изменения все чаще носят нелинейный характер, а управленческое давление усиливается за счет тревожности и хрупкости систем. В качестве ее развития была предложена концепция BANI, акцентирующая внимание на хрупкости (brittleness),

тревожности (anxiety), нелинейности (nonlinearity) и непостижимости (incomprehensibility) современных социально-экономических систем (Syamsir, 2025). В отличие от VUCA, BANI-подход подчеркивает не только внешнюю нестабильность среды, но и ее психологическое и когнитивное воздействие на управленцев и организации.

Особенно остро влияние BANI-контекста проявляется в деятельности малого и среднего бизнеса, который характеризуется ограниченностью ресурсов, высокой персонализацией управления и сниженной устойчивостью к внешним шокам. Для менеджеров МСБ возрастает нагрузка, связанная с принятием решений в условиях дефицита информации, эмоционального давления и постоянных изменений, что повышает риски профессионального выгорания и управленческой дезадаптации (Maslach & Leiter, 2016).

Для Казахстана данная проблематика имеет дополнительную значимость в силу особенностей развития МСБ в институционально изменчивой среде, где управленческие решения нередко

принимаются в условиях ограниченного запаса прочности, высокой зависимости от внешних регуляторных, финансовых и рыночных факторов, а также персонализированного характера управления. В казахстанском малом и среднем бизнесе руководитель часто совмещает стратегические, операционные и координационные функции, принимая на себя не только организационную, но и эмоциональную нагрузку, связанную с необходимостью удержания устойчивости бизнеса в нестабильной среде. Это делает особенно значимым анализ лидерства не только как инструмента достижения результатов, но и как механизма поддержания управленческой устойчивости в специфических условиях функционирования МСБ Казахстана.

Дополнительной особенностью развития малого и среднего бизнеса в Казахстане является высокая роль личности руководителя в обеспечении устойчивости организации. В условиях ограниченности институциональных и организационных ресурсов именно управленческие решения лидера во многом определяют способность компании адаптироваться к изменениям внешней среды, перерабатывать неопределенность и сохранять стратегическую направленность развития. Это усиливает значение личностных ресурсов менеджеров МСБ, таких как когнитивная гибкость, эмоциональная устойчивость и способность к самоуправлению.

В этих условиях возрастает роль лидерства как фактора устойчивости. Современные исследования показывают, что эффективность лидерства в нестабильной среде связана не только с управленческими техниками, но и со способностью к адаптации, саморегуляции и осмыслению происходящего (Day et al., 2014; Uhl-Bien et al., 2007; Yukl, 2012). Вместе с тем значительная часть существующих моделей лидерства формировалась в относительно стабильных условиях и не учитывает специфику BANI-среды, особенно применительно к малому и

среднему бизнесу развивающихся экономик.

Для Казахстана, где сектор МСБ играет все более заметную роль в экономике и одновременно функционирует в условиях институциональной и рыночной изменчивости, вопросы лидерской устойчивости и развития соответствующих компетенций в BANI-контексте остаются недостаточно систематизированными. Настоящая работа направлена на теоретическое осмысление трансформации лидерства в условиях перехода от VUCA- к BANI-контексту и на выделение приоритетных направлений развития лидерских качеств менеджеров МСБ Казахстана с учетом специфики нелинейной, психологически нагруженной и институционально чувствительной среды.

Объектом исследования является управленческая деятельность в секторе малого и среднего бизнеса, а предметом – лидерские качества и управленческие компетенции менеджеров МСБ в условиях BANI-среды. Цель данного исследования заключается в анализе теоретических подходов к пониманию неопределенности (VUCA и BANI) и лидерства, а также в обосновании ключевых направлений развития лидерских качеств менеджеров малого и среднего бизнеса Казахстана. Методологическую основу исследования составляют методы теоретического анализа, синтеза и сравнительного анализа научных источников.

Научная новизна исследования заключается в следующем. Во-первых, уточнено понимание трансформации лидерства при переходе от VUCA- к BANI-контексту применительно к сектору малого и среднего бизнеса. Во-вторых, обосновано смещение акцента с традиционных моделей управления изменениями на управленческую устойчивость как ключевой результат лидерства в условиях нелинейной и психологически нагруженной среды. В-третьих, систематизированы лидерские качества и личностные ресурсы, критически значимые для менеджеров МСБ Казахстана, включая

когнитивную гибкость, толерантность к неопределенности, эмоциональную устойчивость, рефлексивность и self-leadership.

В отличие от работ, рассматривающих VUCA/BANI преимущественно как характеристику внешней среды, данное исследование предлагает их интерпретацию через призму требований к лидерству и управленческой устойчивости в контексте малого и среднего бизнеса Казахстана.

Обзор литературы

Проблематика лидерства в условиях неопределенности на протяжении последних десятилетий активно рассматривается в зарубежных исследованиях, преимущественно в контексте концепции VUCA. Ряд авторов подчеркивают, что возрастание изменчивости и сложности внешней среды требует от современных руководителей новых управленческих подходов, ориентированных на адаптивность, гибкость мышления и способность работать с неопределенной информацией (Bennett & Lemoine, 2014). При этом исследования в рамках VUCA-подхода в основном сосредоточены на стратегическом уровне управления и корпоративных структурах, что ограничивает их применимость к малому и среднему бизнесу.

Однако по мере усиления глобальных кризисов, ускорения технологических изменений и роста социальной нестабильности исследователи стали указывать на ограниченность VUCA-подхода в объяснении современных управленческих реалий. В качестве концептуального расширения данной логики была предложена модель BANI, акцентирующая внимание на хрупкости систем, тревожности, нелинейности и непостижимости происходящих процессов (Syamsir, 2025). В отличие от VUCA, концепция BANI подчеркивает не только структурные изменения внешней среды, но и их психологическое воздействие на управленцев, усиливая значимость

субъективных факторов в процессе принятия решений. Вместе с тем большинство публикаций, посвященных BANI, носят концептуальный характер и пока не получили достаточного эмпирического и прикладного развития, особенно в контексте лидерства в МСБ. В частности, недостаточно исследованы особенности формирования лидерских качеств менеджеров МСБ в условиях высокой неопределенности, а также взаимосвязь между управленческой устойчивостью и рисками профессионального выгорания. Данный пробел и определяет научную направленность настоящего исследования.

Ряд исследований указывает на то, что в условиях BANI-среды традиционные управленческие инструменты, ориентированные на прогнозирование и контроль, теряют свою эффективность вследствие нелинейного характера изменений и непропорциональности последствий управленческих решений (Uhl-Bien et al., 2007; Syamsir, 2025). Это обстоятельство особенно актуально для малого и среднего бизнеса, где ограниченность ресурсов и высокая персонализация управленческих функций усиливают уязвимость организаций к внешним шокам.

В научной литературе по лидерству значительное внимание уделяется анализу поведенческих, стилевых и концептуальных моделей руководства. Обобщающие работы показывают, что лидерство рассматривается как многомерный процесс влияния, включающий поведенческие, ценностные и компоненты взаимодействия между лидером и последователями (Avolio et al., 2009). Классические подходы, представленные в работах Yukl (2012), рассматривают лидерство как процесс влияния, направленный на достижение общих целей. В рамках традиционных исследований особое место занимают трансформационное и транзакционное лидерство, эффективность которых подтверждена рядом мета-аналитических исследований (Judge & Piccolo, 2004).

Однако большинство этих моделей формировались в условиях относительной стабильности и предполагают наличие предсказуемой организационной среды, что ограничивает их применимость в условиях высокой неопределенности.

Современные исследования все чаще предлагают рассматривать лидерство как динамический и контекстуально обусловленный процесс. Согласно подходам, основанным на теории сложных адаптивных систем, эффективность лидерства определяется способностью руководителей взаимодействовать с неопределенностью, а не стремлением к ее устранению (Uhl-Bien et al., 2007). Такой подход смещает фокус с формальных управленческих ролей на адаптивные и когнитивные способности лидеров.

Особое место в исследованиях лидерства в условиях нестабильности занимает проблематика устойчивости и профессионального выгорания. Работы Maslach и Leiter (2016) показывают, что длительное пребывание в условиях высокой неопределенности и эмоционального давления существенно повышает риск выгорания управленцев. В этой связи устойчивость лидеров рассматривается как ключевой ресурс, позволяющий сохранять эффективность деятельности в экстремальных и нестабильных условиях (Harland et al., 2005; Hannah et al., 2009).

В последние годы в зарубежных исследованиях возрастает интерес к изучению личностных ресурсов лидера, обеспечивающих управленческую устойчивость в условиях неопределенности. Авторы выделяют такие качества, как когнитивная гибкость, эмоциональная регуляция, рефлексивность и способность к самоуправлению, рассматривая их как ключевые факторы адаптации руководителей к динамичной среде (Day et al., 2014; Hobfoll, 2002). При этом в ряде исследований подчеркивается значение аутентичности лидера, его ценностной целостности и осознанности как факторов доверия и устойчивого влияния в организации (Walumbwa et al.,

2008). В этом контексте концепция self-leadership получает все большее распространение как инструмент развития внутренней устойчивости и автономности управленцев, особенно в малых организационных структурах, где эффективность управления во многом зависит от личностных ресурсов руководителя.

Несмотря на значительный объем зарубежных исследований, посвященных лидерству, устойчивости и self-leadership, проблема адаптации данных подходов к условиям BANI-среды применительно к малому и среднему бизнесу развивающихся экономик остается недостаточно изученной. В частности, в научной литературе ограничено представлены исследования, анализирующие лидерство менеджеров МСБ в контексте постсоветских и транзитивных экономик, что определяет необходимость дальнейшего теоретического осмысления данной проблематики и формирует исследовательский фокус настоящей работы.

Методология

Исследование носит теоретико-аналитический характер и направлено на осмысление трансформации лидерства в условиях неопределенности применительно к сектору малого и среднего бизнеса. В центре внимания находится выявление тех лидерских качеств и управленческих компетенций, которые позволяют менеджерам МСБ сохранять устойчивость и управленческую эффективность в условиях BANI-среды.

В качестве исследовательского вопроса рассматривается, какие личностные и управленческие ресурсы лидеров способствуют поддержанию управленческой устойчивости в условиях высокой неопределенности, нелинейности и повышенного психологического давления. Исходя из этого, выдвигается предположение о том, что классические модели лидерства, сформированные в условиях относительной стабильности, обладают ограниченной применимостью в

BANI-контексте, тогда как развитие когнитивной гибкости, толерантности к неопределенности, эмоциональной устойчивости, рефлексивных способностей и self-leadership способствует повышению устойчивости управленческой деятельности.

Эмпирический материал в рамках данной работы не используется. Исследование основано на теоретическом анализе и систематизации научных публикаций, посвященных концепциям VUCA и BANI, теориям лидерства, управленческой устойчивости и профессиональному выгоранию.

Отбор научных источников осуществлялся на основе следующих критериев:

- публикации в рецензируемых международных научных журналах по тематике лидерства, организационного поведения и менеджмента;
- работы, посвященные анализу лидерства в условиях неопределенности, сложных и динамичных организационных сред;
- исследования, рассматривающие личностные и психологические ресурсы лидеров, включая устойчивость, саморегуляцию и self-leadership.

В обзор не включались публикации, не относящиеся непосредственно к проблематике лидерства в условиях неопределенности, а также работы, не позволяющие соотнести характеристики внешней среды с личностными и управленческими ресурсами лидеров. Такой подход позволил сформировать корпус исследований, наиболее релевантный целям и задачам настоящей работы.

Временные рамки анализа преимущественно охватывают исследования последних двух десятилетий, когда в научной литературе активно развиваются концепции VUCA, лидерства в сложных системах и устойчивости

управленцев. При этом в обзор также включены отдельные более ранние фундаментальные работы по лидерству, получившие широкое признание в научном сообществе.

При анализе литературы использовались методы теоретического анализа и синтеза, сравнительного анализа и концептуального обобщения. Сопоставление различных теоретических подходов позволило выявить ограничения традиционных моделей лидерства в условиях BANI-среды и систематизировать ключевые лидерские качества, обеспечивающие управленческую устойчивость менеджеров малого и среднего бизнеса.

Таким образом, выбранный корпус научных источников позволяет сформировать целостное представление о трансформации лидерства в условиях современной неопределенности и обосновать ключевые направления развития лидерских компетенций менеджеров МСБ.

Результаты и обсуждение

Проведенный анализ зарубежных исследований позволил уточнить специфику лидерства в условиях неопределенности и выявить ограничения традиционных управленческих моделей при их применении в BANI-среде. В отличие от подходов, сформированных в рамках концепции VUCA, где основной акцент делается на управлении сложностью и изменчивостью среды, BANI-контекст характеризуется более глубокой нестабильностью, затрагивающей не только организационные процессы, но и психологическое состояние управленцев. Это требует пересмотра представлений о лидерстве и расширения набора ключевых управленческих компетенций. Ключевые различия между VUCA- и BANI-средой с точки зрения управленческих вызовов и роли лидерства обобщены в таблице 1.

Таблица 1 – Сравнительная характеристика VUCA- и BANI-среды в контексте лидерства

Критерий	VUCA	BANI	Управленческие последствия
Ключевая характеристика среды	Волатильность, неопределенность, сложность, неоднозначность	Хрупкость, тревожность, нелинейность, непостижимость	Рост давления на руководителей и снижение предсказуемости управленческих решений
Характер изменений	Быстрые, но в целом объяснимые	Непредсказуемые и часто непропорциональные	Неэффективность линейного планирования
Реакция лидера	Адаптация, гибкость, стратегическое мышление	Устойчивость, саморегуляция, осознанность	Смещение фокуса с контроля на устойчивость
Основной управленческий риск	Ошибки прогнозирования	Психологическая перегрузка и выгорание	Рост значимости эмоциональной и когнитивной устойчивости
Роль лидерства	Управление изменениями	Поддержание устойчивости и смысла	Переход к осознанному и self-leadership
Примечание – составлено автором на основе источников (Bennett & Lemoine, 2014; Syamsir, 2025; Yukl, 2012)			

Результаты сравнительного анализа, представленные в таблице 1, показывают, что ключевым отличием BANI-среды является не только усиление внешней турбулентности, но и рост психологической нагрузки на руководителей. Хрупкость и нелинейность современных систем приводят к тому, что даже незначительные управленческие решения могут иметь непропорциональные последствия, что существенно снижает предсказуемость результатов управленческой деятельности (Uhl-Bien et al., 2007; Syamsir, 2025). В таких условиях возрастает неопределенность не только внешней среды, но и собственных управленческих возможностей руководителя, связанных с переоценкой контроля и недооценкой психологических факторов принятия решений.

Полученные результаты свидетельствуют о том, что в условиях BANI ключевое значение приобретают личностные ресурсы лидера, обеспечивающие его управленческую устойчивость. К таким ресурсам относятся когнитивная гибкость, позволяющая адаптироваться к быстро меняющимся условиям; толерантность к неопределенности, снижающая уровень управленческой тревожности; эмоциональная устойчивость и способность к рефлексии, обеспечивающие осознанность управленческих решений.

Данные выводы согласуются с результатами исследований, подчеркивающих роль внутренних ресурсов лидера в условиях высокой неопределенности (Day et al., 2014; Hobfoll, 2002).

Для менеджеров малого и среднего бизнеса данные особенности проявляются особенно остро. Ограниченность ресурсов, высокая концентрация ответственности и персонализированный характер управления усиливают уязвимость руководителей к эмоциональному и когнитивному перенапряжению. Это подтверждается исследованиями, указывающими на прямую связь между высокой неопределенностью управленческой среды и ростом рисков профессионального выгорания (Maslach & Leiter, 2016).

Применительно к казахстанскому контексту это означает, что требования к лидерству в МСБ выходят за рамки классического набора управленческих функций. В условиях, когда организационная устойчивость бизнеса во многом зависит от фигуры руководителя, возрастает значение тех качеств, которые позволяют одновременно удерживать направление развития, перерабатывать неопределенность и сохранять внутреннюю управленческую собранность. Для менеджеров МСБ Казахстана это особенно важно в силу высокой персонализации управления, ограниченности

специализированных управленческих ресурсов и необходимости быстро адаптироваться к изменениям внешней среды без опоры на сложные организационные механизмы. Следовательно, управленческая

устойчивость в данном контексте выступает не абстрактной характеристикой, а практическим условием сохранения функциональности бизнеса и качества управленческих решений.

Таблица 2 – Модель взаимосвязи характеристик BANI-среды, управленческих вызовов и лидерских ресурсов

Характеристика BANI-среды	Управленческие вызовы	Ключевые лидерские ресурсы	Результат для управления
Хрупкость (Brittleness)	Высокая уязвимость организаций к внешним шокам, ограниченность ресурсов	Когнитивная гибкость, способность к быстрой адаптации	Сохранение управленческой функциональности в нестабильной среде
Тревожность (Anxiety)	Повышенное психологическое давление на руководителей, рост эмоционального напряжения	Эмоциональная устойчивость, саморегуляция	Снижение управленческой дезадаптации и риска выгорания
Нелинейность (Nonlinearity)	Непропорциональность последствий управленческих решений	Рефлексивность, системное мышление	Более взвешенное принятие решений в условиях неопределенности
Непостижимость (Incomprehensibility)	Ограниченность информации и трудности интерпретации происходящих процессов	Self-leadership, способность к осознанному управлению собственными ресурсами	Поддержание управленческой устойчивости и осмысленности действий
Примечание – составлено автором на основе концепции BANI (Syamsir, 2025) и современных исследований лидерства			

Представленная модель демонстрирует, что характеристики BANI-среды трансформируются в специфические управленческие вызовы, требующие от лидеров развития соответствующих личностных ресурсов. В отличие от традиционных моделей лидерства, ориентированных преимущественно на управление процессами и достижение организационных целей, в BANI-контексте особое значение приобретают внутренние ресурсы управленца, обеспечивающие способность сохранять устойчивость, осмысленность действий и адаптивность в условиях неопределенности. Таким образом, управленческая устойчивость выступает интегральным результатом взаимодействия характеристик среды и личностных ресурсов лидера.

Особое место в структуре лидерских качеств менеджеров малого и среднего бизнеса занимает self-leadership. В отличие от крупных организаций, где часть

управленческих функций может быть распределена между различными уровнями управления, в МСБ руководитель зачастую совмещает стратегические, операционные и эмоциональные роли. В этом контексте способность к самоуправлению, саморегуляции и осознанному контролю собственных ресурсов становится критическим фактором управленческой эффективности и устойчивости.

Проведенный анализ показывает, что в условиях BANI-среды эффективность лидерства определяется не столько способностью управлять изменениями, сколько способностью руководителя адаптироваться к нелинейной и психологически нагруженной среде. В отличие от традиционных управленческих моделей, ориентированных на прогнозирование и контроль, лидерство в условиях высокой неопределенности предполагает развитие внутренних ресурсов управленца, обеспечивающих

способность сохранять осмысленность действий, управленческую собранность и устойчивость принимаемых решений. Исследования лидерства в экстремальных и нестабильных условиях подтверждают, что эмоциональная регуляция, рефлексивность и ответственность за принимаемые решения являются важными компонентами устойчивого лидерского поведения (Hannah et al., 2009; Harland et al., 2005).

В этом контексте особую значимость приобретает концепция self-leadership, предполагающая развитие способности управленца к осознанному управлению собственными когнитивными, эмоциональными и поведенческими процессами (Neck & Houghton, 2006; Stewart et al., 2011). Развитие self-leadership позволяет руководителям компенсировать внешнюю неопределенность за счет внутренней устойчивости и осознанности, что особенно актуально для малого и среднего бизнеса. Данные выводы согласуются с результатами исследований, подчеркивающих роль саморегуляции и саморазвития в формировании адаптивного лидерства (Neck & Houghton, 2006).

Дополнительно следует отметить, что в условиях BANI-среды возрастает значение метакомпетенций, обеспечивающих способность лидеров к обучаемости, осмыслению опыта и адаптации управленческих моделей под изменяющийся контекст. Такой подход соответствует современным представлениям о развитии лидерства, в рамках которых акцент смещается с освоения отдельных навыков на формирование целостной управленческой идентичности (Day et al., 2014). С этой точки зрения лидерство в условиях неопределенности следует рассматривать не как набор универсальных инструментов, а как процесс непрерывного развития и переосмысления управленческой роли.

Заключение

Проведенное исследование было направлено на теоретическое осмысление трансформации лидерства в условиях

неопределенности и анализ применимости существующих моделей лидерства к современному BANI-контексту, особенно в секторе малого и среднего бизнеса. В основе работы лежал анализ современных зарубежных научных исследований, посвященных концепциям VUCA и BANI, лидерству, управленческой устойчивости и self-leadership.

Полученные результаты позволяют сделать вывод о том, что переход от VUCA-к BANI-контексту отражает не просто усиление внешней нестабильности, а качественное изменение управленческой среды, в которой неопределенность приобретает нелинейный и психологически нагруженный характер. В таких условиях традиционные модели лидерства, ориентированные на прогнозирование и контроль, оказываются недостаточными для объяснения и поддержки управленческой эффективности, особенно в организациях малого и среднего бизнеса с ограниченными ресурсами.

Проведенный теоретический анализ позволяет утверждать, что в условиях BANI-среды приоритетным ориентиром лидерства становится не только управление изменениями, но и поддержание управленческой устойчивости. Показано, что в условиях BANI-среды особое значение приобретают когнитивная гибкость, толерантность к неопределенности, эмоциональная устойчивость, рефлексивные способности и self-leadership как базовые ресурсы управленческой устойчивости менеджеров МСБ. Практическая значимость исследования заключается в возможности использования полученных выводов при разработке программ обучения и развития менеджеров малого и среднего бизнеса. Перспективы дальнейших исследований связаны с эмпирической проверкой предложенных теоретических положений и анализом влияния развития self-leadership на управленческую эффективность в условиях высокой неопределенности.

Благодарность

Автор выражает благодарность научному консультанту, доктору психологических наук О.В. Пикулёвой, за экспертные рекомендации и научные консультации, оказавшие существенное влияние на формирование концепции исследования.

Конфликт интересов отсутствует.

Список литературы

- Avolio, B. J., Walumbwa, F. O., & Weber, T. J. (2009). Leadership: Current theories, research, and future directions. *Annual review of psychology*, 60(1), 421-449.
- Bennett, N., & Lemoine, J. (2014). What VUCA really means for you. *Harvard business review*, 92(1/2).
- 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.
- Hannah, S. T., Uhl-Bien, M., Avolio, B. J., & Cavarretta, F. L. (2009). A framework for examining leadership in extreme contexts. *The leadership quarterly*, 20(6), 897-919.
- Harland, L., Harrison, W., Jones, J. R., & Reiter-Palmon, R. (2005). Leadership behaviors and subordinate resilience. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 11(2), 2-14.
- Hobfoll, S. E. (2002). Social and psychological resources and adaptation. *Review of general psychology*, 6(4), 307-324.
- Judge, T. A., & Piccolo, R. F. (2004). Transformational and transactional leadership: a meta-analytic test of their relative validity. *Journal of applied psychology*, 89(5), 755.
- Maslach, C., & Leiter, M. P. (2016). Understanding the burnout experience: recent research and its implications for psychiatry. *World psychiatry*, 15(2), 103-111.
- 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.
- Stewart, G. L., Courtright, S. H., & Manz, C. C. (2011). Self-leadership: A multilevel review. *Journal of management*, 37(1), 185-222.
- Syamsir, S., Saputra, N., & Mulia, R. A. (2025). Leadership agility in a VUCA world: a systematic review, conceptual insights, and research directions. *Cogent Business & Management*, 12(1), 2482022.
- 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.
- Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Gardner, W. L., Wernsing, T. S., & Peterson, S. J. (2008). Authentic leadership: Development and validation of a theory-based measure. *Journal of management*, 34(1), 89-126.
- Yukl, G. (2012). Effective leadership behavior: What we know and what questions need more attention. *Academy of Management perspectives*, 26(4), 66-85.

References

- Avolio, B. J., Walumbwa, F. O., & Weber, T. J. (2009). Leadership: Current theories, research, and future directions. *Annual review of psychology*, 60(1), 421-449.
- Bennett, N., & Lemoine, J. (2014). What VUCA really means for you. *Harvard business review*, 92(1/2).
- 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.
- Hannah, S. T., Uhl-Bien, M., Avolio, B. J., & Cavarretta, F. L. (2009). A framework for examining leadership in extreme contexts. *The leadership quarterly*, 20(6), 897-919.
- Harland, L., Harrison, W., Jones, J. R., & Reiter-Palmon, R. (2005). Leadership behaviors and subordinate resilience. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 11(2), 2-14.
- Hobfoll, S. E. (2002). Social and psychological resources and adaptation. *Review of general psychology*, 6(4), 307-324.
- Judge, T. A., & Piccolo, R. F. (2004). Transformational and transactional leadership: a meta-analytic test of their relative validity. *Journal of applied psychology*, 89(5), 755.
- Maslach, C., & Leiter, M. P. (2016). Understanding the burnout experience: recent research and its implications for psychiatry. *World psychiatry*, 15(2), 103-111.
- 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.
- Stewart, G. L., Courtright, S. H., & Manz, C. C. (2011). Self-leadership: A multilevel review. *Journal of management*, 37(1), 185-222.
- Syamsir, S., Saputra, N., & Mulia, R. A. (2025). Leadership agility in a VUCA world: a systematic review, conceptual insights, and research directions. *Cogent Business & Management*, 12(1), 2482022.
- 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.
- Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Gardner, W. L., Wernsing, T. S., & Peterson, S. J. (2008). Authentic leadership: Development and validation of a theory-based measure. *Journal of management*, 34(1), 89-126.

Yukl, G. (2012). Effective leadership behavior: What we know and what questions need more attention. *Academy of Management perspectives*, 26(4), 66-85.

Информация об авторе:

И.У. Нуртаканова – докторант Высшей школы бизнеса, Алматы Менеджмент Университет, Алматы, Казахстан (e-mail: i_nurtakanova@mail.ru; Orcid <https://orcid.org/0009-0009-5517-9021>).

Автор туралы мәлімет:

И.У. Нуртаканова – Алматы Менеджмент Университетінің Бизнес жоғары мектебінің докторанты, Алматы, Қазақстан (e-mail: i_nurtakanova@mail.ru, Orcid <https://orcid.org/0009-0009-5517-9021>).

Information about author:

I.U. Nurtakanova – Doctoral Candidate, Graduate School of Business, Almaty Management University, Almaty, Kazakhstan (e-mail: i_nurtakanova@mail.ru, Orcid <https://orcid.org/0009-0009-5517-9021>).