

УДК 005.33

## ФАКТОРЫ ФОРМИРОВАНИЯ ЛИДЕРСТВА В ОРГАНИЗАЦИИ

**Г.А. Гончаров, В.М. Четвериков**

Негосударственное образовательное учреждение высшего профессионального образования «Санкт-Петербургский Гуманитарный университет профсоюзов», Санкт-Петербург, email: gena\_gon@mail.ru; chetvova@gmail.com

**Аннотация.** Статья посвящена исследованию факторов формирования лидерства в организации у менеджеров. Авторами рассмотрены и обобщены методологические подходы к классификации указанных факторов, их идентификации и оценки. Идентифицированы ключевые объективные и субъективные факторы, влияющие на формирование личностных и профессиональных лидерских компетенций. Представленная в статье классификация может быть использована для разработки технологий формирования лидерских компетенций у руководителей различных уровней управления.

**Ключевые слова:** лидерство, факторы, формирующие качества лидера, личностные и профессиональные компетенции, технологии формирования лидера.

## FACTORS IN THE FORMATION OF LEADERSHIP IN AN ORGANIZATION

**G.A. Goncharov, V.M. Chetverikov**

Non-State Educational Institution of Higher Professional Education «Saint Petersburg Humanitarian University of Trade Unions», Saint Petersburg, email: gena\_gon@mail.ru; chetvova@gmail.com

**Abstract.** The article is devoted to the study of the factors of leadership formation in modern economic conditions. Methodological approaches to the classification of these factors, their identification and evaluation are considered and summarized. The key objective and subjective factors influencing the formation of personal and professional leadership competencies are identified. The classification presented in the article can be used to develop technologies for the formation of leadership competencies among managers at various levels of management.

**Keywords:** leadership, factors shaping the qualities of a leader, personal and professional competencies, technologies of leader formation.

Дата поступления статьи в редакцию: 25.08.2025

Дата принятия статьи в печать: 26.09.2025

### Введение

Сегодня, в условиях трансформации российского общества, экономической турбулентности организации часто сталкиваются с управленческими дисфункциями. Такие нарушения проявляются во многих аспектах управления: игнорирование менеджерами социально-психологических проблем, административно-правовые коллизии, недостаточная гибкость стиля руководства, отсутствие инновационных компетенций у руководителей и т.д. В таких условиях объективно возрастает необходимость в компетентных, высококвалифицированных управленцах с выраженными лидерскими способностями, умеющих результативно вести организацию вперед. В связи с этим исследование факторов, способствующих развитию лидерских характеристик у менеджеров разных уровней и отраслей, становится критически важной научной задачей, что и определило цель написания данной статьи.

Интерес к феномену лидерства постоянно находится в центре внимания мирового научного сообщества. Среди отечественных исследователей проблем лидерства следует выделить работы И.П. Волкова, Ю.Н. Емельянова, Е.С. Кузьмина [12], О.С. Ефимчука [9], Д.А. Кузнецова [11], С.А. Мажкенова [13], И.И. Сердюка, М.А. Кривцовой [20], Б.Д. Парыгина [17], Л.И. Уманского [21]. Практические рекомендации по развитию лидерских качеств руководителей содержатся в работах Г.А. Арининой, А.М. Князева [3], Н.П. Беляцкого [5], А.Н. Занковского [10], О.Н. Мельникова, В.Г. Ларионова [15]. Значительный вклад в исследование проблемы лидерства внесли труды таких зарубежных ученых как Д. Адаир [1], П. Друкер [8], Дж. Максвелл [14], М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоутри [16], Д. Пфедфер [19] и др.

Анализ и обобщение указанных выше научных публикаций позволяет сделать вывод о том, что в современных условиях исследования лидерства сохраняют свою актуальность. Более того, в современных

условиях проблемы лидерства вызывают все более глубокий научный интерес у исследователей в области менеджмента и других управленческих и экономических научных направлений, а не только у специалистов в сфере социальной психологии и социологии.

Результаты многочисленных прикладных исследований свидетельствуют, что важнейшим фактором выживания и развития современной организации являются непрерывные изменения и инновации, обусловленные высокой динамикой внешней среды, что создает серьезные проблемы в управлении организацией. Главную роль в решении таких проблем играют лидеры, так как на них возлагается ответственность за управление изменениями, которые необходимо провести в организации в ответ на колебания внешней среды.

Однако в большинстве указанных исследований, на наш взгляд, не уделяется достаточного внимания идентификации и анализу факторов формирования лидерства у менеджеров.

Исходя из этого, выявление факторов формирования лидерства и исследование интенсивности их воздействия на процесс такого формирования становится актуальной научной задачей.

В целях решения указанной задачи рассмотрим основные классификационные подходы к идентификации указанных факторов.

Наиболее распространенным, на наш взгляд, является предметно-деятельностный подход, на основе которого выделяют следующие факторы, влияющие на формирование лидерских качеств менеджеров организаций [2, 4, 6, 7, 18,]:

- наличие образования в различных областях, включая фундаментальные науки, бизнес, информационные технологии, технику, что способствует освоению новейших знаний и навыков; создает возможности для быстрого карьерного роста;

- применение на практике знаний, умений и навыков, полученных во время обучения;

- возрастание потребности в лидерах на разных уровнях современной социальной структуры, обладающих способностью к мобильности в профессиональной сфере;

- усиление роли личности в достижении результатов социально-экономической деятельности (личные амбиции начинают играть ключевую роль, отодвигая на второй план традиционное бюрократическое управление);

- расширение доступа к информационным технологиям, что позволяет большему числу индивидов создавать собственные информационные продукты и становиться лидерами сферы деятельности.

Заслуживающим широкой сферы применения в исследованиях факторов формирования лидерства, на наш взгляд, является классификационный подход «единства объективного и субъективного», на основе которого указанные факторы разделяют на объективные и субъективные.

Объективные факторы формирования лидерства не зависят от субъективного восприятия реальности личностью или группой людей. К таким факторам следует отнести:

- воздействие экономической глобализации;

- исторические и политические факторы;

- влияние внутренней экономической ситуации в стране;

- воздействие правовой среды;

- социокультурные факторы;

- развитие информационных и технологических систем;

- социально-демографические изменения.

### **Результаты исследования**

В рамках данной статьи мы представим общий обзор указанных факторов.

К факторам экономической глобализации, по нашему мнению, следует отнести:

- интеграцию национальных экономических систем, активное развитие информационно-коммуникационных технологий и культурные изменения, обусловленные расширением влияния западных бизнес структур в странах глобального Востока и Юга, странах – бывших республиках СССР;

- расширение влияния компаний из стран Юго-Восточной и Южной Азии, Латинской Америки и Африки на западных рынках, преимущественно США и Европейского Союза, что привело к модификации организационных структур в целях усиления конкурентных преимуществ таких компаний на внешних рынках;

- увеличение взаимного обогащения и усиление влияния различных управленческих стилей, методов и технологий, что способствует перераспределению ролей власти и лидерства внутри управленческих команд.

Воздействие исторических и политических факторов на формирование лидерства заключается в том, что характер и содержание исторического этапа, на котором находится общество, определяет природу политического режима, который, в свою очередь, играет ключевую роль в формировании типа лидерства (например, авторитарного или демократического). Политическое устройство конкретной страны определяет то, как осуществляется включение тех или иных лидеров в элитные круги или того, кто может возглавить оппозицию. По направленности политического развития общества можно судить о характере лидерства (революционные изменения обычно способствуют появлению авторитарных руководителей, тогда как постепенные реформы содействуют демократизации власти). Исторические и политические факторы, таким образом, определяют содержание и стиль управления политических лидеров.

К ключевым экономическим факторам, формирующим лидерство, следует отнести:

- тип экономического развития страны, а также направления и темп такого развития;
- экономический потенциал, объемы и технологии использования экономических ресурсов;
- объемы инвестиций в экономическое развитие и повышение квалификации населения.

Исследование воздействия социокультурных факторов на формирование лидерства позволяет констатировать, что руководители, которые находят своих последователей и умеют поддерживать с ними прочные связи, обладают личными качествами, ценными для их организаций, а также высокими профессиональными навыками (включая способность к инновационному мышлению и стратегическому планированию), как правило, достигают поставленных целей.

В формировании лидерских качеств важную роль играют различные социально-демографические факторы, такие как:

- влияние дифференциации в доходах различных социальных групп на социальную стабильность, общую социальную структуру и уровень доступности социального лифта, и социальную мобильность;
- демографические факторы, такие как изменения численности населения, средней продолжительности жизни, уровня естественного прироста (убыли), а также миграционные тенденции, которые могут ускорять или замедлять темпы и масштабы развития лидерских компетенций и способностей в обществе.

Субъективные факторы формирования лидерства, по нашему мнению, можно разделить на несколько групп.

Первая группа – факторы, формирующие личностные компетенции. Такие компетенции формируются на основе таких психических свойств, личностных качеств и навыков как: направленность, характер, темперамент, психические состояния и образования; способности и приобретенные коммуникационные навыки, основные внутренние мотивы поведения; восприятие лидером своей роли и статуса в социуме; склонность к определенному стилю управления, умение управлять стрессом и личным временем. На наш взгляд, указанные свойства, качества и навыки могут воздействовать на формирование личностных компетенций в более или менее интенсивной степени, выступая в статусе фактора (активное воздействие) или условия (пассивное воздействие).

Вторая группа – факторы, формирующие профессиональные компетенции. С нашей точки зрения, профессиональные лидерские компетенции складываются и развиваются в процессе овладения руководителем знаниями, умениями и навыками, а также приобретения опыта в следующих областях: 1) управления проектами и командами; 2) взаимодействия с отдельными сотрудниками; 3) работы в режиме неопределенности и быстрой смены условий решения задач; 4) управления процессами и управленческими ситуациями в разных смежных и не смежных сферах деятельности.

Третья группа – факторы, формирующие социально-политическую зрелость лидера. Мы полностью поддерживаем широко распространенное в экспертном сообществе мнение о том, что те лидеры управляют персоналом более эффективно, которые действуют по принципу «делай как я», приспособливают свой стиль управленческого поведения к потребностям организации, способны мобилизовать сотрудников для внедрения изменений и вдохновить их на выполнение целей организации.

По нашему мнению, к таким факторам следует отнести: воздействие личного примера, идеализированное влияние («харизму»); интеллектуальную стимуляцию; воодушевляющую мотивацию; применение индивидуального подхода в управлении.

Чтобы стать руководителем в команде, менеджеру необходимо обладать определенными характеристиками, определяющими его ценность в организации. Среди ключевых качеств можно выделить:

Стратегическое мышление: руководитель должен обладать способностью предвидения будущего развития событий, уметь анализировать возможные сценарии, минимизировать ошибки и четко представлять поставленные задачи. Это одно из фундаментальных качеств лидера.

Способность создавать пространство для развития подчиненных: данное качество формирует основу доверительных отношений, поскольку члены команды должны быть уверены, что под руководством лидера достигнут успеха, и смогут реализовать свой потенциал. Успех и инициатива: лидеры, принимающие взвешенные рискованные решения для пользы организации, понимают ценность проявленной инициативы и достигают значительных результатов.

Информационное преимущество: в современном мире лидерство часто определяется доступом к достоверной информации. Активная жизненная позиция позволяет быть ему в центре событий и получать актуальные данные из надежных источников.

Этические основы лидерства: последовательность, надежность и соответствие общечеловеческим ценностям – фундаментальные характеристики настоящего лидера. Его действия и мировоззрение должны отражать нормы, которые он транслирует окружающим как их носитель.

Формирование лидера – процесс постепенный. Каждая личность обладает своим неповторимым набором опыта, идей, мыслей и умений, который формирует индивидуальный интеллектуальный потенциал. При наличии целеустремленности и определенных компетенций любой человек может развить в себе лидерские качества.

В периоды стабильности организация способна функционировать автономно, без явного лидерского влияния. Однако когда возникают нестандартные ситуации или проблемы, нарушающие привычный ход работы, именно опытный и компетентный лидер становится необходимым элементом для преодоления трудностей и восстановления эффективной деятельности компании. Лидерство необходимо организациям постоянно, независимо от их стабильности. В спокойные периоды влияние лидера может быть менее заметным, однако в критических ситуациях его значение становится решающим. Когда обстановка накаляется и теряет предсказуемость, профессиональные и точные действия руководителя определяют не только успешность компании, но и возможность дальнейшего существования как самой организации, так и её коллектива. Формирование лидерских качеств, требует настойчивости и самодисциплины – это сложный путь, требующий постоянного самосовершенствования и развития необходимых навыков.

Руководитель, имеющий четкое видение будущего и готовность адаптировать как тактику, так и стратегию для достижения поставленных задач обладает истинным лидерским влиянием на персонал. При этом следует выделить готовность его окружения – коллег, подчиненных, близких – следовать за ним даже когда принимается решение отступить или полностью изменить курс

Истинное управленческое искусство лидера проявляется в его способности координировать усилия других, принимая на себя всю полноту ответственности за процесс и результат. Такой подход включает формирование четкой позиции, проявление инициативы и постоянное стремление к совершенствованию коллективной работы, что позволяет эффективно достигать намеченных целей через вдохновение и организацию действий команды.

Отсутствие лидера в организации приводит к ее упадку: некому направлять действия, анализировать результаты и вносить необходимые коррективы. В таких условиях достижение целей становится невозможным, а мотивация команды стремительно снижается.

Что отличает эффективного лидера? Прежде всего – четкое понимание цели. Он определяет направление, последовательно ему следует, но при этом сохраняет гибкость, готовность пересмотреть как тактику, так и стратегию, если того требуют обстоятельства. Руководитель, возглавляющий любую группу – от семьи до государства – определяет направление развития, устанавливает приоритеты и формирует ценностную систему для коллективного движения. Только после этого становится возможным эффективное распределение обязанностей между участниками.

Сущность лидерства заключается в способности координировать действия других людей для достижения поставленных задач. Это происходит через мотивацию, формирование определенной позиции, проявление инициативы, принятие полной ответственности за результаты и непрерывное совершенствование общей деятельности.

Создавая почву для триумфа своими решительными поступками, истинный лидер постоянно функционирует в атмосфере неизвестности. Победа над собственными страхами и ограничениями гораздо значимее, чем превосходство над окружающими – для обоих вариантов необходима отвага. Подлинные лидеры сталкиваются с жизненными испытаниями первыми, применяя свою мудрость, моральные качества, адаптивность и бесстрашие. Тернистый путь лидерства требует мужества как для вступления в противостояние, так и для достижения успеха в нем.

Проявление лидерства начинается с умения слышать. Когда мы внимательно прислушиваемся к другим, открывается настоящая возможность направлять как отдельных людей, так и целые коллек-

тивы. В центре любого значимого события находится тот, кто мастерски сочетает две противоположности: способность вдохновлять и влиять с одной стороны, и глубокую мудрость слушания с другой. Подлинный лидер не только отстаивает собственные убеждения, но и признаёт правоту окружающих.

В основе эффективного лидерства лежит способность создавать группы, которые разделяют цели системы, проекта или организации. Настоящий руководитель демонстрирует каждому члену команды значимость их индивидуального вклада, зажигая искру энтузиазма в коллективе.

Истинный лидер не просто ведет за собой – он способствует росту своих последователей. Такой наставник тонко чувствует потребности своей команды, выделяет сильные стороны каждого и предоставляет практические, своевременные советы. Его рекомендации служат двойной цели: они не только приближают коллектив к общему результату, но и способствуют личностному и профессиональному развитию каждого участника.

### Выводы

Таким образом, формирование личностного и профессионального лидерского потенциала современного руководителя является актуальной теоретико-прикладной задачей исследований в менеджменте. В настоящее время происходит трансформация понимания феномена лидерства, меняются его качественные характеристики, экономическое поведение. Изучение основополагающих аспектов лидерства, включая его типологии, определения, ключевые характеристики и функции, способствует более глубокому пониманию этого феномена в менеджменте и создает предпосылки для практического применения результатов таких исследований.

Современная экономическая реальность диктует новые требования к подготовке руководящих кадров. В условиях социально-экономических преобразований общества происходит переосмысление таких понятий, как профессионализм, лидерство и принципы регулирования трудовой деятельности. Критическое значение приобретает выявление потенциальных лидеров и развитие их социально-профессиональной активности в соответствии с актуальными экономическими вызовами.

Идентификация и оценка интенсивности воздействия различных факторов, формирующих личностные и профессиональные лидерские компетенции, является первым этапом процесса разработки и внедрения конкретных моделей лидерства в управлении. Разработка моделей для развития лидерских навыков у будущих управленцев может опираться на представленную в публикации систематизацию факторов формирования лидерства.

### Литература

1. Адаир Д. Психология лидерства / Джон Адаир; пер. с англ. М. Котельниковой. М.: Эксмо, 2008. 342 с.
2. Алыфанов С.А. Основные направления анализа лидерства // Вопросы психологии. 1991. № 3. С. 90–96.
3. Аринина Г.А., Князев А.М. Изучение личности в организации (технологический подход). М.: Изд-во РАГС, 2006. 280с.
4. Балабанова Е.С., Деминская В.Э. Руководитель как трансформационный лидер: роль личностных качеств и управленческих практик // Российский журнал менеджмента. 2017. № 3. С. 263–288.
5. Беляцкий Н.П. Управление персоналом. Минск: Вышэйшая школа, 2023. 463 с.
6. Глухов П.С. Стили лидерства в инновационной деятельности: феноменология и эмпирические исследования // Вестник Южно-Уральского государственного университета. Серия: Психология. 2013. Т. 6. С. 53–60.
7. Гумерова Г.И., Шаймиева Э.Ш. Концепция «обслуживающего лидерства» для управления неявным знанием: анализ и синтез // Национальные интересы: приоритеты и безопасность. 2016. С. 185–204.
8. Друкер П. Менеджмент. Вызовы XXI века / Питер Друкер; пер. с англ. Наталии Макаровой. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2012. 256 с.
9. Ефимчук О.С. Лидерский потенциал как особое качество современного специалиста // Ученые записки Орловского государственного университета. Серия: Гуманитарные и социальные науки. 2022. № 1 (45). С. 349–357.
10. Занковский А.Н. Организационное лидерство в пространстве корпоративной культуры: автореф. дис. ... докт. психол. наук. Москва, 2012. 47 с.
11. Кузнецов Д.А. Факторы и методы развития лидерского потенциала перспективных руководителей // Human Progress. 2019. Т. 2. № 9. С. 121–129.
12. Кузьмин Е.С., Волков И.П., Емельянов Ю.Н. Руководитель и коллектив: Социально-психол. очерк. Ленинград: Лениздат, 1974. 165 с.
13. Мажженов М.А. Лидерство как инструмент раскрытия потенциала сотрудников организации // Лидерство и менеджмент. 2022. Т. 9. № 2. С. 343–360.

14. Максвелл Дж. 21 неопровержимый закон лидерства / Джон Максвелл; пер. англ. Е.Г. Гендель. М.: Попурри, 2024. 320 с.
15. Мельников О.Н., Ларионов В.Г. Подходы к изучению лидерства и лидерских качеств // Российское предпринимательство. 2021. № 5 (17). С. 54-68.
16. Мескон М.И., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. М.: Смысл, 2009. 800 с.
17. Парыгин Б.Д. Социальная психология: истоки и перспективы. СПб: СПбГУП, 2010. 538 с.
18. Петрушихина Е.Б. К вопросу о теории следования: возможно ли лидерство без последователей? // Вестник Московского государственного областного университета. 2018. Т. 3. С. 174-182.
19. Преффер Д. Власть, влияние и политика в организациях / пер. с англ. Е. Трибушной. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2014. 447 с.
20. Сердюк И.И., Кривцова М.А. Проблемы формирования лидерских способностей // Концепт. 2023. № 30. С. 41-54.
21. Уманский Л.И. Личность. Организаторская деятельность. Коллектив. / Избранные труды – Кострома: КГУ им. Н. А. Некрасова, 2001. 208 с.