

Мир науки. Педагогика и психология / World of Science. Pedagogy and psychology <https://mir-nauki.com>

2026, Том 14, № 2 / 2026, Vol. 14, Iss. 2 <https://mir-nauki.com/issue-2-2026.html>

URL статьи: <https://mir-nauki.com/PDF/32PSMN226.pdf>

5.3.5. Социальная психология, политическая и экономическая психология (психологические науки)

Ссылка для цитирования этой статьи:

Подольская, Т. А. Связь управленческих компетенций с уровнем проявления лидерства (на примере руководителей системы государственного управления) / Т. А. Подольская, А. В. Рожок, О. А. Воробьева // Мир науки. Педагогика и психология. — 2026. — Т. 14. — № 2. — URL: <https://mir-nauki.com/PDF/32PSMN226.pdf>.

For citation:

Podolskaya T.A., Rozhok A.V., Vorobyeva O.A. The interconnection between managerial competencies and the level of leadership (using the example of heads of the public administration system). *World of Science. Pedagogy and psychology*. 2026;14(2): 32PSMN226. Available at: <https://mir-nauki.com/PDF/32PSMN226.pdf>. (In Russ., abstract in Eng.).

УДК 159.9.072.43

Подольская Татьяна Афанасьевна

ФГБОУ ВО «Российская академия народного хозяйства и государственной службы
при Президенте Российской Федерации», Москва, Россия

Профессор кафедры «Психологии личности в системах управления»

Доктор психологических наук, профессор

E-mail: tpodolskaya@list.ru

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0337-051X>

Рожок Анатолий Васильевич

ФГБОУ ВО «Российская академия народного хозяйства и государственной службы
при Президенте Российской Федерации», Москва, Россия

Директор центра оценки руководителей и управленческих команд

Кандидат психологических наук

E-mail: kahn88@mail.ru

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7369-3325>

Воробьева Ольга Александровна

ФГБОУ ВО «Российская академия народного хозяйства и государственной службы
при Президенте Российской Федерации», Москва, Россия

Заместитель директора центра оценки руководителей и управленческих команд

E-mail: olga_mailpost@mail.ru

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8877-3280>

Связь управленческих компетенций с уровнем проявления лидерства (на примере руководителей системы государственного управления)

Аннотация. Актуальность исследования лидерства в контексте системы государственного управления обусловлена наличием ряда объективных противоречий (между понятием «лидерство» и смежных феноменов, таких как «руководство», «управление» и т. п.), наличием существенного теоретического и практического пробела в исследовании лидерства именно в системе государственного управления, а не в системе бизнес организаций, а также наличием специфических особенностей государственного управления.

В статье осуществлен анализ подходов к интерпретации лидерства в системе государственного управления. Целью статьи явилось описание исследования, направленного на выявление связи между управленческими компетенциями и уровнем проявления лидерства (на примере выборки руководителей системы государственного управления).

Для достижения поставленной цели был использован метод теоретического анализа, обобщения научной литературы и проведения эмпирического исследования, в рамках которого были выявлены взаимосвязи личностно-профессиональных характеристик с уровнями лидерской составляющей управленческой готовности (как проявления лидерства в системе государственного управления) у выборки руководителей системы государственного управления. Методология исследования была выдержана в рамках психобиографического подхода к анализу проявления изучаемого феномена, ресурсного подхода к оценке результатов эмпирического исследования с применением опросника «Оценка управленческого потенциала». Обработка результатов эмпирического исследования проводилась посредством расчетов в программе «STATISTICA».

В результатах эмпирического исследования была проанализирована значимость расхождений по шкалам опросника ОУП в зависимости от уровня проявления лидерства. Также было составлено схематическое представление взаимосвязи личностно-профессиональных характеристик с уровнями лидерской составляющей управленческой готовности при изменении текущего уровня на более высокий.

Ключевые слова: лидерство; государственное управление; руководство; управление; лидерская составляющая; управленческая готовность; компетентность

Введение (актуальность)

Развитие и совершенствование государственной и муниципальной службы в Российской Федерации связано с рассмотрением такого аспекта управленческой деятельности руководителей государственных и муниципальных органов власти как лидерство. Одной из важных задач по развитию кадрового потенциала государственной службы является формирование у служащих лидерских компетенций, а развитие лидерства в системе государственной гражданской и муниципальной службы связано с внедрением современных принципов кадровой политики, формированием эффективных механизмов отбора, подготовки и продвижения потенциальных лидеров среди государственных и муниципальных служащих [1, с. 13]. Понятие «лидерство» все чаще интерпретируется как важная профессиональная компетенция руководителей, что придает ему универсальное значение для социально-экономического развития современного общества как в системе государственного управления, так и в бизнес среде [1, с. 18–19].

В свою очередь в рамках деятельностного подхода отмечается, что сущность управленческой деятельности руководителя состоит в ее полисубъектности (так как она включает в себя саму личность субъекта деятельности; совокупность факторов социальной микро- и макросреды (социума); процесс взаимодействия между ними), представляющий собой процесс взаимодействия не в формате «субъект-объект» в классическом понимании, а с другими субъектами деятельности (членами организации, группы, а также с их «деятельностями»). А.В. Карпов отмечает, что организованность субъекта управления реализуется через два принципа управленческой деятельности — координационный (горизонтальный) и субординационный (вертикальный). При этом автор отмечает, что эффективность деятельности организации зависит в том числе и от того, является ли руководитель не только формальным «начальником», но и неформальным лидером (то есть реальным членом организации) [2, с. 51–52].

Вопрос интерпретации понятия «лидерство», «лидер» и сопоставление его с другими смежными понятиями (руководство, управление), а также выявление параметров, которые его детерминируют, уже длительное время является предметом дискуссии на стыке нескольких направлений науки, таких как психология, социология, политология и т. д. При этом большая часть имеющихся зарубежных исследований и теорий базируется на интерпретации лидерства как феномена, проявляющегося преимущественно в сфере бизнеса. Так и в отечественной

практике зачастую при дискуссии об интерпретации лидерства и его развитии речь идет о применении подходов, преимущественно разработанных в бизнес-организациях или для них. В корпоративных университетах российских компаний стала внедряться система обучения «Лидеры учат лидеров», предполагающая усиление лидерских качеств менеджеров для стратегической трансформации компаний.¹ Система предполагает привлечение к обучению молодых специалистов «лидеров» направлений, тем самым внедряя в практику наставничества как инструмента развития лидерства. И.Б. Выпряхкина, Е.А. Галий, Л.В. Ершова подтверждают эффективность и актуальность применения данного инструмента в практике государственного управления, но с учетом имеющейся специфики государственного управления, которая с их точки зрения заключается в высокой интенсивности деятельности, напряженности, ответственности и повышенном внимании к деятельности со стороны общественности [1, с. 8–9].

В своей работе О.Е. Чуйков приводит результаты опроса ВЦИОМ о том, каким, по мнению простых граждан, должен быть государственный служащий. Так упоминаются такие качества как открытость, доброжелательное отношение к людям, а также честность с точки зрения не личностных качеств, а с точки зрения отношения к своей работе, которая выражается в некоррупционности и действиях в соответствии с нормами законодательства [3, с. 199–200]. Таким образом, стиль руководства в сфере государственного управления требует концентрации и ориентации на человеческие отношения, озабоченности в первую очередь социальными процессами. Это связано прежде всего с тем, что государство призвано работать именно на благо людей, в то время как, например, первостепенная задача бизнес-структур — это повышение прибыли [4, с. 114–115].

О.Е. Чуйков отмечает, что в государственной системе управления имеют место определенные условия, которые задают возможность развития лидерства или ее отсутствие: необходимость «прорыва», наличие личности, которая готова брать на себя ответственность за организацию процесса и конечный результат [3, с. 199], наличие группы людей, которые являются последователями данной личности. Еще одним параметром, который также включает автор, является наличие налаженной прямой и обратной связи между лидером и последователями, которая позволяет им выстраивать эффективную коммуникацию [3, с. 198–199]. В.Г. Балашов отмечает, что лидерство также является неотъемлемой составляющей способности преодолевать кризисы в организации и справляться с ними с наименьшими потерями за счет наличия квалифицированных кадров [5].

При растущем запросе на исследование и развитие лидерства сегодня многие специалисты отмечают так называемый кризис лидерства в системе государственного управления [6]. Это обуславливается отсутствием единого понимания того, что из себя представляет лидерство в государственном секторе, о чем упоминалось ранее, и его ключевых отличиях от лидерства в коммерческой деятельности. Еще один вопрос, который требует ответа, когда мы говорим о лидерстве в государственном секторе — можно ли лидерство отделить от руководства, определять его как самостоятельное проявление или компетенцию [7]. Некоторые исследователи считают, что: «в современных условиях система государственного управления нуждается в руководителе — лидере нового типа». Его отличие от руководителя в актуальной интерпретации при этом заключают преимущественно в разнице мышления и наборе тех знаний, которыми он обладает. Предполагается, что «новый» руководитель должен мыслить комплексно, масштабировать решения и быть готовым нести личную ответственность за результат. К руководителям предъявляются новые требования [8], им требуется быстро адаптироваться к изменениям и быть готовыми внедрять новые подходы в систему самого

¹ Система обучения «Лидеры учат лидеров». URL: <https://www.vedomosti.ru/ideas/trends/articles/2024/04/22/1033223-rukovoditeli-vstali-za-kafedri> (дата обращения: 22.02.2025).

управления, организации людей и процессов, а значит и применять управленческое мастерство в соотношении с имеющимися условиями [9]. В том числе это задает определенные требования к ним с точки зрения их личностных качеств. Д. Вайзман отмечает, что сегодня лидерство в государственном управлении становится не только проявлением, но и инструментом ускоренного внедрения инноваций, что в условиях быстрых изменений становится существенно важным для сохранения конкурентоспособности государства [10]. Автор отмечает, что руководители должны создавать условия, формируя общее видение, создавая культуру инноваций и предоставляя ресурсы своим командам для реализации. Он также выделяет ключевые требования, которыми должен обладать современный руководитель системы государственного управления с точки зрения его лидерской составляющей:

1. Мыслить масштабно и формировать общее видение.
2. Формировать команду, которой будет поручено внедрять инновационные подходы в государственных учреждениях.
3. Обучать и выступать в роли наставника для молодых специалистов, а также поощрять инновационный подход к работе [10].

Говоря о «качестве руководства», выдвигается мнение, что лидером в системе государственного управления является человек, который одновременно осуществляет как формальное, так и неформальное управление [11]. Р.Л. Кричевский отмечает, что в основе руководства лежат официальные полномочия, которые закрепляются и регулируются нормативно. В основе же лидерства заложены межличностные неформальные коммуникации.²

Исследования, которые проводили американские ученые М. Мескон, М. Альберт и Ф. Хедоури отмечают, что под лидерством они понимают способность руководителя влиять «на отдельные личности и группы, направляя их усилия на достижение целей организации» [12]. При этом часто роль лидера ограничивается функцией мотивации и создания внешних стимулов для подчиненных.

Другой американский ученый Р. Карли в своей работе трактует лидерство государственного или муниципального служащего в контексте именно кризисного управления. К сущностным характеристикам лидерства в системе государственного управления он относит умение управлять «на уровень выше» (то есть взаимодействовать с вышестоящим руководством), умение управлять «на уровень ниже» (то есть выступать лидером для своих подчиненных), умение управлять самим собой, способность заглядывать «наперед» и прогнозировать будущее развитие событий, управлять взаимоотношениями, а также быть «поддерживающим лидером» [13].

Проблема данного исследования отражает противоречие между высокими требованиями к современным госслужащим, руководителям госуправления и недостаточным пониманием социально-психологических особенностей и детерминант, учет которых позволяет им этим требованиям соответствовать. В условиях перманентных кризисов и высокой турбулентности внешней среды с учетом курса на преобразования и цифровизацию от руководителей госорганов требуется высокая толерантность к неопределенности, способность быстро принимать решения в условиях дефицита информации и консолидировать команду. Однако система подготовки и оценки кадров делает основной акцент на профессиональных, а не на социально-психологических компетенциях. Это приводит к тому, что в кризисных ситуациях эффективность управления может существенно снижаться. Таким образом, можно заключить, что психологические ресурсы лидера для выполнения своей роли изучены недостаточно в современной науке.

² Плошай, П.В. Лидерство в системе государственной службы: учебно-методическое пособие / сост. П.В. Плошай. — Донецк, 2015. — 34 с.

Методы

Целью исследования явилось выявление связи уровня выраженности лидерства с личностно-профессиональными качествами респондентов в группе руководителей сферы госуправления. В рамках исследования мы стремились ответить на вопрос, какими качествами обладают руководители с наиболее и наименее выраженными лидерскими качествами.

Выборку респондентов составили 223 руководителя государственного управления (должности в органах государственной власти на разном уровне: от заместителей директоров департаментов, начальников управлений до региональных министров и их заместителей).

Исследование проводилось в два этапа. В рамках первого этапа была проведена оценка уровня выраженности лидерства респондентов.

На втором этапе исследования была осуществлена диагностика личностно-профессиональных качеств респондентов и проведен корреляционный анализ с уровнями выраженности лидерства.

В качестве инструмента оценки исследования использовался Опросник «Оценка управленческого потенциала» [14] (далее ОУП). Опросник ОУП [15] является одним из ключевых элементов личностно-профессиональной диагностики.

Опросник включает в себя вопросы биографического характера, которые при подсчете формируют шкалы, характеризующие параметры 19 личностно-профессиональных качеств (интернальность, командность, коммуникативные качества, наличие стратегической жизненной идеи, мотивация достижения, готовность к развитию, дистанция в организационных отношениях, ориентация на поставленные задачи, ориентация на безопасность, профессиональная мотивация, профессиональный опыт, самопринятие, сила личности, склонность к подчинению, социальная мобильность, управленческий потенциал, управленческая мотивация, управленческие способности, управленческий опыт) и позволяет оценить уровень лидерства респондента.

На первом этапе по результатам диагностики (показатели лидерства проявляются в диапазоне от 1 до 10 баллов) были сформированы 3 группы в зависимости от уровня выраженности лидерства: Группа 1 (Базовый — показатели ниже среднего: 0–6,5), группа 2 (Средний — показатели: 6,6–7,5), группа 3 (Высокий — показатели: 7,6–10).

Распределение респондентов в зависимости от выраженности лидерства представлено в таблице 1.

Таблица 1

**Распределение респондентов в зависимости от
выраженности лидерской составляющей управленческой готовности**

	1 — Базовый (0-6,5)	2 — Средний (6,6-7,5)	3 — Высокий (7,6-10)
Количество человек в группе	59	91	73

Составлено авторами на основе эмпирических данных исследования

На втором этапе по результатам диагностики 19 личностных качеств респондентов проводился корреляционный анализ между уровнями проявления лидерства и личностными качествами.

Для выявления значимости различий между уровнем выраженности лидерства между группами был рассчитан Т-критерий Стьюдента и сопоставлены Базовая, Средняя и Высокая группы между собой. Сопоставление производилось попарно: между группами 1 и 2, 2 и 3, 3 и 1.

Результаты сопоставления представлены в таблице 2.

Таблица 2

**Анализ значимости расхождений по шкалам
опросника ОУП в зависимости от группы лидерства**

	Базовый	Средний	t-value	p	Базовый	Высокий	t-value	p	Средний	Высокий	t-value	p
Интернальность	6,398	7,291	-3,379	0,001	6,398	8,062	-6,110	0,000	7,291	8,062	-3,519	0,001
Способность и склонность к командной работе	5,076	5,670	-2,324	0,021	5,076	5,774	-2,792	0,006	5,670	5,774	-0,446	0,656
Коммуникативная компетентность	5,042	6,659	-6,934	0,000	5,042	7,418	-10,815	0,000	6,659	7,418	-3,637	0,000
Выраженность стратегической жизненной идеи	5,847	6,698	-4,317	0,000	5,847	7,856	-9,837	0,000	6,698	7,856	-6,896	0,000
Мотивация достижения	5,983	6,813	-4,191	0,000	5,983	8,007	-10,429	0,000	6,813	8,007	-6,914	0,000
Готовность к обучению и саморазвитию	6,576	6,648	-0,286	0,775	6,576	6,849	-1,068	0,288	6,648	6,849	-0,902	0,369
Дистанция в организационных отношениях	5,449	4,665	3,143	0,002	5,449	4,726	2,941	0,004	4,665	4,726	-0,272	0,786
Ориентация на поставленные задачи	5,246	6,462	-4,822	0,000	5,246	7,370	-8,424	0,000	6,462	7,370	-3,754	0,000
Ориентация на безопасность	4,873	4,670	0,749	0,455	4,873	4,315	2,350	0,020	4,670	4,315	1,454	0,148
Профессиональная мотивация	5,136	4,670	2,027	0,044	5,136	3,760	6,881	0,000	4,670	3,760	4,498	0,000
Профессиональный опыт и готовность к деятельности	5,356	5,868	-2,382	0,018	5,356	6,411	-4,785	0,000	5,868	6,411	-2,850	0,005
Самопринятие	5,695	7,115	-6,729	0,000	5,695	8,110	-11,833	0,000	7,115	8,110	-4,941	0,000
Сила личности	5,364	6,923	-7,633	0,000	5,364	8,144	-15,717	0,000	6,923	8,144	-7,199	0,000
Склонность и способность к подчинению	5,347	4,808	2,281	0,024	5,347	4,212	4,145	0,000	4,808	4,212	2,729	0,007
Социальная мобильность	5,898	5,835	0,228	0,820	5,898	6,356	-1,697	0,092	5,835	6,356	-2,145	0,033
Управленческий потенциал	6,424	7,852	-8,112	0,000	6,424	8,747	-15,207	0,000	7,852	8,747	-7,098	0,000
Управленческая мотивация	6,619	7,066	-2,062	0,041	6,619	8,000	-6,666	0,000	7,066	8,000	-4,873	0,000
Управленческие способности	5,288	7,115	-9,533	0,000	5,288	8,137	-14,326	0,000	7,115	8,137	-6,253	0,000
Управленческий опыт	5,178	6,379	-4,505	0,000	5,178	6,979	-6,717	0,000	6,379	6,979	-2,332	0,021

1 — Базовый (0–6,5), 2 — Средний (6,6–7,5), 3 — Высокий (7,6–10). Составлено авторами на основе эмпирических данных исследования

Результаты

Как видно из таблицы 2, наблюдаются значимые расхождения между средними значениями среди групп практически по всем шкалам. Однако в рамках данного исследования мы акцентируем внимание на анализе расхождений по тем показателям, где уровень значимости наиболее высокий (параметры отмечены цветовой заливкой в таблице).

Так, например, расхождение между показателями «Интернальность», «Ориентация на поставленные задачи» и «Профессиональная мотивация» более существенно при сопоставлении группы 1 — Базовый и 3 — Высокий ($p = 0,000$), а также по показателю «Ориентация на безопасность» ($p = 0,02$). Данную группу шкал мы условно обозначим как «Существенные» —

главным образом отличают группу 1 — Базовый от группы 3 — Высокий. Согласно полученным результатам, у группы 3 — Высокий в большей степени проявляется выраженное чувство личной ответственности за принимаемые решения, большая приверженность поставленным задачам, однако при этом профессиональная мотивация проявляется меньше, чем управленческая. В частности, интерес представляет сопоставление в целом блока, который относится к «управлению» («управленческие способности», «управленческая мотивация», «управленческий опыт»).

Если в шкалах «мотивация» и «опыт» расхождения между группами 1 — Базовый и 3 — Высокий ожидаемо наиболее существенны, то расхождения по шкале «управленческих способностей» являются значимыми для всех трех групп ($p = 0,000$). То же самое касается и шкалы «Сила личности».

Отдельное внимание хотелось бы уделить расхождению по шкалам, которые значимы между одними группами и не столь значимы в других. Из данных видно, что значимые расхождения есть между группами 1 — Базовый и 2 — Средний по шкалам «Способность и склонность к командной работе» ($p = 0,02$) и «Дистанция в организационных отношениях» ($p = 0,02$). Также значимое расхождение наблюдается между группами 2 — Средний и 3 — Высокий по шкале «Социальная мобильность» ($p = 0,03$).

В таблице ниже (табл. 3) нами было сделано распределение по степени значимости расхождений между проявлением каждой шкалы между группами 1 (Базовый) — 2 (Средний), 2 (Средний) — 3 (Высокий) и 1 (Базовый) — 3 (Высокий). По результатам качественного анализа было выделено 3 категории качеств: ведущие, важные и решающие. Ведущие качества — те, по которым были зафиксированы значимые расхождения при сравнении всех групп. В перечень таких качеств вошли «Сила личности» и «Управленческие способности».

Таблица 3

**Распределение по степени значимости расхождений
на три категории качеств «ведущие», «решающие», «важные»**

Шкала	1–2	2–3	1–3
Интернальность	+	+	0
Способность и склонность к командной работе	+		+
Коммуникативная компетентность	0	+	0
Выраженность стратегической жизненной идеи	+	0	0
Мотивация достижения	+	0	0
Дистанция в организационных отношениях	+		+
Ориентация на поставленные задачи	+	+	0
Ориентация на безопасность			+
Профессиональная мотивация	+	+	0
Профессиональный опыт	+	+	+
Самопринятие	0	+	0
Сила личности	0	0	0
Склонность и способность к подчинению	+	+	+
Социальная мобильность		+	
Управленческая мотивация	+	+	0
Управленческие способности	0	0	0
Управленческий опыт	+	+	0

	— ведущие
	— решающие
	— важные

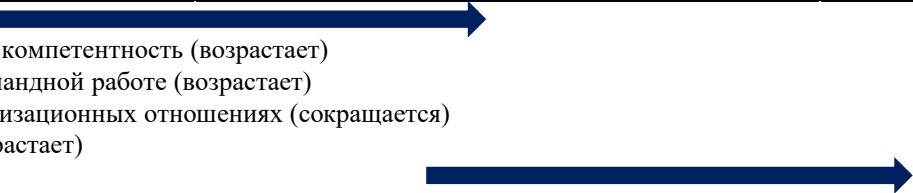
Составлено авторами на основе эмпирических данных исследования

Решающие качества — те качества, по которым был зафиксирован высокий уровень значимости расхождений на уровне $p = 0$ при изменении текущего уровня на более высокий, либо если значимость расхождения по качеству была зафиксирована между двумя уровнями. В категорию решающих качеств вошли такие качества как «Интернальность», «Способность и склонность к командной работе», «Выраженность стратегической жизненной идеи», «Мотивация достижения», «Дистанция в организационных отношениях», «Ориентация на безопасность», «Самопринятие», «Социальная мобильность».

Таким образом мы можем составить схематическое представление взаимосвязи личностно-профессиональных характеристик с уровнями лидерской составляющей управленческой готовности при изменении текущего уровня на более высокий (табл. 4).

Таблица 4

Схематическое представление взаимосвязи личностно-профессиональных характеристик с уровнями лидерской составляющей управленческой готовности

Базовый	Средний	Высокий
Сила личности		
Управленческие способности		
		
Коммуникативная компетентность (возрастает)		
Способность к командной работе (возрастает)		
Дистанция в организационных отношениях (сокращается)		
Самопринятие (возрастает)		
Социальная мобильность (возрастает)		
Выраженность стратегической жизненной идеи (возрастает)		
Мотивация достижения (возрастает)		

Составлено авторами на основе эмпирических данных исследования

Обсуждение

На основе качественного анализа результатов исследования можно сделать вывод, что для продвижения (развития) лидерства от Базового (первого) к Среднему (второму) уровню ключевое значение имеет умение лидера выстраивать отношения между людьми в процессе командного взаимодействия, формировать доверительные отношения посредством коммуникативной компетентности, сокращая при этом дистанцию и степень критичности самооценки.

При переходе от Среднего (второго) уровня к Высокому (третьему) ключевое значение начинают играть такие качества как выраженность собственной стратегической идеи, на достижение которой лидер нацелен и готов проявлять мобильность, адаптивность к изменениям. При этом на протяжении всего «пути» для развития лидерства руководителей госуправления существенно важным является оснащенность внутренним ресурсом и способностями к управленческой деятельности.

Перспективой исследования является возможность проследить динамику формирования лидерства, выявить факторы, способствующие развитию наиболее высокого уровня проявления лидерства руководителей госуправления.

ЛИТЕРАТУРА

1. Теория и практика лидерства в государственной и муниципальной службе России / И.Б. Выпряхкина, Е.А. Галий, Л.В. Ершова и др. — Казань: Издательство Казанского университета, 2021. — 216 с. — URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=46565010> (дата обращения: 20.03.2026)
2. Карпов, А.В. Методологические основы психологического анализа информационной деятельности: монография / А.В. Карпов. — Ярославль: Филигрань, 2021. — 616 с. — URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=48202945> (дата обращения: 21.03.2026).
3. Чуйков О.Е. Лидерство в системе государственного и муниципального управления // Известия Юго-Западного государственного университета. Серия: Экономика. Социология. Менеджмент. 2018. Т. 8, № 3(28) — С. 198–203. — URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=36356196> (дата обращения 24.03.2026).
4. Карцева Т. Лидерская роль руководителя в сфере государственного управления / Т. Карцева // Научно-политический журнал «Государственная служба», 2014. — № 3(89). — С. 114–116 — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/liderskaya-rol-rukovoditelya-v-sfere-gosudarstvennogo-upravleniya> (дата обращения 20.03.2026).
5. Балашов, В.Г. Рост и прорыв в лидеры: практикум по преодолению кризиса / В.Г. Балашов, В.А. Ириков, С.И. Иванова. — Москва: Высшая школа, 2015. — 335 с. — URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=19907151> (дата обращения 20.03.2026).
6. Белов В.В., Белова Е.В. Проблема созидющего организационного лидерства в современной российской политике // Управленческое консультирование. 2018. № 5(113). — С. 30–41 — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/problema-sozidayuschego-organizatsionnogo-liderstva-v-sovremennoy-rossiyskoy-politike> (дата обращения: 23.03.2026).
7. Жохова А.А., Кущева М.В. Лидерство в государственном управлении / А.А. Жохова, М.В. Кущева // Москва, 2014. — С. 131–137 — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/liderstvo-v-gosudarstvennom-upravlenii> (дата обращения 24.03.2026).
8. Orazi D. C., Turrini A., Valotti G. Public sector leadership: New perspectives for research and practice // International Review of Administrative Sciences. 2013. 79(3). pp. 486–504: 486–504. DOI: 10.1177/0020852313489945.
9. Офицеров М.А. Современное лидерство в государственном управлении: методологические аспекты формирования знаний, умений и навыков // АНИ: экономика и управление. 2018. № 4(25). — С. 383–386 — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sovremennoe-liderstvo-v-gosudarstvennom-upravlenii-metodologicheskie-aspekty-formirovaniya-znaniy-umeniy-i-navykov> (дата обращения: 23.03.2026).
10. Wiseman J. Accelerating Government Innovation with Leadership Stimulus // Funding Harvard University. — 2022. pp. 5–42 — URL: <https://www.businessofgovernment.org/sites/default/files/Accelerating%20Government%20Innovation%20with%20Leadership%20and%20Stimulus%20Funding.pdf> (дата обращения 23.03.2026).
11. Лаврова Т.Б., Маслов Д.В., Писаренко К.Э. ЭКГУ: модель эффективности и качества государственного управления / Т.Б. Лаврова, Д.В. Маслов, К.Э. Писаренко; под редакцией Д.В. Маслова; 2-е изд. — Москва: Издательский дом «Дело» РАНХиГС, 2025. — 128 с. — URL: <https://gspm.ranepa.ru/uploads/content/library/2025/lavrova-model-effektivnosti-szhatyii.pdf> (дата обращения: 03.04.2026).

12. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. — М.: Дело, 2002. — 704 с. — URL: <https://djvu.online/file/WA48yBDsQKCmX> (дата обращения 20.06.2026).
13. Carlee R. Leading edge research leadership and professional local government managers: Before, During, and After a Crisis// Old Dominion University. — 2019. — pp. 29–38 — URL: <https://icma.org/sites/default/files/19-117%20Crisis%20Leadership%20Report-FINAL.pdf> (дата обращения 19.03.2026)
14. Синягин Ю.В. Опросник оценки управленческого потенциала в комплексной личностно-профессиональной диагностике. М.: Издательский дом «Дело». РАНХиГС, 2020. — 186 с. ISBN 978-5-85006-234-7 — URL: <https://ibooks.ru/bookshelf/378182/reading> (дата обращения 19.03.2026).
15. Синягин Ю.В. Личностно-ориентированный подход в управлении: тренд, выдвинутый временем // Образование личности. — 2016. — № 4. — С. 61–65. — URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=27538860> (дата обращения 19.03.2026).

Podolskaya Tatiana Afanasyevna

The Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, Moscow, Russia

E-mail: tpodolskaya@list.ru

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0337-051X>

Rozhok Anatoly Vasilievich

The Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, Moscow, Russia

E-mail: kahn88@mail.ru

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7369-3325>

Vorobyeva Olga Alexandrovna

The Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, Moscow, Russia

E-mail: olga_mailpost@mail.ru

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8877-3280>

The interconnection between managerial competencies and the level of leadership (using the example of heads of the public administration system)

Abstract. The relevance of leadership research in the context of public administration stems from a number of objective contradictions (between the concept of «leadership» and related phenomena such as «management», «governance», etc.), a significant theoretical and practical gap in leadership research specifically in public administration, rather than in business organizations, and the specific characteristics of public administration.

This article analyzes approaches to interpreting leadership in public administration. The purpose of this article is to describe a study aimed at identifying the connection between managerial competencies and the level of leadership (using a sample of public administration executives).

To achieve this goal, we used theoretical analysis, a literature review, and an empirical study to identify connection between personal and professional characteristics and the levels of leadership (as a manifestation of leadership in public administration) among a sample of public administration executives. The research methodology followed a psychobiographical approach to analyzing the phenomenon under study and a resource-based approach to assessing the results of the empirical study using the «Managerial Potential Assessment» questionnaire. The empirical study results were processed using calculations in the STATISTICA program.

The empirical study results analyzed the significance of discrepancies across the scales of the Managerial Potential Assessment questionnaire depending on the level of leadership. A schematic representation of the connection between personal and professional characteristics and levels of the leadership component of managerial readiness when changing from the current level to a higher one was also created.

Keywords: leadership; public administration; management; government; leadership component; managerial readiness; competence