

Научная статья  
УДК 37.091.3  
DOI: 10.25683/VOLBI.2025.73.1490

German Gennadievich Bazhanov  
Lecturer,  
International Institute of Management  
of Business Associations  
of the Chamber of Commerce  
and Industry of the Russian Federation;  
Partner,  
AST Universe Management Competence Development Center  
Moscow, Russian Federation  
germanbazhanov@gmail.com

Герман Геннадьевич Бажанов  
преподаватель,  
Международный институт менеджмента  
объединения предпринимателей  
Торгово-промышленной палаты РФ;  
партнер,  
Центр развития  
управленческой компетентности AST Universe  
Москва, Российская Федерация  
germanbazhanov@gmail.com

## МОДЕЛЬ «ДВЕНАДЦАТЬ КОМПЕТЕНЦИЙ УСПЕШНОГО РУКОВОДИТЕЛЯ-ЛИДЕРА»: ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВАНИЯ И ПРАКТИЧЕСКАЯ РЕАЛИЗАЦИЯ

5.8.2 — Теория и методика обучения и воспитания (по областям и уровням образования)

**Аннотация.** Статья посвящена описанию авторской модели профессионально-личностных компетенций руководителя, напрямую влияющих на повышение эффективности его управленческой деятельности. В условиях высокой конкуренции и ускоряющихся социально-экономических изменений современные организации нуждаются в руководителях нового типа — способных сочетать стратегическое мышление с гибкостью, эмоциональным интеллектом и способностью вдохновлять коллектив. Традиционные подходы к оценке и развитию управленческих кадров часто не обеспечивают комплексного анализа лидерских качеств, что обуславливает необходимость создания целостной модели, учитывающей взаимосвязь профессиональных и личностных аспектов эффективности. Исследование направлено на формирование целостной концепции лидерских компетенций, объединяющей профессиональные навыки, стратегическое мышление и личностную зрелость. Теоретическую основу модели составили ведущие концепции современного лидерства, а также на более чем двадцатилетний практический опыт автора в сопровождении управленческих команд российских компаний. Модель строится на системе коор-

динат, включающей четыре ключевых параметра: идею, контекст, задачи и отношения — и восемь векторов эффективности, отражающих баланс между стратегией, процессами, культурой и аутентичностью лидера. На этой основе выделены двенадцать взаимосвязанных компетенций, формирующих цикл лидерского развития. В статье подробно раскрываются структура и логика модели, а также ее связь с современными представлениями о системном лидерстве и развитии управленческого мышления. Особое внимание уделяется практическим аспектам применения модели, что делает ее универсальным инструментом диагностики и развития управленческого потенциала. Представлены результаты пилотного исследования, подтвердившие эффективность разработанной модели в повышении профессионально-личностной компетентности руководителей-лидеров.

**Ключевые слова:** лидерство, лидерские компетенции, модель компетенций, организация, обучение управлению, менеджмент, системное лидерство, стратегическое мышление, эмоциональный интеллект, развитие руководителей, эффективность управления, профессионально-личностное развитие

Для цитирования: Бажанов Г. Г. Модель «Двенадцать компетенций успешного руководителя-лидера»: теоретико-методологические основания и практическая реализация // Бизнес. Образование. Право. 2025. № 4(73). С. 509—515. DOI: 10.25683/VOLBI.2025.73.1490.

### Original article

## THE “TWELVE COMPETENCES OF A SUCCESSFUL LEADER” MODEL: THEORETICAL AND METHODOLOGICAL FOUNDATIONS AND PRACTICAL IMPLEMENTATION

5.8.2 — Theory and methodology of training and education (by areas and levels of education)

**Abstract.** The article discusses the author's model of professional and personal leadership competences that directly influence the enhancement of managerial performance. In an environment of high competition and rapidly accelerating socio-economic changes, modern organizations require a new type of leader — one capable of combining strategic thinking with flexibility, emotional intelligence, and the ability to inspire teams. Traditional approaches to management assessment

and development often fail to provide a comprehensive analysis of leadership qualities, which highlights the need for an integrated model that considers the interconnection between professional and personal dimensions of managerial effectiveness. The study aims to develop a holistic concept of leadership competences that unites professional skills, strategic vision, and personal maturity. The theoretical foundation of the model is based on leading concepts of modern leadership, as well as the author's more than

*twenty years of practical experience in supporting management teams of Russian companies. The model is built around a coordinate system that includes four key parameters — idea, context, tasks, and relationships — and eight efficiency vectors that reflect the balance between strategy, processes, culture, and leader authenticity. On this basis, twelve interrelated competences forming a continuous cycle of leadership development are identified. The article details the structure and logic of the model, its*

*relation to systemic leadership theory, and presents the results of a pilot study confirming its effectiveness in enhancing managerial competence and leadership awareness.*

**Keywords:** *leadership, leadership competences, competence model, organization, management training, management, systemic leadership, strategic thinking, emotional intelligence, leadership development, management effectiveness, professional and personal development*

**For citation:** Bazhanov G. G. The “Twelve competences of a successful leader” model: theoretical and methodological foundations and practical implementation. *Biznes. Obrazovanie. Pravo* = *Business. Education. Law*. 2025;4(73):509—515. DOI: 10.25683/VOLBI.2025.73.1490.

## Введение

**Актуальность.** Современные социально-экономические процессы характеризуются высокой степенью неопределенности, динамикой технологических и культурных трансформаций, что усиливает конкуренцию и повышает требования к качеству управленческих решений. В этих условиях ключевым фактором устойчивого развития организаций становится личность руководителя, способного сочетать стратегическое мышление, эмоциональный интеллект и способность вдохновлять коллектив. Формирование нового типа руководителей-лидеров, объединяющих профессиональные компетенции и личностную зрелость, является одним из приоритетных направлений развития современного менеджмента и организационной психологии.

**Степень изученности проблемы.** Проблематика лидерства и развития управленческих компетенций активно исследуется в зарубежной и отечественной литературе. В последние годы наблюдается рост интереса к интегративным моделям лидерства, объединяющим когнитивные, эмоциональные и поведенческие аспекты эффективности руководителя.

Так, Р. Дж. Хаус и Т. Митчелл [1] развили теорию лидерства «путь — цель». Р. Кросс и А. Паркер [2] предложили подход к анализу сетевых структур влияния в организациях. Д. Гоулман [3] исследовал влияние эмоционального интеллекта на лидерскую эффективность. П. Г. Нортхаус [4] представил интегративные модели лидерства. М. Аткинсон [5] обосновала коучинг как инструмент формирования лидерской осознанности. Дж. Афремов и Ф. Уайт [6] рассмотрели пути развития лидерских компетенций. Г. Джонс, Дж. Лоэр и Т. Шварц [7] исследовали психолого-поведенческие аспекты лидерства. И. А. Зимняя, И. А. Мазаева и М. Д. Лаптева [8] раскрыли коммуникативную компетентность как ключевой элемент эффективности управленца. Ф. Котлер и Г. Армстронг [9] рассмотрели маркетинговую составляющую управления.

Среди российских авторов выделяются также исследования С. С. Авшалумова [10], И. М. Филиппова [11], Н. П. Матышиной и Д. О. Шереметьева [12], А. А. Рязанцева и Ю. В. Георгиевской [13]. Также представляет интерес обзор моделей управленческих компетенций, сделанный хорватскими учеными [14], рассматривающими развитие компетенций руководителя в контексте системного и ценностно-ориентированного подхода.

Однако анализ существующих работ показывает отсутствие комплексной модели, отражающей взаимосвязь профессиональных, личностных и ценностных компонентов лидерства, что и определяет необходимость дальнейших теоретических и эмпирических исследований.

**Целесообразность разработки темы.** В существующих программах бизнес-образования и управленческого обучения доминирует фрагментарный подход: развитие лидерских качеств зачастую сводится к освоению отдельных инструментов менеджмента, без учета системных взаимосвязей между личностными и профессиональными характеристиками руководителя. Это приводит к дефициту целостных концепций, позволяющих интегрировать индивидуальные, командные и организационные уровни развития лидерства. Разработка модели «Двенадцать компетенций успешного руководителя-лидера» направлена на восполнение данного пробела.

**Научная новизна.** Предлагаемая модель представляет собой авторскую систему профессионально-личностных компетенций руководителя. В отличие от существующих моделей лидерства, она позволяет комплексно оценивать баланс между стратегическим мышлением, управленческими процессами, организационной культурой и аутентичностью лидера. Научная новизна заключается в разработке интегративного подхода, объединяющего теоретические основы системного лидерства и многолетний практический опыт коучингового сопровождения управленческих команд.

**Целью** исследования является разработка и теоретико-методологическое обоснование модели «Двенадцать компетенций успешного руководителя-лидера», обеспечивающей повышение эффективности управленческой деятельности и развитие профессионально-личностного потенциала руководителей.

Для достижения цели были определены следующие **задачи**:

- выявить ключевые параметры, определяющие эффективность деятельности руководителя-лидера;
- сформулировать концептуальные основания модели, определив систему координат, включающую базовые параметры эффективности руководителя;
- выявить и описать векторы эффективности руководителя, отражающие ключевые направления его развития;
- разработать структурную модель двенадцати компетенций успешного руководителя-лидера, раскрывающую взаимосвязь профессиональных и личностных качеств, обеспечивающих устойчивость и результативность управленческой деятельности;
- представить результаты пилотного исследования по апробации разработанной модели на выборке руководителей и менторов, осуществляющих управление коллективами.

**Теоретическая значимость** исследования заключается в развитии представлений о системном лидерстве и интегративных моделях управленческих компетенций.

**Практическая значимость** результатов исследования определяется возможностью применения разработанной модели в программах оценки и развития кадрового потенциала, коучинговых и образовательных проектах для руководителей. Результаты исследования могут быть использованы бизнес-школами, корпоративными университетами, HR-подразделениями и специалистами в области организационного развития для диагностики и совершенствования управленческого поведения.

**Методологическую основу** работы составил системный подход, позволивший рассматривать личность руководителя как целостную структуру, включающую взаимосвязанные когнитивные, поведенческие и ценностно-мотивационные компоненты.

В ходе исследования применялся комплекс взаимодополняющих методов, обеспечивающих теоретическую и эмпирическую обоснованность результатов:

- Метод моделирования — для построения авторской модели «Двенадцать компетенций успешного руководителя-лидера».
- Анкетирование и самооценочные опросники — для диагностики уровня развития компетенций у участников исследования.
- Наблюдение и экспертная оценка — для отслеживания динамики профессионального поведения и изменений в управленческом стиле.
- Метод психолого-профессионального сопровождения (коучинг, рефлексивные сессии, групповая работа) — для целенаправленного развития компетенций в рамках программы.
- Методы статистического и контент-анализа — для обработки полученных данных, сопоставления первичных и итоговых результатов и выявления динамических закономерностей.

Системное сочетание качественных и количественных методов позволило зафиксировать как динамику развития отдельных компетенций, так и интегральные изменения в профессионально-личностном профиле участников.

### Основная часть

**Система координат для модели успешного руководителя-лидера.** Разработка модели компетенций успешного руководителя требует определения исходных параметров, позволяющих рассматривать личность лидера в целостной, системной структуре. Современные подходы к оценке эффективности управленцев отличаются разнообразием критериев и методик, что нередко затрудняет формирование объективной картины их профессионального и личностного потенциала.

Системный подход позволяет рассматривать феномен руководителя как сложное целое, в котором каждая составляющая имеет собственное значение и при этом функционально связана с другими элементами. Как справедливо отмечает В. В. Вербовой, системный подход помогает «оперативно находить новые, нестандартные варианты решения проблем, быстро и четко достигать поставленных целей, поднимать командный дух в коллективе» [15, с. 51]. Такой подход обеспечивает возможность комплексного анализа личности лидера, выявления сильных и слабых сторон его управленческой деятельности.

Построенная в рамках системного подхода модель базируется на системе координат, отражающей четыре ключевых параметра успешного руководителя: **идея**, **контекст**,

**задачи** и **отношения**. Эти параметры формируют две пересекающиеся оси — вертикальную и горизонтальную, которые символизируют единство внутреннего и внешнего аспектов управленческой деятельности (см. рис. 1).

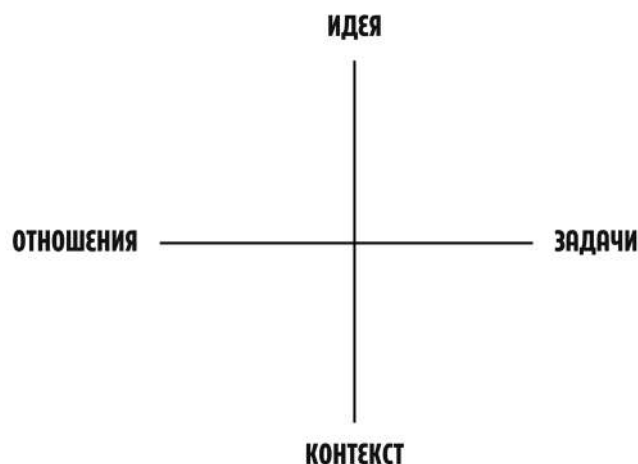


Рис. 1. Система координат модели «Двенадцать компетенций успешного руководителя-лидера»

**Идея** выступает исходной точкой и смысловым центром управленческой системы. Наличие у лидера четкой, осмысленной и вдохновляющей идеи задает стратегическое направление развития организации, определяет ее ценностные ориентиры и долгосрочные цели. Идея формирует ту концептуальную основу, на которой строится корпоративная культура и мотивация персонала.

Внешнее воплощение идеи формируется в **контексте**, который отражает реальные условия существования бизнеса, социально-экономическую среду, ресурсы и отношения с внешними стейкхолдерами. Если идея представляет собой внутреннюю проекцию мировоззрения лидера, то контекст — это сфера ее практической реализации.

Горизонтальная ось модели включает два взаимосвязанных параметра — **задачи** и **отношения**. Показатель «задачи» отражает рациональный аспект управленческой деятельности: планирование, принятие решений, постановку целей и оценку результатов. Способность руководителя грамотно формулировать и решать управленческие задачи определяет уровень его профессиональной компетентности и адаптивности в условиях изменений.

Противоположный полюс горизонтальной оси — **отношения** — характеризует социально-психологическую составляющую лидерства. Эффективное взаимодействие с сотрудниками, партнерами, клиентами и другими участниками бизнес-процесса обеспечивает доверие, сплоченность коллектива и высокую вовлеченность персонала.

Пересечение вертикальной и горизонтальной осей образует систему координат, в которой каждая из четырех составляющих представлена как неотъемлемая часть лидерской модели.

**Восемь векторов эффективности руководителя.** В предложенной системе координат, основанной на осях «Идея — Контекст» и «Задачи — Отношения», выявляются восемь направлений развития руководителя, которые можно рассматривать как **векторы эффективности**. Они служат своеобразным «компасом» лидера, ориентируя его в сложных условиях управленческой деятельности и помогая выстраивать баланс между стратегическим мышлением и практическими действиями.

Четыре вектора направлены по основным осям: **Общность**, **Агентность**, **Архитектоника** и **Культуры**. Еще четыре, расположенные между ними, образуют промежуточные зоны: **Стратегия**, **Процессы**, **Среда** и **Аутентичность** (см. рис. 2).



Рис. 2. Восемь векторов модели  
«Двенадцать компетенций успешного руководителя-лидера»

**Общность** отражает движение вверх по оси «Идея» и демонстрирует способность руководителя вовлекать других в реализацию замысла. Этот вектор показывает, насколько сотрудники и партнеры разделяют ценности компании и готовы действовать в едином направлении.

Противоположный ему вектор — **Агентность**, направленный вниз к показателю «Контекст». Он характеризует способность руководителя и его команды переводить идею в конкретные действия и решения. Агентность отражает степень самостоятельности, решительности и ответственности лидера, т. е. готовность «переходить от слов к делу».

По горизонтальной оси «Задачи — Отношения» выделяются векторы **Архитектоника** и **Культуры**. Первый описывает умение руководителя структурировать деятельность, рационально распределять ресурсы и формировать эффективные организационные схемы. Вектор «Культуры» отражает социально-психологический аспект управления — умение выстраивать доверительные отношения, создавать позитивный климат и поддерживать единство коллектива.

Между этими четырьмя направлениями располагаются промежуточные векторы, которые связывают идею с действием и обеспечивают устойчивость всей системы управления.

**Стратегия** объединяет идею и задачи, демонстрируя способность лидера к целеполаганию, прогнозированию и планированию. Развитый стратегический вектор обеспечивает устойчивость бизнеса и определяет долгосрочное развитие компании.

**Процессы**, находящиеся между задачами и контекстом, отражают механизмы внутренней координации и способность организации адаптироваться к изменениям. Качество управленческих процессов во многом определяет гибкость и кризисоустойчивость предприятия.

**Среда** образует связь между контекстом и отношениями и включает широкий спектр факторов внешнего окружения: рыночные, социальные и технологические условия,

а также корпоративный климат. Развитие этого вектора помогает руководителю оценивать риски и поддерживать гармонию между внутренними и внешними параметрами деятельности компании.

Наконец, вектор **Аутентичность**, соединяющий идею и отношения, отражает подлинность лидера и его компании. Он выражает соответствие действий руководителя внутренним ценностям, обеспечивает уникальность бренда и формирует доверие со стороны сотрудников и клиентов.

В совокупности восемь векторов образуют целостную навигационную систему, позволяющую руководителю оценивать уровень собственной эффективности.

**Двенадцать компетенций руководителя.** Системная модель «Двенадцать компетенций успешного руководителя-лидера» отражает взаимосвязь профессиональных и личностных качеств руководителя, обеспечивающих его эффективность в современном бизнес-пространстве. Если восемь векторов представляют собой направления внимания и развития лидера, то двенадцать компетенций конкретизируют эти направления, переводя их в измеримые качества и навыки, необходимые для достижения устойчивых результатов.

Предлагаемая модель построена на представлении о циклическом развитии лидера, проходящего последовательные этапы — от осознания себя и формулирования целей до управления отношениями, организационной культурой и постоянного саморазвития. Модель включает в себя шесть пар взаимодополняющих компетенций, каждая из которых представляет собой баланс между внутренними и внешними ориентирами руководителя, а также между структурной и потоковой составляющими его деятельности:

1. Само-осознанность и понимание других.
2. Управление целями и отношениями.
3. Коммуникация и концептуальное моделирование.
4. Управление структурами и управление культурами.
5. Деловая и профессиональная хватка, чувство меры и чувство юмора.
6. Интерес в развитии других и приверженность к самообучению, развитию и росту.

Как видно из рис. 3, между осями расположены четыре сектора фокусов успешного руководителя-лидера, каждый из которых реализуется через соответствующие компетенции:

- Сектор 1 очерчен компетенциями «само-осознанность» и «управление структурами». Внутри сектора формируются еще две компетенции: «управление целями» и «концептуальное моделирование».

- Сектор 2 — внутри компетенций «управление структурой» и «понимание других», реализуются компетенции «бизнес и профессиональная хватка» и «интерес в развитии других».

- Сектор 3 — в нем между компетенциями «понимание других» и «управление культурами» сформированы две компетенции — «управление отношениями» и «коммуникация».

- Сектор 4 — между компетенциями «управление культурой» и «само-осознанность» обязательно должны быть проработаны такие компетенции, как «чувство меры и чувство юмора» и «приверженность к самообучению, развитию и росту».



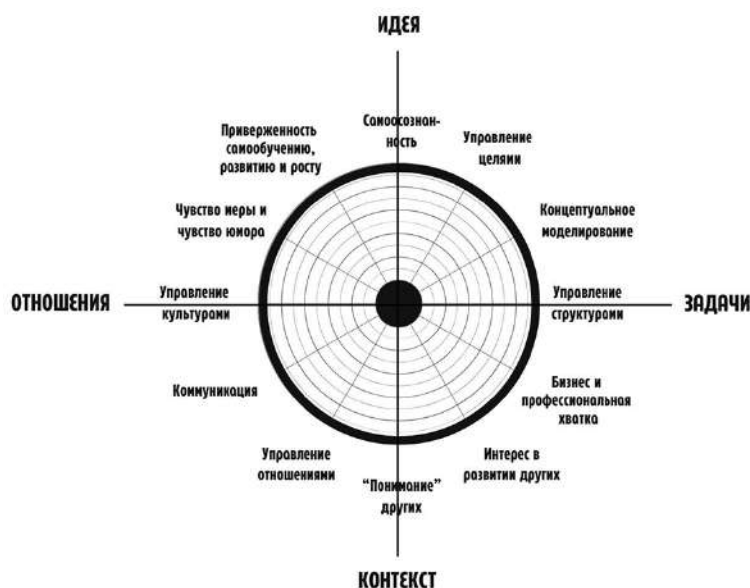


Рис. 3. Модель «Двенадцать компетенций успешного руководителя-лидера»

На начальных этапах материализации идеи центральную роль играют компетенции первого сектора, формирующие стратегическое видение. На этапе реализации концепции актуализируются компетенции второго сектора, отвечающие за организацию, системность и лидерскую практику. Третий сектор обеспечивает эффективность межличностного взаимодействия и организационной культуры, а четвертый — устойчивость и развитие личности самого руководителя.

Цикл начинается с компетенции «само-осознанность» — способности понимать свои ценности, желания, ограничения, видеть собственное предназначение и формировать стратегическое видение. На этом этапе рождается замысел, который получает направление через компетенцию «управление целями»: постановку реальных задач, определение приоритетов, прогнозирование результатов и распределение ресурсов.

Когда цель осмыслена, руководителю необходимо превратить идею в модель. «Концептуальное моделирование» помогает визуализировать идею, определить связи между элементами, сформировать структурную основу проекта. Следующий шаг — «управление структурами», обеспечивающее организационное воплощение модели, создание рациональной системы бизнеса и выстраивание процессов.

На следующем этапе актуализируются компетенции второго и третьего секторов. «Профессиональная и деловая хватка» позволяет видеть рыночные возможности, действовать с опережением, формировать устойчивую стратегию. «Интерес в развитии других» обеспечивает рост сотрудников и развитие команды. «Понимание других» и «управление отношениями» формируют пространство эффективного сотрудничества, доверия и координации усилий. «Коммуникация» обеспечивает прозрачность обмена информацией и согласование смыслов внутри коллектива.

Кульминацией цикла становится «управление культурами» — способность лидера формировать и направлять корпоративную культуру, превращая ее в стратегический ресурс. При этом устойчивость личности и коллектива поддерживают компетенции «чувство меры и чув-

ство юмора», формирующие эмоциональное равновесие, и «приверженность к самообучению, развитию и росту», обеспечивающая постоянное обновление и переход к следующему витку развития.

Таким образом, модель демонстрирует замкнутый цикл лидерского роста, где каждая компетенция подготавливает почву для следующей, а завершающий этап — саморазвитие — становится отправной точкой нового круга.

В целом, модель двенадцати компетенций носит интегративный характер и может быть применена в обучении управленцев различных уровней и сфер — от предпринимателей до руководителей государственных структур.

**Пилотное исследование и практическая реализация модели.** Разработка модели «Двенадцать компетенций успешного руководителя-лидера» стала результатом продолжительной исследовательской работы, направленной на выявление и эмпирическую проверку компетентностных компонентов, определяющих эффективность современного лидера. Первоначально предполагалась **десятикомпонентная структура модели**, однако в ходе апробации она была уточнена и дополнена, **что позволило выделить двенадцать наиболее значимых компетенций, включая новые — «управление структурами» и «управление культурами».**

Пилотное исследование проводилось на базе государственной организации с участием двадцати менторов, чья профессиональная деятельность напрямую связана с управлением коллективами и развитием человеческого потенциала. В течение одного года осуществлялась комплексная работа по изучению, оценке и совершенствованию их лидерских компетенций. Исследование включало несколько этапов: первичное тестирование, аналитическую обработку данных, индивидуальное сопровождение участников, а также заключительный контрольный этап.

На первом, констатирующем этапе, с помощью анкетирования и самооценочных опросников проводилась диагностика уровня развития десяти компетенций, входивших в первоначальную версию модели. Полученные данные позволили определить сильные и слабые стороны каждого участника, выявить пробелы в управленческой практике

и наметить направления индивидуального роста. Далее для каждого ментора была разработана персональная программа психолого-профессионального сопровождения, включающая коучинг, рефлексивные сессии, групповую работу и обучение в формате мастер-классов.

На протяжении года исследовательская группа осуществляла наблюдение за профессиональной деятельностью участников, фиксировала изменения в стиле руководства, динамику взаимодействия с коллективом, а также показатели производственной эффективности. Итоговое тестирование, проведенное по завершении программы, показало положительную динамику по всем компетенциям, особенно в таких областях, как «Само-осознанность», «управление целями», «интерес в развитии других» и «управление отношениями». Это подтвердило предположение о высокой эффективности системного подхода к развитию лидерских качеств, основанного на комплексной модели компетенций.

Анализ результатов также показал, что одной из ключевых причин низкой управленческой результативности является отсутствие у руководителей четких представлений о собственных компетенциях и степени их развития. Наличие такого понимания, напротив, способствует профессиональной и личностной зрелости, формирует осознанное отношение к саморазвитию и помогает поддерживать устойчивые стандарты эффективности. Именно поэтому финальная версия модели была расширена и уточнена: к десяти изначальным компетенциям были добавлены «управление структурами» и «управление культурами», которые обеспечили модели системность и завершенность, а также усилили ее применимость в стратегическом и организационном контексте.

Кроме того, результаты пилотного исследования продемонстрировали выраженный карьерный и организационный эффект. Из двадцати участников программы семь были повышены в должности сразу по завершении исследования, а еще четыре человека получили предложения о переходе на новые управленческие позиции в течение последующего года. Все участники отметили расширение масштабов своего влияния не только в рамках текущих управляемых функций, но и в проектной деятельности за пределами подотчетных подразделений. Этот результат отражает «шлейфовый эффект» роста компетенций «деловая и профессиональная хватка» и «управление культурами», способствующих стратегическому мышлению и развитию организационного потенциала.

Результаты пилотного исследования подтвердили практическую ценность предложенной модели. Ее применение позволило участникам по-новому взглянуть на собственную управленческую деятельность, определить приоритетные направления профессионального развития и повысить качество взаимодействия с командами. Повторное тестирование спустя год выявило устойчивый рост по всем показателям, что свидетельствует о формировании у респондентов системного мышления, развитии навыков саморегуляции, эмоционального интеллекта и стратегического планирования.

### Заключение

Проведенное исследование подтвердило актуальность и практическую значимость модели «Двенадцать компетенций успешного руководителя-лидера», представляющей собой целостную систему взаимосвязанных профессиональных и личностных характеристик, обеспечивающих эффективность управленческой деятельности. Цель и задачи исследования реализованы в полном объеме: определены ключевые параметры и векторы эффективности лидера, обоснована структура двенадцати взаимосвязанных компетенций и проведена их эмпирическая проверка. Результаты пилотного исследования подтвердили достоверность и прикладную ценность модели, продемонстрировав положительную динамику в развитии лидерских качеств участников. Практическая инновационность модели заключается в интеграции инструментов коучинга, самооценки и системного анализа, что делает ее эффективным инструментом диагностики и обучения руководителей. Научная новизна работы состоит в формировании целостной концепции лидерских компетенций, объединяющей профессиональные, личностные и ценностные измерения эффективности.

Таким образом, разработанная модель отвечает актуальным потребностям современной управленческой практики, требующей от руководителей не только профессиональных знаний, но и развитых личностных, коммуникативных и ценностных компетенций. Она позволяет объективно оценить потенциал лидера, выявить зоны роста и сформировать индивидуальные траектории повышения управленческой эффективности, что делает ее перспективным инструментом для дальнейшего внедрения в системы подготовки и развития управленческих кадров. Дальнейшие исследования планируются направить на расширение выборки, количественную верификацию модели и разработку цифровых инструментов оценки лидерского потенциала.

### СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

- House R. J., Mitchell T. R. Path-goal theory of leadership // *Journal of Contemporary Business*. 1974. Vol. 4. Iss. 3. Pp. 81—97.
- Cross R., Parker A. *The Hidden Power of Social Networks: Understanding How Work Really Gets Done in Organizations*. Boston, MA : Harvard Business Review Press, 2004. 304 p.
- Goleman D. *Emotional Intelligence: Why It Can Matter More Than IQ*. New York : Bantam Books, 1995. xiv, 352 p.
- Northouse P. G. *Leadership: Theory and Practice*. Thousand Oaks : SAGE, 2013. xviii, 485 p.
- Аткинсон М. *Жизнь в потоке: Коучинг*. М. : Альпина Паблишер, 2018. 330 с.
- Афремов Дж., Уайт Ф. *Разум лидеров. Как стать лучшим в своей сфере деятельности и повести людей за собой*. М. : Азбука-Бизнес, 2024. 176 с.
- Психология лидерства*. Harvard Business Review. 10 лучших статей. М. : Альпина Паблишер, 2020. 154 с.
- Зимняя И. А., Мазаева И. А., Лаптева М. Д. *Коммуникативная компетентность, речевая деятельность, вербальное общение*. М. : Аспект Пресс, 2020. 395 с.
- Котлер Ф., Армстронг Г., Вонг В., Сондерс Дж. *Основы маркетинга*. СПб. : Диалектика, 2020. 752 с.
- Авшалумов С. С. *Тренинг лидерства в системе управления персоналом организации // Теория и практика общественного развития*. 2024. № 5. С. 96—101. DOI: 10.24158/tipor.2024.5.12.

11. Филиппов И. М. Проблемы развития лидерского потенциала на региональном уровне // Коммуникология. 2021. Т. 9. № 1. С. 127—137. DOI: 10.21453/2311-3065-2021-9-1-127-137.
12. Матыцина Н. П., Шереметьев Д. О. Значение управленческих решений в деятельности организаций // Символ науки. 2023. № 11-2-1. С. 73—77.
13. Рязанцев А. А., Георгиевская Ю. В. Технология формирования команды для эффективной профессиональной деятельности // Образование и право. 2023. № 10. С. 139—143.
14. Palanović A., Parmač Kovačić M., Galić Z. Vođenje je ključ dobrog menadžmenta – pregled psihologijskih modela menadžerskih kompetencija // Ekonomski pregled. 2023. Vol. 74. No. 2. Pp. 249—274.
15. Вербовой В. В. Системный подход для решения управленческих задач // Молодой ученый. 2024. № 28(527). С. 50—51.

## REFERENCES

1. House R. J., Mitchell T. R. Path-goal theory of leadership. *Journal of Contemporary Business*. 1974;4(3):81—97.
2. Cross R., Parker A. The Hidden Power of Social Networks: Understanding How Work Really Gets Done in Organizations. Boston, MA, Harvard Business Review Press, 2004. 304 p.
3. Goleman D. Emotional Intelligence: Why It Can Matter More Than IQ. New York, Bantam Books, 1995. xiv + 352 p.
4. Northouse P. G. Leadership: Theory and Practice. Thousand Oaks, SAGE, 2013. xviii + 485 p.
5. Atkinson M. Flow: The Core of Coaching. Moscow, Al`pina Publisher, 2018. 330 p. (In Russ.)
6. Afremow J., White P. The Leader's Mind: How Great Leaders Prepare, Perform, and Prevail. Moscow, Azbuka-Biznes, 2024. 176 p. (In Russ.)
7. On mental toughness. Harvard Business Review. 10 best papers. Moscow, Al`pina Publisher, 2020. 154 p. (In Russ.)
8. Zimnyaya I. A., Mazaeva I. A., Lapteva M. D. Communicative competence, speech activity, verbal communication. Moscow, Aspekt Press, 2020. 395 p. (In Russ.)
9. Kotler P., Armstrong G., Wong V., Saunders J. Principles of Marketing. Saint Petersburg, Dialektika, 2020. 752 p. (In Russ.)
10. Avshalumov S. S. Leadership training in the organization's personnel management system. *Teoriya i praktika obshchestvennogo razvitiya = Theory and practice of social development*. 2024;5:96—101. (In Russ.) DOI: 10.24158/tipor.2024.5.12.
11. Filippov I. M. Problems of Developing Leadership Potential at the Regional Level. *Kommunikologiya = Communicology*. 2021;9(1):127—137. (In Russ.) DOI: 10.21453/2311-3065-2021-9-1-127-137.
12. Matytsina N. P., Sheremet`ev D. O. The importance of management decisions in organizations. *Simvol nauki = Symbol of science*. 2023;11-2-1:73—77. (In Russ.)
13. Ryazantsev A. A., Georgievskaya Yu. V. Team formation technology for effective professional activities. *Obrazovanie i pravo*. 2023;10:139—143. (In Russ.)
14. Palanović A., Parmač Kovačić M., Galić Z. Leadership is the key to good management – review of the psychological managerial competency models. *Ekonomski pregled*. 2023;74(2):249—274. (In Croatian)
15. Verbovoi V. V. A Systems approach to solving management problems. *Molodoi uchenyi = Young scientist*. 2024;28(527): 50—51. (In Russ.)

Статья поступила в редакцию 30.10.2025; одобрена после рецензирования 29.11.2025; принята к публикации 01.12.2025.  
The article was submitted 30.10.2025; approved after reviewing 29.11.2025; accepted for publication 01.12.2025.