

МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ И ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ИССЛЕДОВАНИЯ

УДК 159.9

ГРНТИ 15.81.29

ПСИХОЛОГИЯ ЛИДЕРСТВА И БЕЗОПАСНОСТИ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ ПОВЫШЕННОГО РИСКА: СОВРЕМЕННОЕ СОСТОЯНИЕ ИССЛЕДОВАНИЙ¹

© 2026 г. А.Л. Журавлев *, А.А. Костригин **

** Академик РАН, профессор, научный руководитель,
Институт психологии РАН; г. Москва, Россия
E-mail: alzhuravlev2018@yandex.ru*

*** Кандидат психологических наук, старший научный сотрудник,
Институт психологии РАН; г. Москва, Россия
E-mail: artdzen@gmail.com*

Статья посвящена анализу современного состояния исследований по научному направлению психологии управления безопасностью на предприятиях повышенного риска. Обосновывается важность разработки вопросов на пересечении психологии лидерства и безопасности в связи с активным участием руководителей и лидеров в формировании безопасной среды организации. Рассматривается предметное поле психологии управления безопасностью на предприятиях повышенного риска, анализируются теоретико-методологические подходы к развитию проблем данного научного направления. Ведущей концептуальной основой этой области исследований являются управленческие (разработка основ производственного менеджмента), технологические/инженерно-психологические (рассмотрение организаций как социотехнических систем и реализация инжиниринга устойчивости) и организационно-психологические (создание организационной культуры, стимулирующей безопасное поведение персонала) подходы. Общими для промышленных отраслей положениями являются: формирование культуры безопасности и распространение ее ценностей,

¹ Работа выполнена в соответствии с госзаданием № 0138-2026-0010.

внедрение психологических технологий, обеспечивающих приверженность и вовлеченность персонала, отбор и развитие безопасного лидера. Подробно описывается специфика разработки психологии управления безопасностью на различных предприятиях повышенного риска: в атомной и топливно-энергетической отраслях активно формируется культура безопасности, которая определяет ценности и стратегии управления организацией; в сфере транспорта феномен безопасности разрабатывается на уровне производственных групп и профессиональной деятельности (а не всей организации), связывается с профессионально важными качествами руководителей, встраивается во взаимодействие с пассажирами. Отмечается недостаточное развитие комплексных психологических исследований феномена управления безопасностью. Формулируются перспективы дальнейшего развития данного научного направления — приложения большего количества психологических подходов, а также выделения оригинальных психологических феноменов на пересечении лидерства (управления) и безопасности.

Ключевые слова: психология управления, психология безопасности, психология управления безопасностью, лидерство, культура безопасности, предприятия повышенного риска, атомная отрасль, топливно-энергетическая отрасль, транспорт

ВВЕДЕНИЕ

В условиях современного научно-технического прогресса, освоения новых энергетических технологий и повышения наукоемкости различных видов транспорта активно изучаются проблемы *психологии труда и инженерной психологии на предприятиях повышенного технологического риска* (Козлов, 2020; Кузьмин, Родионова, 2023; Обознов и др., 2016; Сергеев, 2026; Чернецкая и др., 2019). К таким предприятиям относятся промышленные организации атомной отрасли, энергетического комплекса, транспорта и др., а ключевыми психологическими проблемами их функционирования и деятельности сотрудников являются обеспечение отбора и подбора персонала, формирование его профессиональной надежности, проектирование продуктивной организационной культуры и климата, разработка эффективных методов управления трудовыми коллективами.

Актуальной проблематикой этой области исследований являются вопросы *психологии лидерства и безопасности на предприятиях повышенного риска* — их содержания, факторов, механизмов функционирования и способов формирования, а

также их содержательного и методического взаимного пересечения. Обеспечение технологически и психологически безопасной среды для трудовой деятельности персонала является одной из ключевых задач его адаптации и мотивации, а создание и выбор учитывающих специфику и риски промышленной отрасли ценностей, методов и стилей управления способствует развитию организации.

Данные научные проблемы изучаются в психологической литературе (В.А. Бодров, Е.С. Ворошилова, Ю.П. Зинченко, А.Н. Сухов и др.) с разной степенью интенсивности: если психология безопасности на рассматриваемых предприятиях является востребованной темой (Баева, 2007; Воскресенская, Степанюк, 2018; Грачев, 2014; Козлов, 2016; Кузьмин, Родионова, 2023; Леонова и др., 2022; Обознов и др., 2016; Проблемы психологической..., 2012; Чернецкая и др., 2019), то психология лидерства и управления рассматривается чаще всего в контексте менеджмента и управления человеческими ресурсами (Матющенко, 2024; Нехода, Старикова, 2006; Семенов, 2025; и др.), а также организационного развития руководителей (Зотова, Яшкова, 2021; Козлова, Стерликов, 2018; и др.).

Перспективным является выделение оригинальной психологической проблематики на пересечении феноменов лидерства, руководства и безопасности — *психологии управления безопасностью*, конкретизирующей в анализе роли лидера (формального и неформального) и организационно-психологических процессов в формировании культуры безопасности (Василенко и др., 2019; Грачев, 2014; Обознов и др., 2016; Паули, Чарышева, 2015; Сухов и др., 2019; Федоренко и др., 2021). Конкретные руководители и их управленческие программы транслируют определенные ценности (в частности связанные с безопасностью и надежностью), которые кладутся в основу специальной организационной культуры — совокупности принципов, традиций и коммуникативных стратегий, способствующих отбору надежного персонала, формированию профессионального сознания, ориентированного на обеспечение безопасности, и созданию технологически и психологически безопасной среды.

Данная тематика находится еще на стадии своего теоретико-методологического осмысления, однако сама практика управления, ориентированного на безопасность, уже реализуется на многих предприятиях. Создание подобной среды и организационной культуры требует специальной концептуализации проблем лидерства и безопасности на уровнях содержания и структуры, а также практического использования этих феноменов.

В настоящей статье ставится *цель* теоретико-методологического анализа современных исследований, посвященных психологии управления безопасностью на предприятиях повышенного риска и опубликованных в течение 20-летнего периода (2006-2025 гг.). В ходе рассмотрения работ, во-первых, будет сделан акцент на теоретико-методологических основах разработки *смежных* вопросов лидерства и безопасности (влияния лидера на формирование культуры безопасности и, наоборот, отбора и развития лидеров для обеспечения безопасной профессиональной среды), а во-вторых, будет показана специфика их решения и реализации на трех типах предприятий — атомных, энергетических, транспортных.

ПСИХОЛОГИЯ УПРАВЛЕНИЯ БЕЗОПАСНОСТЬЮ: ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ И ПРЕДМЕТНОЕ ПОЛЕ

В организационной психологии под *лидерством* понимается способность человека (руководителя) оказывать влияние на людей (исполнителей, подчиненных) и их деятельность. Различается лидерство групповое и организационное: первое является функцией группы и в основном отражает групповую динамику и социально-психологические характеристики (в том числе цели и ценности) конкретного трудового коллектива, а второе относится ко всей организации в целом, опирается на организационную власть, транслирует общеорганизационные ценности и объединяет их с ценностями конкретных сотрудников (Занковский, 2011). Важной функцией лидера и руководителя является обеспечение безопасности организации и персонала (Грачев, 2014; Комаров, 2022).

В свою очередь, феномен *безопасности* психологически концептуализируется через два основных компонента — переживания субъектом состояния защищенности и готовности противодействовать угрозам (Баева, 2007; Гуцыкова, 2016). В контексте профессиональной деятельности и в условиях организации безопасность рассматривается как совокупность восприятия и отношения к конкретной среде и социально-психологических установок на безопасность в целом (Гуцыкова, 2016). В качестве угроз психологической безопасности сотрудников выделяют социальные (социально-психологические), экономические (и шире глобальные), трудовые и технологические (в том числе цифровые) (Коропец и др., 2022). На промышленных предприятиях традиционно развивают и поддерживают *культуру безопасности* (Грачев, 2014; Обознов и др., 2016; Чернецкая и др., 2019), которую формируют руководители и специальные службы.

В рамках научного направления *психологии управления безопасностью* анализируется роль руководителя в построении безопасной среды и формировании психологической безопасности сотрудников, описываются требования и характеристики эффективного «безопасного» лидера, а также разрабатываются программы по развитию управленческих навыков в сфере безопасности (не только у руководителей, но и других специалистов).

Можно выделить три *теоретико-методологических подхода* к анализу проблематики психологии управления безопасностью — собственно управленческий (менеджмент), технологический (инженерно- и информационно-психологический) и организационный (организационно-психологический).

В рамках *управленческой науки* разрабатываются методы *производственного менеджмента* (Паули, Чарышева, 2015), для успешной реализации которого руководителям требуется обладание и развитие специальных компетенций, обеспечивающих эффективное управление безопасностью труда и среды. Деятельность руководителя в промышленных организациях заключается в сведении к минимуму

влияния субъективных факторов угроз безопасности, к которым относятся производственная и управленческая квалификация, сформированность профессиональных навыков, психофизиологическое состояние, личностные качества, социально-психологические характеристики организационной среды (Паули, Чарышева, 2015). С позиций данного подхода, задача руководителя — обеспечить вовлеченность, сознательность и добровольность участия персонала в процессе достижения организацией целей безопасности труда (Федоренко и др., 2021). При этом требования по обеспечению безопасности формулируются не на основе психологических разработок, а с опорой на правовые и технологические стандарты по менеджменту и безопасности (Усикова, Осеннова, 2025).

Для оценки управленческих факторов, угрожающих нарушению безопасности, предлагается проводить анализ следующих компонентов руководства — уровня развития культуры в области менеджмента безопасности труда, компетентности различного ранга руководителей в решении проблем безопасности и состояния документации (Паули, Чарышева, 2015). Специально также выделяют *риск-менеджмент*, направленный на обеспечение не только экологической безопасности (окружающей предприятие среды), но и цифровой (внутренней среды организации) (Семенов, 2025).

Спецификой управленческого подхода является иерархическое включение феномена лидерства как элемента (а не ведущего фактора) в культуру безопасности — лидеры формируют ценность безопасности и направленность сотрудников на поиск и предотвращение угроз на рабочем месте (Ханагян, 2021). Конкретными *признаками эффективного лидерства* в обеспечении безопасности на производстве обозначают снижение несчастных случаев, улучшение рабочего климата, сокращение потерь продуктивности, улучшение репутации компании, снижение числа увольнений и текучести кадров (Агашков, Харченко, 2024). Кроме того, описываются конкретные управленческие приемы — наставничество, коучинг, ориентация на поддержку,

индивидуальный подход, мотивирование, обеспечение партисипативности и др. (Коропец и др., 2022).

Отдельно рассматриваются роли формального и неформального лидеров в формировании культуры безопасности: первый несет ответственность за безопасность труда и среды, транслирует правила безопасности и контролирует их выполнение, а второй сам соблюдает принципы безопасности в профессиональной деятельности и влияет на поведение других сотрудников с помощью авторитета и демонстрации образцов поведения (Федоренко и др., 2021).

Исследователи выделяют несколько *качеств личности* лидера, значимых для охраны труда, — личный пример и авторитет, навыки эффективной коммуникации и командной работы, ответственность и осознанность, решительность и оперативность, проактивность, профессиональная компетентность, поддержка и вовлеченность (Усикова, Осеннова, 2025). Реализация лидером программы по развитию культуры безопасности обеспечивается средствами организационной политики, формального общения с сотрудниками, обеспечения ресурсами, поддержкой инициатив, стратегического планирования, культивирования приоритета безопасности над прибылью (Макаров и др., 2018). Кроме того, в формировании самой ориентации руководителей на создание безопасной трудовой среды участвуют специалисты службы охраны труда (Федоренко и др., 2021). Также важно отметить, что развитие психологической безопасности сотрудников связано с уровнем эмоционального интеллекта руководителя (Ситников, 2019). Представляет интерес *типология лидеров*, участвующих в формировании культуры безопасности, -- трансформационный (мотивирующий сотрудников к изменениям и достижению результата) и безопасный (способствующий принятию персоналом принципов и правил охраны труда) (Федоренко и др., 2021); описываются также виды лидерства -- этическое, харизматическое, инклюзивное, самоотверженное, служения и др. (Коропец и др., 2022).

Наконец, важно отметить терминологическую проблему: в некоторых работах понятие «лидерство» связывается с термином «*ответственность*» (Пащенко — де Превиль, Емельянова, 2018; Обознов и др., 2016), что одновременно снижает психологическую ориентацию исследований и расширяет предметное поле анализа. Таким образом, в рамках управленческого подхода делается акцент на личности и деятельности лидера (прежде всего руководителя), разработке программ менеджмента, создании социально-психологических условий для принятия персоналом культуры безопасности.

Технологический подход опирается на разработки в области инженерной психологии и понимание организаций как социотехнических (эргатических) систем (см., например: Сергеев, 2026 и др.). Представителями данного подхода проблема техносферной безопасности организационных систем решается на основе *проактивного менеджмента безопасности*: реализуется концепция *инжиниринга устойчивости*, согласно которой ошибки человека в своей деятельности признаются неотъемлемым ее элементом и обозначаются *нормальной вариабельностью* — при совпадении нескольких событий и действий человека создаются условия для функционального резонанса, создающего угрозу безопасности. В таком случае управление безопасностью заключается в изначальном учете возможных ошибок и угроз, их прогнозировании, а также разработке программ поведения в изменяющихся и неопределенных условиях (Маничев, Лепехин, 2020). Организации, реализующие такие меры безопасности, обозначаются «устойчивыми», а основным отличием их сотрудников является способность к антиципации угроз и ошибок и постоянному изменению содержания и средств своего труда (Н.Н. Лепехин, О.Н. Ильина, В.Г. Круглов, М.А. Круглова). Таким образом, при технологическом подходе управление безопасностью осуществляется на основе учета информационных процессов в организационных системах (Сергеев, 2011) и с использованием прогностических и форсайтных технологий психологического развития организаций (Журавлев, Жалагина, 2021; Нестик, 2018).

Организационный подход заключается в опоре на организационную психологию (Занковский, 2018) и понимание культуры безопасности как входящей в общую структуру *организационной культуры* и связанной с мотивацией безопасного поведения работников и руководителей, а также с эффективно выстроенной системой коммуникации в организации, позволяющей активно взаимодействовать с руководителем в процессе предотвращения угроз безопасности (Грачев, 2014). Представители данного подхода различают климат безопасности и культуру безопасности (В.А. Руденко, Н.П. Василенко): первый феномен раскрывает особенности восприятия социально-психологических (внутригрупповых и межличностных) связей сотрудников, касающихся безопасности на рабочем месте, а второй — установки, убеждения и ценности, разделяемые сотрудниками по отношению к безопасности (Гуцыкова, 2016; Кабакина и др., 2023). В формировании обоих явлений активно участвуют руководители разного уровня, а их стиль лидерства и коммуникативные стратегии выступают в качестве условия восприятия сотрудниками психологического климата и предиктора их безопасного поведения (Гуцыкова, 2016).

В рамках развития культуры безопасности роль лидера заключается в формировании целей, ценностей и моделей поведения, соответствующих эффективной культуре безопасности, согласовании целей безопасности и целей организации, мотивировании персонала в соблюдении принципов безопасности и развитии соответствующих для этого компетенций, учете различных рисков при принятии решений (Обознов и др., 2016). Таким образом, организационно-психологический подход к управлению безопасностью характеризуется встраиванием деятельности руководителя и культуры безопасности в организационную систему более высокого порядка, в рамках которой лидерство и безопасность концептуализируются не через конкретные поведенческие проявления, а через регулирование ценностей и убеждений.

На основе проведенного теоретико-методологического анализа современных подходов в психологии управления безопасностью можно сделать *вывод* о том, что

рассмотренные исследования характеризуются недостаточной психологической направленностью. Ведущей проблематикой управления безопасностью являются личностные характеристики и содержание деятельности руководителя, а также программы менеджмента безопасности на предприятиях повышенного риска. Инженерно-психологические (технологические) и организационно-психологические исследования вводят системные и социально-психологические (относящиеся к группам и организации в целом) компоненты обеспечения безопасных среды и труда.

ПСИХОЛОГИЯ УПРАВЛЕНИЯ БЕЗОПАСНОСТЬЮ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ АТОМНОЙ ОТРАСЛИ

Проблема связи лидерства и безопасности наиболее подробно разработана в *атомной отрасли* (Василенко и др., 2019). Обеспечение безопасности является одним из ведущих принципов работы атомных предприятий: их деятельность несет опасность как для персонала, так и для окружающей среды, что регулируется российскими и международными нормами. Развитие культуры безопасности в атомной отрасли связывается с предупреждением деградации безопасности и постоянным улучшением состояния безопасности АЭС (В.Н. Шабанова). Ориентация на данный принцип определяет систему управления организациями в этой сфере.

В атомной отрасли задействовано большое количество психологов, которые анализируют данный вопрос на основе фундаментальных психологических теорий и подходов — системного подхода, психофизиологических и психологических моделей операторской деятельности, концепций культуры безопасности, надежности профессиональной деятельности, коллективного субъекта, психологических отношений, управленческого взаимодействия и принятия решений, человеческого фактора (Козлов, 2020; Леонова и др., 2022; Матющенко, 2024; Чернецкая и др., 2019; Шабанова, Нестик, 2018). Психологические вопросы управления безопасностью обсуждаются специалистами в атомной отрасли сходным с общей постановкой данной проблемы образом: основной психолого-управленческой и организационно-психологической

задачей является формирование такой культуры безопасности, которая эффективно регулирует социально-психологические процессы в рабочих коллективах, а также отбор руководителей и развитие у них соответствующих навыков и ценностей.

Активно разрабатываемым вектором исследований в атомной отрасли является изучение *социально-психологических и организационно-психологических процессов и механизмов вовлеченности* рабочих коллективов в поддержание культуры безопасности. Последняя входит в организационную культуру и включает в себя ценности и установки персонала, связанные с соблюдением стандартов труда и деятельности организации. Согласно положениям организационной психологии, важным является не только наличие культуры безопасности на предприятии, но и *приверженность* ей на уровнях организации в целом, руководства и каждого отдельного сотрудника. Приверженность руководителей включает в себя разработку и интеграцию стратегии, планов и миссии организации по развитию культуры безопасности и ее обеспечению. Это достигается с помощью моделирования желаемого поведения и положительного подкрепления (Леонова и др., 2022). В качестве приемов обеспечения приверженности со стороны руководства обозначают лидерство (целенаправленное влияние на ценности и поведение персонала), управление изменениями, демонстрация «ожиданий» (стандартов работы), постановка задач (в том числе связанных с предотвращением ошибок), наблюдение (контроль за реализацией персоналом стандартов) и анализ уже совершенных ошибок (Воскресенская, Степанюк, 2018); создание соответствующей рабочей обстановки (Чернецкая и др., 2019). Другими организационно-психологическими феноменами, связанными с обеспечением руководителями безопасности труда и среды, являются групповая рефлексивность (Шабанова, Нестик, 2018), сплоченность (Воскресенская, Степанюк, 2018), психологическая безопасность группы (Толстиков, 2020) и др.

Специальное внимание уделяется психологии управления безопасностью в *чрезвычайных и рискованных ситуациях*. Описывается тип руководителя-«аварийщика», который допустил аварийную ситуацию в организации или подразделении, а также

рассматриваются следующие ошибки управленца, обуславливающие снижение безопасности и возникновение угроз: непонимание уровневого строения организации, причин и механизмов развития чрезвычайного события и действий специалистов, безразличное отношение к угрожающим событиям и корпоративной культуре (Козлов, 2020). Эти проблемы управленческой деятельности могут быть решены с помощью *системного мышления руководителя*, которое понимается как обеспечение безопасного и эффективного функционирования организации, своевременного и полного выявления опасных факторов на всех ее уровнях (Козлов, 2020).

Дополнительно отмечаются такие проблемы управления организациями атомной отрасли, которые учитывают безопасность: установления границ системы, построения взаимосвязей, определения временной перспективы проектирования и изменения, учета многокритериальности принятия решений, контроля условий неопределенности и рисков, обеспечения моделирования и симуляций трудных ситуаций и деятельности субъектов, создания многоуровневой системы защиты и др. (Яковлева, 2024).

Еще одним значимым вектором исследований является создание программ *подготовки руководителей на АЭС*, которые включают в себя следующие учебные блоки: управления человеческим фактором, ведения оперативных переговоров, развития командного взаимодействия, управления стрессом, обучения модели поведения лидера в развитии культуры безопасности, формирования культуры открытости и доверия в вопросах безопасности и др. (Чернецкая и др., 2019).

Особенностями разработки психологии управления безопасностью на атомных предприятиях является относительно высокая теоретико-методологическая фундированность исследований и практики (специалисты этой сферы чаще других эксплицитно отражают теоретико-методологические основы своих исследований), организационно-психологическая и социально-психологическая направленность, ситуационная ориентация (обращение к социальной ситуации взаимодействия сотрудников и чрезвычайным ситуациям).

ПСИХОЛОГИЯ УПРАВЛЕНИЯ БЕЗОПАСНОСТЬЮ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ ТОПЛИВНО-ЭНЕРГЕТИЧЕСКОГО КОМПЛЕКСА

В сфере *предприятий топливно-энергетического комплекса* (нефте-, газо- и угольдобывающих и перерабатывающих, электроэнергетических компаний) исследовательская и практическая деятельность по построению культуры безопасности и управление ее функционированием основываются на близких к атомной отрасли положениях. В данной области специалисты опираются на модель культуры безопасности, концепции человеческого фактора и организационно-психологических механизмов создания безопасной среды.

Основным вектором исследований является *развитие культуры безопасности*. Важными способами управления безопасностью на предприятиях энергетического комплекса обозначают формирование соответствующей мотивационно-ценностной ориентации, поддержание необходимого психического состояния работников и стимулирование безопасного стиля работы (Кузьмин, Родионова, 2023). Кроме того, специалисты придают большое значение обеспечению вовлеченности персонала как в саму деятельность, так и в культуру безопасности, развитие его приверженности (Журавлев, Нестик, 2008; Кузьмин, Родионова, 2023). Сильная культура безопасности содержит следующие компоненты, которые необходимо поддерживать руководителям, -- осведомленности (установки на сбор и передачу как можно большего объема информации о том, что происходит в организации), передачи сообщений (развития каналов коммуникации), поощрения за информацию об опасности (а не наказания), обучения (обсуждения проблем и передачи опыта) (Гершгорин, Петухова, 2015).

Организационно-психологические разработки связаны с выделением специфических феноменов, относящихся к безопасности. Так, на примере энергетического предприятия описаны *организационные субкультуры* — управленческая, административная и производственная. Они обладают специфическими ценностями и убеждениями, в том числе в отношении безопасности: например, управленческая

субкультура состоит из функциональных лидеров, которые оказывают наиболее сильное влияние на организацию и внедрение принципов безопасности (Ермолаев, Филонович, 2024). Исследователями также разработана *модель развития профессиональной культуры безопасного труда*, в которую входят вовлечение лидеров и создание инициативных групп (Баранников и др., 2020).

Еще одним вектором исследований и практики является разработка технологий *обучения руководителей эффективной работе на энергетических предприятиях* (построения индивидуальной траектории, проведения фасилитационных стратегических сессий, обучения друг у друга (peer-to-peer), внедрения симуляций и ролевых игр, применения коучинга), с помощью которых может быть создана единая культура безопасности и сформированы соответствующие установки у персонала (Матющенко, 2024).

Исследования специалистами проблем психологии управления безопасностью на энергетических предприятиях дополняют разработки в атомной отрасли: уточняются информационные компоненты культуры безопасности, выделяются субкультурные и групповые организационно-психологические феномены, внедряются перспективные психолого-педагогические технологии и др.

ПСИХОЛОГИЯ УПРАВЛЕНИЯ БЕЗОПАСНОСТЬЮ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ ТРАНСПОРТНОЙ ОТРАСЛИ

В сфере *транспорта* (воздушного, железнодорожного и водного) так же уделяется повышенное внимание обеспечению безопасности. При этом ее культура (Обознов и др., 2015; Сухов и др., 2019) изучается менее активно; на первый план выходят лидерские, стрессогенные и педагогические характеристики управления безопасностью. Теоретико-методологическими предпосылками исследований в транспортной сфере являются концепция человеческого фактора (учение о безопасном и эффективном функционировании различных компонентов авиационной системы) (Козлов, 2016) и

системный подход к анализу аварийных ситуаций и подготовке персонала на транспорте (Гандер, Алексеенко, 2017).

В транспортной отрасли *управленческая деятельность* реже рассматривается в организационно-психологическом контексте, она чаще анализируется с позиций поведения лидера в группе (так как изучаются конкретные транспортные экипажи, а не организация в целом). Исследователями (В.В. Козлов, А.А. Митрофанова) обсуждается специальная личностная характеристика лидера в авиации — *потенциал надежности командира воздушного судна*, который включает в себя профессионально важные качества надежности, потребности быть руководителем, лидерства, способности нести ответственность, авторитета, демократического стиля управления, ориентации на обеспечение позитивного настроения и климата в экипаже, способности руководить в особых ситуациях полета, системного мышления и др. (Митрофанова, 2020). В сфере судоходства приняты требования к формированию у моряков навыков управления личным составом на мостике, осуществления руководства, поддержания эффективного общения в коллективе, а к важным компетенциям офицеров экипажа относят умения отслеживать и корректировать оперативную, тактическую и стратегическую психологическую обстановку (Каретников и др., 2018). Кроме того, на железнодорожном транспорте придают важность профессиональному менталитету для развития надежности персонала и его отношения к безопасности (А.А. Обознов, Ю.В. Бессонова).

Другим важным вектором исследований обеспечения безопасности является изучение *стрессогенности* профессиональной деятельности сотрудников транспортной отрасли. На железнодорожном транспорте присутствуют повышенные требования к стрессоустойчивости руководящего персонала при обеспечении безопасности (Зотова, Яшкова, 2021), ответственность за безопасность перевозок увеличивает уровень организационного стресса (Долидович и др., 2025), а необходимость руководителем принимать оперативные решения в чрезвычайных ситуациях признается значимым

стрессором (Долидович и др., 2025). Проблематика стресса актуальна в данной отрасли в связи с обеспечением безопасности не только членов экипажа, но и пассажиров.

Еще одним вопросом психологии управления безопасностью на транспорте является *подготовка и обучение персонала*. Специалистами отмечается важное значение таких учебных дисциплин, как «Психология безопасности» и «Транспортная психология»; кроме того, реализуются программы формирования социально-психологической компетентности персонала (Гатен, 2016), навыков руководства для поддержания организационно-психологической и социально-психологической систем предприятия (Сухов и др., 2019).

Процесс подготовки *специалистов транспортной безопасности* на железной дороге напрямую связан с развитием навыков и знаний обеспечения безопасности, а препятствиями к их формированию обозначаются следующие: на этапе профессионального обучения обеспечению безопасности — высокий уровень стресса и отсутствие адаптации к рабочему коллективу; на этапе профессиональной адаптации и развития — профессиональные и межличностные конфликты, первые симптомы профессионального выгорания и профессиональной деформации; на стадиях профессиональной реализации и спада — снижение мотивации и переживание профессионального выгорания. В качестве решения возникающих проблем исследователи предлагают осуществлять педагогическое и психологическое сопровождение процесса развития, внедрять элементы наставничества, формировать эффективные копинг-стратегии (Ранверсман, 2025).

Разработка проблем психологии управления безопасностью на транспорте преимущественно ориентирована на анализ вопросов выявления и формирования профессионально важных (в том числе лидерских) качеств, связанных с обеспечением безопасности труда, среды и перевозок, определение стрессогенных факторов профессиональной деятельности сотрудников. В качестве специфики также можно отметить описание лидерских качеств не только у руководителей (командиров)

транспортных средств, но и других специалистов (пилотов, машинистов, моряков, сотрудников транспортной безопасности и др.).

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

На основе проведенного теоретико-методологического анализа современных исследований по научному направлению психологии управления безопасностью можно сделать *вывод* об активной разработке вопросов связи и взаимовлияния феноменов лидерства и безопасности на предприятиях повышенного риска. Ведущей концептуальной основой исследовательской и практической деятельности по данным вопросам являются управленческие (менеджмент, человеческий фактор, человеческие ресурсы) и системные (организационно-психологические, инженерно-психологические) подходы.

Общими характеристиками изучения и внедрения управленческой деятельности по обеспечению безопасности на предприятиях повышенного риска являются ориентация на формирование и поддержание культуры безопасности, создание социально-психологических условий для приверженности и вовлеченности персонала в организационную культуру, определение и распространение ценностей безопасности, описание личностных характеристик эффективного «безопасного» лидера, а также разработка образовательных программ по развитию компетенций руководителей. Последнее в целом отражает практико-ориентированную особенность психологии управления безопасностью в промышленности, при этом данная характеристика свидетельствует о невысокой значимости организационно-психологических технологий отбора и контроля за деятельностью лидера.

Отметим также *специфику* анализа проблемы управления безопасностью на разных предприятиях. В атомной и топливно-энергетической отраслях базовым феноменом выступает культура безопасности, которая, с одной стороны, создается и поддерживается руководителями организаций, а с другой — определяет ценностную основу деятельности и развития лидеров. На таких предприятиях категория безопасности

носит не только производственный характер, но и организационно- и социально-психологический — отношение, вовлеченность и приверженность персонала культуре безопасности является необходимым условием ее функционирования, поддержания и развития. В транспортной отрасли феномен безопасности чаще вписывается в контекст профессиональной деятельности и соотносится с профессионально важными качествами руководителей, надежностью и стрессоустойчивостью, а также опосредуется взаимодействием с внешними по отношению к организации субъектами — пассажирами.

При этом важно дать *дисциплинарную* характеристику современных исследований по психологии лидерства и безопасности: преобладает управленческая (менеджмент) и организационная (теория организации, научная организация труда) ориентация работ, а собственно психологических исследований этой междисциплинарной проблематики проводится явно недостаточно. Психологические разработки связаны с рассмотрением данных феноменов (лидерства и безопасности) преимущественно по отдельности.

В качестве *перспектив* развития данного научного направления могут быть обозначены, во-первых, использование бóльшего количества психологических подходов и концепций при анализе деятельности лидера и функционирования культуры безопасности на предприятиях повышенного риска, а во-вторых, выделение бóльшего числа специфических феноменов на пересечении лидерства (руководства, управления) и безопасности, например, «безопасной» управленческой власти, организационной культуры, коммуникации, мотивации и др.

ЛИТЕРАТУРА

- Агашков Е.М., Харченко К.А. Роль лидерства в системе управления охраной труда // Техносферная безопасность -- наука XXI века: Материалы I Всероссийской научно-практической конференции, Орел, 20—21 декабря 2023 года. Орел: Орловский государственный университет им. И.С. Тургенева, 2024. С. 94-99.
- Баева И.А. Психологическая безопасность среды: условие активной работы и направление научных исследований // Вестник практической психологии образования. 2007. Т. 4. № 4. С. 47-50.

Баранников К.В., Ведерников В.А., Исмаилова Ф.С. Модель развития профессиональной культуры в компании «Газпром трансгаз Екатеринбург» // Организационная психология. 2020. Т. 10. № 2. С. 107-128.

Василенко И.С., Евдошкина Ю.А., Руденко В.А. Лидерство в культуре безопасности и вопросы его формирования в вузе, ориентированном на подготовку специалистов для атомной отрасли // Глобальная ядерная безопасность. 2019. № 3 (32). С. 127-136.

Воскресенская Н.В., Степанюк Д.А. Культура безопасного поведения персонала атомной станции // Психофизиологическое обеспечение профессиональной надежности персонала предприятий и организаций атомной отрасли: Сборник материалов III отраслевой научно-практической конференции, г. Обнинск, 15–17 октября 2018 г. М.: Изд-во «Институт психологии РАН», 2018. С. 154-162.

Гандер Д.В., Алексеенко М.С. Безопасность авиационных полетов с позиций системного подхода // Транспортный вестник. 2017. № 2. С. 32-45.

Гатен Ю.В. Формирование социально-психологической компетентности будущих специалистов в транспортной логистике // Вестник Оренбургского государственного университета. 2016. № 8 (196). С. 15-21.

Гершгорин В.С., Петухова Л.П. Формирование культуры безопасности в угольной отрасли. Новокузнецк: Кемеровский государственный университет, 2015.

Грачев А.А. Организационный подход к формированию культуры безопасности работника // Знание. Понимание. Умение. 2014. № 1. С. 276-287.

Гущикова С.В. К вопросу о предикторах психологической безопасности: климат и культура безопасности // Психология. Историко-критические обзоры и современные исследования. 2016. № 4. С. 53-62.

Долидович О.М., Спасова О.А., Гончаревич Н.А., Тюканов В.Л. Организационный стресс у сотрудников службы управления персоналом Красноярской железной дороги // Психолог. 2025. № 4. С. 79-94. DOI: 10.25136/2409-8701.2025.4.74837

Ермолаев М.О., Филонович С.Р. Функциональные субкультуры в реализации организационных изменений (на примере энергетического предприятия Казахстана) // Российский журнал менеджмента. 2024. № 4. С. 742-762. DOI: 10.21638/spbu18.2024.406

Журавлев А.А., Жалагина Т.А. Введение. Организационно-управленческие аспекты труда в психологии: новые концептуальные подходы и инновационные практики // Психология труда, организации и управления в условиях цифровой

трансформации общества. Тверь: Тверской государственный университет, 2021. С. 5-22.

Журавлев А.Л., Нестик Т.А. Психологические проблемы организации обучающего взаимодействия инструкторов и операторов транспортных и энергетических систем // Проблемы фундаментальной и прикладной психологии профессиональной деятельности / Под ред. В.А. Бодрова, А.Л. Журавлева. М.: Изд-во «Институт психологии РАН», 2008. С. 51-76.

Занковский А.Н. Психология лидерства: от поведенческой модели к культурно-ценностной парадигме. М.: Изд-во «Институт психологии РАН», 2011.

Занковский А.Н. Организационная психология. М.: Литера, 2018.

Зотова С.А., Яшкова Н.В. Психологическая подготовка руководящих кадров железнодорожного транспорта в современных условиях // Наука и образование: актуальные вопросы теории и практики: Международная научно-методическая конференция 23 марта 2021 г. Самара-Оренбург-Нижний Новгород: СамГУПС, ОрИПС, Филиал СамГУПС в Нижнем Новгороде, 2021. С. 393-396.

Кабалина В.И., Джокич А., Чеглакова Л.М. Организационный климат и выгорание сотрудников промышленной компании // Российский журнал менеджмента. 2023. № 2. С. 228-254. DOI: 10.21638/srbu18.2023.204

Каретников В.В., Козик С.В., Соколова И.А. Учет индивидуально-психологических особенностей плавательного состава и влияние человеческого фактора на безопасность транспортного процесса // Вестник Астраханского государственного технического университета. Серия: Морская техника и технология. 2018. № 1. С. 16-23.

Козлов В.В. Учение «человеческий фактор» как инструмент повышения безопасности полетов // Человеческий фактор в сложных технических системах и средах: Труды Второй Международной научно-практической конференции, Санкт-Петербург, 06–09 июля 2016 года. СПб.: Межрегиональная эргономическая ассоциация, 2016. С. 32-39.

Козлов В.В. Психология руководителя-«аварийщика» в организациях повышенного техногенного риска // Актуальные проблемы психологии труда, инженерной психологии и эргономики. Вып. 9 / Под ред. А.А. Обознова, А.Л. Журавлева. М.: Изд-во «Институт психологии РАН», 2020. С. 163-177.

Козлова Н.С., Стерликов А.А. Особенности подготовки руководителей на транспорте // Наука и образование транспорту. 2018. № 2. С. 266-268.

- Комаров В.В. Организационное лидерство: подходы к определению и классификации стилей лидерства // Лидерство и менеджмент. 2022. Т. 9. № 2. С. 439-460. DOI: 10.18334/lim.9.2.114367
- Коропец О.А., ПлUTOва М.И., Шкурин Д.В., Мельникова А.С., Федорова А.Э. Психологическая безопасность и благополучие работников. Казань: Изд-во «Бук», 2022.
- Кузьмин А.Ю., Родионова Е.А. Психологические характеристики культуры безопасности работников нефтеперерабатывающей компании // Национальный психологический журнал. 2023. № 1 (49). С. 126-137. DOI: 10.11621/prj.2023.0111
- Леонова Е.В., Чернецкая Е.Д., Андрияшина Л.О. Психологическое обеспечение надежности человеческого фактора в атомной отрасли: история и современность // Актуальные проблемы профессионально-практической психологии (Дьяченковские чтения -- 2022): Сборник научных трудов I Международной научно-практической конференции, Москва, 17–18 февраля 2022 года. М.: Изд-во Военного университета им. Александра Невского, 2022. С. 236-242.
- Макаров П.В., Крамар В.С., Хасанов О.С., Смердин И.В. Анализ культуры безопасности на предприятии // Электронный научный журнал «Нефтегазовое дело». 2018. № 3. С. 147-169.
- Маничев С.А., Лепехин Н.Н. Проактивный менеджмент безопасности и проактивное поведение персонала как ресурсы инжиниринга устойчивости // Вестник Санкт-Петербургского университета. Психология. 2020. Т. 10. № 1. С. 33-45.
- Матющенко А.В. Развитие управленческого персонала в организации угольно-энергетической отрасли: проектный подход // Этносоциум и межнациональная культура. 2024. Т. 9. № 195. С. 62-75.
- Митрофанова А.А. Психологические факторы безопасности деятельности по управлению воздушным транспортом: теоретический анализ научных представлений // Известия Иркутского государственного университета. Серия: Психология. 2020. Т. 33. С. 31-42. DOI: 10.26516/2304-1226.2020.33.31
- Нестик Т.А. Психологические аспекты корпоративного форсайта // Форсайт. 2018. Т. 12. № 2. С. 78-90.
- Нехода Е.В., Старикова Т.А. Становление системы управления человеческими ресурсами на предприятиях ядерного комплекса // Вестник Томского государственного университета. 2006. № 292-I. С. 148-152.
- Обознов А.А., Бессонова Ю.В., Петрович Д.Л. Поведение пассажиров на транспорте: от объяснительных моделей к культуре безопасности // Актуальные проблемы

психологии труда, инженерной психологии и эргономики. Вып. 7 / Под ред. А.А. Обознова, А.А. Журавлева. М.: Изд-во «Институт психологии РАН», 2015. С. 338-361.

Обознов А.А., Грачев А.А., Бессонова Ю.В. Культура безопасности: система оценки и формирование в организациях повышенного риска // Человеческий фактор в сложных технических системах и средах: Труды Второй Международной научно-практической конференции, Санкт-Петербург, 06–09 июля 2016 года. СПб.: Межрегиональная эргономическая ассоциация, 2016. С. 440-447.

Паули В., Чарышева С. Безопасность труда и субъективные факторы угроз // Электроэнергия. Передача и распределение. 2015. № 5. С. 138-142.

Пашенко — де Превиль Е.В., Емельянова Т.П. Использование категории ответственности в контексте техногенных рисков // Образование личности. 2018. № 3. С. 114-123.

Проблемы психологической безопасности / Отв. ред. А.А. Журавлев, Н.В. Тарабрина. М.: Изд-во «Институт психологии РАН», 2012.

Ранверсман А.Е. Теоретическая модель профессионального развития личности работника подразделения транспортной безопасности // Crede Experto: транспорт, общество, образование, язык. 2025. № 3. С. 6-34. DOI: 10.51955/2312-1327_2025_3_6

Семенов А.В. Риск-менеджмент государственно-общественного партнерства при реализации крупных социальных проектов в энергетике, космической сфере, логистике и коммунальном хозяйстве // Лидерство и менеджмент. 2025. Т. 12. № 1. С. 79-102. DOI: 10.18334/lim.12.1.122460

Сергеев С.Ф. Инженерная психология и эргономика: история развития, понятийный и концептуальный базис // Образовательные технологии. 2011. № 1. С. 44-63.

Сергеев С.Ф. Интеллектуальный симбиоз как основа организационного лидерства в эпоху экспансии GenAI // Институт психологии РАН. Социальная и экономическая психология. 2026. Т. 11. № 2 (42). С. 76-104.

Ситников М.А. Эмоциональный интеллект руководителя и деятельность группы // Организационная психология. 2019. Т. 9. № 3. С. 153-173.

Сухов Ф.И., Попов В.Г., Боландова Ю.К., Асманкин Е.Г. Управление безопасностью и культура безопасности на транспорте // Известия Петербургского университета путей сообщения. 2019. Т. 16. № 4. С. 611-619.

Толстиков В.В. Психология безопасности и групповая надежность оперативной смены атомной электростанции в условиях нештатной ситуации // Вестник научной

сессии факультета философии и психологии. Вып. 20. Воронеж: Воронежский государственный университет, 2020. С. 101-107.

Усикова О.В., Осеннова Е.В. Лидерство в охране труда: систематизация понятий и ключевых качеств // Экономика. Профессия. Бизнес. 2025. № 4. С. 146-155. DOI: 10.14258/erb202566

Федоренко К.И., Адамович Д.Н., Булавка Ю.А. «Безопасный лидер» в области охраны труда // Обеспечение безопасности жизнедеятельности: проблемы и перспективы: Сборник материалов XV Международной научно-практической конференции молодых ученых (Минск, 7-8 апреля 2021). В 2-х тт. Т. 2. Минск: УГЗ, 2021. С. 267-270.

Ханагян Т.А. Оценка сформированности культуры безопасности труда // Вестник Сибирского государственного университета путей сообщения: Гуманитарные исследования. 2021. № 3 (11). С. 109-112. DOI: 10.52170/2618-7949_2021_11_109

Чернецкая Е.Д., Белых Т.В., Андриюшина Л.О. Методика оценки культуры безопасности в организациях повышенного риска // Мир психологии. 2019. № 1. С. 204-214.

Шабанова В.Н., Нестик Т.А. Отношение к соблюдению требований безопасности в трудовых коллективах производственных подразделений АЭС и групповая рефлексивность // Психофизиологическое обеспечение профессиональной надежности персонала предприятий и организаций атомной отрасли: Сборник материалов III отраслевой научно-практической конференции, г. Обнинск, 15–17 октября 2018 г. М.: Изд-во «Институт психологии РАН», 2018. С. 236-242.

Яковлева Д.Д. Системный анализ проблем управления (в интегрированной компании атомной отрасли) // Системный анализ в проектировании и управлении. 2024. Т. 28. № 2. С. 474-480. DOI: 10.18720/SPBPU/2/id24-548

Статья поступила в редакцию: 28.08.2026. Статья опубликована: 28.09.2026.

PSYCHOLOGY OF LEADERSHIP AND SAFETY IN HIGH-RISK ENTERPRISES: CURRENT STATE OF RESEARCH²

© 2026 Anatoly L. Zhuravlev *, Artem A. Kostrigin **

** Academician of RAS, Professor, Scientific Adviser,
Institute of Psychology RAS; Moscow, Russia
E-mail: alzhuravlev2018@yandex.ru*

*** PhD, Senior Researcher,
Institute of Psychology RAS; Moscow, Russia
E-mail: artdden@gmail.com*

This article analyzes the current state of research in the field of psychology of safety management at high-risk enterprises. It substantiates the importance of developing issues at the intersection of leadership and safety psychology in connection with the active participation of managers and leaders in shaping an organizational safety environment. The article examines the subject field of psychology of safety management at high-risk enterprises, and analyzes theoretical and methodological approaches to developing the problems of this scientific field. The leading conceptual basis of this area of research are managerial (development of the fundamentals of production management), technological/engineering-psychological (consideration of organizations as socio-technical systems and implementation of sustainability engineering) and organizational-psychological (creation of an organizational culture that stimulates safe behavior of personnel) approaches. The following provisions are common to industrial sectors: developing a safety culture and disseminating its values, implementing psychological technologies that ensure personnel commitment and involvement, and selecting and developing a safe leader. The specifics of developing the psychology of safety management at various high-risk enterprises are described in detail: in the nuclear and fuel and energy industries, a safety culture is actively being formed, which determines the values and strategies for managing the organization; in the field of transport, the phenomenon of safety is developed at the level of production groups and professional activities (and not the entire organization), is associated with professionally important qualities of managers, and is integrated into interactions with passengers. The insufficient development of psychological research into the complex phenomenon of safety management is noted. Prospects for further development of this research

² The research was carried out within the state assignments № 0138-2026-0010.

area are outlined, including the application of more psychological approaches and the identification of unique psychological phenomena at the intersection of leadership (management) and safety.

Key words: management psychology, safety psychology, safety management psychology, leadership, safety culture, high-risk enterprises, nuclear industry, fuel and energy industry, transport

REFERENCES

- Agashkov, E.M., & Kharchenko, K.A. (2024). Rol' liderstva v sisteme upravleniya okhranoi truda [The role of leadership in the occupational safety management system]. Proceedings from Technosphere safety – science of the 21st century: *I Vserossiiskaya nauchno-prakticheskaya konferentsiya, Orel, 20–21 dekabrya 2023 goda* [I All-Russian scientific and practical conference, Orel, December 20–21, 2023]. (pp. 94–99). Orel: Orel State University named after I.S. Turgenev Publ. (In Russian).
- Baeva, I.A. (2007). Psikhologicheskaya bezopasnost' sredy: uslovie aktivnoi raboty i napravlenie nauchnykh issledovaniy [Psychological safety of the environment: a condition for active work and a direction of scientific research]. *Vestnik prakticheskoi psikhologii obrazovaniya* [Bulletin of Practical Psychology of Education]. 4 (4). 47–50. (In Russian).
- Barannikov, K.V., Vedernikov, V.A., & Ismagilova, F.S. (2020). Model' razvitiya professional'noi kul'tury v kompanii «Gazprom transgaz Ekaterinburg» [A model of professional culture development in Gazprom Transgaz Yekaterinburg]. *Organizatsionnaya psikhologiya* [Organizational Psychology]. 10 (2). 107–128. (In Russian).
- Vasilenko, I.S., Evdoshkina, Yu.A., & Rudenko, V.A. (2019). Liderstvo v kul'ture bezopasnosti i voprosy ego formirovaniya v vuze, orientirovannom na podgotovku spetsialistov dlya atomnoi otrasli [Leadership in safety culture and issues of its formation in a university focused on training specialists for the nuclear industry]. *Global'naya yadernaya bezopasnost'* [Global Nuclear Safety]. 3 (32). 127–136. (In Russian).
- Voskresenskaya, N.V., & Stepanyuk, D.A. (2018). Kul'tura bezopasnogo povedeniya personala atomnoi stantsii [Culture of safe behavior of nuclear power plant personnel]. Proceedings from Psychophysiological Support of Professional Reliability of Personnel of Enterprises and Organizations of the Nuclear Industry: *III otraslevaya nauchno-prakticheskaya konferentsiya, g. Obninsk, 15–17 oktyabrya 2018 g.* [III Industry Scientific and Practical Conference, Obninsk, October 15–17, 2018]. (pp. 154–162). Moscow: Institute of psychology RAS Publ. (In Russian).

- Gander, D.V., & Alekseenko, M.S. (2017). Bezopasnost' aviatsionnykh poletov s pozitsii sistemnogo podkhoda [Flight safety from the perspective of a systems approach]. *Transportnyi vestnik [Transport Bulletin]*. (2). 32–45. (In Russian).
- Gaten, Yu.V. (2016). Formirovanie sotsial'no-psikhologicheskoi kompetentnosti budushchikh spetsialistov v transportnoi logistike [Formation of socio-psychological competence of future specialists in transport logistics]. *Vestnik Orenburgskogo gosudarstvennogo universiteta [Bulletin of Orenburg State University]*. 8 (196). 15–21. (In Russian).
- Gershgorin, V.S., & Petukhova, L.P. (2015). *Formirovanie kul'tury bezopasnosti v ugol'noi otrasli [Formation of safety culture in the coal industry]*. Novokuznetsk: Kemerovo State University Publ. (In Russian).
- Grachev, A.A. (2014). Organizatsionnyi podkhod k formirovaniyu kul'tury bezopasnosti rabotnika [An organizational approach to the formation of an employee's safety culture]. *Znanie. Ponimanie. Umenie [Knowledge. Understanding. Skill]*. (1). 276–287. (In Russian).
- Gutsykova, S.V. (2016). K voprosu o prediktorakh psikhologicheskoi bezopasnosti: klimat i kul'tura bezopasnosti [On the issue of predictors of psychological safety: safety climate and culture]. *Psikhologiya. Istoriko-kriticheskie obzory i sovremennye issledovaniya [Psychology. Historical-Critical Reviews and Contemporary Research]*. (4). 53–62. (In Russian).
- Dolidovich, O.M., Spasova, O.A., Goncharevich, N.A., & Tyukanov, V.L. (2025). Organizatsionnyi stress u sotrudnikov sluzhby upravleniya personalom Krasnoyarskoi zheleznoi dorogi [Organizational stress among employees of the human resources management service of the Krasnoyarsk Railway]. *Psikholog [Psychologist]*. (4). 79–94. (In Russian). DOI: 10.25136/2409-8701.2025.4.74837
- Ermolaev, M.O., & Filonovich, S.R. (2024). Funktsional'nye subkul'tury v realizatsii organizatsionnykh izmenenii (na primere energeticheskogo predpriyatiya Kazakhstana) [Functional subcultures in the implementation of organizational changes (the case of an energy enterprise in Kazakhstan)]. *Rossiiskii zhurnal menedzhmenta [Russian Management Journal]*. (4). 742–762. (In Russian). DOI: 10.21638/spbu18.2024.406
- Zhuravlev, A.L., & Zhalagina, T.A. (2021). Vvedenie. Organizatsionno-upravlencheskie aspekty truda v psikhologii: novye kontseptual'nye podkhody i innovatsionnye praktiki [Introduction. Organizational and managerial aspects of labor in psychology: new conceptual approaches and innovative practices]. *Psikhologiya truda, organizatsii i upravleniya v usloviyakh tsifrovoi transformatsii obshchestva [Psychology of Labor, Organizations, and Management in the Context of the Digital Transformation of Society]*. (pp. 5–22). Tver: Tver State University Publ. (In Russian).

- Zhuravlev, A.L., & Nestik, T.A. (2008). Psikhologicheskie problemy organizatsii obuchayushchego vzaimodeistviya instruktorov i operatorov transportnykh i energeticheskikh sistem [Psychological problems of organizing training interaction between instructors and operators of transport and energy systems]. *Problemy fundamental'noi i prikladnoi psikhologii professional'noi deyatel'nosti* [Problems of Fundamental and Applied Psychology of Professional Activity]. V.A. Bodrov, A.L. Zhuravlev (Eds.). (pp. 51–76). Moscow: Institute of psychology RAS Publ. (In Russian).
- Zankovskii, A.N. (2011). *Psikhologiya liderstva: ot povedencheskoi modeli k kul'turno-tsennostnoi paradigme* [Psychology of leadership: from the behavioral model to the cultural-value paradigm]. Moscow: Institute of psychology RAS Publ. (In Russian).
- Zankovskii, A.N. (2018). *Organizatsionnaya psikhologiya* [Organizational Psychology]. Moscow: Litera Publ. (In Russian).
- Zotova, S.A., & Yashkova, N.V. (2021). Psikhologicheskaya podgotovka rukovodyashchikh kadrov zheleznodorozhnogo transporta v sovremennykh usloviyakh [Psychological training of railway transport managers in modern conditions]. Proceedings from Science and Education: Current Issues of Theory and Practice: *Mezhdunarodnaya nauchno-metodicheskaya konferentsiya 23 marta 2021 g.* [International Scientific and Methodological Conference, March 23, 2021]. (pp. 393–396). Samara—Orenburg—Nizhny Novgorod: SamGUPS, OrIPS, Nizhny Novgorod Branch of Samara State University of Transport Publ. (In Russian).
- Kabalina, V.I., Dzhokich, A., & Cheglakova, L.M. (2023). Organizatsionnyi klimat i vygoranie sotrudnikov promyshlennoi kompanii [Organizational climate and employee burnout in an industrial company]. *Rossiiskii zhurnal menedzhmenta* [Russian Management Journal]. (2). 228–254. (In Russian). DOI: 10.21638/spbu18.2023.204
- Karetnikov, V.V., Kozik, S.V., & Sokolova, I.A. (2018). Uchet individual'no-psikhologicheskikh osobennostei plavatel'nogo sostava i vliyanie chelovecheskogo faktora na bezopasnost' transportnogo protsessa [Accounting for individual psychological characteristics of ship crews and the influence of the human factor on the safety of the transport process]. *Vestnik Astrakhanskogo gosudarstvennogo tekhnicheskogo universiteta. Seriya: Morskaya tekhnika i tekhnologiya* [Bulletin of Astrakhan State Technical University. Series: Marine Engineering and Technology]. (1). 16–23. (In Russian).
- Kozlov, V.V. (2016). Uchenie «chelovecheskii faktor» kak instrument povysheniya bezopasnosti poletov [The “human factor” concept as a tool for improving flight safety]. Proceedings from The Human Factor in Complex Technical Systems and Environments: *Vtoraya Mezhdunarodnaya nauchno-prakticheskaya konferentsiya, Sankt-Peterburg*,

- 06–09 iyulya 2016 goda [*Second International Scientific and Practical Conference, St. Petersburg, July 6–9, 2016*]. (pp. 32–39). Saint Petersburg: Interregional Ergonomics Association Publ. (In Russian).
- Kozlov, V.V. (2020). Psikhologiya rukovoditelya-«avariishchika» v organizatsiyakh povyshennogo tekhnogennoogo riska [Psychology of the “emergency manager” in organizations with increased technological risk]. *Aktual'nye problemy psikhologii truda, inzhenernoi psikhologii i ergonomiki. Vyp. 9* [Current Issues of Labor Psychology, Engineering Psychology and Ergonomics. Vol. 9]. A.A. Oboznov, A.L. Zhuravlev (Eds.). (pp. 163–177). Moscow: Institute of psychology RAS Publ. (In Russian).
- Kozlova, N.S., & Sterlikov, A.A. (2018). Osobennosti podgotovki rukovoditelei na transporte [Specific features of training managers in transport]. *Nauka i obrazovanie transportu* [Science and Education for Transport]. (2). 266–268. (In Russian).
- Komarov, V.V. (2022). Organizatsionnoe liderstvo: podkhody k opredeleniyu i klassifikatsii stilei liderstva [Organizational leadership: approaches to defining and classifying leadership styles]. *Liderstvo i menedzhment* [Leadership and Management]. 9 (2). 439–460. (In Russian). DOI: 10.18334/lim.9.2.114367
- Koropets, O.A., Plutova, M.I., Shkurin, D.V., Mel'nikova, A.S., & Fedorova, A.E. (2022). *Psikhologicheskaya bezopasnost' i blagopoluchie rabotnikov* [Psychological safety and well-being of employees]. Kazan: Buk Publ. (In Russian).
- Kuzmin, A.Yu., & Rodionova, E.A. (2023). Psikhologicheskie kharakteristiki kul'tury bezopasnosti rabotnikov neftepererabatyvayushchei kompanii [Psychological characteristics of the safety culture of employees of an oil refinery company]. *Natsional'nyi psikhologicheskii zhurnal* [National Psychological Journal]. 1 (49). 126–137. (In Russian). DOI: 10.11621/npj.2023.0111
- Leonova, E.V., Chernetskaya, E.D., & Andryushina, L.O. (2022). Psikhologicheskoe obespechenie nadezhnosti chelovecheskogo faktora v atomnoi otrasli: istoriya i sovremennost' [Psychological support of human factor reliability in the nuclear industry: history and current state]. Proceedings from Current Issues of Professional and Practical Psychology (Dyachenkov Readings – 2022): *I Mezhdunarodnaya nauchno-prakticheskaya konferentsiya, Moskva, 17–18 fevralya 2022 goda* [I International Scientific and Practical Conference, Moscow, February 17–18, 2022]. (pp. 236–242). Moscow: Military University named after Alexander Nevsky Publ. (In Russian).
- Makarov, P.V., Kramar, V.S., Khasanov, O.S., & Smerdin, I.V. (2018). Analiz kul'tury bezopasnosti na predpriyatii [Analysis of safety culture at an enterprise]. *Elektronnyi nauchnyi zhurnal «Neftegazovoe delo»* [Electronic Scientific Journal “Oil and Gas Business”]. (3). 147–169. (In Russian).

- Manichev, S.A., & Lepekhin, N.N. (2020). Proaktivnyi menedzhment bezopasnosti i proaktivnoe povedenie personala kak resursy inzhiniringa ustoichivosti [Proactive safety management and proactive personnel behavior as resources of resilience engineering]. *Vestnik Sankt-Peterburgskogo universiteta. Psikhologiya* [*Vestnik of Saint Petersburg University. Psychology*]. 10 (1). 33–45. (In Russian).
- Matyushchenko, A.V. (2024). Razvitie upravlencheskogo personala v organizatsii ugol'no-energeticheskoi otrasli: proektnyi podkhod [Development of managerial personnel in an organization of the coal and energy industry: a project approach]. *Etnosotsium i mezhnatsional'naya kul'tura* [*Ethnosocium and Interethnic Culture*]. 9 (195). 62–75. (In Russian).
- Mitrofanova, A.A. (2020). Psikhologicheskie faktory bezopasnosti deyatel'nosti po upravleniyu vozdushnym transportom: teoreticheskii analiz nauchnykh predstavlenii [Psychological factors of safety in air transport management: theoretical analysis of scientific concepts]. *Izvestiya Irkutskogo gosudarstvennogo universiteta. Seriya: Psikhologiya* [*The Bulletin of Irkutsk State University. Series: Psychology*]. 33. 31–42. (In Russian). DOI: 10.26516/2304-1226.2020.33.31
- Nestik, T.A. (2018). Psikhologicheskie aspekty korporativnogo forsaita [Psychological aspects of corporate foresight]. *Forsait* [*Foresight*]. 12 (2). 78–90. (In Russian).
- Nekhoda, E.V., & Starikova, T.A. (2006). Stanovlenie sistemy upravleniya chelovecheskimi resursami na predpriyatiyakh yadernogo kompleksa [Formation of the human resource management system at nuclear industry enterprises]. *Vestnik Tomskogo gosudarstvennogo universiteta* [*Tomsk State University Bulletin*]. (292-I). 148–152. (In Russian).
- Oboznov, A.A., Bessonova, Yu.V., & Petrovich, D.L. (2015). Povedenie passazhirov na transporte: ot ob'yasnitel'nykh modelei k kul'ture bezopasnosti [Passenger behavior in transport: from explanatory models to safety culture]. *Aktual'nye problemy psikhologii truda, inzhenernoi psikhologii i ergonomiki. Vyp. 7* [*Current Issues of Labor Psychology, Engineering Psychology and Ergonomics. Vol. 7*]. A.A. Oboznov, A.L. Zhuravlev (Eds.). (pp. 338–361). Moscow: Institute of psychology RAS Publ. (In Russian).
- Oboznov, A.A., Grachev, A.A., & Bessonova, Yu.V. (2016). Kul'tura bezopasnosti: sistema otsenki i formirovanie v organizatsiyakh povyshennogo riska [Safety culture: assessment system and formation in high-risk organizations]. Proceedings from The Human Factor in Complex Technical Systems and Environments: *Vtoraya Mezhdunarodnaya nauchno-prakticheskaya konferentsiya, Sankt-Peterburg, 06–09 iyulya 2016 goda* [*Second International Scientific and Practical Conference, St. Petersburg, July 6–9, 2016*]. (pp. 440–447). Saint Petersburg: Interregional Ergonomics Association Publ. (In Russian).

- Pauli, V., & Charysheva, S. (2015). Bezopasnost' truda i sub"ektivnye faktory ugroz [Occupational safety and subjective threat factors]. *Elektroenergiya. Peredacha i raspredelenie* [Electric Power. Transmission and Distribution]. (5). 138–142. (In Russian).
- Pashchenko-de Previl', E.V., & Emel'yanova, T.P. (2018). Ispol'zovanie kategorii otvetstvennosti v kontekste tekhnogennykh riskov [The use of the category of responsibility in the context of technological risks]. *Obrazovanie lichnosti* [Personality Education]. (3). 114–123. (In Russian).
- Zhuravlev, A.L., Tarabrina, N.V. (Eds.). (2012). *Problemy psikhologicheskoi bezopasnosti* [Problems of Psychological Safety]. Moscow: Institute of psychology RAS Publ. (In Russian).
- Ranversman, A.E. (2025). Teoreticheskaya model' professional'nogo razvitiya lichnosti rabotnika podrazdeleniya transportnoi bezopasnosti [Theoretical model of professional development of the personality of an employee of a transport security unit]. *Crede Experto: transport, obshchestvo, obrazovanie, yazyk* [Crede Experto: Transport, Society, Education, Language]. (3). 6–34. (In Russian). DOI: 10.51955/2312-1327_2025_3_6
- Semenov, A.V. (2025). Risk-menedzhment gosudarstvenno-obshchestvennogo partnerstva pri realizatsii krupnykh sotsial'nykh projektov v energetike, kosmicheskoi sfere, logistike i kommunal'nom khozyaistve [Risk management of public-private partnership in the implementation of large social projects in energy, space, logistics, and utilities]. *Liderstvo i menedzhment* [Leadership and Management]. 12 (1). 79–102. (In Russian). DOI: 10.18334/lim.12.1.122460
- Sergeev, S.F. (2011). Inzhenernaya psikhologiya i ergonomika: istoriya razvitiya, ponyatiinyi i kontseptual'nyi bazis [Engineering psychology and ergonomics: history of development, conceptual and theoretical foundations]. *Obrazovatel'nye tekhnologii* [Educational Technologies]. (1). 44–63. (In Russian).
- Sergeev, S.F. (2026). Intellektual'nyi simbioz kak osnova organizatsionnogo liderstva v epokhu ekspansii GenAI [Intellectual symbiosis as a basis for organizational leadership in the era of GenAI expansion]. *Institut psikhologii Rossiiskoi akademii nauk. Sotsial'naya i ekonomicheskaya psikhologiya* [Institute of Psychology of the Russian Academy of Sciences. Social and Economic Psychology]. 11 (2). 76–104. (in Russian).
- Sitnikov, M.A. (2019). Emotsional'nyi intellekt rukovoditelya i deyatelnost' gruppy [Manager's emotional intelligence and group activity]. *Organizatsionnaya psikhologiya* [Organizational Psychology]. 9 (3). 153–173. (In Russian).
- Sukhov, F.I., Popov, V.G., Bolandova, Yu.K., & Asmankin, E.G. (2019). Upravlenie bezopasnost'yu i kul'tura bezopasnosti na transporte [Safety management and safety

- culture in transport]. *Izvestiya Peterburgskogo universiteta putei soobshcheniya* [Proceedings of Petersburg State Transport University]. 16 (4). 611–619. (In Russian).
- Tolstikov, V.V. (2020). Psikhologiya bezopasnosti i gruppovaya nadezhnost' operativnoi smeny atomnoi elektrostantsii v usloviyakh neshtatnoi situatsii [Safety psychology and group reliability of a nuclear power plant operating shift in an emergency situation]. *Vestnik nauchnoi sessii fakul'teta filosofii i psikhologii. Vyp. 20* [Bulletin of the Scientific Session of the Faculty of Philosophy and Psychology. Vol. 20]. (pp. 101–107). Voronezh: Voronezh State University Publ. (In Russian).
- Usikova, O.V., & Osenova, E.V. (2025). Liderstvo v okhrane truda: sistematizatsiya ponyatii i klyuchevykh kachestv [Leadership in occupational safety: systematization of concepts and key qualities]. *Ekonomika. Professiya. Biznes* [Economics. Profession. Business]. (4). 146–155. (In Russian). DOI: 10.14258/epb202566
- Fedorenko, K.I., Adamovich, D.N., & Bulavka, Yu.A. (2021). «Bezopasnyi lider» v oblasti okhrany truda [“Safe leader” in the field of occupational safety]. Proceedings from Life Safety: Problems and Prospects: *XV Mezhdunarodnaya nauchno-prakticheskaya konferentsiya molodykh uchenykh (Minsk, 7-8 aprelya 2021)*. [XV International Scientific and Practical Conference of Young Scientists (Minsk, April 7–8, 2021)]. V 1-2. V. 2. (pp. 267–270). Minsk: UGZ Publ. (In Russian).
- Khanagyan, T.A. (2021). Otsenka sformirovannosti kul'tury bezopasnosti truda [Assessment of the formation of occupational safety culture]. *Vestnik Sibirskogo gosudarstvennogo universiteta putei soobshcheniya: Gumanitarnye issledovaniya* [Bulletin of Siberian State University of Railway Engineering: Humanities Research]. 3 (11). 109–112. (In Russian). DOI: 10.52170/2618-7949_2021_11_109
- Chernetskaya, E.D., Belykh, T.V., & Andryushina, L.O. (2019). Metodika otsenki kul'tury bezopasnosti v organizatsiyakh povyshennogo riska [Methodology for assessing safety culture in high-risk organizations]. *Mir psikhologii* [World of Psychology]. (1). 204–214. (In Russian).
- Shabanova, V.N., & Nestik, T.A. (2018). Otnoshenie k soblyudeniyu trebovaniy bezopasnosti v trudovykh kollektivakh proizvodstvennykh podrazdelenii AES i gruppovaya refleksivnost' [Attitudes toward compliance with safety requirements in work groups of nuclear power plant production units and group reflexivity]. Proceedings from Psychophysiological Support of Professional Reliability of Personnel of Enterprises and Organizations of the Nuclear Industry: *III otraslevaya nauchno-prakticheskaya konferentsiya, g. Obninsk, 15–17 oktyabrya 2018 g.* [III Industry Scientific and Practical Conference, Obninsk, October 15–17, 2018]. (pp. 236–242). Moscow: Institute of psychology RAS Publ. (In Russian).

Yakovleva, D.D. (2024). Sistemnyi analiz problem upravleniya (v integrirovannoi kompanii atomnoi otrasli) [Systems analysis of management problems (in an integrated company of the nuclear industry)]. *Sistemnyi analiz v proektirovanii i upravlenii* [Systems Analysis in Design and Management]. 28 (2). 474–480. (In Russian). DOI: 10.18720/SPBPU/2/id24-548

The article was received: 28.08.2026. Published online: 28.09.2026

Библиографическая ссылка на статью:

Журавлев А.Л., Костригин А.А. Психология лидерства и безопасности на предприятиях повышенного риска: современное состояние исследований // Институт психологии Российской академии наук. Организационная психология и психология труда. 2026. Т. 11. № 3. С. 4–35. DOI: 10.38098/ipran.opwp_2026_40_3_001

Zhuravlev, A.L., Kostrigin, A.A. (2026). Psihologiya liderstva i bezopasnosti na predpriyatiyah povyshennogo riska: sovremennoe sostoyanie issledovaniy [Psychology of leadership and safety in high-risk enterprises: current state of research]. Institut psikhologii Rossiyskoy akademii nauk. Organizatsionnaya psikhologiya i psikhologiya truda [Institute of Psychology of the Russian Academy of Sciences. Organizational Psychology and Psychology of Work]. 11(3). 4–35. DOI: 10.38098/ipran.opwp_2026_40_3_001

Адрес ссылки: <http://work-org-psychology.ru/engine/documents/document1257.pdf>