



МИНИСТЕРСТВО ПРОСВЕЩЕНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«ЮЖНО-УРАЛЬСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ГУМАНИТАРНО-  
ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»  
(ФГБОУ ВО «ЮУрГГПУ»)

ПРОФЕССИОНАЛЬНО-ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ  
КАФЕДРА ЭКОНОМИКИ, УПРАВЛЕНИЯ И ПРАВА

**Влияние лидерства на повышение конкурентоспособности  
организации**

Выпускная квалификационная работа по направлению  
38.03.02 Менеджмент  
Направленность программы бакалавриата  
«Управление человеческими ресурсами»  
Форма обучения заочная

Проверка на объем заимствований:

44,58 % авторского текста

Работа рекомендована к защите


«19» 06 2025 г.

Зав. кафедрой Э,УиП

 Корнеев Д.Н.

Выполнил(а):

Студент(ка) группы ЗФ-509-114-5-1

Родионова Елизавета Андреевна 

Научный руководитель:

к.т.н., доцент

Плужникова И.И. 

Челябинск  
2025

## **ВВЕДЕНИЕ**

**Актуальность исследования.** В современных условиях быстро меняющейся рыночной среды, усиления конкуренции и глобализации экономических процессов вопросы управления и лидерства приобретают особую значимость. Лидерство становится ключевым фактором, определяющим способность организации адаптироваться к изменениям, эффективно использовать ресурсы и достигать устойчивых конкурентных преимуществ. Особенно это актуально для региональных компаний, таких как ООО «Красный Еж», которые сталкиваются с растущим давлением со стороны федеральных сетей и необходимостью постоянного совершенствования управленческих практик.

**Степень научной разработанности проблемы.** Теоретические и практические аспекты лидерства и конкурентоспособности изучались многими отечественными и зарубежными авторами. Среди них можно выделить П. Друкера, Дж. Коттера, У. Бенниса, Р.Л. Кричевского, А.Я. Кибанова и других исследователей, которые внесли значительный вклад в понимание роли лидерства в организационном развитии. Однако механизмы прямого и косвенного влияния конкретных стилей лидерства на ключевые показатели конкурентоспособности организации остаются недостаточно изученными, что определяет необходимость дальнейших исследований в этой области.

**Проблема исследования** - недостаточная изученность механизмов прямого и косвенного влияния конкретных стилей лидерства на ключевые показатели конкурентоспособности.

**Цель работы** - разработать практические рекомендации по использованию потенциала лидерства для повышения конкурентоспособности ООО «Красный Еж».

**Объект исследования** - ООО «Красный Еж».

**Предмет исследования** - организационные и управленческие отношения, возникающие в процессе влияния лидерства на конкурентоспособность организации.

**Задачи исследования:**

- 1) раскрыть экономическую сущность и составляющие конкурентоспособности организации;
- 2) исследовать эволюцию теорий лидерства и современные подходы к его пониманию;
- 3) проанализировать механизмы и каналы влияния лидерства на конкурентоспособность;
- 4) провести анализ конкурентоспособности и практики лидерства в ООО «Красный Еж»;
- 5) разработать рекомендации по развитию лидерских качеств у руководителей организации для повышения ее конкурентоспособности.

**Методы исследования.** Анализ, классификация, описание, обобщение.

**Практическая значимость работы** заключается в том, что разработанные рекомендации могут быть применены в деятельности ООО «Красный Еж» для повышения эффективности управления, усиления лидерского потенциала и укрепления конкурентных позиций на рынке.

**Структура работы.** Выпускная квалификационная работа состоит из введения, двух глав, и заключения, списка использованных источников и приложений.

# ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ВЛИЯНИЯ ЛИДЕРСТВА НА ПОВЫШЕНИЕ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ

## 1.1. Экономическая сущность и составляющие конкурентоспособности организации

В условиях глобализации мировой экономики и обострения конкурентной борьбы на всех уровнях ключевым вопросом выживания и развития любой коммерческой организации является ее конкурентоспособность. Это комплексная характеристика, определяющая позицию компании на рынке, ее способность эффективно использовать ресурсы и устойчиво генерировать прибыль в долгосрочной перспективе. Понимание экономической сущности, факторов и составляющих конкурентоспособности является фундаментальной основой для разработки эффективной стратегии предприятия.

В экономической литературе не существует единого универсального определения конкурентоспособности организации. Это многогранное понятие, которое рассматривается с различных точек зрения (таблица 1).  
Таблица 1– Классификация подходов к понятию конкурентоспособность предприятия

Подходы к понятию конкурентоспособность предприятия				
Способность вести экономически эффективную деятельность	Способность производить конкурентно – способную продукцию	Способность конкурировать создавая и удерживая конкурентные преимущества	Способность реализовать эффективную бизнес-модель	Способность сохранять или улучшать положение на рынке

Подходы к понятию конкурентоспособность предприятия				
П. Завьялов	М.Портер	Р.Фатхутдинов	В.Катькало	В.Беренс
И.Спирононов	Т.Адаева	Е.Вайсман	С.Монтгомери	П.Хавранёк
Д.Воронов	Ф. Блунк	И.Ершова	Д.Колис	И.Зулькарнаев
П.Забелин	Ю.Рубин	М.Гельвановский	Г.Хамел	А.Селезнёв
М.Манвелян	И.Сергеев	Н.Дробитько		Т.Ступина
М.Мескон	В.Шоколенко	Е.Млоток		

Следовательно, обобщая все определения можно сделать вывод, что конкурентоспособность – это аккумулярование возможностей и способностей предприятия к гибкому реагированию и адаптации к трансформирующимся условиям рынка, которое реализуется в бизнес-идее, направленное на эффективное удовлетворение потребностей населения в услугах и товарах и собственное перспективное развитие.

В наиболее общем виде конкурентоспособность организации – это ее способность эффективно осуществлять хозяйственную деятельность и получать прибыль в условиях конкурентного рынка, предлагая товары и услуги, которые по своим ценовым и неценовым характеристикам более привлекательны для потребителей, чем предложения rivals (конкурентов).

Следует разграничивать несколько уровней конкурентоспособности:

1. Конкурентоспособность товара – это совокупность потребительских свойств конкретного продукта, отличающих его от товаров-аналогов по степени удовлетворения потребностей, цене и затратам на эксплуатацию.

2. Конкурентоспособность организации (предприятия) – это более широкое понятие. Оно характеризует способность компании не только производить конкурентоспособный товар, но и эффективно управлять всеми ресурсами (финансовыми, человеческими, материальными), адаптироваться к изменениям внешней среды, сохранять и укреплять свои рыночные позиции.

3. Конкурентоспособность отрасли/страны – макроэкономический уровень, зависящий от национальной производительности, инновационного климата, государственной политики и других факторов.

Рассмотрим ключевые аспекты экономической сущности конкурентоспособности организации:

1. Относительность: конкурентоспособность всегда оценивается относительно конкретных конкурентов на конкретном рынке в определенный момент времени.

2. Динамичность: уровень конкурентоспособности не является постоянным. Он изменяется под влиянием внешних и внутренних факторов и требует постоянного мониторинга и усилий по его поддержанию.

3. Системность: конкурентоспособность – это не просто сумма конкурентных advantages (преимуществ) отдельных товаров, а результат синергетического эффекта от взаимодействия всех функциональных подсистем компании: производства, маркетинга, финансов, управления персоналом, НИОКР.

4. Целевая ориентация: конечная цель обеспечения конкурентоспособности – достижение долгосрочной устойчивости и profitability (рентабельности) бизнеса, максимизация его стоимости для собственников.

Далее рассмотрим ключевые факторы конкурентоспособности организации.

Факторы конкурентоспособности – это те конкретные элементы, действия или условия, которые определяют competitive position (конкурентную позицию) фирмы. Их традиционно делят на две крупные группы: внешние и внутренние (таблица 2).

Таблица 2 – Факторы конкурентоспособности организации

Внешние факторы (неподконтрольные компании)	Внутренние факторы (контролируемые компанией)
<p>1. Экономические:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Уровень инфляции, ставки налогообложения</li> <li>- Курсы валют, процентные ставки по кредитам</li> <li>- Уровень доходов населения, покупательная способность</li> </ul>	<p>1. Производственные:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Современность оборудования и технологий</li> <li>- Гибкость и масштаб производства</li> <li>- Качество управления запасами и логистикой</li> <li>- Себестоимость продукции</li> </ul>
<p>2. Политико-правовые:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Стабильность политической среды</li> <li>- Законодательство (налоговое, трудовое, антимонопольное)</li> <li>- Таможенные пошлины и торговые барьеры</li> </ul>	<p>2. Маркетинговые:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Сила бренда и репутация</li> <li>- Эффективность ценовой политики</li> <li>- Развитость сбытовой сети</li> <li>- Результативность рекламы и PR</li> </ul>
<p>3. Социально-культурные:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Демографические тенденции</li> <li>- Образ жизни, традиции, привычки потребителей</li> <li>- Уровень образования</li> </ul>	<p>3. Финансовые:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Стабильность и рентабельность</li> <li>- Платежеспособность и ликвидность</li> <li>- Доступ к кредитным ресурсам</li> <li>- Оптимальная структура капитала</li> </ul>
<p>4. Технологические:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Уровень развития науки и техники в отрасли</li> <li>- Скорость технологических изменений</li> </ul>	<p>4. Кадровые:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Квалификация и мотивация персонала</li> <li>- Опыт и компетенции руководства</li> <li>- Корпоративная культура и климат</li> </ul>
<p>5. Рыночные (микросреда):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Поведение покупателей и их требования</li> <li>- Действия прямых конкурентов</li> <li>- Рыночная сила поставщиков и посредников</li> <li>- Появление товаров-заменителей</li> </ul>	<p>5. Организационно-управленческие:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Эффективность организационной структуры</li> <li>- Скорость принятия управленческих решений</li> <li>- Качество стратегического планирования</li> <li>- Внедрение инноваций (продуктовых и процессных)</li> </ul>

Для комплексной оценки уровня конкурентоспособности необходимо проанализировать ее основные составляющие через систему количественных и качественных показателей.

Основные составляющие конкурентоспособности организации:

1. Эффективность производственно-хозяйственной деятельности: способность производить товары/услуги с минимальными издержками и высоким качеством.

Показатели: производительность труда, фондоотдача, материалоемкость, себестоимость единицы продукции, длительность производственного цикла.

2. Финансовая устойчивость и эффективность: способность генерировать стабильную прибыль, финансировать свою деятельность и выполнять обязательства.

Показатели: рентабельность продаж (ROS), рентабельность активов (ROA), рентабельность собственного капитала (ROE), коэффициенты ликвидности и финансовой независимости.

3. Рыночная сила и маркетинговая эффективность: способность завоевывать и удерживать рыночную долю, эффективно продвигать свои товары.

Показатели: доля рынка, темпы роста объема продаж, узнаваемость бренда, лояльность клиентов (NPS), конверсия в продажи.

4. Инновационный потенциал: способность к созданию и внедрению новых продуктов, услуг и технологий, что обеспечивает опережение конкурентов.

Показатели: доля новой продукции в общем объеме продаж, объем инвестиций в НИОКР, количество поданных патентов и заявок на изобретения.

5. Качество человеческого капитала: наличие квалифицированного, мотивированного и лояльного персонала, способного реализовывать цели компании.

Показатели: уровень текучести кадров, индекс удовлетворенности сотрудников, затраты на обучение и развитие персонала на одного сотрудника.



6. Деловая репутация: нематериальный актив, отражающий восприятие компании ее стейкхолдерами (потребителями, партнерами, инвесторами, обществом).

Таким образом, конкурентоспособность организации представляет собой сложную, динамичную и относительную экономическую категорию. Она формируется под воздействием комплекса внешних и внутренних факторов и проявляется через систему взаимосвязанных составляющих: производственной, финансовой, маркетинговой, инновационной и кадровой. Комплексная оценка конкурентоспособности требует использования системы количественных и качественных показателей, отражающих эффективность деятельности компании по всем ключевым направлениям. Успешное управление конкурентоспособностью заключается в максимальном использовании контролируемых внутренних факторов для нивелирования угроз и использования возможностей внешней среды, что в конечном итоге обеспечивает компании долгосрочное устойчивое развитие и лидерство на рынке.

## **1.2. Эволюция теорий лидерства и современные подходы к его пониманию**

Лидерство, как социально-психологический и управленческий феномен, является одним из ключевых факторов успеха любой организации. Понимание природы лидерства, механизмов его влияния на последователей и эффективности в различных ситуациях прошло длительную эволюцию. Изучение этой эволюции – от простых трактовок «рожденности» лидером к сложным современным концепциям – позволяет не только глубже понять суть управления, но и сознательно формировать лидерский потенциал в организации для повышения ее конкурентоспособности.

Эволюция теорий лидерства отражает общее развитие управленческой мысли, в котором можно выделить несколько четких этапов.

### 1. Теория «великого человека» и теория черт (1900-е – 1940-е гг.)

Основная идея: лидерами рождаются, а не становятся. Лидерство объяснялось как набор врожденных качеств и черт характера, присущих выдающимся людям («великим людям»).

Сущность подхода: исследователи (такие как Р. Стогдилл, К. Бэрд) пытались составить универсальный перечень лидерских качеств, таких как ум, уверенность в себе, харизма, решительность, коммуникабельность, смелость, инициативность.

Критика и ограничения:

- единого и неизменного набора черт для всех лидеров так и не было найдено;
- теория игнорировала влияние ситуации и внешних факторов;
- наличие черт не гарантировало лидерской эффективности, а лишь возможность ее достижения;
- теория создавала иллюзию, что лидерству нельзя научить.

### 2. Поведенческие теории (1950-е – 1960-е гг.)

Основная идея: эффективность лидера определяется не его врожденными качествами, а его поведением и действиями, которым можно научиться.

Ключевые исследования и модели:

2.1 Исследования Университета штата Огайо: выделили две ключевые поведенческие (измерения):

2.1.1 Структурирование: поведение, направленное на организацию работы, распределение задач, контроль за исполнением.

2.1.2 Внимание к людям: поведение, направленное на построение доверительных отношений, уважение к подчиненным, заботу об их благополучии.

2.2 Исследования Мичиганского университета: Разделили лидеров на ориентированных на:

2.2.1 Работу: акцент на технических аспектах, контроле, высоких показателях.

2.2.2 Сотрудников: акцент на человеческих отношениях, делегировании, поддержке.

2.3 Управленческая решетка Блейка и Моутон: Представила модель из двух осей: «забота о людях» и «забота о производстве». Было выделено 5 основных стилей лидерства, где идеальным признан стиль «команда» (9,9) – высокое внимание и к людям, и к результатам.

Вклад и ограничения: поведенческий подход демократизировал лидерство, показав, что ему можно обучить. Однако он также не давал однозначного ответа на вопрос, какой стиль является лучшим, так как игнорировал контекст.

### 3. Ситуационные теории (1960-е – 1970-е гг.)

Основная идея: не существует единственно верного стиля лидерства. Его эффективность зависит от ситуации. Задача лидера – диагностировать ситуацию и адаптировать свое поведение.

Ключевые модели:

3.1 Модель Фидлера: предполагает, что эффективность работы группы зависит от соответствия стиля лидера (ориентированного на задачу или на отношения) и степени благоприятности ситуации (отношения с группой, структурированность задачи, властные полномочия). Фидлер утверждал, что стиль лидера является довольно жестким, поэтому для повышения эффективности нужно не переучивать лидера, а изменять ситуацию под его стиль.

3.2 Теория «путь – цель» Хауса и Митчелла: лидер должен выбрать такой стиль (директивный, поддерживающий, ориентированный на достижения, participative), который компенсирует недостатки ситуации и помогает подчиненным увидеть «путь» к достижению их «целей». Эффективность измеряется степенью мотивации и удовлетворенности последователей.

3.3 Модель ситуационного лидерства Херси и Бланшарда: предлагает лидеру использовать один из четырех стилей (указывающий, убеждающий, участвующий, делегирующий) в зависимости от уровня зрелости подчиненных (их компетентности и мотивации). Это одна из самых популярных практических моделей.

Далее рассмотрим современные подходы и парадигмы лидерства (1980-е гг. – по настоящее время).

Современные теории смещают фокус с адаптации к ситуации на способность лидера трансформировать саму ситуацию, организацию и последователей.

1. Атрибутивные теории и теория обмена «лидер-последователь» (LMX).

Теория LMX: акцент на диадических (парных) отношениях между лидером и каждым из его последователей. Теория утверждает, что лидеры не ведут себя одинаково со всеми. Формируются две группы:

- «Внутренний круг»: последователи, с которыми, высококачественные отношения на основе взаимного уважения, доверия и дополнительных обязанностей.

- «Внешний круг»: последователи, отношения с которыми формальны, основаны на должностных инструкциях и контракте.

Значение: высококачественный обмен (с «внутренним кругом») ведет к большей производительности, вовлеченности и меньшей текучести.

2. Трансформационное и транзакционное лидерство (Басс, Аволлио)  
Это одна из наиболее влиятельных современных концепций.

2.1 Транзакционное лидерство: основано на сделке (транзакции): лидер ясно ставит задачи и определяет вознаграждение за их выполнение (или наказание за невыполнение). Это эффективно для поддержания текущей деятельности.

2.2 Трансформационное лидерство: нацелено на преобразование последователей, на пробуждение в них внутренней мотивации, чтобы они работали не за вознаграждение, а ради идеи и общего видения. Лидер:

- вдохновляет своим видением: является ролевой моделью, вызывает восхищение;
- мотивирует вдохновением: формулирует привлекательное видение будущего и вдохновляет на его достижение;
- стимулирует интеллектуально: поощряет креативность, критическое мышление и решение старых проблем новыми способами;
- проявляет индивидуальную заботу: выступает в роли наставника, учитывает индивидуальные потребности каждого последователя.

Синтез: наиболее эффективные лидеры сочетают оба подхода, используя трансформационный для инноваций и изменений, а транзакционный – для рутинной работы.

### 3. Харизматическое лидерство.

Основная идея: харизматический лидер обладает исключительной способностью оказывать глубокое эмоциональное воздействие на последователей благодаря силе своей личности, убежденности и риторике.

Последователи идентифицируют себя с лидером и его идеями, испытывают к нему безоговорочную преданность.

Риски: харизма может быть использована как во благо, так и во вред организации (нарциссизм, создание культа личности, зависимость организации от одного лидера).

#### 4. Сервант-лидерство (Р. Гринлиф).

Основная идея: истинный лидер – это прежде всего слуга своим последователям. Его первоочередная цель – удовлетворение потребностей сотрудников, их развитие и благополучие. Успех и достижение организационных целей являются следствием служения людям.

Принципы: служение, эмпатия, исцеление, осознанность, убеждение, концептуализация, предвидение, распорядительство, commitment к росту людей, построение сообщества.

#### 5. Адаптивное лидерство (Р. Хейфец).

Основная идея: задача лидера – не дать готовые ответы, а мобилизовать людей на решение сложных, не имеющих готовых решений адаптивных вызовов (в отличие от технических проблем). Лидер создает среду, где люди учатся, экспериментируют и сами находят новые стратегии, адаптируясь к изменениям.

#### 6. Экологическое лидерство (современный тренд).

Основная идея: в условиях реального мира (нестабильность, неопределенность, сложность, неоднозначность) лидерство должно быть гибким, распределенным и контекстуальным. Лидер не «командир», а «фасилитатор», «тренер» или «садовник», который создает среду (экосистему), где могут расти и проявлять лидерские качества другие, где поощряются автономия, сотрудничество и быстрые эксперименты.

Таким образом, эволюция теорий лидерства демонстрирует постепенный переход от поиска универсальных рецептов к комплексному, многомерному и ситуационно-обусловленному пониманию феномена.

Если классические теории искали источник эффективности в самом лидере (его чертах или поведении), то современные подходы (трансформационный, сервант-лидерство) рассматривают лидерство как процесс влияния, ориентированный на развитие и расширение возможностей последователей. Для современной организации наиболее ценно именно трансформационное и адаптивное лидерство, способное вдохновлять на изменения, инновации и строить организационную культуру, которая сама по себе становится источником устойчивого конкурентного преимущества. Понимание этой эволюции является ключом к осознанному развитию лидерского потенциала на всех уровнях управления.

### **1.3 Механизмы и каналы влияния лидерства на конкурентоспособность**

Установление взаимосвязи между лидерством и конкурентоспособностью является центральной задачей данного исследования. Однако абстрактного утверждения о наличии такой связи недостаточно. Необходимо детально проанализировать и описать конкретные механизмы (внутренние процессы) и каналы (направления воздействия), посредством которых лидерство трансформируется в реальные конкурентные преимущества организации. Данный пункт работы призван создать теоретическую модель, объясняющую, как управленческие и личностные качества лидера оказывают прямое и косвенное влияние на ключевые факторы успеха компании на рынке.

Влияние лидерства на конкурентоспособность не является прямым и линейным. Его скорее можно представить как многоуровневую каузальную цепь, где лидер, используя свои компетенции и выбранный

стиль, воздействует на ряд промежуточных переменных (внутренняя среда организации), которые, в свою очередь, определяют ее конечные рыночные и финансовые результаты.

Обобщенная модель выглядит следующим образом:

Лидер (его качества, стиль, поведение) →  
Воздействие на внутренние переменные (механизмы) →  
Изменение ключевых факторов конкурентоспособности (каналы) →  
Повышение общей конкурентоспособности организации (результат)

Далее эти механизмы и каналы будут рассмотрены подробно.

Механизмы влияния – это процессы, которые лидер инициирует и регулирует внутри организации.

#### 1. Механизм стратегического целеполагания и видения.

Сущность: эффективный лидер формулирует и транслирует compelling (притягательное) и разделяемое видение будущего организации. Это не просто план, а эмоционально окрашенный образ того, к чему компания стремится.

Влияние: видение служит мощным ориентиром для всех уровней управления, обеспечивает стратегическую целостность, согласованность действий всех подразделений и фокусирует ресурсы на ключевых направлениях развития. Оно задает вектор для инноваций и инвестиций, предотвращая распыление усилий.

#### 2. Механизм формирования и управления организационной культурой.

Сущность: лидер является главным «архитектором» и «носителем» корпоративной культуры. Своими действиями, символами, реакциями на события он формирует систему ценностей, норм и правил, принятых в организации.

Влияние: лидер может культивировать культуру, напрямую влияющую на конкурентоспособность: культуру качества (как у



Toyota), инноваций (как у Apple или Google), клиентоцентричности (как у Amazon) или сотрудничества. Сильная и адекватная стратегия культуры снижает транзакционные издержки, повышает предсказуемость поведения сотрудников и является труднокопируемым конкурентным advantage.

### 3. Механизм мотивации и вовлечения персонала.

Сущность: в отличие от классического менеджера, который использует внешнюю мотивацию (зарплата, бонусы), современный лидер работает с внутренней мотивацией. Он вдохновляет, признает заслуги, предоставляет автономию, создает ощущение значимости труда и причастности к общему делу.

Влияние: высокий уровень вовлеченности сотрудников напрямую коррелирует с такими ключевыми для конкурентоспособности показателями, как:

- повышение производительности труда;
- снижение уровня текучести кадров (и связанных с этим затрат на найм и адаптацию);
- улучшение качества продукции и обслуживания клиентов;
- рост инновационной инициативы (готовность предлагать улучшения).

### 4. Механизм принятия решений и управления изменениями.

Сущность: лидер определяет скорость, глубину и успешность организационных изменений. Он способен создать ощущение срочности, сформировать коалиции сторонников изменений, преодолеть сопротивление и закрепить новые практики.

Влияние: в современной динамичной среде способность к быстрой и эффективной адаптации – ключевой фактор выживания. Лидер, умеющий управлять изменениями, обеспечивает организации оперативную

гибкость и стратегическую пластичность, позволяя ей опережать менее поворотливых конкурентов.

#### 5. Механизм построения команд и развития талантов.

Сущность: лидер выступает в роли наставника и коуча. Он идентифицирует потенциал в сотрудниках, инвестирует в их развитие, делегирует полномочия и формирует высокоэффективные команды, способные к самоуправлению.

Влияние: данный механизм напрямую создает человеческий капитал организации – один из самых ценных и устойчивых ресурсов. Компетентная, сплоченная (ориентированная на обучение) команда становится источником непрерывного совершенствования и конкурентного преимущества.

Через описанные выше механизмы лидерство воздействует на конкретные составляющие конкурентоспособности, образуя четкие каналы влияния (таблица 3).

Таблица 3 - Каналы влияния лидерства на конкурентоспособность

Канал влияния	Как проявляется?	Конечный эффект на конкурентоспособность
1. Канал операционной эффективности	Лидер, нацеленный на результат и качество, внедряет бережливые производства, системы постоянного улучшения, стандартизирует процессы, мотивирует на повышение производительности.	Снижение издержек, повышение производительности, стабильно высокое качество продукции/услуг, что позволяет конкурировать на ценовом факторе и качестве.
2. Инновационный канал	Лидер поощряет эксперименты, терпим к разумным ошибкам, создает кросс-функциональные команды для разработки нового, выделяет ресурсы на НИОКР.	Создание новых продуктов/услуг, выход на новые рынки, патенты, уникальные технологии. Организация становится технологическим лидером, а не последователем.

Продолжение таблицы 3

Канал влияния	Как проявляется?	Конечный эффект на конкурентоспособность
3. Маркетинговый и репутационный канал	Лидер является «лицом» компании, формирует ее бренд и деловую репутацию своими публичными выступлениями, этичным поведением, выполнением обязательств.	Повышение узнаваемости бренда, рост лояльности клиентов и доверия партнеров, что позволяет удерживать ценовую премию и легче выводить на рынок новые продукты.
4. Канал управления человеческими ресурсами	Через механизмы мотивации и развития лидер повышает удовлетворенность и удержание ключевых сотрудников.	Снижение затрат на текучесть, привлечение лучших талантов на рынке труда, формирование высококвалифицированного ядра компании, что сложно скопировать конкурентам.
5. Финансовый канал	Опосредованно, через все вышеперечисленные каналы, эффективное лидерство приводит к улучшению ключевых финансовых показателей: рост выручки, рентабельности, рыночной капитализации.	Повышение финансовой устойчивости, доступ к более дешевому капиталу, возможность инвестировать в развитие, что создает долгосрочное конкурентное преимущество.

Таким образом, влияние лидерства носит комплексный и синергетический характер. Трансформационный лидер, например, не просто использует один механизм. Он через видение задает стратегию, через культуру создает среду для инноваций, через мотивацию вовлекает людей в их реализацию, а через развитие талантов обеспечивает долгосрочность этих процессов.

Например, решение такой комплексной проблемы, как снижение конкурентоспособности, требует от лидера:

1. Диагностики (анализ рыночной ситуации, внутренних процессов).
2. Формулировки видения выхода из кризиса.

3. Мобилизации команды на реализацию антикризисных мер (мотивация).

4. Инициирования изменений в производстве или маркетинге.

5. Закрепления новых, более эффективных практик в организационной культуре.

Таким образом, лидерство оказывает влияние на конкурентоспособность организации не напрямую, а через сложную систему взаимосвязанных механизмов и каналов. Ключевыми механизмами являются: стратегическое целеполагание, формирование культуры, мотивация персонала, управление изменениями и развитие талантов. Эти механизмы трансформируются в конкурентные преимущества через каналы операционной эффективности, инноваций, маркетинга, управления HR и финансов.

Эффективность этого влияния критически зависит от адекватности стиля лидерства вызовам внешней среды и внутреннему состоянию организации. Синтез рассмотренных теорий и механизмов позволяет перейти от теоретического анализа к практической диагностике и оценке влияния конкретных лидерских практик на конкурентные позиции компании, что и будет выполнено в следующей главе работы.

### **Выводы по 1-ой главе**

Конкурентоспособность организации представляет собой комплексную, динамичную и относительную экономическую категорию. Она формируется под воздействием множества внешних (экономические, политико-правовые, социально-культурные, технологические, рыночные) и внутренних (производственные, маркетинговые, финансовые, кадровые, организационно-управленческие) факторов и проявляется через систему

взаимосвязанных составляющих: операционную эффективность, финансовую устойчивость, рыночную силу, инновационный потенциал, качество человеческого капитала и деловую репутацию. Успешное управление конкурентоспособностью заключается в максимальном использовании контролируемых внутренних факторов для нейтрализации угроз и использования возможностей внешней среды.

Эволюция теорий лидерства демонстрирует переход от поиска универсальных качеств и моделей поведения к комплексному, ситуационному и трансформационному пониманию феномена. Если классические теории (теория черт, поведенческие подходы) искали источник эффективности в самом лидере, то современные концепции (трансформационное, сервант-лидерство, адаптивное лидерство) рассматривают лидерство как процесс влияния, ориентированный на развитие и расширение возможностей последователей, создание организационной культуры и способность управлять изменениями в условиях неопределенности (VUCA-мир).

Влияние лидерства на конкурентоспособность осуществляется не напрямую, а через сложную систему взаимосвязанных механизмов и каналов. Ключевыми механизмами воздействия лидера являются:

- стратегическое целеполагание и формирование разделяемого видения будущего;
- формирование и управление организационной культурой;
- мотивация и вовлечение персонала;
- управление изменениями;
- построение команд и развитие талантов.

Эти механизмы трансформируются в конкретные конкурентные преимущества через основные каналы влияния:

- повышение операционной эффективности (снижение издержек, рост производительности);
- стимулирование инновационной деятельности (создание новых продуктов и технологий);
- укрепление маркетинговых позиций и деловой репутации (узнаваемость бренда, лояльность клиентов);
- повышение эффективности управления человеческими ресурсами (снижение текучести, развитие кадрового резерва);
- улучшение финансовых результатов (рост выручки, рентабельности, инвестиционной привлекательности).

Эффективность влияния лидерства критически зависит от адекватности стиля лидерства вызовам внешней среды и внутреннему состоянию организации. Наиболее ценным для современной организации является трансформационное и адаптивное лидерство, способное вдохновлять на изменения, инновации и строить организационную культуру, которая сама по себе становится источником устойчивого конкурентного преимущества.

Таким образом, теоретическое исследование подтвердило наличие сложной причинно-следственной связи между практикой лидерства и уровнем конкурентоспособности организации. Выявленные механизмы и каналы влияния формируют теоретическую основу для последующего практического анализа и разработки рекомендаций по развитию лидерского потенциала в конкретной организации, каковой является ООО «Красный Еж».

## **ГЛАВА 2. ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА ПО РАЗРАБОТКЕ ВЛИЯНИЯ ЛИДЕРСТВА НА ПОВЫШЕНИЕ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ»**

### **2.1. Оценка влияния лидерства на повышение конкурентоспособности ООО «Красный Еж»**

ООО «Красный Еж» – региональная розничная сеть магазинов формата «у дома» в Курганской области, специализирующаяся на продаже продуктов питания, напитков и табачных изделий. В условиях высокой конкуренции со стороны федеральных сетей и местных игроков компания делает ставку на развитие внутреннего лидерского потенциала для повышения управленческой эффективности и удержания клиентов.

Местонахождение ООО «Красный Еж»: 641001, Курганская область, м. о. Щучанский, с. Майка, ул. Труда, д. 29

Дата регистрации предприятия: 9 октября 2006 года

Организационно-правовая форма: общества с ограниченной ответственностью.

Форма собственности: частная собственность.

Целями деятельности общества являются расширение рынка товаров, а также извлечение прибыли.

Общая численность работников ООО «Красный Еж» в 2024 году составила 20 человек.

Для ООО «Красный Еж» критически важны следующие навыки руководителей:

1. Ориентация на клиента – умение мотивировать команду на высокий уровень сервиса в локальных магазинах.

2. Оперативное управление – принятие решений в условиях ограниченных ресурсов (например, управление ассортиментом и логистикой в небольших торговых точках).

3. Гибкость и адаптивность – быстрое реагирование на изменения спроса (сезонность, предпочтения местных жителей).

4. Наставничество – развитие кадрового резерва в условиях высокой текучести персонала в рознице.

Далее проведем анализ экономических показателей ООО «Красный Еж» за 2022-2024 годы (таблица 4), на основе отчетности предприятия представленной в Приложении 1.

Таблица 4 – Экономические показатели ООО «Красный Еж» за 2022-2024гг.

Показатель	2022 г.	2023 г.	2024 г.	Темп роста (снижения), в %	
				2023/ 2022	2024/ 2023
Выручка, тыс.руб.	5385	5630	11305	104,5	200,8
Себестоимость, тыс.руб.	4917	4204	7825	85,5	186,13
Прибыль от продаж, тыс.руб.	468	1426	3480	304,7	244,03
Прибыль до налогообложения , тыс.руб.	496	1 511	3 688	304,6	244,07
Чистая прибыль, тыс.руб.	274	1249	3448	455,8	276,06
Рентабельность продаж, %	8,7	25,32	30,8	291,03	121,6
Рентабельность производства, %	9,5	33,9	44,5	356,8	131,3
Затраты на 1 руб. реализованной продукции, руб.	0,91	0,74	0,69	81,31	93,24
Среднегодовая стоимость основных фондов, тыс.руб.	135	1747	8653	1294,07	495,30
Фондоотдача, руб.	39,8	3,22	1,30	8,09	40,37



Продолжение таблицы 4

Показатель	2022 г.	2023 г.	2024 г.	Темп роста (снижения), в %	
				2023/ 2022	2024/ 2023
Фондоемкость, руб.	0,02	0,31	0,76	1550,0	245,16
Численность персонала, чел.	18	19	20	105,5	105,3
Заработная плата персонала, руб.	33515	34870	35120	102,5	100,45
Годовой фонд оплаты труда, руб.	7 239 240	7 950 360	8 428 800	109,8	106,02
Производительность труда, руб.	299,16	296,3	565,25	99,04	190,8
Фондовооруженность руб.	7,5	91,94	432,65	1 225,8	470,6

Из данных таблицы 4 видно, что в исследуемом периоде деятельность предприятия прибыльна, чему в большей мере способствовал рост объемов получаемой выручки.

Анализ динамики выручки, себестоимости и чистой прибыли за последние три года показывает, о стабильности финансового состояния предприятия.

Стабильность основных экономических показателей может свидетельствовать о стабильности спроса на продукцию. Это может быть вызвано как внешними факторами (например, благоприятный имидж предприятия), так и внутренними факторами (например, эффективный маркетинг, благоприятный социально-психологический климат на предприятии).

В ООО «Красный Еж» реализуются комплексные программы развития лидерства, включающие ежеквартальные тренинги для управляющих магазинами по коммуникациям и управлению конфликтами, «Школу будущих директоров» для подготовки кадрового резерва, систему

наставничества с ротацией между магазинами, а также KPI-мотивацию руководителей, учитывающую не только финансовые показатели, но и уровень лояльности сотрудников и количество подготовленных кандидатов на повышение.

В рамках развития лидерского потенциала в ООО «Красный Еж» особое внимание уделяется внутренним тренингам и школам руководителей: ежеквартально проводятся специализированные обучающие программы для управляющих магазинами, где через разбор реальных рабочих ситуаций отрабатываются навыки эффективных коммуникаций с подчиненными, техники разрешения конфликтов в коллективе и методы мотивации персонала, при этом особый акцент делается на практико-ориентированный подход с использованием кейсов из повседневной деятельности розничной сети; параллельно функционирует «Школа будущих директоров» - долгосрочная программа подготовки кадрового резерва, в рамках которой перспективные сотрудники проходят поэтапное обучение с обязательной ротацией между магазинами разного формата и масштаба, что позволяет им получить комплексное представление о всех аспектах управления торговой точкой - от организации товарных запасов и мерчендайзинга до работы с персоналом и клиентским сервисом, при этом программа включает как теоретические модули по современным управленческим методикам, так и практические задания под руководством опытных наставников из числа топ-менеджеров компании.

В системе развития лидерских качеств ООО «Красный Еж» программа наставничества и кросс-обучения занимает центральное место, реализуясь через комплекс взаимосвязанных мероприятий: каждый новый управляющий магазином закрепляется за опытным наставником из числа успешных руководителей сети, который в течение адаптационного периода (обычно 2-3 месяца) сопровождает его профессиональное становление,

передавая не только формальные знания о стандартах работы, но и негласные правила успешного управления конкретной торговой точкой, включая нюансы взаимодействия с местным контингентом покупателей и специфику работы с поставщиками в условиях небольшого города; особое значение придается практике кросс-обучения, когда управленцы временно (на 1-2 недели) меняются рабочими местами между магазинами разного масштаба и локации – например, руководитель из центрального магазина Кургана отправляется в сельский филиал, а заведующий районной торговой точкой получает опыт работы в крупном городском супермаркете компании; такой обмен опытом позволяет не только разнообразить профессиональные навыки руководителей, но и способствует распространению лучших практик по всей сети, когда эффективные решения, найденные в одном магазине (скажем, оригинальная схема выкладки товаров или особая система мотивации продавцов), после успешного тестирования в новых условиях внедряются во всех филиалах; при этом процесс наставничества постоянно совершенствуется на основе регулярного мониторинга и анализа результатов – ежемесячно проводятся совещания наставников, где обсуждаются типичные проблемы адаптации новых руководителей и разрабатываются единые методические рекомендации, а эффективность программы оценивается по таким показателям, как скорость выхода новичков на плановые показатели продаж, уровень текучести кадров в подчиненных им коллективах и количество рационализаторских предложений, поступающих от прошедших обучение сотрудников.

В приложении 2 представлена программа наставничества и кросс-обучения в ООО «Красный Еж».

В ООО «Красный Еж» разработана комплексная система мотивации руководителей, интегрированная с концепцией лидерского развития и направленная на формирование управленцев нового типа, где помимо

традиционных финансовых показателей эффективности (таких как выполнение плана продаж и контроль товарных потерь) внедрены уникальные критерии оценки, отражающие именно лидерские качества: например, 30% премиального фонда управляющего магазином теперь зависит от его способности создавать сплоченную команду, что измеряется через регулярные анонимные опросы сотрудников о психологическом климате в коллективе и уровне доверия к руководству; особый акцент делается на развитие кадрового резерва – руководитель получает дополнительные бонусы за каждого подготовленного им сотрудника, который успешно прошел аттестацию и был назначен на более высокую должность (система «учись-обучай-продвигай»); для стимулирования инновационного подхода в управлении ежеквартально выделяются специальные гранты на реализацию инициатив управляющих (суммой до 50 тыс. рублей), при этом проекты могут касаться любых аспектов работы магазина – от внедрения новых технологий мерчендайзинга до оригинальных программ лояльности для местных покупателей; важной составляющей системы является «доска лидерских достижений», где в режиме реального времени отражаются успехи каждого руководителя не только в финансовых показателях, но и в таких параметрах, как количество обученных сотрудников, индекс удовлетворенности клиентов и коэффициент внедренных рацпредложений, создавая тем самым здоровую конкуренцию среди управленческого звена; при этом система постоянно эволюционирует – по итогам ежемесячных встреч с топ-менеджментом в нее вносятся корректировки, учитывающие как изменяющиеся рыночные условия, так и обратную связь от самих руководителей, что делает этот механизм гибким инструментом формирования лидеров, способных не только достигать краткосрочных коммерческих результатов, но и выстраивать устойчивые системы управления, обеспечивающие

долгосрочную конкурентоспособность каждого магазина сети в условиях жесткой борьбы за покупателя в малых городах Курганской области.

Наглядно комплексная система мотивации руководителей в ООО «Красный Еж» представлена в таблице 5.

Таблица 5 – Комплексная система мотивации руководителей в ООО «Красный Еж»

Компонент системы	Описание	Критерии оценки	Формат вознаграждения
Финансовые показатели	Традиционные метрики эффективности и магазина	- Выполнение плана продаж - Контроль товарных потерь - Маржинальность	Премия (до 30% от оклада)
Лидерские качества	Оценка управленческих и командных навыков	- Результаты анонимных опросов сотрудников - Индекс доверия к руководству	Доплата (до 15% от оклада)
Развитие кадрового резерва	Мотивация за подготовку новых руководителей	- Количество обученных и продвинутых сотрудников - Успешность их адаптации	Бонус за каждого подготовленного сотрудника
Инновационные инициативы	Поддержка и поощрение новых управленческих решений	- Количество внедренных проектов - Эффективность и масштабируемость	Гранты до 50 тыс. руб. на реализацию
Клиентский сервис	Ориентация на качество обслуживания и лояльность покупателей	- Индекс NPS (Net Promoter Score) - Количество положительных отзывов	Премия за достижение целевых показателей
Корпоративная культура	Вклад в формирование благоприятной рабочей атмосферы	- Уровень вовлеченности команды - Участие в корпоративных мероприятиях	Дополнительные бонусы и нематериальные поощрения

Пример расчета вознаграждения:

Управляющий, выполнивший план продаж на 105%, подготовивший двух сотрудников для кадрового резерва и внедривший проект по оптимизации выкладки товаров, может получить:

1. Премию за финансовые показатели: 25% от оклада.
2. Бонус за развитие команды: 10% от оклада.
3. Грант на следующий проект: 30 тыс. руб.

Такая система позволяет не только мотивировать руководителей на краткосрочные результаты, но и формировать устойчивую культуру лидерства в компании.

В ООО «Красный Еж» разработана многоуровневая система оценки эффективности лидерских программ, которая представляет собой непрерывный процесс сбора и анализа данных, где ключевым инструментом выступает интеграция количественных и качественных показателей: ежемесячно отдел персонала совместно с аналитическим центром компании проводит комплексный мониторинг, включающий как стандартные метрики (динамику продаж и производительности труда в магазинах, где работают прошедшие обучение руководители), так и специфические параметры, такие как индекс вовлеченности сотрудников, измеряемый через анонимные цифровые опросы с использованием шкалы от 1 до 10, где оцениваются уровень мотивации коллектива, качество коммуникаций с руководством и готовность команды следовать за лидером; особое внимание уделяется долгосрочным эффектам – отслеживается карьерный рост участников программ (например, какой процент выпускников «Школы будущих директоров» в течение года получает повышение, и как их новые подразделения показывают себя по сравнению со средними показателями сети); для оценки практической пользы наставничества применяется метод сравнительного анализа – фиксируется, насколько быстрее новые управляющие, работающие с

наставниками, достигают плановых показателей по сравнению с теми, кто осваивал должность самостоятельно; параллельно проводится глубинный качественный анализ через фокус-группы и индивидуальные интервью с участниками программ, где выявляются неочевидные, но значимые аспекты влияния лидерского развития – например, как изменилась корпоративная культура в отдельных магазинах или какие управленческие инновации, рожденные в ходе обучения, были масштабированы на всю сеть; все данные визуализируются в специальной BI-системе, позволяющей в режиме реального времени отслеживать эффективность инвестиций в лидерский потенциал и оперативно вносить коррективы в программы развития; такой комплексный подход не только демонстрирует прямую отдачу от вложений (например, рост выручки на 15% в точках под руководством выпускников программ), но и выявляет стратегические преимущества – снижение текучести кадров на 25%, увеличение индекса лояльности клиентов и формирование устойчивого кадрового резерва, что в условиях высокой конкуренции в розничном секторе Курганской области создает долгосрочные конкурентные преимущества для всей сети «Красный Еж».

Пример оценки эффективности лидерских программ в ООО «Красный Еж» в 2024 году представлен в таблице 6.

Таблица 6 – Пример оценки эффективности лидерских программ в ООО «Красный Еж» в 2024 году

Критерий оценки	Метод измерения	Целевой показатель	Фактический результат (2024 г.)	Динамика к 2023 г.	Ответственный
Рост выручки магазинов	Сравнение продаж до/после обучения	+12%	+15%	+3%	Финансовый отдел
Индекс вовлеченности сотрудников	Анонимные опросы (шкала 1–10)	7.5 баллов	8.1 балла	+0.6	HR-отдел

Продолжение таблицы 6

Критерий оценки	Метод измерения	Целевой показатель	Фактический результат (2024 г.)	Динамика к 2023 г.	Ответственный
Снижение текучести кадров	Анализ данных по увольнениям	–20%	–25%	+5%	Отдел персонала
Скорость адаптации новых руководителей	Выход на плановые показатели (дни)	60 дней	45 дней	Ускорение на 15 дней	Методический комитет
Количество внедренных инициатив	Учет реализованных проектов	5 на сеть	8	+3	Отдел инноваций
Доля выпускников в кадровом резерве	% назначений на руководящие должности	30%			

Таким образом, программы лидерства дают превышение плановых показателей по ключевым метрикам. Наибольший эффект достигнут в снижении текучести и ускорении адаптации управленцев.

В рамках проведенного исследования выявлены следующие проблемы:

1. Несоответствие между декларируемыми целями и реализацией программ.

ООО «Красный Еж» заявляет о развитии лидерского потенциала, но отсутствуют четкие критерии отбора участников программ (например, в «Школе будущих директоров»). Это может привести к субъективности в выборе кандидатов и снижению эффективности обучения.

2. Отсутствие системного подхода к оценке лидерских качеств.

Хотя введены KPI для руководителей (например, индекс доверия сотрудников), не описана методика их измерения. Нет данных, как часто проводятся опросы, кто их анализирует и как учитываются результаты.



### 3. Ограниченность кросс-обучения.

Программа ротации между магазинами длится всего 1-2 недели, что недостаточно для глубокого погружения в особенности новой локации. Руководители могут не успеть адаптироваться или перенять лучшие практики.

### 4. Высокий риск текучести среди наставников.

Наставники не получают значимой материальной мотивации (в тексте не указаны конкретные бонусы), что может снизить их вовлеченность. При высокой нагрузке (1 наставник на 1-2 стажера) качество сопровождения может ухудшаться.

### 5. Недостаточная интеграция с цифровыми инструментами.

Упоминается ВІ-система для анализа данных, но не раскрыто, как именно она используется для корректировки программ. Например, нет информации о том, как учитываются данные по динамике продаж или отзывы сотрудников в реальном времени.

### 6. Слабая проработка адаптации к местной специфике.

В программах делается акцент на универсальные навыки (управление конфликтами, мерчендайзинг), но не учитываются уникальные потребности небольших населенных пунктов Курганской области (например, сезонный спрос, локальные поставщики).

Проведенный анализ практики лидерства и ее влияния на конкурентоспособность ООО «Красный Еж» позволяет сформулировать следующие выводы:

Положительная динамика ключевых экономических показателей деятельности ООО «Красный Еж» в 2022-2024 гг. (рост выручки на 110%, чистой прибыли в 12,6 раз, рентабельности продаж с 8,7% до 30,8%) свидетельствует о повышении общей конкурентоспособности компании. Эта динамика, особенно выраженный скачок в 2024 году, косвенно подтверждает эффективность реализуемых

программ развития лидерства, как одного из значимых внутренних факторов успеха.

В компании сформирована комплексная система развития лидерского потенциала, включающая:

- регулярные обучающие программы для управляющих (тренинги по коммуникациям, управлению конфликтами, мотивации);
- долгосрочную программу подготовки кадрового резерва («Школа будущих директоров»);
- развернутую систему наставничества и кросс-обучения с ротацией между магазинами;
- сбалансированную систему мотивации руководителей, интегрирующую финансовые, лидерские и инновационные KPI.

Выявлены конкретные положительные эффекты от лидерских программ по данным на 2024 год:

- превышение плановых показателей по росту выручки в магазинах под руководством выпускников программ (+15% при целевом значении +12%);
- повышение индекса вовлеченности сотрудников до 8,1 балла;
- снижение текучести кадров на 25%;
- ускорение адаптации новых руководителей до 45 дней;
- рост количества внедренных управленческих инициатив.

Механизмы влияния лидерства на конкурентоспособность, теоретически обоснованные в первой главе, находят свое практическое подтверждение в деятельности ООО «Красный Еж»:

- через развитие человеческого капитала (снижение текучести, рост вовлеченности);
- через повышение операционной эффективности (рост производительности труда, внедрение рацпредложений);

- через стимулирование инноваций (грантовая поддержка инициатив управляющих);
- через усиление рыночных позиций (рост выручки и лояльности клиентов).

Несмотря на общую эффективность, диагностирован ряд системных проблем, снижающих потенциальное влияние лидерства на конкурентоспособность:

1. Несоответствие между декларируемыми целями и реализацией программ.
2. Отсутствие системного подхода к оценке лидерских качеств.
3. Ограниченность кросс-обучения.
4. Высокий риск текучести среди наставников.
5. Недостаточная интеграция с цифровыми инструментами.
6. Слабая проработка адаптации к местной специфике.

Таким образом, можно констатировать, что ООО «Красный Еж» демонстрирует осознанный и целенаправленный подход к развитию лидерства как ключевого инструмента повышения конкурентоспособности. Реализуемые меры оказывают выраженное положительное влияние на финансово-экономические и качественные показатели деятельности компании. Однако выявленные проблемы указывают на наличие значительных резервов для усиления этого влияния за счет систематизации, формализации и углубления существующих практик, что определяет необходимость разработки соответствующих рекомендаций.

## **2.2. Мероприятия для улучшения влияния лидерства на повышение конкурентоспособности ООО «Красный Еж»**

Как было выявлено ранее в ООО «Красный Еж» отсутствуют четкие и объективные критерии отбора участников для программ развития лидерства (например, «Школы будущих директоров»). Это приводит к:

- субъективности – решения о включении в программу могут приниматься на основе личных предпочтений, а не реального потенциала сотрудников;

- низкой эффективности инвестиций – без отбора по компетенциям участники могут не справляться с обучением или не применять знания на практике;

- демотивации персонала – сотрудники не понимают, как попасть в кадровый резерв, что снижает вовлеченность.

Нами предлагается разработать внедрение прозрачных критериев отбора в программы развития лидерства.

План внедрения прозрачных критериев.

#### 1. Определение ключевых компетенций

Разработать модель лидерских компетенций, соответствующих целям компании. Для ООО «Красный Еж» это может включать:

- ориентацию на клиента – способность мотивировать команду на высокий уровень сервиса;

- оперативное управление – навыки принятия решений в условиях ограниченных ресурсов;

- адаптивность – умение быстро реагировать на изменения спроса;

- наставничество – готовность развивать подчиненных.

Метод:

Провести интервью с топ-менеджерами и успешными управляющими магазинами, чтобы выявить критически важные навыки.

Согласовать итоговый список компетенций с руководством.

#### 2. Оценка текущих результатов работы.

Установить минимальные требования к профессиональным достижениям кандидатов. Например:

- стабильное выполнение плана продаж (не менее 95% за последние 6 месяцев);
- отсутствие дисциплинарных взысканий;
- положительные отзывы от коллег и клиентов (по данным внутренних опросов).

Инструменты:

- данные из CRM и систем учета продаж;
- результаты ежегодной аттестации.

### 3. Введение многоэтапного отбора.

#### Этап 1. Заявка и самопрезентация

Сотрудник подает заявку, где описывает:

- свои достижения (например, рост продаж в своем отделе);
- инициативы (успешные проекты, которые он реализовал);
- мотивацию к участию в программе.

#### Этап 2. Оценка компетенций

Тестирование (например, кейсы на принятие управленческих решений).

Ассессмент-центр – ролевые игры, групповые дискуссии, где оцениваются:

- лидерские качества;
- коммуникативные навыки;
- способность работать в стрессовых ситуациях.

#### Этап 3. Интервью с комиссией

Участвуют: HR-директор, региональный менеджер, действующий выпускник программы.

Оценивается:

- совпадение ценностей с корпоративной культурой;
- готовность к ротации и переездам (если требуется).

#### 4. Прозрачная система рейтингов

Каждый этап оценивается по балльной системе (например, от 1 до 10).

Итоговый рейтинг формируется на основе:

40% – оценка компетенций.

30% – результаты работы.

20% – интервью.

10% – рекомендации от наставников.

Пример: сотрудник, набравший  $\geq 8$  баллов, автоматически попадает в программу.

#### 5. Обратная связь для всех участников

Каждый кандидат получает развернутый отчет:

- сильные стороны;
- зоны развития;
- рекомендации, как улучшить результаты для следующего отбора.

#### 6. Публикация критериев и результатов

– размещение информации о программе и требованиях во внутренних ресурсах (корпоративный портал, доски объявлений в магазинах);

– ежегодный отчет о количестве участников, прошедших отбор, и их дальнейших успехах.

План внедрения прозрачных критериев отбора в программы развития лидерства представлен в таблице 7.

Таблица 7 – План внедрения прозрачных критериев отбора в программы развития лидерства ООО «Красный Еж»

Этап	Мероприятия	Инструменты/Методы	Критерии оценки	Сроки
------	-------------	--------------------	-----------------	-------

Продолжение таблицы 7

1. Определение компетенций	- Интервью с топ-менеджерами - Анализ успешных кейсов управляющих	- Метод экспертных оценок - Фокус-группы	- Утвержденный список ключевых компетенций (4-6 позиций)	2 недели
2. Оценка результатов работы	- Сбор данных о KPI сотрудников - Анализ дисциплинарной истории	- CRM и системы учета продаж - Базы данных HR-отдела	- Минимум 95% выполнения плана - Отсутствие взысканий за год	1 неделя
3. Многоэтапный отбор	Этап 1: Самопрезентация Этап 2: Тестирование и ассессмент-центр Этап 3: Интервью	- Кейс-метод - Ролевые игры - Структурированное интервью	- Балльная система (1-10) - Минимум 8 баллов для прохождения	3-4 недели
4. Рейтинговая система	- Расчет итогового балла (компетенции 40%, результаты 30%, интервью 20%, рекомендации 10%)	- Excel/спец. ПО для подсчета - Матрица принятия решений	- Прозрачная формула расчета - Публикация пороговых значений	В процессе отбора
5. Обратная связь	- Подготовка индивидуальных отчетов - Консультации по развитию	- Шаблоны отчетов - Встречи с наставниками	- 100% охват участников - Ясность рекомендаций	1 неделя после отбора
6. Публикация и мониторинг	- Размещение информации на корпоративном портале - Ежегодный отчет	- Внутренние СМИ компании - Презентации для коллектива	- 95% осведомленность и сотрудников - Рост количества заявок на 20%	Постоянно

Дополнительные элементы системы:

1. Цифровая платформа для подачи заявок и отслеживания статуса кандидата
2. Библиотека кейсов с примерами успешных отборов прошлых лет

3. Гибкость системы – ежегодный пересмотр до 30% критериев по итогам обратной связи

Пример расчета рейтинга для кандидата представлен в таблице 8.

Таблица 8 – Пример расчета рейтинга для кандидата

Критерий	Вес	Оценка (1-10)	Итоговый вклад
Компетенции (кейс-тест)	40%	8	3.2
Результаты работы	30%	9	2.7
Интервью	20%	7	1.4
Рекомендации наставника	10%	10	1.0
Итого	100%	-	8.3 (прошел)

Для «ООО Красный Еж» такая система особенно актуальна для борьбы с текучестью и создания устойчивого кадрового резерва в условиях конкуренции с федеральными сетями.

Ожидаемые результаты:

- повышение качества участников программ – в обучение будут попадать сотрудники с реальным потенциалом;
- рост мотивации персонала – прозрачность отбора снизит недовольство и повысит вовлеченность;
- увеличение отдачи от инвестиций – больше выпускников программ будут успешно работать на руководящих ролях.

Критерии должны регулярно пересматриваться (раз в 1-2 года) с учетом изменений в стратегии компании.

Этот подход позволит ООО «Красный Еж» формировать пул лидеров, способных обеспечить долгосрочную конкурентоспособность в условиях жесткого рынка розничной торговли.



Для решения такой проблемы как «Недостаточная интеграция с цифровыми инструментами» нами предлагается внедрение цифровой платформы для управления лидерскими программами.

Цель: повысить эффективность, прозрачность и адаптивность программ развития лидерства за счёт интеграции цифровых инструментов сбора, анализа и использования данных.

Задачи:

- автоматизировать сбор и анализ данных по эффективности лидерских программ;
- обеспечить оперативную обратную связь и корректировку программ на основе данных;
- усилить вовлечённость участников и наставников через удобные цифровые интерфейсы.

План реализации мероприятия «Внедрение цифровой платформы для управления лидерскими программами» в ООО «Красный Еж» представлен в таблице 9.

Таблица 9 – План реализации мероприятия «Внедрение цифровой платформы для управления лидерскими программами» в ООО «Красный Еж»

Этап реализации	Сроки выполнения	Ключевые мероприятия	Ответственные исполнители
1. Подготовительный этап (Анализ и проектирование)	1-2 месяца	<ul style="list-style-type: none"><li>• Проведение анализа требований пользователей (HR-отдел, руководители, наставники).</li><li>• Формирование ТЗ на платформу с перечнем модулей и функций.</li><li>• Выбор подрядчика или решение о внутренней разработке.</li><li>• Разработка технического проекта и дизайн-макета интерфейса.</li></ul>	Руководитель IT-отдела, HR-директор, Внешние консультанты (при необходимости)

Продолжение таблицы 9

2. Этап разработки и интеграции	3-4 месяца	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Разработка модулей платформы: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Дашборд KPI (продажи, текучесть, вовлеченность).</li> <li>- Модуль онлайн-опросов и анкетирования.</li> <li>- Библиотека знаний и кейсов.</li> <li>- Система подачи заявок и отслеживания прогресса.</li> </ul> </li> <li>• Интеграция с существующими системами (1С, CRM, BI).</li> <li>• Тестирование функционала на ошибки и удобство использования.</li> </ul>	IT-отдел (разработчики, тестировщики), Подрядчик, Аналитический отдел
3. Пилотное внедрение и обучение	1 месяц	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Развертывание платформы в 2-3 пилотных магазинах.</li> <li>• Разработка инструкций и руководств пользователя.</li> <li>• Проведение тренингов для: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Руководителей (работа с аналитикой, принятие решений).</li> <li>- Наставников (ведение цифрового профиля подопечного).</li> <li>- Участников программ (подача заявок, доступ к материалам).</li> </ul> </li> <li>• Сбор обратной связи от первых пользователей.</li> </ul>	Отдел обучения и развития, HR-менеджеры, Руководители пилотных филиалов
4. Доработка и масштабирование	1 месяц	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Внесение корректировок в функционал платформы на основе обратной связи.</li> <li>• Подготовка плана и графика масштабирования на все магазины сети.</li> <li>• Назначение ответственных администраторов платформы в каждом филиале.</li> </ul>	IT-отдел, HR-директор, Топ-менеджмент
5. Полномасштабное внедрение и мониторинг	Постоянно	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Поэтапный запуск платформы во всех филиалах компании.</li> <li>• Осуществление технической поддержки пользователей.</li> <li>• Регулярный мониторинг использования платформы (активность пользователей, выполнение KPI).</li> <li>• Ежеквартальный анализ эффективности платформы и ее влияния на показатели лидерских программ.</li> </ul>	IT-отдел (поддержка), HR-отдел (внедрение и мониторинг), Аналитический отдел

Пример внедряемого функционала платформы представлен в таблице 10.

Таблица 10 – Пример внедряемого функционала платформы для ООО «Красный Еж»

Функция	Описание
Дашборды с KPI	В реальном времени: продажи, текучесть, вовлечённость, прогресс обучения
Автоматические опросы	Ежемесячные анонимные опросы сотрудников с автоматической аналитикой
Система рекомендаций	AI-подсказки по улучшению программ на основе данных
Мобильное приложение	Доступ для участников и наставников: задачи, отчеты, обратная связь

Ожидается, что это мероприятие не только решит проблему цифровой интеграции, но и станет основой для долгосрочного развития лидерского потенциала в компании.

### **2.3. Итоги реализации мероприятий по улучшению влияния лидерства на повышение конкурентоспособности ООО «Красный Еж»**

Рассмотрим эффективность мероприятия «внедрение прозрачных критериев отбора в программы развития лидерства».

Расчет эффективности мероприятия «Внедрение прозрачных критериев отбора в программы развития лидерства».

#### **1. Экономическая эффективность (косвенная).**

Прямые затраты на реализацию данного мероприятия будут минимальными, так как оно связано в основном с организационной работой, а не с капитальными вложениями.

Затраты на реализацию (инвестиции):

Рабочее время HR-специалистов и топ-менеджеров на проведение интервью, разработку модели компетенций и методики оценки: ~120 часов.

Стоимость рабочего времени: Средняя стоимость часа работы HR-менеджера и топ-менеджера (с учетом накладных расходов) – approx. 1 500 руб./час.

Итого инвестиции: 120 часов x 1 500 руб./час = 180 000 руб. (разово).

Далее рассмотрим источники экономии и прироста прибыли (годовой эффект).

#### 1. Повышение эффективности инвестиций в обучение.

Неэффективный отбор приводит к тому, что часть участников программ не применяет знания или увольняется. Оценки показывают, что до 30% затрат на обучение могут быть неэффективными.

Годовой бюджет на обучение и развитие лидерства (оценим косвенно, как 5% от ФОТ управленцев). ФОТ управленцев (допустим, 5 чел. из 20 со средним окладом 70 тыс. руб.):  $5 \times 70\,000 \times 12 = 4\,200\,000$  руб.

Бюджет на обучение:  $4\,200\,000 \text{ руб.} \times 5\% = 210\,000 \text{ руб.}$

Экономия от повышения эффективности обучения:  $210\,000 \text{ руб.} \times 30\% = 63\,000 \text{ руб./год.}$

#### 2. Снижение текучести среди высокопотенциальных сотрудников.

Прозрачность и справедливость системы отбора повышает лояльность перспективных сотрудников, даже если они не прошли отбор с первого раза, так как они понимают правила игры и видят путь для развития.

Предотвращение увольнения всего 1-2 ключевых высокопотенциальных сотрудников в год.

Затраты на замену одного такого сотрудника (рекрутинг, адаптация, потеря производительности) - 150 000 руб.

Экономия от снижения текучести: 2 чел. x 150 000 руб. = 300 000 руб./год.

### 3. Ускорение выхода на плановые показатели новых руководителей.

Более точный отбор обеспечит, что в программы будут попадать сотрудники с реальным потенциалом, которые быстрее адаптируются и начинают приносить результат.

Согласно данным компании (таблица 6), скорость адаптации новых руководителей составляет 45 дней. За счет лучшего отбора можно сократить этот период на 10% ( $\approx$  4-5 дней).

Условный прирост выручки за счет более быстрого вовлечения в работу одного руководителя оценить сложно, но эффект безусловно есть. Для расчета используем консервативную оценку в 50 000 руб. на одного руководителя в год.

При подготовке 2-3 новых руководителей в год:  $3 \times 50\,000 = 150\,000$  руб./год.

Итого годовой экономический эффект:

$63\,000$  (эффективность обучения) +  $300\,000$  (снижение текучести) +  $150\,000$  (ускорение адаптации) =  $513\,000$  руб./год.

Расчет срока окупаемости:

Срок окупаемости = Инвестиции / Годовой эффект

Срок окупаемости =  $180\,000$  руб. /  $513\,000$  руб./год  $\approx 0,35$  года ( $\sim$ 4 месяца).

### 2. Социально-управленческая (качественная) эффективность

Социально-управленческая (качественная) эффективность представлена в таблице 11.

Таблица 11 – Социально-управленческая (качественная) эффективность мероприятия «внедрение прозрачных критериев отбора в программы развития лидерства»

Критерий оценки	Текущая ситуация (До внедрения)	Ожидаемый результат (После внедрения)	Эффект
Справедливость системы	Субъективные решения, кумовство, риски нарушения ТК.	Объективные, прозрачные и документированные критерии отбора.	Повышение уровня организационной справедливости, снижение правовых рисков.
Качество кадрового резерва	В резерв попадают не всегда самые достойные и способные.	В резерв попадают сотрудники, доказавшие свой потенциал и результаты.	Повышение качества управленческих кадров и успешности их дальнейшей работы на 25-40%.
Удовлетворенность и вовлеченность	Демотивация из-за непонятных правил игры.	Четкое понимание путей карьерного роста, рост мотивации к развитию.	Рост индекса вовлеченности (по опросам) на 10-15% среди целевой группы.
Корпоративная культура	Культура закрытости и субъективных решений.	Культура меритократии, открытости и возможностей для роста.	Формирование сильного бренда, привлечение амбициозных талантов.
Эффективность HR-процессов	Время на споры и разбирательства по поводу отбора.	Стандартизированный процесс, сокращение времени на административную работу.	Сокращение времени HR-департамента на администрирование программ отбора на 20%.

В таблице 12 представлена сводная таблица эффективности мероприятия «внедрение прозрачных критериев отбора в программы развития лидерства».

Таблица 12 – Сводная таблица эффективности мероприятия «внедрение прозрачных критериев отбора в программы развития лидерства».

Направление эффективности	Показатель	Значение	Вывод
Экономическая	Годовой экономический эффект	+513 000 руб.	Косвенное, но значительное влияние на финансовый результат через повышение эффективности ключевых статей расходов.
	Срок окупаемости инвестиций	~4 месяца	Проект обладает очень высокой эффективностью и минимальными рисками.
Качественная	Качество кадрового резерва	+25-40%	Ключевой эффект, напрямую влияющий на будущую конкурентоспособность компании.
	Справедливость и прозрачность	Высокий прирост	Снижение операционных и репутационных рисков, укрепление корпоративной культуры.
	Вовлеченность персонала	Рост на 10-15%	Усиление мотивационной составляющей развития внутри компании.
Стратегическая	Вклад в устойчивое развитие	Критически важный	Формирование системного, а не персонализированного подхода к развитию лидерства.

Таким образом, мероприятие по внедрению прозрачных критериев отбора является крайне эффективным и стратегически важным. При незначительных по сравнению с эффектом инвестициях (180 тыс. руб.) оно обеспечивает ежегодную экономию и прирост средств в размере более 500 тыс. рублей, окупаясь за 4 месяца. Главный его результат - не денежный, а качественный: создание системы, которая гарантированно будет готовить для компании эффективных лидеров из числа лучших ее сотрудников, что является краеугольным камнем долгосрочной конкурентоспособности ООО «Красный Еж».

Далее рассмотрим эффективность внедрения цифровой платформы для управления лидерскими программами.

Эффективность по данному мероприятию оценивается по двум ключевым направлениям: экономическая эффективность (количественная) и социально-управленческая эффективность (качественная).

Экономическая эффективность (прямая и косвенная).

Затраты на реализацию (инвестиции):

Разработка/заказ платформы: 500 000 руб. (разовая)

Внедрение и обучение: 150 000 руб. (разово)

Техническая поддержка и доработки: 50 000 руб./год (постоянно)

Итого инвестиций (первый год):  $500\,000 + 150\,000 + 50\,000 = 700\,000$  руб.

Источники экономии и прироста прибыли (годовой эффект):

1. Снижение затрат на администрирование программ.

Текущие трудозатраты HR-отдела на сбор данных, проведение опросов, формирование отчетов оцениваются в -120 часов/мес.

Внедрение платформы позволит автоматизировать до 70% этого процесса.

Экономия времени:  $120 \text{ ч/мес.} \times 12 \text{ мес.} \times 0,7 = 1008 \text{ ч/год.}$

Средняя часовая ставка HR-менеджера (с учетом налогов и накладных расходов): 500 руб./ч.

Экономия на ФОТ:  $1008 \text{ ч} \times 500 \text{ руб./ч} = 504\,000 \text{ руб./год.}$

2. Снижение текучести кадров.

По данным компании (таблица 6), текучесть снизилась на 5% (с -20% до -25%) благодаря программам лидерства.

Внедрение платформы, повышающей эффективность этих программ, позволит добиться дополнительного снижения текучести на 3% (с -25% до -28%).



Средние затраты на замену одного сотрудника в рознице (рекрутинг, адаптация, потеря производительности) составляют ~80 000 руб.

Численность персонала: 20 человек.

Экономия на затратах с текучести:  $20 \text{ чел.} \times 3\% \times 80\,000 \text{ руб.} = 48\,000 \text{ руб./год.}$

3. Рост производительности труда за счет ускорения принятия решений.

Платформа обеспечит руководителей актуальной аналитикой, что позволит быстрее реагировать на проблемы.

Ожидаемый прирост производительности – 2% (консервативная оценка).

Выручка на одного сотрудника в 2024 г.:  $11305 \text{ тыс. руб.} / 20 \text{ чел.} = 565,25 \text{ тыс. руб.}$

Прирост выручки за счет производительности:  $565,25 \text{ тыс. руб./чел.} \times 2\% \times 20 \text{ чел.} = 226\,100 \text{ руб./год.}$

4. Повышение эффективности программ обучения (снижение стоимости обучения).

Цифровизация процессов обучения и наставничества позволит сократить на 15% бюджет на внешние тренинги и разъезды.

Примерный годовой бюджет на обучение (оценим в 5% от ФОТ):  $8\,428\,800 \text{ руб.} \times 0,05 = 421\,440 \text{ руб.}$

Экономия на обучении:  $421\,440 \text{ руб.} \times 15\% = 63\,216 \text{ руб./год.}$

Итого                      годовой                      экономический                      эффект:  
 $504\,000 \text{ (ФОТ)} + 48\,000 \text{ (текучесть)} + 226\,100 \text{ (производительность)} + 63\,216 \text{ (обучение)} = 841\,316 \text{ руб./год.}$

Расчет срока окупаемости:

Срок окупаемости = Инвестиции / Годовой эффект

Срок окупаемости =  $700\,000 \text{ руб.} / 841\,316 \text{ руб./год} \approx 0,83 \text{ года (10 месяцев)}$ .

Таким образом, инвестиции в цифровую платформу окупятся менее чем за год, а дальнейший годовой эффект в размере 841 тыс. рублей будет напрямую влиять на рост чистой прибыли и рентабельности компании.

Далее рассмотрим социально-управленческую (качественную) эффективность.

Данный вид эффективности не имеет прямой денежной оценки, но критически важен для достижения стратегических целей (таблица 13).

Таблица 13 – Социально-управленческая (качественная) эффективность

Критерий оценки	Текущая ситуация (До внедрения)	Ожидаемый результат (После внедрения)	Эффект
Скорость принятия решений	Данные собираются вручную, отчеты готовятся ежемесячно.	Данные в режиме реального времени, мгновенное построение отчетов.	Повышение оперативности управления на 40-50%.
Объективность оценки	Риск субъективной интерпретации данных, ручная обработка.	Автоматизированный сбор и анализ KPI, стандартизованные отчеты.	Повышение объективности и достоверности оценки программ.
Вовлеченность сотрудников	Опросы проводятся от случая к случаю, обратная связь запаздывает.	Регулярные автоматические опросы, быстрая обратная связь.	Рост индекса вовлеченности (NPS) на 0,8-1,0 балла.
Адаптивность программ	Корректировка программ занимает месяцы из-за сложности сбора данных.	BI-система выявляет тенденции, позволяя быстро вносить точечные изменения.	Повышение гибкости и результативности лидерских программ на 25%.
Корпоративная культура	Процессы отбора и развития могут восприниматься как непрозрачные.	Прозрачность системы отбора и развития, равные возможности для всех.	Укрепление культуры доверия, справедливости и развития.

Ниже представлена сводная таблица эффективности мероприятия (таблица 14).

Таблица 14 – Сводная таблица эффективности мероприятия по внедрению цифровой платформы для управления лидерскими программами

Направление эффективности	Показатель	Значение	Вывод
Экономическая	Годовой экономический эффект	+841 316 руб.	Прямое положительное влияние на финансовый результат.
	Срок окупаемости инвестиций	~10 месяцев	Проект обладает высокой коммерческой эффективностью и низкими рисками.
Качественная	Оперативность управления	+40-50%	Повышение конкурентоспособности за счет скорости реакции.
	Объективность и прозрачность	Высокий прирост	Снижение операционных рисков, связанных с «человеческим фактором».
	Вовлеченность персонала	Рост индекса NPS	Укрепление человеческого капитала – ключевого актива компании.
Стратегическая	Вклад в устойчивое развитие	Высокий	Создание современной цифровой экосистемы для развития лидерства.

Таким образом, мероприятие по внедрению цифровой платформы является высокоэффективным и целесообразным. Оно не только решает конкретную выявленную проблему, но и приносит прямой экономический эффект, окупаясь менее чем за год. Качественные улучшения в системе управления лидерским потенциалом заложат основу для долгосрочного повышения конкурентоспособности ООО «Красный Еж» в условиях борьбы с федеральными сетями.

### Выводы по 2-ой главе

Практический анализ деятельности ООО «Красный Еж» показал, что компания демонстрирует осознанный и системный подход к развитию лидерства как ключевого инструмента повышения

конкурентоспособности. Реализуемые программы (тренинги, «Школа будущих директоров», наставничество, кросс-обучение, мотивационная система) оказывают выраженное положительное влияние на финансово-экономические и качественные показатели:

- рост выручки на 110% и чистой прибыли в 12,6 раз за 2022–2024 гг.;
- повышение рентабельности продаж до 30,8%;
- снижение текучести кадров на 25%;
- ускорение адаптации новых руководителей до 45 дней;
- рост вовлеченности сотрудников и количества управленческих инициатив.

Однако выявлены системные проблемы, ограничивающие потенциал лидерского влияния:

1. Несоответствие между декларируемыми целями и реализацией программ.
2. Отсутствие системного подхода к оценке лидерских качеств.
3. Ограниченность кросс-обучения.
4. Высокий риск текучести среди наставников.
5. Недостаточная интеграция с цифровыми инструментами.
6. Слабая проработка адаптации к местной специфике.

Для усиления влияния лидерства на конкурентоспособность предложены и экономически обоснованы два ключевых мероприятия:

Внедрение прозрачных критериев отбора в программы развития лидерства, что повысит объективность, мотивацию персонала и эффективность инвестиций в обучение. Ожидаемый годовой эффект – 513 тыс. руб., срок окупаемости – 4 месяца.

Внедрение цифровой платформы для управления лидерскими программами, которое автоматизирует процессы, повысит оперативность и

объективность управления. Ожидаемый годовой эффект – 841 тыс. руб., срок окупаемости – 10 месяцев.

Реализация этих мероприятий позволит не только устранить выявленные недостатки, но и создать устойчивую систему развития лидерского потенциала, обеспечивающую долгосрочную конкурентоспособность ООО «Красный Еж» в условиях высокой конкуренции на региональном рынке розничной торговли.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Конкурентоспособность организации представляет собой комплексную, динамичную и относительную экономическую категорию. Она формируется под воздействием множества внешних (экономические, политико-правовые, социально-культурные, технологические, рыночные) и внутренних (производственные, маркетинговые, финансовые, кадровые, организационно-управленческие) факторов. Ключевые составляющие конкурентоспособности включают операционную эффективность, финансовую устойчивость, рыночную силу, инновационный потенциал, качество человеческого капитала и деловую репутацию. Успешное управление конкурентоспособностью требует максимального использования контролируемых внутренних факторов для нейтрализации угроз и использования возможностей внешней среды.

Эволюция теорий лидерства демонстрирует переход от поиска универсальных качеств и моделей поведения к комплексному, ситуационному и трансформационному пониманию феномена. Если классические теории (теория черт, поведенческие подходы) искали источник эффективности в самом лидере, то современные концепции (трансформационное, сервант-лидерство, адаптивное лидерство) рассматривают лидерство как процесс влияния, ориентированный на развитие и расширение возможностей последователей, создание организационной культуры и управление изменениями в условиях неопределенности (VUCA-мир).

Влияние лидерства на конкурентоспособность осуществляется через сложную систему взаимосвязанных механизмов и каналов. Ключевыми механизмами являются:

- стратегическое целеполагание и формирование разделяемого видения будущего;
- формирование и управление организационной культурой;
- мотивация и вовлечение персонала;
- управление изменениями;
- построение команд и развитие талантов.

Эти механизмы трансформируются в конкретные конкурентные преимущества через основные каналы влияния:

- повышение операционной эффективности (снижение издержек, рост производительности);
- стимулирование инновационной деятельности (создание новых продуктов и технологий);
- укрепление маркетинговых позиций и деловой репутации (узнаваемость бренда, лояльность клиентов);
- повышение эффективности управления человеческими ресурсами (снижение текучести, развитие кадрового резерва);
- улучшение финансовых результатов (рост выручки, рентабельности, инвестиционной привлекательности).

Эффективность влияния лидерства критически зависит от адекватности стиля лидерства вызовам внешней среды и внутреннему состоянию организации. Наиболее ценным для современной организации является трансформационное и адаптивное лидерство, способное вдохновлять на изменения, инновации и строить организационную культуру, которая сама по себе становится источником устойчивого конкурентного преимущества.

Практический анализ деятельности ООО «Красный Еж» подтвердил положительное влияние лидерства на конкурентоспособность, что выразилось в росте выручки на 110%, увеличении чистой прибыли в 12,6

раз, снижении текучести кадров на 25% и ускорении адаптации новых руководителей до 45 дней. Однако выявлены системные проблемы, такие как субъективность отбора, ограниченность кросс-обучения и недостаточная цифровизация. Для их устранения предложены и обоснованы два ключевых мероприятия: внедрение прозрачных критериев отбора (годовой эффект 513 тыс. руб., окупаемость 4 месяца) и внедрение цифровой платформы (годовой эффект 841 тыс. руб., окупаемость 10 месяцев), реализация которых позволит усилить влияние лидерства на долгосрочную конкурентоспособность компании.



## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Адизес, И. К. Идеальный руководитель. Почему им нельзя стать и что из этого следует / И. К. Адизес. – Москва : Альпина Паблишер, 2018. – 264 с.
2. Ансофф, И. Стратегическое управление / И. Ансофф. – Москва : Экономика, 2019. – 519 с.
3. Базаров, Т. Ю. Управление персоналом / Т. Ю. Базаров. – Москва : Академия, 2020. – 224 с.
4. Беннис, У. Лидеры: стратегии принятия самостоятельных решений / У. Беннис, Б. Нанус. – Санкт-Петербург : Питер, 2017. – 352 с.
5. Бернс, Дж. М. Лидерство / Дж. М. Бернс. – Москва : Вильямс, 2018. – 608 с.
6. Блэйк, Р. Р. Научные методы управления / Р. Р. Блэйк, Дж. С. Моутон. – Киев : Наукова думка, 2019. – 415 с.
7. Виханский, О. С. Менеджмент / О. С. Виханский, А. И. Наумов. – Москва : Экономистъ, 2018. – 528 с.
8. Галькович, Р. С. Основы менеджмента / Р. С. Галькович, В. И. Набоков. – Москва : ИНФРА-М, 2020. – 432 с.
9. Герчикова, И. Н. Менеджмент / И. Н. Герчикова. – Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2019. – 511 с.
10. Гибсон, Дж. Л. Организации: поведение, структура, процессы / Дж. Л. Гибсон, Д. М. Иванцевич, Д. Х. Доннелли. – Москва : ИНФРА-М, 2018. – 662 с.
11. Голубков, Е. П. Основы маркетинга / Е. П. Голубков. – Москва : Финпресс, 2020. – 656 с.
12. Грейсон, Дж. К. Американский менеджмент на пороге XXI века / Дж. К. Грейсон мл., К. О’Делл. – Москва : Экономика, 2019. – 398 с.

13. Друкер, П. Ф. Эффективный руководитель / П. Ф. Друкер. – Москва : Вильямс, 2017. – 240 с.
14. Дункан, Дж. У. Основопологающие идеи в менеджменте / Дж. У. Дункан. – Москва : Дело, 2018. – 432 с.
15. Егоршин, А. П. Управление персоналом / А. П. Егоршин. – Нижний Новгород : НИМБ, 2019. – 720 с.
16. Журавлев, П. В. Технология управления персоналом / П. В. Журавлев, С. А. Карташов, Н. К. Маусов. – Москва : Экзамен, 2020. – 576 с.
17. Зайцев, Л. Г. Стратегический менеджмент / Л. Г. Зайцев, М. И. Соколова. – Москва : Экономистъ, 2018. – 416 с.
18. Иванцевич, Дж. М. Человеческие ресурсы управления / Дж. М. Иванцевич, А. А. Лобанов. – Москва : Дело, 2017. – 488 с.
19. Кабушкин, Н. И. Основы менеджмента / Н. И. Кабушкин. – Минск : Новое знание, 2019. – 336 с.
20. Карлоф, Б. Деловая стратегия / Б. Карлоф. – Москва : Экономика, 2018. – 432 с.
21. Кибанов, А. Я. Управление персоналом организации / А. Я. Кибанов. – Москва : ИНФРА-М, 2020. – 638 с.
22. Котлер, Ф. Маркетинг менеджмент / Ф. Котлер. – Санкт-Петербург : Питер, 2019. – 896 с.
23. Коттер, Дж. Впереди перемен / Дж. Коттер. – Москва : Олимп-Бизнес, 2018. – 256 с.
24. Кричевский, Р. Л. Если Вы – руководитель... Элементы психологии менеджмента в повседневной работе / Р. Л. Кричевский. – Москва : Дело, 2017. – 352 с.
25. Ладанов, И. Д. Практический менеджмент / И. Д. Ладанов. – Москва : Ника, 2019. – 496 с.

26. Лютенс, Ф. Организационное поведение / Ф. Лютенс. – Москва : ИНФРА-М, 2018. – 692 с.
27. Магура, М. И. Современные персонал-технологии / М. И. Магура, М. Б. Курбатова. – Москва : Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2020. – 376 с.
28. Макклелланд, Д. Мотивация человека / Д. Макклелланд. – Санкт-Петербург : Питер, 2017. – 672 с.
29. Маслоу, А. Мотивация и личность / А. Маслоу. – Санкт-Петербург : Питер, 2018. – 352 с.
30. Мескон, М. Х. Основы менеджмента / М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – Москва : Дело, 2019. – 800 с.
31. Минцберг, Г. Структура в кулаке: создание эффективной организации / Г. Минцберг. – Санкт-Петербург : Питер, 2018. – 512 с.
32. Оучи, У. Г. Методы организации производства: японский и американский подходы / У. Г. Оучи. – Москва : Экономика, 2017. – 328 с.
33. Портер, М. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов / М. Портер. – Москва : Альпина Бизнес Букс, 2019. – 454 с.
34. Пригожин, А. И. Методы развития организаций / А. И. Пригожин. – Москва : МЦФЭР, 2020. – 864 с.
35. Райсс, М. Оптимальная сложность управленческих структур / М. Райсс // Проблемы теории и практики управления. – 2018. – № 5. – С. 68–72.
36. Румянцева, З. П. Общее управление организацией. Теория и практика / З. П. Румянцева. – Москва : ИНФРА-М, 2019. – 304 с.
37. Сенге, П. Пятая дисциплина: искусство и практика самообучающейся организации / П. Сенге. – Москва : Олимп-Бизнес, 2018. – 408 с.
38. Томпсон, А. А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии / А. А. Томпсон мл., А. Дж. Стрикленд. – Москва : Банки и биржи, ЮНИТИ, 2017. – 576 с.

39. Уткин, Э. А. Управление фирмой / Э. А. Уткин. – Москва : Акалис, 2019. – 516 с.

40. Фатхутдинов, Р. А. Система менеджмента / Р. А. Фатхутдинов. – Москва : Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2020. – 512 с.

## ПРИЛОЖЕНИЕ 1

### Отчет о финансовых результатах ООО «Красный Еж»

Показатель	Строка	2022г.	2023 г.	2024 г.
Выручка (за минусом НДС, акцизов)	2110	5385	5630	11305
Себестоимость продаж	2120	4917	4204	7825
ВАЛОВАЯ ПРИБЫЛЬ (УБЫТОК)	2100	468	1426	3480
Коммерческие расходы	2210			
Управленческие расходы	2220			
ПРИБЫЛЬ (УБЫТОК) ОТ ПРОДАЖ	2200	468	1426	3480
Доходы от участия в других организациях	2310			
Проценты к получению	2320			
Проценты к уплате	2330			
Прочие доходы	2340			273
Прочие расходы	2350	89	121	192
ПРИБЫЛЬ (УБЫТОК) ДО НАЛОГООБЛОЖЕНИЯ	2300	496	1 511	3 688
Налог на прибыль	2410	28	85	208
в т.ч. текущий налог на прибыль	2411			
отложенный налог на прибыль	2412			
Прочее	2460	105	56	-
ЧИСТАЯ ПРИБЫЛЬ (УБЫТОК)	2400	274	1249	3448

## ПРИЛОЖЕНИЕ 2

### Программа наставничества и кросс-обучения в ООО «Красный Еж»

Элемент программы	Механизм реализации	Сроки	Ключевые задачи	Контроль эффективности	Ответственные
Наставничество для новых управляющих	Закрепление за опытным руководителем сети (1 наставник на 1-2 стажера)	2-3 месяца	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Передача стандартов работы</li> <li>- Обучение местной специфике</li> <li>- Разбор реальных кейсов управления</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Еженедельные отчеты наставников</li> <li>- Оценка скорости адаптации</li> </ul>	Руководитель филиала
Кросс-обучение руководителей	Временный обмен магазинами между управляющими разных форматов	1-2 недели	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Обмен лучшими практиками</li> <li>- Адаптация к новым условиям работы</li> <li>- Выявление скрытых резервов</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Сравнение показателей до/после ротации</li> <li>- Отзывы участников</li> </ul>	Отдел развития персонала
Работа с местной спецификой	Индивидуальные стажировки с акцентом на особенности локации	1 месяц	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Изучение покупательского поведения</li> <li>- Оптимизация ассортимента</li> <li>- Налаживание связей с поставщиками</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Рост локальных продаж</li> <li>- Улучшение сервиса</li> </ul>	Наставник + региональный менеджер
Передача неформальных знаний	Совместное решение нестандартных ситуаций	Постоянно	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Управление конфликтами</li> <li>- Работа с персоналом</li> <li>- Клиентоориентированность</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Снижение количества жалоб</li> <li>- Улучшение атмосферы в коллективе</li> </ul>	HR-менеджер
Контроль качества обучения	Регулярные проверки и корректирующие мероприятия	Ежеквартально	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Анализ успешности адаптации</li> <li>- Выявление проблемных зон</li> <li>- Корректировка программ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Динамика ключевых показателей магазинов</li> <li>- Опросы участников</li> </ul>	Руководитель филиала

