



## СОДЕРЖАНИЕ

<b>ВВЕДЕНИЕ.....</b>	<b>3</b>
<b>ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ПРОБЛЕМЫ ВЛИЯНИЯ ЛИДЕРСТВА НА ПОВЫШЕНИЕ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ .....</b>	<b>6</b>
1.1 Эволюция теорий лидерства .....	6
1.2 Виды лидерства и их связь с конкурентоспособностью организации .....	12
1.3 Контекстуальные и внешние факторы, влияющие на взаимосвязь лидерства и конкурентоспособности .....	20
Выводы по первой главе.....	25
<b>ГЛАВА 2. ПРАКТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ВЛИЯНИЯ ЛИДЕРСТВА НА ПОВЫШЕНИЕ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ (НА ПРИМЕРЕ ООО «ЮГО-ВОСТОК»).....</b>	<b>27</b>
2.1 Конкурентный анализ и диагностика особенностей лидерства в ООО «Юго-Восток».....	27
2.2 Разработка и оценка экономических эффектов от внедрения рекомендаций по оптимизации лидерства с целью повышения конкурентоспособности ООО «Юго-Восток».....	37
Выводы по второй главе.....	43
<b>ЗАКЛЮЧЕНИЕ .....</b>	<b>46</b>
<b>СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ .....</b>	<b>50</b>
<b>ПРИЛОЖЕНИЕ 1</b> Анкета о личностных качествах лидера компании .....	<b>56</b>
<b>ПРИЛОЖЕНИЕ 2</b> Тест «Способности к лидерству / администрированию руководителя».....	<b>57</b>
<b>ПРИЛОЖЕНИЕ 3</b> Тест «Отношение коллектива к стилевым предпочтениям лидерства у своего руководителя» .....	<b>59</b>

## ВВЕДЕНИЕ

**Актуальность исследования.** В современном бизнес-мире, где организации сталкиваются с увеличивающейся конкуренцией и быстрыми изменениями в окружающей среде, вопрос эффективного лидерства привлекает все большее внимание. Этот факт подчеркивает значимость исследования влияния лидерства в контексте повышения конкурентоспособности организаций.

Как отмечает старший корреспондент авторитетного политического издательства «The Insider» Кимберли Леонардо: «лидерство оказывает значительное влияние на эффективность и результаты организаций» [9]. Изучение влияния лидерства на повышение конкурентоспособности организации представляется оправданным в настоящее время в целях более глубокого понимания механизмов воздействия лидерства на успех организации в динамичных условиях рынка.

В свете последних исследований и изменяющихся требований к организациям, критически важно провести всесторонний обзор актуальных теорий и практик лидерства, чтобы выявить наиболее эффективные подходы к управлению, способствующие повышению конкурентоспособности. В этом контексте эффективное лидерство играет решающую роль в адаптации организации к изменяющейся среде и достижении стратегических целей.

Особую актуальность данной теме придает глобализация современного бизнеса. Подчеркивается, что глобальный экономический рост создает новые вызовы в виде усиления конкуренции и необходимости приспособления к изменениям на мировом рынке.

**Противоречие** возникает в связи с тем, что влияние лидерства становится критическим для поддержания конкурентоспособности современной организации, однако российским компаниям предстоит преодолеть ряд трудностей в связи с социокультурными и политическими реалиями, которые противоречат новым принципам эффективной

организационной политики в условиях растущей глобализации. Это противоречие обуславливает **проблему исследования**, которая заключается в выявлении специфических особенностей лидерства в российском контексте и разработки адаптированных подходов к управлению организациями для обеспечения роста их конкурентоспособности.

Актуальность и недостаточная теоретическая и практическая разработанность рассматриваемой проблемы определили выбор **темы исследования**: «Влияние лидерства на повышение конкурентоспособности организации».

**Объект исследования**: процесс повышения конкурентоспособности организации.

**Предмет исследования**: влияние лидерства на повышение конкурентоспособности организации.

**Цель исследования**: обосновать роль лидерства в повышении конкурентоспособности организации (на примере ООО «Юго-Восток»).

**Задачи исследования**:

1. Провести ретроспективный анализ эволюции теорий лидерства.
2. Выявить виды лидерства и определить их связь с конкурентоспособностью организации.
3. Рассмотреть контекстуальные и внешние факторы, влияющие на взаимосвязь лидерства и конкурентоспособности.
4. Провести конкурентный анализ и диагностику особенностей лидерства в ООО «Юго-Восток».
5. Разработать рекомендации по оптимизации лидерства с целью повышения конкурентоспособности ООО «Юго-Восток» и оценить экономический эффект от их внедрения.

**Теоретико-методологическая основа исследования**:

- теории лидерства (К. Дэвис, П. Харси, К. Бланшар, Д. Бернс и др.);
- научные подходы к сущности лидерства (Б. Басс, Д. Бернс, М. Вебер, К. Левин, Р. Стоджил, Ф. Тейлор, Ф. Фидлер и др.);

– контекстуальные и внешние факторы, влияющие на взаимосвязь лидерства и конкурентоспособности (А. Олпивье, А. Дайан, Р. Урссе и др.)

**Методы исследования:** теоретический и экономический анализ, сравнение, наблюдение, обобщение, классификация, анкетирование и тестирование.

**Практическая значимость исследования:** предложенные рекомендации по оптимизации лидерства могут быть использованы в практике работы ООО «Юго-Восток» с целью повышения конкурентоспособности данной организации.

**База исследования:** исследование проводилось в течение 2023–2024 гг. на базе общества с ограниченной ответственностью «Юго-Восток». Адрес: г. Камышлов, ул. Ирбитская, д. 66.

**Объем и структура работы.** Работа включает в себя основные разделы: введение, две главы (теоретическую и практическую) с выводами по ним, заключение, список использованных источников (всего 50 источников). Работа изложена на 60 страницах. Текст иллюстрирован 7 рисунками и 4 таблицами. Имеются 3 приложения.

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

## 1.1 Эволюция теорий лидерства

Роль лидерства в организации является важным аспектом в контексте современной деловой среды, и ретроспективный анализ эволюции теорий лидерства представляет собой значимую область исследований. Современные лидеры сталкиваются с постоянными вызовами в динамичной бизнес-среде, где ключевым является не только адаптация к изменениям, но и использование эффективных стратегий управления персоналом [5].

В условиях современных организаций роль лидерства становится неотъемлемым фактором для успешного управления персоналом и создания мотивации в коллективе [28]. Анализ исторического развития теорий лидерства позволяет выявить основные принципы и тенденции, которые могут быть успешно применены в современной бизнес-среде [50].

Кроме того, ретроспективный обзор теорий лидерства предоставляет исследователям и практикам в области управления возможность более глубокого понимания основных концепций и подходов к лидерству [1]. Это способствует разработке более адаптированных и успешных стратегий управления персоналом, учитывающих разнообразные контексты и сценарии в организациях.

Сегодня выделяют несколько эволюционных групп теорий лидерства (рисунок 1).



Рисунок 1 – Эволюционные группы теорий лидерства

Ранние теории лидерства представляют собой два основных подхода: теории черт лидерства и теория великого человека.

Теории черт лидерства утверждают, что успешные лидеры обладают определенным набором личностных черт или качеств, которые делают их способными к руководству и достижению целей.

Ведущими исследователями в этом направлении были Форд Фокс и Ральф Стоджил. Их работы были направлены на выявление ключевых черт, необходимых для эффективного лидерства [41].

Теории черт личности критикуются за недостаточную научную обоснованность. Отсутствие подтвержденных эмпирических данных не

позволяет выявить консистентные лидерские черты, общие для всех успешных лидеров. Кроме того, эти теории пренебрегают ролью контекстуальных факторов и взаимодействия лидеров с подчиненными, что ограничивает их объяснительную способность.

Теория великого человека акцентирует внимание на индивидуальных качествах лидера, которые считаются ключевыми для достижения величия. Она выделяет уникальные способности, интеллект и харизму лидера.

Теория великого человека ассоциируется с работами таких ученых, как Томас Карлайл и Франсис Гальтон, которые считали, что великие лидеры рождаются, а не становятся [20]. Однако эта теория также подвергается критике за ее недостаточную научную обоснованность. Она не учитывает роль контекстуальных и социальных факторов в формировании лидерских качеств, а также игнорирует динамику отношений между лидером и подчиненными.

Ранние теории имеют свои ограничения и не могут полностью объяснить природу и процесс лидерства, не учитывая другие важные аспекты, такие как ситуационный контекст и взаимодействие с группой.

Поведенческие теории лидерства сосредотачиваются на изучении конкретных поведенческих аспектов лидеров и их воздействии на эффективность групп и организаций. Два основных направления в этой области исследований феномена лидерства – исследования штата Огайо и исследования штата Мичиган.

Исследования штата Огайо, проведенные в 1940-х годах, выдвинули концепцию двух основных типов лидерского поведения:

- иницирующий (структурированный) тип лидерства;
- поддерживающий (демократический) тип лидерства [41].

Лидеры с иницирующим поведением устанавливают четкие правила и ожидания, в то время как лидеры с поддерживающим поведением обеспечивают поддержку и участвуют в принятии решений.



Исследования штата Мичиган, также проведенные в 1940-х годах, выдвинули две основные ориентации лидерства:

- задачно-ориентированная ориентация лидерства;
- отношения-ориентированная ориентация лидерства [23].

Первая ориентирована на достижение целей, вторая – на удовлетворение потребностей подчиненных.

Ральф Стоджилл был одним из ключевых исследователей в области исследований штата Огайо. Тем не менее, одним из недостатков этой теории является ее ограниченность в анализе только конкретных типов поведения, не учитывая контекстуальные и ситуационные факторы.

Ренсис Лайкерт возглавил команду исследователей в области исследований штата Мичиган. Тем не менее, эти исследования также подвергаются критике за ограничение в оценке только двух типов лидерского поведения и недостаточный учет более широкого спектра характеристик лидерства, а также за игнорирование ситуационных факторов и контекста, в котором действует лидер.

Поведенческие теории лидерства играют важную роль в развитии понимания лидерства, но такие теории имеют свои ограничения и не могут полностью объяснить влияние лидерского поведения на результативность организаций или групп.

Теории непредвиденных обстоятельств в контексте лидерства представляют собой подход, который акцентирует внимание на реакции лидера на неожиданные ситуации или изменения в окружающей среде. Два основных представителя этого направления – модель непредвиденных обстоятельств Фидлера и теория ситуационного лидерства.

Модель непредвиденных обстоятельств Фидлера, разработанная в 1967 году Фредериком Фидлером, основывается на предположении о влиянии эффективности лидера на согласованность между его личностью и контекстом ситуации. Фидлер выделяет два основных типа лидеров: ориентированные на задачи и ориентированные на отношения, предполагая,

что эффективность лидерства зависит от соответствия типа лидера и ситуации [42]. Эта модель подвергается критике за ее статичность и недостаточное учет переменных, которые могут влиять на эффективность лидерства. Некоторые исследователи также считают, что данная модель не учитывает важные внутренние характеристики лидера и динамические аспекты ситуации.

Теория ситуационного лидерства, разработанная в 1969 году Полом Херсеем и Кеннетом Бланшардом, подчеркивает необходимость адаптации стиля лидерства к конкретной ситуации и потребностям подчиненных. Она выделяет несколько основных стилей лидерства, таких как директивный, коучевый, поддерживающий и делегирующий [45]. Теория ситуационного лидерства также подвергается критике за ее упрощенность и недостаточный учет различных аспектов сложных ситуаций. Некоторые критики указывают на то, что данная теория может недооценивать важность личностных характеристик лидера и их влияние на эффективность.

Обе теории непредвиденных обстоятельств имеют свои преимущества и ограничения, и их применение зависит от конкретных обстоятельств и контекста ситуации.

Трансформационная теория лидерства основывается на представлении о способности лидера вдохновлять и мотивировать своих последователей для совместной достижения целей. Этот подход, разработанный Джеймсом Мак-Грегором Бернсом и Бернардом Бассом, подчеркивает роль лидера как образца для подражания, способного преобразовывать и трансформировать своих последователей через идеализированное влияние, вдохновляющую мотивацию, индивидуализированное внимание и интеллектуальное стимулирование [8]. Однако, трансформационная теория лидерства критикуется за ее абстрактность и недостаточное учета контекстуальных факторов, что затрудняет ее практическое применение.

Транзакционная теория лидерства, напротив, акцентируется на обмене ресурсами между лидером и подчиненными, где лидер стимулирует своих

последователей через предложение наград за выполнение задач и наказания за неисполнение обязанностей [4]. Этот подход, впервые представленный Максом Вебером и далее разработанный Бернардом Бассом, также подвергается критике за свою упрощенность и недостаточное учета мотивации и эмоционального интеллекта, что ограничивает его применимость в различных контекстах.

Обе процессные теории вносят свой вклад в понимание лидерства, однако для полного понимания лидерского влияния необходимо учитывать разнообразные факторы и контекст организации.

Таким образом, современный взгляд на понятие лидерства в менеджменте говорит о том, что лидер выступает в роли не только руководителя, но и вдохновителя, наставника и координатора. Он способен эффективно управлять командой в условиях быстро меняющейся бизнес-среды, помогая достигать поставленных целей и влиять на конкурентоспособность организации. При этом сущность и подходы к определению понятия «лидерство» требуют понятийно-терминологического уточнения в рамках нашего исследования.

Понятийно-терминологический анализ понятия «лидерство» предполагает детальное исследование основных подходов к данному речевому конструкту в контексте теории управления и экономики в целом.

Сегодня существует огромное количество авторских подходов к сущности лидерства. Рассмотрим некоторые из них (таблица 1).

Таблица 1 – Ретроспективный анализ подходов к понятию лидерства

Автор	Год	Предлагаемое содержание понятия
Макс Вебер	1922	Лидерство как управление ресурсами и организация труда
Ральф Стоджил	1940	Лидерство как инициирование структурированных правил и поддержка групповых отношений
Курт Левин	1939	Лидерство как процесс управления воздействием на группу

## Продолжение таблицы 1

Фредерик Фидлер	1967	Лидерство как соответствие личности лидера и контекста ситуации
Бернард Басс	1985	Лидерство как способность вдохновлять и мотивировать подчиненных
Джеймс МакГрегор Бернс	1978	Лидерство как процесс преобразования и трансформации

Каждый из выше обозначенных авторов внес свой вклад в понимание и определение лидерства, отражая его разнообразные аспекты и подходы.

Таким образом, при уточнении эволюционных характеристик лидерства, мы выявили признаки того, что оно оказывает существенное воздействие на стратегию и мотивацию команды. Лидер способен вдохновить сотрудников, поддерживая их энтузиазм и веру в успех. Обладая ясным видением и стратегическим мышлением, лидер разрабатывает эффективные стратегии для достижения целей организации. Кроме того, лидер с высоким уровнем эмоционального интеллекта способен эффективно управлять отношениями в команде и создавать благоприятную атмосферу для работы.

### 1.2 Виды лидерства и их связь с конкурентоспособностью организации

Сегодня, в условиях глобального рынка, понимание влияния различных стилей и подходов к лидерству на успешность организации становится критически важным. Роль лидера в формировании корпоративной культуры, мотивации персонала, принятии стратегических решений и управлении изменениями имеет огромное значение для конкурентного преимущества компании. Поэтому изучение вариаций лидерства и их воздействия на конкурентоспособность является актуальной задачей для руководителей, HR-

специалистов и специалистов в области управления и организационной психологии.

В современных организациях наблюдается разделение лидеров на две основные категории: неформальные и формальные.

Неформальный лидер представляет собой члена коллектива, лишённого официальных полномочий, однако способного эффективно координировать и руководить работой группы. Этот тип лидера обычно пользуется широким доверием коллектива и активно участвует в различных событиях, играя ключевую роль в организации работы [26].

В зависимости от выполняемых ролей в группе неформальные лидеры делятся на несколько подвидов (рисунок 2).

<b>Неформальный лидер</b>	<b>Организатор</b> <i>обеспечивает групповую интеграцию, организует рабочий процесс</i>
	<b>Инициатор</b> <i>выдвигает новые, кардинальные идеи, зачастую не задумывается о их реализации</i>
	<b>Генератор эмоционального настроения</b> <i>доминирует в формировании настроения группы</i>
	<b>Эталон</b> <i>является образцом в группе, предметом подражания</i>
	<b>Мастер</b> <i>является специалистом в каком-либо виде деятельности</i>
	<b>Эрудит</b> <i>отличается обширными знаниями во многих областях</i>

Рисунок 2 – Классификация неформальных лидеров

Формальный лидер, в свою очередь, представляет собой лицо, занимающее определенную должность с обязанностями по контролю за

деятельностью других сотрудников [29]. Такой лидер может придерживаться демократического или авторитарного стиля управления.

Авторитарный лидер обладает значительной властью, что позволяет ему диктовать свою волю без возражений, и подчиненные выполняют его указания без вопросов. Эти лидеры часто централизуют власть, структурируют деятельность своих подчиненных и ограничивают пространство для принятия решений.

Согласно теории «Х» Дугласа МакГрегора существуют следующие «предпосылки автократичного руководителя заключаются в том, что:

1. Люди изначально не любят трудиться и при любой возможности избегают работы.

2. У людей нет честолюбия, и они стараются избавиться от ответственности, предпочитая, чтобы ими руководили.

3. Больше всего люди хотят защищенности.

4. Чтобы заставить людей трудиться, необходимо использовать принуждение, контроль и угрозу наказания» [25].

Демократический лидер, напротив, основывает взаимодействие с подчиненными на принципах равноправия и взаимного уважения. Он предпочитает предоставлять подчиненным большую свободу в принятии решений и стимулирует их активное участие в процессе планирования и принятия ключевых решений.

Д. МакГрегор назвал их теорией «У», согласно которой «предпосылки демократического руководителя сформированы устойчивыми взглядами на то, что:

1. Труд – процесс естественный. Если условия благоприятные, люди не только примут на себя ответственность, они будут стремиться к ней.

2. Если люди приобщены к организационным целям, они будут использовать самоуправление и самоконтроль.

3. Приобщение является функцией вознаграждения, связанного с достижением цели.

4. Способность к творческому решению проблем встречается часто, а интеллектуальный потенциал среднего человека используется лишь частично» [25].

В организациях, где доминирует демократический стиль управления, характеризуется высокой децентрализацией. Здесь руководитель устанавливает цели организации и предоставляет сотрудникам возможность определить свои собственные цели, соответствующие общим целям, а также самостоятельно находить решения для решения проблем. Оценка работы, как правило, проводится на заключительном этапе выполнения задач.

В рамках данного контекста можно выделить два типа лидеров:

- ориентированный на работу;
- ориентированный на человека.

Лидер, сосредоточенный на работе, стремится создать систему поощрений для стимулирования мотивации сотрудников и разработать задачи. Примером такого лидерства может служить подход Ф. Тейлора. Лидер, ориентированный на человека, уделяет внимание человеческому фактору, стремясь повысить производительность труда через установление хороших взаимоотношений в коллективе. Такому лидеру предоставляется возможность участвовать в принятии решений, и он учитывает потребности своих подчиненных.

Таким образом, можно выделить различные виды лидерства, которые отличаются стилем управления, направленностью деятельности и местоположением в иерархии организации. Отмечается, что как формальные, так и неформальные лидеры играют существенную роль в повышении конкурентоспособности организации.

Несомненно, внутренняя структура и организация оказывают значительное воздействие на достижение успеха на мировом уровне в сфере бизнеса. Однако для становления лидером в данной области помимо указанных критериев также требуются оригинальность подходов, инновационность и социальная ответственность.

Согласно исследованиям профессора Гарвардской Бизнес Школы Билла Джорда, «компании обязаны соответствовать следующим признакам:

1. Разнообразие и гибкость топ менеджеров и лидеров компаний должно соответствовать разнообразию клиентов. Чем успешнее компания, тем «разношерстнее» клиентский состав.

2. Лидеры должны эффективно согласовывать и объединять сотрудников с помощью общей миссии и ценностями компании. При этом, необходимо расширять права и возможности сотрудников, чтобы создать вертикальную или проектную систему организаций.

3. Вместо того чтобы управлять компанией группой из 50 лучших лидеров и менеджеров необходимо развивать сотни или тысячи лидеров, которые будут работать и решать проблемы «на местах». Разработка лидеров с культурными особенностями и требует большего внимания эмоционального интеллекта, самосознания» [24].

Институт стратегических изменений Andersen Consulting представил доклад о «Эволюции управленческого бизнеса» с использованием специальной структуры. В ходе исследования был проведен социологический опрос, в который вошли 20 западных теоретиков менеджмента и методологов, а также 100 ведущих бизнес-лидеров и 88 динамично развивающихся компаний из различных стран, включая Европу, Австрию и США.

Участникам опроса предложили оценить различные аспекты лидерства в прошлом, настоящем и будущем. В результате анализа было выявлено 14 критериев. По итогам исследования большинство респондентов высказались в пользу моделей лидерства, основанных на командном подходе, а не на единоличном руководстве. Глобализация, сопровождаемая слияниями и поглощениями компаний, подчеркнула необходимость пересмотра власти и полномочий топ-менеджеров.

Более того, процесс интеграции рынков и отраслей привел к изменению вертикальной структуры крупных корпораций в пользу гибких,



горизонтальных моделей. Это привело к увеличению автономии региональных и функциональных подразделений.

Таким образом, данное исследование подчеркивает важность понимания эволюции лидерства в контексте изменяющихся требований бизнеса и организационных структур. Новые вызовы, порожденные глобализацией и интеграцией рынков, требуют гибкости и адаптивности в управлении и лидерстве. Если кратко, то «всех людей по степени психологической зрелости можно разделить на 4 группы:

- дети;
- подростки;
- юноши;
- взрослые люди» [49].

Переход на следующий уровень развития не происходит автоматически с возрастом, требуется активное участие индивида для преодоления инфантильных проявлений и продвижения вперед.

Анализ особенностей каждого этапа позволяет определить потенциальные риски, связанные с застоем на уровнях незрелости. На первом этапе, который можно назвать «уровнем ребенка», эмоциональность и спонтанность играют ключевую роль. Человек на этом уровне часто колеблется между крайностями и полностью зависит от поддержки взрослых.

Те, кто застревает на уровне ребенка, лишаются возможности самостоятельно достичь поставленных целей. Их действия и стремления всегда контролируются окружающими, достигшими зрелости и независимости. Такие люди постоянно нуждаются в защите и не способны к самостоятельным действиям для достижения целей.

Оставаться на уровне ребенка представляется пугающей перспективой. Хотя таких людей может быть немного, их взаимодействие с окружающими часто сложно. Они отличаются низким уровнем ответственности и недостаточно развитыми интеллектуальными способностями, при этом проявляя эмоциональную нестабильность и склонность винить других в

своих неудачах. Они верят, что достаточно совершить маленький шаг, чтобы мир откликнулся на все их желания [33].

Переход на новый этап развития не происходит автоматически с достижением определенного возраста, что подчеркивает необходимость активной работы над собой для предотвращения застоя на уровне инфантильности. Этот процесс может потребовать значительных усилий и времени.

Психологический подростковый период представляет собой интересный аспект в развитии личности, особенно в современной России. Общественное мнение, социальные нормы и стереотипы играют ключевую роль в жизни подростков.

В отличие от детей, психологические подростки уже обладают способностью к самостоятельным действиям и достижениям, но их результаты могут быть неоднозначными. Однако их поведение всегда подвержено влиянию мнения окружающих и установленных обществом правил. Часто у подростков отсутствует сформированное собственное мнение, и они склонны просто копировать чужие стереотипы.

Психологических подростков легко манипулировать, их основными проблемами являются страх и желание обеспечить собственную безопасность. Они стремятся превзойти других или выделиться в своей среде в качестве лидеров [19].

На этапе юности, который характеризуется интенсивным интеллектуальным развитием и формированием собственных ценностей, молодые люди активно прогрессируют. Для них приоритетнее становится защита собственных убеждений, нежели соответствие общепринятым нормам. Они готовы вступать в интеллектуальные дискуссии и тратить много времени на аргументацию своей позиции.

На этом этапе юноши проявляют активность в развитии своего интеллекта и мышления. Их интересуют глубокие дискуссии, сложные концепции и разработка долгосрочных планов. Они чувствуют себя

увереннее, осознавая, что их жизнь простирается далеко за пределы подросткового периода.

В это время юноша начинает принимать на себя больше ответственности и самостоятельно разрабатывает стратегии взаимодействия с окружающим миром. Однако, несмотря на зрелость и уверенность, могут возникать сложности с преобразованием идей в конкретные действия. Им может быть удобнее изучать теоретический материал, нежели приступать к практическому улучшению своей жизни [43].

В период взросления происходит значительный этап в психологическом развитии личности, который оказывает глубокое влияние на формирование её ключевых характеристик. В этот период человек обретает не только уверенность в себе, но и способность к эффективному управлению своими взаимоотношениями и достижению поставленных целей. Параллельно с этим происходит созревание его мировоззрения, что позволяет ему более гармонично взаимодействовать с окружающим миром и эффективно управлять своими эмоциями в различных жизненных ситуациях.

Личности с выраженными качествами взрослых, обладающими решительностью и способностью к взаимодействию, являются драгоценным активом в обществе. Они проявляют инициативу не только в принятии, но и в отдаче, создавая здоровые и равноправные отношения с окружающими. Такие личности характеризуются зрелым отношением к себе и к миру вокруг, способностью строить глубокие и насыщенные взаимоотношения с другими людьми.

Переход на следующий этап развития, например, в юношество, предполагает окончательное расставание с предыдущими этапами, включая детство и подростковый период. В то же время, возможно временное возвращение к прежним этапам в периоды стресса, однако человек быстро восстанавливает свое эмоциональное равновесие и продолжает свой психологический рост [30].

Разные этапы развития требуют различных подходов к управлению личностью. Работники организации могут подчиняться обычному стилю руководства, как в случае с «детьми» и «подростками», но для эффективного взаимодействия с «юношами» и «взрослыми» требуется лидерский подход. Лидер, обладая навыками мотивации и способностью находить индивидуальные подходы к каждому, может достичь значительных успехов в работе с этими психологическими группами.

Таким образом, подчеркивается необходимость эффективного управления личностью на разных этапах развития современной организации и значимость влияния разных вариаций лидерства на конкурентоспособность организации.

### 1.3 Контекстуальные и внешние факторы, влияющие на взаимосвязь лидерства и конкурентоспособности

Лидерство играет важную роль в мотивации сотрудников, стимулировании инноваций и формировании стратегического направления компаний. Однако успешность лидерства зависит от множества факторов, включая организационную культуру, стратегическое планирование и структуру управления (таблица 2).

Таблица 2 – Факторы, влияющие на взаимосвязь лидерства и конкурентоспособности организации

Фактор	Оказываемое влияние на связь лидерства и конкурентоспособности
Контекстуальные факторы	
Организационная культура	Организационная культура определяет степень поддержки лидерства в компании и способствует формированию конкурентоспособности. Позитивная культура, поддерживающая инновации и инициативы лидеров, может усилить их влияние на развитие компании и повысить её конкурентоспособность.

Продолжение таблицы 2

Структура организации	Структура организации может содействовать или препятствовать реализации лидерских стратегий. Гибкая структура, способствующая оперативной адаптации к изменениям, может усилить влияние лидерства на конкурентоспособность, в то время как жесткая и бюрократическая структура может ограничить возможности лидеров.
Ресурсы компании	Наличие необходимых ресурсов, таких как финансы, технологии и человеческие ресурсы, влияет на способность лидеров воплощать свои стратегии в жизнь. Доступ к ресурсам может усилить связь между лидерством и конкурентоспособностью, тогда как их нехватка может ограничить эту связь.
Внешние факторы	
Экономическая среда	Экономическая среда, включая факторы, такие как инфляция, ставки процента, изменения спроса и предложения на рынке, может оказывать существенное влияние на конкурентоспособность компании и требовать от лидеров принятия соответствующих стратегических решений.
Политическая обстановка	Политические факторы, включая законы, регулирование и геополитические события, могут создавать как возможности, так и угрозы для компании. Лидерам необходимо адаптироваться к изменяющейся политической обстановке и разрабатывать стратегии, способствующие укреплению конкурентоспособности.
Технологические инновации	Быстрый темп технологических изменений может требовать от лидеров постоянного обновления стратегий и инвестиций в новые технологии для поддержания конкурентоспособности компании. Лидеры, которые успешно интегрируют инновации, могут усилить связь между лидерством и конкурентоспособностью.

Взаимосвязь между лидерством и конкурентоспособностью организации представляет собой фундаментальный аспект ее успеха. Конкурентоспособность организации напрямую зависит от человека, который стоит у главы компании. При этом конкурентоспособность организации зависит от нескольких факторов, в которых лидер-руководитель

занимает значительную часть. К ним относятся коммуникации, персонал, внешняя среда, изменения организации (рисунок 3).

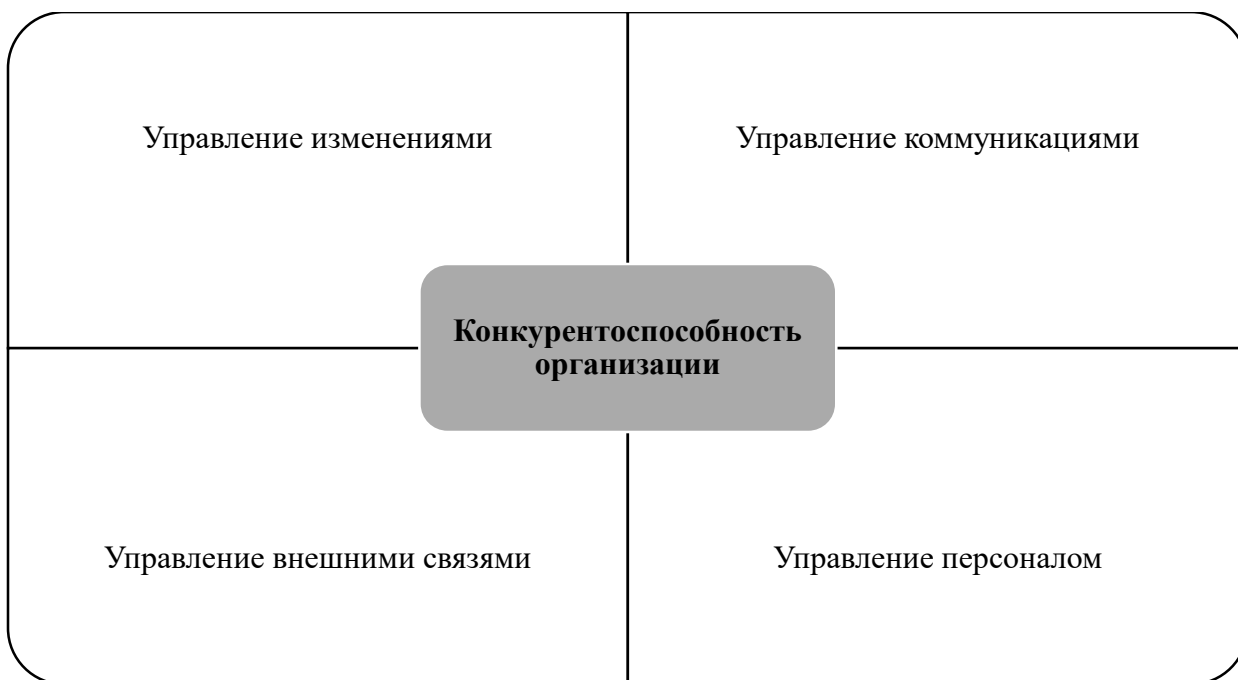


Рисунок 3 – Факторы повышения конкурентоспособности организации

Рассмотрим роль лидерства в управлении коммуникациями.

В ходе взаимодействия, коммуникация играет роль как передача, так и прием информации. Для эффективного выполнения задач и согласования планов с руководством, сотрудники необходимым образом зависят от правдивой информации. Основная задача лидера состоит в определении цикличности коммуникаций, включая как формальные, так и неформальные аспекты, и в обеспечении доверия к коммуникационной системе.

Формальная информация в организации связана с должностными обязанностями, в то время как неформальная направлена на решение групповых и личных проблем. Эффективность обеих форм зависит от умения лидера. Официальная информация часто проходит через неформальные коммуникационные сети, что может привести к искажению задач. Эффективность в этом случае зависит от влияния неформального лидера и его лояльности к официальному руководству.

Частота общения между официальным и неформальным лидером играет важную роль. Неформальные лидеры часто выступают в роли хранителей и трансляторов информации, формируя общественное мнение о задачах руководства. Поэтому важно поддерживать хорошие отношения между различными типами лидерства.

Высокая продуктивность организации напрямую зависит от лидера, готового руководить системами коммуникаций и обеспечивать сотрудников достоверной информацией [21].

Рассмотрим роль лидерства в управлении персоналом.

В основе организации лежат стабильные социальные группы, которые имеют потенциал, как для конструктивной, так и для деструктивной деятельности. Эффективный лидер обладает умением формировать такие группы и регулировать их производительность. Для достижения максимальной эффективности он должен учитывать динамику развития группы и адаптировать свой подход в соответствии с каждой стадией её развития.

Групповая динамика представляет собой последовательное развитие группы, проходящее через четыре фазы: формирование, взрыв недовольства, выработка групповых норм и выполнение задания. Для успешного лидерства необходимо умение удовлетворять потребности группы на каждом этапе её развития.

Кроме того, эффективность лидера зависит от его способности контролировать различных подчиненных и находить индивидуальный подход к каждому из них. Сотрудники могут быть ориентированы на цель, предпочитая участие в процессе определения конечной цели и самостоятельную разработку плана действий, или на задание, предпочитая подробные инструкции с определенными сроками и ресурсами и чувствуя себя комфортно в стабильной обстановке. Для достижения высокой производительности лидер должен создавать комфортные условия работы для своих сотрудников [38].

Далее рассмотрим роль лидерства в управлении внешними связями.

Лидерам часто приходится отстаивать интересы своей организации перед руководителями других компаний. Внешние взаимосвязи организации могут быть разделены на два основных типа: коалиции и партнёрства. Коалиции представляют собой объединение организаций для достижения конкретных целей, в то время как партнёрства базируются на взаимных интересах и предварительно оговоренном плане.

Для эффективного лидерства важно, чтобы руководитель четко оценивал силы своих партнёров и конкурентов, используя весь потенциал для развития своей организации. В коалициях роль лидера заключается в защите общих интересов и взаимодействии с внешними коалициями. Управление партнёрством подразумевает выбор характера отношений с партнёрами, принятие решений, согласование работы и извлечение выгоды.

Сегодня существует широкий спектр технологий для создания и развития партнёрств. Компетентность лидера в выборе подходящей технологии оказывает влияние на деятельность всей организации [31].

Далее рассмотрим роль лидерства в управлении изменениями.

Для продуктивного развития организации требуются изменения в ее структуре и функционировании. Один из наиболее действенных способов осуществления этих изменений заключается в активном участии представителей организации, обладающих авторитетом и полномочиями, а также способных сформировать группу сторонников. В этом процессе ключевую роль играет лидер, обладающий определенными преимуществами.

Во-первых, лидер обладает определенной информацией, которая позволяет ему осуществлять адекватную оценку текущего состояния организации и предвидеть возможные последствия изменений под воздействием внешних факторов. Во-вторых, он обеспечивает участие специалистов с различными точками зрения, что способствует разнообразию идей и повышает эффективность изменений. Наконец, лидер располагает



необходимыми ресурсами для успешной реализации новых идей и концепций в работе организации.

Для достижения оптимальных результатов внедрения изменений лидер может действовать в двух направлениях: убеждение сотрудников в необходимости изменений и решение внутренних проблем, таких как конфликты между подразделениями и недостаточная координация. Более того, успех процесса изменений зависит от способности лидера создать у сотрудников чувство ответственности за их внедрение и реализацию, что непосредственно влияет на эффективность работы организации [21].

Лидерство представляет собой уникальное психосоциальное явление, которое требует не только системных знаний, но и практических навыков. Эта деятельность характеризуется высокой степенью ответственности и вдохновляющим влиянием, при этом постоянно сталкивается с различными вызовами и неопределенностью. Для успешного управления всеми аспектами организации и обеспечения ее процветания крайне важно иметь опытного и компетентного лидера, который способен не только обеспечить ее финансовую стабильность, но и создать условия для долгосрочного роста и развития.

Таким образом, роль лидерства в организации заключается в управлении основными компонентами ее функционирования, включая коммуникации, управление персоналом, взаимодействие с внешней средой и внедрение изменений. Для повышения конкурентоспособности организации лидеру необходимо регулярно проводить анализ текущей ситуации и выбирать наиболее эффективные стратегии управления.

## Выводы по первой главе

1. Современный взгляд на понятие лидерства в менеджменте говорит о том, что лидер выступает в роли не только руководителя, но и вдохновителя,

наставника и координатора. Он способен эффективно управлять командой в условиях быстро меняющейся бизнес-среды, помогая достигать поставленных целей и влиять на конкурентоспособность организации.

2. При уточнении эволюционных характеристик лидерства, мы выявили признаки того, что оно оказывает существенное воздействие на стратегию и мотивацию команды. Лидер способен вдохновить сотрудников, поддерживая их энтузиазм и веру в успех. Обладая ясным видением и стратегическим мышлением, лидер разрабатывает эффективные стратегии для достижения целей организации. Кроме того, лидер с высоким уровнем эмоционального интеллекта способен эффективно управлять отношениями в команде и создавать благоприятную атмосферу для работы.

3. В условиях глобального рынка, понимание влияния различных стилей и подходов к лидерству на успешность организации становится критически важным. Роль лидера в формировании корпоративной культуры, мотивации персонала, принятии стратегических решений и управлении изменениями имеет огромное значение для конкурентного преимущества компании. Поэтому изучение вариаций лидерства и их воздействия на конкурентоспособность является актуальной задачей для руководителей, HR-специалистов и специалистов в области управления и организационной психологии.

4. Лидерство играет важную роль в мотивации сотрудников, стимулировании инноваций и формировании стратегического направления компаний. Однако влияние лидерства на конкурентоспособность организации зависит от ряда контекстуальных (организационная культура, структура организации, ресурсы организации) и внешних факторов (экономическая среда, включая инфляцию, ставки, изменения спроса и предложения на рынке; политические факторы, включая законы, нормативные регуляторы и геополитические события; технологические инновации).

## **ГЛАВА 2. ПРАКТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ВЛИЯНИЯ ЛИДЕРСТВА НА ПОВЫШЕНИЕ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ (НА ПРИМЕРЕ ООО «ЮГО-ВОСТОК»)**

### 2.1 Конкурентный анализ и диагностика особенностей лидерства в ООО «Юго-Восток»

Для изучения практических аспектов влияния лидерства на повышение конкурентоспособности организации нами было введено ограничение в исследовании: в качестве организации выступает общество с ограниченной ответственностью «Юго-Восток» (далее – ООО «Юго-Восток»), директором является – Щипачев Максим Алексеевич.

Деятельность ООО «Юго-Восток» сосредоточена вокруг эффективного и этичного отлова и отстрела диких животных. Организация стремится удовлетворить потребности клиентов, учитывая при этом сохранение окружающей среды. Организация экономической деятельности ООО «Юго-Восток» сосредоточена на объединении профессионализма, передовых технологий и заботы о природе для разрешения конфликтов между человеком и дикой природой.

Согласно анализу учредительной документации (Устава ООО «Юго-Восток»), Миссия организации – сохранение экосистем, обеспечение безопасности людей и уменьшение вредного воздействия диких животных на сельскохозяйственные угодья и населенные пункты.

Как юридическое лицо ООО «Юго-Восток» было зарегистрировано 16 октября 2023 года, ведет деятельность в соответствии с кодом общероссийского классификатора видов экономической деятельности (ОКВЭД): «Охота, отлов и отстрел диких животных, включая предоставление услуг в этих областях». Юридический адрес: 624864, Свердловская область, г. Камышлов, ул. Ирбитская, д. 66.

Пирамида ценностей в деятельности ООО «Юго-Восток» представлена на рисунке 4.

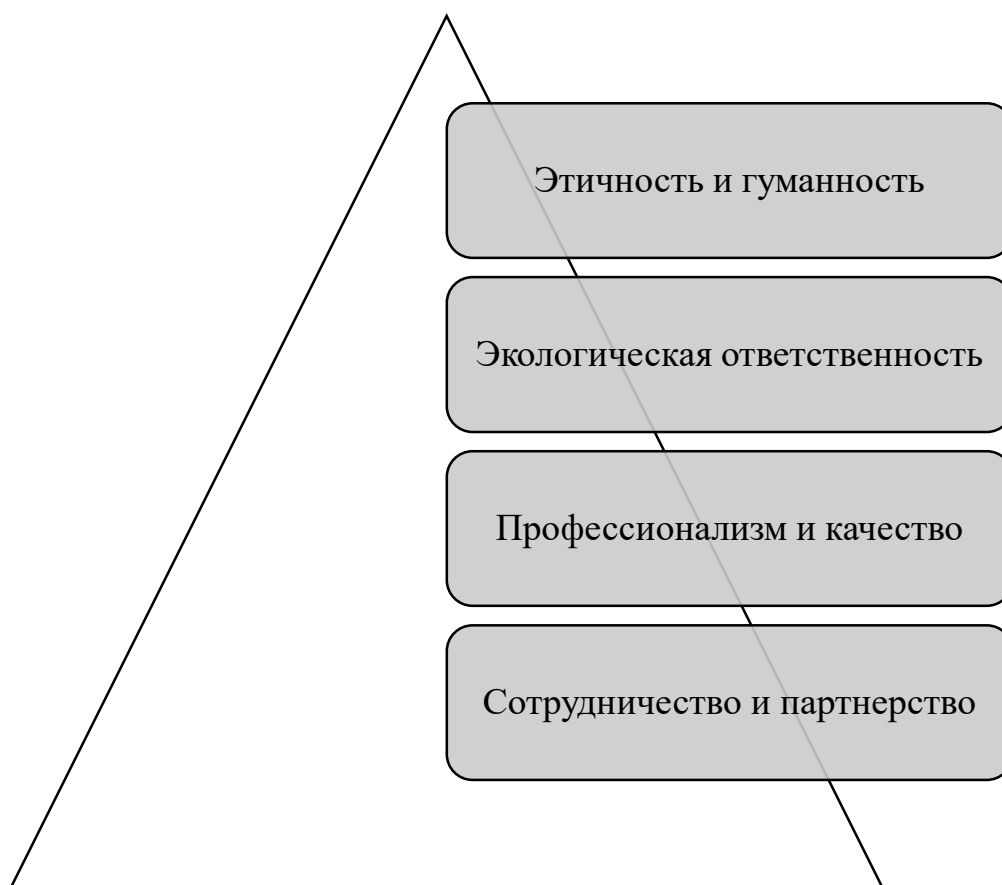


Рисунок 4 – Пирамида ценностей ООО «Юго-Восток»

Как показано на рисунке 4, ООО «Юго-Восток» придерживается высоких стандартов обращения с животными, стремясь уменьшить их страдания в процессе отлова и отстрела.

Экономическая деятельность ООО «Юго-Восток» основана на уважении к окружающей среде и стремлении сохранить биоразнообразие и естественные экосистемы.

Сотрудники ООО «Юго-Восток» обладают высокой квалификацией и применяют передовые методы для обеспечения эффективности и безопасности процесса отлова и отстрела.

Базовой ценностью экономической деятельности ООО «Юго-Восток» выступает продуктивное сотрудничество с заказчиками, государственными органами и заинтересованными сторонами для достижения общих целей.

Анализ учредительной документации позволил нам выделить главную цель экономической деятельности ООО «Юго-Восток»: предоставление эффективных и безопасных услуг по отлову и отстрелу диких животных, учитывая интересы заказчиков и сохранение природы.

Достижение данной цели осуществляется путем решения ряда управленческих задач:

1. Разработка индивидуальных стратегий управления дикими популяциями животных с учетом особенностей местности, вида животных и потребностей заказчиков.

2. Обеспечение безопасности как для сотрудников, так и для окружающих, минимизация рисков и предотвращение конфликтов в процессе отлова и отстрела.

3. Внедрение передовых технологий и методов для улучшения эффективности и точности действий.

4. Обучение и развитие персонала с целью поддержания высокого профессионального уровня и соблюдения этических стандартов.

В таблице 3 представлен анализ ключевых факторов успеха ООО «Юго-Восток».

Таблица 3 – Анализ ключевых факторов успеха ООО «Юго-Восток»

Необходимые условия для успеха	
Что хотят потребители?	Как фирма выживает в условиях конкуренции?
Анализ спроса	Анализ конкуренции
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Наши потребители – физические и юридические лица.</li> <li>➤ Постоянными клиентами являются коммунальные службы города Камышлов.</li> <li>➤ Потребители хотят получить качественные услуги по контролю популяции диких животных для управления биоразнообразием и минимизации конфликтов с населением.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Движущей силой конкуренции является ценообразование и экологическая ответственность.</li> <li>➤ Преимущественного положения в отрасли можно добиться путем снижения цен на оказываемые услуги при сохранении высокого качества услуг.</li> </ul>

### Продолжение таблицы 3

**Ключевые факторы успеха:**

- ✓ Наличие высококвалифицированных специалистов с опытом работы в области отлова и отстрела диких животных.
- ✓ Применение передовых технологий и оборудования для повышения эффективности и безопасности процесса.
- ✓ Способность к адаптации к различным ситуациям и потребностям заказчиков, разработка индивидуальных стратегий решения проблем.
- ✓ Соблюдение всех законодательных норм и правил, регулирующих деятельность в области отлова и отстрела диких животных.
- ✓ Понимание и учет общественного мнения и ожиданий в отношении обращения с дикой природой и животными.

Проводя анализ отрасли «Охота, отлов и отстрел диких животных, включая предоставление услуг в этих областях» в г. Камышлов, можно отметить, что она находится на стадии «зрелости». Это связано с тем, что большинство потенциальных потребителей услуг в рассматриваемой отрасли пользуются данными услугами с достаточной регулярностью.

У ООО «Юго-Восток» есть постоянные клиенты: Управление коммунального имущества МО «Камышловский район» и МКУ «ЦОДА КГО». При этом отмечается, что конкуренция на рынке существует.

По данным конкурентного анализа регионального рынка, конкурентами для ООО «Юго-Восток» являются: ООО «Лесная Усадьба» и ООО «Урал».

По данным Росстата объем выручки от реализации услуг ООО «Юго-Восток» достигает уровня в 354 тыс. руб., при этом прибыль составляет всего 35 тыс. руб.

Данная отрасль существует давно, однако не все существующие организации способны на должном уровне удержаться на рынке, особенно в период трансформации национальной экономики РФ. Несмотря на это, по результатам конкурентного анализа можно заключить, что ООО «Юго-Восток» находится на стадии «зрелости», что подтверждается стабилизацией

продаж при достаточной рентабельности капитала и наличием основательной клиентской базы. На данном жизненном цикле менеджменту ООО «Юго-Восток» требуется постоянное внимание к инновациям и изменениям на рынке для того, чтобы сохранять свою конкурентоспособность в долгосрочной перспективе.

Далее определим ключевые возможности для ООО «Юго-Восток», которые позволят повысить конкурентоспособность на рынке. Для этого была использована методика SWOT-анализа (анализ сильных и слабых сторон, возможностей и угроз).

Применимо к ООО «Юго-Восток» SWOT-анализ в общем виде представлен на рисунке 5.

<p style="text-align: center;"><b>S (Strengths)</b></p> <p><b>Сильные стороны:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Профессиональный опыт и квалификация.</li> <li>✓ Установленные процессы и процедуры.</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>W (Weaknesses)</b></p> <p><b>Слабые стороны:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✗ Недостаточная коммуникация.</li> <li>✗ Ограниченный кадровый резерв.</li> <li>✗ Несогласованность действий и управленческие разногласия.</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>O (Opportunities)</b></p> <p><b>Возможности:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>↘ Партнерство с новыми организациями.</li> <li>↘ Разработка программ менторства.</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>T (Threats)</b></p> <p><b>Угрозы:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>△ Общественное мнение.</li> <li>△ Изменение законодательства.</li> <li>△ Конкуренция на рынке.</li> </ul>

Рисунок 5 – Матрица SWOT-анализа для ООО «Юго-Восток»

Как видно из матрицы SWOT-анализа конкурентные преимущества ООО «Юго-Восток» связаны:

– с наличием в организации команды специалистов, которая обладает обширным опытом и высокой квалификацией в области отлова и отстрела диких животных;

– с тем, что организация имеет четко определенные и оптимизированные процессы работы, что обеспечивает эффективное выполнение задач.

Однако у ООО «Юго-Восток» существуют определенные зоны роста:

– несогласованность действий и управленческие разногласия у части сотрудников, что может быть следствием недостаточного развития лидерских навыков;

– недостаточная коммуникация, которая может быть следствием отсутствия эффективных коммуникационных каналов и стратегий.

ООО «Юго-Восток» является компанией с устойчивым финансовым положением и перспективами на будущее развитие. Проведенный анализ SWOT выявил, что сильные стороны организации преобладают над слабыми аспектами. Выявленные слабые стороны организации были подвергнуты анализу, и были выработаны конкретные пути их устранения или улучшения. Кроме того, разработаны планы дальнейшего развития компании, включая меры по повышению конкурентоспособности путем оптимизации лидерства.

С целью диагностики особенностей лидерства в ООО «Юго-Восток» было проведено анкетирование (Приложение 1) для более глубокого изучения личностных характеристик лидеров рассматриваемой организации.

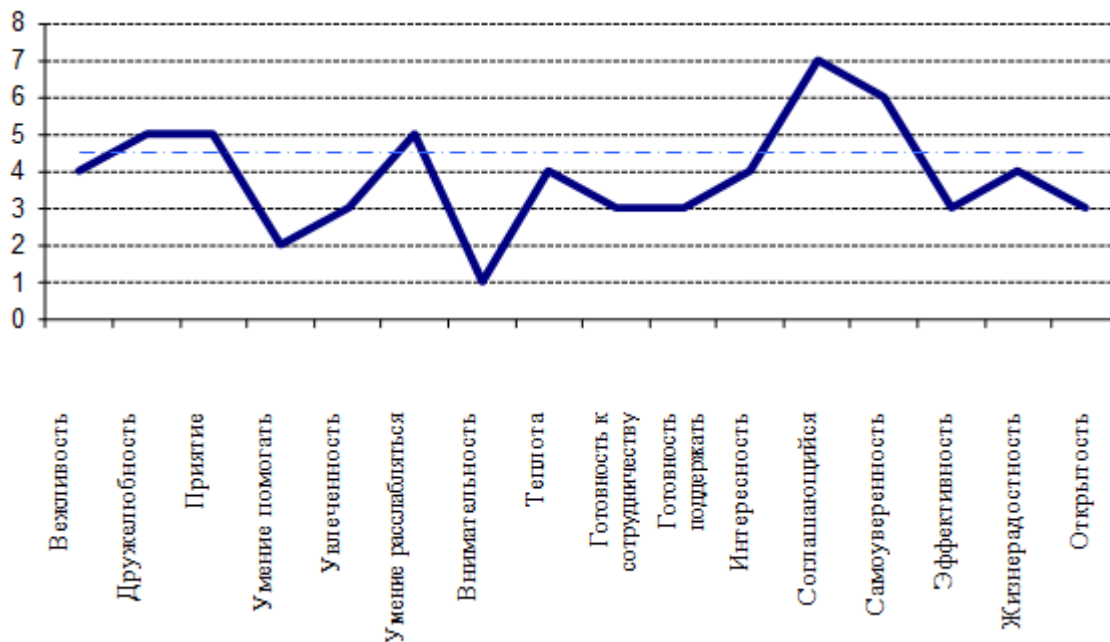
В ходе анкетирования были выявлены конкретные черты характера и поведения, которые описывают особенности лидерства в ООО «Юго-Восток».

После анализа полученных данных анкетирования стало ясно, что лидерство в ООО «Юго-Восток» отличается ориентацией на выполнение поставленных задач и склонностью использовать относительно негативные эпитеты при общении.

Средний балл, набранный лидерами ООО «Юго-Восток» в процессе анкетирования всех сотрудников, составил 3,875 балла, что эквивалентно 48,44 % от максимально возможного результата.



График распределения оценок показывает, что большинство оценок сконцентрировано в нижней части шкалы, что может свидетельствовать о наличии определенных слабостей в личностных качествах, характерных для лидеров ООО «Юго-Восток» (рисунок 6).



лидерства в ООО «Юго-Восток»

В процессе анализа графика на рисунке 6 становится ясно, что лидерство в ООО «Юго-Восток» преимущественно ориентировано на выполнение поставленных задач. Типичный лидер в ООО «Юго-Восток» предпочитает децентрализовать управленческую власть, взаимодействуя с подчиненными и делегируя им полномочия, что способствует обмену мнениями и взаимопониманию. Этот подход также способствует стимулированию инициативы сотрудников и формированию атмосферы энтузиазма к работе.

Лидер ООО «Юго-Восток» обладает высоким интеллектом, культурой, профессиональной подготовкой и нравственными ценностями, что позволяет ему успешно управлять коллективом и создавать благоприятный социально-психологический климат. Его усердие в достижении целей организации и забота о коллективе выражены на высоком уровне.

В дополнение, директору был предоставлен тест для оценки его как лидера или администратора в организационной структуре ООО «Юго-Восток» (Приложение 2), результаты которой явно демонстрируют его выраженную склонность к лидерству (рисунок 7).

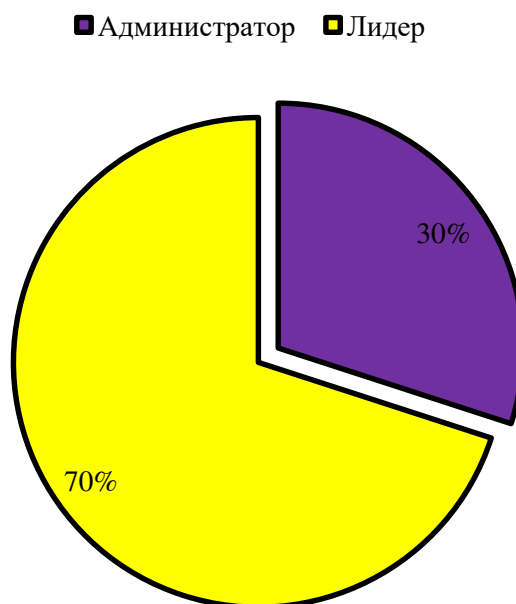


Рисунок 7 – Результаты тестирования директора ООО «Юго-Восток» на предрасположенность к лидерству или администрированию в руководстве

Как видно из рисунка 7, соотношение «администратор – лидер» диспропорционально. Если руководитель предрасположен, более чем на 50 % к лидерству, значит, он игнорирует важность реализации своих административных функций. В такой ситуации может возникнуть риск потери контроля над оперативной деятельностью организации, что, в свою очередь, может привести к ухудшению качества предоставляемых услуг, потере клиентской удовлетворенности и даже к финансовым потерям.

Несмотря на лидерские качества, директор ООО «Юго-Восток» не всегда поддерживает инициативы со стороны сотрудников. Формирование стиля лидерства подвержено влиянию различных факторов, включая иерархию управления и характер деятельности.

Директор ООО «Юго-Восток» предпочитает использовать механизмы влияния, которые обращаются к потребностям высшего уровня и избегает насильственных методов воздействия.

Коллектив ООО «Юго-Восток» также был опрошен с использованием теста с открытыми вопросами для оценки стилевых предпочтений к лидерству (Приложение 3).

В целом, персонал ООО «Юго-Восток» доволен своим руководителем и признает его профессионализм и эффективный стиль лидерства (таблица 4).

Таблица 4 – Результаты тестирования сотрудников ООО «Юго-Восток» на предмет выявления предпочитаемого стиля лидерства

Стиль лидерства	Доминирует	Предпочтителен	Затрудняюсь ответить
Автократический (или авторитарный) – работники всецело подчиняются лидеру организации.	37,6 %	13,3 %	49,1 %
Технократический – поведение лидеров организации подчиняется производственному процессу.	16,6 %	18,7 %	64,7 %
Бюрократический – все подчинено организационному порядку в ущерб делу, вплоть до имитации бурной деятельности.	10,6 %	6,5 %	82,9 %
Демократический – (с гуманистической и инновационной ориентацией) – руководитель обращается к мнению подчиненных, ценит их творческие способности, они – одна команда.	15,5 %	30,7 %	53,8 %

Продолжение таблицы 4

Ситуационный – стиль лидерства определяется конкретной ситуацией с использованием достоинств всех стилей.	19,7 %	30,8 %	49,5 %
---	--------	--------	--------

Анализ особенностей лидерства в ООО «Юго-Восток» подчеркивает его разнообразие и сложность. В общем, этот стиль характеризуется как жесткий в отношении бизнес-аспектов, так и мягкий в общении с персоналом. Руководитель проявляет высокие требования к дисциплине и выполнению задач, при этом проявляя заботу о подчиненных на психологическом и финансовом уровнях.

Такой подход к лидерству в организации способствует формированию психологически благоприятной атмосферы в коллективе, что, в свою очередь, способствует созданию дружественных отношений с клиентами и улучшению общей конкурентоспособности компании.

При анализе стиля лидерства в ООО «Юго-Восток» выявляется смешение демократических и авторитарных черт. Несмотря на акцент на достижение высоких результатов и заботу о коллективе, присутствуют недостатки.

Высокие требования к подчиненным могут отрицательно сказываться на морально-психологическом состоянии коллектива, вызывая повышенную психологическую и стрессовую нагрузку. Важно также учитывать индивидуальные качества и особенности каждого сотрудника, что порой остается недооцененным при данном характере лидерства.

## 2.2 Разработка и экономическая оценка эффектов от внедрения рекомендаций по оптимизации лидерства с целью повышения конкурентоспособности ООО «Юго-Восток»

Наша теоретическая часть исследования показывает, что прогрессивные руководители при управлении организацией стремятся выбирать определенный стиль лидерства в зависимости от конкретной ситуации. Эффективное руководство предполагает способность контролировать обстоятельства, а не подчиняться им. Даже в условиях существующей сложности всегда существует возможность находить решения.

Результаты тестирования персонала и руководства ООО «Юго-Восток» и анализ управленческой информации указывают на необходимость именно оптимизации определенных процессов в сложившемся лидерстве. Эти процессы включают способность к планированию, установлению и достижению целей, компетентность в управлении организацией, принятию ответственных решений, наличие управленческой интуиции, высокий уровень мотивации и другие аспекты.

Анализ деятельности руководства ООО «Юго-Восток» с применением экспертных взглядов известного бизнес-консультанта Ицхака Калдерона Адизеса подтверждает необходимость поддержания баланса четырех ключевых функций управления для успешного лидерства в организации:

- производство результатов;
- администрирование;
- предпринимательство;
- интеграция.

Проведя конкурентный анализ, SWOT-анализ, анкетирование и тестирование по выявлению особенностей лидерства в ООО «Юго-Восток», мы приходим к выводу, что в основу рекомендаций по оптимизации лидерства, с целью повышения конкурентоспособности рассматриваемой

организации, на текущем этапе ее жизненного цикла, должна быть заложена такая стратегия повышения конкурентоспособности, которая поощряла бы развитие лидерства на основе ранее сформировавшихся административных навыков управления.

Хотя хороший лидер способен вдохновлять и мотивировать команду, недостаточное внимание к административным аспектам управления может привести к серьезным проблемам внутри организации. Эффективное управление требует сбалансированного подхода, где руководители успешно сочетают в себе как лидерские, так и административные качества. Т.е. соотношение лидерства и администрирования в менеджменте рассматриваемой организации не должно быть диспропорциональным.

Для оптимизации лидерства в ООО «Юго-Восток» с целью повышения конкурентоспособности, по нашему мнению и на основе теоретического анализа проблемы настоящего исследования, необходимо придерживаться следующих **рекомендаций**:

#### **1. Развитие специализированных навыков и знаний.**

Лидерам необходимо активно развивать глубокие знания и навыки в области охоты, отлова и ухода за дикими животными. Это включает изучение поведения животных, особенностей местной фауны и флоры, а также эффективных методов охоты, отлова и обращения с дикими животными.

*Пример реализации данной рекомендации:* Руководители организации лично участвуют в охотничьих походах (отловах) и вылазах, чтобы лучше понять динамику дикой природы и экосистемы города и обогатить опыт команды.

#### **2. Применение этических и экологических принципов работы.**

Лидерство организации, реализующей свою экономическую деятельность в отрасли охоты, отлова и содержания диких животных должно базироваться на этике и уважении к природе. Руководители при помощи административного ресурса должны поощрять ответственную охоту и отлов, соблюдение законов о содержании животных и охране окружающей среды.

*Пример реализации данной рекомендации:* Организация и административный контроль за прохождением персоналом обучающих программ, где уделяется внимание этике охоты, отлова и содержания животных, а также значимости сохранения биоразнообразия.

### **3. Развитие команды через обучение и мотивацию.**

Лидеры должны инвестировать в обучение и мотивацию своей команды. Это может включать организацию и контроль прохождения персоналом тренингов, мастер-классов и семинаров для профессионального роста и укрепления командного духа.

*Пример реализации данной рекомендации:* Регулярные оперативные встречи сотрудников для обсуждения проведенных мероприятий, новых технологий охоты, отлова и содержания диких животных, обмена опытом и подведения итогов работы.

### **4. Использование технологий для оптимизации процессов.**

Современные технологии могут существенно повысить эффективность и безопасность охотничьих операций и ухода за дикими животными. Руководители должны быть готовы интегрировать новые технологии в свою деятельность и далее в деятельность команды.

*Пример реализации данной рекомендации:* Внедрение GPS-навигации для отслеживания дикой живности в городской экосистеме, что способствует увеличению эффективности охотничьих экспедиций и снижению негативных воздействий на природные ресурсы неконтролируемого развития популяций диких животных в экосистеме города и пригородных территорий (за исключением охотничьих угодий).

### **5. Создание стратегических партнерств и сетей связей.**

Руководители должны активно строить партнерские отношения с другими организациями, специализирующимися в смежных областях деятельности. Это способствует обмену опытом, доступу к ресурсам и расширению бизнес-сети.

*Пример реализации данной рекомендации:* Установление партнерства с местными экологическими организациями для совместных проектов по охране дикой природы, защите экосистемы города, организации экотуров для клиентов и благотворительных мероприятий в местах содержания животных после отлова и вне данных мест.

Эти рекомендации, на наш взгляд, помогут оптимизировать лидерство в ООО «Юго-Восток», учитывая необходимость поддержания пропорционального соотношения к управлению «администратор – лидер» и существующие требования природной экосистемы города Камышлов.

Использование указанных рекомендаций позволит руководству ООО «Юго-Восток» успешно адаптироваться к вызовам современного бизнеса и принимать обоснованные управленческие решения, опираясь на опыт администрирования и передовые практики лидерства.

Проведя анализ потенциальных выгод от улучшения эффективности операций и роста бизнеса можно рассчитать прогнозируемую экономическую эффективность от внедрения предложенных рекомендаций по оптимизации лидерства в ООО «Юго-Восток» и оценить их влияние на повышение конкурентоспособности рассматриваемой организации.

Для каждой из 5 предложенных рекомендации можно оценить потенциальное воздействие на ключевые показатели конкурентоспособности ООО «Юго-Восток».

Для первой рекомендации «Развитие специализированных навыков и знаний» такими показателями могут выступать:

- повышение качества охотничьих вылазок и отлова диких животных;
- улучшение качества услуг для клиентов и повышение уровня их удовлетворенности;
- сокращение ошибок и неудачных операций благодаря большему административному опыту и знаниям руководства.

Для второй рекомендации «Применение этических и экологических принципов» такими показателями могут выступать:



- повышение репутации организации как ответственного игрока на рынке;

- уменьшение штрафов и рисков, связанных с нарушением законодательства охраны природы;

- привлечение новых клиентов, ценящих этические принципы организации.

Для третьей рекомендации «Развитие команды через обучение и мотивацию» такими показателями могут выступать:

- увеличение производительности и эффективности работы команды;

- снижение текучести кадров и затрат на переподготовку новых сотрудников;

- улучшение качества обслуживания клиентов и увеличение их лояльности.

Для четвертой рекомендации «Использование технологий для оптимизации процессов» такими показателями могут выступать:

- сокращение времени и ресурсов, затрачиваемых на охотничьи операции и уход за животными;

- уменьшение издержек на обслуживание оборудования и техники благодаря эффективному использованию новых технологий.

Для пятой рекомендации «Создание стратегических партнерств и сетей связей» такими показателями могут выступать:

- расширение клиентской базы за счет совместных проектов и программ с партнерами;

- доступ к дополнительным ресурсам и возможностям, которые могут снизить затраты на развитие бизнеса.

Для примера расчета прогнозируемой экономической эффективности от внедрения рекомендаций по оптимизации лидерства в ООО «Юго-Восток», рассмотрим потенциальное влияние двух из пяти предложенных нами рекомендаций на ключевые показатели бизнеса.

Предположим, что организация и административный контроль за прохождением персоналом обучающих программ, где уделяется внимание этике охоты, отлова и содержания животных, а также значимости сохранения биоразнообразия (реализации рекомендации № 2) снизят сумму штрафов, связанных с нарушением законодательства охраны природы на 30 % за год.

В настоящее время годовые затраты на оплату штрафов, связанных с нарушением законодательства охраны природы составляют  $\approx 50\ 000$  Р.

После организации и административного контроля за прохождением персоналом обучающих программ, где уделяется внимание этике охоты, отлова и содержания животных, а также значимости сохранения биоразнообразия затраты сократятся до  $\approx 35\ 000$  Р (30 % снижения).

Выгода от внедрения данной рекомендации составит:

– по экономии затрат на оплату штрафов, связанных с нарушением законодательства охраны природы:  $50\ 000$  Р -  $35\ 000$  Р =  $15\ 000$  Р.

Предположим, что внедрение современных технологий (реализация рекомендации № 4) позволит сократить время поиска и отлова диких животных на 20 %.

В настоящее время среднее время проведения охотничьего вылаза сотрудниками ООО «Юго-Восток» составляет 8 часов. После внедрения технологий время может сократиться на 20 % до 6,4 часов ( $8$  часов \* 80 %).

Стоимость одного часа работы сотрудника составляет: 250 Р.

Выгода от внедрения данной рекомендации составит:

– по экономии времени на одном вылазе:  $8$  часов -  $6,4$  часа =  $1,6$  часа;

– по экономии затрат на одном вылазе:  $1,6$  часа \*  $250$  Р/час =  $400$  Р.

При проведении ООО «Юго-Восток»  $\approx 100$  вылазов в год рассчитаем общую прогнозируемую экономическую выгоду от внедрения 2 рекомендаций, которые позволят снизить затраты на оплату штрафов, связанных с нарушением законодательства охраны природы и время на один вылаз:

$$\sum \text{выгода от 1 вылаза} = 400\text{Р} + 15000\text{Р}/100 = 550\text{Р}$$

В таком случае оценка годовой экономической эффективности (ЭЭфг) при затратах на технологии внедрения GPS-навигации (один профессиональный квадрокоптер с навигацией и камерой  $\approx 20\,000$  Р) и затратах на обучение персонала (курс «Безопасные методы и приемы обращения с животными» от Arm-esogroup по групповой скидке на 8 человек  $\approx 18\,000$  Р) составит:

$$\text{ЭЭфг} = 550\text{Р} * 100 - (20000 + 18000) = 17000\text{Р}$$

Таким образом, внедрение предложенных рекомендаций по оптимизации лидерства может привести к существенной экономической выгоде и повышению конкурентоспособности ООО «Юго-Восток».

## Выводы по второй главе

1. Во второй главе нами представлены практические аспекты влияния лидерства на повышение конкурентоспособности организации на примере ООО «Юго-Восток». Согласно анализу учредительной документации (Устава ООО «Юго-Восток»), Миссия организации – сохранение экосистем, обеспечение безопасности людей и уменьшение вредного воздействия диких животных на сельскохозяйственные угодья и населенные пункты.

2. По результатам конкурентного анализа было выявлено, что ООО «Юго-Восток» находится на стадии «зрелости», что подтверждается стабилизацией продаж при достаточной рентабельности капитала и наличием

основательной клиентской базы. На данном жизненном цикле менеджменту ООО «Юго-Восток» требуется постоянное внимание к инновациям и изменениям на рынке для того, чтобы сохранять свою конкурентоспособность в долгосрочной перспективе.

3. ООО «Юго-Восток» является компанией с устойчивым финансовым положением (высокая платежеспособность и рентабельность капитала > 70 %) и перспективами на будущее развитие. Проведенный анализ SWOT выявил, что сильные стороны организации преобладают над слабыми аспектами. Выявленные слабые стороны организации были подвергнуты анализу, и были выработаны конкретные пути их устранения или улучшения. Кроме того, разработаны планы дальнейшего развития компании, включая меры по повышению конкурентоспособности путем оптимизации лидерства.

4. Типичный лидер в ООО «Юго-Восток» предпочитает децентрализовать управленческую власть, взаимодействуя с подчиненными и делегируя им полномочия, что способствует обмену мнениями и взаимопониманию. Этот подход также способствует стимулированию инициативы сотрудников и формированию атмосферы энтузиазма к работе. При этом при проведении тестирования директора ООО «Юго-Восток» с целью оценки его как лидера или администратора выявлена диспропорциональная выраженность склонности к лидерству. При этом показано, что если руководитель предрасположен, более чем на 50 % к лидерству, значит, он игнорирует важность реализации своих административных функций. В такой ситуации может возникнуть риск потери контроля над оперативной деятельностью организации, что, в свою очередь, может привести к ухудшению качества предоставляемых услуг, потере клиентской удовлетворенности и даже к финансовым потерям, т.е. снижению конкурентоспособности организации.

5. Анализ деятельности руководства ООО «Юго-Восток» с применением экспертных взглядов известного бизнес-консультанта Ицхака Калдерона Адизеса подтверждает необходимость поддержания баланса

четырёх ключевых функций управления для успешного лидерства в организации: производство результатов; администрирование; предпринимательство; интеграция. Проведя конкурентный анализ, SWOT-анализ, анкетирование и тестирование по выявлению особенностей лидерства в ООО «Юго-Восток», мы приходим к выводу, что в основу рекомендаций по оптимизации лидерства, с целью повышения конкурентоспособности рассматриваемой организации, на текущем этапе ее жизненного цикла, должна быть заложена такая стратегия повышения конкурентоспособности, которая поощряла бы развитие лидерства на основе ранее сформировавшихся административных навыков управления. Подобной оптимизации лидерства могут содействовать следующие направления деятельности ООО «Юго-Восток»:

- развитие специализированных навыков и знаний;
- применение этических и экологических принципов работы;
- развитие команды через обучение и мотивацию;
- использование технологий для оптимизации процессов;
- создание стратегических партнерств и сетей связей.

6. Прогнозируемая экономическая эффективность от внедрения предложенных рекомендаций может быть выражена потенциальным улучшением ключевых показателей конкурентоспособности ООО «Юго-Восток» и рассчитанной годовой экономической эффективности, что подтверждается влиянием двух из пяти предложенных нами рекомендаций на ключевые показатели бизнеса: получение 30 % экономии затрат на оплату штрафов, связанных с нарушением законодательства охраны природы и суммарной выгоде от проведения 1 вылаза, которая составит 550 Р.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Современный взгляд на понятие лидерства в менеджменте говорит о том, что лидер выступает в роли не только руководителя, но и вдохновителя, наставника и координатора. Он способен эффективно управлять командой в условиях быстро меняющейся бизнес-среды, помогая достигать поставленных целей и влиять на конкурентоспособность организации.

При уточнении эволюционных характеристик лидерства, мы выявили признаки того, что оно оказывает существенное воздействие на стратегию и мотивацию команды. Лидер способен вдохновить сотрудников, поддерживая их энтузиазм и веру в успех. Обладая ясным видением и стратегическим мышлением, лидер разрабатывает эффективные стратегии для достижения целей организации. Кроме того, лидер с высоким уровнем эмоционального интеллекта способен эффективно управлять отношениями в команде и создавать благоприятную атмосферу для работы.

В условиях глобального рынка, понимание влияния различных стилей и подходов к лидерству на успешность организации становится критически важным. Роль лидера в формировании корпоративной культуры, мотивации персонала, принятии стратегических решений и управлении изменениями имеет огромное значение для конкурентного преимущества компании. Поэтому изучение вариаций лидерства и их воздействия на конкурентоспособность является актуальной задачей для руководителей, HR-специалистов и специалистов в области управления и организационной психологии.

Лидерство играет важную роль в мотивации сотрудников, стимулировании инноваций и формировании стратегического направления компаний. Однако влияние лидерства на конкурентоспособность организации зависит от ряда контекстуальных (организационная культура, структура организации, ресурсы организации) и внешних факторов (экономическая среда, включая инфляцию, ставки, изменения спроса и

предложения на рынке; политические факторы, включая законы, нормативные регуляторы и геополитические события; технологические инновации).

Во второй главе настоящего исследования нами освещены практические аспекты влияния лидерства на повышение конкурентоспособности организации на примере общества с ограниченной ответственностью «Юго-Восток». Согласно анализу учредительной документации (Устава ООО «Юго-Восток»), Миссия организации – сохранение экосистем, обеспечение безопасности людей и уменьшение вредного воздействия диких животных на сельскохозяйственные угодья и населенные пункты.

По результатам конкурентного анализа было выявлено, что ООО «Юго-Восток» находится на стадии «зрелости», что подтверждается стабилизацией продаж при достаточной рентабельности капитала и наличием основательной клиентской базы. На данном жизненном цикле менеджменту ООО «Юго-Восток» требуется постоянное внимание к инновациям и изменениям на рынке для того, чтобы сохранять свою конкурентоспособность в долгосрочной перспективе.

ООО «Юго-Восток» является компанией с устойчивым финансовым положением (высокая платежеспособность и рентабельность капитала > 70 %) и перспективами на будущее развитие. Проведенный анализ SWOT выявил, что сильные стороны организации преобладают над слабыми аспектами. Выявленные слабые стороны организации были подвергнуты анализу, и были выработаны конкретные пути их устранения или улучшения. Кроме того, разработаны планы дальнейшего развития компании, включая меры по повышению конкурентоспособности путем оптимизации лидерства.

Типичный лидер в ООО «Юго-Восток» предпочитает децентрализовать управленческую власть, взаимодействуя с подчиненными и делегируя им полномочия, что способствует обмену мнениями и взаимопониманию. Этот подход также способствует стимулированию инициативы сотрудников и

формированию атмосферы энтузиазма к работе. При этом при проведении тестирования директора ООО «Юго-Восток» с целью оценки его как лидера или администратора выявлена диспропорциональная выраженность склонности к лидерству. При этом показано, что если руководитель предрасположен, более чем на 50 % к лидерству, значит, он игнорирует важность реализации своих административных функций. В такой ситуации может возникнуть риск потери контроля над оперативной деятельностью организации, что, в свою очередь, может привести к ухудшению качества предоставляемых услуг, потере клиентской удовлетворенности и даже к финансовым потерям, т.е. снижению конкурентоспособности организации.

Анализ деятельности руководства ООО «Юго-Восток» с применением экспертных взглядов известного бизнес-консультанта Ицхака Калдерона Адизеса подтверждает необходимость поддержания баланса четырех ключевых функций управления для успешного лидерства в организации: производство результатов; администрирование; предпринимательство; интеграция. Проведя конкурентный анализ, SWOT-анализ, анкетирование и тестирование по выявлению особенностей лидерства в ООО «Юго-Восток», мы приходим к выводу, что в основу рекомендаций по оптимизации лидерства, с целью повышения конкурентоспособности рассматриваемой организации, на текущем этапе ее жизненного цикла, должна быть заложена такая стратегия повышения конкурентоспособности, которая поощряла бы развитие лидерства на основе ранее сформировавшихся административных навыков управления. Подобной оптимизации лидерства могут содействовать следующие направления деятельности ООО «Юго-Восток»:

- развитие специализированных навыков и знаний;
- применение этических и экологических принципов работы;
- развитие команды через обучение и мотивацию;
- использование технологий для оптимизации процессов;
- создание стратегических партнерств и сетей связей.



Прогнозируемая экономическая эффективность от внедрения предложенных рекомендаций может быть выражена потенциальным улучшением ключевых показателей конкурентоспособности ООО «Юго-Восток» и рассчитанной годовой экономической эффективности, что подтверждается влиянием двух из пяти предложенных нами рекомендаций на ключевые показатели бизнеса: получение 30 % экономии затрат на оплату штрафов, связанных с нарушением законодательства охраны природы и суммарной выгоде от проведения 1 вылаза, которая составит 550 Р.

Таким образом, можно заключить, что цель исследования, которая заключалась в обосновании роли лидерства в повышении конкурентоспособности организации (на примере ООО «Юго-Восток»), была достигнута, а задачи решены.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Аволио Б. Дж. Многофакторный опросник лидерства : Руководство и набор пробников / Б. Дж. Аволио, Б. М. Басс. – Редвуд-Сити, Калифорния : Майндгарден, 2004. – 315 с.

2. Авдеева И. Л. Необходимость изменений для обеспечения устойчивого развития организации в условиях современных вызовов и турбулентности окружающей среды / И. Л. Авдеева, Н. В. Захаркина, Л. В. Парахина // ЕГИ. – 2022. – № 44 (6). – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/neobhodimost-izmeneniy-dlya-obespecheniya-ustoychivogo-razvitiya-organizatsii-v-usloviyah-sovremennyh-vyzovov-i-turbulentnosti> (Дата обращения: 18.03.2024).

3. Авраменко Е. С. Лидерство: российский контекст / Е. С. Авраменко // Известия Уральского государственного университета. Серия 3: Общественные науки. – 2010. – № 2(77). – С. 50–74.

4. Басс Р. Лидерство и производительность, превосходящие ожидания / Р. Басс. – Нью-Йорк : Свободная пресса, 1985. – 312 с.

5. Басс Б. М. Справочник Басса и Стоджила по теории, исследованиям и управленческим приложениям лидерства: 3-е издание / Б. М. Басс. – Нью-Йорк : Свободная пресса, 1990. – 1182 с.

6. Бендас Т. В. Психология лидерства : учебник и практикум для академического бакалавриата / Т. В. Бендас. – 2-е изд., испр. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2018. – 502 с. – (Бакалавр. Академический курс). – ISBN 978-5-534-09205-9.

7. Беннис У. Горнило лидерства : пер. с англ. / У. Беннис, Р. Томас // Лидерство. – Москва : Альпина Паблишер, 2016. – 224 с. – (Серия «Harvard Business Review 10 лучших статей»). – ISBN 978-5-9614-5583-0.

8. Бернс Д. М. Руководство / Д. М. Бернс // Журнал «Лидерство». – 1978. – №12 (2). – С. 23–46.

9. Влияние лидерства на эффективность организации // Chron : [сайт]. – 2019. – URL: [smallbusiness.chron.com](http://smallbusiness.chron.com) (Дата обращения: 19.03.2024).
10. Гнеденко М. В. Модель лидерских компетенций / М. В. Гнеденко // Современные наукоемкие технологии. – 2012. – № 12. – С. 53–54.
11. Гоулман Д. Эмоциональное лидерство: Искусство управления людьми на основе эмоционального интеллекта / Д. Гоулман, Р. Бояцис, Э. Макки; Пер. с англ. – 3-изд. – Москва : Альпина Бизнес Букс, 2008. – 301 с. – ISBN 978-5-9614-0746-4.
12. Гоффи Р. Я не умею управлять людьми : как стать вдохновляющим лидером / Р. Гоффи, Г. Джонс ; [перевод с английского Е. Смолиной]. – Москва : БОМБОРА™ : Изд-во «Эксмо», 2020. – 253 с.
13. Данилова Н. И. Влияние личностных характеристик лидера на социально-психологический климат организации / Н. И. Данилова // Социология и право. – 2011. – № 4. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/vliyanie-lichnostnyh-harakteristik-lidera-na-sotsialno-psihologicheskiiy-klimat-organizatsii> (Дата обращения: 20.03.2024).
14. Действенное лидерство : перевод с английского / ред. В. Григорьева. – Москва : Альпина Бизнес Букс, 2008. – 185 с. – ISBN 978-5-9614-0615-3.
15. Друкер П. Ф. Практика менеджмента / П. Ф. Друкер ; пер. с англ. И. Веригина. – Москва : Манн, Иванов и Фербер, 2015. – 406 с.
16. Дятлов А. Н. Общий менеджмент: концепции и комментарии : учебник для вузов / А. Н. Дятлов, М. В. Плотников, И. А. Мутовин. – Москва : Альпина Бизнес Букс, 2007. – 398 с. – ISBN 5-9614042-7-7.
17. Завалишина А. В. Конкурентоспособность как ключевой фактор финансовой устойчивости организации / А. В. Завалишина // Отходы и ресурсы. – 2023. – Т. 10. – №2. – URL: <https://resources.today/PDF/08FAOR223.pdf> (Дата обращения: 19.03.2024).
18. Залиева М. Влияние корпоративной культуры на стратегию и деятельность предприятия / М. Залиева // Ученые записки Санкт-

Петербургского университета технологий управления и экономики. – 2011. – №1 (31). – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/vliyanie-korporativnoy-kultury-na-strategiyu-i-deyatelnost-predpriyatiya> (Дата обращения: 20.03.2024).

19. Иванова И. В. Самопознание и саморазвитие : учебник / И. В. Иванова ; под ред. М. И. Рожкова. – Москва : Директ-Медиа, 2023. – 316 с.

20. Карлайл Т. О героях, почитании героев и героическом в истории / Т. Карайл, под ред. Д Фрейзера. – Лондон : Chapman and Hall, 1841. – 359 с.

21. Кузнецов Ю. В. Теория организации : учебник и практикум для вузов / Ю. В. Кузнецов, Е. В. Мелякова. – 3-е изд., перераб. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2020. – 351 с. – ISBN 978-5-534-02949-9.

22. Коттер Д. Лидерство Мацуситы: Уроки выдающегося предпринимателя XX века / Д. Коттер ; перевод И. Минервина. – 5-е изд. . – Москва : Альпина Паблишер, 2016. – 254 с. – ISBN 978-5-9614-5175-7.

23. Лайкерт Р. Новый тип менеджмента / Р. Лайкерт. – Нью-Йорк : МакГроу-Хилл, 1961. – 279 с.

24. Лидеры пятого уровня: триумф скромности и жесткой решительности // Harvard Business Review : [сайт]. – 2024. – URL: <http://hbrrussia.ru/liderstvo/psikhologiya-liderstva/a10271/> (Дата обращения: 02.04.2024).

25. Лидерство и управление командой: учебное пособие / сост. В. Н. Фадеева; Томский политехнический университет. – Томск: изд-во Томского политехнического университета, 2014. – 188 с.

26. Максимова О. А. Лидерство: классификация и особенности лидерских стилей / О. А. Максимова // Научный вестник МГСУ. Серия: Психология. Философия. Социология. – 2017. – №1. С. 153–160.

27. Менеджмент : учебник для вузов / Ю. В. Кузнецов [и др.] ; под редакцией Ю. В. Кузнецова. – Москва : Издательство Юрайт, 2023. – 448 с. – ISBN 978-5-534-03372-4.

28. Нортоуз П. Г. Лидерство: теория и практика / П. Г. Нортоуз. – Публикации СКГЭ, 2021. – 600 с.
29. Организация и управление коммерческой деятельностью : учебник / Л. П. Дашков, О. В. Памбухчианц. – Москва : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К<sup>о</sup>», 2012. – 688 с. – ISBN 978-5-394-01145-0.
30. Петров В. Как отдавать и принимать: ключевые навыки взрослого человека / В. Петров // Психология взаимоотношений. – 2020. – № 1. – С. 23–35.
31. Петров А. Н. Менеджмент в 2 ч. Часть 1. : учебник для вузов / А. Н. Петров ; ответственный редактор А. Н. Петров. – 2-е изд., испр. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2020. – 349 с. – ISBN 978-5-534-02082-3.
32. Психологические тесты для профессионалов / составитель Н. Ф. Гребень. – Минск : Современная школа, 2007. – 496 с.
33. Психология развития : учебник / ред. Т. Д. Марцинковская. – Москва : Академия, 2001. – 352 с. – ISBN 5-7695-0642-3.
34. Психология лидерства : хрестоматия / составитель К. В. Сельченко ; общ. ред. А.Е. Тарас. – Минск : Харвест, 2004. – 363 с. – ISBN 985-13-1528-1.
35. Развитие потенциала сотрудников : проф. компетенции, лидерство, коммуникации / С. Иванова, Д. Болдогоев, Э. Борчанинова [и др.] ; [издано при содействии СИТИЛИНК]. – Москва : Альпина Бизнес Букс, 2008. – 278 с. – ISBN 978-5-9614-0757-0.
36. Светуньков С. Г. Прогнозирование экономической конъюнктуры в маркетинговых исследованиях / С. Г. Светуньков. – Санкт-Петербург : [б.и.], 1997. – 264 с.
37. Сергеева В. Б. Лидерство в менеджменте / В. Б. Сергеева, А. А. Токарева // Вестник НГИЭИ. – 2012. – № 9. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/liderstvo-v-menedzhmente> (Дата обращения: 19.03.2024).

38. Социальная психология организации : учеб. пособие / редактор А. Н. Сухов. – Москва : МПСИ; Воронеж : Модэк, 2010. – 631 с. – ISBN 978-5-9770-0460-2.
39. Стаут Л. У. Обучение и обучающаяся организация / Л. У. Стаут // Управление персоналом. Настольная книга менеджера. – 2007. – Модуль 14. – С. 436–466.
40. Сурат И. Л. Обеспечение конкурентоспособности в процессе управления предприятием / И. Л. Сурат // Вестник экспериментального образования. – 2018. – №1 (14). – С. 19–32.
41. Стоджил Р. М. Личностные факторы, связанные с лидерством: обзор литературы / Р. М. Стоджил // The Journal of psychology. – 1948. – №25(1). – С. 35–71.
42. Фидлер Ф. Э. Теория эффективности лидерства / Ф. Э. Фидлер. – Нью-Йорк: МакГроу-Хилл, 1967. – 310 с.
43. Фомин А. И. Психологическое развитие личности в период юности / А. И. Фомин. – Москва : Просвещение, 2010. – 312 с.
44. Херси П. Теория жизненного цикла лидерства / П. Херси, К. Х. Бланшар // Журнал обучения и развития. – 1969. – № 23 (5). – С. 26–34.
45. Херси П. Управление организационным поведением: использование человеческих ресурсов / П. Херси, К. Х. Бланшар. – Нью-Йорк : Прентис Холл, 1969. – 147 с. – ISBN 0135486696.
46. Шеклтон В. Психология лидерства в бизнесе / В. Шеклтон; Пер. с англ. С. Комарова. – Санкт-Петербург: Питер, 2003. – 221 с. – ISBN 5-314-00177-2.
47. Шкурко О. В. Харизматическое лидерство и возможность его развития у современных руководителей / О. В. Шкурко // Вестник ОмГУ. Серия: Экономика. – 2013. – № 3. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/harizmaticheskoe-liderstvo-i-vozmozhnost-ego-razvitiya-u-sovremennyh-rukovoditeley> (Дата обращения: 19.03.2024).

48. Юсим М. Формула лидерства : [девять подлинных историй о триумфах, неудачах и уроках, которые они преподносят : пер. с англ.] / М. Юсим. – Минск : Попурри, 2006. – 399 с.

49. Юрковская Ольга : Исследование психологических возрастов // ПРАКТИКИ ЛИЧНОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ «Действуй чётко – живи в кайф!» : [сайт]. – 2024. – URL: <https://stressa.net/about> (Дата обращения: 02.04.2024).

50. Юкл А. Г. Лидерство в организациях / А. Г. Юкл. – Лондон : Pearson, 2012 – 524 с.

## ПРИЛОЖЕНИЕ 1 Анкета о личностных качествах лидера компании

Уважаемый респондент, подумайте, пожалуйста, обо всех сотрудниках, с которыми Вам когда-либо приходилось работать в данной организации, и опишите одного из них, - того, кого Вы считаете лидером компании, оценивая его по 8-бальной шкале по каждой из следующих пар эпитетов.

Вежливый	<input type="checkbox"/> 8 <input type="checkbox"/> 7 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 1	Невежливый
Дружелюбный	<input type="checkbox"/> 8 <input type="checkbox"/> 7 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 1	Недружелюбный
Отвергающий	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 7 <input type="checkbox"/> 8	Принимающий
Помогающий	<input type="checkbox"/> 8 <input type="checkbox"/> 7 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 1	Мешающий
Безразличный	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 7 <input type="checkbox"/> 8	Увлеченный
Напряженный	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 7 <input type="checkbox"/> 8	Расслабленный
Готовый к сотрудничеству	<input type="checkbox"/> 8 <input type="checkbox"/> 7 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 1	Неготовый к сотрудничеству
Готовый поддержать	<input type="checkbox"/> 8 <input type="checkbox"/> 7 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 1	Отказывающийся поддержать
Скучный	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 7 <input type="checkbox"/> 8	Интересный
Придирчивый	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 7 <input type="checkbox"/> 8	Соглашающийся
Самоуверенный	<input type="checkbox"/> 8 <input type="checkbox"/> 7 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 1	Нерешительный
Эффективный	<input type="checkbox"/> 8 <input type="checkbox"/> 7 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 1	Неэффективный
Угрюмый	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 7 <input type="checkbox"/> 8	Жизнерадостный



## ПРИЛОЖЕНИЕ 2 Тест «Способности к лидерству / администрированию руководителя»

1. Члены любого коллектива должны сами выбирать себе руководителя.
2. Когда необходимо, я умею заставить людей "крутиться".
3. Люди доверяют мне свои личные тайны.
4. Все люди хотят власти, и я не исключение.
5. Я всегда вступаю за подчинённых, если к ним относятся несправедливо.
6. Я согласен с поговоркой: "если лошадь везёт плохо, её нужно бить".
7. Люди часто обращаются ко мне как к арбитру в своих спорах.
8. В интересах подчинённых, чтобы руководитель был непреклонен и даже безжалостен, и я стремлюсь быть таковым.
9. Я умею ладить с подчинёнными, даже если они мне не нравятся.
10. Главное для успеха руководителя - любыми путями заставить подчинённых выполнять работу, и мне это удаётся.
11. Я стремлюсь действовать в интересах коллектива в целом.
12. Я отдаю распоряжения всем подчинённым в одинаковой форме.
13. В интересах дела я могу использовать предложения подчинённых, даже если они противоречат моей позиции.
14. Я считаю, что хорош тот руководитель, которого подчинённые боятся.
15. Я помогаю подчинённым проявлять свои способности наилучшим способом.
16. Я против привлечения подчинённых к выработке решений, даже если они касаются непосредственно их, ибо это тормозит работу.
17. Мне удаётся привлекать на свою сторону тех людей, которые мне непосредственно не подчиняются.
18. Я всегда могу под угрозой неприятностей заставить людей

подчиняться мне.

19. Я всегда выступаю ходатаем перед руководством от имени коллектива.

20. Я считаю, что основой успеха руководителя является единоначалие, и я его обеспечиваю.

\* Баллы по нечётным позициям характеризуют склонности к лидерству, по чётным - к администрированию.

Если по каждой позиции Вы набрали менее 50 баллов, у Вас отсутствуют способности к руководству.

Степень развития администраторских или лидерских способностей определяется путём соотнесения суммы баллов, набранных по соответствующей позиции, к общей сумме баллов и умножения на 100 %.

**ПРИЛОЖЕНИЕ 3** Тест «Отношение коллектива к стилевым предпочтениям  
лидерства у своего руководителя»

1. Всегда ли вы можете обратиться к своему начальнику с личной просьбой или с предложением, касающегося организации трудового процесса?

---

2. Как ваш руководитель воспринимает критику, советы со стороны?

---

3. Когда вы приходите на рабочее место, у вас не возникает желания незаметно пройти мимо кабинета директора, чтобы не попасться ему на глаза?

---

4. Насколько вы доверяете своему руководителю?

---

5. Что вы можете сказать о профессиональных и личных характеристиках вашего начальника?

---

6. Довольны ли вы стилем руководства, которого придерживается ваш руководитель?

---

7. Насколько соответствует внешний вид (имидж) руководителя занимаемой должности?

---

8. Чувствуете ли вы что руководитель ценит вас как работника?

---

9. Как вы можете охарактеризовать манеру поведения руководителя с сотрудниками?

---

10. Является ли ваш руководитель уравновешенным человеком? Умеет ли контролировать эмоции?

---