



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:  
87,42 % авторского текста

Выполнил: студент  
гр. ЗФ-509-114-5-1  
Мацура Сергей Викторович

Работа рекомендована к защите  
«14» 08 2024 г.  
И.о. зав. кафедрой ЭУ и П  
Корнеев Д.Н.

Научный руководитель:  
к.п.н., доцент  
Корнеев Дмитрий Николаевич

Челябинск  
2024

## СОДЕРЖАНИЕ

<b>ВВЕДЕНИЕ</b> .....	3
<b>ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ПРОБЛЕМЫ ВЛИЯНИЯ ЛИДЕРСТВА НА ПОВЫШЕНИЕ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ</b> .....	6
1.1 Сущность и содержание понятий «лидерство» и «конкурентоспособность организации» в теории менеджмента.....	6
1.2 Типологии лидерства и факторы, влияющие на эффективность лидерства в организации.....	12
1.3 Психологические аспекты лидерства и их связь с конкурентоспособностью .....	20
Выводы по первой главе.....	26
<b>ГЛАВА 2. ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА ПО РАЗРАБОТКЕ РЕКОМЕНДАЦИЙ ДЛЯ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ ЛИДЕРСКОГО ПОТЕНЦИАЛА С ЦЕЛЬЮ ПОВЫШЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ЧЕЛЯБИНСКОГО ФИЛИАЛА ООО «ДУБЛЬГИС»</b> .....	28
2.1 Анализ конкурентоспособности и диагностика уровня развития лидерских компетенций в Челябинском филиале ООО «ДубльГИС».....	28
2.2 Разработка и оценка экономического эффекта от внедрения рекомендаций по совершенствованию лидерского потенциала сотрудников ЧФ ООО «ДубльГИС» с целью повышения конкурентоспособности.....	35
Выводы по второй главе.....	42
<b>ЗАКЛЮЧЕНИЕ</b> .....	44
<b>СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ</b> .....	47

## ВВЕДЕНИЕ

**Актуальность исследования.** В настоящее время более 80 % действующих организаций, которые ведут свою финансово-экономическую деятельность на территории РФ, сталкиваются с чрезвычайно динамичными и непредсказуемыми изменениями в экономической, технологической и социокультурной сферах [2]. Важно отметить, что эффективное лидерство играет ключевую роль в способности организации адаптироваться к этим изменениям и обеспечивать свою конкурентоспособность.

Нарастающая конкуренция на рынке требует постоянного совершенствования стратегий, процессов и продуктов. Лидерство играет решающую роль в создании и реализации инновационных и конкурентных преимуществ, способствуя укреплению позиций организации на рынке.

Современные организации признают, что лидерство оказывает непосредственное влияние на мотивацию, эффективность и удовлетворенность сотрудников. Компетентные лидеры могут мобилизовать и развивать таланты внутри организации, что является критическим фактором успеха в условиях конкуренции за таланты. При этом более двух третей организаций периодически сталкиваются с необходимостью проходить через периоды изменений, будь то внедрение новых технологий, реструктуризация бизнес-процессов или кризисные ситуации.

Теоретики в области управления организациями (И. Анософф, У. Беннис, Т. Бернс, Дж. М. Сталкер, А. Этциони и др.) акцентируют внимание на значимости лидерства в управлении человеческим капиталом, адаптации к изменениям и стимулировании инноваций.

**Противоречие** возникает в связи с тем, что, несмотря на признание лидерства как одного из ключевых факторов успеха и конкурентоспособности организации, на практике многие современные организации сталкиваются с трудностями в определении и развитии лидерских качеств у своих сотрудников.

Исследование влияния лидерства на конкурентоспособность организации представляет собой мало исследованную тему с научной точки зрения. Однако оно обладает большим потенциалом для понимания механизмов успешного управления.

Выявленное противоречие и недостаточная изученность обусловили **проблему исследования**, заключающуюся в выявлении наиболее эффективных лидерских практик и разработку рекомендаций для совершенствования лидерского потенциала в организации, что в конечном итоге будет способствовать увеличению конкурентоспособности в условиях динамичной бизнес-среды.

**Объектом исследования** выступает процесс повышения конкурентоспособности организации.

**Предметом исследования** являются особенности проявления лидерства и его влияние на повышение конкурентоспособности организации.

**Цель исследования:** раскрыть сущность и особенности проявления лидерства в организации и его влияние на повышение конкурентоспособности.

**Задачи исследования:**

1. Определить сущность и содержание понятий «лидерство» и «конкурентоспособность организации».
2. Дать характеристику существующим типологиям лидерства и выявить факторы, влияющие на эффективность лидерства в организации.
3. Рассмотреть психологические аспекты лидерства и их связь с конкурентоспособностью.
4. Провести анализ конкурентоспособности и диагностику уровня развития лидерских компетенций в Челябинском филиале ООО «ДубльГИС».
5. Разработать и оценить экономический эффект от внедрения рекомендаций для совершенствования лидерского потенциала с целью повышения конкурентоспособности Челябинского филиала ООО «ДубльГИС».



**Теоретико-методологической основой исследования** выступили научные труды специалистов в области менеджмента по повышению конкурентоспособности организации (П.Ф. Друкер, Г. Ватсон, Ю.П. Адлер, Дж. Джуран, Е.А. Горбашко, Р. Каплан, Ю.Б. Рубин, Дж. Харрингтон и др.), а также работы, раскрывающие содержание и типологию феномена «лидерства» (Б.М. Басс, Б. Аволио, И. Ансофф, В.Г. Афанасьев, А. Файоль, А.Г. Асмолов, Г. Эмерсон, М. Юсим и др.).

**Методы исследования** представлены теоретическим анализом научной и методической литературы, понятийно-терминологическим анализом, конкурентным анализом, SWOT-анализом, опросом, тестированием, расчетом прогнозируемой экономической эффективности.

**Практическая значимость исследования** состоит во внедрении разработанных рекомендаций по совершенствованию лидерского потенциала в практику работы Челябинского филиала ООО «ДубльГИС» и возможности их полного или частичного внедрения в деятельность организаций различных отраслей экономики.

**База исследования:** исследование проводилось в течение 2023–2024 гг. на базе Челябинского филиала общества с ограниченной ответственностью «ДубльГИС». Адрес: Челябинская область, г. Челябинск, ул. Кирова, д. 159.

**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, 2 из которых на английском языке). Работа изложена на 52 страницах. Текст иллюстрирован 9 рисунками и 3 таблицами.

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

## 1.1 Сущность и содержание понятий «лидерство» и «конкурентоспособность организации» в теории менеджмента

Быстрое изменение бизнес-среды и усиление конкуренции требуют более глубокого понимания роли лидерства в формировании и реализации стратегий, направленных на увеличение конкурентоспособности организации.

Увеличение потребности в эффективных лидерских подходах и моделях управления подчеркивает важность обеспечения конкурентоспособности и устойчивости организации в долгосрочной перспективе. Также понимание психологических и социальных аспектов лидерства является ключевым для развития бизнеса и управления персоналом, влияя на формирование корпоративной культуры, мотивацию сотрудников и уровень их производительности.

Необходимость разработки новых стратегий и методов управления, адаптированных к изменяющимся условиям рынка и технологическим инновациям, становится важным аспектом обеспечения конкурентоспособности и устойчивости организации в долгосрочной перспективе.

В теории менеджмента выделяют несколько исторических подходов к определению понятия лидерства (рисунок 1).



Рисунок 1 – Исторические подходы к понятию лидерства

Понятийно-терминологический анализ исторических подходов к определению сущности понятия «лидерство» демонстрирует, как его восприятие и значимость менялись в зависимости от социокультурного контекста и развития общества.

В современном менеджменте концепция лидерства приобретает фундаментальное значение, влияя на организационное управление. Лидерство уже не просто свойство формальной власти и авторитета; скорее это искусство вдохновлять, мотивировать и направлять коллектив к общим целям. Результаты исследований зарубежных ученых, таких как Бернард Басс [50], Брюс Аволио [49], Майкл Юсим [47], подтверждают важность этих аспектов в современном понимании сущности лидерства.

Первая характеристика сущности лидерства – способность вдохновлять. Лидер способен передать своему коллективу энтузиазм и веру в успешное достижение поставленных целей. Этот аспект был подробно изучен в исследовании О.В. Шкурко (2013), где она подчеркнула важность харизмы и мотивационной способности лидера [45].

Вторая важная характеристика – наличие видения и стратегического мышления. Лидер обладает ясным видением будущего и способен разрабатывать стратегии для достижения поставленных целей. Работа В.Б. Сергеевой и А.А. Токаревой (2012) глубоко анализируют этот аспект, демонстрируя его значимость для успешного лидерства [35].

Третья характеристика сущности лидерства – высокий уровень эмоционального интеллекта. Современный лидер умеет эффективно управлять отношениями в коллективе, разрешать конфликты и создавать благоприятную атмосферу. Исследование А.С. Сазоновой (2021) подробно освещает роль эмоционального интеллекта в лидерстве [33].

Четвертая характеристика – адаптивность и гибкость. Лидер должен быть способен быстро реагировать на изменения внешних условий и требования рынка. Исследования коллектива авторов под руководством



профессора Государственного университета управления А.Д. Межевова (2022) предоставляют ценные исследовательские данные об этом аспекте лидерства [26].

Последняя важная характеристика сущности лидерства – стремление к развитию команды. Лидер уделяет особое внимание развитию своих сотрудников, помогая им раскрыть свой потенциал и достичь наилучших результатов. Работа Т.С. Минаевой (2015) демонстрирует, как лидерство, направленное на развитие команды, способствует росту эффективности и успеху организации [27].

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 «конкурентоспособность организации» требуют понятийно-терминологического уточнения в рамках нашего исследования.

Понятийно-терминологический анализ понятия «конкурентоспособность организации» предполагает детальное исследование основных аспектов этого речевого конструкта в контексте теории управления и экономики в целом.

Конкурентоспособность в общем плане определяется сегодня, как способность организации эффективно конкурировать на рынке товаров или услуг, привлекая и удовлетворяя потребности клиентов. Это включает не только цену, но и качество продукции, инновации и обслуживание.

Организация рассматривается как юридическое или физическое лицо, занимающееся предпринимательской деятельностью на рынке товаров или услуг. Это может быть компания, предприятие, фирма или другая институциональная структура.

Сегодня существует огромное количество авторских трактовок понятия «конкурентоспособность организации». Рассмотрим некоторые из них (таблица 1).

Таблица 1 – Ретроспективный анализ подходов к содержанию понятия «конкурентоспособность организации»

Автор	Год	Предлагаемое содержание понятия
Майкл Портер	1980	Конкурентоспособность организации – это способность организации создавать уникальное положение на рынке и удерживать его, используя разнообразные стратегии конкурентного преимущества.
Сергей Светульников	1997	Конкурентоспособность – это свойство объекта, имеющего определенную долю соответствующего рынка, которое характеризует степень соответствия технико-функциональных, экономических, организационных и других характеристик объекта требованиям потребителей, определяет долю рынка, принадлежащую данному объекту, и препятствует перераспределению этого рынка в пользу других объектов [34].
Кевин Келли	1999	Автор книги «Новые правила для новой экономики: 10 радикальных стратегий для взаимосвязанного мира» определяет конкурентоспособность организации как «способность организации быстро и гибко реагировать на изменения внешней среды, а также эффективно использовать свои ресурсы для достижения стратегических целей».
Чан Ким и Рене Моборн	2005	В первом издании книги «Стратегия голубого океана» авторы рассматривают конкурентоспособность организации как способность организации создавать, внедрять и улучшать такие продукты и услуги, которые успешно конкурируют на мировом рынке [20].
Зоя Васильева	2006	Конкурентоспособность предприятий (для потребителей) – способность удовлетворять потребности (решать проблемы) потребителей на основе производства товаров и услуг, превосходящих конкурентов по требуемому набору параметров.

## Продолжение таблицы 1

Игорь Сурат	2018	Автор предлагает видеть конкурентоспособность организации как «комплексный показатель, включающий в себя качество продукции или услуг, уровень инноваций, эффективность производственных процессов и маркетинговые стратегии» [38].
Алена Завалишина	2023	Конкурентоспособность организации оценивается как «ее способность успешно выступать на рынке, привлекать и удерживать клиентов, обеспечивать устойчивость к изменяющимся условиям и преодолевать конкурентные препятствия» [16].

Интегрируя воедино представленные выше подходы, ключевые элементы конкурентоспособности организации включают характеристики продукции или услуг (качество, уникальность, цена, инновации), маркетинговые стратегии, эффективность производственных процессов, гибкость и управленческие компетенции.

Оценка уровня конкурентоспособности организации производится с использованием различных критериев, таких как рыночная доля, прибыльность, удовлетворенность клиентов, инновационная активность и репутация бренда.

Современные стратегии повышения конкурентоспособности включают инвестиции в исследования и разработки, оптимизацию производственных процессов, разработку новых продуктов или услуг, а также маркетинговые кампании и стратегии ценообразования. При этом вопросу влияния лидерства на повышение конкурентоспособности организации отводится недостаточно внимания специалистов.

В современном менеджменте концепция конкурентоспособности организации является важным аспектом ее деятельности на рынке. Она охватывает широкий спектр факторов, таких как качество продукции, инновации, стратегии маркетинга, производственные процессы и управленческие навыки. При этом, исходя из своей сущности, лидерство играет определенную роль в повышении конкурентоспособности

организации. При уточнении сущностных характеристик понятия лидера, мы выявили признаки того, что он оказывает существенное воздействие на разработку стратегии и мотивацию команды. Он 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.

Таким образом, на основании понятийно-терминологического анализа установлено, что лидерство имеет прямую взаимосвязь и может в определенной степени способствовать повышению конкурентоспособности организации путем мотивации персонала, разработки эффективных стратегий и создания благоприятной рабочей среды.

## 1.2 Типологии лидерства и факторы, влияющие на эффективность лидерства в организации

Современная бизнес-среда характеризуется быстрыми изменениями и требует от руководителей способности адаптироваться и управлять в разнообразных условиях. Многообразие типов лидерства отражает разнообразие подходов к управлению, каждый из которых имеет свои особенности и сильные стороны. Понимание этих различий помогает руководителям совершенствовать свои управленческие навыки и достигать более высоких результатов в управлении организацией.

Исследование факторов, воздействующих на эффективность лидерства, является важной составляющей в понимании того, какие стратегии и методы управления способствуют успешной деятельности организации. Это позволяет руководителям оптимизировать свою работу, разрабатывать и

внедрять инновационные подходы к управлению, направленные на повышение эффективности производственных процессов и улучшение удовлетворенности персонала, что в свою очередь способствует общему успеху компании.

Различные типологии лидерства предоставляют уникальные подходы к анализу и описанию различных аспектов управленческой деятельности. Некоторые из наиболее известных типологий лидерства представлены на рисунке 2.



Рисунок 2 – Типологии лидерства в менеджменте

Представленные на рисунке 2 типологии предоставляют фреймворк для понимания различных аспектов лидерства и его воздействия на организацию. Далее рассмотрим более подробно содержание существующих стилей лидерства (на рисунке 2 выделены курсивом).

**Инструментальное лидерство** представляет собой стиль управления, при котором основное внимание уделяется достижению конкретных целей и результатов. В этом подходе лидер рассматривается как инструмент для достижения заданных целей, а его воздействие на организацию оценивается преимущественно через эффективность выполнения поставленных задач.

Пример инструментального лидерства можно увидеть в сфере бизнеса. Допустим, руководитель компании устанавливает цель увеличить объем продаж на 20 % за квартал. Он разрабатывает конкретные шаги, план действий и выделяет ресурсы, необходимые для достижения этой цели. В общении с сотрудниками он акцентирует внимание на обеспечении выполнения поставленных задач, использует мотивационные методы и механизмы контроля для обеспечения результативности. В данном случае лидер выступает как инструмент для достижения конкретных бизнес-целей и стимулирует подчиненных к эффективному выполнению поставленных задач.

**Эмоциональное лидерство**, в свою очередь, это стиль управления, который акцентирует внимание на эмоциональном взаимодействии с подчиненными и создании психологического комфорта в коллективе. Лидер, использующий этот подход, стремится создать позитивную атмосферу и проявлять эмпатию, понимание и заботу к сотрудникам.

Пример эмоционального лидерства можно увидеть в руководителе, который в сложных ситуациях проявляет понимание и поддержку своих сотрудников. Например, в случае неудачного проекта в компании, эмоциональный лидер выслушает опыт каждого сотрудника, поможет восстановить душевное равновесие в коллективе, поддержит и мотивирует их на извлечение уроков из ошибок и разработку новых стратегий. Таким



образом, он создаст атмосферу взаимопонимания и доверия, способствующую более эффективной работе и достижению общих целей.

Впервые инструментальный и эмоциональный стили лидерства были описаны в 1967 году американским психологом Фредом Фидлером в так называемой «ситуационной модели Фидлера» (Fiedler contingency model).

**Автократическое** (авторитарное) лидерство является одним из стилей управления, где власть и контроль сосредоточены в руках лидера, который принимает решения самостоятельно, минуя участие подчиненных. Этот стиль характеризуется централизацией власти и ограничением свободы для подчиненных.

Пример автократического лидерства можно видеть в ситуации, где руководитель принимает все решения без участия своих подчиненных и диктует свои указания без обсуждения. Например, в компании, где директор контролирует все аспекты бизнеса и ожидает безусловного выполнения своих решений, подчиненные лишены возможности влиять на принимаемые решения или высказывать свои идеи.

**Либеральное** (попустительское) лидерство, напротив, характеризуется доверием к подчиненным и предоставлением им свободы действий и принятия решений. В данном подходе руководитель не вмешивается в детали процесса и дает своим сотрудникам возможность выражать свои идеи и экспериментировать.

Наглядным примером либерального (попустительского) лидерства может быть ситуация, когда руководитель компании предоставляет своим сотрудникам полную свободу действий и самостоятельности в реализации проекта. Например, в творческой сфере, такой как маркетинг или дизайн, руководитель может предложить своей команде разработать новую рекламную кампанию или дизайн продукта, не вмешиваясь в детали процесса. Подчиненные имеют возможность выражать свои идеи, экспериментировать и принимать решения самостоятельно, без строгого контроля сверху. В данном случае лидер остается на заднем плане, доверяя

своим сотрудникам и признавая их профессиональные компетенции и способности.

**Демократическое** (коллегиальное) лидерство предполагает участие всех членов команды в процессе принятия решений. Руководитель активно приглашает подчиненных высказывать свои мнения и предложения, что способствует более широкому участию и повышению мотивации в коллективе.

Наглядным примером демократического лидерства может быть ситуация, когда руководитель проводит совещание с членами своей команды для обсуждения стратегических планов развития компании. На этом совещании все члены команды имеют равные права высказывать свое мнение, предлагать идеи и вносить предложения по поводу дальнейших шагов. Руководитель не только выслушивает мнения всех участников, но и учитывает их при принятии решения. Таким образом, решение принимается коллективно, а каждый член команды чувствует себя важным и вовлеченным в процесс принятия решений, что способствует повышению мотивации и эффективности работы.

Автократический, либеральный и демократический стили лидерства (руководства) впервые были предложены Куртом Левиным в 1939 году в рамках обсуждения результатов совместного с Р. Липпитом и Р. Уайтом эксперимента «по изучению влияния стилей лидерства на поведение в группе» [21].

**Ситуационное** лидерство представляет собой метод управления, который обладает способностью лидера к адаптации к разнообразным сценариям и потребностям своей группы или организации. В отличие от других стилей управления, которые могут быть основаны на жестких правилах или стратегиях, ситуационный лидер анализирует текущую обстановку и выбирает наиболее подходящий метод для достижения целей.

Пример ситуационного лидерства может быть продемонстрирован в следующем сценарии: предположим, что в офисе требуется внедрить новую

информационную систему. Если лидер замечает, что у его сотрудников высокий уровень компетенции в данной области, и они способны решать задачу самостоятельно, он может предоставить им большую автономию и свободу в принятии решений. Однако, если компетенция низкая или сотрудники испытывают неуверенность, лидер может принять на себя большую ответственность, предоставляя руководство и поддержку. Таким образом, лидер выбирает подход, который наилучшим образом соответствует текущей ситуации и потребностям группы.

Первыми из известных авторов, которые описали ситуационное лидерство были Кеннет Бланшард и Пол Херси. В своей «Теории жизненного цикла лидерства» (1969 г.) исследователи утверждали, что «эффективный стиль руководства зависит от уровня развития сотрудников и характера конкретной задачи» [42]. На сегодняшний день именно ситуационный (или адаптивный) стиль лидерства считается наиболее эффективным в управлении организацией.

**Трансформационное** лидерство ориентировано на вдохновение и мотивацию команды для достижения общих целей и позитивных изменений. Лидер, действуя как источник вдохновения, стремится повысить мотивацию, энтузиазм и эффективность команды через эмоциональное воздействие, развитие внутренней мотивации и стимулирование креативности и инноваций.

Примером трансформационного лидерства может служить Стив Джобс, основатель компании Apple. Он демонстрировал способность вдохновлять сотрудников и поддерживать их приверженность общим целям компании. Джобс выдвигал яркие идеи, ставил перед командой высокие цели и поощрял креативное мышление и инновации. Его харизматичный стиль лидерства и уверенность в успехе помогли компании стать одной из ведущих в мире в области технологий.

**Трансакционное** лидерство, наоборот, основывается на обмене ресурсами и вознаграждении за выполнение задач. В этом подходе лидеры

устанавливают четкие правила и ожидают их выполнения от подчиненных. Один из авторов, выделяющих транзакционное лидерство, – Макс Вебер, который описывал бюрократический стиль управления, схожий с концепцией транзакционного лидерства.

Примером транзакционного лидерства может послужить руководитель производственной линии на фабрике. Он устанавливает жесткие правила и стандарты работы, предлагает бонусы или премии за выполнение производственных показателей и наказывает сотрудников за нарушения или недостаточную производительность. Этот стиль лидерства эффективен в ситуациях, требующих строгого контроля и управления процессами, как в производственных предприятиях или административных организациях.

Основоположником трансформационно-транзакционной концепции лидерства считается Джеймс Макгрегор Бернс. Однако в ее современном виде она представлена в работах Бернарда Басса, который развил идеи Дж. М. Бернса описав психологические механизмы, которые лежат в основе данных стилей лидерства.

Таким образом, стиль лидерства играет важную роль в формировании эффективности руководства. Разнообразные стили лидерства, такие как трансформационное, транзакционное, автократическое, демократическое и др. могут оказывать определенный эффект в различных сценариях и для разнообразных типов организаций. При этом эффективность лидерства в организации зависит от множества факторов, которые могут различаться в зависимости от контекста и специфики ситуации.

Характеристики личности лидера так же, как и стиль лидерства, имеют значительное значение. Личностные качества лидера, такие как харизма, эмпатия, энергичность, уверенность и коммуникабельность, играют важную роль в его способности влиять на подчиненных [12].

Навыки управления также важны для успешного лидерства. Лидер должен обладать управленческими навыками, такими как принятие решений,

делегирование, командование, мотивация, разрешение конфликтов и развитие сотрудников [25].

Упоминание о существенном воздействии на эффективность лидерства контекста организации, включая ее структуру, культуру, ценности, цели и стратегии можно найти в работе М. Залиевой [17].

В работе Ю.В. Терентьевой (2008) показано, что эффективная коммуникация играет ключевую роль в достижении понимания целей, мотивации сотрудников и решении проблем в организации [39].

Как отмечается в работе Ж.М. Шаухановой (2023) важными для успешного лидерства являются «[...] гибкость и способность адаптироваться к изменяющимся условиям и требованиям организации [...] умение лидера понимать и управлять своими собственными эмоциями, а также эмоциями других людей, имеет значительное значение для развития доверия, мотивации и управления конфликтами» [43].

Успешное лидерство, обычно, основывается на умении лидера сочетать все выше обозначенные факторы и адаптировать свой стиль и подход в соответствии с конкретными требованиями и контекстом организации.

Таким образом, основные факторы, влияющие на эффективность лидерства, включают в себя стиль лидерства, личностные качества лидера, его управленческие навыки, контекст организации, качество коммуникации, адаптацию к переменам и эмоциональный интеллект. Каждый из этих факторов играет значимую роль в определении успеха лидера в организации. Кроме того, нами были рассмотрены различные типологии лидерства. Каждый из выделенных нами стилей имеет свои уникальные характеристики и применим в различных контекстах и типах организаций. Для достижения успеха необходимо применять сбалансированный подход, учитывающий многообразие аспектов личности лидера, его умения и особенности организации. Важными качествами успешного лидера считаются адаптивность, эмоциональная интеллигентность и эффективное управление командой.

### 1.3 Психологические аспекты лидерства и их связь с конкурентоспособностью

Реалии современной экономики требуют от руководителей не только профессионального управления ресурсами и разработки стратегий, но и умения эффективного взаимодействия с персоналом, их мотивации к достижению общих целей, стимулирования развития командной работы и формирования корпоративной культуры.

Проведение исследования психологических аспектов лидерства способствует углубленному пониманию, какие индивидуальные черты и профессиональные навыки делают лидеров успешными, а также определению способов их развития и практического применения в сфере управления с целью повышения конкурентоспособности современной организации.

Взаимосвязь между лидерством и конкурентоспособностью организации представляет собой фундаментальный аспект ее успеха. Эффективное лидерство оказывает прямое влияние на конкурентоспособность компании в нескольких аспектах (рисунок 3).



Психологические аспекты эффективного лидерства: целеполагание и вдохновение, развитие персонала, коммуникация и сотрудничество, инновации

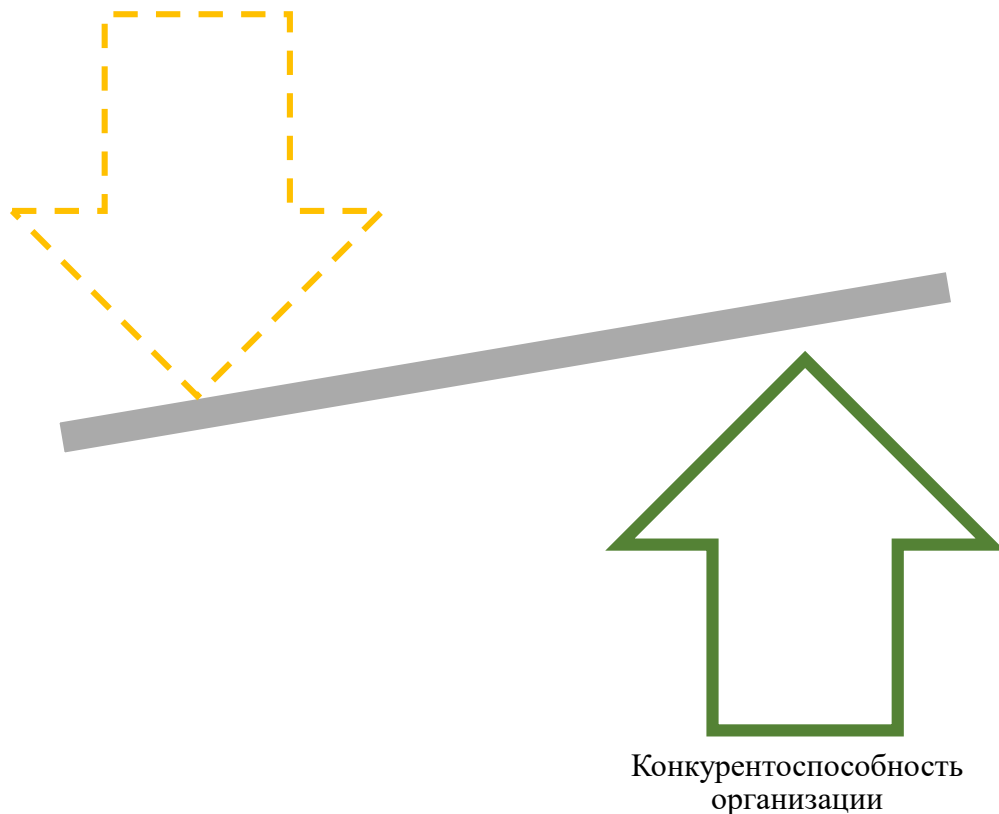


Рисунок 3 – Взаимосвязь конкурентоспособности организации и психологических аспектов эффективного лидерства

Первый аспект заключается в целеполагании и вдохновении. Лидеры, которые ясно формулируют стратегические цели и способны вдохновить своих подчиненных, создают стимулирующую атмосферу в организации. Это стимулирует повышение производительности и эффективности работы сотрудников, что, в свою очередь, способствует увеличению конкурентоспособности компании.

Питер Друкер, известный авторитет в области менеджмента, выразил свое понимание лидерства «как процесса, способного повысить видение и производительность индивида, а также расширить его личностные границы» [14].

Результаты недавнего исследования одной из крупнейших IT-компаний IBM (International Business Machines), в котором участвовали более полутора

тысячи руководителей более чем из 50 стран мира, подтвердили, что способность вдохновлять – ключевая черта лидерства.

Лидеры обладают уникальными навыками коммуникации, проявляя глубокий интерес к улучшению качества обслуживания клиентов. Они не только выражают свое стремление к улучшению, но и воплощают его на практике, вдохновляя своих подчиненных на достижение высоких результатов и сотрудничество с клиентами.

Хороший лидер становится воплощением видения и миссии компании, используя их как основу для взаимодействия, как с сотрудниками, так и с клиентами. Эффективная передача этой миссии укрепляет связи между руководством, персоналом и клиентами, что способствует укреплению целостности компании.

Важно, чтобы лидер активно включал в себя мнения и идеи сотрудников при формировании видения, миссии и целей компании. Вдохновляющий лидер демонстрирует целостность, вовлеченность и чувствительность к потребностям сотрудников, что способствует их лояльности и преданности работе, исходящей за рамки обычных рабочих обязанностей.

Второй аспект связан с развитием талантов и кадровым потенциалом. Лидерство включает в себя не только управление процессами, но и инвестирование в обучение, и развитие персонала. Это способствует появлению квалифицированных специалистов и лидеров внутри компании, что усиливает ее конкурентоспособность на рынке труда.

В 2007 году Л.У. Стаут представил анализ исследования Питера Клайна и Бернарда Сандерса, основанного на практике различных компаний, ориентированных на обучение своего персонала. Авторы выделили шестнадцать принципов, которые должны руководить деятельностью высшего руководства этих компаний. Рассмотрим основное содержание данных принципов.

Первый принцип подчеркивает необходимость развития самостоятельного мышления у сотрудников на всех уровнях организации, с целью преодоления «выученной беспомощности», которая часто возникает в результате формального образования.

Второй принцип подчеркивает, что ошибки должны рассматриваться как ступени к непрерывному обучению и основа для дальнейшего развития компании, так как многие великие открытия были сделаны в результате ошибок.

Третий принцип утверждает, что организация должна быть готова изменить все свои системы и структуры, так как люди, так и структуры нуждаются в гибкости для адаптации.

Четвертый принцип подчеркивает, что обучение – это эмоциональный процесс, и корпоративная культура должна его поддерживать, чтобы повысить мораль и преданность сотрудников.

Пятый принцип отмечает важность самого процесса обучения, а не только его результатов, так как он способствует появлению инноваций.

Шестой принцип призывает поощрять всех, кто стремится к обучению, вне зависимости от их результатов, так как у всех разный потенциал.

Седьмой принцип подчеркивает значение непрерывного обмена знаниями между сотрудниками.

Восьмой принцип утверждает, что сотрудников нужно поощрять и обучать их структурировать свое обучение самостоятельно.

Девятый принцип подчеркивает важность самооценки достижений сотрудников для их лучшего управления собственным обучением.

Десятый принцип говорит о необходимости признания важности полного использования интеллекта в организации.

Остальные 6 принципов, в целом, продолжают идею о необходимости развития методов обучения и развития персонала, акцентируя внимание на индивидуальных подходах и значении эмоционального аспекта в обучении [37].

Третий аспект связан с коммуникацией и сотрудничеством. Лидеры с отличными коммуникативными навыками способны создавать благоприятную атмосферу в команде, что способствует сотрудничеству и обмену идеями. Это позволяет компании более быстро адаптироваться к изменениям на рынке и улучшать свою конкурентоспособность.

В современном мире эффективное управление организацией требует от руководителей разнообразных навыков и качеств, одним из ключевых из которых является коммуникативная компетентность. Этот навык играет важную роль в обеспечении успешного взаимодействия с командой, стимулировании ее к достижению целей и создании поддерживающей рабочей атмосферы.

Ш.А. Соатова (2023) подчеркивает, что «коммуникативная компетентность лидера включает в себя не только способность передавать информацию, но и умение внимательно слушать и понимать свою команду, а также умение налаживать доверительные отношения с сотрудниками. Она также включает в себя умение использовать как вербальные, так и невербальные средства коммуникации, успешно вести переговоры, адаптироваться к различным стилям общения и решать конфликты» [36].

Культура коммуникации руководителя охватывает разнообразные аспекты, включая развитие навыков речи (ясность, четкость, аргументация), управление жестами и движениями, а также выражение и управление эмоциями во время общения. Она также включает в себя способность регулировать свое психоэмоциональное состояние и настройку на общение.

Важной частью коммуникативной компетентности является наличие определенных умений, таких как способность предвидеть коммуникативные ситуации, планирование процесса общения и управление коммуникативными процессами, что в целом способствует более эффективному взаимодействию между руководителем и его командой [36].

Четвертый аспект заключается в стимулировании инноваций и адаптивности. Лидеры, поддерживающие творчество и инновации,

способствуют разработке новых продуктов и услуг, что улучшает бизнес-процессы и повышает конкурентоспособность компании на рынке.

В реалиях существующей сегодня корпоративной среды и экономике в целом, инновации и творчество (или креативность) становятся все более значимыми из-за нескольких факторов. Скорость развития технологий и процесс глобализации увеличивают конкуренцию в различных отраслях, что заставляет компании искать способы сохранения своего конкурентного преимущества. В этой связи инновации становятся ключевым фактором для опережения конкурентов и удержания лидерства на рынке.

Современные потребители стали более требовательными и ожидают появления новых товаров и услуг, отвечающих их потребностям и предпочтениям. Для удовлетворения этих ожиданий и поддержания актуальности предлагаемых услуг и товаров, лидеры организации должны постоянно внедрять инновации.

Креативность, творчество и инновации способствуют увеличению производства и повышению эффективности, что в свою очередь помогает снизить издержки и увеличить прибыльность. Внедрение новых креативных товаров и процессов позволяет улучшить результативность и эффективность бизнеса.

Важным аспектом инноваций является возможность открытия новых рыночных сегментов и источников дохода. Новые услуги, товары и стратегии могут привлечь неиспользуемые рынки и создать дополнительные источники прибыли для организации.

Отсутствие инноваций может привести к устареванию компании и потере рыночной позиции. Для успешной реализации инноваций необходимо хорошее лидерство и создание стимулирующей среды на рабочем месте. Примеры компаний, таких как Google, IDEO, Apple, Amazon и Pixar, показывают, что фокусировка на творчестве и инновациях может привести к значительному успеху. Руководителям важно уделять внимание данным

психологическим аспектам эффективного лидерства, поскольку это может способствовать долгосрочному успеху и росту организации.

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, эффективное лидерство играет ключевую роль в формировании и поддержании конкурентоспособности организации, обеспечивая ее успешное функционирование и развитие в современной бизнес-среде.

#### Выводы по первой главе

1. Лидерство представляет собой сущностную составляющую взаимодействия и совместной работы группы индивидов с целью достижения общих целей. Оно включает в себя множество навыков и качеств, таких как способность вдохновлять и мотивировать других, стратегическое мышление, эффективное управление ресурсами, развитие коммуникационных навыков и способность к обучению и развитию коллег. Лидерство превосходит простое влияние и подразумевает способность создавать атмосферу взаимного уважения, доверия и понимания, что способствует более эффективному взаимодействию в группе.



2. Конкурентоспособность организации представляет собой ее способность успешно соперничать на рынке и эффективно выступать в конкурентной среде. Этот показатель включает в себя способность удовлетворять потребности клиентов, достигать высоких показателей эффективности и рентабельности, а также гибко адаптироваться к изменяющимся внешним условиям. Конкурентоспособная организация стремится к непрерывному улучшению своих процессов и продуктов, а также к созданию уникальных конкурентных преимуществ, позволяющих ей выделиться на рынке и успешно соперничать с другими участниками.

3. К основным факторам, влияющим на эффективность лидерства, следует отнести: стиль лидерства, личностные качества лидера, его управленческие навыки, контекст организации, качество коммуникации, адаптацию к переменам и эмоциональный интеллект. Каждый из этих факторов играет значимую роль в определении успеха лидера в организации. Для достижения успеха необходимо применять сбалансированный подход, учитывающий многообразие аспектов личности лидера, его умения и особенности организации. Психологическими качествами успешного лидера считаются адаптивность, эмоциональная интеллигентность и эффективное управление командой.

## **ГЛАВА 2. ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА ПО РАЗРАБОТКЕ РЕКОМЕНДАЦИЙ ДЛЯ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ ЛИДЕРСКОГО ПОТЕНЦИАЛА С ЦЕЛЬЮ ПОВЫШЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ЧЕЛЯБИНСКОГО ФИЛИАЛА ООО «ДубльГИС»**

2.1 Анализ конкурентоспособности и диагностика уровня развития лидерских компетенций в Челябинском филиале ООО «ДубльГИС»

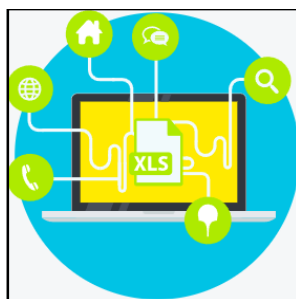
Базой практической работы по разработке рекомендаций для совершенствования лидерского потенциала с целью повышения конкурентоспособности выступил Филиал общества с ограниченной ответственностью «ДубльГИС» в г. Челябинск (далее – ЧФ ООО «ДубльГИС» / Организация).

Как юридическое лицо ЧФ ООО «ДубльГИС» было зарегистрировано 9 июля 2004 года, ведет деятельность в соответствии с кодом общероссийского классификатора видов экономической деятельности (ОКВЭД): «Геодезическая и картографическая деятельность».

ЧФ ООО «ДубльГИС» – региональное подразделение динамично развивающейся коммерческой организации, которое предоставляет уникальные справочные и картографические данные об организациях Челябинска и области, выборку объектов города по различным критериям, АРІ, векторные карты, печатную продукцию. Также ЧФ ООО «ДубльГИС» работает по индивидуальным проектам (сбор любого типа данных, аналитические исследования). Адрес расположения: г. Челябинск, ул. Кирова, д. 159 (БЦ Челябинск-СИТИ).

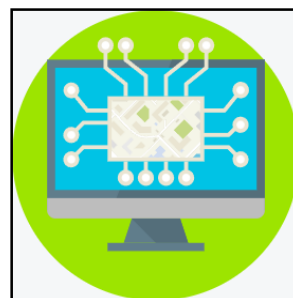
Анализ конкурентоспособности организации требует системного подхода и структурирования информации для эффективного изучения ее позиции на рынке и возможных стратегических шагов. Ниже приведена

более подробная информация по реализуемым ЧФ ООО «ДубльГИС» на региональном рынке товаров и услугам (рисунок 4).



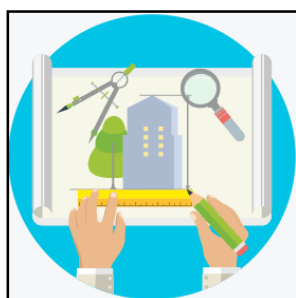
**Выборки** – это актуальная и достоверная база данных о различных объектах города с широким набором фильтров по атрибутивной информации, которые позволяют формировать базу данных под потребности клиента.

**Приложение 2ГИС** – это точные данные об объектах города, включая новостройки, с детализацией до заборов и внутриквартальных проездов (включая размещение рекламы).



**Векторные карты** – набор векторных данных, полученных в результате векторизации объектов космического снимка.

**Печатная продукция** – точные карты городов присутствия, сформированные с учетом потребностей клиента.



**Индивидуальные проекты** по: созданию карты заданной территории по техническим требованиям клиента; сбору любого типа данных – опросы и услуги call-центра; участию в разработке геоплатформ и другого картографического ПО; аналитическим маркетинговым исследованиям.

Рисунок 4 – Продукты, реализуемые ЧФ ООО «ДубльГИС»

Основным продуктом, реализуемым ЧФ ООО «ДубльГИС» на региональном рынке, который приносит доход данной организации, является коммерческая реклама в API приложения 2ГИС.

На рисунке 5 представлен конкурентный анализ для ЧФ ООО «ДубльГИС». В связи с тем, что основным продуктом рассматриваемой организации является API приложение, то в качестве основного критерия для анализа конкурентов мы отобрали среднемесячное количество посещений приложения (сумма всех визитов с настольных компьютеров и мобильных устройств за месяц) за период с декабря 2023 по февраль 2024 года (3 месяца).

Источником данных стала платформа для веб-анализа SimilarWeb.

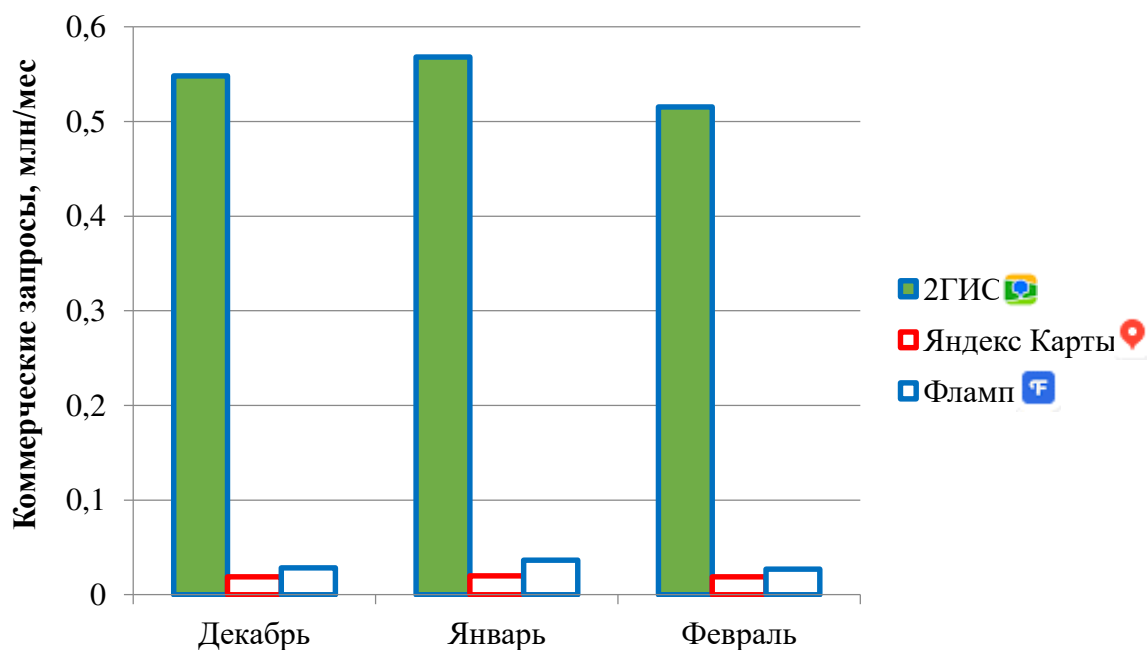


Рисунок 5 – Анализ рынка основных конкурентов ЧФ ООО «ДубльГИС» за период с декабря 2023 г. по февраль 2024 г.

По данным конкурентного анализа, главным конкурентом ЧФ ООО «ДубльГИС» на региональном рынке стал сервис «chelyabinsk.flamp.ru» от ООО «ФЛАМП» г. Москва – среднее количество коммерческих запросов за рассматриваемый период составило 28,2 тыс.

Вторым конкурентом ЧФ ООО «ДубльГИС» стало обособленное подразделение ООО «ЯНДЕКС» г. Челябинска – среднее количество коммерческих запросов за рассматриваемый период составило 18,8 тыс.

Таким образом, на региональном рынке в рейтинге трафика коммерческих запросов, по сравнению со всеми остальными организациями в основной категории «Справочные материалы. Карты», ЧФ ООО «ДубльГИС» занимает уверенную лидирующую позицию (среднее количество коммерческих запросов за рассматриваемый период составило 545 тыс.).

Далее определим ключевые возможности для ЧФ ООО «ДубльГИС», которые позволят повысить конкурентоспособность на рынке. Для этого была использована методика SWOT-анализа (анализ сильных и слабых сторон, возможностей и угроз) (рисунок 6).

<p><b>Сильные стороны:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Брендовая репутация (организация имеет устойчивый и узнаваемый бренд).</li> <li>✓ Обширная база данных.</li> <li>✓ Эксклюзивные контракты.</li> </ul>	<p><b>Слабые стороны:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✗ Зависимость от поставщиков данных.</li> <li>✗ Отсутствие творчества и достаточной вовлеченности сотрудников (нет расширенного соц. пакета, отмечается текучесть кадров, узконаправленное обучение на месте).</li> </ul>
<p><b>Возможности:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>↘ Партнерство с новыми организациями.</li> <li>↘ Рост спроса на геоинформационные услуги.</li> </ul>	<p><b>Угрозы:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>△ Технологические риски.</li> <li>△ Низкая степень доверия персонала к руководству, страх перед руководством.</li> </ul>

Рисунок 6 – Матрица SWOT-анализа для ЧФ ООО «ДубльГИС»

Как видно из матрицы SWOT-анализа конкурентные преимущества ЧФ ООО «ДубльГИС» связаны, в основном, с технологическими решениями. При этом в настоящее время поддержка сложных технологических систем, в том числе и программных интерфейсов приложений, невозможна без квалифицированных и мотивированных сотрудников. Однако с этой позиции у ЧФ ООО «ДубльГИС» существуют определенные риски, поэтому лучшей

стратегией повышения конкурентоспособности в данном случае будет выступать та, которая будет нацелена на развитие лидерства в организации.

Для проведения ассессмента лидерских компетенций сотрудников в ЧФ ООО «ДубльГИС» мы разработали анонимный опросник (таблица 2). Он содержит вопросы, оценивающие различные аспекты лидерства, которые могут быть важны для успешного управления в данной организации. Каждый вопрос предлагает выбрать один из вариантов ответа, который наилучшим образом отражает собственные лидерские качества и поведение сотрудника.

Таблица 2 – Содержание анонимного опросника для проведения ассессмента лидерских компетенций в ЧФ ООО «ДубльГИС»

№	Вопрос	Варианты ответа	Кол-во баллов
1	Как вы оцениваете свою способность вести команду и мотивировать её к достижению общих целей?	- Низкая	1
		- Умеренная	2
		- Высокая	3
		- Отличная	4
2	Как часто вы проявляете инициативу в решении проблем и достижении поставленных задач?	- Почти никогда	1
		- Иногда	2
		- Часто	3
		- Всегда	4
3	Как вы взаимодействуете с коллегами и подчиненными?	- Конфликтно	1
		- Нейтрально	2
		- Дружелюбно	3
		- Очень дружелюбно	4
4	Насколько вы способны адаптироваться к изменениям в работе и быстро принимать решения в нестандартных ситуациях?	- Совсем не способен	1
		- Не всегда способен	2
		- Часто способен	3
		- Очень способен	4

Продолжение таблицы 2

5	Как вы оцениваете свои навыки коммуникации и способность убеждать и влиять на других?	- Низкие	1
		- Умеренные	2
		- Высокие	3
		- Очень высокие	4
6	Считаете ли вы, что у вас достаточно знаний и компетенций для эффективного выполнения руководящих обязанностей?	- Нет, не достаточно	1
		- В целом, достаточно	2
		- Да, достаточно	3
		- Да, более чем достаточно	4

После того, как сотрудник ответил на все вопросы опросника, баллы суммируются, делятся на общее количество вопросов в опроснике и, при необходимости, округляются до ближайшего целого числа по общему математическому правилу (рисунок 7).

$$\sum \text{баллов} / 6 \approx X$$

<b>X = 1</b>	<b>Низкий уровень:</b> указывает на то, что сотрудник имеет слабые лидерские компетенции или практически не проявляет их в своей работе. Он может испытывать трудности в управлении командой, решении проблем и взаимодействии с коллегами.
<b>X = 2</b>	<b>Средний уровень:</b> у сотрудника есть определенные лидерские качества, но они могут быть несистематичными или не всегда проявляться. Сотрудник может иногда успешно руководить командой или проявлять инициативу, но не всегда.
<b>X = 3</b>	<b>Оптимальный уровень:</b> сотрудник обладает достаточно развитыми лидерскими компетенциями и активно применяет их в своей работе. Он успешно управляет командой, решает проблемы, взаимодействует с коллегами и демонстрирует высокий уровень инициативы.
<b>X = 4</b>	<b>Высокий уровень:</b> сотрудник является лидером в своей области и проявляет выдающиеся лидерские качества. Он успешно руководит командой, вдохновляет и мотивирует коллег, успешно решает сложные проблемы и адаптируется к изменениям.

Рисунок 7 – Схема ассессмента лидерских компетенций по предложенному анонимному опроснику

Результаты проведения ассессмента лидерских компетенций в ЧФ ООО «ДубльГИС» по предложенному нами анонимному опроснику наглядно изображены на рисунке 8. Всего в опросе приняло участие 12 штатных сотрудников данной организации.

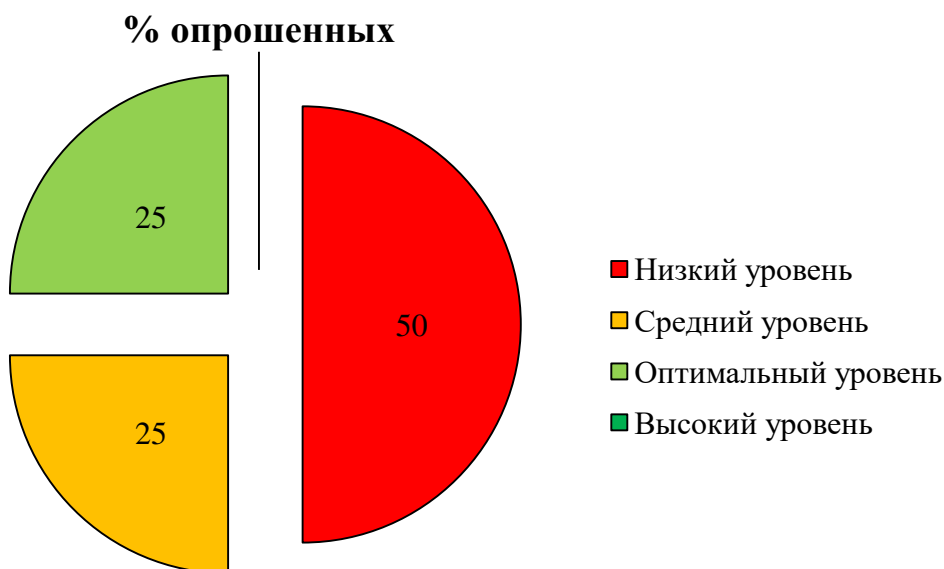


Рисунок 8 – Распределение сотрудников ЧФ ООО «ДубльГИС» по уровням развития лидерских компетенций

Как показано на рисунке 8, половина сотрудников ЧФ ООО «ДубльГИС» имеет низкий уровень развития лидерских компетенций и лишь 1/4 опрошенных – оптимальный уровень, что в совокупности не отвечает требованиям к уровню лидирующей в своем рыночном сегменте организации.

Данная картина подтверждает наличие ранее выявленных при SWOT-анализе рисков и говорит о необходимости разработки рекомендаций для совершенствования лидерского потенциала сотрудников ЧФ ООО «ДубльГИС» с целью повышения конкурентоспособности рассматриваемой организации.



## 2.2 Разработка и оценка экономического эффекта от внедрения рекомендаций по совершенствованию лидерского потенциала сотрудников ЧФ ООО «ДубльГИС» с целью повышения конкурентоспособности

Для разработки рекомендаций для совершенствования лидерского потенциала сотрудников ЧФ ООО «ДубльГИС» с целью повышения конкурентоспособности нам потребовалось проанализировать стилевые предпочтения к лидерству у сотрудников данной организации (таблица 2). Определение стиля руководства определялось с использованием психологического теста «Стили руководства» [29].

Предложенный психологический тест позволит нам установить, какой стиль лидерства предпочитает каждый из сотрудников ЧФ ООО «ДубльГИС».

Таблица 3 – Результаты тестирования сотрудников ЧФ ООО «ДубльГИС» на предмет выявления предпочитаемого стиля лидерства

Респондент №	Предпочитаемый стиль лидерства
1	Либеральный
2	Авторитарный
3	Либеральный
4	Авторитарный
5	Авторитарный
6	Демократический
7	Либеральный
8	Демократический
9	Демократический
10	Авторитарный

Продолжение таблицы 3

11	Авторитарный
12	Демократический

Результаты ассесмента лидерских компетенций в ЧФ ООО «ДубльГИС» показали, что сотрудники, обладающие высокой выраженностью лидерских качеств, предпочитают авторитарный стиль. Этот подход сопровождается плюсами, такими как дисциплина, повышенная производительность и четкость исполнения задач. Однако минусы также отмечены, как показал нам проведенный SWOT-анализ это и отсутствие инициативы, и психоэмоциональное напряжение в рабочих группах, и страх перед руководством, и недостаток творческих идей у сотрудников.

Сотрудники выражают желание видеть в своих лидерах не только начальника, но и лидера, который заботится не только о технологическом развитии организации, но и о развитии ее персонала.

Анализ данных из таблицы 3 показывает, что стилевые предпочтения к лидерству у сотрудников ЧФ ООО «ДубльГИС» разнообразны. Отмечено, что высшее руководство и обслуживающий персонал предпочитают демократический и либеральный стили, в то время как представители среднего и младшего руководящего звена отдают предпочтение авторитарному стилю.

Таким образом, для повышения конкурентоспособности ЧФ ООО «ДубльГИС» необходимо разработать и внедрить в практику работы организации рекомендации, учитывающие преимущества всех стилей, методов и типов лидерского влияния.

Обобщив данные конкурентного анализа и психологического тестирования по выявлению стилевых предпочтений к лидерству, мы приходим к выводу, что в основу рекомендаций для совершенствования лидерского потенциала сотрудников ЧФ ООО «ДубльГИС» с целью повышения конкурентоспособности данной организации, на текущем этапе

ее развития, должна быть заложена такая стратегия лидерства, которая поощряла бы творчество и креативность сотрудников и способствовала бы их развитию. Далее рассмотрим предложенные нами рекомендации.

### 1. Создание культуры психологической безопасности.

Создание культуры психологической безопасности в организации является необходимым условием для обеспечения комфортной и продуктивной рабочей среды. Сотрудники должны иметь возможность свободно выражать свои мысли и идеи, не беспокоясь о возможных негативных последствиях. Руководство ЧФ ООО «ДубльГИС» играет ключевую роль в формировании такой культуры, поощряя открытое общение, активное слушание мнений сотрудников и оценку конструктивной критики. Для достижения этой цели мы предлагаем ряд мероприятий (таблица 4).

Таблица 4 – Комплекс мер по созданию культуры психологической безопасности в организации

Мероприятие	Описание
Создание открытых форумов для обсуждения	Регулярные встречи или онлайн-форумы, где сотрудники могут свободно высказывать свои мысли, идеи и опасения, без страха осуждения или наказания.
Поддержка баланса между работой и личной жизнью	Предоставление гибких графиков работы, возможности работы из дома для обеспечения равновесия между работой и личной жизнью.
Проведение анонимных опросов и обратной связи	Регулярные опросы сотрудников для выявления проблемных областей и недостатков в организации, а также обратная связь для анализа результатов и принятия мер по улучшению.
Регулярные встречи руководства с сотрудниками для выражения поддержки и обсуждения важных вопросов	Организация собраний, на которых руководство выражает поддержку сотрудникам, обсуждает текущие проблемы и стратегии их решения, а также отвечает на вопросы и предложения сотрудников.

## 2. Соблюдение принципа принятия (или Diversity & Inclusion (D&I)).

D&I – принцип организации жизни в организации, позволяющий участвовать во всех ее аспектах всем людям независимо от их внешности, происхождения, гендера и состояния здоровья. Здесь мы отталкиваемся от модели спиральной динамики развития организации, предложенной Клером Грейвзом (рисунок 9).

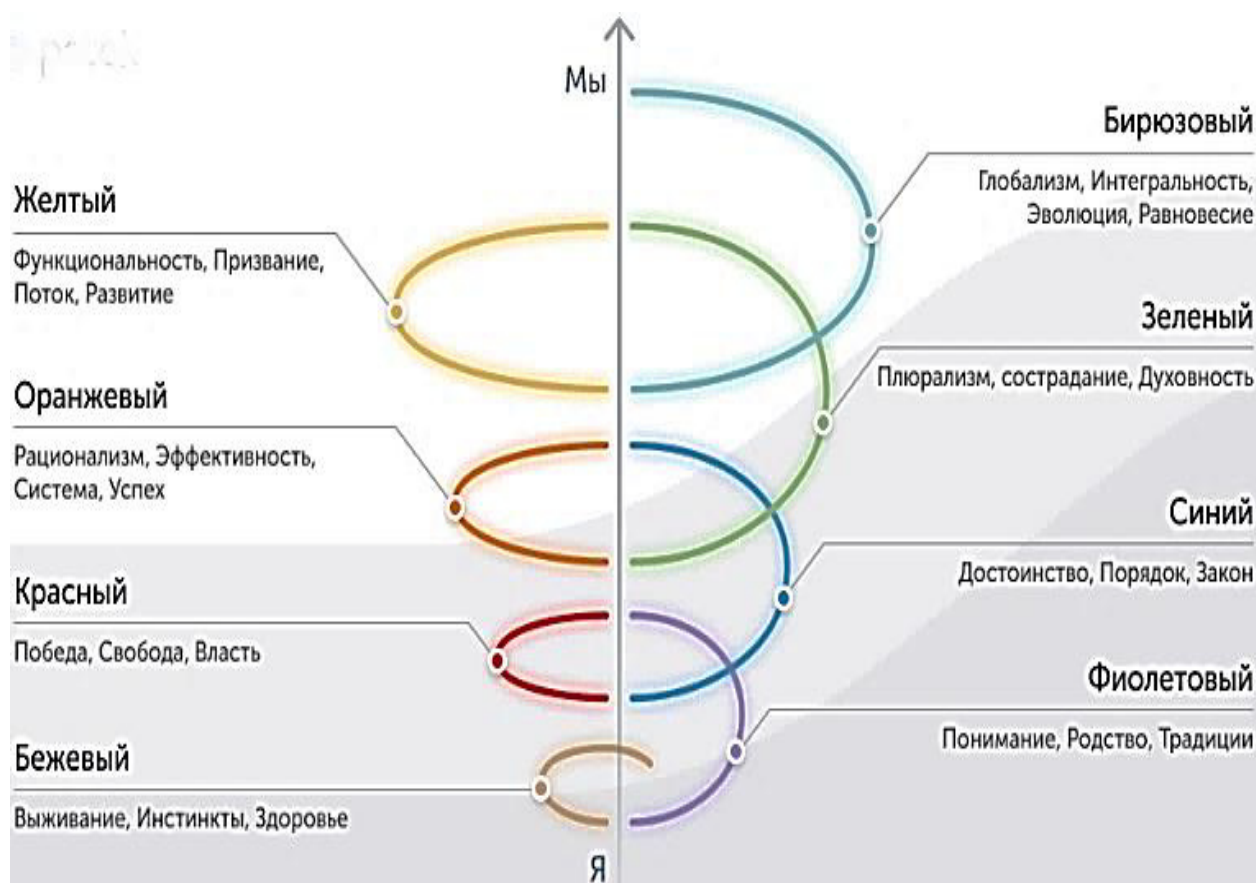


Рисунок 9 – Спиральная динамика развития организации по К. Грейвзу

На низших ступенях организационной иерархии фокус сосредоточен на выживании и бюрократических процессах, что препятствует гибкости в принятии решений и приводит к доминированию индивидуальных решений руководства. Сотрудники ощущают ограничения в участии в обсуждениях и лишены возможности развивать лидерские компетенции.

При переходе на следующий, оранжевый уровень, компании начинают осознавать разнообразие среди своих сотрудников. Этот этап выступает отправной точкой для внедрения принципа принятия (D&I). Тем не менее,

настоящая культура D&I достигается только на зеленом уровне, где акцент делается на взаимной выгоде, взаимодействии и взаимопонимании между членами организации.

С развитием компании на более высоких уровнях возрастает внимание к коллективу лидеров, а не к отдельным проявлениям лидерства у руководителей. Укрепляется доверие к каждому члену команды, и сотрудники начинают осознавать ценность своего вклада в общее дело, что способствует формированию сильной и продуктивной культуры лидерства.

Среди компаний, успешно внедряющих принцип принятия, можно выделить General Electric, Philip Morris, Johnson&Johnson, PepsiCo, IBM, Microsoft и другие, в т.ч. и российские (к примеру, Сбербанк, Яндекс, Mail.Ru).

Для развития лидерства следует активно поддерживать разнообразие в рабочих командах и временных трудовых коллективах, учитывая ценность различных точек зрения и опыта. Это включает в себя борьбу с предвзятостью, создание инклюзивной рабочей среды и стимулирование активного участия всех сотрудников в процессе принятия решений.

### **3. Обучение работе с искусственным интеллектом (далее – ИИ).**

Искусственный интеллект (ИИ) представляет собой технологию, основанную на данных, которая стремительно развивается и находит широкое применение в разнообразных сферах жизни, включая малый бизнес, корпоративные структуры и обычных пользователей. Значительное проникновение ИИ в повседневную жизнь подтверждается тем, что около 97% мобильных пользователей по всему миру пользуются голосовыми помощниками, основанными на ИИ.

Развитие лидерства на рабочем месте становится неотъемлемой частью адаптации к изменениям, вызванным внедрением ИИ и автоматизации. Использование этих технологий значительно упрощает выполнение рутинных задач, анализ данных и принятие стратегических бизнес-решений.

С учетом перспектив развития ИИ, необходимо акцентировать внимание на интеграции этих технологий в процессы развития лидерства. Важно, чтобы внедрение ИИ стимулировало развитие профессиональных навыков сотрудников, а не просто заменяло человеческий труд. Понимание взаимодействия между ИИ и лидерством, а также гибкая адаптация к постоянным изменениям в этой области являются ключевыми факторами успешного создания эффективного и продуктивного рабочего пространства, способствующего успеху компании и удовлетворенности сотрудников.

#### **4. Признание и поощрение творческого вклада.**

Признание и поощрение творческого вклада сотрудников является важным моментом в формировании мотивации и лояльности к компании. Для развития лидерских компетенций необходимо активно выражать признание за творческие достижения сотрудников, подчеркивая их значимость и стимулируя к дальнейшему развитию. Это может проявляться через награды, похвалы и создание условий для профессионального роста.

#### **5. Установление личного примера от формальных лидеров (руководителей организации).**

Установление примера со стороны формальных лидеров – руководства, играет ключевую роль в формировании корпоративной культуры инноваций. Лидеры должны демонстрировать желаемое поведение, в том числе готовность к риску, поощрение креативности и стремление к постоянному самосовершенствованию. Поддержка экспериментов, обучение на собственном примере и открытость к новым идеям помогают создать атмосферу, где проявление и развитие лидерских компетенций приветствуются и поощряются.

Рассмотрим расчет прогнозируемой экономической эффективности от внедрения в деятельность ЧФ ООО «ДубльГИС» предложенных рекомендаций.

Определим цель и ключевые показатели успешности внедрения рекомендаций:

- цель: увеличение производительности на 10 % за год;
- ключевые показатели: объем продаж, уровень удовлетворенности клиентов, процент сокращения издержек.

Произведем примерную оценку затрат:

- затраты на обучение работе с ИИ: курс «Искусственный интеллект: как повысить эффективность в бизнесе и в жизни» 60 000 Р.
- затраты на наградную атрибутику: 10 000 Р.

Текущий и прогнозируемый результат деятельности организации:

- исходный уровень производительности: общий объем продаж – 7 000 000 Р в год.
- после завершения программы: общий объем продаж – 7 100 000 Р в год.

Таким образом, прогнозируемая экономическая эффективность от внедрения предложенных рекомендаций может быть выражена:

- в прямом экономическом эффекте: увеличение объема продаж на 100 000 Р.
- в косвенных выгодах: повышение уровня удовлетворенности клиентов, сокращение издержек на управление персоналом.
- в показателе возврата инвестиций (ROI), который составит:  $(100\,000 - 70\,000) / 70\,000 * 100\% = 42,85\% > 0\%$ , т.е. показатель ROI свидетельствует о рентабельности внедрения предложенных рекомендаций.

Стоит отметить возможные риски, такие как изменения на рынке, неудачная адаптация новых лидерских навыков, пополнение конкурентной среды за счет оттока сотрудников при повышении уровня развития у них лидерских компетенций.

## Выводы по второй главе

1. Во второй главе нами представлены результаты практической работы по разработке рекомендаций для совершенствования лидерского потенциала с целью повышения конкурентоспособности Челябинского филиала общества с ограниченной ответственностью «ДубльГИС». ЧФ ООО «ДубльГИС» – региональное подразделение динамично развивающейся коммерческой организации, которое предоставляет уникальные справочные и картографические данные об организациях Челябинска и области, выборку объектов города по различным критериям, API, векторные карты, печатную продукцию. Также ЧФ ООО «ДубльГИС» работает по индивидуальным проектам (сбор любого типа данных, аналитические исследования). Основным продуктом, реализуемым ЧФ ООО «ДубльГИС» на региональном рынке, который приносит доход данной организации, является коммерческая реклама в API приложения 2ГИС.

2. Установлено, что на региональном рынке в рейтинге трафика коммерческих запросов, по сравнению со всеми остальными организациями в основной категории «Справочные материалы. Карты», ЧФ ООО «ДубльГИС» занимает уверенную лидирующую позицию. Среднее количество коммерческих запросов за рассматриваемый период составило 545 тыс., что на 94,82 % выше, чем у ближайшего конкурента – ООО «ФЛАМП».

3. Результаты ассессмента лидерских компетенций в ЧФ ООО «ДубльГИС» показали, что сотрудники, обладающие высокой выраженностью лидерских качеств, предпочитают авторитарный стиль. Этот подход сопровождается плюсами, такими как дисциплина, повышенная производительность и четкость исполнения задач. Однако минусы также отмечены, как показал проведенный SWOT-анализ это и отсутствие инициативы, и психоэмоциональное напряжение в рабочих группах, и страх перед руководством, и недостаток творческих идей у сотрудников.



4. Обобщив данные конкурентного анализа и психологического тестирования по выявлению стилевых предпочтений к лидерству, мы приходим к выводу, что в основу рекомендаций для совершенствования лидерского потенциала сотрудников ЧФ ООО «ДубльГИС» с целью повышения конкурентоспособности данной организации, на текущем этапе ее развития, должна быть заложена такая стратегия лидерства, которая поощряла бы творчество и креативность сотрудников и способствовала бы их развитию. К ним мы отнесли:

- создание культуры психологической безопасности;
- соблюдение принципа принятия (D&I);
- обучение работе с искусственным интеллектом;
- признание и поощрение творческого вклада;
- установление личного примера от формальных лидеров.

5. Прогнозируемая экономическая эффективность от внедрения предложенных рекомендаций может быть выражена: в прямом экономическом эффекте (увеличение объема продаж), в косвенных выгодах (повышение уровня удовлетворенности клиентов, сокращение издержек на управление персоналом) и в показателе возврата инвестиций (ROI), расчет которого свидетельствует о рентабельности внедрения предложенных рекомендаций ( $42,85 > 0$ ). При этом мы выделяем возможные риски, такие как: изменения на рынке, неудачная адаптация новых лидерских навыков, пополнение конкурентной среды за счет оттока сотрудников при повышении уровня развития у них лидерских компетенций.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Лидерство представляет собой сущностную составляющую взаимодействия и совместной работы группы индивидов с целью достижения общих целей. Оно включает в себя множество навыков и качеств, таких как способность вдохновлять и мотивировать других, стратегическое мышление, эффективное управление ресурсами, развитие коммуникационных навыков и способность к обучению и развитию коллег. Лидерство превосходит простое влияние и подразумевает способность создавать атмосферу взаимного уважения, доверия и понимания, что способствует более эффективному взаимодействию в группе.

Конкурентоспособность организации представляет собой ее способность успешно соперничать на рынке и эффективно выступать в конкурентной среде. Этот показатель включает в себя способность удовлетворять потребности клиентов, достигать высоких показателей эффективности и рентабельности, а также гибко адаптироваться к изменяющимся внешним условиям. Конкурентоспособная организация стремится к непрерывному улучшению своих процессов и продуктов, а также к созданию уникальных конкурентных преимуществ, позволяющих ей выделиться на рынке и успешно соперничать с другими участниками.

К основным факторам, влияющим на эффективность лидерства, следует отнести: стиль лидерства, личностные качества лидера, его управленческие навыки, контекст организации, качество коммуникации, адаптацию к переменам и эмоциональный интеллект. Каждый из этих факторов играет значимую роль в определении успеха лидера в организации. Для достижения успеха необходимо применять сбалансированный подход, учитывающий многообразие аспектов личности лидера, его умения и особенности организации. Психологическими качествами успешного лидера считаются адаптивность, эмоциональная интеллигентность и эффективное управление командой.

Во второй главе нами представлены результаты практической работы по разработке рекомендаций для совершенствования лидерского потенциала с целью повышения конкурентоспособности Челябинского филиала общества с ограниченной ответственностью «ДубльГИС». ЧФ ООО «ДубльГИС» – региональное подразделение динамично развивающейся коммерческой организации, которое предоставляет уникальные справочные и картографические данные об организациях Челябинска и области, выборку объектов города по различным критериям, API, векторные карты, печатную продукцию. Также ЧФ ООО «ДубльГИС» работает по индивидуальным проектам (сбор любого типа данных, аналитические исследования). Основным продуктом, реализуемым ЧФ ООО «ДубльГИС» на региональном рынке, который приносит доход данной организации, является коммерческая реклама в API приложения 2ГИС.

Было установлено, что на региональном рынке в рейтинге трафика коммерческих запросов, по сравнению со всеми остальными организациями в основной категории «Справочные материалы. Карты», ЧФ ООО «ДубльГИС» занимает уверенную лидирующую позицию. Среднее количество коммерческих запросов за рассматриваемый период составило 545 тыс., что на 94,82 % выше, чем у ближайшего конкурента – ООО «ФЛАМП».

Результаты ассессмента лидерских компетенций в ЧФ ООО «ДубльГИС» показали, что сотрудники, обладающие высокой выраженностью лидерских качеств, предпочитают авторитарный стиль. Этот подход сопровождается плюсами, такими как дисциплина, повышенная производительность и четкость исполнения задач. Однако минусы также отмечены, как показал проведенный SWOT-анализ это и отсутствие инициативы, и психоэмоциональное напряжение в рабочих группах, и страх перед руководством, и недостаток творческих идей у сотрудников.

Обобщив данные конкурентного анализа и психологического тестирования по выявлению стилевых предпочтений к лидерству, мы

приходим к выводу, что в основу рекомендаций для совершенствования лидерского потенциала сотрудников ЧФ ООО «ДубльГИС» с целью повышения конкурентоспособности данной организации, на текущем этапе ее развития, должна быть заложена такая стратегия лидерства, которая поощряла бы творчество и креативность сотрудников и способствовала бы их развитию. К ним мы отнесли:

- создание культуры психологической безопасности;
- соблюдение принципа принятия (D&I);
- обучение работе с искусственным интеллектом;
- признание и поощрение творческого вклада;
- установление личного примера от формальных лидеров.

Прогнозируемая экономическая эффективность от внедрения предложенных рекомендаций может быть выражена: в прямом экономическом эффекте (увеличение объема продаж), в косвенных выгодах (повышение уровня удовлетворенности клиентов, сокращение издержек на управление персоналом) и в показателе возврата инвестиций (ROI), расчет которого свидетельствует о рентабельности внедрения предложенных рекомендаций ( $42,85 > 0$ ). При этом мы выделяем возможные риски, такие как: изменения на рынке, неудачная адаптация новых лидерских навыков, пополнение конкурентной среды за счет оттока сотрудников при повышении уровня развития у них лидерских компетенций.

Таким образом, можно заключить, что цель исследования, которая заключалась в раскрытии сущности и особенностей проявления лидерства в организации и его влиянии на повышение конкурентоспособности, была достигнута.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Абель Д. Ф. Изменения, преобразования и лидерство: возможности для России / Д. Ф. Абель // Российский журнал менеджмента. – 2004. – Т. 2, № 3. – С. 129–132.

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. Адлер А. Практика и теория индивидуальной психологии / А. Адлер ; пер. с англ. А. Боковинова. – Москва : Академический проект, 2007. – 240 с. – (Психологические технологии). – ISBN 5-8291-0800-3.

5. 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.

6. 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.

7. Выготский Л. С. Собрание сочинений: в 6 т. / Л. С. Выготский. – Москва : [б.и.], 1982. – 1129 с.

8. Гид по развитию лидерских компетенций / редактор М. Пикалова. – Москва : Альпина Паблишер, 2015. – 109 с. – ISBN: 978-5-9614-4972-3.

9. Гнеденко М. В. Модель лидерских компетенций / М. В. Гнеденко // Современные наукоемкие технологии. – 2012. – № 12. – С. 53-54.
10. 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.
11. 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.
12. 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).
13. Действенное лидерство : перевод с английского / ред. В. Григорьева. – Москва : Альпина Бизнес Букс, 2008. – 185 с. – ISBN 978-5-9614-0615-3.
14. Друкер П. Ф. Практика менеджмента / П. Ф. Друкер ; пер. с англ. И. Веригина. – Москва : Манн, Иванов и Фербер, 2015. – 406 с.
15. 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.
16. 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).
17. 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).

18. Иванова С. В. Оценка лидерских компетенций / С. В. Иванова // Центр дистанционного обучения Elitarium. – URL: [http://www.elitarium.ru/ocenka\\_liderskikh\\_kompetencij](http://www.elitarium.ru/ocenka_liderskikh_kompetencij) (дата обращения: 20.03.2024).

19. Кибанов А. Я. Лидерство как власть / А. Я. Кибанов. – URL: [http://www.elitarium.ru/liderstvo\\_kak\\_vlast](http://www.elitarium.ru/liderstvo_kak_vlast) (дата обращения: 20.03.2024).

20. Ким В. Ч. Стратегия голубого океана. Как найти или создать рынок, свободный от других игроков : [рус.] / В. Ч. Ким, Р. Моборн. – Москва : Манн, Иванов и Фербер, 2017. – 336 с.

21. Комаров В. Ф. Исследование стилей руководства Курта Левина методом деловых игр / В. Ф. Комаров, Г. Н. Алоян // Мир экономики и управления. – 2017. – № 2. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/issledovanie-stiley-rukovodstva-kurta-levina-metodom-delovyh-igr> (дата обращения: 20.03.2024).

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. Кэтс де Врис М. Мистика лидерства : развитие эмоционального интеллекта : перевод с английского / М. Кэтс де Врис ; [пер. М. Шалуновой]. – 3-е изд., испр. и доп. – Москва : Альпина Бизнес Букс, 2007. – 276 с. – ISBN 978-5-9614-0523-1.

24. Маак Т. Ответственное лидерство / Т. Маак, Н. Плесс; Пер. с англ. И. Евстигнеевой, М. Черноглазовой; Ред. Ю. Быстрова. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2008. – 323 с. – ISBN 978-5-9614077-0-9.

25. Мамаева Е. А. Современный лидер: навыки, лидерские компетенции, этические аспекты использования власти / Е. А. Мамаева // Молодой ученый. – 2021. – № 31 (373). – С. 53–56. – URL: <https://moluch.ru/archive/373/83426/> (дата обращения: 20.03.2024).

26. Межевов А. Д. Новые требования к менеджменту в условиях ускорения изменений внешней среды / А. Д. Межевов, А. В. Желтенков, С. А. Рябиченко // Вестник ГУУ. – 2022. – № 11. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/novye-trebovaniya-k-menedzhmentu-v-usloviyah-uskoreniya-izmeneniy-vneshney-sredy> (дата обращения: 19.03.2024).

27. Минаева Т. С. Развитие управленческого лидерства как фактор роста производительности труда // Финансовая аналитика: проблемы и решения. – 2015. – № 8 (242). – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/razvitie-upravlencheskogo-liderstva-kak-faktor-rosta-proizvoditelnosti-truda> (дата обращения: 19.03.2024).

28. Практика работы тренеров и консультантов в организациях / [Н. В. Ключева и др.] ; под ред. Н. В. Ключевой. – Санкт-Петербург : Речь, 2008. – 206 с. – ISBN 5-9268-0684-4.

29. Психологические тесты для профессионалов / составитель Н. Ф. Гребень. – Минск: Современная школа, 2007. – 496 с.

30. Психология лидерства / Г. Джонс, У. Беннис, Р. Томас [и др.]. – Москва : Альпина Паблишер, 2020. – 156 с. – ISBN 978-5-9614-2590-1.

31. Психология лидерства : хрестоматия / составитель К. В. Сельченко ; общ. ред. А.Е. Тарас. – Минск : Харвест, 2004. – 363 с. – ISBN 985-13-1528-1.

32. 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.

33. Сазонова А. С. Лидерство и разрешение конфликтов в организации / А. С. Сазонова // Скиф. – 2021. – № 12 (64). – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/liderstvo-i-razreshenie-konfliktov-v-organizatsii> (дата обращения: 19.03.2024).

34. Светуньков С. Г. Прогнозирование экономической конъюнктуры в маркетинговых исследованиях / С. Г. Светуньков. – Санкт-Петербург : [б.и.], 1997. – 264 с.



35. 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).

36. Соатова Ш. А. Коммуникативная компетентность лидера в управлении: ключ к успешному руководству / Ш. А. Соатова // SAI. – 2023. – № Special Issue 7. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/kommunikativnaya-kompetentnost-lidera-v-upravlenii-klyuch-k-uspeshnomu-rukovodstvu> (дата обращения: 21.03.2024).

37. Стаут Л. У. Обучение и обучающаяся организация / Л. У. Стаут // Управление персоналом. Настольная книга менеджера. – 2007. – Модуль 14. – С. 436–466.

38. Сурат И. Л. Обеспечение конкурентоспособности в процессе управления предприятием / И. Л. Сурат // Вестник экспериментального образования. – 2018. – №1 (14). – С. 19–32.

39. Терентьева Ю. В. Роль коммуникации в системе мотивации персонала // Вестн. Том. гос. ун-та. – 2008. – № 316. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/rol-kommunikatsii-v-sisteme-motivatsii-personala> (дата обращения: 20.03.2024).

40. Томас Р. Дж. Испытание лидерства. Опыт, ведущий к мастерству : [пер. с англ.] / Р. Дж. Томас. – Москва : Юрайт, 2015. – 323 с. – ISBN 978-5-9916006-5-1.

41. Филонович С. Р. Лидерство как интегральная проблема наук о поведении / С. Р. Филонович // Российский журнал менеджмента. – 2007. – Т. 5, № 4. – С. 91–100.

42. Херси П. Теория жизненного цикла лидерства / П. Херси, К. Х. Бланшар // Журнал обучения и развития. – 1969. – № 23 (5). – С. 26–34.

43. Шауханова Ж. М. Развитие лидерства в производственной компании / Ж. М. Шауханова // Academy. – 2023. – № 2 (75). – URL:

<https://cyberleninka.ru/article/n/razvitie-liderstva-v-proizvodstvennoy-kompanii>  
(дата обращения: 20.03.2024).

44. Шеклтон В. Психология лидерства в бизнесе / В. Шеклтон; Пер. с англ. С. Комарова. – Санкт-Петербург: Питер, 2003. – 221 с. – ISBN 5-314-00177-2.

45. 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).

46. Эмоциональный интеллект в бизнесе / Д. Гоулман ; пер. с англ. Антонины Исаевой. – 2-е изд. – Москва : Манн, Иванов и Фербер, 2014. – 496 с. – ISBN 978-5-500057-017-3.

47. 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.

48. Яхонтова Е. С. Руководитель: спонсор или донор своей компании? О роли лидерства в системе управления персоналом / Е. С. Яхонтова // Бизнес-образование. – 2008. – URL: <http://www.ldst.ru/leadership/o-roliliderstva-v-sisteme-upravleniya-personalom> (дата обращения: 19.03.2024).

49. Avolio B.J. Leadership Development in Balance: MADE/Born / B. J. Avolio // Psychology Press, 2005. – 248 p.

50. Bass B. M. Does the transactional transformational leadership paradigm transcend organizational and national boundaries? / B. M. Bass // American Psychologist. – 1997. – № 2, P. 130–139.