

Научная статья  
УДК 331.1  
DOI 10.18101/2304-4446-2024-3-83-98

**«ЛИДЕР» И «КУЛЬТУРА ЛИДЕРСТВА»  
В КОНТЕКСТЕ ТРАНСФОРМАЦИИ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ  
ОРГАНИЗАЦИЕЙ**

© Митенков Алексей Владимирович  
кандидат философских наук, доцент,  
Национальный исследовательский технологический университет «МИСИС»  
Россия, 119049, г. Москва, Ленинский просп., 4, стр. 1  
amit-77@mail.ru

**Аннотация.** В исследовании рассматриваются современные взгляды на понятия «лидер» и «лидерство» в контексте менеджмента конкурентоспособности промышленных предприятий. Исследуются не только навыки и качества, которыми должен обладать лидер, но и его роль и функции в управлении трансформацией. Особое внимание уделяется способности лидера объединять человеческие ресурсы и направлять их на достижение долгосрочного роста предприятия. Исследуются ключевые аспекты, необходимые для успешного лидерства, такие как умение вдохновлять, мотивировать коллектив, принятие стратегических решений и обеспечение развития организации. Таким образом, в центре внимания исследования находится значимость лидерства для управления промышленными предприятиями и их успешного развития в условиях конкуренции.

В статье изучается вопрос об эффективности лидерства в процессе трансформации систем управления на промышленных предприятиях. Утверждается, что лидер, обладающий юридическими полномочиями руководителя, оказывается более эффективным в этом процессе по сравнению с только лишь неформальным лидером или только формальным руководителем. Автор рассматривает различные аспекты этого утверждения, такие как способность формальных лидеров к принятию стратегических решений, управлению изменениями и координации действий персонала. Таким образом, основная мысль исследования заключается в том, что на промышленных предприятиях реальный лидер с юридическими полномочиями может быть гораздо более успешным в процессе трансформации систем управления.

В исследование вводится понятие «культуры лидерства» как набора артефактов поведения лидера, а также разработана методика оценки «культуры лидерства» при трансформации организации, которая может быть успешно использована в различных отраслях народного хозяйства.

**Ключевые слова:** организационное поведение, социально-психологические аспекты управления, лидерство в организации, управление изменениями, организационная культура, организационные изменения; организационное развитие.

**Для цитирования**

Митенков А. В. «Лидер» и «культура лидерства» в контексте трансформации системы управления организацией // Вестник Бурятского государственного университета. Экономика и менеджмент. 2024. № 3. С. 83–98.

**Введение**

Современные системы управления организациями в целях соответствия внешней динамике рынка нуждаются в привлечении высокоактивных и инициа-

тивных лидеров, способных принимать взвешенные решения и нести ответственность за человеческие ресурсы, учитывая собственную центральную роль в управлении изменениями. Кроме того, актуальными остаются вопросы повышения эффективности трансформаций и изменений, что невозможно без должной организации целенаправленной управленческой деятельности – не просто постановки целей, но и доведения их до каждого сотрудника, с осознанием ценности трансформаций и необходимости проактивного участия сотрудников в таких процессах.

Лидерство рассматривается как значимый фактор социально-ориентированного управления [1], призванного объединять вокруг конкретного субъекта (непосредственно лидера) людей, вести их для решения определенных задач. Лидерство связывается с достижением поставленных на стратегическом уровне целей функционирования промышленного предприятия, учитывая неизбежность внешних изменений и стимулировании человеческих ресурсов к осуществлению перехода к новому состоянию промышленной системы.

Актуальность исследования роли лидера и лидерства в контексте трансформации системы управления промышленными предприятиями раскрывается и с точки зрения развития корпоративной (организационной) культуры, предупреждения проблем, связанных с сопротивлением изменениям со стороны работников. Лидер становится человеком, способным объединять психологические и социальные факторы влияния на сотрудников организации, исключать проявления сопротивления изменениям, пользуясь собственным авторитетом и признанием [2]. Система лидерства видится как проактивный посредник-регулятор между внешними изменениями окружающей среды и внутренней средой организации (в частности, управленческой системой) с сотрудниками, обеспечивающими слаженное построение трансформационных процессов.

Цель исследования — провести анализ научных концепций и трактовок роли «лидера» и «лидерства» в контексте трансформации системы управления промышленными предприятиями и сформулировать основы понимания «культуры лидерства» и его измерения.

Поставлены следующие задачи:

1. Определить роль лидера и лидерства в управлении промышленными предприятиями.
2. Выделить общие функции лидера и лидерства, которые определяют трансформационный потенциал в системе управления промышленными предприятиями.
3. Уточнить взаимосвязи между культурой лидерства и управлением изменениями в современной организации.
4. Сформулировать оценочную модель «культуры лидерства».

#### **Методы исследования**

Теоретическим базисом исследования послужили труды российских и зарубежных ученых, посвященные теме лидерства, отношений в коллективе, влияния лидера на управление изменениями, а также культуры лидерства в контексте организационной культуры. В исследовании использованы общенаучные методы исследования: анализ, синтез, обобщение, сравнение, библиографическое описание.

Для синтеза методологии измерения культуры лидерства использован метод «математической абстракции».

#### ***Результаты и обсуждение***

##### ***Лидерство и культура лидерства в источниках***

Человеческие ресурсы играют ключевую роль в современной организации, определяя возможности для трансформационных процессов и участвуя во всех аспектах хозяйственной деятельности. Управление человеческими ресурсами осуществляется через различные стили управления, что предполагает воздействие на мотивацию сотрудников на основе различных факторов и потребностей.

Особую роль в процессе трансформации системы управления играет «лидер», способный учитывать динамику коллектива и создавать управленческие процессы вокруг нее, стимулируя сотрудников и учитывая их индивидуальные потребности, особенности, ожидания и ценности. Таким образом лидер оказывает существенное воздействие на результаты трансформации системы управления на промышленных предприятиях.

В рамках обозначенных суждений интересной представляется точка зрения Г. Н. Кох, указывающая на присутствие стойких психологических характеристик в системе управления человеческими отношениями в организации. По мнению автора, построение системы управления с учетом психологических концепций предполагает организацию бизнес-процессов вокруг человеческих ресурсов, то есть индивидуумов, воздействие на которых наиболее эффективно при разъяснении ценностей принимаемых решений, их последовательности, логичности и практической закономерности. Вместе с тем Г. Н. Кох подчеркивает, что, несмотря на сфокусированность на человеческих ресурсах, подобное управление выстраивается в тесной связи с целеполаганием, а значит требует выполнения промежуточных задач, которые диктуются со стороны менеджмента подчиненным (сотрудникам) [3]. Соглашаясь с позицией автора, отметим, что управление действительно тесно связано с психологическими, а также социальными и организационными (и другими) факторами, поскольку выстраивается с учетом конкретной экосреды промышленного предприятия.

Нельзя не упомянуть в этом контексте концепцию пассионарности Л. Н. Гумилева, которая, несмотря на свою дискуссионность, подчеркивает важное наличие в некоторых типах людей гена изменений — «пассионарности», то есть стремление к изменениям, наличие внутренней сверхцели, которая ставится выше прочих составляющих, стимулирует деятельность [4]. Обозначенные стремления свойственны пассионариям (они же лидеры), которые «подпитывают» сотрудников к изменениям, объединяют и слаженно организуют последних для решения поставленных на стратегическом уровне задач.

Как пишет Н. С. Шутова, при рассмотрении теории трансформационного лидерства реализация долгосрочной стратегии поведения организации на фоне высокой динамики внешней среды невозможна без противодействия менеджмента сопротивлению сотрудников, для чего выстраивается система лидерства, выбирается определенный лидер со свойственным ему стилем, способный реализовывать запланированные изменения и при этом не наносить существенный ущерб как организации, так и человеческим ресурсам [5]. Дополняя позицию автора, подчеркнем, что лидерство при этом позволяет предупреждающе влиять на воз-

возможные сопротивления изменениям на различных уровнях, не только с точки зрения персонала (рядовые сотрудники), но и непосредственно управленческого аппарата, который также способен демонстрировать непринятие изменений.

Вышеупомянутая теория трансформационного лидерства, основоположником которой является Б. Басс, концентрируется на влиянии лидеров на индивидуальные ценности и убеждения подчиненных, стимулировании сотрудников к личным достижениям и включению в общую миссию организации. В таком случае коллективные цели достигаются за счет взаимного использования мотивов последователей лидера, т. е. людей, сконцентрированных вокруг лидера. В рамках теории выделяется четыре ключевые составляющие трансформационного лидерства (рис. 1).

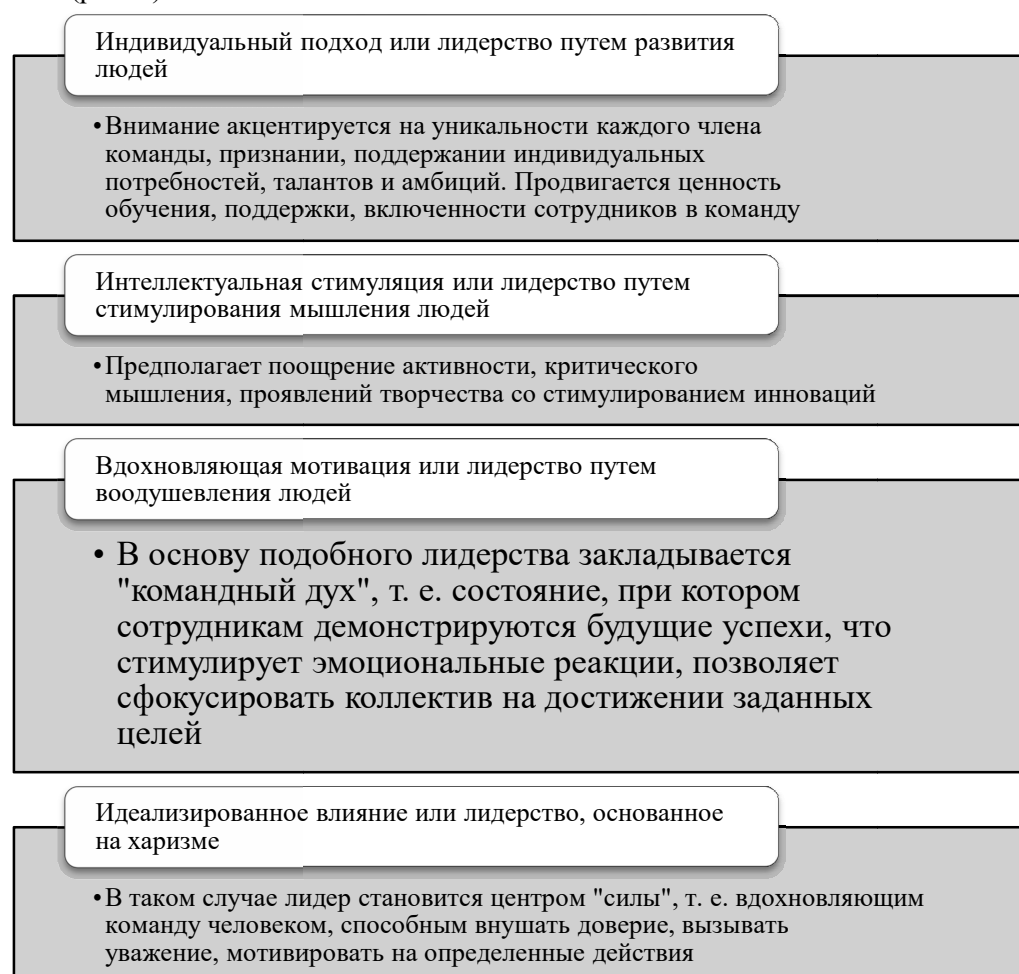


Рис. 1. Составляющие теории трансформационного лидерства [6; 7]

Отметим, что следование за лидерами обусловлено их способностью к формированию и поддержанию видения, целей и стандартов поведения в группе (например, команде, структурном подразделении) или организации в целом, а также их роли в мотивации и координации деятельности всех членов коллектива. Ли-

деры действуют как запускающий социальные процессы элемент, реализуют функции коммуникации, управления конфликтами, принятия решений, наставничества (и многие другие) что, в свою очередь, способствует повышению общей эффективности управления [7].

В целом, рассматривая «лидера» в контексте трансформации системы управления, отметим, что под «лидером» понимается не просто наделенный полномочиями руководитель (начальник), а человек, включенный в культурное пространство предприятия, т. е. субъект, обладающий активным лидерским компонентом (пассионарностью) и использующий последний как «рычаг» в отношении коллектива для преобразования предприятия.

О. Ю. Испоескуля и С. А. Тамарченко отмечают, что лидерство с высоким эмоциональным интеллектом способствует более продуктивной организации работы сотрудников. Традиционные методы управления могут быть ограничены в понимании и удовлетворении эмоциональных потребностей сотрудников, в то время как лидер с высоким эмоциональным интеллектом может эффективно управлять командой, строить доверие и мотивировать сотрудников.

Вместе с тем авторы подчеркивают наличие определенных адаптационных механизмов, которые определяют особенности построения коммуникации и организации всей управленческой системы в принципе. Выделяются обсессивно-компульсивные, нарциссические, зависимые и садистические доминанты, которые проявляются в зависимости от ситуации и особенностей лидера по-разному, т. е. главным образом влияют на состояние всей управленческой системы [8]. Выделенные в исследовании авторов доминанты есть не что иное как проявление управленческих стилей лидера, отражающих подходы лидера к организации управления.

Сформированная культура лидерства рассматривается как конкурентное преимущество организации, черты которого проявляются в зависимости от стилей лидерства, а также присущих руководителю и коллективу компании ценностей и ценностных ориентиров. Как отмечают в своих исследованиях В. Ушкалев и И. Шаповалова, значительная роль в вопросах развития лидерского поведения и системы лидерства предприятия отводится системе ценностей согласия, коррекции, медиаторства (работа по предупреждению, урегулированию конфликтов), постоянной коммуникации, управлению эмоциями с их своевременной идентификацией и использованием для целей мотивации [9].

Ряд исследователей указывает на то, что эффективная система лидерства позволяет совершенствоваться именно последователям лидера, благодаря взаимодействию по достижению общих целей предприятия [10].

А. Ю. Булатецкая подчеркивает, что лидер-управленец (наделенный полномочиями управлять) куда эффективнее справляется с собственными задачами управления, чем формальный менеджер или неформально выделенный в коллективе лидер, не обладающий статусной властью. Автор обращает внимание на то, что управленческий лидер (как объединение руководства, лидера и лидерства в одном субъекте управления) способен организовывать эффективное управление коммуникацией (управление группами и внешними связями), а также запускать процедуры управления изменениями за счет позитивного влияния на окружающих [11].

В современной динамичной и инновационной экономике, где особое значение придается трансформациям, изменениям и адаптации к внешней среде, лидерство играет ключевую роль, отмечает В. А. Спивак. По мнению автора, существующая проблема лидерства, актуальная для российского менеджмента, мешает эффективному управлению. Он пишет о необходимости обеспечивать согласованную работу предприятия на основе общих целей и ценностей с применением лидерского подхода, включая использование социально-психологических методов управления. Важно работать с коллективом продуктивно, настраивать взаимоотношения между людьми для достижения общей эффективности, единства и нейтрализации недостатков [12]. Автор выделяет систему принципов влияния лидера и лидерства на изменение системы управления предприятием:

- ориентированность на человека, группу людей;
- неразрывная связь с культурой и особенностями общества;
- объединение сотрудников в контексте общих целей и ценностей;
- влияние эффективного управления не только на организацию в целом, но и на каждого сотрудника с предоставлением новых возможностей самореализации;
- постоянный обмен информацией и принятие во внимание ответственности каждого;
- измерение эффективности не столько с точки зрения экономических или иных связанных с ними показателей, сколько с позиции их связанности с деятельностью человеческих ресурсов (людей);
- устремленность на удовлетворение конечного потребителя, т. е. измерение результатов деятельности вне предприятия [12].

Учитывая обозначенные принципы, сформулируем, что фактически лидер становится связующим звеном между внешней и внутренней средой предприятия, которое функционирует как актор системы, занимая центральную роль во влиянии на сотрудников, аккумулируя их вокруг себя и стимулируя, мотивируя, вдохновляя действовать в направлении реализации целей трансформации. Лидерство является результатом деятельности лидера (то есть фактического поведения), т. е. отражает его действительное влияние на коллектив.

Упомянутый лидерский подход находит отражение и в работах других исследователей. Так, А. А. Попова, Н. С. Кислицкая и М. В. Стерлягова говорят о том, что лидерство способно сформировать устойчивый механизм противодействия оппортунизму, продвигая ценности организационной культуры, единых факторов успеха и новаторства. Лидерство в таком случае оказывает влияние на фундаментальные составляющие оппортунизма, связанные с расхождениями в получаемой информации, зависимостью одних субъектов от других, скрытым поведением и очевидными интересами, что в комплексе является следствием несоответствия интересов сотрудников внутри организации. Лидер формирует элементы корпоративной культуры, основанной на доверительных отношениях, стимулировании активности, принятии участия в управленческих процессах [13].

В. Г. Грязева-Добшинская в этом контексте считает, что высшую ценность приобретает инновационное и трансформационное лидерство, которое противопоставляется традиционным подходам и позволяет осуществлять слаженные трансформации в организации, ввиду влияния на уровень активности за счет

поддержания динамики изменений, повышения готовности сотрудников проявлять собственную активность, выражения веры в способности сотрудников, формирования ценностей предстоящих изменений, раскрытия собственных ошибок и их ретрансляции на окружающих с фокусом на улучшение, понимания будущего и необходимых мероприятий, действий, которые требуются от людей для движения к такой картине будущего [14].

Стратегическое управление изменениями в условиях интенсивно разворачивающихся трансформаций под влиянием динамики внешней среды также связывается в научной литературе с элементами лидерства, которое определяет готовность применять инновации, адаптироваться, в том числе трансформировать непосредственно систему управления промышленными предприятиями. По мнению А.Б. Муктамар и соавторов, эффективное лидерство позволяет влиять на результаты трансформационных процессов за счет расстановки приоритетов исходя из системы соображений, главенствующий характер среди которых занимают динамика рынка, технологические события и сдвиги в потребительских предпочтениях и поведении [15]. И. Кулова в этом ключе отмечает, что модели управления, высшей ценностью которых становится повышенный контроль, применение штрафных санкций и влияние посредством материальных стимулов, постепенно отходят на второй план, уступая парадигме лидерства. Автор считает, что парадигма лидерства является основой для достижения роста и конкурентоспособности промышленных предприятий [16]. С. Майни в контексте управления изменениями подчеркивает, что лидерство играет решающую роль в обеспечении результативной трансформации системы управления организации. Опираясь на концепцию трансформационного лидерства, автор также указывает на связи между лидерством и поддержанием конкурентоспособности предприятия; примечательным видится уточнение роли лидера как примера для всех сотрудников. Он считает, что лидерство — это принятие рисков и вызовов; лидеры независимо от своих собственных интересов участвуют в трансформационных процессах, работают со своими командами или последователями [17].

Значимым является исследование Д. Пуховичовой и Н. Янkelовой, где выделяется система навыков Лидеров 4.0, востребованность которых обусловлена активными процессами четвертой промышленной революции. Среди ключевых навыков отмечаются коммуникация, уровень знаний и понимания, четко определенные стандарты и методы, коучинг, умение управлять ожиданиями, открытость и прозрачность, доверие, ориентация на сотрудников, культура допущенных ошибок. Эти навыки дополняются когнитивными, деловыми, межличностными и стратегическими навыками [18].

Аналогичные навыки выделяются и в вышеупомянутых исследованиях, например, С. Майни подчеркивает значение навыков «бросать вызов», «нести ответственность», «работать над сильными и слабыми сторонами», «оптимизировать производительность» [17]. А. Б. Муктамар и соавторы пишут о том, что лидеру свойственны такие качества, как проницательность, прямота, сострадание, уверенность, умение общаться, умение принимать решения, а также способность развивать и поддерживать прочные связи с подчиненными; эффективные лидеры, по мнению авторов, обладают способностью выявлять выгодные обстоятельства и извлекать из них выгоду, умело ориентироваться в периодах трансформа-

ции и противостоять препятствиям, проявлять стойкость и приспособляемость [15].

Развивая тему навыков и качеств, свойственных лидеру, Ш. Асатова указывает на необходимость постоянного развития как лидерских, так и организационных навыков. На примере последних автор показывает, что они способны предопределить успешность управленческой деятельности при осуществлении трансформаций и реализации проектных инициатив [19].

Однако более значимым на прикладном уровне и определяющим ролевое влияние лидера и культуры лидерства на процесс трансформации системы управления промышленными предприятиями видятся не столько качества, навыки лидера (хотя они, безусловно, также важны), сколько *артефакты поведения (реального действия) лидера, отражающие способность применять качества с направленностью на целенаправленное воздействие на нужные объекты и субъекты организации в процессе их преобразования.*

Действительно, согласно В. В. Зябрикову [20] менеджмент включает в себя множество функций, которые связаны с целеполаганием, предпринимательством, администрированием и интеграцией. Рассмотрим подробнее влияние лидерства на каждую из этих функций.

*Целеполагание* является важной функцией управления, включающее определение целей и планирование действий для их достижения. Лидерство играет ключевую роль в этой функции, поскольку лидеры должны установить конкретные цели и мотивацию для своей команды. Для эффективного выполнения поставленных задач они должны также аккумулировать ресурсы и обеспечить понимание и принятие этих целей всеми участниками.

*Предпринимательство* включает поиск новых возможностей для развития организации и разработку инноваций. Лидеры должны быть предприимчивыми и способствовать развитию новых идей и проектов, а также поощрять креативное мышление и инициативу в своей команде, чтобы стимулировать активность и достижение новых результатов. Это выходит за рамки материального поощрения и связывается с признанием.

*Администрирование* включает организацию и координацию ресурсов, процессов и людей для достижения поставленных целей. Лидерство играет важную роль в этой функции, поскольку лидеры должны управлять и распределять ресурсы, определять роли и ответственности, поддерживать единые стандарты работы, а также обеспечивать эффективное взаимодействие и сотрудничество внутри команды.

*Интеграция* определяет целостность функционирования предприятия и всей управленческой системы для обеспечения согласованности действий и сотрудничества. Лидеры должны способствовать созданию единой корпоративной культуры и ценностей, объединяющих команду и способствующих достижению общих целей.

Таким образом, лидерство играет важную роль во всех функциях управления, связанных с целеполаганием, предпринимательством, администрированием и интеграцией. Хороший лидер способен вдохновить и мотивировать свою команду, создать благоприятную рабочую среду и обеспечить эффективное выполнение задач.



Обозначенные функции лидера и системы лидерства на предприятии определяют их роль и влияние на управление организационными изменениями, которые оказывают прямое воздействие на систему управления промышленными предприятиями. Как отмечают О. Гавриш и К. Драмарецкая, лидер занимает место субъекта, влияющего на сопротивление изменениям,двигающего промышленное предприятие к намеченному результату, учитывая значимость преодоления диспропорций за счет неформального влияния на коллектив [21].

Отдельное внимание стоит уделить связи между лидером, культурой лидерства, организационной культурой и реализацией трансформаций, в том числе на уровне системы управления. Непрерывные улучшения и трансформацию необходимо рассматривать в таком случае как общеколлективную ценность, единую цель, которая реализуется для непрерывного повышения качества состояния предприятия. Исследования Н. Л. Синевой, Д. Ю. Вагина, Г. А. Плесовских, М. С. Шипулло и Г. А. Хачатряна в этом контексте говорят о том, что организационная культура как элемент непрерывных изменений становится ключевым способом препятствования сопротивлениям и оппортунизму, реализации обозначенных трансформаций и включения в процессы сотрудников [22].

Н. А. Маркова и Д. А. Марков на примере концепции бережливого производства и ее реализации через призму построения системы лидерства, вовлечения персонала, его мотивации к изменениям показывают, что обозначенные элементы являются фундаментом успешной реализации трансформационных преобразований. Иными словами, мотивация, обучение и лидерство определяют культуру изменений, готовность реализовывать данную философию непрерывного улучшения. Причем на лидера возлагаются в этой системе наибольшие ожидания, поскольку он должен выступить наставником, инициировать мотивацию и обучение, поддерживать инициативу, организовывать работу команды, вдохновлять и побуждать к действиям, мыслить стратегически, выявлять проблемы и совместно с коллективом преодолевать их, поддерживая при возникновении дополнительных трудностей [23].

Необходимость измерения эффективности лидерства затрагивают в своих работах Л. В. Орлова и Т. В. Лукьянова, подчеркивая зависимость между эффективностью, ситуацией, задачами и характеристиками группы. Авторами выделяются общие факторы, влияющие на стиль лидерства, который, в свою очередь, диктует потенциал и особенности управления организационными изменениями, реализацию трансформаций управленческой или иной системы. Сетка таких факторов представлена на рисунке 2.

Отметим, что лидер занимает позицию переходно-передающего элемента от внешней среды на внутреннюю, поскольку осуществляет трансформацию системы управления, ориентируясь на внешнюю динамику (возможности во внешней среде).

Опираясь на исследования А.А. Акимова и А.И. Тихонова, следует отметить, что изменения в рабочей среде оказывают значительное воздействие на управление персоналом предприятия. Эти изменения выступают важным фактором в изменении подходов к управлению и переосмыслению процессов [25].



Рис. 2. Факторы, оказывающие влияние на стиль лидерства [24]

Одним из примеров подобного влияния является развитие цифрового лидерства, которое, с одной стороны, объединяет под своим началом принципы трансформации и динамичного развития, соответствия рыночной динамике, с другой — отражает необходимость реализации существующих тенденций и их интерпретации в новой среде. А. В. Губанова в контексте исследований цифрового лидерства подчеркивает ключевое отличие такого лидерства от традиционной, связанной с происходящими изменениями, модели лидерства. Фактически критерии лидерства раскрываются через призму инструментов новой реальности — цифровых технологий. Учитывая все это, лидеры становятся цифровыми трансформаторами. Автор считает, что сущность деятельности таких лидеров сводится к их «проводниковому» положению, т. е. *способности вести за собой людей, реализуя радикальные трансформации, происходящие в современных условиях*. Основной задачей цифрового лидера является не просто ведение бизнеса и управление людьми, но и продвижение, популяризация ценностей новой цифровой повестки как наиболее актуального и характерного трансформационного процесса, всеобъемлюще охватывающего все сферы человеческой жизнедеятельности [26].

Таким образом, лидерство оказывает системное влияние на трансформацию системы управления промышленными предприятиями, в частности, закладывая фундамент реализации трансформационной активности. Эффективные лидеры, наделенные формальными полномочиями, действующие в качестве истинных руководителей, способны внедрять новые подходы и технологии, поддерживать соответствие промышленного предприятия внешней динамике, мотивировать сотрудников к принятию и реализации изменений, снижать степень воздействия сопротивления изменениям. Так, лидерство становится фактором обеспечения

конкурентоспособности, поскольку ориентируется первично не на финансовые показатели или иные экономические составляющие эффективности, а на тех, от кого эти показатели зависят.

**Модель измерения культуры лидерства**

Данное определение «культура лидерства» как **артефакты поведения (реального действия) лидера, отражающие способность применять качества с направленностью на целенаправленное воздействие на нужные объекты и субъекты организации в процессе их преобразования** ставит вопрос объективного замера его уровня для последующего управления.

Исходя из анализа рассмотренных научных концепций и подходов сформируем модель «культуры лидерства», в основе которой сгруппированы артефакты наблюдаемого поведения лидера (табл. 1).

Модель предполагает взаимосвязь между поведенческими паттернами лидера (артефакты наблюдаемого поведения) и уровнем «культуры лидерства», который растёт с увеличением частоты проявления (объективного наблюдения окружающими) этих паттернов. Нельзя определить однозначно наиболее или наименее значимые паттерны. Однако очевидно, что чем шире спектр взаимодействия и задействованных паттернов поведения лидера с другими участниками, тем сильнее будет его влияние на систему управления и выше культура лидерства как часть культуры взаимного уважения и доверия. Результатом роста «культуры лидерства» для организации является снижение неявных издержек организации, рост экономической прибыли и рост экономической производительности в единицу времени.

Таблица 1

*Модель культуры лидерства (разработано автором)*

<b>Компоненты культуры</b>	<b>Индикатор артефактов поведения</b>
<b>Энтузиазм</b>	1. Говорите с улыбкой на лице, хорошей осанкой, оживлением, силой, жестикуляцией и поддерживайте быстрый темп речи
	2. Используйте оптимистичный и позитивный настрой общения
	3. Сосредоточьтесь на возможностях и перспективах, а не на вызовах или проблемах
	4. Выражайте свой личный оптимизм и волнение по поводу рассматриваемой темы
	5. Предоставляйте обширные положительные отзывы и минимизируйте количество негативных сообщений. Старайтесь поддерживать соотношение 5 положительных сообщений к 1, которое воспринимается как корректирующее
<b>Визионерство</b>	1. В конкретных и ярких выражениях опишите свое видение идеального будущего состояния компании
	2. Поговорите с отдельными сотрудниками о том, как их работа улучшает общую стратегию организации
	3. Свяжите то, что делает каждый сотрудник в вашей организации, с удовлетворением потребностей клиентов и предоставлением лучшего сервиса
	4. Когда вы инициируете новые программы, процедуры или проек-

	ты, опишите, как каждая из них соотносится с вашим долгосрочным видением
	5. Обсуждая новые продукты, проекты или процессы, стремитесь расширить временной горизонт: «Вот что будет с нашим бизнесом через пять лет...»
<b>Вовлечение</b>	1. Узнавайте мнение всех членов команды по важным стратегическим решениям
	2. Подчеркивайте положительные элементы любого нового предложения, прежде чем высказывать какие-либо опасения, демонстрируя поддержку своей команды
	3. Конкретно спрашивайте о карьерных устремлениях каждого сотрудника, спрашивая об идеальных рабочих задачах и о том, какой вклад, по их мнению, они могли бы принести в процесс реализации этих задач
	4. Связывайте работу команды с ценностями, которыми дорожит каждый человек
	5. Вознаграждайте усилия, вклад и сотрудничество, а не только достижения, регулярно встречаясь с непосредственными подчиненными
<b>Экспертиза</b>	1. Будьте в курсе новейших технологий и исследований, связанных с вашей рабочей сферой. Делитесь этой информацией свободно
	2. Создавайте особые возможности для обмена технической и экспертной информацией с другими сотрудниками вашей организации
	3. Предоставляйте информацию, которая могла бы помочь другим, никогда не утаивая никаких полезных данных
	4. Привлекайте внешних экспертов для обучения вас и вашей группы
	5. Поощряйте инновационные решения проблем
<b>Принципиальность и последовательность</b>	1. Изложите на бумаге свои основные убеждения и ценности и поделитесь ими с членами вашей команды
	2. Запишите обязательства и обещания, данные отдельным лицам, и периодически просматривайте их, чтобы убедиться в том, что они выполняются
	3. Попросите коллег высказать мнение в рамках тех областей, в которых ваше мнение отличается от мнения подчиненных
	4. Предложите членам команды высказаться, если они считают, что внутри организации что-то скрывается
	5. По возможности принимайте сторону сострадания и терпимости
<b>Действовать личным примером</b>	1. Выполняйте все личные обязательства вовремя и с высоким качеством
	2. Вместе с другими согласовывайте сроки целей и задач и проектов
	3. Встречайтесь с членами команды, чтобы намеренно поднять планку производительности с помощью амбициозной цели
	4. Сознательно поощряйте свою рабочую команду наращивать темп
	5. Замеряйте постоянное совершенствование

Для каждого артефакта поведения (паттерна культуры лидерства) разработана 3-бальная оценочная шкала, и каждому уровню присваивается значение оценки

исходя из фактического наблюдения оценщика в отношении оцениваемого лидера:

- *Редко (0)*
- *Наблюдается (1)*
- *Наблюдается часто (2).*

Интегральная оценка уровня культуры лидерства будет являться суммой значений оценок, а именно:

Уровень культуры лидерства =  $\sum$  значение оценки i-го артефакта поведения

Оценочная шкала уровня культуры в связи с изменением производительности:

Уровень культуры лидерства	Оценочный уровень
Ниже 30	Низкий, деградирует рост производительности
30–40	Средний, нейтрально воздействует на рост производительности
Выше 50	Высокий, стимулирует рост производительности

Интегральная оценка уровня культуры лидерства будет являться суммой значений оценок.

Оценка уровня «культуры лидерства» может проведена как индивидуальном уровне в отношении конкретного лидера, так и на групповом уровне в отношении организационной единицы.

Замер культуры лидерства по представленной выше модели следует проводить в виде анонимного опросника (в бумажном или электронном виде) с горизонтом замера не чаще 1 раза в полгода.

### **Заключение**

Проведенное исследование позволяет сделать ряд выводов:

Во-первых, лидер и лидерство в управлении промышленными предприятиями занимают ключевую роль в обеспечении конкурентоспособности и развития, фактически выступая «проводниковым» элементом между соответствием внешней динамике и преобразованием внутренней среды, организацией управления людьми.

Во-вторых, общие функции лидера, наделенного формальными полномочиями руководителя, сводятся к традиционным функциям менеджмента при их более эффективной реализации (целеполагание (производство), администрирование, предпринимательство и инициация). Подобное определяет трансформационный потенциал в системе управления промышленными предприятиями ввиду того, что лидер эффективно презентует и доносит обозначенные функции до сотрудников, мотивирует последних, включает их в активную деятельность, поощряет и т. д.

В-третьих, необходимость приобретают вопросы развития культуры лидерства с фокусом на управление изменениями в современной организации, которая функционирует в условиях динамичной среды. Особенно примечательным видится феномен цифрового лидерства, который отражает комплексность влияния внешней среды на лидерство и состояние управления промышленным предприятием, с принятием ценности технологий и их использованием для организации

деятельности лидера, управления персоналом, реализации фундаментальных функций мотивации и обучения.

Полученное авторское определение «культуры лидерства» и разработанная модель оценки культуры лидерства на основании оценки артефактов наблюдаемого поведения могут быть использованы на предприятиях различных отраслей народного хозяйства.

### Литература

1. Кулинченко А. В. Лидерство и управление обществом. Сущность и значение социального управления // Гуманитарные науки. Вестник Финансового университета. 2015. № 3(19). С. 38–44. Текст: непосредственный.
2. Бухбиндер Р. Г. Организационные изменения: проблема сопротивления персонала и пути ее решения // Вестник ОмГУ. Сер. Экономика. 2009. № 4. С. 100–106. Текст: непосредственный.
3. Кох Г. Н. Современные аспекты управления предприятиями в России с позиции психологии // Московский экономический журнал. 2019. № 10. С. 510–514. Текст: непосредственный.
4. Фишман Л. Г. Лев Гумилев как зеркало морального перелома // Дискурс-Пи. 2019. № 4(37). С. 49–60. Текст: непосредственный.
5. Шутова Н. С. Возможность реализации трансформационного лидерства на предприятиях // Гуманитарный научный журнал. 2018. № 1–1. С. 151–159. Текст: непосредственный.
6. Bass B. M. *The Bass Handbook of Leadership: Theory, Research, and Managerial Applications* (4th ed.). New York: Free Press, 2008. URL: <https://www.scirp.org/reference/referencespapers?referenceid=3007265> (accessed: 10.02.2024).
7. Day D. V. *Leadership. The Oxford handbook of organizational psychology*. Oxford University Press. 2012: 696–729.
8. Исopesкyль О. Ю., Тамарченко С. А. Содержание культурного пространства предприятия через призму лидерского компонента // Пространство экономики. 2009. №1. С. 124–132. Текст: непосредственный.
9. Ushkalyov V., Shapovalova I. Shaping a leadership style in the process of generational change in enterprise management. *Ukrainian Journal of Applied Economics and Technology*. 2023; 8(4): 10–17.
10. Sita S. E., Nor A. M. A Systematic Review on Leadership Styles in Small and Medium Enterprises. *Global Conference on Business and Social Sciences Proceeding*. 2021; 12(1): 156–166.
11. Булатецкая А. Ю. Формирование эффективного управленческого стиля лидера в условиях информатизации экономики // Московский экономический журнал. 2020. № 4. С. 508–520. Текст: непосредственный.
12. Спивак В. А. Лидерство в креативной экономике как научная специальность // Лидерство и менеджмент. 2015. № 4. С. 223–250. Текст: непосредственный.
13. Попова А. А., Кислицкая Н. С., Стерлягова М. В. Лидерский подход к достижению фирмой делового успеха // Вестник ЧелГУ. 2014. № 5(334). С. 126–130. Текст: непосредственный.
14. Грязева-Добшинская В. Г. Инновационное лидерство: моделирование тенденций активности менеджеров предприятия // Психология. Психофизиология. 2010. № 17(193). С. 9–17. Текст: непосредственный.
15. Mukthamar A.B., Bchtiar A., Guntoro, Riyantie M. The Role of Leadership in Digital Transformation Management in Organisations. *Jurnal Minfo Polgan*. 2023; 12(1): 1306–1314.
16. Kulova I. The new leadership paradigm — A prospect for the growth of modern industrial enterprises. *AIP Conference Proceedings*. 2022; 2449(1). URL:

*A. B. Mitenkov. «Лидер» и «культура лидерства» в контексте трансформации системы управления организацией*

---

[https://www.researchgate.net/publication/363322670\\_The\\_new\\_leadership\\_paradigm\\_-\\_A\\_prospect\\_for\\_the\\_growth\\_of\\_modern\\_industrial\\_enterprises](https://www.researchgate.net/publication/363322670_The_new_leadership_paradigm_-_A_prospect_for_the_growth_of_modern_industrial_enterprises) (accessed: 10.02.2024).

17. Maini S. Leadership Transformation in Changing Times. *International Journal for Global Academic & Scientific Research*. 2022; 1(4): 48–59. DOI:10.55938/ijgasr.v1i4.29.

18. Puhovichova D., Jankelova N. Leadership in Conditions of Industry 4.0. *SHS Web of Conferences*. 2021; 115: 1–10.

19. Asatova S. Development of organizational skills of leaders in increasing the efficiency of investment projects in industrial enterprises. *International Journal of Advanced Research*. 2023; 11(04): 945–954.

20. Зябриков В. В. Роли и функции менеджмента // Креативная экономика. 2016. №11. С. 1305–1322. Текст: непосредственный.

21. Havrysh O., Dramaretska K. The role of a leader of organizational changes management in the enterprise. *Bioeconomics and Agrarian Business*. 2022;13(3): 15–24.

22. Что, как, зачем? Воспитание организационной культуры в условиях быстрых перемен / Н. Л. Синева, Д. Ю. Вагин, Г. А. Плесовских [и др.] // Инновационная экономика: перспективы развития и совершенствования. 2018. № 6(32). С. 194–200. Текст: непосредственный.

23. Маркова Н. А., Марков Д. А. Мотивация, обучение и лидерство в бережливом производстве // Вестник ПНИПУ. Социально-экономические науки. 2016. № 4. С. 329–341. Текст: непосредственный.

24. Орлова Л. В., Лукьянова Т. В. Переменные эффективности лидерства в малом бизнесе // УПИРР. 2019. № 2. С. 15–21. Текст: непосредственный.

25. Акимов А. А., Тихонов А. И. Цифровая трансформация: основные тенденции и влияние на систему управления персоналом предприятия // Вестник Академии знаний. 2020. № 3(38). С. 36–43. Текст: непосредственный.

26. Губанова А. В. Цифровое лидерство как инструмент управления в цифровой экономике // Экономические системы. 2021. № 4. С. 69–78. Текст: непосредственный.

Статья поступила в редакцию 28.03.2024; одобрена после рецензирования 26.08.2024; принята к публикации 27.08.2024.

#### “LEADER” AND “LEADERSHIP CULTURE” IN THE CONTEXT OF ORGANIZATIONAL MANAGEMENT SYSTEM TRANSFORMATION

*Aleksei V. Mitenkov*

Cand. Sci. (Philos.), A/Prof.,

National University of Science and Technology “MISIS”

4 Leninskiy prospekt, building 1, 119049 Moscow, Russia

amit-77@mail.ru

*Abstract.* The article explores contemporary views on the concepts of “leader” and “leadership” in the context of managing the competitiveness of industrial enterprises. It examines not only the skills and qualities a leader should possess but also their role and functions in managing transformation. Special attention is given to the leader's ability to unite human resources and direct them towards achieving long-term growth for the enterprise. Key aspects necessary for successful leadership are explored, including the ability to inspire and motivate the team, make strategic decisions, and ensure organizational development. Thus, the focus of the research is on the significance of leadership for managing industrial enterprises and their successful development in competitive conditions. The article investigates the effectiveness of leadership in the process of transforming management systems in industrial enterprises. It argues that a leader with formal managerial

authority is more effective in this process compared to a purely informal leader or a formal manager. The author examines various aspects of this assertion, such as the ability of formal leaders to make strategic decisions, manage changes, and coordinate personnel actions. Therefore, the central thesis of the study is that in industrial enterprises, a real leader with legal authority can be significantly more successful in the process of transforming management systems.

The article introduces the concept of "leadership culture" as a set of behavioral artifacts of the leader and develops a methodology for assessing "leadership culture" during organizational transformation, which can be effectively used in various sectors of the economy.

*Keywords:* organizational behavior, socio-psychological aspects of management, leadership in organizations, change management, organizational culture, organizational change, organizational development.

*For citation*

Mitenkov A. V. "Leader" and "Leadership Culture" in the Context of Organizational Management System Transformation. *Bulletin of Buryat State University. Economy and Management*. 2024; 3: 83–98 (In Russ.)

*The article was submitted 28.03.2024; approved after review 26.08.2024; accepted for publication 27.08.2024.*