



Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
федеральное государственное автономное
образовательное учреждение высшего образования
«Национальный исследовательский Томский политехнический университет» (ТПУ)

Школа инженерного предпринимательства
Направление подготовки 38.04.02 Менеджмент
ООП/ОПОП Экономика и управление на предприятии

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА МАГИСТРАНТА

Тема работы
<i>Диалектика развития лидерства в управлении командой</i>

УДК 005.322:316.46:005.551

Обучающийся

Группа	ФИО	Подпись	Дата
ЗАМ11	Барина М.В.		

Руководитель ВКР

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
профессор	Никулина И.Е.	Д.Э.Н.		

КОНСУЛЬТАНТЫ ПО РАЗДЕЛАМ:

По разделу «Социальная ответственность»

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
ст. преподаватель	Феденкова А.С.	-		

Нормоконтроль

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
ст. преподаватель	Громова Т.В.	-		

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ:

Руководитель ООП/ОПОП, должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
профессор	Никулина И.Е.	Д.Э.Н., профессор		

**Планируемые результаты освоения ООП/ОПОП
Направление подготовки 38.04.02 Менеджмент/ Экономика и управление на
предприятии**

Код компетенции	Наименование компетенции
Универсальные компетенции	
УК(У)-1	Способность осуществлять критический анализ проблемных ситуаций на основе системного подхода, вырабатывать стратегию действий
УК(У)-2	Способность управлять проектом на всех этапах его жизненного цикла
УК(У)-3	Способность организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели
УК(У)-4	Способность применять современные коммуникативные технологии, в том числе на иностранном (-ых) языке (-ах), для академического и профессионального взаимодействия
УК(У)-5	Способность анализировать и учитывать разнообразие культур в процессе межкультурного взаимодействия
УК(У)-6	Способность определять и реализовывать приоритеты собственной деятельности и способы ее совершенствования на основе самооценки
Общепрофессиональные компетенции	
ОПК(У)-1	Способен решать профессиональные задачи на основе знания (на продвинутом уровне) экономической, организационной и управленческой теории, инновационных подходов, обобщения и критического анализа практик управления
ОПК(У)-2	Способен применять современные техники и методики сбора данных, продвинутые методы их обработки и анализа, в том числе использовать интеллектуальные информационно-аналитические системы, при решении управленческих и исследовательских задач
ОПК(У)-3	Способен самостоятельно принимать обоснованные организационно-управленческие решения, оценивать их операционную и организационную эффективность, социальную значимость, обеспечивать их реализацию в условиях сложной (в том числе кросс-культурной) и динамичной среды
ОПК(У)-4	Способен руководить проектной и процессной деятельностью в организации с использованием современных практик управления, лидерских и коммуникативных навыков, выявлять и оценивать новые рыночные возможности, разрабатывать стратегии создания и развития инновационных направлений деятельности и соответствующие им бизнес-модели организаций
ОПК(У)-5	Способен обобщать и критически оценивать научные исследования в менеджменте и смежных областях, выполнять научно-исследовательские проекты.
Профессиональные компетенции	
ПК(У)-1	Способен к стратегии управления процессами создания сетей поставок на стадии снабжения предприятия
ПК(У)-2	Способен управлять процессом финансового консультирования в организации (подразделении)
ПК(У)-3	Способен к стратегическому управлению персоналом организации
ПК(У)-4	Способен управлять маркетинговой деятельностью организации



Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
федеральное государственное автономное
образовательное учреждение высшего образования
«Национальный исследовательский Томский политехнический университет» (ТПУ)

Школа инженерного предпринимательства
Направление подготовки 38.03.02 Менеджмент
ООП/ОПОП Производственный менеджмент

УТВЕРЖДАЮ:
Руководитель ООП/ОПОП
Никулина И.Е.
(Подпись) (Дата) (Ф.И.О.)

ЗАДАНИЕ

на выполнение выпускной квалификационной работы

Обучающийся:

Группа	ФИО
ЗАМ11	Барина Марина Владимировна

Тема работы:

<i>Диалектика развития лидерства в управлении командой</i>	
<i>Утверждена приказом директора (дата, номер)</i>	от 14.04.2023 г. №104-18/с

Срок сдачи обучающимся выполненной работы:	10.06.2023
--	------------

ТЕХНИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ:

Исходные данные к работе	<p>Объект исследования – система лидерства и командообразования в менеджменте ООО Агроторг (Торговая сеть Пятерочка)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Научно – методические источники 2. Материалы НИРМ и преддипломной практики 3. Информационные источники
Перечень разделов пояснительной записки подлежащих исследованию, проектированию и разработке	<ol style="list-style-type: none"> 1. Изучение теоретических аспектов развития лидерства и командообразования; 2. Анализ управленческой деятельностью ООО Агроторг 3. Выявления проблем в системе лидерства и командообразование; 4. Предложение по решению проблем в системе лидерства и командообразование; 5. Разработка модели оценки компетенций руководителя, как лидера

<p>Перечень графического материала (с точным указанием обязательных чертежей)</p>	<p>Рисунок 1.2 – Подходы к формированию команды. Рисунок 2.1 – География торговой сети «Пятёрочка» Рисунок 2.2 – Организационная структура отдела недвижимости «Пятёрочки» Рисунок 2.3 – Внешний вид магазинов «Пятёрочка» Рисунок 2.4 – Целевая аудитория торговой сети «Пятёрочка» Рисунок 2.5 – Виды ритейла Рисунок 2.6 – «Пятёрочка» вчера Рисунок 2.7 – «Пятёрочка» сегодня Рисунок 2.8 – Принципы для завоевания доверия Рисунок 2.9 – Пирамида бренда «Пятёрочка» Рисунок 2.10 – Логотип торговой сети «Пятёрочка» Рисунок 2.11 – Слоган торговой сети «Пятёрочка» Рисунок 3.1 – Дерево проблем лидерства Рисунок 3.2 – Дерево проблем команды Рисунок 3.3 – Обзор рекомендуемых программ развития эмоционального лидерства в компаниях Рисунок 3.4 – Модель оценки компетенций руководителя Рисунок 3.5 – Результаты опроса сотрудников отдела недвижимости Рисунок 4.1 – Компоненты социальной ответственности корпорации</p>
--	--

<p>Консультанты по разделам выпускной квалификационной работы (с указанием разделов)</p>	
<p>Раздел</p>	<p>Консультант</p>
<p>Социальная ответственность</p>	<p>Феденкова А.С.</p>
<p>Раздел на иностранном языке</p>	<p>Лахотюк Л.А.</p>
<p>Названия разделов, которые должны быть написаны на иностранном языке</p>	
<p>1 Понятие и сущность лидерства</p>	
<p>1 Concept and essence of leadership</p>	

<p>Дата выдачи задания на выполнение выпускной квалификационной работы по линейному графику</p>	
--	--

Задание выдал руководитель:

<p>Должность</p>	<p>ФИО</p>	<p>Ученая степень, звание</p>	<p>Подпись</p>	<p>Дата</p>
<p>профессор</p>	<p>Никулина И.Е.</p>	<p>д.э.н.</p>		

Задание принял к исполнению обучающийся:

<p>Группа</p>	<p>ФИО</p>	<p>Подпись</p>	<p>Дата</p>
<p>ЗАМ11</p>	<p>Баринова М.В.</p>		



Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
федеральное государственное автономное
образовательное учреждение высшего образования
«Национальный исследовательский Томский политехнический университет» (ТПУ)

Школа инженерного предпринимательства
Направление подготовки 38.03.02 Менеджмент
ООП/ОПОП Экономика и управление на предприятии
Уровень образования магистратура
Период выполнения весенний семестр 2022/2023 учебного года

**КАЛЕНДАРНЫЙ РЕЙТИНГ-ПЛАН
выполнения выпускной квалификационной работы**

Обучающийся:

Группа	ФИО
ЗАМ11	Баринаова Марина Владимировна

Тема работы:

<i>Диалектика развития лидерства в управлении командой</i>
--

Срок сдачи обучающимся выполненной работы:

Дата контроля	Название раздела (модуля) / вид работы (исследования)	Максимальный балл раздела (модуля)
28.02.2023г.	1 Понятие и сущность лидерства	25
20.03.2023г.	2 Анализа развития объекта исследования	25
20.05.2023г.	3 Проблемный подход к управлению лидерством и командообразованием.	30
25.05.2023г.	4 Социальная ответственность	20
Итого		100

СОСТАВИЛ:

Руководитель ВКР

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
профессор	Никулина И.Е.	Д.Э.Н.		

СОГЛАСОВАНО:

Руководитель ООП/ОПОП

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
профессор	Никулина И.Е.	Д.Э.Н.		

Обучающийся

Группа	ФИО	Подпись	Дата
ЗАМ11	Баринаова М.В.		

Реферат

Выпускная квалификационная работа содержит 119 страниц, 34 рисунков, 15 таблиц, 42 использованных источников.

Ключевые слова: развитие, лидерство, командообразование, оценка компетенций, проблемы, ритэйловская компания.

Объектом исследования является система лидерства и командообразования в менеджменте.

Целью данной работы является исследование понятия лидерства и командообразования в менеджменте для определения их значимости в социально-трудовых отношениях и дальнейшего формирования методов улучшения процесса активизации деятельности команды и ее лидера на предприятии.

В процессе исследования применялись методы: аналитико-эмпирический подход, системный подход, комплексный подход, синтез обобщенной информации.

Теоретическая значимость исследования определяется актуальностью постановки решения проблем современного лидерства и командообразования, состоящей в обобщении и дополнении научных знаний в области управления этими процессами.

Практическая значимость диссертационной работы заключается в том, что ее результаты в виде методических подходов к совершенствованию процесса управления лидерством и командообразованием могут быть использованы предприятиями при решении вопросов развития социально-трудовых отношений в процессе производственной деятельности.

Определения, обозначения, сокращения

В данной работе применены следующие термины с соответствующими определениями:

Диалектика – это философская наука о всеобщих законах движения и развития природы, человеческого общества и мышления, научный метод познания вечно движущихся и изменяющихся явлений природы и общества путём вскрытия внутренних противоречий и борьбы противоположностей, приводящих к скачкообразному переходу из одного качества в другое.

Лидерство – это способность вести за собой людей на абсолютно добровольных началах; обладание харизмой и природной силой влияния; наличие доверия к лидеру со стороны группы и сильного авторитета; умение признавать ошибки и желание брать ответственность за поражения на себя, искать в этом личные промахи.

Командообразовани́е — термин, обычно используемый в контексте бизнеса и применяемый к широкому диапазону действий для создания и повышения эффективности работы команды. Идея командных методов работы была заимствована из мира спорта и стала активно внедряться в практику менеджмента в 60-70 годы XX века.

Оглавление

Введение.....	9
1 Понятие и сущность лидерства.....	12
1.1 История возникновения и развития лидерства.....	12
1.2 Анализ теорий лидерства.....	15
1.3 Развитие концепции командного менеджмента.....	20
1.4 Эффективные методы формирования команды на предприятии	25
2 Анализ развития объекта исследования.....	30
2.1 Анализ данных развития крупных компаний в области продуктового ритейла в РФ.....	31
2.2 Экономическое состояние ООО «Агроторг» ТС Пятерочка.....	34
2.3 Обзорная характеристика деятельности компании ООО «Агроторг» ТС Пятерочка в условиях конкурентного рынка.....	39
3 Проблемный подход к управлению лидерством и командообразованием.....	49
3.1 Проблемы лидерства в современном менеджменте ООО Агроторг ТС Пятерочка.....	49
3.2 Проблематика командообразования в ООО Агроторг ТС Пятерочка.....	54
3.3 Методические подходы к решению выявленных проблем лидерства в командах ООО Агроторг ТС Пятерочка.....	57
3.4 Модель оценки компетенций руководителя, как лидера.....	70
4 Роль КСО в управлении предприятием.....	87
Заключение	96
Список использованных источников.....	98
Приложение А Раздел ВКР, выполненный на английском языке...	104

Введение

Психологи, социологи и другие специалисты уже давно изучают феномен лидерства и командообразования в области теории и практики менеджмента. Это является важным компонентом эффективной работы руководства компании и всей ее команды.

Актуальность данной темы исследования обусловлена тем, что на сегодняшний день лидерство и командообразование является важным фактором для развития предприятия. Любой компании для рационального развития важно сформировать эффективную команду, которой будет управлять грамотный лидер-руководитель, умеющий выявлять необходимые ресурсы и методические подходы, при помощи которых будут активно и результативно решаться производственные задачи. В то же время без формирования эффективной модели командообразования и выявления лидеров в трудовой деятельности достичь полноценного развития производства будет трудно.

Период социально-экономической нестабильности, вновь переживаемый страной в настоящее время, усиливает потребность в формировании инструментов, активизирующих способность и готовность сотрудников, как членов команды, выполнять возложенные на них задачи в условиях динамично меняющейся внешней и внутренней среды развития риэлтерского бизнеса невозможно без опоры на профессионального лидера команды. Все вышеизложенное определяет актуальность выбранной темы исследования, ориентированного на научно-практическое изучение концепции лидерства в командообразовании для развития эффективности формирования социально-трудовых отношений в компаниях.

Целью данной работы является исследование понятия лидерства и командообразования в менеджменте для определения их значимости в социально-трудовых отношениях и дальнейшего формирования методов

улучшения процесса активизации деятельности команды и ее лидера на предприятии.

Объект исследования – система лидерства и командообразования в системе управления ритейлерской компанией.

Предмет исследования заключается в формировании экономико-управленческих отношений в развитии лидерства и командообразования в компании.

Задачи исследования:

- 1). Провести анализ развития истории и теории лидерства.
- 2). Исследовать тренды ключевых направлений теории и практики развития процессов лидерства и командообразования
- 3). Изучить проблемы и достижения процесса командообразования на предприятии.
- 4). Проанализировать опыт деятельности лидера и команды в организации.
- 5). Сформировать выводы и предложения по совершенствованию процесса развития лидерства и командообразования в компании.

В работе применялись следующие **методы исследования**: аналитико-эмпирический подход, системный подход, комплексный подход, синтез обобщенной информации.

Новизна исследования заключается:

- в обосновании целесообразности применения методов решений проблем управления лидерством в команде для развития социально-трудовых отношений в компании;
- в разработке и апробации модели выявления проблем формирования социально-трудовых отношений в команде;
- в формировании методов оценки действий лидера в команде.

Теоретическая значимость исследования определяется актуальностью постановки решения проблем современного лидерства и

командообразования, состоящей в обобщении и дополнении научных знаний в области управления этими процессами.

Практическая значимость диссертационной работы заключается в том, что ее результаты в виде методических подходов к совершенствованию процесса управления лидерством и командообразованием могут быть использованы предприятиями при решении вопросов развития социально-трудовых отношений в процессе производственной деятельности.

Структура работы: ВКР состоит из введения, 4 глав и заключения.

По теме ВКР опубликована статья под названием: Никулина И.Е., Барина М.В. Взаимобусловленность развития лидерства и команды // ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ ПОТЕНЦИАЛ - 2023 : сборник статей Международной научно-исследовательской конференции (17 апреля 2023 г.). – Петрозаводск : МЦНП «НОВАЯ НАУКА», 2023. – С. 87–93.

1 Понятие и сущность лидерства

1.1 История возникновения и развития лидерства

Исследуя лидерство с исторической и психологической стороны, можно говорить о начале становления данного понятия еще в древнее время, когда образовывалось человеческое общество. Выживание первых людей во многом зависело от наличия в обществе умелого и искусного лидера, который мог решать насущные проблемы.

Нередко современные исследователи лидерства в менеджменте ссылаются на опыт древних цивилизаций, в который присутствовали люди с лидерскими качествами. Одно из таких умозаключений сделал Э. Джей аналитик в области менеджмента в 60-годы XX столетия. К примеру, он утверждал, что Римская империя достигла такого могущества, несмотря на отсутствии в то время современных технологий и коммуникаций именно благодаря сильным лидерам¹.

Такие великие ученые и философы как Конфуций, Платон, Макиавелли, Гегель, Ницше также упоминали о проблеме лидерства. Например, Конфуций упоминал в одном из своих трудов, что лидера отличает отсутствие алчности, жестокости и ненависти со стороны тех, кто считает его таковым. Кроме того, он отличается благородством, добротой и, хотя вынужден принуждать других к труду, или управлять ими, все же это не вызывает у последователей гнева.

Более перспективной характеристикой лидерства поделился Лао-цзы². Он утверждал, что существует 4 типа лидерства.

1. К первому типу он отнес лучшего лидера, которого «народ не замечает».
2. Ко второму типу относится лидер, который привлекателен в глазах подданных, и которого «народ» любит.
3. Третьим является лидер, которого «народ боится»

¹ Бажданова Ю. В. Социально-психологические особенности восприятия образа лидера учащейся молодежью // Психолог. 2018. № 4. С. 8–18.

² Лао-Цзы, Хейдер Джон Дао лидера//Медков, 2012 г.

4. Последний лидер тот, кого «народ ненавидит».

Платон говорил о важных качествах лидера – его способность проявлять рассудительность, а также наличие мудрости.

Ницше описывал лидерское стремление естественным для человека. Единственное что может этому помешать – это мораль, которая является «орудием слабых»³.

Образ лидера, по мнению Макиавели⁴, который он приставил в своем труде «Государь», заключается в предоставлении блага не себе, а в пользу большинства. Именно желание удовлетворения благ других должно быть первостепенным стимулом для настоящего лидера.

Гегель называл лидера – «доверенным лицом мирового духа», который отличается от остальных выдающимися навыкам, качествами и способностями в значительной степени⁵.

Г. Тард утверждал, что основным законом социальной жизни является стремление к подражанию лидерам, что в свою очередь может привести к истинному прогрессу общества. По его мнению, благодаря данному подражанию возможны новые научные открытия⁶.

Однако, что касается современного исследования лидерства, то данные попытки были предприняты в XX веке. В этот период человеческой истории стали появляться первые труды, в которых приводились исследования известных деятелей в отношении обновленного лидерства.

Среди них были А. Бине, С. Дей, Ч. Кули, Е. Мамфорд, Д. Паффер, Л. Термен. Стоит заметить, что большинство исследователей лидерства были американскими деятелями, что, впрочем, является неудивительным, так как на сегодняшний день данная страна является экономическим лидером в мире.

³ Гоулман Д., Бояцис Р., Макки Э. Эмоциональное лидерство: Искусство управлять людьми на основе эмоционального интеллекта / пер. с англ. А. Лисицына. 10-е изд. М., 2017. 301 с.

⁴ Макиавелли Никколо. Государь. О военном искусстве/Н. Никитенко. – Изд-во АСТ, 2015 г. С. 416

⁵ Гегель. Феноменология Духа. Философия истории. — М.: Эксмо, 2007. — 880 с. — (Антология мысли) — ISBN 978-5-699-23516-2

⁶ Габриэль Тард Законы подражания – Изд-во: Академический проект Год издания: 2011 Язык: Русский Твердый переплет, 304 стр.

Если обратиться к статистике, то можно увидеть, что в период с 1990 по 1995 год, в США было выпущено более 2600 книг, посвященных тематике лидерства в менеджменте.

В этот же период было почти 600 000 упоминаний, связанных с биографией или автобиографией лидеров в политической или предпринимательской сфере. В данных публикациях обращалось внимание на концепцию лидерства, теоретические моменты данного понятия и его применение в военной, промышленной, экономической и образовательной сфере.

Таким образом, существует несколько форм и видов лидерства, которые могут быть в виде комплекса качеств определенного человека.

Первые попытки современного исследования лидерства, были предприняты в XX веке. В этот период человеческой истории стали появляться первые труды, в которых приводились исследования известных ученых в отношении обновленного лидерства.

В целом можно говорить о двух исторических этапах укрепления понятия лидерства – до и после Второй мировой войны. Первый этап сложно назвать впечатляющим в плане развития данного феномена, однако второй этап является довольно продуктивным⁷.

В этот период было выдвинуто много научных мнений и объяснений самой сущности лидерства. К примеру, в 1971 году Б. Д. Парыгин упомянул ключевые черты лидера⁸, которые были основополагающими в научной сфере СССР. Среди них регулирование межличностных отношений в группе, а также представление себя как официальное лицо, отстаивающее интересы других.

Как правило, лидер не появляется в результате выборов прогнозировано, а внезапно благодаря своей отличительной деятельности в группе. Также он упоминал, что лидер имеет нестабильные позиции, и на его смену может

⁷ Евтихов О. В. Социально-психологическая модель развития лидерского потенциала руководителя // Психопедагогика в правоохранительных органах. – 2018. – № 4 (51). – С. 3-6

⁸ Личность и группа / Сборник статей под редакцией Б. Д. Парыгин. — Л., 1971.

прийти другой лидер. В отличие от руководителя, лидер не обладает возможностью устанавливать санкции для нарушителей, а его решения принимаются на основании собственных взглядов. Благодаря другим исследователям второй половины XX столетия понятие «лидер» и «руководитель» стало приобретать явные отличия.

Таким образом, лидерство опирается на два типа: *лидер-руководитель* и *лидер-последователь*. Исходя из этого не каждый, руководитель может стать лидером, и не каждый лидер может стать руководителем в группе. В любом коллективе может возникнуть неформальный лидер.

Поэтому неформальное лидерство – это лидерская способность оказывать влияние на других. *Неформальное лидерство*, как правило, возникает естественным путем, но в рамки структуры группы — это лидерство не входит. *Формальное лидерство* – это должностная позиция лидера, который принимает эту роль в результате назначенных полномочий. Как правило, такое становление лидерства является внутриорганизационным процессом.

Что касается неформального лидера, то в одной группе он может восприниматься таковым, но это вовсе не означает что в другой группе он также будет занимать лидирующую позицию. Причиной этому является отличие в приоритетах и ценностях разных групп.

1.2 Анализ теорий лидерства

В социальной психологии и менеджменте лидерство является ведущей темой, в связи с чем, было разработано много теорий, при помощи которых освящаются разные аспекты данного понятия. Если обратить внимание на ранние теории лидерства, то чаще всего в них рассматривались различные черты и качества, отличающие последователей и лидеров⁹.

⁹ Мандрикова Е. Ю. Второй Всемирный конгресс по позитивной психологии: организационно-психологические аспекты // Организационная психология. – 2018. – Т. 1. – № 2. – С. 100–102.

В более поздних теориях лидерства обращается внимание на ситуативные и интеллектуальные аспекты лидерства. Если анализировать сущность лидерства, то оно исходит из потребности человека в объединении с другими людьми. Более подробно раскрыть сущность лидерства позволит рассмотрение различных теорий, связанных с этим понятием. Приведем основные теории лидерства:

1. **Теории «Великого человека».** Данные теории основываются на доводах, что лидерство – это врожденное качество, а не приобретенное в результате определенной деятельности. Такая теория лидерства чаще всего относилась к мужчинам, связанным с правлением или военным искусством. Понятие «великий человек» нередко связывалось с каким-то мифическим или героическим определением¹⁰.

2. **Теории «Характерных черт».** Частично данные теории имеют сходства с предыдущими теориями. Связаны они с доводами, что лидерские качества и особенности переходят по наследству. Чаще всего такая теория состоит из перечня качеств и характеристик внутренней личности человека, а также его поведения. Тем не менее, данная теория противоречива, так как нередко люди, имеющие эти качества, не являются лидерами, а их место занимают те, кто уступает им в данных характеристиках.

3. **«Ситуационные теории».** Оценивают лидерство не как характерную черту личности, а как ситуативное обстоятельство. Основой данного вида теории является идея о том, что разные форматы лидерства требуются в разных обстоятельствах. В этом случае теории обращают свое внимание на конкретные ситуации, а также их контексте, что предоставляет возможность выявить как то, или иное руководство является самым действенным в той или иной ситуации. Данные теории указывают на то, что в

¹⁰ Бажданова Ю. В. Исследование особенностей восприятия лидера в студенческой среде // Научное мнение. 2018. № 11. С. 117–124.

одних и тех же ситуациях не существует универсального лидерского поведения.

4. **Теории «Силы и влияния».** Суть данной теории заключается в сетях влияния и власти, используемых лидерами. Таким образом, эта теория исключает феномен того, что последователи могут иметь силу или организационную культуру, но все пути пролегают исключительно к лидеру.

5. **Теории «Управления».** По-другому данные теории называются **«транзакционными»**. На сегодняшний день они приобретают все большую популярность, так как в них уделяется внимание отношениям между последователями и лидером. Кроме того, под теорией управления подразумевается взаимная выгода от сотрудничества между лидером и последователями. Эта выгода может выражаться в предоставлении полезных ресурсов или других ценностей взамен на признание того или иного лица лидером в обществе¹¹.

6. **«Бихевиористские теории».** Эти теории придерживаются взгляда, что лидерами становятся, а не рождаются. Таким образом, основное внимание уделяется лидерским действиям, а не внутреннему состоянию или поступкам личности. Поэтому в согласии с этими теориями любая личность может стать лидером при условии наблюдения и обучения.

7. **«Трансформационные теории».** В отличие от транзакционных теорий, данная модель основывается на внешних мотивациях, являющимися неглубокими в обменных отношениях. Поэтому при трансформационной теории акцентируется внимание на внутренней мотивации. Последователи следуют за лидером из преданности его идеям, а не из-за лести или материальной выгоды. В этом случае, от лидера требуется наличие творческих и интеллектуальных способностей.

¹¹ Проявление агрессивного поведения в процессе социально-психологической адаптации личности / О. А. Овсяник, Л. Э. Зотова, Т. И. Шульга, Н. В. Сидячева // Современные исследования социальных проблем (электронный научный журнал). 2017.

Перечисленные нами теории лидерства помогают классифицировать современное лидерство на три типа.

1. *Деловое лидерство*, возникающее в производственной и предпринимательской среде. Основными качествами лидера данного типа являются умение эффективно решать организационные вопросы, компетентность в менеджменте, наличие делового авторитета и опыта. Наличие таких лидерских качеств напрямую связано с успешностью работы руководства.

2. *Эмоциональное лидерство* основывается на человеческой симпатии и привлекательности при общении, возникающем между личностями. В основном этот тип возникает в социальных и психологических кругах. Лидер, обладающий эмоциональными качествами, вызывает у последователей доверие, создает ощущение уверенности, снимает психологическую напряженность, излучает положительные и теплые ощущения, а также создает в коллективе здоровую и теплую атмосферу.

3. *Ситуативное лидерство* по своей сущности может быть, как деловым, так и эмоциональным. Тем не менее, его особенность заключается в нестабильности и неустойчивости. Таким образом, лидерство может осуществляться в определенной ситуации, которая к тому же может быть временной. Примером данного явления может стать внезапное ситуационное появление лидера во время пожара, который ведет за собой группу, чтобы спастись.

Лидеров можно исследовать с позиции трех факторов (таблица 1.1).

Таблица 1.1 – Факторы лидерства

Качества лидера	Поведение лидера	Заменители лидерства
знание, компетентность, активность, способность самоуправления, способность управлять другими, в том числе и их вниманием, уверенность.	характер лидера	личные, качества, которыми обладают последователи
	формальное структурирование	содержание работы
	ориентация на проблемы	внутренняя атмосфера в группе
	ситуативное поведение	-

Что касается стилей лидера, то данное понятие различают по трем направлениям: авторитарный, демократический и пассивный стиль.

Авторитарный лидер обладает монополией на власть. Все его цели и методы их достижения определяются единолично. При этом связь между последователями является минимальной, и в большинстве случаев осуществляется только через лидера. Основным инструментом в руках авторитарного лидера является вселение страха наказания, угрозы и реальные санкции. Отличительные качества данного лидера – властность, грубость, и отсутствие жалости, что отражается и на группе последователей, в которой наблюдается отсутствие доброжелательности и уважения друг к другу.

Демократический лидер – отличается тактичностью, уважением к последователям и объективностью общения. Ответственность в группе лидер разделяет на всех ее членов, что создает атмосферу сотрудничества. Сама информация доступна всем членам группы, а не только лидеру. Все же для принятия решения внутри этой группы, в демократическом стиле требуется больше времени, чем в авторитарном.

Пассивный лидер характеризуется отсутствием наказаний и похвал в адрес последователей. Такой лидер уходит от ответственности, а занимается перекладывание ее на плечи других. В случае возникновения конфликтных ситуаций между последователями, пассивный лидер старается не принимать в них участие, а поручает разбор данных дел своим заместителям или доверенным лицам.

Проанализировав различные теории лидерства, можно отметить, что в более ранних теориях лидерства рассматривались различные черты и качества лидера, отличающие последователей и лидеров, а в более поздних теориях лидерства обращается внимание на ситуативные и интеллектуальные аспекты лидерства.

Изложив материал данной главы выделены следующие выводы:

1. Выделены основные теории лидерства:

– теории «Великого человека» (основопологатель – Томас Карлайл),

- теории «Характерных черт» (С. Бирд, Дж. Гейер, Р. Стогдилл),
- ситуационные теории (была разработана в конце 1960-х гг. Полем Херси и Кеном Бланшером),
- теории «Силы и величия» (работы Френсиса Гальтона),
- теории «Управления» (работы К. Левина и Р. Лайкерта),
- бихевиористские теории (основы теории заложил Джон Уотсон),
- трансформационные теории (основатель теории – Дж. Бернс).

2. Данные теории помогают провести классификацию современного лидерства на три типа: деловое лидерство, эмоциональное лидерство, ситуативное лидерства.

3. Можно выделить факторы лидерства: качества, поведение лидера и заместители лидерства. При наличии у сотрудника большего числа присущих лидеру характеристик, такого члена команды можно считать лидером.

1.3 Развитие концепции командного менеджмента

Этапы менеджмента стали зарождаться под влиянием развития общественного и промышленного производства. Кроме того, существенным фактором стало появление новаторов, идеологов и теоретиков, которых объединял опыт и желание прокладывать новые пути в развитии организации.

Одним из важных факторов развития концепции командного менеджмента является развитие внутренней или собственной управленческой логики, приводящее к смене модели менеджмента как науки. Важную роль здесь играет рассмотрение истории развития концепции командного менеджмента.

На данный момент многие менеджеры стоят перед выбором: командный или административный подход применять в управлении. Сделать правильный выбор, может помочь решение следующих вопросов:

1. Цели деятельности команды: зачем нужна команда?
2. Вид задач команды: чем конкретно будет заниматься команда?

3. Работники компании, входящие в состав команды: какая категория работников требуется для осуществления цели и задач?

4. Время существования команды: жизненный цикл команды, которая будет работать в неизменном составе?

5. Количество выполняемых проектов (функций): какое число проектов нужно будет реализовывать команде?

7. Важность руководителя группы: существует ли лидер, права лидера?

8. Уровень развития группы: отношение участников ко всему вышеназванному, включая решение о создании команды?

В настоящее время вышеперечисленные вопросы имеют большое значение при продвижении командного менеджмента. Вопросы актуальны не только для проектных групп, но и непосредственно для управленческих команд.

Под понятием «команда» подразумевается группа, состоящая из нескольких, а иногда и достигающая 15-20 человек, имеющих общие ценности и цели в достижении конечного результата. В производственном процессе это могут быть специалисты, принадлежащие к разным организационным сферам и совместно трудящиеся над решением тех или иных производственных проблем.

В исследовании возникновения командообразования необходимо обратиться к трудам Р. Л. Кричевского и Е. М. Дубовской. Используя работы зарубежных и отечественных ученых, были выявлены следующие отличия команды:

- общий взгляд, позволяющий исключить выявленные и потенциальные разногласия между участниками команды;
- взаимозаменяемость функциональных и организационных ролей между членами команды. Метод позиционирования команды в общем и соответственно отдельных ее участников в особенности (выработку членами команды конкретной структуры положения в отношении друг друга по различным критериям);

- умение быстро реагировать на изменения, гибкость, адаптивность и стремление к инновациям;
- взаимопонимание, слаженность, согласованность, которое возникает в процессе совместной работы и формирования команды;
- связанность (cohesiveness) или сплоченность команды;
- способность мотивировать команду к достижению поставленных целей.

Авторы пришли к выводу о том, что команда является отличительной, особой группой.

Позже подходы к рассмотрению командообразования стали меняться. Например, Хломов И. работал над отличиями в командообразовании, распределив по классам мероприятия по рассматриваемому вопросу на тимбилдинг.

Решение использовать командный метод в достижении положительного и эффективного результата применялось еще в древнее время. Командообразование задействовалось в Древнем Риме для поднятия боевого духа, а также эффективности сражения с врагами. В результате войско действовало сплоченно, смело и изобретательно. Недаром Римская армия считалась самой сильной, мобильной, сплоченной, тактической в свое время.

В античные времена командообразование использовалось в древней Греции. Это хорошо видно в военном построении древних греков, которое называлось «фаланга». Суть данного построения заключалась в повышенной дисциплине, а не в силе отдельных воинов. Успех данной тактики боя полностью зависел от умения держать строй и поддерживать друг друга, осуществляя взаимопомощь¹².

Более подробно понятие «командообразование» объяснял американский профессор Элтон Мэйо. С 1927 по 1932 годы он тщательно исследовал

¹² Занковский А. Н. Психология организационного лидерства: в поисках корпоративной синергии. М., 2017. 360 с.

факторы, которые влияют на производительность труда. Он обращал внимание на важность условий труда, коллективную атмосферу, межличностные отношения среди работников предприятия, методы осуществления управляющей деятельности и процесс трудовой организации. В итоге, он создал идеи, которые на данный момент присущи современному понятию «тимбилдинг» – командообразование.

Командообразование, с целью укрепления взаимоотношений внутри трудового коллектива, использовалось и в Англии в 1930-х годах. Одним из первых методов достижения данной цели была организация футбольных матчей между предприятиями и заводами. Было замечено, что такие мероприятия сплачивали коллектив, что положительно отражалось на результатах их работы.

Что касается Советского союза, то данный метод командообразования стал применяться с появлением субботников, маевок, организованных литературных чтений, а также в играх КВН. Не редко между учебными заведениями и фабриками организовывались спортивные мероприятия.

Командный менеджмент является методом создания и управления командой. Если рассматривать успешные модели управления командой, то они основываются на выработке или принятии решения коллективом, а ролью контроля над данным выполнением осуществляет администратор или менеджер¹³. От него зависит определение пространственных границ выполнения работы, а также создание необходимых условий. Если возникают затруднительные ситуации, менеджер может дать определенные рекомендации и советы.

О командном менеджменте стали говорить в начале 60-х годов. Впервые эту тему начали затрагивать в контексте повышения эффективности и продуктивности управления трудовыми ресурсами. Данная необходимость

¹³ Бажданова Ю. В. Особенности формирования образа лидера в профессиональной деятельности в представлении студентов // Молодой учёный. 2017. № 13 (147). С. 193–200.

возникла из-за тенденции усложнения функционального состава, что требует наличия коллективного и организационного управления. Также стоит учитывать тенденции повышения конкурентной среды на рынке, что вызывает необходимость в оптимизации производственного процесса, с целью удовлетворения запросов клиентов¹⁴. Поэтому в конце 80-х годов в Западных странах стал приобретать популярность метод организационного командообразования. Данная необходимость возникла из-за разрешения иерархической пирамиды организации, на смену которой стали приходить требовательность к качеству продукции и обслуживанию.

В то же время было определено преимущество делегирования задач сотрудникам. Однако с ростом популярности командного менеджмента в коллективе возникают такие признаки как стресс, нехватка времени, и страх конкуренции.

В эти годы исследователи стали понимать, что люди, работающие в команде, хотят нечто большее, чем денежное вознаграждение за свой труд, инициативы и положительные результаты. Они не любят слушать указания менеджеров. Это поспособствовало развитию новой доктрины командного менеджмента, которая состоит из возможности самоорганизации и самоуправления совместной деятельности. В результате этого стала развиваться концепция коллективной ответственности, взаимопомощи, взаимозаменяемости, а также использования группового и индивидуального потенциала.

Нормальными условиями для развития современного бизнеса является постоянное изменение внешней среды. Исходя из этого требуется приспособленность к постоянно меняющимся обстоятельствам внешней среды не только со стороны руководства, но и со стороны персонала. Чтобы адаптироваться в новых условиях необходимы сотрудники, которые могут

¹⁴ Евтихов О. В. Социально-психологическая модель развития лидерского потенциала руководителя // Психопедагогика в правоохранительных органах. – 2018. – № 4 (51). – С. 3-6.

выполнять поставленные задачи качественно с самого начала и до конца, при этом вдохновляя своей работой других.

Также современный бизнес нередко характеризуется нехваткой ресурсов, бюджетным урезанием, применением временной поддержки и снижением накладных расходов. Чтобы смягчить эти трудности совместная и слаженная работа команды достигает успехов, благодаря организационным способностям и гибкостью в работе. Большую роль при этом играет личная мотивация членов команды и желание достичь намеченных целей.

Для создания эффективного командообразования важную роль играют навыки всех членов коллектива, а также их способность сотрудничать друг с другом несмотря на различные отличия, такие как возраст, пол, трудовые навыки, культуру, ценности и вероисповедание. На сегодняшний день существуют различные курсы на тему создания и организации коллектива, способствующие развитию компании. Многие предприниматели осознают важность успешного командообразования, поэтому готовы нанимать дополнительный персонал, состоящий из специалистов по командообразованию.

1.4 Эффективные методы формирования команды на предприятии

Существуют некоторые критерии, по которым можно определить эффективную команду на предприятии. Прежде всего, стоит упомянуть о стремлении всего коллектива достичь конечного запланированного результата плана, и о выдвижении творческих инициатив в решении поставленных задач. Эти характеристики дополняет ориентир на эффективный вариант командного менеджмента, а также высокая производительность всех членов команды. Всей группе важно иметь собственную повышенную заинтересованность в результате и иметь готовность обсуждать возникающие трудности.

Управляемой командой считается группа специалистов-единомышленников, принадлежащих к различным областям организационной деятельности и работающих совместно над решением различных проблем.

Для того чтобы команда стала управляемой, важно стремиться к осуществлению следующих действий (в особенности для отечественного предприятия):

1. Создать и принять желаемое состояние предприятия, при котором менеджеры были бы полностью довольны своей работой. Важна детальная проработка и понимание состояния компании в будущем. Взгляды всех членов команды на ценности и ориентиры организации должны совпадать.

2. Составить бизнес-план движения от настоящего состояния предприятия к запланированному, при необходимости провести реинжиниринг бизнес-процессов.

3. Разработать и утвердить правила деловых коммуникаций между членами команды.

4. Для управляемой команды, важно детально проработать и составить контракты:

– генерального директора с каждым из топ-менеджеров, обозначив все ответственности, права, социальные гарантии;

– «по горизонтали» – взаимодействия членов команды между собой.

В этот момент происходит осознание членов команды, что произошёл переход на контрактные деловые отношения

5. Понимать, что команда непостоянна – это временное решение. Команды собираются для решения целей в конкретный момент времени для повышения эффективности организации и процессов внутри неё.

Есть несколько критериев, по которым можно определить эффективную команду:

– благоприятная атмосфера в команде, в которой все открыты к диалогу;

– предложенные задачи принимаются и понятны для всех;

– обсуждении важных вопросов происходит всеми членами команды;

- поощряемая инициатива в выдвижении членов команды своих вариантов решения той или иной задачи;
- наилучший вариант принятия решения - согласие всех.

Существует интегративная модель управления, на основании которого производится формирование команды. В нее входят описательные характеристики всей структуры рабочих процессов, а также индивидуальных изменений в составе команды.

Командная деятельность в организации приводит к:

- появлению новых знаний и навыков, которые можно использовать для совершенствования деятельности компании;
- современным сгенерированным методам управления процессами и сотрудниками;
- возникновению эффективного механизма взаимодействия между подразделениями при функционировании бизнес-процессов.

Различают четыре основных подхода к формированию команды, представленных на рисунке 1.2.

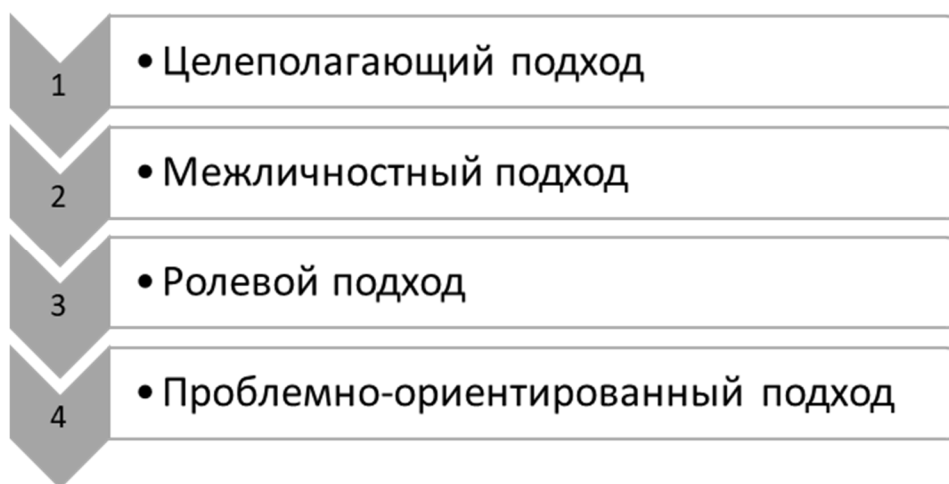


Рисунок 1.2 – Подходы к формированию команды

Более подробно подходы к формированию команды приведены в таблице 1.1.

Таблица 1.1 – Анализ основных подходов в формировании команды

Подход	Цель	Результат
Целеполагающий подход	достижение лучшего ориентирования в методах определения реализации поставленных командных задач	достижение стратегического результата в продуктивности командной работы, повышение прибыли, изменение внутренней среды и других процессов
Межличностный подход (интерперсональный)	улучшение отношений и доверия между членами команды. Поощрение к взаимопомощи и увеличении внутренних коммуникативных процессов	увеличение межличностной компетенции и эффективности существования группы
Ролевой подход	организация дискуссий внутри коллектива в отношении выполняемых ролей	возможность частично перекрывать роли отдельных членов команды, а также повышение эффективности командного поведения
Проблемно-ориентированный подход	использование третьей стороны – консультанта для проведения процессов по решению командных проблем и фасилитации	команда фокусирует свое внимание на выполнении основных производственных задач, а также на формировании межличностных умений

Типы команд, направления и стадии формирования команд на производстве приведены в таблице 1.2.

Таблица 1.2 – Типы команд, направления и стадии формирования команд

Типы команд	Направления формирования команд	Стадии формирования команд
1) регулярные рабочие команды, которые обладают опытом коллективной работы, где имеется лидер	диагностика членов команды	сбор данных для входа в рабочую команду
2) специфический тип команды, который был только организован, или недавно изменен	выполнение планов или достижения команды	проведение диагностики для выявления командных проблем
	командные взаимоотношения	разработка плана действий для повышения производительности
	методы формирования команды	выполнение плана действий командой
		мониторинг результатов работы команды

Важную роль в эффективном формировании команды на предприятии играет руководитель или менеджер. От него ожидается ответственное

отношение к любым проявлениям, среди членов команды, а также содействие повышению командного духа.

Нередко развал предприятия начинается именно с разлада внутри коллектива и развития конфликтующих групп в команде. Любые противодействия внутри команды могут отрицательно сказываться на показателях производства, и как следствие привести к снижению доходов.

Таким образом, можно выделить итоги первой главы:

1. Лидерство берет свое начало еще в древние времена, и от умелого выбора лидера зависело эффективное развитие и выживания общества.

2. Согласно трудам известных философов и ученых, можно составить портрет хорошего лидера. Лидера отличает отсутствие алчности, жестокости и ненависти к нему со стороны последователей. Кроме того, он отличается благородством, добротой, хотя вынужден принуждать других к труду, или управлять ими, все же это не вызывает у них отторжения.

3. Что касается истории развития концепции командного менеджмента, то она берет свое начало с развитием рыночных и социальных взаимоотношений. Менеджер команды может быть классическим или административным. Сама история командообразования берет свое начало также с древних времен, однако наиболее существенное значение понятие стало приобретать в первой половине XX века. Впервые этому методу стали уделять важное внимание в Западных странах, а в 80-х годах организационное командообразование приобрело повсеместный характер на производстве.

Тем самым, лидерство и командообразование в управлении очень важны, поскольку они определяют эффективную командную работу, сплоченность команды, улучшение культуры организации, поиск наилучшего способа решения проблем команды и обеспечение компетентного контроля со стороны руководства.

2 Анализа развития объекта исследования

2.1 Анализ данных развития крупных компаний в области продуктового ритейла в РФ

В системе национальной экономики торговля выполняет роль организатора и регулятора, основная функция которой заключается в доведении товара от производителя к потребителю, а также ответственного проводника осуществления процесса обмена товар-деньги-товар. Наряду с этим, торговля выполняет важнейшую социально-экономическую роль обеспечения постоянного кругооборота ресурсов, что позволяет возмещать общественно необходимые затраты и получать прибыль.

На протяжении многих лет сфера торговли была одной из наиболее быстро развивающихся отраслей экономики, опережая по темпам роста другие отрасли и обеспечивая более 20,4% валового внутреннего продукта. В 2009 году в бюджеты всех уровней от организаций оптовой и розничной торговли поступило 5,4 млрд. руб. (12,6%) налоговых платежей, от общей суммы поступивших налогов, т.е. отрасль находится на втором месте после обрабатывающей промышленности. За 1 полугодие 2010 года налоговые платежи составили 11,2%.

Согласно Стратегии развития торговли в Российской Федерации на 2011-2015 годы и период до 2020 года (приказ Приказом Минпромторга России от 31 марта 2011 г. N 422) доля внутренней торговли в валовом внутреннем продукте Российской Федерации в 2015 году должна составить 20,2- 20,8% или в абсолютном измерении оборот оптовой и розничной торговли соответственно будет исчисляться 80,1 и 84,2 трлн. руб. В целом сфера торговли обеспечит рабочими местами от 12 до 13 млн. чел. Налоговые поступления от деятельности торговых организаций составят 1,3 -1,4 трлн. руб.

Пользуясь этапизацией развития оптовой торговли, приведенной в вышеупомянутой Стратегии, сфера оптовой торговли проходит несколько стадий. Стадия становления характеризуется малым размером розничных

компаний, что делает оптовиков и дистрибьюторов критически значимыми, поскольку они обеспечивают эффект масштаба в системе. На этапе роста появляются первые крупные розничные сети и производители, которые работают напрямую друг с другом. Рынок посредников постепенно сужается. На стадии зрелости розничная торговля консолидируется, на долю посредников остаются узкие продуктовые ниши, а также малые и отдаленные населенные пункты и малый торговый бизнес. На стадии насыщения крупные розничные сети или производители охватывают большинство регионов, посредники уходят с рынка или меняют бизнес-модель.

В настоящее время российский сектор оптовой торговли также как и розничной находится на стадии роста. Ожидается, что с развитием сектора розничной торговли и производства розничные и производственные компании, укрупняясь, будут развивать собственные подразделения, занимающиеся дистрибуцией. При этом компании оптового сектора будут либо интегрироваться в розницу, либо фокусироваться на логистических услугах, работе с малыми компаниями (производственными и розничными), нишевым ассортиментом или удаленными территориями¹⁵.

Крупнейшие ритейлеры в первом полугодии 2022 года увеличили выручку до 3,75 трлн рублей (без учета НДС), следует из отчета аналитической компании Infoline (таблица 2.1).¹⁶

Таблица 2.1 – Выручка крупнейших продуктовых ритейлеров за первое полугодие 2022 года

Выручка	X5 Group	«Магнит»	«Бристоль»	«Красное & Белое»
Изменение выручки 2022/2021	1,35 трлн руб., +18,8%	1,11 трлн руб., +39%	106,8 млрд руб., +33,8%	327,2 млрд руб., +31,5%

¹⁵ <https://cyberleninka.ru/article/n/razvitie-predpriyatij-i-organizatsiy-sfery-torgovli>

¹⁶ <https://www.vedomosti.ru/business/articles/2022/09/05/939264-krupneishie-riteileri-uvlichili-viruchku>

Лидером рейтинга в сегменте сетей товаров повседневного спроса (FMCG) остается **X5 Group** (1,35 трлн руб., +18,8%). В топ-3 также находятся «Магнит» (1,11 трлн руб., +39%) и входящие в Mercury Retail Group «Бристоль» и «Красное & Белое». Последние увеличили выручку соответственно на 33,8% до 106,8 млрд руб. и на 31,5% до 327,2 млрд руб.

Крупнейшим ритейлерам в целом удалось сохранить достаточно высокие темпы роста в развитии и увеличении выручки, но надо помнить, что во многом это было обеспечено преимущественно инфляционной составляющей, которая достигла пика в марте и апреле.

Во время весеннего потребительского ажиотажа, когда поставщики были не в силах удовлетворить все заявки оптовых покупателей, торговые сети воспользовались правом приоритета и выбирали почти весь объем дефицитных товаров. Доля таких игроков в обороте розничной торговли продуктами питания ежегодно растет. Если в 2012 г. она составляла 24%, а в 2017 г. – 37%, то в этом году уже около 45%. Такое увеличение произошло за счет консолидации отрасли и ухода с рынка небольших игроков. К примеру, в 2021 г. «Магнит» купил «Дикси», а «Лента» – сети Villa и «Семья» (а в этом году еще и «Утконос»). Кроме того, X5 Group стала владельцем 70% ритейлеров «Красный Яр» и «Слата», а также финской сети Prisma.

Среди ключевых трендов всего 2022 г. замечается стремление россиян к экономии и снижению лояльности к иностранным брендам в условиях ухода их с российского рынка или сокращения операций ряда международных поставщиков. Все это привело к ускорению роста продаж собственных торговых марок сетей (СТМ), доля которых по итогам года вырастет на 1,8 п. п. до 9,5%.

Во второй половине 2022 г. ожидается снижения темпов роста инфляции. При этом крупнейшие сети продолжают делать ставку на малые форматы и жесткие дискаунтеры. Гипермаркеты и супермаркеты же в условиях снижения доходов населения и сокращения трафика в торговых центрах будут испытывать сложности. Менеджмент «Ашана», несмотря на

увеличение выручки на 4,8% в первом полугодии, прогнозирует окончание года с убытками, причем во II квартале рост «Метро кэш энд кэрри» и «Ашана» резко замедлился. По итогам года «Метро» обгонит «Вкусвилл», который в рамках омниканальной модели ускорил развитие сети дарксторов и по итогам II квартала стал лидером по объему онлайн-продаж продовольственных товаров.

Представитель X5 Group заявил, что в компании не делают прогнозов на конец года. Но, по его словам, компания ускорит развитие сети жестких дискаунтеров «Чижик» – до конца года их откроется 400 вместо ранее запланированных 300, а доля СТМ в их ассортименте дорастет до 50%.

«Вкусвилл» продолжит увеличивать количество дарксторов и дарккитченгов (помещения, где готовится еда на доставку). После ухода зарубежных брендов сеть столкнулась с трудностями в отдельных группах и категориях товаров, которые, однако, не имеют значительного влияния на долю в ассортименте. Например, импортные натуральные корма для животных, которым приходится искать замену в России.

Сеть «Метро» видит положительную динамику продаж до конца года за счет роста в сегменте HoReCa (ресторанный и гостиничный бизнес) и сильного канала онлайн-продаж. Сеть пошла на снижение регулярных цен примерно на 30% более чем на 12 000 наименований товаров. Что касается пересмотра ассортимента из-за вымывания части зарубежных брендов, то изменения произошли практически во всех категориях. Это и свежая рыба, бакалея, напитки (как алкогольные, так и безалкогольные), морепродукты, косметика. Сейчас почти во всех категориях найдены замены за счет других брендов или СТМ.

Что касается непродовольственных товаров, сеть магазинов фиксированных цен Fix-Price и жесткие дискаунтеры («Светофор» и «Маяк») эффективно конкурировали с интернет-торговлей в этом сегменте, поскольку за счет прямого импорта они смогли обеспечить существенно более низкие цены. Снижение располагаемых доходов населения толкает ритейлеров к

изменению корзины ассортимента в стороны меньшего разнообразия и большей оборачиваемости, и жесткие дискаунтеры в этих условиях продемонстрируют наилучшие темпы роста. В непродуктивном сегменте будут наблюдаться признаки стагнации.

Доля импорта среди товаров розничной торговли в последнее десятилетие колебалась от 44% в 2012 г. до 35% в 2017 г., а по итогам 2021 г. она застыла на отметке 39%. Во втором полугодии 2022 г. доля импортных товаров сократится, их разнообразие и красочность уступят более скромному дизайну. При этом, крупные торговые сети смогли адаптироваться к изменению логистики, а сейчас успешно выстраивают новые схемы работы.

Можно сказать, что российские ритейлеры показали чудеса адаптивности и достойно прошли испытание шоком резкого изменения условий поставок. Таким образом, наблюдается нестабильная обстановка, при которой увеличиваются цены, уменьшается продовольственный ассортимент для потребителей и не меняются потребительские потребности в покупке необходимых продуктов и вещей.

2.2 Экономическое состояние ООО «Агроторг» ТС Пятерочка

Анализ финансов компании ООО «Агроторг»¹⁷. Уставный капитал ООО «Агроторг» составляет 28,7 млрд руб. Это значительно больше минимального уставного капитала, установленного законодательством для обществ с ограниченной ответственностью (10 тыс. руб.).

Основные данные из бухгалтерского отчета ООО «Агроторг» за 2022 и 2023 годы приведены в таблице 2.2.

¹⁷ https://www.audit-it.ru/contragent/1027809237796_ooo-agrotorg

Таблица 2.2 – Основные данные из бухгалтерского отчета ООО «Агроторг» за 2022 и 2023 гг.

№ п/п	Наименование показателя	2022 год, руб.	2023 год, руб.
1	выручка	1,48 трлн.	1,7 трлн.
2	совокупные активы	418,8 млрд.	418 млрд.
3	чистые активы	80,7 млрд.	69,3 млрд.
4	прибыль	5,2 млрд.	13,2 млрд.

В 2023 году организация получила выручку в сумме 1,7 трлн руб., что на 191 млрд руб., или на 12,8%, больше, чем годом ранее.

По состоянию на 31 декабря 2022 года совокупные активы организации составляли 418 млрд руб. Это на 907 млн руб. (на 0,2%) меньше, чем годом ранее.

Чистые активы ООО «АГРОТОРГ» по состоянию на 31.12.2022 составили 69,3 млрд руб.

Результатом работы ООО «АГРОТОРГ» за 2022 год стала прибыль в размере 13,2 млрд руб. Это на 60,5% больше, чем в 2021 г.

Организация не применяет специальных режимов налогообложения (находится на общем режиме). Полная информация о составе имущества и обязательств организации, финансовых результатах доступна в [бухгалтерской отчетности ООО «АГРОТОРГ»](#). Организация не имела налоговой задолженности по состоянию на 01.10.2022.

География торговой сети «Пятерочка». Торговая сеть Пятерочка X5 Group расположены в 67 субъектах Российской Федерации (рисунок 2.1) на территории 7 федеральных округов (5 территорий: Восток, Центр, Волга, Северо-запад, Юг).

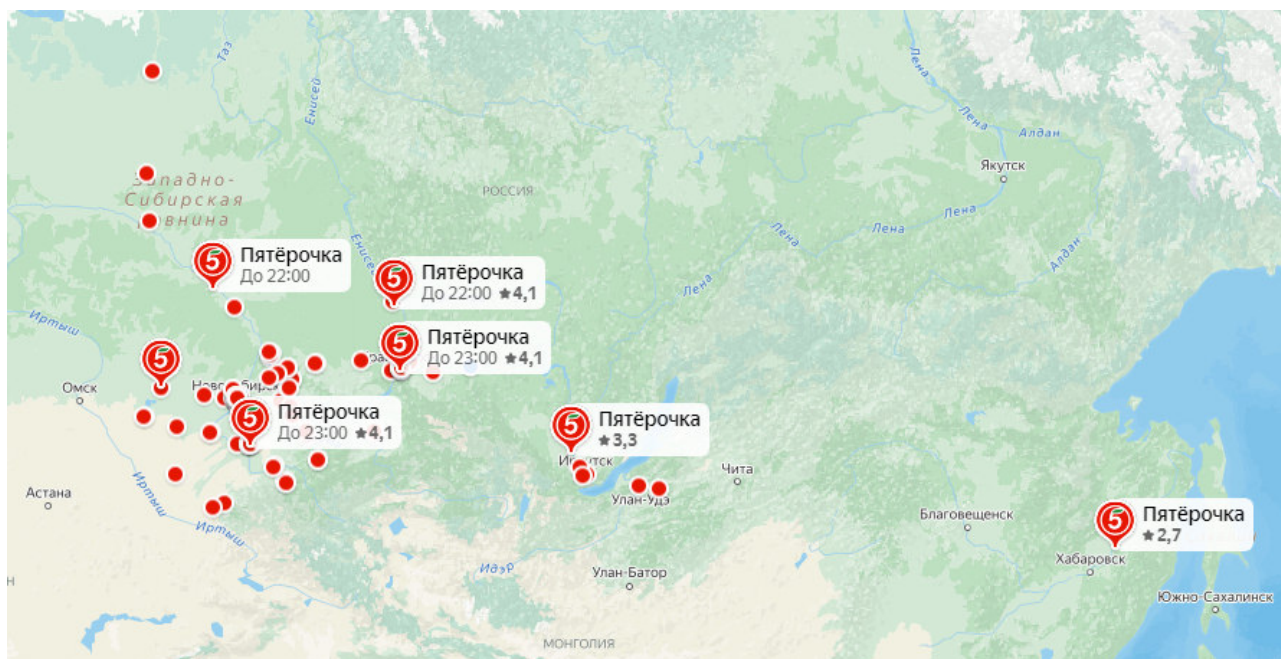


Рисунок 2.1 – География торговой сети «Пятёрочка»

По итогам 2022 года под управлением Х5 находилось 19 164 магазинов «у дома» «Пятёрочка», чистая розничная выручка торговой сети достигла 2,122 трлн рублей (таблица 2.3).

Таблица 2.3 – Ключевые показатели торговой сети «Пятёрочка»

Ключевые показатели торговой сети (по состоянию на 31 декабря 2022 года)										
Показатель / Год	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Количество универсамов	3 220	3 882	4 789	6 265	8 363	11 225	13 522	15 354	17972	19164
Торговые площади, тыс. м ²	1 191	1 414	1 754	2 423	3 329	4 426	5 291	5 975	7048	7497
Чистая розничная выручка, млрд руб.	317,7	348,4	435,8	585,4	775,6	1 001	1 198	1 367	1793	2122
Количество посещений покупателями, млн	1 353	1 450	1 645	1 990	2 543	3 367	3 913	4 460	5028	5524

Организационная структура отдела недвижимости торговой сети «Пятёрочка». Структура управления предприятием – это состав управленческих подразделений и их взаимосвязи. Структура аппарата управления, дополненная связями и взаимодействиями отдельных органов управления, называется организационной структурой управления.

Для отдела недвижимости торговой сети «Пятёрочка» характерна линейная структура управления и вертикальное подчинение (рисунок 2.2).

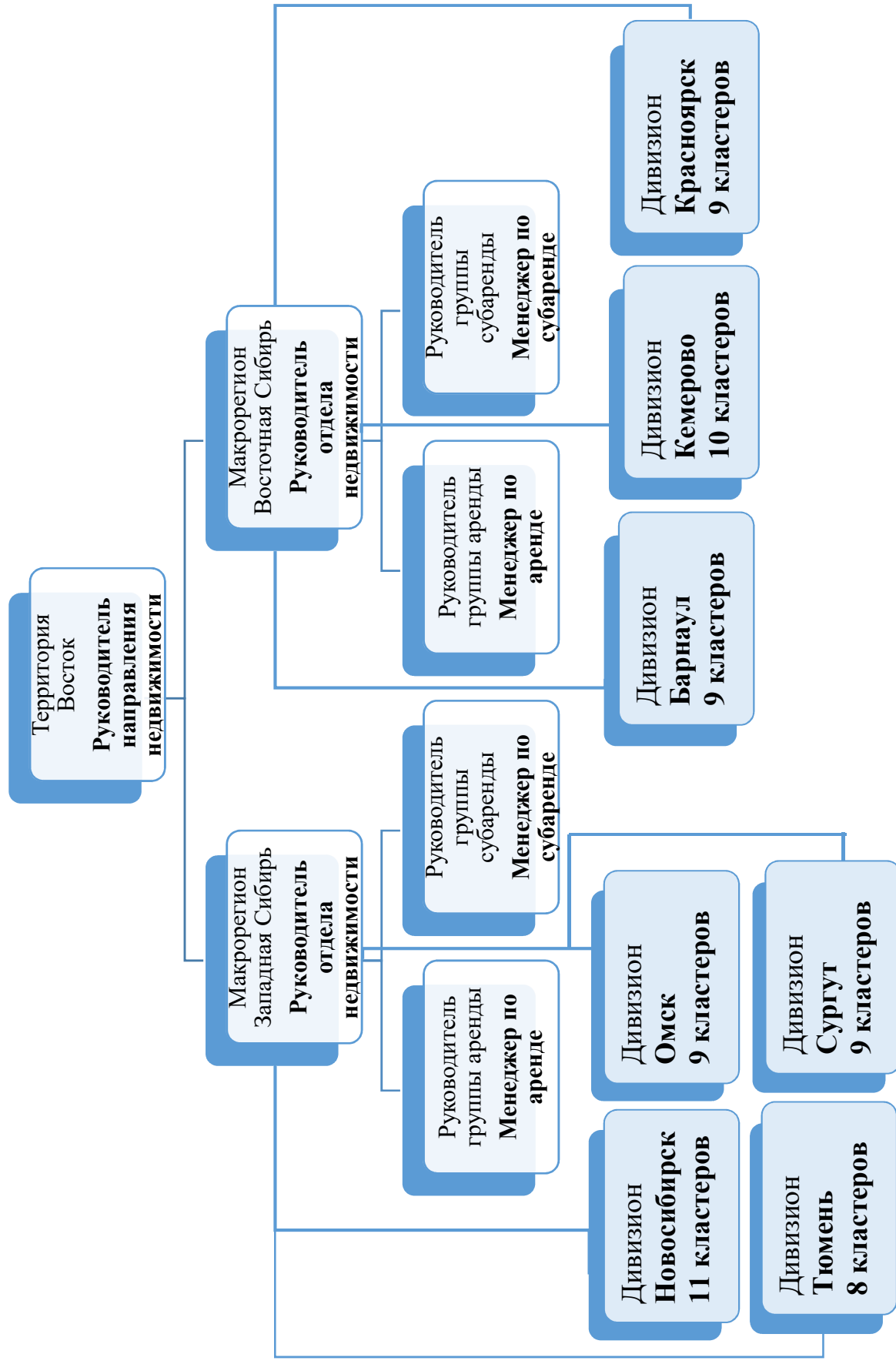


Рисунок 2.2 – Организационная структура отдела недвижимости «Пятёрочки»

2.3 Обзорная характеристика деятельности компании ООО «Агроторг» ТС Пятёрочка в условиях конкурентного рынка

Объектом исследования в работе выступила торговая сеть магазинов «Пятёрочка» компании ООО «Агроторг», зарегистрированной в 1998 году. Федеральная торговая сеть «Пятёрочка» – крупнейшая российская сеть продуктовых магазинов «у дома».

Федеральной сетью официально руководят учредители – международная компания X5 Retail Group. По рейтингам международных консалтинговых и аналитических агентств, компания занимает стабильно высокие рейтинги. Moody's оценивает уровень фирмы как Ba2, Standart & Poors и Fitch Ratings – BB, RAEX дает оценку ruAA.

В состав корпорации входят также универсамы «Перекресток», «Карусель» и «Экспресс», логистические узлы и транспортные сети грузовой доставки. Среди российских инвесторов 99% акций компании владеет ООО «Агроторг», которое дает официальное название всей сети в РФ.

Торговая сеть «Пятёрочка» (рисунок 3.1) объединяет более 19000 магазинов по всей стране, 1120 магазинов из которых относятся к новой концепции. «Пятёрочка» осуществляет деятельность по розничной торговле в неспециализированных магазинах.



Рисунок 2.3 – Внешний вид магазинов «Пятёрочка»

История развития торговой сети «Пятёрочка». Богатая история торговой сети «Пятёрочка» началась с 1998 года, когда произошло открытие первого магазина в городе Санкт-Петербург. Рассмотрим основные события «Пятёрочки» в таблице 2.4.

Таблица 2.4 – История развития торговой сети «Пятёрочка»

Год	Событие
1998	открытие первого магазина «Пятёрочка» в городе Санкт-Петербург
2000	к началу года Северной столице насчитывалось уже 17 магазинов «Пятёрочка» торговая сеть «Пятёрочка» открыла собственный учебный центр по подготовке и повышению квалификации персонала торговая сеть названа победителем общенационального рейтинга «Лучшая сеть» (Северо-Запад)
2001	торговая сеть вышла на московский рынок «Пятёрочка» заняла первое место в общенациональном рейтинге «Лучшая сеть универсамов» (Северо-Запад) «Пятёрочка» награждена дипломом «За успехи в управлении персоналом» от профессиональной кадровой Лиги России
2002	«Пятёрочка» развивает франчайзинг «Пятёрочка» возглавила общенациональный рейтинг «Лучшая продуктовая сеть»
2003	«Пятёрочка» открыла самый крупный на северо-западе России офисно-логистический центр площадью около 30 000 кв. м, что позволило на треть снизить логистические издержки и вдвое уменьшить количество используемых площадей «Пятёрочка» объявлена победителем всероссийского конкурса «Лучшие российские предприятия» «Пятёрочка» возглавила общенациональный рейтинг «Динамичное развитие»
2004	открыт сотый магазин в Москве и Санкт-Петербурге «Пятёрочка» выходит на рынки Украины и Казахстана
2005	торговая сеть «Пятёрочка» провела IPO на Лондонской фондовой бирже, приобрела 18 магазинов сети «Копейка» в Санкт-Петербурге и 25 — в Москве приобретение права на мультфильм «Ну, погоди!» и выпуск впоследствии двух новых серий — 19-ю в 2005 и 20-ю в 2006 годах, которые снял режиссёр Алексей Котёночкин, сын знаменитого Вячеслава Котёночкина.
2006	произошло слияние торговых сетей «Пятёрочка» и «Перекрёсток» (общее количество магазинов превысило 600), образована компания X5 Retail Group, при этом название торговой сети сохранено
2010	X5 Retail Group приобрел торговую сеть «Копейка» — более 660 универсамов и 7 распределительных центров. Все приобретённые универсамы были ребрендированы в «Пятёрочки»
2013	X5 заключил лицензионный договор с Оргкомитетом «Сочи-2014». В соответствии с ним компания стала официальным оператором розничных продаж Зимних Олимпийских игр 2014 года в Сочи и предложила покупателям около 1000 наименований товаров с олимпийской символикой «Сочи-2014» во всех «Пятёрочках» в 45 регионах России была запущена первая программа обновления магазинов сети, в ассортименте появилось больше скоропортящейся продукции, снижена плотность расстановки продуктов на прилавках, в некоторых магазинах появились открытые витрины на фасадах
2019	«Пятёрочка» и «Лиза Алерт» запустили совместный проект по поиску потерявшихся людей
2021	открытие магазина «Пятёрочка #налету» с автоматизированными покупками и коворкингом в Москве
2022	экспресс-доставка «Пятёрочки» появилась в Яндекс Еде, Delivery Club и на СберМаркете. На СберМаркете также запустился Vprok.ru. Также был открыт распределительный центр в Санкт-Петербурге

Основные принципы работы «Пятерочки»:

– **Всегда свежая продукция.** Для этого в каждом универсаме введена специальная позиция контролера свежести, который обязан проверять срок годности всех позиций, выложенных на полки. При обнаружении просроченного товара директор возвращает деньги клиентам, предлагает презент за счет магазина или аналог по той же цене независимо от количества купленных испорченных позиций.

– **Экономичные цены.** Самые ходовые и популярные товары в сети отличаются минимальными ценниками, позиции социального значения не имеют коммерческой наценки.

– **Стабильные скидки для граждан-пенсионеров.** Для всех людей с удостоверением действует 10% скидка каждый понедельник в промежуток с 9.00 до 13.00. В остальное время гражданин может получить понижение цен на 5% до полудня. Чтобы воспользоваться услугой, необходимо предъявить документ – удостоверение, социальную карту.

– **Актуальные скидки для семейных клиентов с детьми.** На все товары можно получить приятный дисконт с 9.00 до 17.00 при наличии детей до 12 лет (кроме товаров из отделов алкоголя и табака).

– **Близость к дому и широкий выбор.** Универсамы открыты в каждом микрорайоне, представлены в соседних кварталах, что удобно для жителей любого города. Выбор товаров достаточно разнообразен, чтобы удовлетворить потребности населения. Постоянные скидки и акции стимулируют потребителей чаще пользоваться услугами магазина «Пятерочка».

Сегодня «Пятерочка» уверенно смотрит в будущее, работает на дальнейшую перспективу.

Успех развития компании и рекламы во многом зависит от того, верно ли определена целевая аудитория. Незнание целевой аудитории бренда приводит к некорректным настройкам рекламной кампании и, как следствие, к сливу рекламного бюджета. Чтобы такого не случилось, важно разобраться кто целевая аудитория продукта, как ее определить и как правильно с ней

взаимодействовать. Целевая аудитория – это пользователи, которым интересны продукты и услуги бренда. Проанализировав потребителей, совершающих покупки в торговой сети «Пятёрочка», были выделена ее целевая аудитория (рисунок 2.4).



Рисунок 2.4 – Целевая аудитория торговой сети «Пятёрочка»

История появления бренда «Пятёрочки». Предпосылкой появления бренда является отсутствие доверия – главная особенность восприятия российского ритейла как индустрии.

В процессе покупки российский покупатель находится в постоянном напряжении. Каждую минуту он стоит на страже своих интересов и готов к посягательству на них, ждёт от ритейлера подвоха, обмана, недостоверной информации на ценниках и чеках, низкого качества продукции, «перебитых» сроков годности и других нарушений. Отношения с ритейлом больше похожи не на сотрудничество, а на борьбу, которая строится по принципу «кто кого».

Ритейл – это принцип организации торговли, согласно которому супермаркеты, гипермаркеты, интернет-магазины закупают товар оптом, а затем продают его с наценкой в своих торговых точках. Ритейл – это синоним розничной торговли. Рассмотрим разновидности этого вида торговли (рисунок 2.5).

Виды ритейла

Продуктовый	Стрит-ритейл	Непродуктовый ритейл	Онлайн-ритейл	Сетевой ритейл
Торговля разнообразными продуктами питания на значительной площади, например, в супермаркетах и гипермаркетах	Рынки и небольшие, узкоспециализированные магазины, которые зачастую расположены на первых этажах оживленных улиц города	Канцелярские, спортивные, косметические и прочие непродуктовые магазины	Розничная торговля осуществляется в интернете. Торговой точкой может быть онлайн-магазин или страница в соцсетях	Сети магазинов, которые объединяет единая торговая концепция и владелец

Рисунок 2.5 – Виды ритейла

Торговая сеть «Пятёрочка» относится к продуктовому виду ритейла.

В российском ритейле сложилась парадоксальная ситуация. С одной стороны, магазинов и форматов торговли множество. С другой стороны, многие из них предлагают одинаково невысокое качество продукции и сервисов. С одной стороны, в продаже есть всё. С другой стороны, практически в каждой категории не хватает глубины ассортимента и продуктов хорошего качества.

Торговая сеть «Пятёрочка» задумалась над масштабом задач для развития сети магазинов и выделила следующие важные темы, которые необходимо рассмотреть:

- определение пустующей ниши и новое позиционирование приводят нас к вопросу о поиске «смысла жизни бренда» ;
- смысл существования «Пятёрочки»;
- способность увидеть высшую цель за очевидной бизнес-моделью;
- каким образом «Пятёрочка» может изменить историю российского ритейла.

Таким образом, амбициозная задача бренда «Пятёрочка» – заслужить подлинное доверие потребителей. «Пятёрочка» должна стать первой федеральной сетью, которой покупатели доверяют. Это грандиозная цель, её

очень тяжело достичь, но она, вне всяких сомнений, того стоит. Для осуществления данной цели были разработаны задачи:

1. *Превратить «Пятёрочку» из отсталой (вчерашней) организации в современную и востребованную торговую сеть.* Так, было отмечено текущее мнение потребителей на торговую сеть «Пятёрочка» (рисунок 2.6): «Выручит в трудную минуту, но большего ожидать не приходится. Близко, рядом с домом. Низкие цены. Достаточно широкий ассортимент».

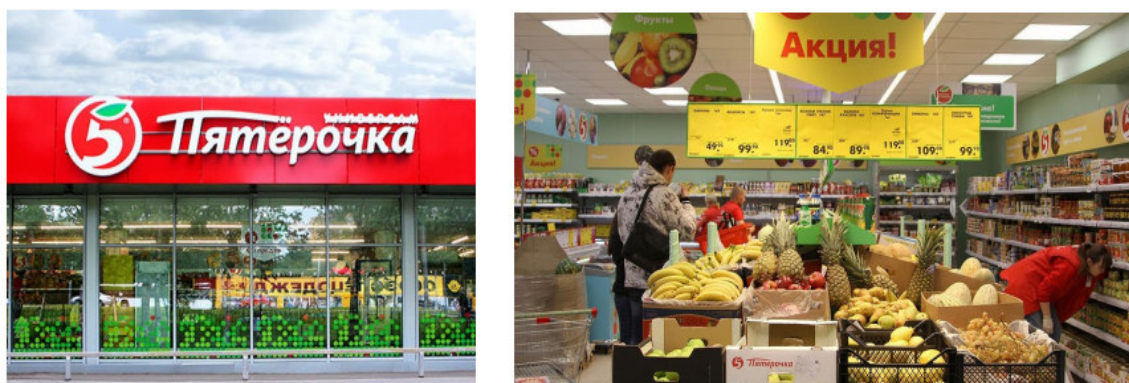


Рисунок 2.6 – «Пятёрочка» вчера

Для того, чтобы «Пятёрочка» стала первой федеральной сетью с доверием потребителей, необходимо рассмотреть сеть магазинов со стороны «Пятёрочка» сегодня (рисунок 2.7). Тогда мнение потребителей будет звучать следующим образом: «Новый стандарт продуктового ритейла. Магазин, которому я доверяю. Место притяжения в районе. Магазин с низкими ценами. Достаточно большой и при этом постоянно расширяющийся ассортимент».



Рисунок 2.7 – «Пятёрочка» сегодня

2. *Заслужить доверие потребителей.* Доверие играет в нашей жизни ключевую роль. Человеческие отношения пропитаны доверием. Невозможно связать жизнь с человеком, в котором не уверен. То же самое происходит в бизнесе. Именно доверие потребителей помогает компаниям двигаться вперед. Цель доверительного отношения заключается в том, чтобы покупатели становились преданы вашему бренду. Для завоевания доверием потребителей необходимо учитывать принципы, указанные на рисунке 2.8.



Рисунок 2.8 – Принципы для завоевания доверия

При распространении доверия на других, работа становится результативнее, скорость работы в компании будет эффективнее и с минимальными затратами.

3. *Сделать ежедневный шопинг клиентоцентричным.* Это означает, что «Пятёрочка» бросает все силы на борьбу с недоверием покупателей и со всей ответственностью устанавливает новый стандарт продуктового ритейла. Каждый покупатель «Пятёрочки» должен чувствовать себя ценным, способным влиять на свои взаимоотношения с брендом. «Пятёрочка» прислушивается к покупателям, их мнение важно и значимо.

4. *Дать чуть больше возможностей для потребителей.* Это означает дать дополнительную ценность, оставаясь доступными. Дать больше эмоций, вдохновения, ощущения качества.

5. *Подходящий магазин для всех социальных классов.* В ДНК бренда «Пятёрочка» изначально заложено, что даже люди с самым низким доходом могут найти для себя что-нибудь в магазине. Но значительная часть покупателей с более высоким доходом избегает покупок в «Пятёрочке». Необходимо объединить людей, соответствовать их ожиданиям от хорошего магазина для ежедневных покупок.

6. *Забота о сообществе покупателей.* Объединяет предыдущие тезисы. Проявлять заботу не только в словах, но и в делах. Это и про благотворительность, и про приятный процесс покупок, и про помощь местному населению, и про организацию локальных мероприятий, и про множество других способов проявить заботу.

Пирамида бренда «Пятёрочка» в настоящий момент представлена на рисунке 2.9.



Рисунок 2.9 – Пирамида бренда «Пятёрочка»

Якоря концепции – это направления работы и развития, в которых компания ни при каких условиях не может идти на компромиссы, это преимущества, помогающие бренду позитивно отличаться от конкурентов в глазах покупателей. В настоящий момент в торговой сети «Пятёрочка» разработаны следующие якоря концепции отличительных характеристик конкурентов:

1. *Лидер в удобстве.* Удобный во всех смыслах и на всех этапах совершения покупок магазинов. Мы заранее продумали все действия покупателя до, во время и после покупки, и сделали их насколько возможно комфортными. В ассортименте «Пятёрочка» должна постоянно работать над повышением качества жизни покупателей, предлагая новые удобные решения по приемлемым ценам.

2. *Свежесть и качество.* Для воплощения этого якоря недостаточно найти и предлагать свежие продукты отменного качества. Главная задача – изменить представление покупателя и создать доверие продуктам, которые предлагает магазин.

3. *Забота о сообществе.* Как в глобальном смысле, так и в местном. Доказать, что бренд «Пятёрочка» отличается от всех остальных, потому что нам не все равно. Мы хотим помогать и делать лучше мир вокруг нас, не забывая о каждом человеке.

4. *Низкие цены.* Этот якорь тоже имеет непосредственное отношение к доверию. Ценовое распределение в ритейле часто вызывает у покупателей дискомфорт, не говоря о регулярных ошибках в ценниках на полках, путанице в системе и прочих неурядицах. «Пятёрочка» приложит все усилия, чтобы изменить это. Больше никаких ошибок. Наши покупатели должны быть уверены, что в «Пятёрочке» они могут расслабиться и не остерегаться ловушек.

Логотип и слоган торговой сети «Пятёрочка». Фирменный знак бренда «Пятёрочка» (рисунок 2.10) представляет собой цифру «5», вписанную в окружность фирменного красного цвета. Верхний горизонтальный штрих

цифры выполнен в форме листа зелёного цвета. Обводка белого цвета является неотъемлемым элементом знака. Фирменный знак может быть размещён либо на белом, либо на фирменном зелёном фоне (предпочтительный вариант). Фирменный знак может использоваться как самостоятельно, так и в составе фирменного блока.



Рисунок 2.10 – Логотип торговой сети «Пятёрочка»

Основной слоган (рисунок 2.11) бренда «Пятёрочка» состоит из фирменного знака и фразы «Ждём в гости каждый день!». Допускается использование логотипа на фонах 5 цветов: белого, зелёного, красного чёрного и серого. Основной слоган может быть использован для широкого спектра носителей идентификации.

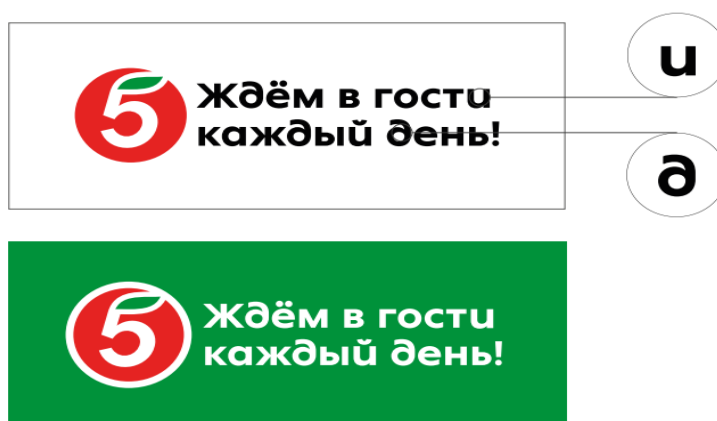


Рисунок 2.11 – Слоган торговой сети «Пятёрочка»

3 Проблемный подход к управлению лидерством и командообразованием

3.1 Проблемы лидерства в современном менеджменте ООО Агроторг ТС Пятерочка

Важнейшей характеристикой профессионализма менеджера является лидерство. Задача лидера – устремить все знания, чтобы найти путь к решению проблем; лидер меняет понимание того, как взаимодействие сотрудников внутри компании будет устроено. Значимость проблем лидерства менеджера постоянно растет. Лидерские качества для менеджера – условие успеха, как конкретного человека, так и деятельности компании. Дело в том, что перед менеджером стоит множество различных задач, и если выполнение повседневной деятельности обеспечивается за счет набора знаний и, как правило, доведено до автоматизма, то вопросы, касающиеся адаптивного мышления, то есть преодоления кризиса в широком понимании (экономического, психологического и др.), мотивации сотрудников и поддержания корпоративной культуры как набора ценностей, требуют лидерских качеств.

Рассмотрим существующие проблемы лидерства:

- Соперничество между неформальным и формальным лидерами (между руководителем и соответственно лидером команды). Такая ситуация возможна в любой организации. Так как коллектив больше привязывается к неформальному лидеру, нежели к начальнику происходит угнетение второго. Руководителю приходится искать компромисс, идти на определенные уступки, чтобы расположить к себе всех своих подчиненных.

- Качества лидера в реальной жизни не соответствуют теоретическим стандартам лидерства.

- Лидеры – сопротивленцы. Например, сопротивляются нововведениям или инновациям в организации.

- Способы выявления лидеров на предприятии (то есть людей с природными или сформировавшимися лидерскими качествами, и главное, привлечение таких людей к занятиям руководящих позиций) либо не существует, либо отсутствуют методы поиска людей.

- Отсутствие взаимопонимания индивидуальных целей лидера с целями группы и организации в целом.

- Конфликт формального и неформального лидерства в деятельности руководителя. Подчиненные всегда желают видеть в своем руководителе не только начальника, но и человека, обладающего этическими качествами, заботящегося не только об эффективности организации и о себе, но и о сотрудниках.

- Недостаточно разностороннее развитие лидера, то есть отсутствие целенаправленного изучения и формирования качеств и навыков, которыми должен обладать лидер.

Многие ученые занимались проблемами, связанными с лидерством, среди которых особенно хочется выделить Р.Л. Кричевского, Е.В. Кудряшова, А.Т. Зуба, Т.В. Бендас, и В.П. Шейнова¹⁸.

Изучив существующие проблемы лидерства в менеджменте, построим дерево проблем (рисунок 3.1) и выделим главную (ствол дерева) и застаревшую (корень дерева) проблемы, которые в большей степени влияют на эффективность организации и требуют решения.

¹⁸ Андриянченко, Е. Г. Теоретический анализ проблемы лидерства в зарубежной социальной психологии / Е. Г. Андриянченко. — Текст : непосредственный // Молодой ученый. — 2012. — № 10 (45). — С. 256-261. — URL: <https://moluch.ru/archive/45/5471/> (дата обращения: 02.06.2023).

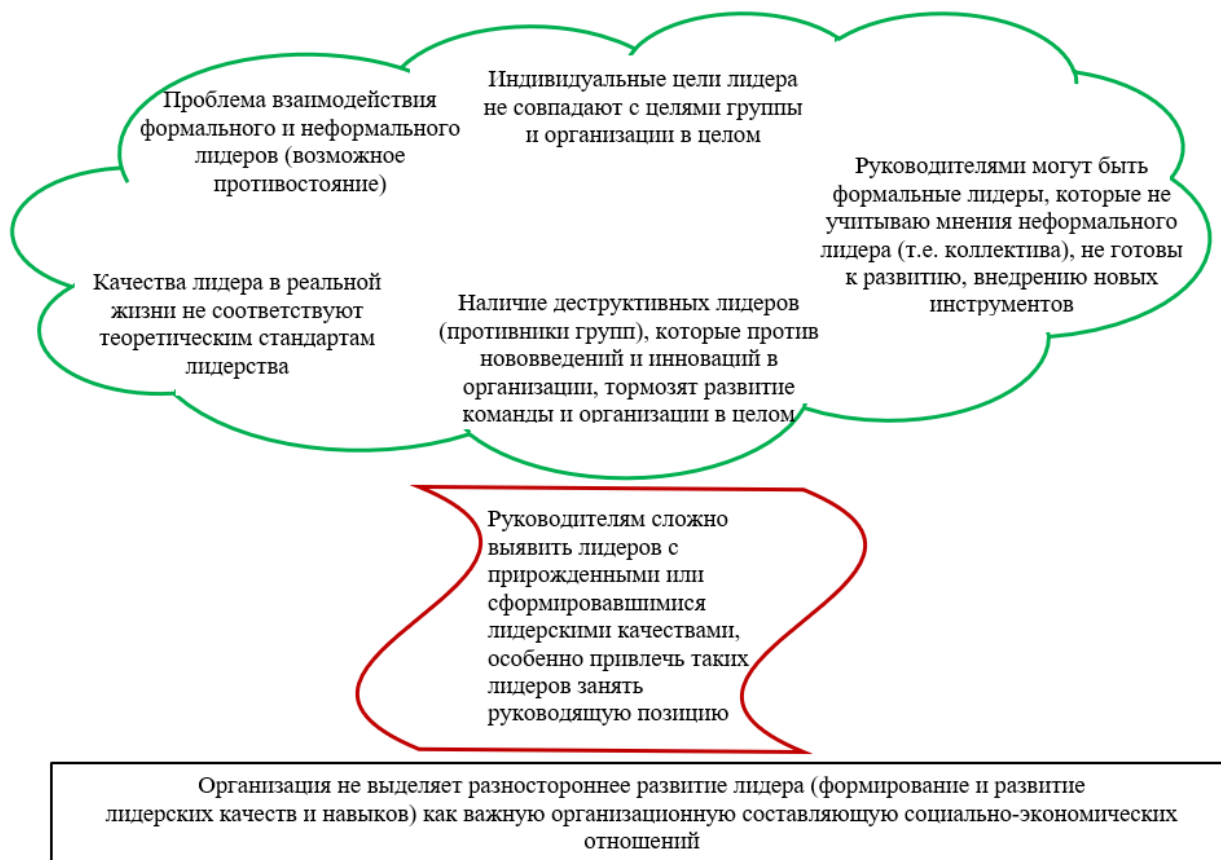


Рисунок 3.1 – Дерево проблем лидерства

Если человек желает стать лидером, то он должен обладать определенными качествами, навыками и умениями. Таким образом можно сделать вывод, что лидерским качествам можно и научиться, и благодаря этим умениям человек может приобрести авторитет.

Следует обратить внимание на сложный характер специфики деятельности современных лидеров предприятия в кризисных условиях настоящего времени. В условиях неопределенности и появления новых технологий лидеру необходимо постоянно совершенствоваться и развиваться во многих сферах деятельности. Управление, в виде человеческой деятельности, чаще всего подвергается влиянию кризиса. Такое влияние может выражаться в разных последствиях, важными из которых являются психологические явления, например, такие, как неестественные действия персонала, затруднения в общении лидеров с работниками и др.

Вредное воздействие кризисных явлений на предприятии можно снизить с помощью психологических способов. Особая роль достается

лидерам, берущим на себя ответственность за управление предприятием и людьми, осознанно и добровольно.

Анализируя проблемы руководства и лидерства необходимо учитывать такой фактор, как власть лидера. Власть – это социальное явление, которое проявляется в отношениях. Власть всегда предоставляет услуги и ей всегда наделяют. Властным ресурсом можно назвать наделение человека административной функцией для влияния на людей в управлении бизнес-процессами. Существуют разные формы распределения власти на предприятии:

- законная власть лидера, или традиционная власть, основанная на нормативном праве отдавать определенные приказы;

- власть лидера, устроенная на давлении на сотрудников (влияние через авторитет или страх);

- власть лидера, основанная на вознаграждении (влияние через премии, бонусы и т.п.);

- экспертная власть лидера, основанная на вере исполнителя в то, что руководитель «знает, как надо»;

- эталонная власть лидера (власть примера, «харизматическая» власть).

Соответственно, иногда подчиненные не представляют себе взаимоотношений на предприятии без какого-либо вышеперечисленного варианта власти лидера. Важной задачей квалифицированного руководителя является выбор варианта своих властных полномочий, подходящий для данного коллектива.

Подвох лидерства в том, что даже зная, что такое лидерство, весь «скелет» команды начинает «шататься», т.к. ситуации в организациях у людей в команде разные. Поэтому в каждом коллективе должен быть лидер, способный адаптивно мыслить, уметь сплотить «разношерстный коллектив», делегировать задачи и мастерски вовлечь команду в процесс решения поставленных задач.

Задача лидера – устремить все знания на поиск пути перемены понимания командой устройства взаимодействия внутри компании. При найме на работу обращают внимание на прошлый опыт человека и его отношения к ошибкам.

У каждого человека разная мотивация и задачей лидера является управление доверием и вовлечение в текущие дела компании. Для этого необходимо понимать психологию и поведение людей, чтобы понять и оценить мотивы потребности коллектива и каждого сотрудника в отдельности.

Также важной проблемой лидерства является страх рисковать. Лидеру необходимо доносить команде мысль о том, что потери неизбежны и для чего они нужны. Рискованные решения должны поощряться, ведь несмотря на потери, умение быть гибким, подстраиваться под динамично развивающийся мир необходимо учиться на своих ошибках – это залог максимально эффективного и результативного выполнения задач командой. Лидер рассматривает конфликты как горячие точки, которые сигнализируют о направлениях улучшения деятельности команды.

Подводя итог, можно отметить, что проблемы руководителей-лидеров являются важными и актуальными. Особую значимость приобретают проблемы форм распределения власти лидера на предприятии и выбор стиля руководства, который соответствует текущей ситуации и направлениям деятельности предприятия.

Проблемы лидерства важны, так как эффективное квалифицированное управление должно стать основой устойчивого развития предприятия.

Проанализировав ситуацию по приведенным на рисунке 2.1 проблемам, пришла к выводу, что главной существующей проблемой, является **выявление лидеров**, то есть людей с прирожденными или сформировавшимися лидерскими качествами и главное привлечение таких людей к занятиям руководящих позиций на предприятии.

Застаревшей проблемой является **разностороннее развитие лидера**, то есть целенаправленное изучение и формирование качеств и навыков,

которыми должен обладать лидер. Данные проблемы требуют постоянного решения.

3.2 Проблематика командообразования в ООО Агроторг ТС Пятерочка

Патрик Ленсиони, глава консалтинговой компании, опубликовал в 2002 г. книгу под названием «Five Dysfunctions of a Team», в которой указал пять дисфункций, влияющих негативным образом на команду:

1. Отсутствие доверия между участниками команды.
2. Страх конфликта участников команды;
3. Отсутствие обязательств и принятия решений со стороны лидера;
4. Уклонение группы от командной ответственности.
5. Невнимательность лидера к целям команды.

Таким образом, рассмотрим дерево проблем команды на рисунке 3.2.

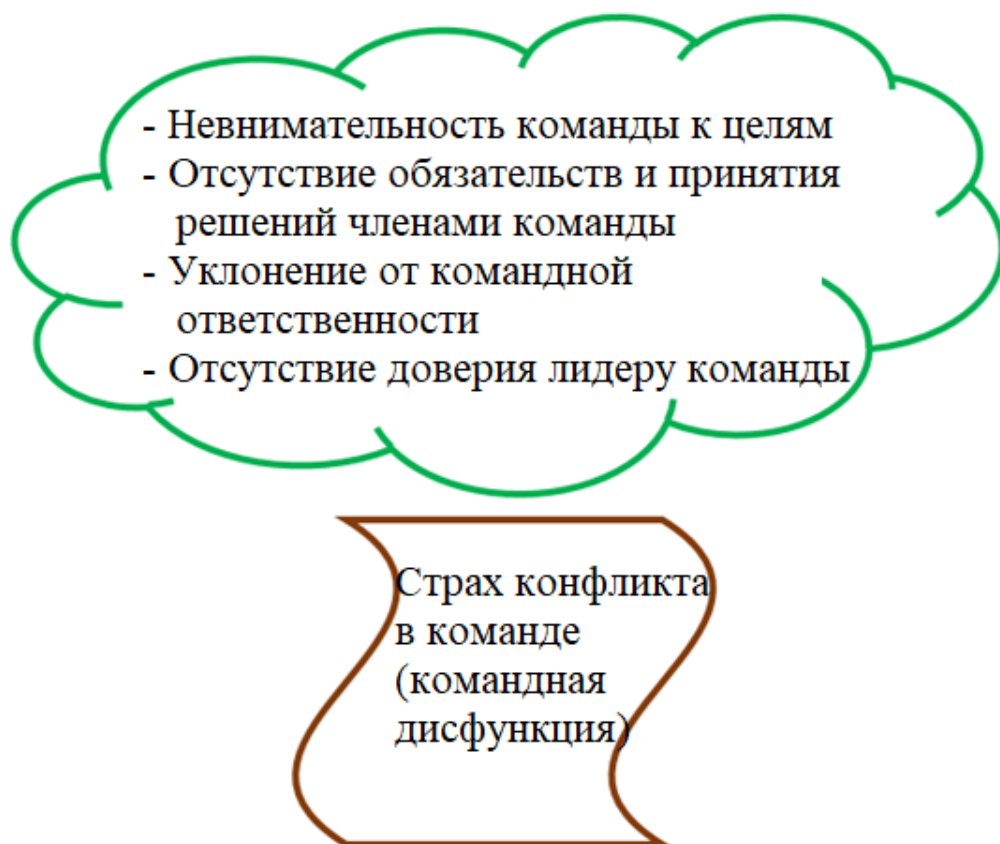


Рисунок 3.2 – Дерево проблем команды

Командная дисфúнкция — нарушение деятельности во взаимодействии сотрудников (ссоры, разногласия). Как социологическое понятие означает некорректное выполнение определённой функции. Рассмотрим каждую командную дисфункцию Ленсиони в деталях.

— **Отсутствие доверия между участниками команды.** Патрик Ленсиони утверждает, что отсутствие доверия в команде – это самая большая проблема, которая может быть. И речи быть не может об эффективной работе команды, если нет доверия. У членов команды много времени и энергии уходит на то, чтобы защитить себя, а не достигнуть поставленной командной цели¹⁹.

Члены команды демонстрируют отсутствие доверия в команде, когда:

1. испытывают чувство обиды на лидера и участников команды;
2. не просят, не ждут помощи от лидера и не нуждаются в обратной связи;
3. утаивают ошибки и слабые стороны в своей работе;
4. не общительны с другими членами команды.

— **Страх конфликта в команде.** Иногда конфликт бывает полезным, т.к. он раскрывает проблемы и позволяет найти пути решения образовавшихся проблем. В полезных продуктивных конфликтах отсутствуют взаимные обвинения, упреки, оскорбления. Члены команды, которые боятся конфликта, тратят время и энергию на то, чтобы быть любезными, милыми со всеми и боятся высказать свою точку зрения.

Признаки, когда проявляется страх конфликта в команде:

1. Согласие всех членов команды по различным рабочим вопросам;
2. На собрании команды не обсуждаются серьезные проблемы;
3. Члены команды говорят о других членах команды за их спинами.

— **Отсутствие обязательств участников перед командой и принятия решений членами команды.** Члены команды не принимают

¹⁹ Патрик Ленсиони «Пять пороков команды: Притчи о лидерстве» 2002

важные решения, в связи с чем предприятие теряет огромное количество возможностей для развития. Члены команды консолидируют информацию, но затягивают с принятием решений, чтобы не ошибиться.

Признаки отсутствия обязательств в команде:

1. Идеи не находят отклика и поддержки от лидера и членов команды;
2. Потеря времени на поиск информации по рабочим вопросам в команде;
3. Постоянное обсуждение проблем, не принятие решений в команде.

— **Уклонение от командной ответственности.** Хаотичное поведение участников в команде. Отсутствия поддержки, демотивация, деградация членов команды.

Причины уклонения от командной ответственности:

1. Надеются на лидера, уверены, что именно он найдет их ошибки и предоставит обратную связь;
2. Избегают диалогов об эффективности между собой;
3. Допускают неудачу в команде, не пытаются ее предотвратить.

— **Невнимательность сотрудников к целям команды.** Некоторые члены команды могут думать лишь о карьере вместо того, чтобы сосредоточить свое внимание на общие цели, которым должна следовать команда. Или могут работать таким образом, чтобы предоставить иллюзорную картину эффективности деятельности.

Признаки невнимательности к целям команды:

1. Фокус членов команды на личные цели, а не на командные;
2. Отсутствие сплоченности ради успеха;
3. Из команды уходят лучшие игроки, текучесть постоянна.

Разобрав пять дисфункций Ленсиони, проанализировав ситуацию внутри объекта исследования, пришла к выводу, что в команде отдела недвижимости

ООО «Агроторг» вышеперечисленные дисфункции не наблюдаются. Сотрудники придерживаются общих целей для развития компании.

3.3 Методические подходы к решению выявленных проблем лидерства в командах ООО Агроторг ТС Пятерочка

Для решения проблем лидерства и командообразования, приведенных в пунктах 3.1 и 3.2 настоящей работы необходимо проанализировать и выбрать методические подходы к решению к решению проблем.

Практически в любом коллективе существует человек, который имеет большое влияние на своих коллег, и далеко не всегда этот человек занимает руководящую должность. В силу определенных причин он может пользоваться куда большим авторитетом, нежели непосредственный руководитель или даже глава компании. Такие лидеры появляются стихийно, они объединяют вокруг себя коллег и могут оказывать как положительное воздействие на рабочие процессы, так мешать нормальной рабочей обстановке.

Неформальный лидер способствует формированию коллективного мнения о руководстве и положении дел в целом, повышает или понижает мотивацию сотрудников, укрепляет или разлагает коллектив. Чтобы избежать негативных последствий такого влияния, руководители или работники кадровой службы должны уметь вовремя выявлять таких сотрудников и принимать меры по усилению контроля над их действиями.

Существует 2 вида неформальных лидеров – конструктивных и деструктивных. К первым (конструктивным лидерам) относятся работники, которые преданы компании и стремятся улучшить показатели производительности. К таким работникам всегда относятся с уважением, они пользуются авторитетом среди коллег, выполняют свою работу быстро и качественно, всегда готовы прийти на помощь коллегам, качественно

исполняют указания руководства, проявляют инициативу, ускоряют адаптацию новичков и т.д.

Ко вторым (деструктивным лидерам) относятся работники, которые обладают обаянием и хорошей коммуникацией. Соответственно это амбициозные люди, позволяющие себе оспаривать решения руководства и критиковать политику компании. Эти работники не всегда пользуются авторитетом всего коллектива, они собирают вокруг себя определенную группу сторонников, при этом снижают мотивацию работников и ухудшает показатели производительности.

Работники, которые могут воздействовать на взгляды и мнения своих коллег, но которые не являются формальными руководителями, имеют ряд свойственных черт характера. Они общительны и привлекательны, легко налаживают контакт с другими работниками, не боятся проявлять инициативу, стремятся быть профессионалами своего дела, соответственно из-за чего пользуются популярностью среди менее опытных работников.

Неформальный лидер может подготовить мероприятие для коллег в нерабочее время, «прикрывать» своих сторонников перед официальным руководством. Его мнение важно для коллег, нередко они нуждаются в его помощи или совете. Неформальный лидер всегда желанный гость на любых корпоративных мероприятиях, его приглашают на дни рождения и поздравляют с праздниками. Такой человек всегда в центре внимания, на нем концентрируются потоки психологической информации.

Благодаря тому, что неформальный лидер владеет информацией о настроенности коллектива, он может быстро среагировать на изменения норм поведения и распределять деятельность своих сторонников в нужном ему направлении. Расторжения трудового договора с таким сотрудником часто сопровождаются конфликтами и скандалами, мотивации персонала резко ухудшается. Бывают случаи, когда за неформальным лидером увольняются и его коллеги - сторонники, что может печально отразиться на деятельности всей компании.

Одним из методических подходов к решению проблем лидерства считается *умение выявить неформального лидера*. Чтобы выявить наличие неформального лидера в коллективе, следует понаблюдать за работниками и их поведением. Имя такого лидера всегда на слуху – его упоминают в частных разговорах, на него ссылаются при выполнении каких-либо действий. Сам неформал часто проявляет рабочую или нерабочую инициативу. Его присутствие всегда вызывает определенную реакцию со стороны коллег, вплоть до радости и воодушевления. В некоторых случаях такой человек пользуется определенными привилегиями – приходит на работу позже установленного срока, занимает лучшие места во время корпоративных мероприятий, имеет хорошо обустроенное рабочее место и т.д.

Если неформальный лидер занимает позицию «серого кардинала» или подстрекателя, то для его вычисления можно провести опрос всех членов коллектива – анонимный или открытый. Следует задать всего пару вопросов:

— *К кому вы бы обратились за помощью по рабочим вопросам;*

— *С кем бы вам было приятнее работать, если бы вы могли формировать свою команду профессионалов.*

Управлять неформальными лидерами непросто, но при правильном подходе к управлению и организации они могут стать эффективным инструментом управления всей командой. Рассмотрим некоторые подходы к управлению неформальными лидерами:

— *Формализация власти. Легитимизация власти неформального лидера может устранить «подпольное» управление и сделать самого неформального лидера более управляемым.*

— *Признание его достижений. Признание заслуг неформального лидера и прислушивание к его мнению может повысить его лояльность и сделать его вашим союзником. Совместное обсуждение проблем и поиск решений может предотвратить неприятие управленческих решений другими сотрудниками.*

— Общайтесь с подчиненными. Обсуждение неотложных вопросов со своей командой может помешать неформальным лидерам влиять на мнение сотрудников в кулуарах. Прозрачное управление снижает недовольство в коллективе и устраняет срочность неформальных лидеров.

— Уменьшите влияние неформальных лидеров. Если невозможно привлечь неформальных лидеров на свою сторону, необходимо их нейтрализовать. Это можно сделать, переведя их в другой отдел, оказав давление или ослабив их авторитет.

— Привлечение неформальных лидеров на сторону формального руководства – эффективный способ улучшить управление персоналом, поэтому важно распознать и решить эту проблему на ранней стадии.

К другому методическому подходу решения проблем лидерства относится *разностороннее развитие лидера* (направления развития лидерского потенциала и лидерских качеств личности). Одним из направлений развития лидерского потенциала сотрудников и лидерских компетенций в современных организациях, считается соответствующее внедрение программ развития эмоционального лидерства.

Программы развития эмоционального интеллекта (EQ) давно и успешно используются в корпоративном формате (особенно, в Европе и США) и стали инструментом повышения производительности и мотивации сотрудников и общей эффективности компании. Эмоции людей влияют и определяют климат в организации.

Корпоративные программы развития эмоционального лидерства (рисунок 3.3) должны стать инструментом для руководителей передовых компаний, которые делают развитие EQ частью корпоративной культуры своей организации. В результате освоения таких программ можно значительно повысить уровень EQ и лидерских качеств сотрудников всех уровней.



Рисунок 3.3 – Обзор рекомендуемых программ развития эмоционального лидерства в компаниях

Особо следует отметить преимущества внедрения корпоративной программы развития эмоционального лидерства, которая повышает мотивацию сотрудников и увеличивает ценность компании как работодателя. Критериями, по которым организация может быть названа «эмоционально интеллектуальной», являются:

- большинство ключевых сотрудников обладают высоким уровнем эмоционального интеллекта;
- высокий уровень эмоционального интеллекта в команде у формальных и неформальных лидеров;
- способность лидера ставить четкие цели, принимая во внимание мнения команды;

- способность лидера мотивировать и вдохновлять подчиненных и коллег;
- способность лидера подавать пример для подражания другим;
- способность лидера сопереживать и понимать чувства коллег и подчиненных.

Также важным критерием для определения организации как «эмоционально интеллектуальной» является высокая самоактуализация компании (например, внутреннее удовлетворение, уверенность в себе, разносторонность, способность реализовать потенциал), а именно:

1. уважение к мнению других и терпимость в коллективе;
2. гибкость в общении друг с другом;
3. налаженная бесперебойная коммуникация между отделами компании;
4. способность эффективно нанимать, удерживать, мотивировать и развивать сотрудников;
5. успешное управление конфликтами, изменениями и кризисными ситуациями;
6. ценность взаимоотношений между сотрудниками в организации;
7. сотрудничество и взаимодействие, безусловная командная работа всех сотрудников, включая лидеров.

Метод тренинга для решения проблем командообразования. Ведущие исследователи в области развития EQ утверждают, что метод тренинга является наиболее благоприятным для успешного развития эмоционального интеллекта в организациях.

Используя этот метод, можно добиться эволюционного прорыва в организациях, поскольку он включает в себя несколько ключевых этапов развития EQ, которые редко достигаются с помощью традиционного обучения. Когда каждый человек в организации становится лидером, это положительно влияет как на индивидуальную эффективность, так и на общую производительность системы. Более того, корпоративная программа развития

эмоционального лидерства развивает лидерские навыки каждого участника точно в соответствии с его индивидуальной зоной ответственности и соответственно его компании, что, с одной стороны, повышает приверженность сотрудников, а с другой - улучшает общий климат в коллективе.

Прежде всего, необходимо помнить, что каждая организация уникальна и имеет свои собственные потребности, сильные и слабые стороны развития.

Поэтому, после тщательной диагностики текущей ситуации, переговоров с руководством и тестирования участников, для каждой компании разрабатываются индивидуальные корпоративные программы развития эмоционального лидерства. Однако каждая программа должна включать в себя несколько основных этапов (рисунок 3.4.):

1. Подготовка участников. Подготовка участников включает в себя диагностику, мотивацию участников к тренингу, прояснение целей управленческой команды, установление связи между целями компании и личностными ценностями каждого участника. Этот этап особенно важен, потому что от степени подготовки и мотивации каждого участника в конечном итоге будет зависеть успех всей программы. На этом этапе проводится интервью, тесты, анкетирование.

2. Тренинг участников. Направлен на развитие ключевых компетенций лидеров через диалог между участниками и тренером:

- совместная разработка видения своей компании новых качеств и компетенций, необходимых для его реализации;
- повышение самооценки как лидера;
- создание сплоченных команд для значительного улучшения организационных показателей;
- получить более глубокое понимание процессов, которые имеют решающее значение для долгосрочного экономического успеха вашей компании;

- понять свою роль и ценность в системе, а также роль и ценность своих коллег;
- установить четкую связь между своей работой и успехом компании в целом;
- развить ряд практических деловых навыков (например, ведение переговоров, продажи, управление временем, публичные выступления), необходимых для повышения эффективности собственной работы.

3. Поддержка участников. После тренинга с сотрудниками проводятся коуч-сессии, которые помогают участникам успешно интегрировать новые навыки и мировоззрение в повседневную рабочую деятельность. Успешное проведение программы также требует создания корпоративной культуры, которая поощряет дальнейшее развитие навыков эмоционального лидерства и их внедрение в индивидуальную работу и работу в команде.

4. Оценка прогресса участников. В ходе программы проводится ряд «контрольных точек», позволяющих руководству компании и самим участникам оценить свои достижения. Кроме того, регулярная диагностика проводится и после окончания программы.



Рисунок 3.4 – Этапы создания программы развития эмоционального лидерства

По завершению программы развития эмоционального лидерства у сотрудников для компаний, компании получают ряд преимуществ:

- укрепляются лидерские навыки и компетенции ключевых сотрудников (участников программы);
- влияние участников программы на других сотрудников;
- повышение уровня эмоционального интеллекта во всей организации;
- создание новой «лидерской» корпоративной культуры, которая отличается терпимостью, открытостью, гибкостью в общении, способностью

успешно справляться с изменениями и конфликтами, а также с блеском выходить из сложных ситуаций;

- повышение уровня командной работы среди всех сотрудников;
- повышение способности сотрудников распознавать и корректировать собственное поведение;
- значительное повышение мотивации сотрудников к работе в компании;
- повышение инициативности и ответственности сотрудников;
- возможность для членов команды давать и получать конструктивную обратную связь;
- дает возможность привлечь новых клиентов и партнеров из числа дальновидных компаний, и частных лиц, заинтересованных в изменениях, происходящих в организации.

В качестве основного направления развития лидерской компетентности и лидерства в современных организациях, организации сегодня могут счесть полезным *назначение ответственного лица*, которое может представить руководству на утверждение компетентные предложения по разработке стратегии развития лидерства для своих сотрудников.

Разработка стратегии развития эмоционального лидерства обычно представляет собой циклический процесс, в котором участвует специальная команда, регулярно отчитывающаяся о проделанной работе перед высшим руководством и наблюдательным советом.

И, как и в случае с исследованиями в области управления талантами, процесс разработки стратегии лидерства дает материал для полезных и плодотворных дискуссий, которые в противном случае не состоялись бы. Такие обсуждения сами по себе могут стать вмешательством, которое вызовет изменение ценностей и убеждений в отношении управления талантами в команде.

Формулирование стратегии развития эмоционального лидерства – это сочетание рационального и творческого подходов, требующее задействования как правого и левого полушарий мозга. Если процесс определения необходимого количества лидеров часто является прямой экстраполяцией целей роста компании на основе методов планирования рабочей силы, то поиск языка и определения желаемой культуры лидерства является более сложным и нелинейным процессом.

Целью разработки стратегии развития лидерства является определение действия, которые необходимо предпринять для удержания, развития и приобретения руководящих и лидерских качеств, требуемых бизнес-стратегией.

Стратегия развития лидерства должна затрагивать следующие темы:

- **Процессы, способствующие адаптации новых лидеров.** Как новые лидеры интегрируются в компанию и культуру лидерства, и как ожидания и требования к их развитию доводятся до сведения человека при каждом повышении.

- **Индивидуальная и организационная оценка.** Оценки используются не только как средство содействия индивидуальному самопониманию, но и как возможность для организаций собрать информацию и определить наиболее подходящих кандидатов на открытые позиции. На организационном уровне эти оценки определяют состояние организации и ее лидеров и показывают влияние мероприятий по развитию на производительность.

- **Планы личного развития.** Имеется в виду план личного развития, разработанный руководителем в течение установленного периода времени. Лучший план должен быть комплексным и охватывать участие лидера как в программных мероприятиях, так и в работе. Этот план должен быть обсужден каждым лидером с его/ее HR-руководителем или непосредственным руководителем.

- **Необходимый/значительный опыт.** Определенный опыт необходим для сохранения должности или получения руководящей позиции на определенном уровне организации.

- **Факультативные возможности обучения.** Это относится к внутренним или независимым курсам и опыту, которые должны быть доступны руководителям на добровольной основе. Стоимость такого обучения часто покрывается организацией, чтобы стимулировать менеджеров к прохождению факультативного обучения.

- **Конкретные задачи/усилия.** Есть много преимуществ в том, чтобы связать обучение с методом решения проблем через постановку конкретных задач. Если проектное задание является важной частью работы, обучение на реальном проекте может дать ценный опыт, который невозможно получить в других условиях обучения. Члены команды могут дать полезную обратную связь, а отношения, сложившиеся между участниками совместного проекта, могут способствовать будущему сотрудничеству. Менеджеры могут руководить проектами, решать новые задачи, работать в команде и лучше узнавать своих подчиненных в условиях стресса. Также члены команды могут повысить качество своей работы, поддерживая обучение на проектах, что важно при реализации ключевых инициатив. Существуют дополнительные ценные возможности для поддержки обучения и развития сверху вниз организации, когда лидеры, только начинающие свой профессиональный путь, активно участвуют в проектах, связанных со стратегическими инициативами. Называются такие инициативы «поведенческим развитием», поскольку они способны одновременно развивать потенциал лидеров и организации в целом. При правильной организации процесса такие проекты являются ключом, во-первых, к формированию культуры лидерства, обеспечивающей организационную адаптивность, и, во-вторых, к подготовке лидеров к решению текущих и непредвиденных задач.

- **Коучинг/наставничество/обратная связь.** Хотя ценность коучинга и наставничества широко признана, на практике данные инструменты редко

встречаются из-за недостаточной квалификации и приверженности тех, кому доверены эти задачи. Поверхностный коучинг и наставничество могут привести к разочарованию и даже разрушить отношения, которые жизненно важны для успеха в карьере. Коучинг и наставничество – мощные инструменты, но важно инвестировать в них задолго до начала работы.

- Межведомственное обучение и построение отношений в команде.

Многие организации называют неспособность первых руководителей работать в команде и на разных уровнях как основное препятствие на пути к успеху. Конечно, навыки командной работы приобретаются в процессе, но вспомогательные элементы обучения – это четко определенные цели обучения, ресурсы содержания, оценка (аттестация), контроль и обратная связь – также имеют большое значение.

- Встречи и мероприятия для руководителей. Наблюдения показывают, что в организациях иногда забывают о том, что встречи мероприятия для руководителей являются прекрасной возможностью как для обучения, так и для получения информации. Учитывая, что сегодня собрать людей вместе стоит денег, необходимо приложить все усилия, чтобы эти встречи и мероприятия использовались наиболее эффективно для нескольких целей, включая обучение.

- Привлечение первых лидеров к развитию человеческих ресурсов.

Большая часть пользы от развития первых руководителей приходит после того, как они сами погружаются в этот процесс, вкладываются в него и поддерживают желаемые модели поведения. Построение новой культуры лидерства начинается с тех, кто находится на самом верху. Именно данная категория сотрудников должна сделать шаг вперед, продемонстрировать личное участие и поддержать перемены, показав тем самым личный пример.

- Мероприятия по вовлечению сотрудников. Мероприятия по вовлечению сотрудников возможны только тогда, когда определены и подобраны лидеры. Многие сотрудники являются неформальными лидерами, и их поддержку в решении организационных задач невозможно переоценить.

Неформальные лидеры также получают обратную связь о том, что работает, а что нет, чтобы установить цели, обеспечить соблюдение требований и повысить свою приверженность компании, тем самым способствуя дальнейшему развитию лидеров.

Мероприятия по развитию демонстрируют, как стратегия развития лидерства связана с бизнес-стратегией, как она определяется бизнес-стратегией и как она связана с бизнес-результатами. Это также наглядно демонстрирует, что развитие лидерства следует рассматривать как систему, а не просто программу обучения.

Если цель разработки стратегии развития лидерства состоит в развитии у руководителей конкретных компетенций или ключевых моделей поведения, то такой способ, как рабочее задание, к сожалению, часто игнорируется. Для повышения его эффективности важны четкие цели, обратная связь о прогрессе и поддержка со стороны тренера или наставника для обсуждения стратегий обучения.

Таким образом, подведем итоги второй главы:

1. Лидерство является важнейшей характеристикой профессионализма менеджера. Лидерство необходимо развивать, обучаться, приобретать новые качества, умения и навыки.

2. Проблемы руководства и лидерства важны, так как эффективное квалифицированное управление должно стать основой устойчивого развития предприятия.

3. Корпоративные программы развития эмоционального лидерства как часть корпоративной культуры организации являются инструментом для руководителей передовых компаний. В результате освоения таких программ можно значительно повысить уровень эмоционального интеллекта и лидерских качеств сотрудников всех уровней.

4. Для удержания, развития и приобретения руководящих и лидерских качеств у сотрудников необходимо внедрять в организации стратегию развития лидерства, которая включает в себя: планы личного

развития, постановку конкретных задач, коучинг/наставничество, привлечение руководителей для развития человеческих ресурсов и вовлечения персонала.

Тем самым, необходимо учитывать проблемы лидерства и командообразования, находить пути решения проблем для поднятия творческого потенциала у сотрудников. При постоянной работе с сотрудниками, развитии их лидерских качеств в компании наблюдается эффективное взаимодействие персонала, приводящее к результативности бизнес-процессов и повышению конкурентоспособности организации на рынке.

3.4 Модель оценки компетенций руководителя, как лидера

Концепция моделей компетенций руководителя-лидера остается неоднозначной на протяжении многих лет. Исходя из определений, встречающихся в литературе, модель компетенций - это набор характеристик, необходимых для выполнения должностных обязанностей и основных функций. Существуют два подхода, на которых основываются виды моделей компетенций руководителя-лидера:

– Американский – рассматривает компетенции как описание поведения работника. Получается, что компетенция – основная характеристика человека, при обладании которой он демонстрирует правильное поведение, высокие результаты в работе;

– Европейский заключается в том, что компетенции понимают, как описание ожидаемых результатов работы по рабочим задачам. То есть компетенция – способность действовать в соответствии с принятыми в компании стандартами.

Компетенции – это способ оценить навыки, знания и личные черты по действиям человека и внешне наблюдаемым признакам.

Построим модель оценки компетенций руководителя (рисунок 3.4) для этого определим основные качества руководителя, которые будут оцениваться подчиненными.

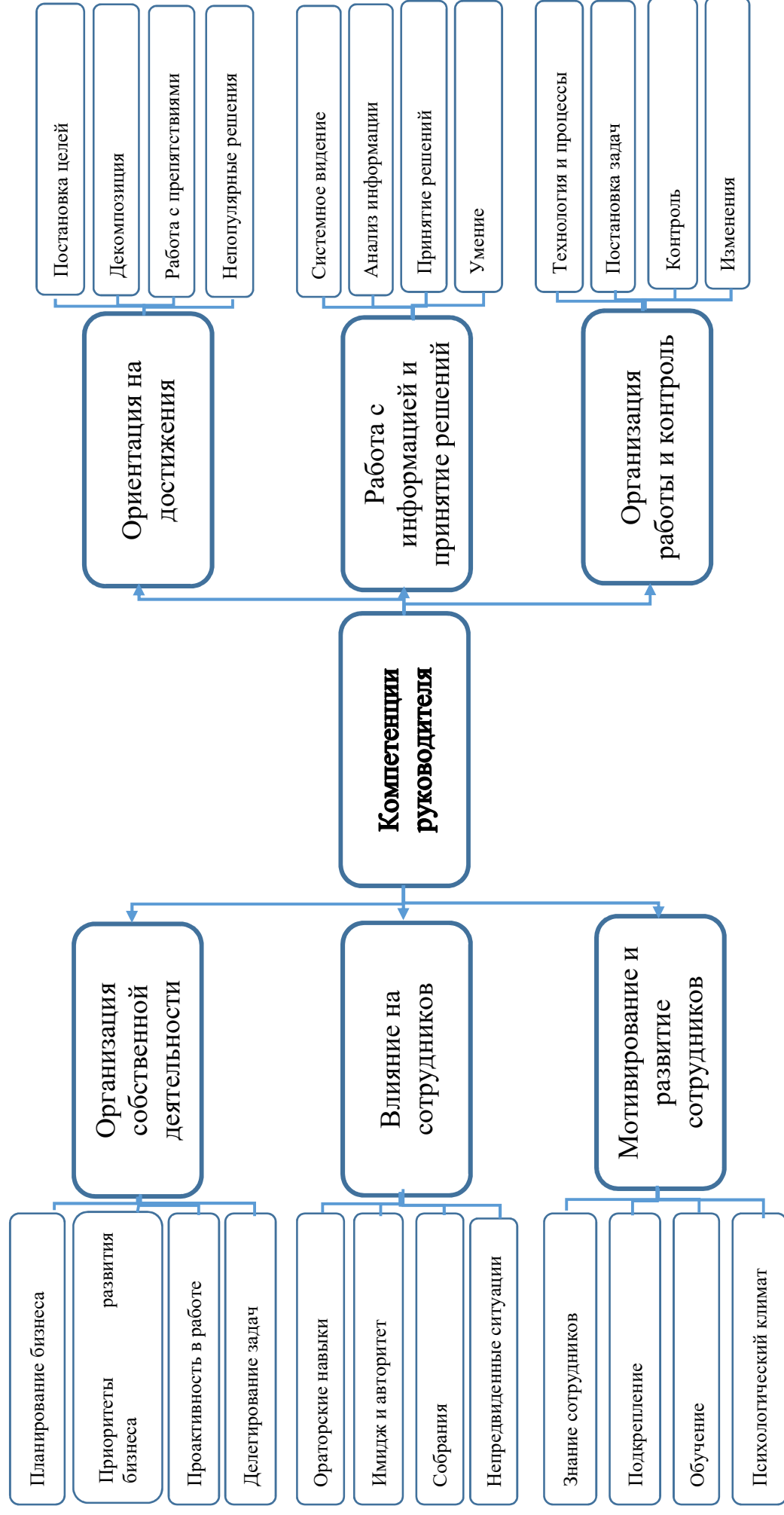


Рисунок 3.4 – Модель оценки компетенций руководителя

Для оценки компетенций функционального руководителя, персоналу было предложено пройти опрос. Из таблиц для оценок необходимо было выбрать, какие утверждения больше соответствуют оцениваемому руководителю,

где: 3 балла – наивысший уровень развития компетенции, 0 баллов – наименьший.

Рассмотрим таблицы для оценки компетенций на основании модели оценки компетенций руководителя.

1. Ориентация на достижения (таблица 3.1) – способность руководителя достигать намеченных результатов даже под давлением обстоятельств и других людей.

Таблица 3.1 – Таблица для оценки компетенции «Ориентация на достижения»

	Постановка целей	Декомпозиция	Работа с препятствиями	Непопулярные решения
3	ставит амбициозные цели, которые бросают вызов способностям его и подчиненных, ориентируется на достигнутый уровень	определяет четкие конечные и промежуточные критерии, относительно которых можно измерить будущие достижения	при встрече с препятствиями активизирует деятельность, легко преобразует проблемы в задачи	способен двигаться к намеченной цели, даже под давлением обстоятельств и преодолевая сопротивление других людей
2	формулирует ясно, какие цели могут быть достигнуты и намечает способы их измерения	разбивает большие цели на ряд последовательных шагов и следит за их выполнением	при встрече с препятствиями ищет пути их преодоления	настойчив в достижении цели, даже если это связано с временным ухудшением отношений
1	ставит новые цели, не учитывая достигнутый уровень	не всегда понимает, что достижение целей складывается из последовательных шагов	при встрече с трудностями приостанавливает движение к цели	может отказаться от поставленной цели, если это связано с негативной оценкой его действий
0	сопротивляется усилиям других ставить ему измеримые цели	не способен определить, какие именно шаги ведут к достижению цели	отказывается от активных действий из-за возможных трудностей	боится негативной оценки своих действий другими людьми

2. Работа с информацией и принятие решений (таблица 3.2) – способность руководителя структурировать, анализировать и систематизировать получаемую информацию и принимать на основе этой информации управленческие решения.

Таблица 3.2 – Таблица для оценки компетенции «Работа с информацией и принятие решений»

	Системное видение	Анализ информации	Принятие решений	Умение прогнозировать
3	способен выделить даже неочевидные факторы, создающие проблему	систематически собирает и безошибочно структурирует всю необходимую для анализа информацию	принимаемые решения основываются на точном анализе. отслеживает последствия принятых решений	точно прогнозирует показатели работы, предвидит возможные проблемы и предпринимает своевременные меры
2	способен определить основные влияющие факторы, создающие проблему	регулярно собирает и структурирует всю необходимую для анализа информацию	решения основываются на предварительном анализе. старается в случае необходимости принимать корректирующее решение	в прогнозах показателей работы возможны незначительные отклонения, как правило предвидит возможные проблемы
1	факторы, создающие проблему, часто выделяются ошибочно	собирает эпизодически, не может знать, по каким признакам ее структурировал	решения часто основываются на непроверенной информации или на эмоциях	понимает необходимость анализа и прогнозирования работы, но прогнозы, как правило, ошибочны
0	не видит основные факторы, создающие проблему, видеть систему за частностями	не знает, как и не умеет собирать и структурировать собранную информацию	полученная информация не является основанием для принятия корректирующих решений	не считает нужным прогнозировать показатели работы, не видит возможных проблем

3. Организация работы и контроль (таблица 3.3) – способность руководителя ставить задачи, организовывать, направлять и координировать деятельность.

Таблица 3.3 – Таблица для оценки компетенции «Организация работы и контроль»

	Технология и процессы	Постановка задач	Контроль	Изменения
3	знает все тонкости и нюансы работы, может продемонстрировать или объяснить эффективные способы их выполнения	ставит задачи таким образом, что сама возможность невыполнения работы в срок исключается	опирается на выстроенную систему контроля. может разработать инструменты контроля	система работы открыта для усовершенствований. изменения внедряются систематично, максимально быстро и эффективно
2	знает обязанности всех своих сотрудников и при необходимости может выполнить эту работу сам	при постановке задач исполнителям старается учитывать квалификацию исполнителей	способен контролировать по конечному результату и по промежуточным контрольным точкам	способен внедрять изменения и дополнения в технологии работы
1	знания поверхностные. затрудняется в выполнении некоторых функций (операций)	при постановке задач не учитываются навыки и квалификация исполнителей	контролирует исполнение поставленных задач, но делает это бессистемно, не регулярно и недостаточно эффективно	инициатива персонала не поощряется и не наказывается
0	не знает бизнес процессов и технологий работы подчиненных	не умеет ставить задачи подчиненным	не контролирует рабочий процесс	не интересуется и не планирует изменений и дополнений в технологиях работы

4. Мотивирование и развитие сотрудников (таблица 3.4) – способность руководителя создавать условия, при которых подчиненные будут с желанием выполнять свои обязанности.

Таблица 3.4 – Таблица для оценки компетенции «Мотивирование и развитие сотрудников»

	Знание сотрудников	Подкрепление	Обучение	Психологический климат
3	знает потребности, сильные и слабые стороны сотрудников и всегда учитывает их при выборе способа мотивации	замечает успехи подчиненных. способен вдохновить и воодушевить	есть система обучения персонала. обучение систематично и запланировано	знает и чувствует социально-психологический климат в коллективе, и может эффективно влиять на него
2	уделяет время изучению основных потребностей своих подчиненных, их сильных и слабых сторон	замечает успехи своих сотрудников, но подкрепляет их не систематически	обучение персонала ведется, но не выстроена система	знает социально-психологический климат в коллективе, как правило, может влиять на его улучшение
1	считает, что потребности у всех одинаковые. склонен больше замечать слабые стороны, чем сильные	использует только негативное подкрепление или не использует вообще	обучение ведется эпизодически	не всегда знает, как его можно улучшить на практике
0	проблемы объясняет некачественным набором и низкими способностями персонала	не видит необходимости, в каком бы то ни было, подкреплении персонала	обучением персонала не занимается, контроль стажировки персонала не осуществляется	не считает необходимым уделять внимание климату в коллективе

5. Влияние (таблица 3.5) – способность руководителя претворять в жизнь свои решения и влиять на принятие решений другими.

Таблица 3.5 – Таблица для оценки компетенции «Влияние»

	Ораторские навыки	Имидж и авторитет	Собрания	В непредвиденных ситуациях
3	без труда добивается поддержки коллег и подчиненных в отношении своих взглядов и позиций	пользуется у коллег и подчиненных беспрекословным авторитетом	регулярно и конструктивно проводит собрания. эффективно и уверенно управляет группой	рассматривает подобные ситуации как возможность личного и профессионального роста
2	может отстаивать свои взгляды и мнения, обосновывать принятые решения	стремится сформировать свой имидж. требователен и справедлив к подчиненным	использует собрания коллектива как метод влияния. способен управлять группой	как правило, сохраняет самообладание и способность к эффективному управлению
1	может пропагандировать и отстаивать принятые решения, но делает это не всегда, не уверенно и неубедительно	не заботится об имидже. его подход воспринимается как высокомерие либо как недостаток твердости	при проведении собраний временами теряет контроль над процессом	теряет самообладание, но может собраться и взять ситуацию под контроль
0	полагает, что правильные мнения в доказательстве не нуждаются	допускает неуважительное (панибратское) отношение к себе	собрания не проводит или проводит их формально, считает их пустой тратой времени	в непредвиденных ситуациях теряет самообладание, паникует или «опускает руки»

6. Организация собственной деятельности (таблица 3.6) –

способность руководителя планировать организовывать и эффективно распределять свое рабочее время.

Таблица 3.6 – Таблица для оценки компетенции «Организация собственной деятельности»

	Планирование	Приоритеты	Продуктивность	Делегирование
3	максимально эффективно использует свое рабочее время	эффективно распределяет энергию, ресурсы, время, по приоритетным задачам	объем «текучки» минимизирован и не является проблемой	использует делегирование как способ экономии времени и развития подчиненных
2	рабочее время планируется и используется достаточно эффективно	старается концентрировать основные усилия на приоритетных задачах	как правило, удается распределить рабочее время, так, чтобы мелкие вопросы не мешали основной работе	как правило, использует делегирование задач подчиненным
1	составляет планы работ, но, не регулярно и не эффективно	ошибается с определением приоритетных задач	старается распределять рабочее время, так, чтобы мелкие вопросы не мешали основной работе, но это удается не всегда	понимает необходимость делегирования, но затрудняется это делать
0	считает планирование работы пустой тратой времени, так как планы все равно не выполняются	не задумывается над приоритетами	управление происходит в условиях постоянного кризиса	полагает, что подчиненные не в состоянии решать более серьезные задачи. не делегирует

По итогам опроса (таблица 3.7, рисунок 3.5) были выявлены слабые компетенции в области мотивирования и развития сотрудников (45) и организации работы, и контроль (56). При этом достаточно высокий показатель в области влияния (78) и работа с информацией и принятие решений (77).

Таблица 3.7 – Результаты опроса сотрудников отдела недвижимости торговой сети «Пятёрочка»

	Ориентация на достижение				Работа с информацией и принятие решений				Организация работы и контроль			
	Постановка целей	Декомпозиция	Работа с препятствиями	Непопулярные решения	Системное видение	Анализ информации	Принятие решений	Умение прогнозировать	Технология и процессы	Постановка задач	Контроль	Изменения
Телятник	1	2	2	2	2	2	1	3	2	1	2	1
Крепс	1	2	2	2	2	2	1	3	2	1	2	1
Зуев	1	2	2	2	2	2	2	3	1	2	2	1
Мирчук	1	2	2	2	2	2	1	3	1	2	2	1
Вдовицкий	3	2	2	2	2	2	2	3	1	2	2	1
Засыпкина	2	2	2	2	2	2	2	3	1	2	2	1
Комаревцева	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	1
Тарасов	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	1
Кайп	2	2	2	2	2	2	1	3	2	1	2	1
Итого:	15	18	18	18	18	18	14	27	14	15	18	9
	69				77				56			

Продолжение таблицы 3.7

	Мотивирование и развитие сотрудников					Влияние				Организация собственной деятельности			
	Знание сотрудников	Подкрепление	Обучение	Психологический климат	Ораторские навыки	Имидж и авторитет	Собрания	В непредвиденных ситуациях	Планирование	Приоритеты	Проактивность	Делегирование	
Телятник	1	1	1	1	2	1	3	2	2	2	2	2	
Крепс	1	1	1	1	2	1	3	2	2	2	2	2	
Зуев	1	2	1	1	2	1	3	2	2	2	2	2	
Мирчук	1	2	1	1	2	2	3	2	2	2	2	2	
Вдовицкий	2	2	1	1	2	2	3	2	2	2	2	2	
Засыпкина	2	2	1	1	2	2	3	2	2	2	2	2	
Комаревцева	1	2	1	1	2	2	3	2	2	2	2	2	
Тарасов	2	2	1	1	2	2	3	2	2	2	2	2	
Кайп	1	1	1	1	2	2	3	2	2	2	2	2	
Итого:	12	15	9	9	18	15	27	18	18	18	18	18	
	45					78				72			

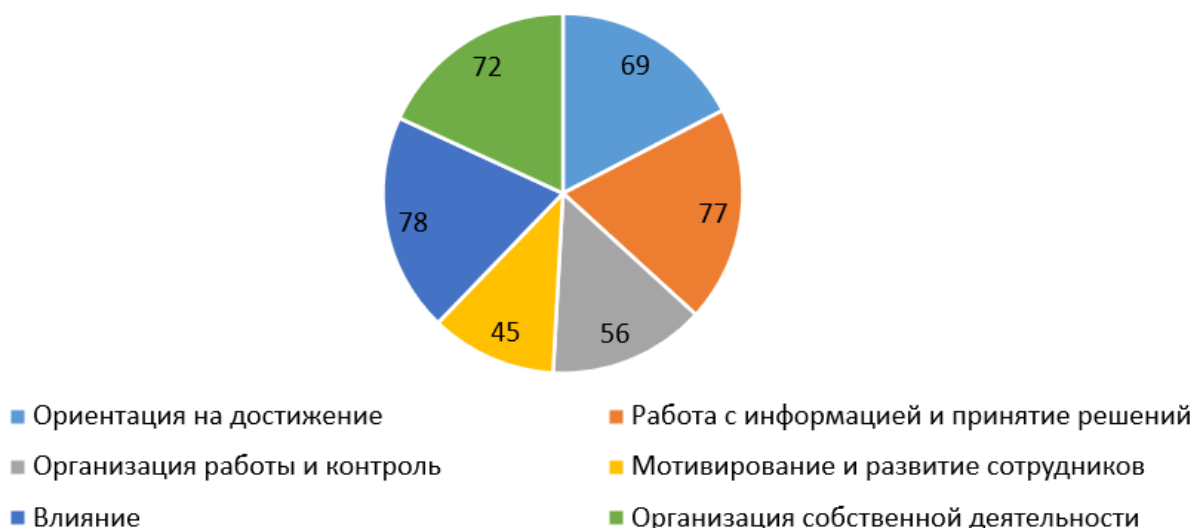


Рисунок 3.5 – Результаты опроса сотрудников отдела недвижимости

После подведения итогов, с каждым участником было проведено индивидуальное собеседование, с помощью которого была выявлена еще одна проблема, которая заключалась в сочетании формального и неформального лидерства в деятельности руководителя. Подчиненные желают видеть в своем руководителе не только начальника, но и человека, обладающего этическими качествами, заботящегося не только об эффективности организации и о себе, но и о сотрудниках.

На основании проведенного исследования и расчёта оценки компетенций руководителя отдела недвижимости можно сделать вывод о том, что выявление лидеров и их развитие – один из наиболее эффективных способов совершенствования деятельности и бизнес- процессов организации, который приносит прибыль в долгосрочной перспективе.

Предложенная оценка компетенций руководителя поможет найти взаимопонимание между лидером и сотрудниками, а также повысить уровень взаимоотношений до высокого уровня, приносящего продуктивные идеи и решения. Таким образом, важно развивать лидерские качества у сотрудников, развивать их навыки и способности. Оценка персонала является неотъемлемой частью работы любой организации. Она направлена на проверку эффективности работы всех членов команды и помогает совершенствованию

деятельности организации. Оцениваются все основные навыки и функции работников, исходя из требований занимаемой позиции в компании.

Также необходимо руководству обратить внимание на свои навыки и личные качества, которые используются в работе и совершенствовать свою деятельность. В рамках объекта исследования в отделе недвижимости торговой сети «Пятёрочка» уровень удовлетворенности персонала «мастерством руководителя» достаточно высок несмотря на то, что сотрудникам не хватает участия руководителя в повседневной НЕ трудовой деятельности.

В ходе проведения работы были получены выводы:

– Торговая сеть «Пятёрочка» является продуктовым ритейлом на рынке и начала свою деятельность в 1998 году. «Пятёрочка» поступательно увеличивает свою географию распространения, внедряя при этом современные технологии и уникальные направления развития.

– Конкурентными преимуществами торговой сети «Пятёрочка» являются: всегда качественные свежие продукты, дружелюбный персонал, необычные продукты, идеи для новых вкусных блюд, приемлемые цены, близкое расположение к дому, широкий ассортимент, возможность доставки.

– Сформирована методика оценки эффективности взаимодействия лидера и команды в производственном процессе. Данной оценкой смогут воспользоваться любые торговые сети, которые понимают важность человеческого ресурса и возвращение лидеров в коллективе для решения задач, стоящих перед компанией.

– Разработана модель проблемных областей коммуникационного взаимодействия лидера и команды в производственном процессе ритейловской компании.

Предложения по решению сложившихся проблем

Лидерство и командообразование является важным фактором для развития предприятия на сегодняшний день. Для рационального развития важно сформировать эффективную команду, которой будет управлять грамотный руководитель, умеющий выявлять необходимые средства, при помощи которых будут решаться производственные задачи. В то же время без эффективной модели командообразования и разделения труда достигнуть полноценного развития производства будет невозможно.

Отсюда вытекает необходимость исследования лидерства и командообразования в менеджменте в торговой сети для повышения эффективности организационной деятельности.

По итогам проведенного исследования были сформированы и предложены следующие методы решения выявленных проблем:

1. Руководителю подразделения субаренды провести оценку индивидуальной компетентности каждого сотрудника, плюс каждому сотруднику и руководителю провести самооценку. По итогам оценок провести встречу-диалог сотрудника и руководителя. Это обязательный этап процесса оценки индивидуальной компетентности. На встрече происходит обсуждение полученной оценки, руководитель предоставляет сотруднику обратную связь о работе в течение года, результатах и действиях, которые привели к успеху или должны быть скорректированы.

Для сотрудника это возможность:

- получить информацию от руководителя о развитии единых для всей компании критериев (корпоративных компетенций, ценностей);
- обсудить свои сильные стороны и зоны роста;
- обсудить с руководителем возможности своего карьерного и профессионального развития в компании.

Для руководителя это возможность:

- сформировать целостное представление о сильных сторонах и зонах роста своих сотрудников (с учётом самооценки самих сотрудников);

– обсудить достижения и перспективы сотрудников, договориться о конкретных действиях, повышающих вовлеченность и эффективность сотрудников;

– пересмотреть стратегию работы с сотрудниками (включая обучение, мотивацию и продвижение);

– проанализировать и при необходимости скорректировать стратегию своей работы с командой в целом.

2. А также, руководителю необходимо сделать акцент на вовлечение не только в трудовую деятельность команды, а также в «благополучную» жизнь команды. Сделать доброе дело и почаще напоминать сотрудникам о необходимости заботиться о себе, особенно в рабочее время. Помогать гармонично совмещать работу и личную жизнь, разрешать гибкий график и удаленный доступ. Пополнять холодильник офисной кухни едой, которая полезна для здоровья и мозговой деятельности. В солнечный день устраивать собрания на свежем воздухе. Приглашать поучаствовать во внеофисных мероприятиях, чтобы подвигаться. Это могут быть благотворительные забеги или прогулки и т.д.

В результате магистерской диссертации получены следующие результаты:

1. Проведен анализ развития истории и теории лидерства.
2. Исследованы тренды ключевых направлений теории и практики развития процессов лидерства и командообразования.
3. Изучены проблемы и достижения процесса командообразования на предприятии.
4. Проанализирован опыт деятельности лидера и команды в организации на примере объекта исследования – торговой сети «Пятёрочка».
5. Сформированы выводы и предложения по совершенствованию процесса развития лидерства и командообразования в компании.

Разработана модель проблемных областей коммуникационного взаимодействия лидера и команды в производственном процессе

ритейловской компании. Проблемы руководства и лидерства важны, так как эффективное квалифицированное управление должно стать основой устойчивого развития предприятия. При постоянной работе с сотрудниками, развитии их лидерских качеств в компании наблюдается эффективное взаимодействие персонала, приводящее к результативности бизнес-процессов и повышению конкурентоспособности организации на рынке.

Сформирована методика оценки эффективности взаимодействия лидера и команды в производственном процессе. Предложенная методика для торговой сети «Пятёрочка» позволит ей достигнуть устойчивого развития на рынке продуктового ритейла. Мероприятия носят характер рекомендации, которые позволят повысить эффективность во взаимодействии сотрудников внутри организации.

Тем самым, при развитии в сотрудниках лидерского потенциала, будут приобретены или усовершенствованы личностные качества (объединение, ответственность, уверенность, харизма, уровень IQ, амбиции, эмоциональный интеллект) и инструменты (ораторство, личный богатый опыт, навыки коммуникации, авторитет, связи, власть, компетентность, вдохновение, убеждение, ресурсы).

**ЗАДАНИЕ К РАЗДЕЛУ
«СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ»**

Обучающемуся:

Группа	ФИО
ЗАМ11	Бариновой Марине Владимировне

Школа	Школа инженерного предпринимательства		
Уровень образования	магистратура	Направление/ООП/ОПОП	38.04.02 Менеджмент/ Экономика и управление на предприятии

Исходные данные к разделу «Социальная ответственность»:

<p>1. Описание организационных условий реализации социальной ответственности – заинтересованные стороны (стейкхолдеры) программ социальной ответственности организации, проекта, инновационной разработки, на которых они оказывают воздействие;</p> <ul style="list-style-type: none"> – стратегические цели организации, проекта, внедрения инновации, которые нуждаются в поддержке социальных программ; – цели текущих программ социальной ответственности организации. 	<p>Заинтересованные стороны (стейкхолдеры):</p> <ul style="list-style-type: none"> - Акционеры; - Поставщики товаров, работ и услуг; - Потребители - Менеджмент и персонал - местные исполнительные власти; - СМИ; - государственные органы <p>Цель деятельности: удовлетворение пяти основных потребностей клиента: гарантированное качество товаров низкие цены универсальный ассортимент товаров повседневного спроса</p> <p>Задачи деятельности;</p> <ul style="list-style-type: none"> - укреплять доверие гостей, предлагая им свежие и качественные продукты по низким ценам, непрерывно совершенствуя свой сервис, становясь лидером по удобству и проявляя заботу об обществе
<p>2. Законодательные и нормативные документы</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Правовое регулирование отношений в области торговой деятельности осуществляется Гражданским кодексом Российской Федерации, настоящим Федеральным законом, Законом Российской Федерации от 7 февраля 1992 года № 2300-1 "О защите прав потребителей", другими федеральными законами и принимаемыми в соответствии с ними иными органами - Трудовой кодекс. - «Руководство по социальной ответственности». - Коллективный договор ООО «Агроторг», - Законодательные и нормативные акты, информационные правовые источники, учётная политика ООО «Агроторг»

Перечень вопросов, подлежащих исследованию, проектированию и разработке:

<p>1. Анализ факторов внутренней социальной ответственности:</p> <ul style="list-style-type: none"> - принципы корпоративной культуры исследуемой организации; - системы организации труда и его безопасности; - развитие человеческих ресурсов через обучающие программы и программы подготовки и повышения квалификации; - системы социальных гарантий организации; - оказание помощи работникам в критических ситуациях. 	<p>Медицинское страхование, развитие и обучение персонала, профессиональное обучение, социальная поддержка и социальная стабильность</p>
<p>2. Анализ факторов внешней социальной ответственности:</p> <ul style="list-style-type: none"> - спонсорство и корпоративная благотворительность; 	<ul style="list-style-type: none"> -надлежащее исполнение обязательств перед потребителями. -мероприятия мотивации охраны окружающей среды. - мероприятия, направленные на оказание помощи нуждающимся в ней.

- взаимодействие с местным сообществом и местной властью; - содействие охране окружающей среды; - ответственность перед потребителями товаров и услуг (выпуск качественных товаров); - готовность участвовать в кризисных ситуациях и т.д.	- взаимодействие с местным сообществом и местной властью - благотворительность предприятия;
Перечень графического материала:	
КСО имеет многоуровневый характер и представлена в виде пирамиды	Рисунок 1- Уровни КСО А. Кэролла

Дата выдачи задания к разделу в соответствии с календарным учебным графиком	
--	--

Задание выдал консультант по разделу «Социальная ответственность»:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
ст. преподаватель	Феденкова А.С.	-		

Задание принял к исполнению обучающийся:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
ЗАМ11	Баринаова Марина Владимировна		

4 Роль корпоративной социальной ответственности в управлении предприятием

Сущность корпоративной социальной ответственности Корпоративная социальная ответственность – международная бизнес-практика, которая прочно вошла в корпоративное управление в конце XX века. В настоящее время внедрение мероприятий КСО становится неотъемлемой частью успешной компании. Корпоративная социальная ответственность – это:

1) комплекс направлений политики и действий, связанных с ключевыми стейкхолдерами, ценностями и выполняющих требования законности, а также учитывающих интересы людей, сообществ и окружающей среды;

2) нацеленность бизнеса на устойчивое развитие;

3) добровольное участие бизнеса в улучшении жизни общества. Иными словами, социальная ответственность бизнеса – концепция, согласно которой бизнес, помимо соблюдения законов и производства качественного продукта/услуги, добровольно берет на себя дополнительные обязательства перед обществом.

Любой анализ программ корпоративной социальной ответственности предполагает изучение уровней КСО. Согласно позиции, А. Керолла, корпоративная социальная ответственность является многоуровневой, ее можно представить в виде пирамиды (рис. 4.1).

Лежащая в основании пирамиды экономическая ответственность непосредственно определяется базовой функцией компании на рынке как производителя товаров и услуг, позволяющих удовлетворять потребности потребителей и, соответственно, извлекать прибыль.

Правовая ответственность подразумевает необходимость законопослушности бизнеса в условиях рыночной экономики, соответствие его деятельности ожиданиям общества, зафиксированным в правовых нормах.



Рисунок 4.1 – Компоненты социальной ответственности корпорации

Этическая ответственность, в свою очередь, требует от деловой практики созвучности ожиданиям общества, не оговоренным в правовых нормах, но основанным на существующих нормах морали. Филантропическая ответственность побуждает компанию к действиям, направленным на поддержание и развитие благосостояния общества через добровольное участие в реализации социальных программ.

В практике российского бизнеса КСО регламентируется следующими положениями и рекомендациями:

1. ГОСТ Р ИСО 26000-2010 «Руководство по социальной ответственности». Настоящий стандарт идентичен международному стандарту ISO 26000-2010 «Guidance on social responsibility».

2. Серией международных стандартов систем экологического менеджмента ISO 14000. Центральным документом стандарта считается ISO 14001 «Спецификации и руководство по использованию систем экологического менеджмента». Здесь установлены требования к системе экологического менеджмента любого предприятия. В стандарте приведены основные термины и определения, а также изложены рекомендации в области экологической политики, планирования, целей и задач, программы и системы экологического менеджмента.

3. GRI (Global Reporting Initiative) – всемирная инициатива добровольной отчетности. Отчет по устойчивому развитию - это 3 Благос Ю.Е. Концепция корпоративной социальной ответственности и стратегическое управление // Российский журнал менеджмента. 2004. №3. С. 18—20. 6 отчет, раскрывающий информацию о деятельности организации в экономической, экологической, и социальной области, а также в области управления.

4. SA 8000 – устанавливает нормы ответственности работодателя в области условий труда. В приведенных выше стандартах можно найти основные определения КСО и элементов. 1.2. Анализ эффективности программ КСО предприятия⁴ Анализ эффективности программ КСО проводится в случае, если на предприятии реализуются внешние (направленные во внешнюю среду предприятия) или внутренние (направленные во внутреннюю среду предприятия) программы КСО.

Анализ эффективности программ КСО предприятия

Анализ эффективности программ КСО проводится в случае, если на предприятии реализуются внешние (направленные во внешнюю среду предприятия) или внутренние (направленные во внутреннюю среду предприятия) программы КСО.

4.2.1 Определение стейкхолдеров организации.

Как мы знаем стейкхолдеры – это заинтересованные стороны, на которые деятельность организации оказывает как прямое, так и косвенное влияние.

В таблице 4.1 представлен список прямых и косвенных стейкхолдеров.

Таблица 4.1 – Стейкхолдеры предприятия

Прямые стейкхолдеры	Косвенные стейкхолдеры
акционеры	местные исполнительные органы
поставщики товаров, работ и услуг	СМИ
потребители	государственные органы
менеджмент и персонал	

Согласно данной таблицы, стейкхолдеров объединили в две группы прямые и косвенные. К прямым относятся акционеры, поставщики товаров, работ и услуг, потребители, менеджмент и персонал, т.к. они на прямую оказывают влияние на операционно-стратегическую деятельность предприятия. Косвенные – это государственные органы, местные исполнительные органы, СМИ, которые оказывают косвенное влияние на предприятие.

В таблице 4.2 рассмотрим интересы стейкхолдеров в отношении предприятия.

Таблица 4.2 - Интересы стейкхолдеров в отношении предприятия

Стейкхолдеры	Интересы стейкхолдеров в отношении предприятия
акционеры	Экономическая прибыль, экономическая результативность, доля на рынке
поставщики товаров, работ и услуг	Обеспечение равного доступа к участию в конкурсах, практики инвестирования и закупок
потребители	Маркетинговые коммуникации, доля на рынке, присутствие на рынке
менеджмент и персонал	Занятость, взаимоотношения сотрудников и руководства, недопущение дискриминации, разнообразие и равные возможности, уровень удовлетворенности работой сотрудника, обучение и образование, повышение уровня культуры безопасности производства
государственные органы	Соответствие требованиям, стабильность и устойчивость бизнеса, создание и сохранение рабочих мест
местные исполнительные органы	Соответствие требованиям, создание и сохранение рабочих мест, спонсорская и благотворительная помощь, охрана труда и здоровья работников предприятия
СМИ	Освещение деятельности предприятия в СМИ.

Взаимодействие с заинтересованными лицами является одним из основных стратегических направлений устойчивого развития предприятия. В

результате постоянного взаимодействия с заинтересованными лицами предприятие в курсе о мнениях, положениях и интересах стейкхолдеров. Таким образом, рассмотрев стейкхолдеров предприятия и их интересы, можно сделать вывод, что программа КСО направлена на постоянное улучшение условий труда, обеспечение высокого уровня охраны труда, безопасности и здоровья работников, возможность социального развития и карьерного роста.

В таблице 4.3 представлена общая структура программ КСО

Таблица 4.3 - Структура программ КСО

Наименование мероприятия	Элемент	Стейкхолдер	Сроки реализации мероприятия	Ожидаемый результат от реализации мероприятия
1.Дополнительно медицинское страхование	Социальные инвестиции	Персонал	Ежегодно	Обеспечение страховой защиты
2.Развитие и обучение персонала	Социальные инвестиции	Персонал	Годовые программы	Освоение и усовершенствование знаний, и применение их на практике
3.Социальная поддержка и социальная стабильность	Социальные инвестиции	Персонал	Постоянно	Недопущения оттока персонала, повышение социальной защищенности населения
4. Спортивные мероприятия	Социальные инвестиции	Персонал	Ежегодные Программы развития спорта.	Поддержка здорового образа жизни, повышение имиджа компании
5.Помощь бездомным животным	Корпоративное волонтерство	Персонал, государственные органы, Общественные организации и местное население	Ежегодные программы	Вовлеченность общества
6.Проведение семинара для первых руководителей	Денежные гранты	Персонал	Ежегодные программы	Вовлеченность руководителей

Информация, представленная в таблице, говорит о том, что предприятие в ходе осуществления своей деятельности осознает всю ответственность перед заинтересованными лицами.

Предприятие проводит ежегодно субботники, проводимые сотрудниками, с соблюдением сортировки мусора, проводит озеленение предприятия в рамках мероприятий по облагораживанию территорий.

Предприятие заботится о своем персонале, постоянно улучшает условия труда, социальную поддержку, возможность карьерного роста и профессионального развития, ведь высококвалифицированный персонал – залог успеха предприятия, а эффективное управление персоналом – один из приоритетов компании. Для максимальной реализации профессионального потенциала каждого работника предприятие предусматривает условия непрерывного обучения и развития компетенций работников. Ответственность за обучение и развитие персонала возложена на самого работника и его непосредственного руководителя. Предприятие уделяет большое внимание совершенствованию практических навыков и умений работников в связи с постоянно повышающимися требованиями к их квалификации. В Компании реализуются программы повышения квалификации по профессиональным направлениям.

Предприятия стремится поддерживать максимально безопасное и комфортное рабочее пространство, обеспечивает персонал достойной и конкурентной заработной платой, привлекая талантливых специалистов и мотивируя их к росту на профессиональном и личностном уровнях. На предприятии имеется система внутренних коммуникаций, основным канал коммуникации является Интернет-ресурс предприятия, который позволяет внешним заинтересованным лицам оставить письменное обращение или жалобу.

Также предприятие поощряет реализацию личностного потенциала работников. Корпоративные спортивные и культурные мероприятия также способствуют повышению активности, мотивации и вовлеченности

сотрудников в жизнь предприятия. Спортивные мероприятия, направлены на поддержание традиций и корпоративного духа внутри предприятия.

Затраты предприятия на корпоративную социальную ответственность представлены в таблице 4.4

Таблица 4.4 – Затраты на мероприятия КСО (% от ТО; средний ТО 8 400 000 рублей в месяц)

№	Мероприятие	Единица измерения	Цена	Стоимость реализации планируемый период/ год
1	Медицинское страхование (0,03% от ТО)	Рублей/месяц	2520	30240
2	Развитие и обучение персонала (0,01 % от ТО)	Рублей/месяц	840	10080
3	Социальная поддержка (0,01 % от ТО)	Рублей/месяц	840	10080
4	Спортивные мероприятия (0,001 % от ТО)	Рублей/месяц	84	1000
5	Субботники (0)	Рублей/месяц	0	0
6	Проведение семинара для руководителей (0,1 % от ТО)	Рублей/месяц	8400	100 800
	ИТОГО		12684	152 208

В 2022 году на реализацию мероприятий выделено 0, 151% бюджетных средств для проведения мероприятий и информация в таблице 4.4 говорит о том, что предприятие в своей деятельности в рамках КСО осуществляет финансирование по многим направлениям и программа КСО:

- Создание условий для профессиональной, карьерной и личностной самореализации персонала предприятия;
- Развитие корпоративной культуры;
- Применять передовые практики бизнес-деятельности;

Затраты на КСО составили 152 208 тыс. рублей

Затраты на реализацию мероприятий незначительны и реализуемы, и направлены на главную ценность – это люди и повышение уровня их благополучия.

В качестве рекомендаций могут быть предложены предприятию для совершенствования практики КСО следующие мероприятия:

- продолжать работы по совершенствованию практики управления устойчивым развитием и интеграции принципов устойчивого развития в ключевые направления деятельности и бизнес-процессы;

- реализация мероприятий по развитию эффективных коммуникаций, которая в том числе будет направлена на обучение руководителей предприятия;

- проведение мероприятий по охране труда;

- соблюдение норм и правил по обеспечению работников спецодеждой;

- разработка и реализация мероприятий по профилактике и предупреждению травматизма и несчастных случаев на рабочем месте;

- предоставление путевок в санатории, профилактории;

- Оказание поддержки социально незащищенным группам: сиротам, инвалидам, ветеранам Великой Отечественной войны.

Заключение

В результате магистерской диссертации получены следующие результаты:

1. Проведен анализ развития истории и теории лидерства.
2. Исследованы тренды ключевых направлений теории и практики развития процессов лидерства и командообразования.
3. Изучены проблемы и достижения процесса командообразования на предприятии.
4. Проанализирован опыт деятельности лидера и команды в организации на примере объекта исследования – торговой сети «Пятёрочка».
5. Сформированы выводы и предложения по совершенствованию процесса развития лидерства и командообразования в компании.

Разработана модель проблемных областей коммуникационного взаимодействия лидера и команды в производственном процессе ритейловской компании. Проблемы руководства и лидерства важны, так как эффективное квалифицированное управление должно стать основой устойчивого развития предприятия. При постоянной работе с сотрудниками, развитии их лидерских качеств в компании наблюдается эффективное взаимодействие персонала, приводящее к результативности бизнес-процессов и повышению конкурентоспособности организации на рынке.

Сформирована методика оценки эффективности взаимодействия лидера и команды в производственном процессе. Предложенная методика для торговой сети «Пятёрочка» позволит ей достигнуть устойчивого развития на рынке продуктового ритейла. Мероприятия носят характер рекомендации, которые позволят повысить эффективность во взаимодействии сотрудников внутри организации.

Тем самым, при развитии в сотрудниках лидерского потенциала, будут приобретены или усовершенствованы личностные качества (объединение, ответственность, уверенность, харизма, уровень IQ, амбиции, эмоциональный интеллект) и инструменты (ораторство, личный богатый опыт, навыки

коммуникации, авторитет, связи, власть, компетентность, вдохновение, убеждение, ресурсы).

Список использованных источников

1. Адизес И. Идеальный руководитель: почему им нельзя стать и что из этого следует / пер. с англ. Т. Гутман. 11-е изд. М., 2018. 264 с.
2. Александрова М. В., Карягин С. Н., Шерайзина Р. М. Феномен лидерства как компонент управленческих компетенций // Человек и образование. – 2020. – №. 1 (62). – С. 94-98.
3. Бажданова Ю. В. Исследование особенностей восприятия лидера в студенческой среде // Научное мнение. 2018. № 11. С. 117–124.
4. Бажданова Ю. В. Особенности формирования образа лидера в профессиональной деятельности в представлении студентов // Молодой учёный. 2017. № 13 (147). С. 193–200.
5. Бажданова Ю. В. Социально-психологические особенности восприятия образа лидера учащейся молодежью // Психолог. 2018. № 4. С. 8–18.
6. Базаров Т.Ю. Управление персоналом развивающейся организации: Учебное пособие. - М.: 1996.
7. Бауэр М. Курс на лидерство: Альтернатива иерархической системе управления компанией / пер. с англ. 5-е изд. М., 2018. 198 с.
8. Беляцкий, Н.П. Менеджмент. Основы лидерства / Н.П. Беляцкий — Мн.: Новое знание, 2002. — 250 с.
9. Бендас Т. В. Гендерный аспект психологии лидерства в конкретных эмпирических исследованиях // Современная наука: актуальные проблемы теории и практики. Серия: Познание. 2017. № 12–2 (74–75). С. 27–31.
10. Галкина, Т. П. Социология управления: от группы к команде: учебное пособие / Т. П. Галкина. - М.: Финансы и статистика, 2004. - 224 с.
11. Ф. Гальтон, Наследственность таланта, её законы и последствия, М., «Мысль», 1996 г., с. 6. Источник: <https://vikent.ru/enc/767/>

12. Гегель. Феноменология Духа. Философия истории. — М.: Эксмо, 2007. — 880 с. — (Антология мысли)
13. Гоулман Д., Бояцис Р., Макки Э. Эмоциональное лидерство: Искусство управлять людьми на основе эмоционального интеллекта / пер. с англ. А. Лисицына. 10-е изд. М., 2017. 301 с.
14. Гусева Т. Г. Теоретические основы взаимодействия лидера с командой и их организационное оформление // Вестник Адыгейского государственного университета. Серия 5: Экономика. – 2019. – №. 4 (250). – С. 153-160.
15. Дрогобыцкий, И.Н. Комплементарная команда менеджеров: стилевые особенности, пути преодоления конфликтов / И.Н. Дрогобыцкий. - Москва: НОУ ВПО Университет менеджмента и бизнес-администрирования, 2011. - 21 с.
16. Евтихов О. В. Социально-психологическая модель развития лидерского потенциала руководителя // Психопедагогика в правоохранительных органах. – 2018. – № 4 (51). – С. 3-6.
17. Жуков, Б.М. Организационное поведение: современные аспекты трудовых отношений: Учебное пособие / Б.М. Жуков, А.А. Романов, В.П. Басенко. – М.: Издательство Дашков и К, 2012.
18. Занковский А. Н. Организационное лидерство // Разработка понятий в современной психологии: сборник статей / отв. ред. А. Л. Журавлев, Е. А. Сергиенко, Г. А. Виленская. М., 2019. С. 615–645.
19. Занковский А. Н. Психология организационного лидерства: в поисках корпоративной синергии. М., 2017. 360 с.
20. Зубанова, Л.Б. Социология лидерства: методические основы исследования личностного влияния: учебное пособие / Л.Б. Зубанова. - Челябинск: ЧГАКИ, 2011. - 65 с.
21. Ибарра Эрминия **ДЕЙСТВУЙ КАК ЛИДЕР, ДУМАЙ КАК ЛИДЕР**

22. В этой книге Эрминия синтезирует результаты обширных исследований и свой многолетний опыт работы с успешными руководителями.

23. Инфопедия для углубления знаний: Лидер и лидерство на современном этапе развития менеджмента.
URL:<https://infopedia.su/19x772e.html>

24. Исследование профессиональных иллюзий в отношении образа реального и идеального лидера у студентов / Л. В. Шукшина, И. А. Корецкая, Ю. В. Бажданова, В. А. Ермаков // Современные исследования социальных проблем (электронный научный журнал). 2017. № 11–2. URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=27517973>.

25. Казначеева С.Н., к.п.н., доцент, Челнокова Е.А., к.п.н., доцент Нижегородский педагогический университет им. К. Минина «К вопросу формирования лидерства» -URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/k-voprosu-о-formirovanii-liderstva/viewer>

26. Кулинцева, Ю. С. Формирование лидерских устремлений у студентов вуза : автореферат дис. ... кандидата психологических наук : 19.00.07 / Ю.С. Кулинцева. - Сочи: Ин-т образоват. технологий, 2011. - 25 с.

27. Катценбах Джон, Дуглас Смит Командный подход. Создание высокоэффективной организации Издание на русском языке, перевод, оформление ООО Альпина Паблишер, 2013

28. Коваленко А.В. Создание эффективной команды. Томск: Изд-во Томского политехнического университета, 2009. <http://textb.net/114/index.html>

29. Лао-Цзы, Хейдер Джон Дао лидера // Медков, 2012 г.

30. Леонов Н. О. и др. Анализ ролей в командном взаимодействии //Иновационная экономика: перспективы развития и совершенствования. – 2019. – №. 3 (37). – С. 48-53.

31. Ленсиони Патрик Пять пороков команды: Притчи о лидерстве, 2002

32. Логан Дэйв ЛИДЕР И ПЛЕМЯ Эта прорывная книга, написанная на основе серьезного 10-летнего исследования, поможет вам создать в компании сильную корпоративную культуру.
33. Макгрегор Дугласа Теории X и Y библиотека HR – Академии URL <https://hr-academy.ru/hrarticle/teorii-h-i-y-duglasa-makgregora.html>
34. Макиавелли Никколо. Государь. О военном искусстве/Н. Никитенко. – Изд-во АСТ, 2015 г. С. 416
35. Мандрикова Е. Ю. Второй Всемирный конгресс по позитивной психологии: организационно-психологические аспекты // Организационная психология. – 2018. – Т. 1. – № 2. – С. 100–102.
36. Мартенс О. К. Лидерство в социальных организациях современной России (на примере социальных организаций сфер науки и образования) // философия науки. – 2018. – Т. 9. – С. 11.
37. Миронова Т.Л. К вопросу о руководстве и лидерстве / Т.Л. Миронова // Вестник Бурятского государственного университета. - 2013. - № 5. - С. 32-43.
38. Михайлова Ц. А. Необходимость в лидере и лидерских качествах // Формы и методы социальной работы в различных сферах жизнедеятельности: материалы IV Межд. научно-практ. конф.– Улан-Удэ, 2017. – С. 232-233.
39. Молчанов, И. Лидерство. Психология лидерства. Лидерская эффективность. Корпоративное лидерство и руководство. Гендер и лидерство. / И. Молчанов // Основы лидерства
40. Парыгин Б. Д. Личность и группа / Сборник статей
41. Проявление агрессивного поведения в процессе социально-психологической адаптации личности / О. А. Овсяник, Л. Э. Зотова, Т. И. Шульга, Н. В. Сидячева // Современные исследования социальных проблем (электронный научный журнал). 2017.
42. Тард Габриэль Законы подражания – Изд-во: Академический проект Год издания: 2011 Язык: Русский Твердый переплет, 304 стр.

43. Пугачев, В.П. Руководство персоналом: Учебник / В.П. Пугачев. — М.: Аспект Пресс, 2006. — 416 с.
44. Равино А.В. Основы лидерства: тексты лекций для студентов специальности «Экономика и управление на предприятии» заочной формы обучения / Минск: БГТУ, 2014. — 84 с.
45. Сафонова, Н. М. Лидерство и командообразование [Электронный ресурс] : учебное пособие / Н. М. Сафонова. — Электрон. текстовые данные. — Набережные Челны : Набережночелнинский государственный педагогический университет, Печатная галерея, 2017. — 68 с. — 2227-8397. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/73541.html>
46. Тихонова В. Л. Формирование критического мышления-основа воспитания лидерских качеств студенчества //Манускрипт. — 2018. — №. 10 (96). — С. 92-95.
47. Уткин Э. А. Курс менеджмента. — М.: Зерцало, 2017. — 448 с.
48. Фадеева В.Н. Лидерство и управление командой: учебное пособие — Томск: Изд-во Томского политехнического университета, 2014. — 188 с.
49. Флеминг Керри ГИБКСТЬ: ПУТЕВОДИТЕЛЬ ДЛЯ ЛИДЕРА Только научившись осмысленно управлять своим поведением, возможно стать настоящим и эффективным лидером, вдохновлять и вести за собой людей.
50. Худобина Г.И. Менеджмент: Учеб. Пособие / Г.И. Худобина. — Белгород.: БелГСХА, 2010. — 208 с.
51. Чанько, А.Д.Команды в современных организациях: учебник / А.Д. Чанько. - Санкт-Петербург: Высшая школа менеджмента, 2011. - 408
52. Чевычелов В.А. Словарь-справочник экономических и юридических терминов. 2015.
53. Чеглов, В. П. Инновационный ритейл. Организационное лидерство и эффективные технологии: Монография / В.П. Чеглов. - Москва: ООО "Научноиздательский центр ИНФРА-М", 2014. - 272 с.

54. Шагиахметова, А. Х. Лидерство как управленческий капитал: опыт социологической диагностики: Автореферат / А. Х. Шагиахметова. - Казань : КГТУ, 2010. - 24 с.

55. Шарапова, Т. В. Основы теории управления : учебное пособие для вузов / Т. В. Шарапова. – Москва : Издательство Юрайт, 2020. – 210 с.

56. Шароватов, Ю. М. Дистанционный менеджмент: как управлять сотрудниками на удаленке / Ю. М. Шароватов. — Москва : Альпина Паблишер, 2020. — 243 с.

57. Эффективное управление организационными и производственными структурами : монография / О. В. Логиновский, А. В. Голлай, О. И. Дранко [и др.] ; под ред. О. В. Логиновского. – Москва : ИНФРА-М, 2020. – 450 с.

Приложение А

Раздел ВКР, выполненный на английском языке

CONCEPT AND ESSENCE OF LEADERSHIP

Обучающийся

Группа	ФИО	Подпись	Дата
ЗАМ11	Барина М.В.		

Руководитель ВКР

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Профессор	Никулина И.Е.			

Лингвист

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Старший преподаватель	Ляхотюк Л.А.			

Introduction

Psychologists, sociologists and other specialists have been studying the phenomenon of leadership and team building in the field of management for a long time. This is an important component of the effective work of the leadership and the entire team.

The relevance of this topic is due to the fact that today leadership and team building is an important factor for the development of an enterprise. For any company for rational development, it is important to form an effective team, which will be managed by a competent leader who can identify the necessary means by which production tasks will be solved. At the same time, without an effective model of team building and division of labor, it will be impossible to achieve the full development of production.

The purpose of this work is to study the concepts of leadership and team building in management, to determine their significance, for the further application of team building methods in an enterprise, as a way to increase its effectiveness in organizational activities.

The object of research is the system of leadership and team building in management.

The subject of the research is managerial relations in the development of leadership and team building.

Research objectives:

- to analyze the history and theory of leadership;
- explore key areas of leadership theories;
- analyze the process of team building in the enterprise
- to study the pressing problems in providing leadership;
- to form conclusions and proposals for improving the process of leadership

development and team building.

Research methods: analysis, survey method, a systematic approach to the study of definitions, an integrated approach, the synthesis of generalized information.

Structure of work: WRC consists of introduction, 4 chapters and conclusion.

Chapter 1 Concept and essence of leadership

1.1 The history of the emergence and development of leadership

Exploring leadership from the historical and psychological side, we can talk about the beginning of the formation of this concept in ancient times, when human society was formed. The survival of the first people largely depended on the presence in society of a skilled and skillful leader who could solve pressing problems.

Often, modern researchers of leadership in management refer to the experience of ancient civilizations, in which people with leadership qualities were present. One of these conclusions was made by E. Jay, an analyst in the field of management in the 60s of the XX century. For example, he argued that the Roman Empire achieved such power, despite the lack of modern technology and communications at that time, precisely thanks to strong leaders.

Such great scientists and philosophers as Confucius, Plato, Machiavelli, Hegel, Nietzsche also mentioned the problem of leadership. For example, Confucius mentioned in one of his writings that a leader is distinguished by the absence of greed, cruelty and hatred on the part of those who consider him as such. In addition, he is distinguished by nobility, kindness, and although he is forced to force others to work, or control them, yet this does not appeal to the followers of anger.

A more promising characterization of leadership was shared by Lao Tzu. He argued that there are 4 types of leadership.

1. To the first type, he attributed the best leader, whom "the people do not notice."
2. The second type includes a leader who is attractive in the eyes of his subjects and whom the "people" love.
3. The third is the leader whom "the people are afraid of"
4. The last leader is the one whom "the people hate."

Plato spoke about the important qualities of a leader - his ability to be reasonable, as well as the presence of wisdom.

Nietzsche described the leadership desire as natural for a person. The only thing that can prevent this is morality, which is a "tool of the weak".

The image of a leader, according to Machiavelli, which he put in his work "The Sovereign", is to provide good not to himself, but in favor of the majority. It is the desire to satisfy the benefits of others that should be the primary incentive for a true leader.

Hegel called the leader - "confidant of the world spirit", which differs from the rest in outstanding skills, qualities and abilities to a large extent.

G. Tarde argued that the basic law of social life is the desire to imitate the leaders, which in turn can lead to the true progress of society. In his opinion, thanks to this imitation, new scientific discoveries are possible.

However, with regard to modern leadership research, these attempts were made in the 20th century. During this period of human history, the first writings began to appear, which cited studies of famous figures in relation to renewed leadership.

Among them were A. Binet, S. Day, C. Cooley, E. Mumford, D. Puffer, L. Theremin. It is worth replacing that most of the researchers of leadership were American figures, which, however, is not surprising, since today this country is the economic leader in the world. If we turn to statistics, we can see that in the period from 1990 to 1995, more than 2,600 books on leadership in management were published in the United States.

In the same period, there were almost 600,000 mentions related to the biography or autobiography of leaders in the political or entrepreneurial field. In these publications, attention was drawn to the concept of leadership, the theoretical aspects of this concept and its application in the military, industrial, economic and educational spheres.

In general, we can talk about two historical stages in the strengthening of the concept of leadership - before and after the Second World War. The first stage can hardly be called impressive in terms of the development of this phenomenon, but the second stage is quite productive.

During this period, many scientific opinions and explanations of the very essence of leadership were put forward. For example, in 1971, B. D. Parygin mentioned the key features of a leader that were fundamental in the scientific sphere of the USSR. Among them is the regulation of interpersonal relations in a group, as well as presenting oneself as an official defending the interests of others. As a rule, the leader does not appear as a result of the election is predicted, but suddenly due to its distinctive activities in the group. He also mentioned that the leader has an unstable position, and another leader can come to replace him. Unlike the leader, the leader does not have the ability to set sanctions for violators, and his decisions are made based on his own views. Thanks to other researchers of the second half of the 20th century, the concepts of "leader" and "manager" began to acquire clear differences.

Thus, leadership is based on two types: leader-manager and leader-follower. Based on this, not every leader can become a leader, and not every leader can become a leader in a group. In any team, an informal leader can appear.

Therefore, informal leadership is the leadership ability to influence others. Informal leadership, as a rule, arises naturally, but this leadership is not included in the structure of the group. Formal leadership is the position of a leader who assumes this role as a result of assigned authority. As a rule, such formation of leadership is an intraorganizational process.

As for the informal leader, in one group he may be perceived as such, but this does not mean at all that in another group he will also occupy a leading position. The reason for this is the difference in priorities and values of different groups.

Thus, there are several forms and types of leadership, which can be in the form of a set of qualities of a particular person, or separately.

The first attempts at modern leadership research were made in the 20th century. During this period of human history, the first writings began to appear, which cited studies of famous figures in relation to renewed leadership.

In general, we can talk about two historical stages in the strengthening of the concept of leadership - before and after the Second World War. The first stage can

hardly be called impressive in terms of the development of this phenomenon, but the second stage is quite productive.

1.2. Analysis of leadership theories.

In social psychology and in management, leadership is a leading topic, and therefore, many theories have been developed, with the help of which various aspects of this concept are consecrated. If you pay attention to the early theories of leadership, then most often they considered various traits and qualities that distinguish followers and leaders.

More recent leadership theories have drawn attention to the situational and intellectual aspects of leadership. If we analyze the essence of leadership, then it comes from the need of a person to unite with other people. To reveal the essence of leadership in more detail will allow consideration of various theories related to this concept. Here are the main theories of leadership:

1. Theories of the "Great Man". These theories are based on the arguments that leadership is an innate quality and not acquired as a result of a certain activity. This leadership theory most often referred to men associated with government or martial arts. The concept of "great man" was often associated with some mythical or heroic definition.

2. Theories of "Characteristics". In part, these theories have similarities with previous theories. They are connected with the arguments that leadership qualities and features are inherited. Most often, such a theory consists of a list of qualities and characteristics of a person's inner personality, as well as his behavior. However, this theory is controversial, since often people with these qualities are not leaders, and their place is taken by those who are inferior to them in these characteristics.

3. "Situational theories." Leadership is assessed not as a characteristic feature of a person, but as a situational circumstance. The basis of this type of theory is the idea that different formats of leadership are required in different circumstances. In this case, theories turn their attention to specific situations, as well as their context, which provides an opportunity to identify how this or that leadership is the most

effective in a given situation. These theories indicate that in the same situations there is no universal leadership behavior.

4. Theories of "Power and Influence". The essence of this theory lies in the networks of influence and power used by leaders. Thus, this theory rules out the phenomenon that followers can have strength or organizational culture, but all paths lead exclusively to the leader.

5. Theories of "Management". In another way, these theories are called "transactional". Today they are gaining more and more popularity, as they focus on the relationship between the followers and the leader. In addition, management theory refers to the mutual benefit of cooperation between the leader and followers. This benefit can be expressed in the provision of useful resources or other values in return for the recognition of this or that person as a leader in society.

6. Behavioral theories. These theories hold the view that leaders are made, not born. Thus, the focus is on leadership actions, rather than the internal state or actions of the individual. Therefore, in accordance with these theories, any person can become a leader, subject to observation and training.

7. "Transformational theories". Unlike transactional theories, this model is based on external motivations, which are shallow in exchange relations. Therefore, the transformational theory focuses on intrinsic motivation. Followers follow a leader out of devotion to his ideas, not out of flattery or material gain. In this case, the leader is required to have creative and intellectual abilities.

The leadership theories we have listed help to classify modern leadership into three types.

1. Business leadership emerging in the industrial and entrepreneurial environment. The main qualities of a leader of this type are the ability to effectively solve organizational issues, competence in management, the presence of business authority and experience. The presence of such leadership qualities is directly related to the success of the leadership.

2. Emotional leadership is based on human sympathy and attractiveness in communication that occurs between individuals. Basically, this type occurs in social

and psychological circles. A leader with emotional qualities inspires confidence among followers, creates a sense of confidence, relieves psychological tension, radiates positive and warm feelings, and also creates a healthy and warm atmosphere in the team.

3. Situational leadership in its essence can be both business and emotional. However, its peculiarity lies in instability and instability. Thus, leadership can be exercised in a certain situation, which, moreover, can be temporary. An example of this phenomenon would be the sudden situational appearance of a leader during a fire leading the group to escape.

As for leader styles, this concept is distinguished in three areas: authoritarian, democratic and passive style.

An authoritarian leader has a monopoly on power. All its goals and methods of achieving them are determined individually. At the same time, communication between followers is minimal, and in most cases it is carried out only through the leader. The main tool in the hands of an authoritarian leader is to instill fear of punishment, threats and real sanctions. The distinctive qualities of this leader are authority, rudeness, and lack of pity, which is reflected in the group of followers, in which there is a lack of goodwill and respect for each other.

A democratic leader is distinguished by tact, respect for followers and objectivity of communication. The leader shares responsibility in the group with all its members, which creates an atmosphere of cooperation. The information itself is available to all members of the group, not just the leader. Yet it takes more time to make a decision within this group in a democratic style than in an authoritarian one.

A passive leader is characterized by a lack of punishment and praise for followers. Such a leader avoids responsibility, and is engaged in shifting it onto the shoulders of others. In the event of conflict situations between followers, the passive leader tries not to take part in them, but entrusts the analysis of these cases to his deputies or proxies.

Leaders can be examined from the standpoint of the three factors given in Table. 1.:

Table 1 - Leadership Factors

Leader Qualities	Leader Behavior	Leadership Substitutes
Knowledge, competence, activity, the ability to self-manage, the ability to manage others, including their attention, confidence.	The character of a leader.	Personal, qualities possessed by followers.
	Formal structuring.	The content of the work.
	Problem orientation.	Internal atmosphere in the group.
	Situational behavior.	-

After analyzing various leadership theories, it can be noted that in earlier leadership theories, various traits and qualities that distinguish followers and leaders were considered, and in later leadership theories, attention is paid to the situational and intellectual aspects of leadership. The main theories of leadership are highlighted:

1. The Great Man Theories
2. Theories of "Characteristics"
3. Situational theories
4. Theories of "Power and Majesty"
5. Theories of "Management"
6. Behavioral theories
7. Transformational theories

These theories help classify modern leadership into three types: business leadership, emotional leadership, and situational leadership.

1.3. Development of the concept of team management

The stages of management began to emerge under the influence of the development of social and industrial production. In addition, the emergence of innovators, ideologists and theorists, who were united by experience and a desire to pave new paths, was a significant factor.

And another factor in the development of the concept of team management is the development of internal or own management logic, leading to a change in the management model as a science. An important role is played by consideration of the history of the development of the concept of team management, as this will reveal the essence of this thesis.

At the moment, many managers are faced with a choice: a command or administrative approach to management. Making the right choice can help answer the following questions.

1. Goals of the team: why do we need a team?
2. Type of tasks of the team: what exactly will the team do?
3. Employees of the company that are part of the team: what category of employees is required to achieve the goal and objectives?
4. Time of existence of the team: the life cycle of a team that will work in the same composition?
5. Number of ongoing projects (functions): how many projects will the team need to implement?
7. The importance of the leader of the group: is there a leader, the rights of the leader?
8. Level of development of the group: the attitude of the participants to all of the above, including the decision to create a team?

At present, the above issues are of great importance in the promotion of team management. The questions are relevant not only for project teams, but also directly for management teams.

The concept of "team" means a group consisting of several, and sometimes reaching 15 - 20 people who have common values and goals in achieving the final result. In the production process, these may be specialists belonging to different organizational areas and working together to solve certain production problems.

In the study of the emergence of team building, it is necessary to refer to the works of R. L. Krichevsky and E. M. Dubovskaya. Using the work of foreign and domestic scientists, the following differences of the team were revealed:

- a common view that eliminates identified and potential disagreements between team members;
- interchangeability of functional and organizational roles between team members. The method of positioning the team in general and, accordingly, its individual members in particular (the development by team members of a specific position structure in relation to each other according to various criteria);
- the ability to quickly respond to changes, flexibility, adaptability and the desire for innovation;
- mutual understanding, coherence, consistency that arises in the process of joint work and team formation;
- connectedness (cohesiveness) or cohesion of the team;
- the ability to motivate the team to achieve the set goals.

The authors concluded that the team is a distinctive, special group.

Later, approaches to the consideration of team building began to change. For example, Khlomov I. worked on the differences in team building, distributing the activities on the issue under consideration into team building by class.

The decision to use the command method in achieving a positive and effective result was applied even in ancient times. Team building was used in ancient Rome to raise morale, as well as the effectiveness of the battle with enemies. As a result, the army acted unitedly, boldly and inventively. No wonder the Roman army was considered the most powerful, mobile, cohesive, tactical in its time.

In ancient times, team building was used in ancient Greece. This is clearly seen in the military formation of the ancient Greeks, which was called the "phalanx". The essence of this construction was increased discipline, and not the strength of individual soldiers. The success of this battle tactic completely depended on the ability to keep the formation and support each other, carrying out mutual assistance.

The concept of "team building" was explained in more detail by the American professor Elton Mayo. From 1927 to 1932, he carefully studied the factors that affect labor productivity. He drew attention to the importance of working conditions, the collective atmosphere, interpersonal relations among the employees of the

enterprise, the methods of carrying out managerial activities and the process of labor organization. As a result, he created ideas that are currently inherent in the modern concept of "team building".

Team building, in order to strengthen relationships within the workforce, was also used in England in the 1930s. One of the first methods to achieve this goal was the organization of football matches between enterprises and factories. It was noticed that such events rallied the team, which had a positive effect on the results of their work.

As for the Soviet Union, this method of team building began to be used with the advent of subbotniks, May Day meetings, organized literary readings, as well as in KVN games. Not infrequently, sports events were organized between educational institutions and factories.

Team management is a method of creating and managing a team. If we consider successful management models, then they are based on the development or adoption of a decision by the team, and the role of control over this implementation is carried out by the administrator or manager. It determines the spatial boundaries of the work, as well as the creation of the necessary conditions. If difficult situations arise, the manager can give certain recommendations and advice.

Team management began to be discussed in the early 1960s. For the first time, this topic began to be touched upon in the context of improving the efficiency and productivity of human resource management. This need arose due to the trend of increasing complexity of the functional composition, which requires the presence of collective and organizational management. In addition, it is worth considering the trends in the increasing competitive environment in the market, which makes it necessary to optimize the production process in order to meet customer needs. Therefore, in the late 80s, the method of organizational team building began to gain popularity in Western countries. This need arose due to the resolution of the hierarchical pyramid of the organization, which began to be replaced by exactingness in product quality and service.

In addition, the advantage of delegating human resources and capacity was identified. However, with the rise in popularity of team management, signs such as stress, lack of time, and fear of competition are emerging.

During these years, researchers began to understand that people working in a team want something more than monetary rewards for their work, initiatives and positive results. They do not like to listen to instructions from managers. This contributed to the development of a new doctrine of team management, which consists of the possibility of self-organization and self-management of joint activities. As a result, the concept of collective responsibility, mutual assistance, interchangeability, and the use of group and individual potential began to develop.

The normal conditions for modern business is a constant change in conditions. Based on this, adaptation to constantly changing circumstances is required not only on the part of the management, but also on the part of the staff. To adapt to new conditions, workers are needed who can do quality work from the very beginning to the end, while at the same time inspiring others with their work.

Also, modern business is often characterized by a lack of resources, budget cuts, the use of temporary support and reduced overhead costs. To mitigate these difficulties, teamwork and teamwork achieve success through organizational skills and flexibility in work. In this case, personal motivation and the desire to achieve the intended goals play an important role.

To create effective team building, the skills of all team members, as well as their ability to cooperate with each other despite various differences, such as age, gender, work skills, culture, values and religion, play an important role. To date, there are entire courses on the topic of creating and organizing a team that contributes to the development of the company. Many entrepreneurs are aware of the importance of this condition, so they are ready to hire additional staff consisting of team building specialists.

1.4. Effective methods of team building in the enterprise

There are some criteria by which you can determine the effective team in the enterprise. First of all, it is worth mentioning the desire of the entire team to achieve

the final planned result of the plan, and the promotion of creative initiatives in solving the tasks set. This characteristic is complemented by a focus on the most effective team management option, as well as high productivity of all team members. It is important for the whole group to have their own heightened interest in the result and to be ready to discuss the difficulties that arise.

In order for the team to become managerial (a management team is a group of like-minded specialists who belong to different areas of organizational activity and work together to solve various problems), it is important to strive to implement the following (especially for a domestic enterprise):

1. Create and accept the desired state of the enterprise, in which employees would be completely satisfied.

2. Draw up a business plan for moving from the present state of the enterprise to the planned one.

3. Develop and approve the rules of business communications between team members.

4. For the management team, it is important to work out and draw up contracts in detail:

– CEO with each of the top managers, outlining all responsibilities, rights, social guarantees;

- "horizontally" - the interaction of team members with each other.

At this point, the team members realize that there has been a transition to a contractual business relationship.

5. Understanding that the team is fickle is a temporary solution.

There are several criteria by which you can determine an effective team:

- a favorable atmosphere in which everyone is open to dialogue;

- the proposed tasks are accepted and well understood by everyone;

- discussion of important issues takes place by all team members;

- encouraged initiative in the nomination of team members of their options for solving a particular problem;

- the best option for making a decision is by the consent of all.

Consider four main approaches to team building (Table 2)

Table 2 - Four main approaches to team building

An approach	Target	Result
Goal-setting approach	Achieving a better orientation in the methods for determining the implementation of the assigned team tasks.	Achieving a strategic result in the productivity of teamwork, increasing profits, changing the internal environment and other processes.
Interpersonal approach (interpersonal)	Improving relationships and trust between team members. Encouragement to help each other and increase internal communication processes.	Increasing interpersonal competence and effectiveness of group existence.
Role approach	Organization of discussions within the team regarding the roles performed.	The ability to partially overlap the roles of individual team members, as well as increasing the effectiveness of team behavior.
Problem-Based Approach	The ability to partially overlap the roles of individual team members, as well as increasing the effectiveness of team behavior.	The team focuses on the implementation of the main production tasks, as well as on the formation of interpersonal skills.

An important role in the effective formation of a team in an enterprise is played by a leader or manager. He is expected to be responsible for any manifestations among team members, as well as to contribute to the improvement of team spirit.

Often, the collapse of an enterprise begins precisely with discord within the team and the development of conflicting groups in the team. Any opposition within the team can adversely affect production performance, and as a result, lead to a decrease in income.

Let's summarize the first chapter:

1. Leadership dates back to ancient times, and the effective development and survival of society depended on the skillful choice of a leader.

2. According to the works of famous philosophers and scientists, one can draw up a portrait of a good leader. The leader is distinguished by the absence of greed, cruelty and hatred towards him on the part of his followers. In addition, he is distinguished by nobility, kindness, and although he is forced to force others to work, or control them, yet this does not call out their anger.

3. As for the history of the development of the concept of team management, it originates with the development of market and social relationships. The team

manager can be classic or administrative. The very history of team building also originates from ancient times, but the most significant meaning of the concept began to acquire in the first half of the 20th century. For the first time, this method began to pay great attention in Western countries, and in the 80s, organizational team building became widespread in production.

Thus, we conclude: Leadership and team building in management are very important, as they determine effective teamwork, team cohesion, improving the culture of the organization, finding the best way to solve team problems and ensuring competent management control.