

Формирование условий трансформации организационного лидерства для устойчивого развития российского бизнеса

Лимарева Юлия Анатольевна 

Кандидат педагогических наук, доцент

Финансовый университет при Правительстве РФ, г. Москва, Российская Федерация

E-mail: yalimareva@fa.ru

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА

организационное лидерство, позитивные теории лидерства, портфель компетенций, эффективность лидерства, контрпродуктивное поведение лидера, человекоцентричность, VUCA-мир

АННОТАЦИЯ

В условиях перехода к постиндустриальной экономике, усиления турбулентности внешней среды и ускорения организационных изменений проблема трансформации лидерства приобретает особую значимость для устойчивого развития российского бизнеса. Цель исследования состоит в систематизации современных подходов к организационному лидерству, выявлении факторов, ограничивающих его развитие в российских компаниях, и обосновании актуального портфеля компетенций эффективного руководителя. Методическую основу составили теоретический анализ, обобщение и сопоставление трудов российских и зарубежных авторов, посвященных эволюции лидерских концепций, стилям руководства, эффективности управленческого воздействия и современным моделям развития управленческих компетенций. В результате показана эволюция представлений о лидерстве от теорий черт, поведенческих и ситуационных подходов к трансформационному, адаптивному, цифровому, этичному и человекоцентричному лидерству. Выделены особенности российского управленческого контекста, включая высокую роль личных связей, склонность к жесткому контролю, дефицит командных практик и недостаточное внимание к развитию персонала. Обоснован портфель компетенций современного руководителя, включающий профессиональные, цифровые, личностные, коммуникативные и управленческие компетенции. Предложенная модель интегрирует отечественный опыт и зарубежные практики, ориентируя руководителей на стратегическое мышление, эмоциональный интеллект, адаптивность, инновационность, развитие команд и способность действовать в условиях неопределенности. Особое внимание уделено нейролидерству как перспективному направлению, предполагающему переход от жесткого контроля к формированию среды саморазвития, вовлеченности и распределенной ответственности. Практическая значимость результатов состоит в возможности их использования при разработке программ развития управленческих кадров, оценке и подборе руководителей, а также формировании корпоративных систем обучения. Перспективы дальнейших исследований связаны с апробацией инструментов нейролидерства и эмпирической проверкой предложенной компетентностной модели в российских компаниях различных отраслей экономики.

JEL codes: M10, M12, M14

DOI: <https://doi.org/10.52957/2221-3260-2026-8-112-125>

Для цитирования: Лимарева, Ю.А. Формирование условий трансформации организационного лидерства для устойчивого развития российского бизнеса / Ю.А. Лимарева. – Текст : электронный // Теоретическая экономика. – 2026. – № 8. – С.112-125. - URL: <http://www.theoreticaleconomy.ru> (Дата публикации: 30.08.2026)

Введение

С переходом в постиндустриальную фазу развития общества, сопровождающуюся наступлением очередной информационной революции и вычленением четвертого сектора - экономики знаний, изменение управленческой парадигмы в условиях ускорения трансформационных процессов

постепенно приводит к модификации понятия организационного лидерства. Современная экономика переживает глубокую трансформацию. Традиционные модели руководства, основанные на формальной власти, иерархии и жестком контроле, постепенно уступают место концепциям, предполагающим гибкость в управлении, эмоциональный интеллект, ценностно-ориентированное управление.

Проблема лидерства в Российском бизнесе – одна из центральных, учитывая, что лидерство не только выступает одной из основополагающих функций менеджмента, но и затрагивает вопросы, касающиеся организационных изменений, актуальных на сегодняшний день. Российский бизнес сталкивается с особыми вызовами, обусловленными не только структурной перестройкой экономики, но и дефицитом квалифицированных кадров, и санкционным давлением, и необходимостью быстрой адаптации к меняющимся условиям.

Роль лидеров в условиях возрастающих рисков и изменяющихся внешних экономических и политических тенденций становится особенно актуальной. Организационное лидерство реализуется не только через стратегическое видение, гибкое мышление, мотивацию и развитие персонала, формирование эффективных команд, но и через создание позитивной корпоративной культуры, направленной на решение стратегически важных задач и повышение производительности.

Несмотря на высокий интерес к проблеме лидерства в бизнес-практике и академической среде, системное осмысление эволюции подходов к данному феномену остается недостаточно полным. Многие западные модели лидерства, активно внедряемые в отечественных компаниях, не всегда учитывают национальную специфику, сложившуюся организационную культуру и ментальные особенности персонала.

Гипотеза исследования заключается в том, что эффективное организационное лидерство требует синтеза западных управленческих концепций, интегрированных с учетом национальных особенностей менеджмента, предполагая переход от авторитарных и либеральных стилей к гибридным моделям, основанных на эмоциональном интеллекте, адаптивности и способности создавать нейросреду, способствующую саморазвитию и вовлеченности персонала.

Методическая база исследований

Методическую базу исследований составили известные научные труды, посвященные решению проблем феномена лидерства, таких авторов, как Абаев А.Л., Маслевич Т.П., Минаева Н.Л. [29], Бланшар К. [32], Гоулман Д. [33], Занковский, А. Н. [34], Зеленкова А.С. [35], Комаров В.В. [36], Ксенофонтова Е.Г. [37], Gomes, A.R. [10], Heifetz, R. A. [11], Likert, R. [14], Mahapatra, R.R., Jain, A.K. [15], Stogdill, R. [21], Teece D.J., Pisano G., Shuen A. [22] и др.

Теория

Рассмотрим основополагающие подходы к изучению феномена лидерства. Контекстуальный подход к изучению феномена лидерства рассматривает лидерство как процесс, и характеризуется изучением основ управленческого воздействия и социального влияния на поведение других в контексте особенностей окружающей действительности с учетом ситуационных, культурных, институциональных факторов и условий. Контекст может включать в себя большое разнообразие факторов: для России, например, сейчас чрезвычайно актуальны условия социально-политической обстановки, которые оказывают влияние на выбор лидерского стиля, уровень компетентности персонала предопределяет стиль общения и т.д. Сложность управленческих задач, организационная структура, особенности корпоративной культуры, характеристики групп и рабочих команд, то есть все, к чему должен адаптировать свое поведение руководитель, в зависимости от меняющихся условий и потребностей коллектива. Современный лидер должен быть гибким. В рамках контекстуального подхода известные теории и модели [3,6,9,14] подчеркивают важность учета внешней среды и обстоятельств, в которых работает организация.

Ситуационная теория лидерства Херси и Бланшара [32] является одной из самых

популярных и цитируемых теорий лидерства как в академических кругах, так и в программах обучения эффективных руководителей. Херси и Бланшар объяснили роль зрелости в принятии наиболее подходящего стиля лидерства. Современные авторы Махапатра Р.Р., Джейн А.К. и др. [15] рассматривают изучение концептуальных связей теории ситуационного лидерства с тремя ключевыми организационными обстоятельствами, а именно, стадиями организационного роста, типом организационной структуры, уровнем развития организационной культуры, и предлагают обновленную версию модели ситуационного лидерства Херси и Бланшара, определяющую подходящий стиль лидерства в организационном контексте.

Универсалистский подход рассматривает лидерство как способность, как социально-психологический феномен, означающий наличие универсальных личностных черт, предопределяющих способность становиться лидером и вести группу к намеченной цели. Ранние теории лидерских черт были отражены в ряде научных работ в XIX в. Наиболее известные труды по данной тематике принадлежат Томасу Карлайлю и Фрэнсису Гальтону. В работе «Heroes and Hero Worship» Карлайль [2] идентифицировал таланты, навыки и физические качества лидеров. В работе «Hereditary Genius» Гальтон [8] исследовал лидерские качества людей, чьи семьи обладают большим социальным и политическим влиянием. В 1948 году Стогдил [21], рассматривая проблему лидерских способностей, пришел к выводу, что лидеру присущи пять главных качеств: ум, господство, уверенность в себе, активность и энергичность, знание дела. Как меняется набор лидерских качеств в XXI веке?

Рассмотренные выше концепции и теории организационного лидерства подводят к проблеме эффективности управленческого воздействия руководителя в организации.

Вопрос о том, как стать и оставаться эффективным лидером, обсуждается достаточно давно. Изучение факторов, влияющих на эффективность взаимодействия лидера и членов команды, является одним из приоритетных направлений современного менеджмента [41]. Проблема эффективности лидерства в России с каждым годом демонстрирует повышенный интерес. Актуальность подтверждается проведением ежегодного общероссийского конкурса управленцев «Лидеры России» [39].

Поведение лидера, выбор его стиля определяется межличностными отношениями в организации и зависит от контекстуальных переменных [20,24]. Современные концепции лидерской эффективности предполагают изучение социальной ценности лидерства. В работе Гомес А.Р. [9] понятие социальной ценности лидерства основывается на коллективных этических ценностях с учётом персональных целей сотрудников, этических стандартов окружающего контекста, а также учёта ожиданий и потребностей заинтересованных сторон, вовлеченных в деятельность компаний. Автор подчеркивает, что в реализации модели социальной ценности лидерства «Leadership Efficacy Model» (LEM) участвуют три измерения. Рассмотрим предлагаемые измерения LEM-теории.

1. Циклы лидерства.

Циклы лидерства включают:

- концептуальный цикл (философия лидерства: ценности, убеждения, отношения, принципы и приоритеты);
- практический цикл (практика лидерства: стратегия поведения, выбираемая руководителями для реализации своей философии лидерства);
- цикл показателей (критерии лидерства: личностные и профессиональные показатели, которые помогают руководителям отслеживать, соответствуют ли они принципам своей философии лидерства и реализуемой практике).

Автор отмечает, что циклы лидерства при правильной реализации (начиная с построения плана, формирования идеи, философского содержания лидерского посыла) и согласованности всех циклов между собой максимизируют эффективность лидерства, и, наоборот, рассогласование данных компонентов понижает эффективность управляющих воздействий лидера в организации.

II. Стили лидерства.

Стили лидерства рассматриваются в рамках стратегий поведения, которых придерживается руководитель (в рамках модели LEM рассматриваются транзакционный стиль, трансформационный и лидерство в принятии решений).

III. Предшествующие факторы лидерства.

Предшествующие факторы включают: характерные параметры, состоящие из личных факторов лидеров (пол, возраст), стабильных ментальных факторов (восприятия, установки, личные убеждения) и динамических ментальных факторов (терпимость, учет рисков, преодоление проблем); ситуативные характеристики (уровень ответственности, тип организации, влияние стейкхолдеров и параметров внешней среды на организацию).

Рассуждения о стилях лидерства – достаточно давняя история. Классическая типология индивидуальных стилей руководства К. Левина [38], предложенная в 30-х годах XX века за сто лет претерпела многочисленные изменения. Рэнсис Лайкерт [14] в университете Мичигана проводил исследования, посвященные выявлению взаимосвязи между стилями лидерства и показателями производительности, текучести кадров, абсентеизмом, а так же удовлетворенностью членов коллектива. В своих работах Р. Лайкерт, будучи последователем доктрины «человеческих отношений» выделял руководителя, ориентированного на задачу, и руководителя, ориентированного на сотрудников. Свои взгляды он основывал на подходе Мичиганского университета, взяв во внимание дихотомию Д. МакГрегора [40], и на общем фундаменте идей теории X и теории Y (рисунок 1) развил и углубил представление о роли лидера, выделив четыре системы лидерства в менеджменте.



Рисунок 1 – Контраст базовых допущений теории X (авторитарный стиль) и теории Y (демократический стиль)

(интерпретация по McGregor, 1960)

Фокусировку в рамках поведенческих теорий на поведении лидеров, а не их личностных качествах даёт модель GRID («Управленческая решетка»), разработанная в университете штата Огайо, популяризованная Р. Блейком и Дж. Моутоном [1]. Эта модель продолжает представления о вариантах лидерских стилей, акцентируя внимание на выполнении задач и достижении целей

(шкала «внимание к работе»), и на взаимодействии с персоналом и учёте их потребностей (шкала «внимание к людям»).

Расширяет представления о стилях руководства Д. Гоулман [33], предлагая шесть эмоциональных стилей (по меньшей мере два из которых подтверждают классификацию К. Левина): визионерский стиль руководства, наставнический стиль, аффилиативный, демократический, направляющий и командующий стиль руководства.

Лидерство сегодня рассматривается как высший стиль руководства. Многочисленные исследования феномена лидерства подчеркивают, что в большинстве случаев лидер использует гибридный формат стилей управления, и чем шире спектр вариантов, тем эффективнее руководитель достигает намеченных целей. Таким образом, лидерство, как тип управленческого взаимодействия, направлено на побуждение людей к достижению командных задач и базируется на наиболее эффективном для определенной ситуации сочетании различных инструментов власти (ситуационное лидерство).

Данные и методы

Процесс влияния на персонал с позиции занимаемой в организации должности подразумевает формальное лидерство, и влияние через собственные способности и лидерские качества и компетенции (или другие ресурсы) – неформальное лидерство. Абаев А.Л., Маслевич Т.П., Минаева Н.Л. [29] объединяют эти направления и выводят интегративное понятие «должностное лидерство», которое подчеркивает взаимосвязь личностных характеристик руководителей и их управленческих компетенций, позволяющих более полно реализовывать лидерский потенциал в профессиональной деятельности. Авторы рассматривают должностное лидерство как совокупность формального и неформального аспектов: деятельность формального лидера (руководителя) регламентирована внутренними нормативными актами и документами (должностными инструкциями, положениями и кодексами организации); неформальная сторона должностного лидерства характеризуется социально-коммуникативной компетентностью, личным авторитетом, профессионально-функциональной грамотностью. Исследователи отмечают, что должностное лидерство является компонентом эффективного руководства.

На рис 2 представлены подходы, объединенные общим названием «позитивных теорий лидерства» (Positiv Leadership Teories) [19], активно обсуждаемых научным сообществом с начала 2000 гг.

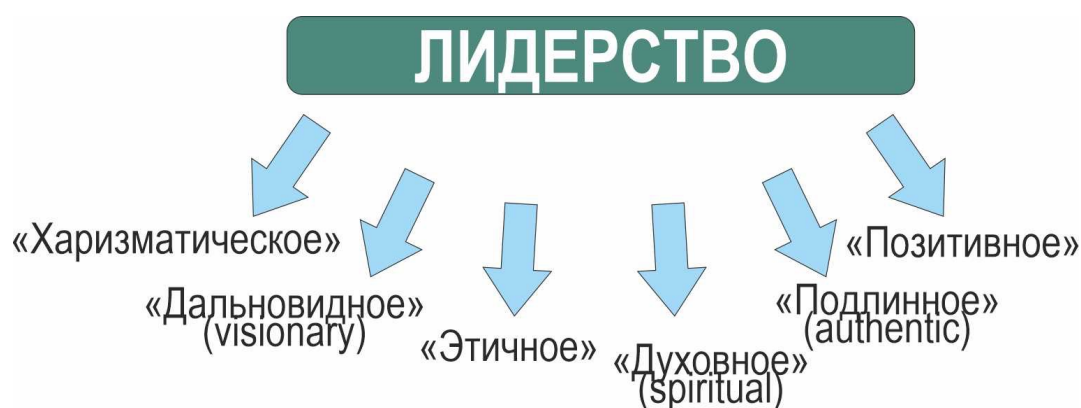


Рисунок 2 – Группа современных, взаимодополняющих теорий лидерства, объединенных в рамках парадигмы «позитивного лидерства»

Источник: составлено автором по обзору [4,5,7,13,25,43].

Этичное лидерство является одним из интереснейших направлений из популярных концепции. В практике предприятий, компаний и организаций, и даже на примере целых государств, мы можем увидеть много примеров, когда руководители не принимают обязательств позитивным и этичным образом воздействовать на персонал и общество в целом.

Мировые данные по исследованиям организационных конфликтов отмечают роль лидеров в формировании этического климата в организации и предупреждении контрпродуктивного поведения персонала. На примере исследований [5,17] доказано, что этическое лидерство имеет положительные корреляции с понятием этического организационного климата. Уточнено, что механизмы, задействованные между этическим лидерством и этическим климатом, в научной литературе не рассматривались. Результаты проведенного анализа показали, что: во-первых, этическое лидерство положительно связано с воспринимаемой честностью лидера; во-вторых, воспринимаемая честность лидера была положительно связана с построением этического климата в организации. В-третьих, отмечена положительная связь этического лидерства с организационным поведением, отношением и восприятием персонала. Этичное поведение лидера оказывает сильное положительное влияние на удовлетворенность работой, мотивацию и организационную приверженность, и наоборот, неэтичное поведение руководителя повышает контрпродуктивные проявления моббинга, организационного цинизма, ведут к социальному подрыву и повышению уровня организационного стресса.

Возвращаясь к рассуждениям о харизматической концепции лидерства, можно отметить не только плюсы харизматичного руководителя (способность создавать сильную корпоративную культуру, сплачивать и мотивировать команду и др.), но и минусы (психологическая зависимость от личности лидера, риск манипуляций и др.).

Безусловно, проявление харизматичного лидерства может иметь достаточно значимое, и, как можно надеяться, положительное влияние на персонал, однако многочисленные исследования данного феномена показывают, что лидерство также может приводить к отрицательным последствиям в некоторых ситуациях.

Работа Зонг Б., Ксиао Р. [26] проверяет гипотезу неэтичного поведения харизматичного лидера. На примере некоторых харизматичных исторических личностей можно увидеть, что их властное проявление полномочий, в большей степени авторитарный лидерский стиль, негативно отразились на судьбах многих людей. Этот вопрос поднимает проблему «темной стороны» лидерства.

Многочисленные теоретические подходы к анализу лидерского поведения обладают ограниченным действием, предлагая определенный набор концепций, направлений, моделей и стилей лидерства, призванных соответствовать им или действовать в их рамках.

Тёмная триада личности – популярная психологическая концепция, обосновывающая наличие отрицательных черт личности, негативно проявляющихся для окружающих (нарциссизм, макиавеллизм, неклинические психопатические проявления). Исследования А.Н. Занковского [34] затрагивают эту проблему. Автор в своих рассуждениях рассматривает культурно-ценностные ориентации лидера, определяющие этическую направленность его поведения. Предлагаемая в его модели шкала (ось) культурно-ценностных ориентаций имеет значения от –5 до +5 баллов. Отрицательные значения по шкале культурно-ценностных ориентаций наводят на мысли о чрезмерном развитии лидерских качеств в сторону эгоистических, манипулятивных наклонностей и пр. Подобные качества проявляются, например, при злоупотреблении властью, в контрпродуктивных управленческих паттернах (боссинг, эгоизм, намеренное затягивание сроков, попустительство, нарциссизм, саботаж решений и др.)

Ксенофонтова Е.Г. уточняет, что, «выделяя большое количество типов руководства-лидерства, к тому же зависимых от множества факторов, исследователи понимают, что каждый конкретный руководитель не сможет и потому вряд ли захочет осваивать весь возможный репертуар стилей. Поэтому часто идет речь об основном свойственном конкретной личности стиле и резервном стиле, в сторону которого человек пытается отклониться при ощущении неадекватности своих «привычек» сложившимся обстоятельствам» [37]. Среди современных концепций лидерства популярны теории трансформационного лидерства (Transformational Leadership Theory) и транзакционного лидерства. Теория трансформационного лидерства [31] сочетает положения универсалистского

и контекстуального подходов и противопоставляется транзакционному (традиционному). Трансформационный лидер способен добиваться не просто организационных изменений, он вдохновляет и мотивирует на достижение высоких результатов, трансформирует убеждения и ценности сотрудников, меняет подходы к формированию корпоративной культуры, трансформирует сознание членов команды. Трансформационный лидер стимулирует к инновационному мышлению через высшие идеалы и нравственные ценности. В этом теория трансформационного лидерства взаимосвязана с концепциями этического, духовного и преобразующего лидерства.

В работе Мохаммад С.И. [16] подчеркивается, что трансформационное лидерство имеет решающее значение в сегодняшней быстро меняющейся деловой среде, требующей лидеров, которые могут вдохновлять на поиск и внедрение инноваций и управлять изменениями, которые постоянно преподносит внешняя среда. Однако применение и влияние этого стиля лидерства в различных организационных и культурных контекстах на российских предприятиях не полностью изучены.

Анализ организационного лидерства в российских компаниях [35], позволил выделить национальные черты и особенности лидерства в РФ и причины, тормозящие его развитие:

- в российских компаниях зачастую складывается иерархия, основанная на личных связях, это подчеркивает, что личные отношения находятся в приоритете над профессиональными;
- актуальной остаётся проблема коррупции на разных уровнях организации, руководители склонны применять тотальный контроль;
- большинство российских бизнес-лидеров не умеют работать в команде и налаживать командный подход в организации;
- во многих российских компаниях нет достаточного опыта в развитии персонала.

В работе Комарова В.В. раскрывается феномен лидерства с позиций личностного, поведенческого, психоаналитического и ситуационного подходов. Автор проводит анализ влияния этих концепций на формирование нового современного лидера [36].

Эволюция концепций лидерства в XXI веке привела к смещению акцентов от харизматического и транзакционного подхода к гибкому, адаптивному, цифровому и инклюзивному лидерству, способному соответствовать основным тенденциям VUCA-мира, характеризующим нестабильность, неопределенность и сложность внешней бизнес-среды, где нет готовых решений, часто не хватает информации для прогнозирования, организационные ситуации имеют множество взаимосвязанных переменных. Понимание эффективности управленческих действий в VUCA-среде требует не просто корректировки и обновления старых методов и управленческих технологий, а подразумевает фундаментальное изменение роли лидера и его компетенций.

Проявление лидерских качеств в формировании адаптивности компании к изменяющейся среде можно раскрыть на примере концепции динамических способностей организации, разработанной Д. Тисом [22]. Лидеры, обладающие когнитивной гибкостью, открытостью к изменениям, владением современными цифровыми технологиями, способностью быстро осваивать новые методы анализа, выступают катализаторами развития динамических способностей организации, обеспечивая их стремление адаптироваться к появлению новых типов технологических и экономических угроз (киберугрозы, трансграничные финансовые махинации, криптовалютные схемы, технологии искусственного интеллекта в финансовых преступлениях и т.д.).

На рисунке 3 представлен набор компетенций лидера, выявленных на основе анализа стратегий российских компаний, с учетом требований к руководящим ролям для решения управленческих задач и формирования корпоративной культуры [18], обобщенных на основе стандартов WorldSkills Russia, а также моделей «Атлас новых профессий» (Сколково, 2020)» [30] и комплекса компетенций программы «Лидеры России» (АНО «Россия - страна возможностей») [39].

По данным исследования HeadHunter «Soft Skills 2024», 78% российских работодателей оценивают «лидерство и управление людьми» как ключевую компетенцию, дефицит которой ощущается в 64% организаций [44].

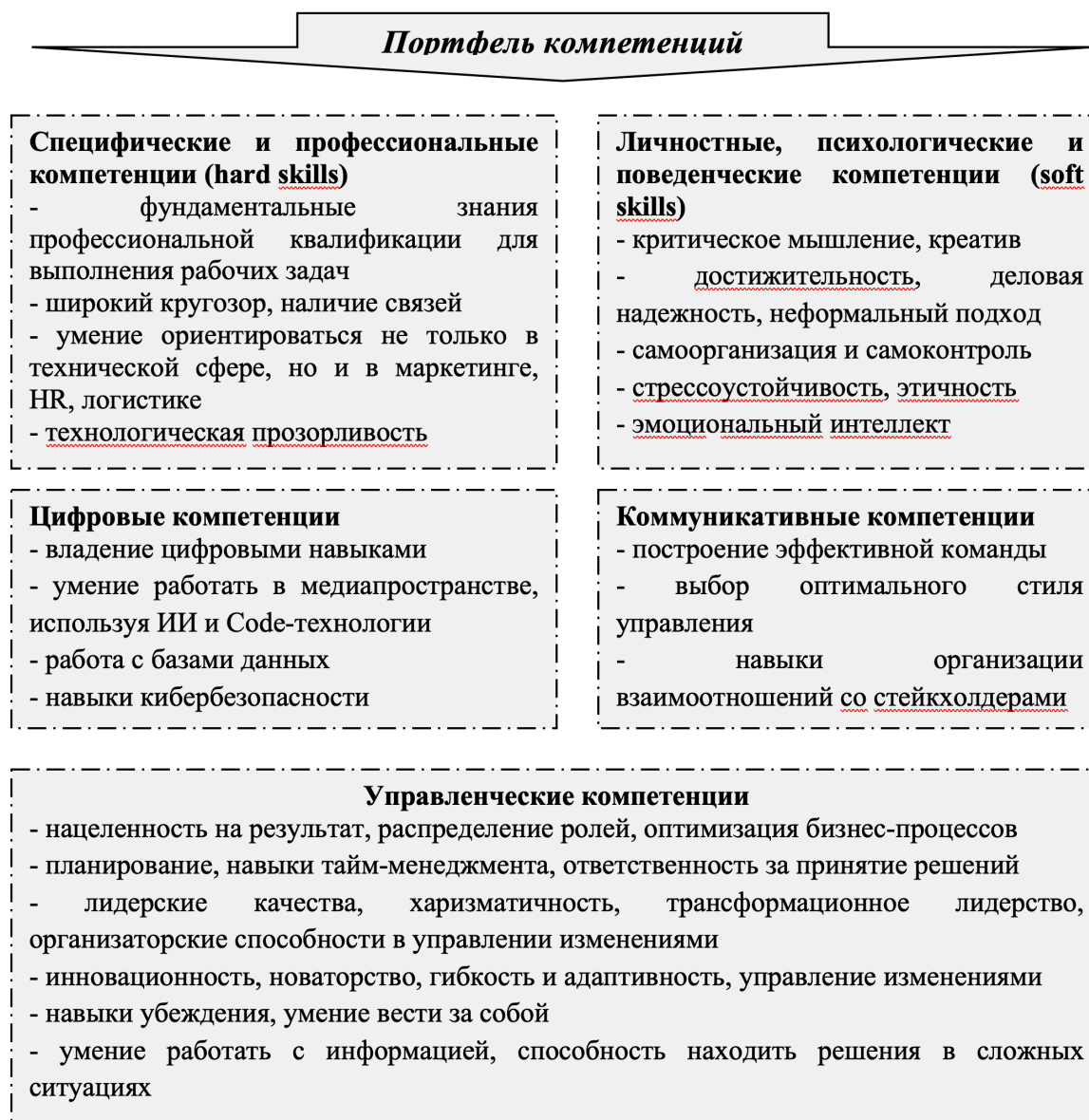


Рисунок 3 – Перечень компетенций современного руководителя

Источник: составлено автором

Представленная на рисунке 3 модель, описывающая набор компетенций критически необходимых современному управленцу-лидеру, опирается на лучшие мировые практики и научно обоснованные подходы, такие как «McKinsey Leadership Model» [42] и «Korn Ferry Leadership Architect / Lominger» [12] и другие.

Исследованием McKinsey «The State of Organizations 2023» [23], обозначено, что современный лидер должен обладать четырьмя кластерами критических компетенций:

- системное и стратегическое мышление в условиях неопределённости;
- эмоциональный интеллект и способность вдохновлять команды;
- исполнительская дисциплина и ориентация на результат;
- развитие людей и организационной культуры.

Исследование показало, что 89% топ-менеджеров считают разрыв в лидерских компетенциях главным барьером роста своих компаний.

Архитектура лидерства, разработанная М. Ломбардо и Р. Айхингером, детализирована и структурирована в работах Корн Ферри [12], систематизирует 38 базовых компетенций в четыре кластера: Thought (мышление), Results (результаты), People (люди), Self (саморазвитие).

Для периода 2024-2025 гг. наиболее востребованными признаны: Strategic Mindset (стратегическое мышление), Manages Ambiguity (управление неопределённостью), Cultivates Innovation (культивирование инноваций), Develops Talent (развитие талантов), Drives Engagement (драйв вовлечённости).

Адаптивный подход к руководству в условиях сложности и неопределенности внешней среды и проведении изменений в организации предлагает модель Гарвардских исследователей Р. Хайфеца и М. Лински [11]. Важный вклад данного исследования состоит в разграничении технических проблем (которые имеют известные и, чаще, стандартные варианты решений и адаптивных задач (которые не имеют готовых ответов, а зависят от умения лидера настроить работу коллектива). Основные элементы этой модели:

- наблюдение (то есть способность видеть общую картину, быть объективным)
- интерпретация (умение анализировать скрытые конфликты ценностей и причины сопротивления изменениям)
- вмешательство (проектирование осознанных действий на мобилизацию персонала)

Модель Deloitte [28] акцентирует концепции «human sustainability» - способность лидера создавать условия для долгосрочного благополучия сотрудников, а не только для краткосрочного достижения KPI, и «workforce ecosystems leadership» - управление гибридными командами, состоящими из штатных сотрудников, фрилансеров, подрядчиков и автономных AI-агентов.

Современные модели лидерства основаны на человекоцентричном подходе, когда традиционные функции менеджмента от жесткого планирования и контроля трансформируются и эволюционируют к распределенной ответственности и практикам саморазвития, самоконтроля и самоактуализации сотрудников, создавая ценность для формирования чувства принадлежности и связи с организацией. На наш взгляд, российский менеджмент еще недостаточно готов к управлению подобными экосистемами, эту задачу еще предстоит решить в будущем.

Таким образом, портфель компетенций современного руководителя, представленный на рисунке 3, объединяет лучшие мировые практики и позволяет оценивать лидеров комплексно: на основе исследований McKinsey через понимание внутренней мотивации и организационной устойчивости, на основе Хайфеца и Лински – способность действовать в условиях неопределенности, на основе Deloitte – через ориентацию на долгосрочное благополучие персонала и управление гибридными командами, на основе модели Korn Ferry – через измеримый инструментарий.

Решение задачи трансформации организационного лидерства для устойчивого развития российского бизнеса можно предложить, опираясь на современные подходы нейромениджмента.

Развитие нейролидерства требует от руководителя смены парадигмы мышления и фундамента системного подхода развития организации в процессе управления изменениями: переход от традиционного обучения персонала к формированию нейронных связей, обеспечивающих долгосрочные процессы самообучения, саморазвития и самоконтроля, основанных на глубокой приверженности и вовлеченности в процессы перемен.

Основа нейролидерства строится на взаимодействии трех основных систем: рациональной (неокортекс, отвечает за логику, планирование и принятие решений), эмоциональной (лимбическая система, работающая с эмоциями, страхами, оценкой вознаграждения), социальной (связи и взаимодействия, настройка команды). Применение нейролидерства подразумевает сознательное управление этими системами через целенаправленные действия: смещение фокуса ответственности к построению нейромотивационных планов, изменение способа работы с информацией и построения задач с формулировками, раскрывающими ценность, важность и смысл работы для персонала, тренировка эмпатии, саморегуляции и формирование корпоративной культуры лидерства в долгосрочной перспективе.

Заключение

1. Эволюция изучения феномена лидерства демонстрирует путь от простейших моделей к

сложным системным концепциям: от теории черт через контекстуальный и универалистский подходы к современным моделям, цифровому и человекоцентричному лидерству, способному соответствовать основным тенденциям VUCA-мира.

2. Трансформационный стиль, харизматический, адаптивный - возвращают фокус на личность лидера, работающего в условиях изменений, и смещают акценты с IQ на EQ. Ценностно-нравственные проявления лидерских качеств руководителя на рабочем месте мотивирует персонал рассматривать работу как призвание, что в результате приводит к более высокому уровню проактивного поведения, а соответственно и высокой организационной эффективности.

3. Концептуальный цикл лидерства строится с использованием принципов лидерства (обеспечение постоянного прогресса команды, стимулирование личного вклада сотрудников, развитие креативности мышления, стратегическое видение и пр.) с опорой на трансформационные процессы, поддерживающие инновационное развитие компаний.

4. Сегодня линейное мышление и приверженность жесткому планированию становится скорее препятствием, современные лидеры сдвигают фокус с контроля на фасилитацию. Трансформация компетенций современного лидера предполагает переход от авторитарных и либеральных стилей управления людьми к управлению контекстом и энергией на совершенно ином уровне, к построению новой архитектуры нейросреды, встроенной в корпоративную культуру. Для этого необходимо наладить взаимодействие между биологией человека и скоростью бизнес-процессов.

5. Смена парадигмы мышления в контексте нейролидерства – самый сложный и самый важный этап трансформации. Проблема кроется в том, что необходимо запустить перестройку лимбической системы, эмоционального центра и центра привычек. Первым триггером для подобной перестройки может стать осознание явной необходимости соответствовать новым обстоятельствам, которые задает внешняя среда.

6. Таким образом, формирование организационного лидерства в российских компаниях требует комплексного подхода, основанного на особенностях и преимуществах национальной модели менеджмента, и одновременной нейтрализации сдерживающих факторов. Именно системные лидеры нового типа, сочетающие построение управленческой экосистемы с эмпатией и вниманием к команде, успешные, выдающиеся личности, прошедшие проверку кризисом, способны стать катализатором позитивных изменений и задать положительный импульс к эволюции своего бизнеса и к устойчивому развитию государства в целом.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Blake, R. R. The Managerial Grid: Key orientations for achieving production through people / R. R. Blake, J. S. Mouton. — Houston : Gulf Publishing Co, 1964. — 340 p.
2. Carlyle T. On Heroes, Hero-Worship, and the Heroic in History. — London : James Fraser, 1841. — 393 p.
3. Chemers, M. M. Leadership theory and research: perspectives and directions / M. M. Chemers, R. Ayman. — San Diego : Academic Press, 1993. — 317 p.
4. Cui, Z., Ji, X., Liu, P. et al. How spiritual leadership leads to employee followership behavior: the role of relational identification and spiritual intelligence. *Curr Psychol* 43, 5729–5741 (2024). <https://doi.org/10.1007/s12144-023-04772-1>
5. Enwereuzor, I.K., Onyishi, I.E., Albi-Oparaocha, F.C. et al. Perceived leader integrity as a mediator between ethical leadership and ethical climate in a teaching context. *BMC Psychol* 8, 52 (2020). <https://doi.org/10.1186/s40359-020-00420-6>
6. Fiedler, F. E. The leadership situation and the black box in contingency theories / F. E. Fiedler // *Leadership theory and research: perspectives and directions* / edited by M. M. Chemers, R. Ayman. — San Diego : Academic Press, 1993. — P. 1–28.
7. Fong, C., McCrain, J. A tournament theory of congressional committee leadership. *Public Choice* 202, 193–215 (2025). <https://doi.org/10.1007/s11127-024-01184-y>
8. Galton F. Hereditary Genius: An Inquiry into its Laws and Consequences. — London : Macmillan and Co., 1869. — 390 p.
9. Gomes, J. Leading in a non-linear world: building wellbeing, strategic and innovation mindsets for the future / J. Gomes. — 1st ed. — Hoboken : John Wiley & Sons, 2023. — 288 p.
10. Gomes, A.R. The Social Value of Leadership: a Contribution from the Leadership Efficacy Model. *Trends in Psychol.* (2023). <https://doi.org/10.1007/s43076-023-00321-8>
11. Heifetz, R. A. Leadership on the line: Staying alive through the dangers of leading / R. A. Heifetz, M. Linsky. — Boston : Harvard Business School Press, 2002. — 252 p.
12. Korn Ferry Leadership Architect™ Global Competency Framework [. — Los Angeles : Korn Ferry, 2022. — 40 p.
13. Kusumawati, R., Saputra, A.D. (2023). FASCA Leadership: Alternative Leadership Styles in an Era of Change. In: Barolli, L. (eds) *Advances in Intelligent Networking and Collaborative Systems. INCoS 2023. Lecture Notes on Data Engineering and Communications Technologies*, vol 182. Springer, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-031-40971-4_28
14. Likert, R. The human organization: its management and value. — New York : McGraw-Hill, 1967. — 258 p.
15. Mahapatra, R.R., Jain, A.K. (2023). Situational Leadership Theory: An Extension and a Test of Global Organizational Prescriptions. In: Akande, A. (eds) *Globalization, Human Rights and Populism*. Springer, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-031-17203-8_30
16. Mohammad, S.I. et al. (2024). Key Themes and Future Directions in Transformational Leadership: A Bibliometric Study. In: Hannon, A. (eds) *Frontiers of Human Centricity in the Artificial Intelligence-Driven Society 5.0. Studies in Systems, Decision and Control*, vol 226. Springer, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-031-73545-5_34
17. Özdoğru, M., Sarier, Y. The relationship of ethical leadership with teachers' organizational behavior, attitudes, and perceptions: a meta-analysis study. *Humanit Soc Sci Commun* 11, 1538 (2024). <https://doi.org/10.1057/s41599-024-04070-6>
18. Pathak, R.D., Sergei, T., de Vries, R.E. et al. Humility and Charismatic Leadership: A Boost or Bust for Leadership Outcomes in the Russian Context. *Glob J Flex Syst Manag* 25, 101–116 (2024). <https://doi.org/10.1007/s40171-023-00364-x>
19. Price, S. T. Storytelling Leadership: Connecting heart, mind, body and spirit to stories of the old days

and old ways of Labrador / S. T. Price. Halifax, Nova Scotia, Canada: 2020. – 315с.

20. Rajni, Garg, N. & Jalan, S. Spiritual Leadership Research: Past, Present and Future Using Bibliometric Analysis. *J Relig Health* 64, 999–1030 (2025). <https://doi.org/10.1007/s10943-024-02178-2>

21. Stogdill, R. Personal factors associated with leadership: A survey of the literature. *Journal of Psychology*, Vol.25,P. 35-71.

22. Teece D.J., Pisano G., Shuen A. Dynamic Capabilities and Strategic Management // *Strategic Management Journal*. 1997. Vol. 18. No. 7. P. 509-533

23. The State of Organizations 2023: Ten shifts transforming organizations [Electronic resource] / McKinsey & Company. — 2023. — URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/the-state-of-organizations-2023> (accessed: 25.07.2026).

24. Wang, X., Liu, Y., Peng, Z. et al. Situational leadership theory in nursing management: a scoping review. *BMC Nurs* 23, 930 (2024). <https://doi.org/10.1186/s12912-024-02582-9>

25. Zhu, D., Bahadur, W. & Ali, M. The effect of spiritual leadership on proactive customer service performance: The roles of psychological empowerment and power distance. *Humanit Soc Sci Commun* 10, 792 (2023). <https://doi.org/10.1057/s41599-023-02273-x>

26. Zong, B., Xiao, R. How Charismatic Leadership Facilitates Unethical Pro supervisor Behavior: The Mediating Effect of Relational Energy. *J Bus Psychol* (2025). <https://doi.org/10.1007/s10869-025-10023-w>

27. Global Human Capital Trends: Thriving Beyond Boundaries: Human Performance in a Boundaryless World [Электронный ресурс] / Deloitte. — 2024. — URL: <https://www.deloitte.com/za/en/services/consulting/research/2024-human-capital-trends.html> (дата обращения: 25.07.2026).

28. Абаев А.Л., Маслевич Т.П., Минаева Н.Л. Исследование особенностей должностного лидерства в командной работе: портрет современного руководителя проекта. // Вестник РГГУ. Серия «Экономика. Управление. Право». 2019. № 1.С. 19–30. DOI: 10.28995/2073-6304- 2019-1-19-30

29. Атлас новых профессий [Электронный ресурс] / Московская школа управления «Сколково», Агентство стратегических инициатив. — Режим доступа: <https://atlas100.ru> (дата обращения: 25.07.2026).

30. Бернс, Дж. М. Лидерство / Дж. М. Бернс. — Нью-Йорк : Harper & Row, 1978. — 530 с.

31. Бланшар, К. Одноминутный менеджер и Ситуационное руководство / К. Бланшар, П. Зигарми, Д. Зигарми ; пер. с англ. П. А. Самсонова. — Минск : Попурри, 2002. — 256 с. — ISBN 985-438-568-X.

32. Гоулман, Д. Эмоциональное лидерство: искусство управления людьми на основе эмоционального интеллекта / Д. Гоулман, Р. Бояцис, Э. Макки ; перевод с английского А. Лисицына. — Москва : Альпина Паблишер, 2021. — 301

33. Занковский, А. Н. Организационная психология : учебное пособие для вузов / А. Н. Занковский. — Москва : Флинта : МПСИ, 2002. — 648 с. — ISBN 5-89349-305-2.

34. Зеленкова А.С. Анализ лидерства в российских компаниях // Экономика и менеджмент инновационных технологий. 2014. № 3. Ч. 1 [Электронный ресурс]. URL: <https://ekonomika.snauka.ru/2014/03/4575> (дата обращения: 17.04.2025).

35. Комаров В.В. Лидерство: основные подходы к исследованию / В. В. Комаров ; Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации. - Москва, Самара : Поволжская научная корпорация, 2025. - 195 с. - ISBN 978-5-6053341-7-0.

36. Ксенофонтова Е. Г. Современные концепции эффективного лидерства в организациях: общее и особенное // Вестник Московского университета. Серия 18. Социология и политология. 2017. №2. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sovremennyye-kontseptsii-effektivnogo-liderstva-v-organizatsiyah-obshchee-i-osobennoe> (дата обращения: 30.04.2025).

37. Левин, К. Динамическая психология: Избранные труды / К. Левин ; под общ. ред. Д. А. Леонтьева. — Москва : Смысл, 2001. — 572 с.

38. Лидеры России <https://xn--d1achcanypala0j.xn--p1ai/>

39. Макгрегор, Д. Человеческая сторона предприятия / Д. Макгрегор ; пер. с англ. — Москва :

Дело, 2019. — 416 с.]

40. Мирзоян А.В. Управление и лидерство: сравнительный анализ теорий лидерства // Вопросы философии. 2013. № 6. С. 3–15.

41. Питерс, Т. В поисках эффективного управления : опыт лучших компаний / Т. Питерс, Р. Уотермен ; пер. с англ. В. И. Серикова ; под ред. Л. И. Евенко. — Москва : Прогресс, 1986. — 418 с.

42. Романова Н. П. Концепция харизматического лидерства // Вестник ЗабГУ. 2011. №9. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/kontseptsiya-harizmaticheskogo-liderstva> (дата обращения: 30.04.2025).

43. Формула успеха: какие навыки надо развивать для карьеры [Электронный ресурс] // HeadHunter: [статья б. а.]. — 2024. — 15 июля. — Режим доступа: <https://hh.ru/article/31878>, (дата обращения: 25.07.2026).

Forming conditions for the transformation of organizational leadership for the sustainable development of Russian business

Limareva Yulia Anatolyevna

Candidate of Pedagogical Sciences, Associate Professor

Financial University under the Government of the Russian Federation, Moscow, Russian Federation

E-mail: yalimareva@fa.ru

KEYWORDS

organizational leadership,
positive leadership theories,
portfolio of competencies,
leadership effectiveness,
counterproductive
leader behavior, human-
centeredness, VUCA world

ABSTRACT

In the context of the transition to a post-industrial economy and increasing environmental turbulence, the problem of creating conditions for the development of organizational leadership is particularly important. The purpose of this study is to systematize theoretical approaches to the phenomenon of organizational leadership, identify factors hindering leadership development in Russian companies, and substantiate a modern portfolio of competencies for effective leaders. Methods and Data. This review study is based on a theoretical analysis and synthesis of scientific works by Russian and international authors. A competency-based model of modern management, built on the integration of best international practices and domestic experience, is substantiated. It is demonstrated that neuroleadership is a progressive area of transformation that requires a paradigm shift in traditional management thinking. Application Area. The results can be used in developing management development programs, assessing and selecting managers, and developing corporate training systems. Promising areas for further research include identifying and testing neuroleadership tools in Russian companies and empirical verification of the presented competency-based model.
