

Маркелова Юлия Владимировна
Кумертауский филиал Оренбургского государственного
университет им. В.А. Бондаренко

Лидер как проводник изменений в управленческой деятельности

Аннотация. С постоянно меняющимися экономическими изменениями, введением санкционных запретов от недружественных стран, внедрением цифровой экономики в процесс производства каждая организация в России претерпевает определенные организационные изменения. Системная природа любой фирмы предполагает, что изменения в одной области деятельности компании обязательно приводят к другим компонентным (организационным) преобразованиям. Актуально исследовать инструменты, роли сотрудников, которые участвуют в процессе изменений, так как именно они позволяют выявить возможности фирмы, а главное психологически подготовить сотрудников к предстоящим организационным изменениям. В статье рассматриваются основные характеристики и функции лидера, который берет на себя роль проводника изменений в организации, а также представлены квадранты (уровень влияния) лидера по видам изменений, а также рассмотрены методологические принципы для эффективности организационных изменений.

Ключевые слова: лидер, управленческая деятельность, проводник изменений, характеристики и функции проводника изменений, принципы эффективности изменений.

Markelova Yulia Vladimirovna
Kumertau branch of Orenburg State University named by V.A. Bondarenko

A leader as a conductor of changes in management activities

Abstract. With the ever-changing economic landscape, the imposition of sanctions by unfriendly countries, and the introduction of digital technologies into the production process, every organization in Russia is undergoing significant organizational changes. The systemic nature of any company suggests that changes in one area of the company's operations inevitably lead to other component (organizational) transformations. It is crucial to explore the tools and roles of employees involved in the change process, as they provide insights into the company's capabilities and, most importantly, help prepare employees for the upcoming organizational changes. The article discusses the main characteristics and functions of a leader who takes on the role of a change agent in an organization, presents the leader's quadrants (level of influence) based on the type of change, and explores the methodological principles for effective organizational change

Keywords: leader, management activities, change agent, characteristics and functions of a change agent, principles of change effectiveness.

Актуально для решения различных финансовых задач использовать инструмент в управленческой деятельности «инструмент – как проводник изменений», так как с помощью знаний и опыта формального руководителя (лидера, начальника отдела и другого специалиста), его умением воздействовать на своих подчиненных достигается наибольший положительный результат, с наименьшими потерями.

Анализируя труды отечественных ученых, Ю.П. Васильевой [2. с. 21-22], О.С. Виханского [3. с.168], можно сделать вывод, что управленческая деятельность – это профессиональная деятельность, которая существует в организации (фирмы), с четкими и официально закрепленным соподчинением одного лица другому, которая объединяет

человеческие усилия и финансовые возможности для достижения конкретной цели или результата.

Если рассматривать управленческую деятельность с позиции системы и научного подхода в менеджменте, то она имеет следующий вид.

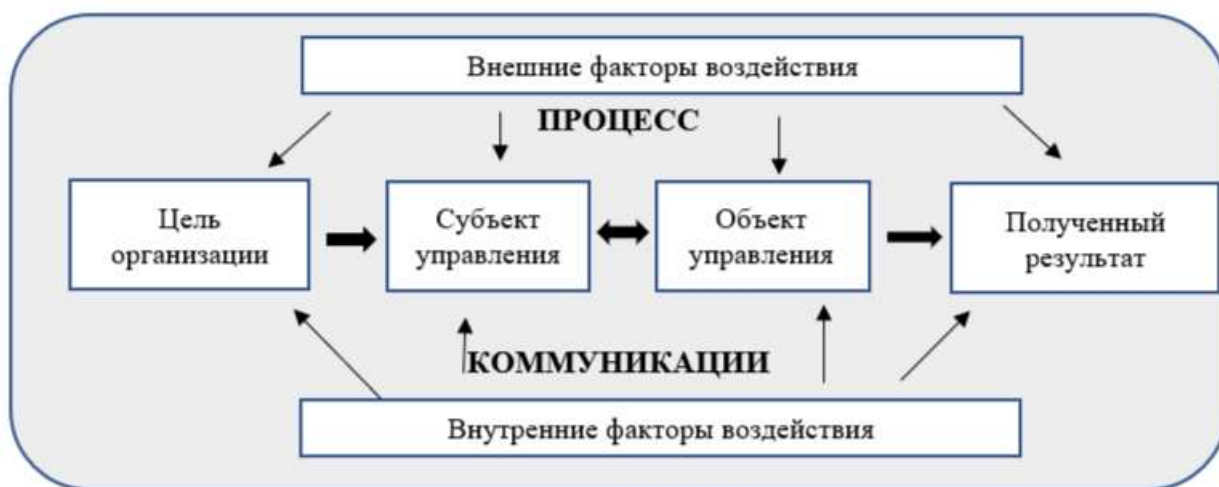


Рисунок 1 – Схема управленческой деятельности [3]

Важность этой элементарной схемы заключается в том, что в ней сразу видно кто может быть носителем изменений в системе управления, с какими социальными и экономическими намерениями связаны проводимые изменения в организации. В ходе коммуникационного процесса в фирме определяется кто является «главным» носителем изменений, как мотиватор.

Управление большими и малыми социальными группами позволяет рассматривать изменения как процесс, во-первых, непрерывно осуществляемый с целенаправленным воздействием на субъект управления, во-вторых, это процесс взаимодействия между субъектом и объектом управления для достижения конкретных целей, в третьих, это групповая деятельность по реализации целей предприятия под воздействием лидера – вдохновителя.

Анализ различных отечественных и зарубежных трудов в области управления изменений позволил сформировать определение «проводник изменений».

Проводник изменений – это человек, или группа людей, которые являются основными «деятелями», или идейными вдохновителями изменений в организации, или в конкретных областях деятельности [4].

Носитель (проводник) изменений – это мотиватор всех остальных сотрудников в организации к необходимым действиям, который помогает пережить изменения в организации, умеет найти компромисс в любой сложной ситуации, плавно регулировать сопротивление со стороны коллег, не поддаваться паники и тревоги.

Проводник изменений в организации должен обладать следующими характеристиками:

- коммуникабельность, это умение общаться с людьми, знать необходимую информацию и смысл проведения изменений, с помощью умения общаться, данное свойство делает процесс изменения более мягче и комфортнее для сотрудников;
- самомотивированность, это когда человек полностью убежден и верит в то, что изменения являются правильными в сложившейся ситуации, и когда у него существует личная уверенность то, что он сам способен побуждать других к определенным задачам;
- умение поддерживать, когда проводник изменений помогает сотрудникам понять необходимость изменений, подбирать, советовать им форму поведения, подсказывать в делах, или консультировать по возникшим вопросам;

- не конфликтность, одним из важных свойств проводника является умение решить конфликтную ситуацию на начальной стадии, без сопротивлений, легко;
- динамичность, это способность с легкостью, энергично подстраиваться под изменения, активно, а главное эффективно решать проблемы, не ждать указания «сверху»;
- многогранность, разносторонняя личность, способная гармонизировать в конкретном контексте с различными взглядами, умение свободно выбирать из возможных вариантов;
- аутентичность, внутренняя гармония личности, честность и смелость быть собой не смотря на мнение со стороны, умение раскрыть истинный потенциал и иметь авторитет среди других [5].

Проводник изменений в ходе управленческой деятельности должен осуществлять следующие функции управления, объединим их используя признак «частоты использования» [6].

1 Организационная функция. Проводник изменений (лидер) должен обеспечить плавность перехода и преобразований назревших в фирме, для получения конкретного результата, в ходе распределения обязанностей между сотрудниками реализовать поставленные задачи с наименьшим сопротивлением.

2 Информационная функция. Проводник доносит правильную информацию до коллег о преобразованиях или оптимизации в организации без личной выгоды, конфликта, отвечает на возникающие вопросы, развеивает сплетни и слухи.

3 Корректирующая функция. Проводнику изменений обязательно нужно уметь постоянно анализировать управленческую деятельность, уметь сопоставить фактические изменения с запланированными, корректировать «ход» плана по изменениям в организации.

4 Контролирующая функция. Данная функция возникает у проводника потому, что его основной целью. Является обеспечить нужный результат, а так как управление людьми не возможно без контроля за их действиями, то в процессе изменения важно контролировать тех коллег, с которыми и происходят изменения.

5 Фасилитационная функция. Задача проводника помогать пройти путь изменений в организации коллегам плавно, научить и уметь убеждать сотрудников в важности организационных изменений, своей деятельностью способствовать запланированным изменениям.

Психологи и социологи выделяют различные роли сотрудников в организационной структуре, которые смогут выполнить функции проводника изменений [7]:

1 Руководитель структурных подразделений (линейные руководители), они непосредственные начальники служб или отделов, которые выступают как «трансляторы - фасилитаторы», изменения формально идут «сверху-вниз».

2 HR - специалисты, приглашенные или работающие специалисты, которые выступают связующим звеном между руководителем и сотрудниками – подчиненными, используя коммуникационные приемы плавно проводит запланированные руководством изменения.

3 Лидер, человек обладающий определенным складом характера и качествами, не обязательно имеющий формально закрепленный статус руководителя, который может проводить изменения, побуждать сотрудников к активности.

Рассмотренные характеристики, функции и роли, которые выполняет проводник изменений позволяют сделать вывод, что именно в управленческой деятельности это возможно с помощью лидера.

Лидер – это индивид, обладающий выраженными личностными характеристиками (лидерскими навыками, умениями), имеет психологическое воздействие на коллег, может корректировать их поведение, есть право принимать решения, так как он заслужил авторитет в группе [8].

Проанализируем роль лидера как проводника изменений более детализировано с позиции управленческой деятельности.

В исследованиях ученого М. Престона для понимания лидера в управленческой деятельности выделяются уровни влияния (квадранты) на воздействие в организации. На первом месте «лидер -проводник изменений», когда отражается стратегическая роль лидера в установлении и реализации высоких стимулов организационной деятельности, подчеркивая при этом личный настрой на изменения. Лидер должен обладать организационными. Стратегическими способностями, уметь предвидеть новые экономические или социальные вызовы. Сформировать организационное видение с учетом меняющихся условий внешней и внутренней среды.

«Лидер – проводник в контексте», это когда оценивается роль лидера в эффективном и проактивном вовлечении изменений из внешней среды во внутреннюю, он как организатор проводит работу с социальным сообществом организации, с различными государственными институтами, общественными организациями для достижения общей цели изменений. Именно «контекст» позволяет найти рамки, в которых происходит управление людьми, планируется деятельность исходя из его видов (внутренний, внешний).

Третья роль «лидера как проводник людей» – это когда лидер работает, организует, консультирует отдельную (конкретную) группу лиц в самой фирме, уделяя особую значимость именно процессу взаимодействия и коммуникации между ними. Здесь лидер, выступает больше как психолог, так как сотрудникам, которые попали в процесс преобразований, необходимо у авторитетного сотрудника получить достоверную информацию.

И последнее место (квадрант) занимает «лидер как проводник результатов», основное в его деятельности и организационном поведении должна оставаться нацеленность на поставленный запланированный результат.

Оценка эффективности проведения изменений в управленческой деятельности требует опоры на определённые принципы, которые обеспечивают объективность, комплексность и практическую значимость аналитических результатов. Рассмотрим ключевые принципы, которые формируют методологическую основу процесса изменений в управленческой деятельности, которым лидер-проводник следует в своей деятельности (табл. 1).

Таблица 1-Принципы оценки эффективности изменений в управлении [9]

Принцип	Содержание принципа	Практическое значение для оценки
Системность	Рассмотрение управления как взаимосвязанной структуры процессов, функций и ресурсов	Позволяет учитывать комплексное влияние управленческих решений и взаимосвязи между подразделениями
Комплексность	Оценка с использованием совокупности финансовых, качественных, процессных и стратегических характеристик	Обеспечивает всесторонний анализ, исключает односторонние выводы
Объективность	Использование достоверных данных и проверяемых критериев	Повышает точность результатов и снижает риск субъективных ошибок
Сопоставимость	Сравнимость показателей по периодам, уровням и предприятиям	Делает возможным мониторинг динамики и оценку конкурентного положения
Прозрачность и открытость критериев	Ясность методики расчёта и критериев оценки	Упрощает интерпретацию результатов и обеспечивает их принятие всеми участниками процесса

Адаптивность	Гибкость системы оценки с учётом изменений среды и стратегических целей предприятия	Позволяет корректировать методики под актуальные условия развития
Целевое ориентирование	Соответствие показателей стратегическим задачам предприятия	Устанавливает связь между управленческими действиями и достигнутыми результатами

Принципы оценки эффективности изменений в управлении формируют методологическую основу объективного и всестороннего анализа для руководства фирмы. Их соблюдение позволяет учитывать многоаспектность управленческих процессов, обеспечивать достоверность оценок и выстраивать систему мониторинга, ориентированную на стратегические цели предприятия. В итоге применение принципов делает процесс изменений в фирме более прозрачным, структурированным и результативным, создавая условия для принятия обоснованных управленческих решений.

Отметим, что оценка эффективности проведенных изменений в организации представляет собой многоуровневый процесс, включающий в себя большое количество вовлеченных сотрудников, финансовых вложений. Применение методически обоснованных принципов и инструментов изменений в управленческой деятельности обеспечивает объективность и достоверность результатов, создавая базу для дальнейшего совершенствования управленческой деятельности предприятия в целом.

Развитие лидерских качеств, ориентированных на управление изменениями, должно стать приоритетом как для индивидуальных руководителей, так и для организаций в целом. Инвестиции в обучение лидеров, создание культуры открытости и поддержки инноваций позволят компаниям не просто выживать в условиях неопределённости, но и занимать лидирующие позиции на рынке.

Список источников

1 Менеджмент: учебник для вузов / Герчикова И.Н., - 4-е изд., перераб. и доп. - М.:ЮНИТИ-ДАНА, 2015. - 511 с. – ISBN 978-5-4475-9631-6. - Режим доступа: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=684936>

2 Маслова, Е. Л. Менеджмент: учебник / Е. Л. Маслова. – 3-е изд. – Москва : Дашков и К°, 2022. – 332 с. : ил., табл – ISBN 978-5-394-04542-4. – Режим доступа: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=684392>.

3 Психология управления: учебник для вузов / Е.В. Селезнева., Москва: Изд-во Юрайт, 2025г.- 373с. – ISBN 978-5-9916-8378-4

4 Белая, М. Н. Интегрированная система менеджмента: разработка, внедрение и сертификация / М. Н. Белая. - 2-е изд., стер. - Санкт-Петербург: Лань, 2024. - 336 с. - ISBN 978-5-507-48764-6. - Текст : электронный // Лань: электронно-библиотечная система. - URL: <https://e.lanbook.com/book/362918> (дата обращения: 04.05.2026).

5 Инновационный менеджмент в управлении человеческими ресурсами : учебник для вузов / под общей редакцией А. П. Панфиловой, Л. С. Киселевой. - Москва : Издательство Юрайт, 2026. - 313 с. - (Высшее образование). - ISBN 978-5-534-14222-8. - Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. - URL: <https://urait.ru/bcode/588392> (дата обращения: 29.04.2026)

6 Управление изменениями компаний в условиях инновационной активности бизнеса: монография / М. С. Санталова, А. В. Борщева, И. В. Соклакова, И. Л. Сурат [и др.]; под. науч. ред. М. С. Санталовой; ЧОУ ВО «Академия управления и производства». - 2-е изд. - Москва: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2024. - 218 с. - ISBN 978-5-394-05573-7. - Текст: электронный. - URL: <https://znanium.ru/catalog/product/2133556> (дата обращения: 07.05.2026).

7 Удалцова, Н. Л. Стратегии преодоления сопротивления изменениям в компании / Н. Л. Удалцова // Экономика, предпринимательство и право. – 2024. – Т. 14, № 4. – С. 1011-1024. – DOI 10.18334/err.14.4.120534

8 Маркелова, Ю. В. Роль лидерства в современном менеджменте / Ю. В. Маркелова // Университетский комплекс как региональный центр образования, науки и культуры: Материалы Всероссийской научно-методической конференции (с международным участием), Оренбург, 23–25 января 2020 года. – Оренбург: Оренбургский государственный университет, 2020. – С. 3744-3748.

9 Маркелова, Ю. В. Экономические расчеты к анализу управленческой деятельности предприятия Журнал монетарной экономики и менеджмента. Journal of Monetary Economics and Management"– 2026. – № 4. – С. 274-280. – DOI 10.26118/2782-4586.2026.36.87.005.

10 Штроо В.А. Отношение сотрудников к организационным изменениям: сопротивление vs готовность // Вестник Московского университета. Серия 14. Психология. 2021. № 2. С. 142–177. doi:10.11621/vsp.2021.02.08

Сведения об авторе

Маркелова Юлия Владимировна, канд. педаг. наук, доцент кафедры экономики, Кумертауский филиал ФГБОУ ВО «Оренбургский государственный университет имени В.А. Бондаренко», Кумертау, Россия
ORCID: 0000-0002-0082-3432

Information about the author

Markelova Yulia Vladimirovna, Candidate of Pedagogical Sciences, Associate Professor of the Department of Economics, Kumertau Branch of the Federal State Budgetary Educational Institution of Higher Education “Orenburg State University name V.A. Bondarenko”, Kumertau, Russia
ORCID: 0000-0002-0082-3432