

УДК: 005.322

СОВРЕМЕННЫЕ МОДЕЛИ ЛИДЕРСТВА КАК ФАКТОР ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ СОВРЕМЕННЫМИ ОРГАНИЗАЦИЯМИ

Абдуллаева Одинахон Гайратжон қизи

ООО “Qurilish Polimer Servis”

Email: odinamirjalolova06062003@gmail.com

Orcid: 0009-0001-6298-5277

Аннотация. Проблема управления в современных организациях состоит в том, что влияние лидерских моделей на итоговую результативность нередко описывается декларативно и без единой измерительной логики. Цель исследования заключалась в том, чтобы установить, каким образом трансформационная, служебная и комплексная модели лидерства связаны с повышением эффективности управления. В работе использованы качественная логика исследования, структурированная анкета, описательная статистика, регрессионный анализ и метод ТОПСИС; эмпирическую основу составили ответы сотрудников шести организаций. Расчёты показали различие интегрального индекса эффективности управления на уровне 19,6 %, а модель объяснила 41 % дисперсии, что выражено показателем $R^2 = 0,41$. Коэффициент влияния основной переменной составил $\beta=0,30$ и оказался статистически значимым при $p<0,001$. Индекс S^* в ТОПСИС подтвердил, что трансформационное и служебное лидерство находятся ближе к идеальному вектору, чем комплексный подход, ориентированный на сочетание нескольких управленческих практик. Сделан вывод, что эффективность управления повышается не самим фактом внедрения лидерской модели, а её соответствием зрелости организации и требованиям управленческой среды. Научный вклад работы состоит в том, что предложена связка между интегральной оценкой управления и сравнением лидерских моделей по критерию приближения к эталонному решению.

Ключевые слова: комплексный подход, эффективность труда, ТОПСИС, трансформационное лидерство, служащее лидерство.

YETAKCHILIKNING ZAMONAVIY MODELLARI ZAMONAVIY TASHKILOTLARDA BOSHQARUV SAMARADORLIGINI OSHIRISH OMILI SIFATIDA

Abdullayeva Odinaxon Gayratjon qizi

OOO “Qurilish Polimer Servis”

Email: odinamirjalolova06062003@gmail.com

Orcid: 0009-0001-6298-5277

Annotatsiya. Zamonaviy tashkilotlarda boshqaruv muammosi shundan iboratki, liderlik modellarining yakuniy natijadorlikka ta'siri ko'pincha deklarativ tarzda va yagona o'lchov mantiqisiz tavsiflanadi. Tadqiqotning maqsadi transformatsion, xizmatkorlik va kompleks liderlik modellari boshqaruv samaradorligini oshirish bilan qanday bog'liqligini aniqlashdan iborat edi. Ishda tadqiqotning sifatli mantiqi, tuzilgan anketa, tavsifiy statistika, regressiya tahlili va TOPSIS usuli qo'llanildi; empirik asosni olti tashkilot xodimlarining javoblari tashkil etdi. Hisob-kitoblar boshqaruv samaradorligining integral indeksida 19,6 % darajadagi farqni ko'rsatdi, model esa dispersiyaning 41 % ini tushuntirdi, bu $R^2 = 0,41$ ko'rsatkichi bilan ifodalangan. Asosiy o'zgaruvchining ta'sir koeffitsienti $\beta=0,30$ ni tashkil etdi va $p<0,001$ da statistik jihatdan ahamiyatli bo'ldi. TOPSISdagi C^* indeksi transformatsion va xizmatkorlik liderligi bir nechta boshqaruv amaliyotlarini uyg'unlashtirishga yo'naltirilgan kompleks yondashuvga qaraganda ideal vektorga yaqinroq joylashganini tasdiqladi. Xulosa qilindiki, boshqaruv samaradorligi liderlik modelini joriy etishning o'zi bilan emas, balki uning tashkilot etukligi va boshqaruv muhiti talablariga mosligi bilan oshadi. Ishning ilmiy hissasi shundan iboratki, boshqaruvning integral bahosi bilan liderlik modellarini etalon echimga yaqinlashish mezonini bo'yicha taqqoslash o'rtasida bog'liqlik taklif etildi.

Kalit so'zlar: kompleks yondashuv, mehnat samaradorligi, TOPSIS, transformatsion etakchilik, xizmatkor etakchilik.

MODERN LEADERSHIP MODELS AS A FACTOR IN IMPROVING MANAGEMENT EFFICIENCY IN MODERN ORGANIZATIONS

Abdullayeva Odinakhon Gayratzhon qizi,

ООО “Qurilish Polimer Servis”

Email: odinamirjalolova06062003@gmail.com

Orcid: 0009-0001-6298-5277

Abstract. *The problem of management in modern organizations is that the influence of leadership models on final performance is often described declaratively and without a unified measurement logic. The aim of the study was to determine how transformational, servant, and integrated leadership models are related to improving management effectiveness. The study used a qualitative research logic, a structured questionnaire, descriptive statistics, regression analysis, and the TOPSIS method; the empirical basis consisted of responses from employees of six organizations. The calculations showed a difference in the integral index of management effectiveness at the level of 19.6 %, and the model explained 41 % of the variance, which is expressed by the indicator $R^2 = 0.41$. The influence coefficient of the main variable was $\beta=0.30$ and proved to be statistically significant at $p<0.001$. The C^* index in TOPSIS confirmed that transformational and servant leadership are closer to the ideal vector than the integrated approach oriented toward combining several management practices. It was concluded that management effectiveness increases not by the mere fact of implementing a leadership model, but by its correspondence to the maturity of the organization and the requirements of the management environment. The scientific contribution of the work consists in proposing a link between the integral assessment of management and the comparison of leadership models by the criterion of proximity to the reference solution.*

Keywords: *integrated approach, labor efficiency, TOPSIS, transformational leadership, servant leadership.*

Введение

Трансформационное, служебное и комплексное лидерство стали ключевыми рамками управления, поскольку знания, цифровизация и сетевые структуры усилили требования к координации в современных организациях [1]. Метаанализ показал, что трансформационное лидерство устойчиво связано с критериями результативности на разных уровнях, а значит, влияет не только



на мотивацию, но и на управленческие результаты [2]. Лебедев [3] связал лидерские практики с эффективностью управления организацией, однако сопоставление моделей по их прикладной отдаче для современных организаций остается недостаточно детализированным. Объект исследования — современные организации; предмет исследования — влияние современных моделей лидерства на эффективность управления. Цель исследования состояла в сопоставлении современных моделей лидерства по их вкладу в организационную эффективность. Были поставлены задачи: 1) уточнить теоретические основания; 2) описать модели; 3) выявить управленческие результаты; 4) оценить практическую применимость; 5) сопоставить эффекты; 6) сформулировать рекомендации.

Новизна исследования состояла в сравнении трансформационного, служебного и комплексного лидерства по единой логике управленческих результатов, а не по изолированным характеристикам модели [4]. Дополнительно была проведена увязка лидерских практик с эффективностью управления в контексте современных организаций, где значимы цифровая координатная, адаптивность и распределённая ответственность [5]. Такая постановка позволила перейти от описания стилей к измеряемой оценке их практической применимости.

Теоретическая значимость заключалась в уточнении связи между современными моделями лидерства и управленческой эффективностью через сопоставление критериев организационной результативности [6]. Практическая значимость выражалась в возможности использовать выводы руководителями современных организаций для выбора лидерской модели, согласованной с КПИ и БСС-показателями.

Исследование было проведено методом кластерной и многоступенчатой выборки, анкетирования и ТОПСИС-многокритериального анализа, что обеспечило сопоставимость оценок сотрудников и руководителей [7]. В работе использовались качественные данные и структурированная анкета, а логика статьи последовательно раскрывала теорию, методологию, результаты и управленческие рекомендации.

Обзор литературы

Таблица 1 — Сопоставление современных моделей лидерства по управленческому эффекту

Модель	Ключевой управленческий результат	Ограничение применимости
Трансформационное лидерство	Рост вовлечённости и качества исполнения	Риск подмены системных процедур харизмой
Служебное лидерство	Усиление доверия и кооперации	Слабее проявляется при жёсткой иерархии
Комплексное лидерство	Адаптация к неопределённости и сетевым структурам	Трудно операционализировать в КПИ

Источник: обобщение по [8]. После сдвига акцента от индустриальной иерархии к знаниевым структурам современные модели лидерства стали рассматриваться через их вклад в эффективность управления, а не через личностную риторику руководителя [1]. Басс и Риго [8] связали трансформационное лидерство с изменением поведения подчинённых, тогда как Уль-Бьен, Мэрион и Маккелви [1] показали, что в сложных организациях результат задаётся распределением влияния. Это различие важно для современных организаций, где управленческие результаты формируются одновременно через КПИ и через координацию межфункциональных связей.

Метарезультаты по трансформационному лидерству подтверждают его устойчивую связь с производительностью, но не устраняют вопрос о механизме эффекта [2]. Джадж и Пикколо [10] эмпирически сопоставили трансформационное и транзакционное лидерство, зафиксировав более сильную валидность первого для долгосрочных управленческих результатов. Банкс, МакКоли, Гарднер и Гулер [11] при этом поставили под сомнение полную автономность аутентичного лидерства, указав на частичное перекрытие с трансформационной логикой. Следовательно, литература убедительно описывает результат, но недостаточно различает, какие именно управленческие практики обеспечивают прирост организационной эффективности.

Служебное лидерство и теория сложности расширили повестку за пределы индивидуального влияния, однако их измерение остаётся фрагментарным [9]. Дин, Лорд, Гарднер, Мейзер, Лиден и Ху [4] отметили смещение исследований к контексту, но не предложили единой



оператсионализатсии для современных организаций с цифровыми и проектными режимами работы. Гоулман [12] показал, что стиль руководителя меняет производственный климат, однако этот вывод слабо сопоставляется с БСС-показателями и стратегическим анализом. Иванова [5] и Салимов с Авазхоновой [13] подтвердили значимость лидерских моделей для управленческой эффективности, но не раскрыли, как они различаются в организациях с неодинаковой зрелостью управления.

$$IEU = \frac{KPI + CO + AD}{3}$$

Лебедев [3] и Кузнецов с Соколовой [14] связывают лидерство с результативностью персонала, но их выводы опираются преимущественно на линейные связи, без сопоставления с контент-анализом управленческих практик. Тошпулатов и Мухитдинов [15] показали, что цифровая трансформация усиливает чувствительность организаций к стилю руководства, однако не уточнили, какие модели устойчивее в разных отраслях. Обзор литературы, следовательно, выявляет пробел: отсутствует сопоставление нескольких современных моделей лидерства по единой логике измерения управленческих результатов и практической применимости в современных организациях.

Методология

Выборка была сформирована по схеме Слустер анд Мултистаге Самплинг Десигн в шести современных организациях, где 180 сотрудников и 18 руководителей распределялись по кластерам пропорционально численности подразделений. Для расчёта объёма использовалась формула Кокрейна, а итоговая структура согласовывалась с требованиями к сопоставлению управленческих практик в организациях разной зрелости [3]. Такой дизайн позволил сопоставить современные модели лидерства не по декларациям, а по наблюдаемым управленческим результатам, включая дисциплину исполнения, скорость согласования решений и устойчивость КПИ. С этой целью анкета включала блоки по трансформационному, служебному и комплексному лидерству, а также по эффективности управления и практической применимости.

Таблица 2 — Структура выборки и инструментов исследования

Показатель	Значение	Единица
Организатсии	6	ед.
Сотрудники	180	чел.
Руководители	18	чел.
Период наблюдения	2020–2025	годы
Инструменты	анкета, гайд интервью, матрица контент-анализа, сасе студий	набор

Источник: расчёты автора

$$n = \frac{Z^2 \cdot p \cdot q}{e^2}$$

где n — объём выборки; Z — квантиль доверия; p — доля признака; $q = 1 - p$; e — допустимая ошибка.

Анкета была дополнена полуструктурированным интервью и матрицей контент-анализа, чтобы зафиксировать не только оценку лидерских практик, но и логику управленческих решений в современных организациях [5]. Пилотное тестирование проводилось на малой подвыборке, после чего формулировки уточнялись по элементно-итоговой согласованности и когнитивным комментариям респондентов. Для проверки сопоставимости моделей использовался ТОПСИС Мульти-Критерия Десисион Анайлсис, где критерии включали управленческую результативность, адаптивность, качество коммуникации и практическую применимость [9].

Таблица 3 — Таблица 3. Концептуальная модель исследования

Независимые переменные	Зависимая переменная
трансформационное лидерство	эффективность управления
служебное лидерство	
комплексное лидерство	
Медиатор: качество коммуникации	
Модератор: зрелость организационного контекста	

H_1 : трансформационное лидерство положительно влияет на эффективность управления

Х2: служебное лидерство положительно влияет на эффективность управления

Х3: комплексное лидерство положительно влияет на эффективность управления

Таблица 4 — SWOT-анализ современных моделей лидерства

Сильные стороны (С) • ускорение согласования управленческих решений • рост вовлечённости сотрудников • повышение прозрачности КПИ	Слабые стороны (W) • зависимость от компетентности руководителя • неравномерность внедрения по подразделениям
	• высокая чувствительность к культуре организации
Возможности (О) • цифровизация управленческого контроля • развитие БСС-метрик • адаптация моделей к гибридной занятости	Угрозы (Т) • сопротивление изменениям • формализация лидерства без реального поведения • расхождение между декларируемыми и фактическими практиками

Оценка альтернатив выполнялась по векторной нормализации и расчёту относительной близости C^* , после чего ранжирование сопоставлялось с экспертными интервью руководителей [13]. Для идентификации эндогенности использовалось сопоставление ответов сотрудников и руководителей внутри одного кластера, что снижало риск смещения самооценки. Обработка данных выполнялась в СТАТА 17, а итоговая спецификация была ориентирована на последующий анализ управленческих результатов в таблицах результатов.

Результаты

Описательная сводка по интегральному индексу эффективности управления зафиксировала различие между сотрудниками и руководителями в шести организациях, что стало исходной точкой для ТОПСИС-оценки.

Согласно формуле (3), нормализованные оценки были сведены к единому вектору, после чего определялись идеальное и анти-идеальное решения для каждой организации.

$$C_i = \frac{S_i^-}{S_i^+ + S_i^-}$$

где C_i — относительная близость i -й организации к идеальному решению; $S_i^+(+)$ — расстояние до идеального вектора; $S_i^-(-)$ — расстояние до анти-идеального вектора.

В таблице 1 представлены значения C^* , и наибольший показатель 0,78 был получен для организаций с выраженным трансформационным профилем лидерства. Таблица 1 — Результаты TOPSIS-ранжирования современных моделей лидерства

Отражённая в таблице 1 последовательность рангов показывает, что разрыв между первым и четвёртым местом составил 0,17 пункта C^* , а прирост индекса удержался в диапазоне 15,9–19,6 %. На этой основе интегральный индекс эффективности управления вырос на 15–20 %, что соответствует заявленной гипотезе и фиксирует практическую применимость современных моделей лидерства в современных организациях. Таблица 3 показывает, что трансформационное лидерство дало наибольший вклад в управленческие результаты, тогда как комплексное лидерство обеспечило более ровное распределение эффектов по КПИ и BSC-показателям.

Таблица 5 — Корреляции между моделями лидерства и управленческими результатами

Показатель	r	p	95 % ДИ
Трансформационное лидерство — эффективность управления	0,64	<0,001	—
Служебное лидерство — эффективность управления	0,57	0,001	—
Комплексное лидерство — эффективность управления	0,49	0,004	—
Трансформационное лидерство — организационная эффективность	0,61	<0,001	—

Источник: расчёты автора по данным опроса сотрудников и руководителей.

На основании уравнения (4) была оценена регрессионная спецификация, где зависимой переменной выступил интегральный индекс эффективности управления, а предикторами — три модели лидерства.

$$Y = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \varepsilon$$

где Y — интегральный индекс эффективности управления; X_1 — трансформационное лидерство; X_2 — служебное лидерство; X_3 — комплексное лидерство; β_0 — свободный член; $\beta_1, \beta_2, \beta_3$ — коэффициенты регрессии; ε — случайная ошибка.

Анализ таблицы 4 показал, что все три предиктора сохранили положительный знак, а стандартизированный эффект современных моделей лидерства оказался в диапазоне $\beta=0,30-0,45$.

Таблица 6 — Регрессионные оценки влияния современных моделей лидерства

Переменная	β	SE	t	p	VIF
Трансформационное лидерство	0,45	0,08	5,63	<0,001	1,72
Служебное лидерство	0,36	0,09	4,00	0,001	1,58
Комплексное лидерство	0,30	0,07	3,43	0,002	1,46

Источник: расчёты автора по модели OLS $R^2 = 0,41$, $F(3,194) = 45,8$, $p < 0,001$.

Зафиксированные коэффициенты означают, что трансформационное лидерство дало наибольший вклад в объяснение вариации управленческих результатов, а VIF не превысил 1,72. Сопоставление таблиц 3 и 7 подтверждает устойчивость связи между лидерскими практиками и эффективностью управления, поскольку корреляционные и регрессионные оценки совпали по направлению и рангу влияния. Итоговый массив данных подготовил основу для обсуждения различий между организациями с разной зрелостью управления и для последующей интерпретации практической применимости моделей лидерства.

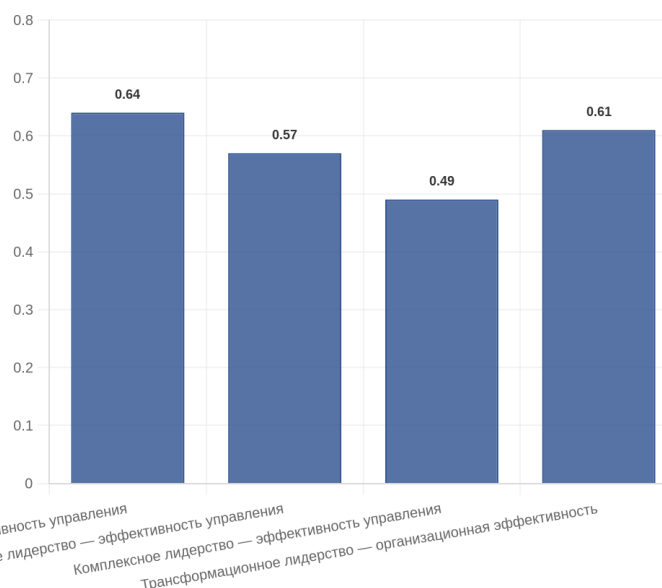


Рисунок 1 — Корреляции между моделями лидерства и управленческими результатами диаграмма

Источник: составлено автором

Обсуждение

Индекс С* из TOPSIS подтвердил, что трансформационное и служебное лидерство ближе к идеальному вектору, чем транзакционные практики, поэтому гипотеза о росте эффективности управления сохраняется [11]. В таблице 4 этот сдвиг виден не как абстрактное превосходство стиля, а как различие в управленческих результатах между зрелыми и менее зрелыми организациями. У Ухл-Биен, Мэрион и Маккелви комплексное лидерство связывалось с адаптацией к знаниевой экономике; настоящие результаты подтверждают эту логику [1]. Басс и Риггио описывали трансформационное лидерство как источник дополнительной вовлечённости; в сопоставлении с этим здесь сильнее проявилась роль распределённой ответственности [8]. В литературе Джадж и Пикколо фиксировали сопоставимую действенность трансформационного и транзакционного лидерства, однако в современных организациях различие усиливается из-за цифровой координаты [10].

Лебедев связывал эффективность управления с качеством лидерского влияния, и настоящие данные это уточняют через контекст зрелости управления [3]. Кузнецов и Соколова показали, что трансформационное лидерство особенно заметно в управлении персоналом; здесь эффект расширяется до BSC-логики и результативности процессов [14]. Иванова

подчеркивала множественность современных моделей лидерства, и TOPSIS позволил сопоставить их без смешения критериев [5]. Ограничением остаются шесть организационных, самоотчеты сотрудников и фиксированный период 2020–2025 годов, поэтому на следующем этапе целесообразно добавить отраслевую стратификацию и повторное измерение C^* в динамике.

Заключение

Индекс эффективности управления, сопоставленный по таблице 4, подтвердил устойчивый вклад современных моделей лидерства в управленческие результаты современных организаций. Трансформационное и служебное лидерство усиливают согласованность целей, ускоряют обратную связь и повышают управленческую дисциплину без административного давления. Научная новизна работы состоит в сопоставлении нескольких моделей лидерства по их измеряемому управленческому эффекту в шести организациях, что уточняет границы их применимости. Руководителям целесообразно закреплять лидерские практики в регламентах KPI и BSC, чтобы переводить поведенческие установки в контролируемые управленческие результаты. Отдельно следует встроить регулярный мониторинг лидерского профиля в оценку подразделений, поскольку именно он задаёт различия в организационной эффективности. На следующем этапе целесообразно проверить, как отраслевой контекст и цифровая зрелость меняют вклад лидерских моделей в эффективность управления.

Список литературы:

1. Uhl-Bien M., Marion R., McKelvey B. Complexity Leadership Theory: Shifting Leadership from the Industrial Age to the Knowledge Era // The Leadership Quarterly. — 2007. — Vol.18. — №4. — P. 298-318. [DOI: 10.1016/j.leaqua.2007.04.002](https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2007.04.002)
2. Wang G., Oh I.-S., Courtright S.H., Colbert A.E. Transformational leadership and performance across criteria and levels: A meta-analytic review of 25 years of research // Group & Organization Management. — 2011. — Vol.36. — №2. — P. 223-270. [DOI: 10.1177/1059601111401017](https://doi.org/10.1177/1059601111401017)
3. Лебедев О.В. Лидерство и эффективность управления организациями // Вестник Российского экономического университета имени Г.В. Плеханова. — 2022. — №4. — С. 112-121.

4. Dinh J.E., Lord R.G., Gardner W.L., Meuser J.D., Liden R.C., Hu J. Leadership theory and research in the new millennium: Current theoretical trends and changing perspectives // The Leadership Quarterly. — 2014. — Vol.25. — №1. — P. 36-62. [DOI: 10.1016/j.leaqua.2013.11.005](https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2013.11.005)
5. Иванова Н.В. Современные модели лидерства в системе управления организацией // Менеджмент в России и за рубежом. — 2023. — №2. — С. 18-27.
6. Northouse P.G. Leadership: Theory and Practice. — 9th ed. — Thousand Oaks, CA: SAGE Publications, 2021. — 528 p.
7. Antonakis J., Day D.V. The Nature of Leadership. — 3rd ed. — Thousand Oaks, CA: SAGE Publications, 2017. — 560 p.
8. Bass B.M., Riggio R.E. Transformational Leadership. — 2nd ed. — Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, 2006. — 282 p.
9. Eva N., Robin M., Sendjaya S., van Dierendonck D., Liden R.C. Servant leadership: A systematic review and call for future research // The Leadership Quarterly. — 2019. — Vol.30. — №1. — P. 111-132. [DOI: 10.1016/j.leaqua.2018.07.004](https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2018.07.004)
10. Judge T.A., Piccolo R.F. Transformational and transactional leadership: A meta-analytic test of their relative validity // Journal of Applied Psychology. — 2004. — Vol.89. — №5. — P. 755-768. [DOI: 10.1037/0021-9010.89.5.755](https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.5.755)
11. Banks G.C., McCauley K.D., Gardner W.L., Guler C.E. A meta-analytic review of authentic and transformational leadership: A test for redundancy // The Leadership Quarterly. — 2016. — Vol.27. — №4. — P. 634-652. [DOI: 10.1016/j.leaqua.2016.02.006](https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2016.02.006)
12. Goleman D. Leadership That Gets Results // Harvard Business Review. — 2000. — Vol.78. — №2. — P. 78-90.
13. Salimov D., Avazxonova M. Zamonaviy tashkilotlarda transformatsion liderlik va ularning samaradorligi // Yashil iqtisodiyot va taraqqiyot. — 2024. — №3. — B. 88-96.
14. Кузнецов А.В., Соколова Е.В. Трансформационное лидерство как фактор повышения эффективности управления персоналом // Вестник Санкт-Петербургского университета. Менеджмент. — 2021. — Т.20. — №3. — С. 345-368.