

УДК 316.46 : 658

## ЛИДЕРСТВО В СИСТЕМЕ МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА И ЕГО РОЛЬ В ПОВЫШЕНИИ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ

Шутько Л.Г., Шатько Д.Б.

Кузбасский государственный технический университет имени Т.Ф. Горбачева

### Аннотация.

На современном этапе развития менеджмента большое внимание во всем мире уделяется вопросам лидерства и личностного роста. Стремительные темпы развития технологий требуют новых гибких подходов к науке управления. Положительную роль в этом процессе играет система менеджмента качества, постулирующая необходимость демонстрации лидерства высшего руководства организации. Требования международного стандарта ISO 9001:2015 обусловлены необходимостью предоставления высокого качества товаров и услуг с целью повышения конкурентоспособности компании. Имеющийся опыт подтверждает, что лидерские качества и уровень развития личности руководителей напрямую влияют на «экосистему предприятия» (Дж. Мур). Высшее должностное лицо играет ключевую роль в эффективности работы предприятия. Чем выше уровень развития руководителя, тем выше его лидерский потенциал, тем больше шансов у возглавляемого им предприятия на успех. В целях повышения эффективности работы организации на практике широко применяют различные методы, способствующие личностному развитию сотрудников на основе системы «порождающего обучения» и «организационного знания». Среди подходов, формирующих высокий потенциал сотрудников, ведущие роли играют: корпоративное обучение, профессиональная переподготовка, наставничество, кадровый резерв и пр. Хорошим примером организации, реализующей вышеперечисленные подходы, является Кузбасский государственный технический университет. Целенаправленная качественная подготовка персонала способствует повышению конкурентоспособности университета и его устойчивому развитию.

### Информация о статье

Принята 05 апреля 2018 г.

**Ключевые слова:** лидерство, личностное развитие, система менеджмента качества, корпоративное образование, переподготовка, наставничество, кадровый резерв, конкурентоспособность

DOI: 10.26730/2587-5574-2018-2-61-69

## LEADERSHIP IN THE QUALITY MANAGEMENT SYSTEM AND ITS ROLE IN COMPETITIVE GROWTH OF AN ORGANIZATION

Larisa G. Shutko, Dmitry B. Shatko

T.F. Gorbachev Kuzbass State Technical University

### Abstract.

At the present stage of the development of management all over the world great attention is paid to issues of leadership and personal growth. The rapid pace of technological development requires new flexible approaches to management science. A positive role in this process is played by the quality management system, which postulates the need to demonstrate leadership of the organization top management. The requirements of the international standard ISO 9001:2015 are due to the need to provide high quality goods and services in order to increase the competitiveness of the company. The existing experience confirms that leadership qualities and the level of development of managers' personality directly affect the «ecosystem of the enterprise» (J. Moore). The highest official plays a key role in the performance of the enterprise. The higher the level of development of a leader, the higher his leadership potential, the greater chances of his company to succeed. In order to improve the efficiency of the organization various methods that contribute to the personal development of employees on the basis of the system «generative learning» and «organizational knowledge» are widely used in practice. Among the approaches that form the high potential of employees, the leading roles are played by: corporate training, professional retraining, mentoring, personnel reserve, etc. A

### Article info

Received April 05, 2018

### Keywords:

leadership, personal development, quality management system, corporate education, retraining, mentoring, staff reserve, competitiveness

is Kuzbass State Technical University. Targeted quality training of personnel contributes to the competitiveness of the university and its sustainable development.

## 1 Введение / Introduction

Развитие национальной экосистемы (Дж. Мур) во многом зависит от степени конкурентоспособности предприятий, эффективности управления их производственной и экономической деятельностью. «Экосистема любого предприятия включает потребителей, рыночных посредников (в том числе агентов и каналы движения товаров, а также тех, кто продает сопутствующие продукты и услуги), поставщиков и, конечно, саму фирму. В той или иной мере в экосистемы входят прямые и потенциальные конкуренты» [1].

Важную роль в эффективном управлении организацией играет его высшее руководство и квалифицированный персонал. Задача руководителя-лидера заключается в том, чтобы мотивировать работников предприятия на достижение значимых производственных и экономических результатов и создавать для этого все необходимые условия. Современный руководитель-лидер предприятия должен быть генератором системы «порождающего обучения» и «организационного знания». «Порождающее обучение» – это обучение, направленное на развитие новых ключевых компетенций и повышение конкурентоспособности. (П. Сенге) [2]. По определению Дж. Стоунхауса «организационное знание» – это «распределенный набор принципов, фактов, навыков, правил, которые информационно обеспечивают процессы принятия решений, поведение и действия в организации». Ранее мы уже рассматривали в рамках «циклической системы организационного обучения и управления знаниями» Дж. Стоунхауса взаимосвязь между организационным знанием, индивидуальным и организационным обучением, с одной стороны и ключевыми компетенциями, конкурентными преимуществами организации, с другой стороны, а также трансформацию и диффузию знаний в ключевые компетенции, конкурентные преимущества организации [3]. В контексте концепции «ключевой компетенции» С. К. Прахалада, Г. Хамела развитие лидерства должно быть направлено на формирование конкурентного преимущества организации на основе ее определенных устойчивых базовых способностей. Ключевая компетенция как «уникальная комбинация ресурсов и внутреннего потенциала конкретного предприятия» является инструментом создания уникальной стоимости для потребителя и таким образом способствует повышению конкурентоспособности предприятия [4]. На повышение конкурентоспособности предприятия направлено внедрение системы качества, что способствует росту удовлетворенности потребителей и эффективности менеджмента, стандартизации бизнес-процессов.

## 2 Materials and Methods / Материалы и методы

Изучению проблемы лидерства на уровне организации посвящено большое количество исследований и научных работ. Обобщив существующие в научной литературе теоретические и методологические подходы, можно охарактеризовать «лидерство» как отношение доминирования и подчинения, как способность влияния в системе межличностных отношений или направление поведения других людей и т.п. Другими словами многогранное понятие «лидерство» – это:

- способность отдельно взятого человека увлечь идеей многих;
- готовность нести ответственность за себя и команду;
- активное стремление к успеху;
- умение обеспечить, организовать взаимодействие с людьми таким образом, чтобы каждый верил в положительный результат и хотел достичь поставленной лидером цели.

В научной литературе по менеджменту и лидерству содержится целый ряд подходов к изучению лидерства, в т.ч. с ориентацией на:

- лидерство как определенный перечень общепринятых для всех лидеров персональных качеств (личностноориентированный: 1930-е гг.)
- лидерство как совокупность принципов отношений руководителей с подчиненными (поведенческий: 1940-50-е гг.)
- ситуационные факторы, определяющие лидерское поведение (ситуационный подход (начало 1960-х гг.)
- лидерства как адаптивное руководство, ориентированное на реальность (современные подходы, включая трансформационный и харизматический стиль лидерства: 1990-е гг.).

Новые тенденции в управлении и лидерстве связаны с обеспечением полной автономией менеджеров, находящихся в контакте с потребителями, наделение их полномочиями, позволяющими организовывать работу по своему усмотрению; широкое использованием ими формальной и неформальной информационных сетей.

Необходимыми составляющими лидерского потенциала организации являются:

- лидер-руководитель организации;
- лидеры-руководители подразделений;
- лидеры-рядовые сотрудники организации.

Лидер-руководитель обязан видеть направление стратегического развития предприятия и вести за собой коллектив, с этой целью он должен уметь: разрабатывать эффективный план достижения цели, формулировать и ставить задачи, определять необходимые ресурсы для их достижения и мотивировать работников. Для лидера организации, необходимо обладание системным мышлением, владение способностью управлять эмоциями и осуществлять развитие своих лидерских качеств. Современная корпоративная практика подтверждает, что лидерство и уровни развития личности руководителей влияют на изменения компаний и их успехи. Результаты исследований свидетельствуют (Torbert&Rooke, 1999), что уровень развития первого руководителя, а также топ менеджеров имеет первостепенное значение для формирования успеха процесса изменений в организации. Это особенно актуально, когда новые подходы и стратегии ранее не использовались на практике. Генеральный директор или высшее должностное лицо (СЕО – Chief Executive Officer) играет первостепенную роль в успехе всего процесса организационных изменений. Чем выше уровень развития СЕО, чем выше его лидерский потенциал, тем больше шансов у возглавляемого им предприятия на успех. Это подтверждают результаты телефонного опроса, проведенного сотрудниками ВЦИОМ в марте 2018 года двух тысяч человек относительно портрета идеального руководителя. По мнению респондентов, идеальный руководитель – это мужчина среднего возраста, строгий (62%), но уравновешенный (82%), но что немало важно желающий перемен (69%). Таким образом, эффективно функционирующие успешные организации, отличаются от неуспешных тем, что имеют более динамичное, мотивированное и эффективное руководство.

Развитие лидерского потенциала организации напрямую связано с обучением, саморазвитием и личностным ростом не только руководителей, но и работников предприятий, оно направлено на развитие осознанности, соответствие времени. Вовлеченный в процесс обучения и занимающийся саморазвитием работник получает полезные знания и овладевает практическими навыками, необходимыми в профессиональной деятельности, в т.ч. в сфере тайм-менеджмента и управления временем, планирования деятельности, целеполагания и достижения поставленных задач. В 2018 году 33 % российских компаний планируют увеличивать бюджеты на внешнее обучение работников (31% в 2017 году), а 28 % – на внутреннее (25 % в 2017 году).

Об актуальности развития лидерства на всех уровнях в экономике России свидетельствует реализованный в 2017 году в России проект «Лидеры России», задачей которого стало создание реально работающих социальных лифтов для активных граждан страны для формирования кадрового управленческого резерва. Цель конкурса – выявить сильных управленцев с серьезными карьерными устремлениями, высоким уровнем развития управленческих компетенций, дать им возможности для реализации. Самым важным критерием данного кадрового отбора были знания и компетенции участников конкурса, что подчеркивает последовательность государственной политики развития и поддержки наиболее перспективных и талантливых граждан страны в области управления.

Достаточно распространенной является точка зрения, что отличительной чертой лидерства от управления является то, что лидерство подразумевает наличие в организации «последователей», а не просто штатных работников или другими словами «заинтересованной рабочей силы». «Заинтересованная рабочая сила» в контексте теории ситуационного лидерства К. Бланшара – это работники, готовые стать партнерами своих руководителей и брать ответственность за результат. По словам К. Бланшара, «организация, состоящая из людей, обладающих лидерскими навыками – это организация с заинтересованной рабочей силой» [5]. Исходя из результатов уже ранее указанного опроса «склонность к лидерству чувствует в себе только половина респондентов. 10 % считают себя непререкаемыми авторитетами в любой компании и ситуации, 20 % в

силу обстоятельств становятся лидерами больших групп. Во главе небольшой группы людей могут встать 36 % респондентов. 30 % никогда не примеряли на себя функции руководителя. При этом 28 % опрошенных считают, что руководителем может быть любой человек, а необходимые для этого качества можно развить» [6].

Определение степени заинтересованности работников в результатах позволяет организации выявить взаимосвязь между «производительностью, ростом и прибыльностью» [7 с. 129-130]. Оригинальной является достаточно популярная концепция Р. Шармы «ЛБТ» (лидер без титула) в соответствии с которой каждый работник организации может полностью реализовать свой потенциал, став лидером для самого себя, вне зависимости от занимаемой должности. П. Сенге в рамках концепции «обучающейся организации» отмечает, что лидерство должно действовать на всех уровнях организации, начиная от локальных и ведущих руководителей, до рядового специалиста, который «может поставить себе в качестве цели достижение положения лидера в той области компетенций, которая составляет его должностные обязанности, и стать лидером по профессии, уважаемым и ценным человеком» [2, с. 355-356].

Важное значение имеет то, что на всех стадиях карьерного развития работников у руководителей должны быть все условия для развития их лидерских качеств и управленческих навыков. Организуя систему корпоративного обучения и осуществляя мониторинг его результативности, руководитель должен помнить о таком важном ее элементе как «последующее отслеживание» (follow-up) и учитывать, по словам М. Голдсмита, два фактора, влияющих на лидерский потенциал организации:

1. Не каждый работник реагирует на процесс обучения.
2. Между пониманием обучаемого работника и его действием – дистанция огромного размера [8, с. 196-197].

Теоретические основы современного подхода к лидерству нашли практическое отражение в системах менеджмента качества на уровне предприятий. В современных условиях участие компаний в рыночной конкуренции и их конкурентоспособность на мировом рынке невозможны без предоставления гарантий высокого качества выпускаемой продукции и предоставляемых услуг. Эффективным инструментом для обеспечения таких гарантий является разработка и внедрение на предприятии СМК, которая основывается на международных стандартах серии ISO. Изначально внедрение на предприятии СМК в соответствии с международным стандартом ISO 9001, было направлено на удовлетворение запросов потребителей и заинтересованных лиц, достижение высоких финансово-экономических результатов предприятия.

В последующий период зарубежные и российские эксперты широко обсуждали необходимость расширения содержания принципа лидерства в СМК как требования об ответственности руководителя организации по ее ресурсному обеспечению. «Лидерству» было уделено большое внимание в международном стандарте системы менеджмента качества ISO 9001:2015, пришедшем на смену стандарту ISO 9001:2008. В стандарте ISO 9001:2015 в п. 5. «Лидерство» включен п.5.1 «Лидерство и приверженность», в котором содержатся требования в соответствии с которыми высшее руководство обязано показывать свое лидерство и полную приверженность системе менеджмента качества (СМК) посредством:

- принятия на себя ответственности за результативность СМК;
- поддержки применения риск-ориентированного мышления;
- обеспечения наличия ресурсов, необходимых для СМК;
- вовлечения, направления и поддержки лиц, вносящих вклад по обеспечению результативности СМК;
- поддержки улучшений;
- поддержки прочих должностных лиц с позиции лидерства в их области ответственности и пр.

Кроме того, высшее руководство предприятия должно обладать лидерством и приверженностью в ориентации на потребителей и заинтересованных лиц.

### 3 Results and Discussion / Результаты и обсуждение

Повышение конкурентоспособности организаций, а также качества товаров и услуг требует совершенствования процессов управления качеством за счет совершенствования управления



процессными процедурами внутри организации, а не только оценки внешних результатов (товаров, услуг) потребителями. В качестве примера рассмотрим развитие лидерства и системы менеджмента качества образовательной организации КузГТУ имени Т.Ф. Горбачева. На рис.1 приведена процессная модель университета.

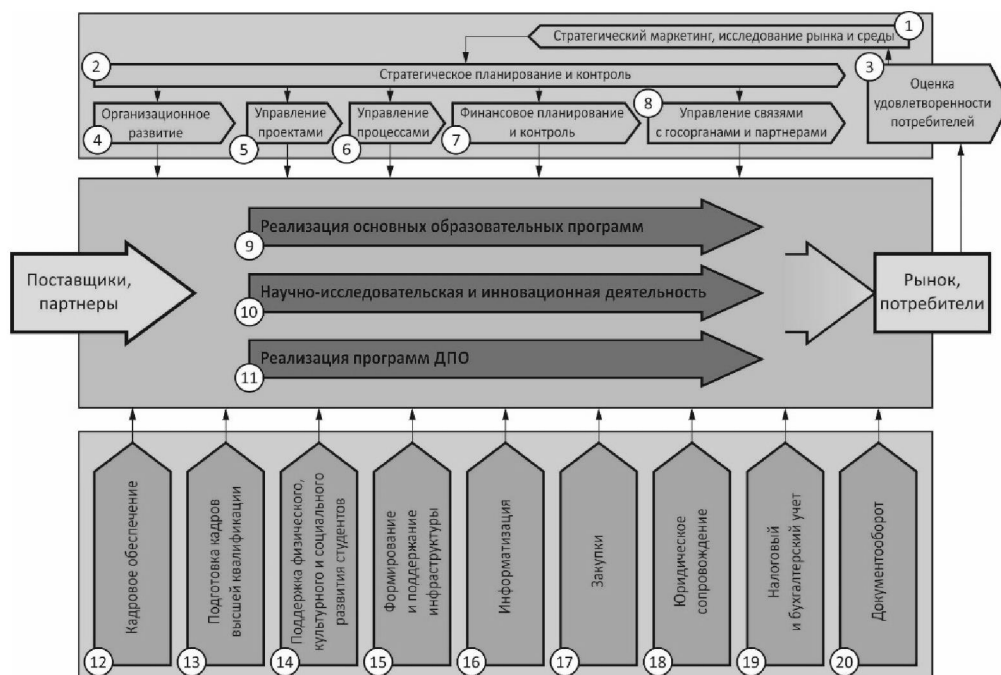


Рис.1 Процессная модель КузГТУ верхнего уровня

Как видно из рисунка 1, для КузГТУ характерны различные виды деятельности. Процессная модель включает основные процессы, в числе которых:

- образовательные услуги, реализуемые по программам как высшего и дополнительного профессионального, так и среднего специального образования;
- научно-исследовательская деятельность;
- инновационная и проектная деятельность;
- экспертиза промышленной безопасности, судебная экспертиза.

Помимо основных процессов присутствуют также вспомогательные и управленческие процессы. Управленческую деятельность можно охарактеризовать как совокупность действий и решений высшего руководства и руководителей подразделений состоящую из:

- получения информации для дальнейшего анализа;
- принятия управленческих решений на основе проведенного анализа;
- принятия мер по реализации принятых решений;
- мониторинга полученных результатов и, при необходимости, их корректировки;
- принятия мер по поощрению или наказанию исполнителей.

Управленческая функция заключается в создании оптимальных условий для эффективной деятельности всех составных частей организации, поддержании на должном уровне соблюдение норм и правил, регламентирующих распорядок дня сотрудников, объем и качество их работы, взаимоотношения между ними.

Важной задачей для руководства любой образовательной организации является обеспечение высокого уровня конкурентоспособности, решение которой непосредственно связано с качеством образовательных услуг, необходимостью привлечения иностранных студентов для обучения. Эффективность функционирования системы управления качеством реализуется в основных направлениях политики в области качества КузГТУ имени Т.Ф. Горбачева, в рамках которой высшее руководство дает гарантии:

- установления измеримых целей в области качества;

- процессного подхода к управлению университетом;
- обеспечения требуемыми ресурсами всех процессов;
- регламентации обязанностей и полномочий сотрудников;
- обеспечения необходимых условий для вовлечения всего персонала в повышение качества функционирования университета;
- исследования и применения на практике передового опыта ведущих отечественных и зарубежных ВУЗов;
- доведения настоящей Политики до каждого сотрудника университета.

С целью повышения эффективности работы своих организаций руководство и сотрудники по кадровой работе прибегают к разным методам и подходам для оценки фактора лидерства в организации и поиску новых эффективных возможностей, способствующих личностному развитию работников. Рассмотрим некоторые подходы, используемые организациями, в т.ч. и КузГТУ для формирования качественного профессионального потенциала сотрудников и развития их лидерских качеств, в т.ч.:

1. Корпоративное образование и личностное развитие работников.
2. Профессиональная переподготовка.
3. Кадровый резерв.
4. Наставничество.

Корпоративное образование – это способ повышения работоспособности сотрудников, в виде получения ими новых навыков работы и умений, положительным образом сказывающихся на процессе труда [9, 10]. Целью корпоративного образования является повышение эффективности работы, как каждого отдельного работника, так и всей организации. Формы корпоративного обучения работников включают обучение в рамках корпоративного университета, как правило, это относится к крупным компаниям, а также формы обучения и развития сотрудников в виде тренингов, семинаров, курсов дистанционного обучения, саморазвития.

Примером корпоративного обучения в рамках образовательной организации в сфере высшего образования является КузГТУ, в структуру которого входит Институт корпоративного обучения (ИКО).

Направления деятельности ИКО КузГТУ включают:

- повышение квалификации;
- профессиональную переподготовку с присвоением новой квалификации;
- обучающий консалтинг;
- научно-исследовательские разработки.

В Институте корпоративного обучения КузГТУ работают свыше 100 квалифицированных преподавателей и практикующих специалистов, которые реализуют:

- 15 программ профессиональной переподготовки (более 100 обучающихся в год);
- 68 программ повышения квалификации (более 500 обучающихся в год).

Среди реализуемых программ можно отметить:

- отраслевые проблемы и особенности деятельности организаций;
- функциональные программы для специалистов;
- программы развития управленческих компетенций руководителей;
- управление государственными и муниципальными закупками.

Эффективным инструментом для улучшения профессиональных умений и навыков, является профессиональная переподготовка работников. Переподготовка обеспечивает приобретение новых знаний и умений и способствует формированию специальных навыков, компетенций. Иными словами, это дополнительное профессиональное образование для тех, кто уже имеет высшее образование и желает освоить новую специальность. Переподготовка существенно отличается от процесса получения второго высшего образования, поскольку конкретный курс охватывает узкий перечень дисциплин, необходимых для его изучения. При успешном освоении программы предусмотрена выдача диплома о профессиональной переподготовке и присвоение новой квалификации. Квалификация, указанная в дипломе, дает право заниматься новым видом профессиональной деятельности.

Одним из основных направлений в системе управления персоналом организации является создание кадрового резерва. Кадровый резерв – это определённый состав сотрудников, прошедших подготовительный отбор и обладающих необходимыми качествами для исполнения обязанностей на новом месте работы. По сути, кадровый резерв – это потенциальные работники компании, планируемые для перевода на необходимые управленческие должности. Основными целями формирования кадрового резерва организации являются:

- минимизация вероятности внештатной ситуации в случаях ухода работников, занимающих ответственные позиции;
- обеспечение предприятия запасом компетентных и результативных сотрудников;
- удержание и мотивация профессиональных лидеров-управляющих.

Системе кадрового резерва КузГТУ уделяется большое внимание. В положении «О кадровом резерве» КузГТУ Ип 01/8-2 определена последовательность формирования кадрового резерва и прописан регламент работы с сотрудниками, вошедшими в кадровый резерв.

Кадровый резерв предусматривает две группы руководителей:

- I уровень – ректор, проректор;
- II уровень – директор института, заведующий кафедрой.

Резервисты должны соответствовать ряду критериев:

- работа на преподавательской должности в КузГТУ (по основному месту работы);
- возраст до 40 лет;
- наличие ученых степени и звания;
- стаж научно-педагогической деятельности – не менее 5 лет.

За время существования кадрового резерва КузГТУ (с 2011 года) подготовку прошли свыше 100 перспективных сотрудников и ППС, немалая часть из которых уже заняла руководящие должности в структуре ВУЗа.

Наставничество на предприятии – это еще один из эффективных и результативных методов, которые применяются для подготовки новых сотрудников. Найти полностью сформированного специалиста, готового немедленно приступить к работе, достаточно сложно. Наставничество позволяет готовить кадры со специфическими знаниями и навыками, необходимыми для конкретной организации. В современных условиях многие российские крупные предприятия переходят к такому способу формирования трудового коллектива. В процессе обучения высококвалифицированный специалист (наставник) предоставляет новичку необходимую для работы информацию. Весь процесс наставничества осуществляется на рабочем месте и затрагивает реальные ситуации. Такое обучение содержит минимальное количество теории, уделяя большее внимание практической стороне деятельности [11-12].

Система наставничества успешно используется в практике КузГТУ на основе положения «О статусе консультанта и наставника в ФГБОУ ВО КузГТУ» Ип 03-02. Хорошим примером, направленным на мотивацию к личностному развитию является присваиваемый в КузГТУ статус «Молодой преподаватель исследователь» (МПИ). В положении «О статусе молодого преподавателя-исследователя в ФГБОУ ВО КузГТУ» Ип 02-13/1 определен порядок присвоения данного статуса. Идея создания статуса МПИ заключается в материальном поощрении сотрудников, которые устроились на работу в университет в возрасте до 30 лет, у которых отсутствует ученая степень и звание. Важным условием для получения статуса является то, чтобы соискатель активно работал над повышением своей профессиональной квалификации.

#### 4 Conclusion / Заключение

Итак, лидерство играет важную роль в эффективной работе предприятия, что соответствует требованиям внедряемых на предприятиях СМК и способствует повышению его конкурентоспособности, устойчивому развитию. Одним из основных принципов системы менеджмента качества (СМК) является постоянное улучшение. В Кузбасском государственном техническом университете на постоянной основе реализуются мероприятия по улучшению СМК и приведению ее к соответствию установленным требованиям, в том числе направленные на личностное развитие сотрудников и формирование лидерских качеств.

## Список источников

1. Moore J.F. The Death of Competition. – N.Y.: Harper Business, 1996. – 366 p.
2. Сенге П. Пятая дисциплина. Искусство и практика обучающейся организации. – Москва: Олимп-Бизнес, 2009. – 448 с.
3. Шутько Л.Г. Конкуренция и конкурентные преимущества на основе корпоративного обучения и знаний. Российская экономика знаний: вклад региональных исследователей // Сборник статей Всероссийской научной конференции с международным участием. – Кемерово: КемГУ, 2017. – С. 138-142.
4. Prahalad C.K., Hamel G. The Core Competence of the Corporation // Harvard Business Review. – 1990. – Vol .68. – pp. 68-81.
5. Бланшар К. Лидерство: к вершинам успеха. – СПб.: Питер, 2008. – 368 с.
6. Голдсмит М. Прыгни выше головы! Что привело тебя сюда, не приведет тебя туда или как успешные люди могут стать еще успешнее. – Москва: Изд-во Олимп-Бизнес, 2016 – 288 с.
7. ISO 9001:2015 «Системы менеджмента качества. Требования».
8. Тенеси У. Пятая симфония Бетховена и ISO 9001:2015. Мнение эксперта». URL: <https://www.qualitydigest.com/inside/quality-insider-column/beethoven-s-fifth-and-iso-90012015-expert-s-view.html> (дата обращения 04.05.2018).
9. Патутина Н.А. Обусловленность корпоративного образования характеристиками культурной среды организации // Управление корпоративной культурой. – 2012. – №2. – С. 128-137.
10. Федеральный закон от 29.12.2012 № 273 «Об образовании в Российской Федерации».
11. Шатко Д.Б. Совершенствование СМК КузГТУ в условиях перехода на новую версию стандарта ISO 9001:2015 // Материалы VIII международной научно-практической конференции «Экономические, экологические и социальные проблемы промышленных регионов», 25 мая 2017 года. – Краснодар: Дело, 2017. – С. 149-151.
12. Zhironkin S., Gasanov E., Zhironkina O., Taran E. Technological determinants of the lifetime well-being in the 21th century // SHS Web of Conferences. – 2016. – Т. 28. – С. 01145.

## References

1. Moore J.F. The Death of Competition. – N.Y.: Harper Business, 1996. 366 p.
2. Senge, P. Pyataya disciplina. Iskustvo i praktika obuchayushcheysya organizatsii [The fifth discipline. The art and practice of the learning organization]. Moscow: Olymp-Business, 2009. 448 p.
3. SHut'ko L.G. Konkurenciya i konkurentnye preimushchestva na osnove korporativnogo obucheniya i znaniy. Rossijskaya ehkonomika znaniy: vklad regional'nyh issledovatelej [Competition and competitive advantages based on corporate training and knowledge. Russian economy of knowledge: the contribution of regional researchers]. Sbornik statej Vserossijskoj nauchnoj konferencii s mezhdunarodnym uchastiem = Collection of articles of the All-Russian scientific conference with international participation. Kemerovo: KemSU, 2017. pp. 138-142.
4. Prahalad, S. K., Hamel, G. The Core Competence of the Corporation. Harvard Business Review. 1990. Vol .68. pp.68-81.
5. Blanshar K. Liderstvo: k vershinam uspekha [Leadership: to the heights of success] Sankt-Petersburg: Piter, 2008. 368 p.
6. Goldsmit M. Prygni vyshe golovy! CHto privelo tebya syuda, ne privedet tebya tuda ili Kak uspeshnye lyudi mogut stat' eshche uspeshnee [Jump over your head! What brought you here, will not lead you there or how successful people can become even more successful] Olymp-Business, 2016. 288 p.
7. ISO 9001:2015 «Sistemy menedzhmenta kachestva. Trebovaniya». [Quality management systems. Requirements].
8. Tenesi U. Pyataya simfoniya Bethovena i ISO 9001:2015. Mnenie ehksperta [Beethoven's Fifth and ISO 9001:2015 – An Expert's view]. URL: <https://www.qualitydigest.com/inside/quality-insider-column/beethoven-s-fifth-and-iso-90012015-expert-s-view.html> (accessed 04.05.2018).
9. Patutina N.A. Obuslovlennost' korporativnogo obrazovaniya harakteristikami kul'turnoj sredy organizatsii [The conditionality of corporate education by the characteristics of the cultural environment of the organization]. Upravlenie korporativnoj kul'turoj = Corporate culture management. 2012. №2. pp. 128-137.
10. Federal Law of Russian Federation from 29.12.2012 No 273 «On Education in Russian Federation».
11. SHat'ko D.B. Sovershenstvovanie SMK KuzGTU v usloviyah perekhoda na novuyu versiyu standarta ISO 9001:2015 [Improvement of QMS in the conditions of transition to the new version of ISO 9001: 2015]. Materialy VIII mezhdunarodnoj nauchno-prakticheskoy konferencii «EHkonomicheskie, ehkologicheskie i social'nye problemy promyshlennyh regionov», 25 maya 2017 goda = Materials of the VIII International Scientific and Practical Conference "Economic, Environmental and Social Problems of Industrial Regions", May 25, 2017 Krasnodon: Delo, 2017. pp. 149-151.
12. Zhironkin S., Gasanov E., Zhironkina O., Taran E. Technological determinants of the lifetime well-being in the 21th century // SHS Web of Conferences. 2016. Vol. 28. pp. 01145.

**Авторы**

*Шутько Лариса Геннадьевна*, кандидат экономических наук, доцент кафедры экономики, Кузбасский государственный технический университет имени Т.Ф. Горбачёва,  
650000 г. Кемерово, ул. Весенняя, 28. E-mail: [shlg.etf@kuzstu.ru](mailto:shlg.etf@kuzstu.ru)

*Шатько Дмитрий Борисович*, кандидат технических наук, доцент, начальник отдела системы менеджмента и качества Кузбасский государственный технический университет имени Т.Ф. Горбачёва,  
650000 г. Кемерово, ул. Весенняя, 28. E-mail: [shdb.tm@kuzstu.ru](mailto:shdb.tm@kuzstu.ru)

**Библиографическое описание статьи**

Шутько Л.Г. Лидерство в системе менеджмента качества и его роль в повышении конкурентоспособности организации / Л.Г. Шутько, Д.Б. Шатько // Экономика и управление инновациями — 2018. — № 2 (5). — С. 61–70

**Authors**

*Larisa G. Shutko*, C.Sc, Associate Professor, T.F. Gorbachev Kuzbass State Technical University, 28 street Vesennyya, Kemerovo, 650000, Russia. E-mail: [shlg.etf@kuzstu.ru](mailto:shlg.etf@kuzstu.ru)

*Dmitry B. Shatko*, C.Sc, Associate Professor, Head of the Department of Management System and Quality T.F. Gorbachev Kuzbass State Technical University, 28 street Vesennyya, Kemerovo, 650000, Russia. E-mail: [shdb.tm@kuzstu.ru](mailto:shdb.tm@kuzstu.ru)

**Reference to article**

Shutko L.G., Shatko D.B. Leadership in the quality management system and its role in competitive growth of an organization. Economics And Innovation Management, 2018, no. 2 (5), pp. 61-70.