МОСКОВСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
имени М.В. ЛОМОНОСОВА
ЭКОНОМИЧЕСКИЙ ФАКУЛЬТЕТ

На правах рукописи

Миракян Аракся Григоревна

СОЦИАЛЬНАЯ ОРИЕНТИРОВАННОСТЬ БИЗНЕСА КАК ФАКТОР СМЕНЫ ПАРАДИГМЫ ЛИДЕРСТВА

Специальность 08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством:
Менеджмент

ДИССЕРТАЦИЯ
на соискание ученой степени
кандидата экономических наук

Научный руководитель:
доктор экономических наук,
профессор Виханский О.С.

Москва – 2018

Оглавление

Введение 4

Глава 1. Социальная ориентация бизнеса – изменение парадигмы менеджмента 14

1.1. Новые условия ведения бизнеса 16

1.2. Развитие организаций социального типа и лидеров нового формата 40

1.3. Трансформация парадигмы менеджмента и общий кризис лидерства 55

Выводы по главе 1 65

Глава 2. Особенности этической парадигмы лидерства 67

2.1. Трансформация понятия лидерства 67

2.2. Эволюция взглядов на лидерство: развитие этических концепций лидерства 73

2.3. Этический подход к лидерству в современной зарубежной бизнес-практике 86

2.4. Лидерство-служение как основа социального предпринимательства 97

Выводы по главе 2 121

Глава 3. Становление новой парадигмы лидерства в отечественной бизнес-практике 123

3.1. Качественное исследование: изучение практических ситуаций на примере российских социально ориентированных организаций 124

3.1.1. Методология качественного исследования 124

3.1.2. Результаты качественного исследования: практические ситуации 128

3.1.3. Выводы и рекомендации по результатам качественного исследования 160

3.2. Количественное исследование: изучение характеристик лидера-служителя на примере российских предпринимателей 166

3.2.1. Методология количественного исследования 166

3.2.2. Результаты количественного исследования 170

3.2.3. Выводы и рекомендации по результатам количественного исследования 181

Выводы по главе 3 186

Заключение 188

Список литературы 191

Приложение 1. Анкета для исследования социально-ответственного потребления 236
Приложение 2. Общая классификация параметров лидера как служителя 238
Приложение 3. Общая классификация характеристик социального предпринимательства 239
Приложение 4. Анкета для исследования лидерских характеристик социального предпринимателя 240
Приложение 5. Полный список отраслевой принадлежности компаний по результатам исследования 243
Приложение 6. Систематизированный список утверждений по оценке лидерских характеристик респондента 244
Приложение 7. Оценка респондентами лидерских характеристик и распределение ответов 245
Приложение 8. Классификация предпринимателей по самоидентификации и выраженность характеристик лидера-служителя: результаты непараметрического теста 246
Приложение 9. Классификация предпринимателей по верованиям о социальной ответственности и выраженность характеристик лидера-служителя: результаты непараметрического теста 247
Приложение 10. Классификация предпринимателей по верованиям о целях бизнеса и выраженность характеристик лидера-служителя: результаты непараметрического теста 248
Приложение 11. Классификация предпринимателей по мотивам и выраженность характеристик лидера-служителя: результаты непараметрического теста 249

Введение

Актуальность темы исследования

В начале третьего тысячелетия в обществе в целом и в управлении в частности, произошли существенные изменения, которые привели к трансформации основных подходов к ведению бизнеса. В последнее время наблюдается универсальный запрос на ответственное и социально-этичное поведение в бизнесе. Новые тенденции в практике бизнеса (цифровая трансформация экономики, социально-культурные сдвиги и др.) приводят к переосмыслению существующих подходов к управлению в целом.

Бизнес-эксперты и исследователи активно обсуждают роль и последствия данных изменений на научно-практических форумах и конференциях. В рамках ежегодной международной конференции по Истории управленческой мысли и бизнеса (ИУМиБ) обсуждались вопросы социальной ответственности бизнеса и этики менеджмента (2011), этики бизнеса и менеджмента (2012) и лидерства (2016). В 2016 году в корпоративном университете Сбербанка состоялась конференция «Больше чем обучение: готовим лидеров цифрового мира», в рамках которой прошла дискуссия об особенностях лидеров в современной открытой деловой среде[*]. В последнее время возросла значимость следующих параметров: доверие, прозрачность бизнеса, сотрудничество, горизонтальное развитие и др.

В современных условиях все больше исследователей затрагивают вопрос смены парадигмы менеджмента. В частности, в последнее время происходит трансформация такой ключевой и наиболее обсуждаемой составляющей менеджмента, как лидерство. В результате повышения внимания к социальному аспекту ведения бизнеса происходит смена парадигмы лидерства, а именно, конструирование и утверждение новой модели этического лидерства.

Сегодня многие отечественные исследования опираются на традиционные подходы к лидерству. В современных условиях развития бизнеса необходимо основанное на научной методологии критическое осмысление развития данной предметной области исследования, в частности требуется обобщение современных взглядов и подходов к лидерству. Более того, требуется вскрыть закономерности происхождения процесса развития и становления новой парадигмы лидерства в зарубежной и отечественной бизнес-практиках.

---

[*] В рамках конференции с докладами выступили ведущие эксперты в области бизнеса, управления и лидерства – Г.Греф, М.Деллаерт, В.С.Катькало, С.Р.Филонович и др. (более подробно см. «Люди должны быть готовы к новому миру» // HBR-Россия (10.12.2018), https://hbr-russia.ru/partnyerskie-materialy/partnyerskiy-material/a18388.

Степень разработанности проблемы

Основные вопросы, рассмотренные в диссертации, были освещены в научных трудах ведущих зарубежных и российских авторов, посвященных изменениям в экономической сфере, в том числе, в бизнесе и менеджменте (работы А.А. Аузана, О.С. Виханского, В.С. Катькало, Г.Б. Клейнера, Д.В. Кузина, В.И. Маршева, А.И. Наумова, П. Друкера (Drucker, P.F.), М.Крамера (Kramer, M.R.), М. Портера (Porter, M.E.), К. Шваба (K. Schwab, K.) и др.); посвященных лидерству и этическим моделям лидерства (работы А.Л. Замулина, С.Р.Филоновича, С. Батманглика (Batmanghlich, C.A), Р. Гринлифа (Greenleaf, R.K.), Л. Спирса (Spears, L.) и др.), а также в работах ведущих экспертов в области управления, развития и лидерства (работы Р. Барретта (Barrett R.), К. Бланшарда (Blanchard K.H.), С. Кови (Covey S.), Дж. Коллинза (Collins J.), Дж. Макки (Mackey, J.), Р. Сисодия (Sisodia, R.) и др.

Специальные исследования, направленные на изучение динамики развития нового этического подхода к лидерству в XXI веке, а именно становление новой этической парадигмы лидерства, практически отсутствуют в зарубежной литературе и полностью – в отечественных трудах. Однако в настоящее время существует широкий спектр научных и практических работ (преимущественно иностранных), описывающих различные аспекты по теме данной работы.

Наибольший вклад в развитие вопросов лидерства внесли такие известные исследователи, как У. Беннис (Bennis, W.), К. Бланшар (Blanchard, K.H.), Р. Блейк (Blake R.R.), Врум (Vroom, V.H.), Дж. Моутон (Mouton, J.S.), К. Левин (Lewin, K.), Р. Стогдилл (Stogdill, R.M.), С. Роббинс (Robbins, S.P.), Р. Танненбаум (Tannenbaum, R.), Ф. Фидлер (Fidler, F.E.), П.Херсей (Hersey, P.), А. Яго (Jago, A.G.). На рубеже веков широкое распространение в зарубежной литературе получили современные положительные концепции лидерства так называемые модели этического лидерства, включающие: аутентичное лидерство (authentic leadership) – предложенное Б. Аволио (Avolio, B.J.) и В. Гарднером (Gardner, W.I.); духовное лидерство (spiritual leadership) – предложенное Л. Фраем (Fry, L.W.); жертвенное лидерство (self-sacrificial leadership) – предложенное Й. Чои (Choi, Y.) и Р. Маи-Дэлтоном (Mai-Dalton, R.R.); лидерство-служение (servant leadership) – предложенное Р.К. Гринлифом (Greenleaf, R.K.); этичное лидерство (ethical leadership) – предложенное М. Брауном (Brown, M.E.) и Л.Тревиньо (Treviño, L.K.) и другие концепции (например, моральное лидерство (moral leadership); ответственное лидерство (responsible leadership); ценностно-ориентированное (values-based leadership); устойчивое лидерство (sustainable leadership).

Существенный вклад в изучение относительно нового понятия и концепции «лидерство как служение» внесли такие авторы, как Дж. Барбуто (Barbuto, J.E.), Д. Ван Диерендонк (van Dierendonck, D.), Р. Деннис (Dennis, R. S.) и М. Бокарнеа (Bocarnea, M.), Дж. Лауб (Laub, J.), К.Паттерсон (Patterson, K.), Д. Пейдж (Page, D.) и Т. Вонг (Wong, P.T.), Р. Расселл (Russell, R.F.)

и А. Стоун (Stone, A.G.), Л. Рид (Reed, L.L.) с соавторами, С. Сенджая (Sendjaya, S.), Л. Спирс (Spears, L.), Г. Юкл (Yukl, G.) и др. Данная концепция заслужила высокое внимание в работах современных экспертов (например, К. Бланшара (Blanchard, K.H.), Дж. Кузеса (Kouzes, J.M.) и Б. Познера (Posner, B.Z.) и др.).

В настоящее время в зарубежной академической литературе существует значительное число работ по теме лидерства в целом и по различным этическим концепциям в частности. Однако в отечественных трудах представлены только единичные исследования по отдельным концепциям этического лидерства (см. [Виханский, Миракян, 2018a; Миракян, 2015; Петровская, Бычкова, 2014; Петрушихина, 2016a; Петрушихина, 2016b; Petrovskaya, Mirakyan, 2018 и др.]).

Проведенный анализ показывает существование ряда проблем в изучении этического подхода к лидерству. Во-первых, можно констатировать низкую степень освещенности вопросов, связанных с современными проблемами и подходами к исследованию лидерства. В целом этические модели лидерства являются неизвестными для отечественной научной и практической общественности. Во-вторых, при растущем числе работ по современным положительным этическим моделям лидерства в академической литературе отсутствуют комплексные исследования, объясняющие процесс происхождения, развития и становления новой парадигмы лидерства. В связи с возрастающей значимостью социальной ориентированности бизнеса необходимо проведение исследования, раскрывающего обстоятельства трансформации парадигмы лидерства как ключевой и интегрирующей составляющей новой парадигмы менеджмента, а также особенности развития новой этической модели лидерства в зарубежной и отечественной бизнес-практиках. Другими словами, требуется целостное исследование, с одной стороны, объясняющее процесс развития новой парадигмы, а с другой – обобщающее практические и концептуальные особенности современного этического подхода к лидерству.

Цель и задачи исследования

Цель работы заключается во вскрытии закономерностей трансформации лидерства в направлении утверждения этического лидерства в российской бизнес-практике.

Для достижения данной цели автором были поставлены и последовательно решены следующие *ключевые задачи*:

1. выделить ключевые обстоятельства, оказывающие влияние на изменение ориентации бизнеса и на развитие социально ориентированных типов бизнеса;

2. показать, что с развитием социальной ориентации бизнеса происходит общая трансформация парадигмы менеджмента и одним из важнейших проявлений является смена парадигмы лидерства;
3. проанализировать современные модели этического лидерства, отражающие особенности нового этического подхода к лидерству, и установить взаимосвязь между этическим подходом к лидерству и современной зарубежной бизнес-практикой;
4. проанализировать и совместить концепции лидерство-служение и социальное предпринимательство, в частности установить их теоретическую и практическую взаимосвязь;
5. провести практическое исследование, направленное на вскрытие особенностей и закономерностей развития этического лидерства в российской бизнес-практике.

Объект и предмет исследования

Объектом настоящего исследования является лидерство в современных российских компаниях. *Предметом* исследования являются закономерности развития этического лидерства в современной российской бизнес-практике.

Методология диссертационного исследования

Теоретическую базу данного исследования составляют работы ведущих российских и иностранных авторов, посвященные современным изменениям в управленческой сфере, а именно в бизнесе, предпринимательстве и в менеджменте, научные работы по лидерству и моделям этического лидерства, а также работы ведущих бизнес-экспертов в области управления, развития и лидерства.

Например, для системного обоснования заметного роста социальной ориентированности бизнеса, а также развития его новых типов (например, социально ответственных компаний, социального бизнеса и социального предпринимательства) в диссертации были использованы труды отечественных и зарубежных исследователей, посвященные вопросам глобализации, Четвертой промышленной революции, демографическим и поколенческим особенностям, устойчивому развитию и экологизацию, корпоративной социальной ответственности бизнеса и др. Среди авторов, внесших значимый вклад в развитие социального предпринимательства, особенно в изучении основ и сущности данной формы предпринимательства, причин возникновения, ключевых особенностей и отличий по сравнению с предпринимательством в традиционном понимании, можно выделить С. Баска (Bacq, S.) и Ф. Джансена (Janssen, F.), Г.Диза (Dees, J.G.), С. Захра (Zahra, S.H.), Ч. Лидбитера (Leadbeater, C.), Дж. Мэйра (Mair, J.) и И. Марти (Martí, I.), Р.Л. Мартина (Martin, R.L.) и С. Осберг (Osberg, S.), А. Николлса (Nicholls,

А.), Ф.М. Сантоса (Santos, F.M.), В. Тана (Tan, W-L.), Дж.Л. Томсона (Thompson, J.L.), С.Л.Уоллеса (Wallace, S.L.) и др.

В представленной работе были использованы отрытые источники, которые составили *информационную базу исследования*, в частности публикации, посвященные предпринимательству (проект «Российский союз промышленников и предпринимателей»), российским социальным предпринимателям (например, материалы проекта «ОПОРА-Созидание» и Фонда региональных социальных программ «Наше Будущее»), а также аналитические материалы исследовательских и рейтинговых агентств (например, Ethisphere Institute, Reputation Institute, Forbes и др.).

Методологическую базу исследования составляют аналитико-синтетический метод, метод индукции и дедукции, диалектический метод познания экономических, социальных и управленческих процессов, методы сравнительного, причинно-следственного, системного анализа и другие методы анализа и обработки информации. Практическая часть работы основывается на кабинетном исследовании – сбор, анализ и систематизация вторичных данных (материалы из открытых источников, бизнес-литературы, внутренних и внешних документов о деятельности исследуемых компаний), а также на сборе, обработке и систематизации первичных данных с использованием методов интервью, анализа практических ситуаций и анкетирования. В частности, при разработке инструмента (анкеты) для проведения количественного исследования были применены и адаптированы различные существующие методики (например, готовые инструменты по измерению альтруизма, доверия, эмпатии и др.). При обработке полученных результатов методом анкетирования была произведена кодировка данных, далее после первичной обработки массива данных в Excel был использован пакет статистического анализа IBM SPSS Statistics 20 с целью определения различий между группами респондентов (непараметрические критерии).

Эмпирической основной качественного исследования являются отечественные социально ориентированные компании. В работе изучены практические ситуации на примере российских социально-ответственных компаний (SELA, Tigrus, «Японский Дом» («Савинская-СЭЙО»)), социального бизнеса (ABBYY, EcoStandard, «ВкусВилл») и социального предпринимательства (BuySocial, «Моторика») с использованием комплекса методов, а именно кабинетное исследование, прямое наблюдение, интервью, анализ документации и др.

Научная новизна работы и положения, выносимые на защиту

Научная новизна диссертационного исследования состоит в определении, а также в теоретическом и практическом обосновании процесса происхождения и становления новой

этической парадигмы лидерства. В ходе работы получены следующие результаты, обладающие признаками научной новизны и выносимые на защиту:

1. выделены факторы макро- и микросреды, влияющие на рост социальной ориентированности бизнеса, а также на активное развитие социально-ответственных компаний, социального бизнеса и социального предпринимательства, в частности сформулированы особенности каждого типа бизнесов;
2. обоснована и схематически представлена концептуальная идея трансформации парадигмы лидерства в результате изменения условий ведения бизнеса, значимых преобразований в объективной бизнес-реальности и смены парадигмы менеджмента в направлении от конкурентной к этической;
3. представлена эволюция взглядов на лидерство, систематизированы теоретические основы современных этических моделей лидерства и выделены ключевые характеристики и параметры этического подхода к лидерству в целом, в частности установлена взаимосвязь между этическим подходом к лидерству и современной зарубежной бизнес-практикой;
4. теоретически и практически обоснована взаимосвязь между двумя активно развивающимися концепциями – лидерством как служением и социальным предпринимательством, в частности подтверждено, что у социальных предпринимателей ярко выражены лидерские характеристики, отражающие особенности лидера-служителя;
5. исследованы и разработаны практические ситуации, описывающие опыт отечественных социально ориентированных организаций, и выявлены общие закономерности и особенности становления и развития этического лидерства как новой парадигмы лидерства в российской бизнес-практике.

Обоснованность выводов и достоверность результатов исследования

Обоснованность и достоверность результатов, полученных в ходе диссертационного исследования, обеспечиваются всесторонним и критическим изучением теоретических, информационных, практических материалов, методологической оснащенностью, сочетанием качественных и количественных инструментов исследования.

Теоретическая и практическая значимость работы

Теоретическая значимость работы заключается в установлении связи между повышением социальной ориентированности бизнеса и процессом трансформации парадигмы менеджмента и лидерства, в развитии современных концепций этического лидерства как части

современной теории менеджмента, в выявлении общих проблем и закономерностей становления новой этической парадигмы лидерства, а также в распространении новых подходов к управлению бизнесом, в частности в развитии концепций социального бизнеса и социального предпринимательства. В рамках данной диссертации было проведено соотнесение концепций лидерства-служения и социального предпринимательства с целью изучения внутренних характеристик, убеждений и мотивов социального предпринимателя, что способствует внесению концептуального вклада в дополнение определения социального предпринимательства. Впервые было выполнено проведение анализа и синтеза взаимовлияния и взаимопроникновения теории и практики социального предпринимательства и лидерства-служения. В работе выделены новые направления исследований, требующие дальнейшего изучения.

Практический вклад данной работы состоит в распространении современных концепций этического лидерства в российской практике, в решении задач преобразования бизнес-образования в соответствии с новой парадигмой лидерства и изменения лидерского поведения в отечественном бизнесе. В частности, полученные результаты могут быть использованы для привлечения внимания бизнес-сообщества к развитию социальных типов бизнеса в России и тем самым изменить существующее в настоящее время негативное отношение со стороны общества к предпринимательству и бизнесу в целом [Левада-Центр, 2008; Левада-Центр, 2014; Левада-Центр, 2015; GEM, 2012; GEM, 2013; GEM, 2016]. Развитие лидеров нового этического формата с положительными качествами и характеристиками будет способствовать трансформации сформировавшегося отношения и приведет к распространению положительной практики управления и лидерства. Материалы исследования и полученные результаты могут быть использованы в формировании и в дополнении учебных курсов для бакалавров и магистров (например, «Введение в менеджмент», «Менеджмент», «Организационное поведение», «Корпоративная социальная ответственность бизнеса», «Корпоративное управление», «История управленческой мысли», «Управленческое консультирование», «Этика бизнеса» и др.), проходящих обучение по направлениям «Менеджмент», «Экономика» и «Социология».

Соответствие диссертации Паспорту научной специальности

Содержание диссертационного исследования соответствует следующим пунктам паспорта научной специальности 08.00.05 – «Экономика и управление народным хозяйством (менеджмент)»: 10.1. Теоретические взгляды на природу, сущность и развитие управления. Современные направления теоретико-методологических разработок в области управления. Предметные и междисциплинарные основания управления. 10.17. Роль и влияние

стейкхолдеров на организацию. Миссия организации. Корпоративная социальная ответственность. Социальная и экологическая ответственность бизнеса. 10.18. Лидерство в организации. Типы и модели лидерства. Диалектика взаимосвязей лидера и последователей. 10.24. Зарождение и развитие взглядов на управление в рамках отдельных научных школ. Взаимосвязь между развитием теоретического осмысления управления и процессами, протекающими в экономических системах. 10.25. Логика развития систем управления, факторы, определяющие динамику и направление эволюции систем управления.

Личный вклад автора в проведении исследования

Личный вклад автора состоит в проведении анализа и систематизации отечественных и зарубежных исследований, связанных с обозначенной проблематикой и конкретными задачами диссертации, а также связан с разработкой общей методологии и инструментов для реализации практического качественного и количественного исследований, в том числе в подготовке, сборе, анализе, обработке, описании и систематизации данных, а также формулировании выводов и рекомендаций для академического и практического сообществ.

Апробация и реализация результатов исследования

Основные выводы и результаты диссертационного исследования были представлены на следующих российских и международных научно-практических конференциях:

1. XIX Международная конференция «История управленческой мысли и бизнеса: Управленческий труд и роли менеджеров: прошлое, настоящее, будущее» (ЭФ МГУ имени М.В. Ломоносова, 21-22 сентября 2018);
2. Ломоносовские чтения – 2018. Цифровая экономика: человек, технологии, институты (МГУ имени М.В. Ломоносова, 16-23 апреля 2018);
3. XXV Международная научная конференция студентов, аспирантов и молодых ученых «Ломоносов – 2018» (МГУ имени М.В. Ломоносова, 9-13 апреля 2018);
4. VII Международная студенческая научно-практическая конференция Inclusive Growth: Essence and Implications (МГУ имени М.В. Ломоносова, 30 марта 2018);
5. XXIV Международная научная конференция студентов, аспирантов и молодых ученых «Ломоносов – 2017» (МГУ имени М.В. Ломоносова, 20 апреля 2017);
6. Ломоносовские чтения – 2017. Секция экономических наук – сессия «Теория менеджмента: потенциал и развитие» (МГУ имени М.В. Ломоносова, 17-26 апреля 2017);
7. Ломоносовские чтения – 2017 (Высшая школа бизнеса, МГУ имени М.В. Ломоносова, 17-26 апреля 2017);

8. VI Международная студенческая научно-практическая конференция Potent Policies for a Successful Normalization of Global Economic Environment (МГУ имени М.В. Ломоносова, 31 марта 2017);
9. X Всероссийский Фестиваль науки. Круглый стол «Digital Management 2.0» (МГУ имени М.В. Ломоносова, 9 октября 2016);
10. XVII международная конференция «История управленческой мысли и бизнеса: Сценарный менеджмент и лидерство» (ЭФ МГУ имени М.В. Ломоносова, 30 июня - 2 июля 2016);
11. Международная научная конференция студентов, аспирантов и молодых ученых «Ломоносов-2016» (МГУ имени М.В. Ломоносова , 11-15 апреля 2016);
12. V Международная студенческая научно-практическая конференция Vulnerabilities, legacies, risks and policy challenges in global context (МГУ, 4 апреля 2016);
13. Международная научная конференция студентов, аспирантов и молодых учёных «Ломоносов-2015». Секция "Менеджмент" (МГУ, 13-17 апреля 2015).

Результаты и материалы диссертации были апробированы в ходе учебного процесса на занятиях по дисциплинам «Введение в менеджмент», «Менеджмент», «Организационное поведение», «Управленческое консультирование», «Управление персоналом», «Управление человеческими ресурсами», проводимых для бакалавров Экономического факультета МГУ имени М.В. Ломоносова, по авторским дисциплинам «Основы построения бизнес-моделей», «Создание собственного бизнеса», «Современные аспекты управления предпринимательской деятельностью», проводимых для бакалавров в Высшей школе бизнеса МГУ имени М.В. Ломоносова, а также в процессе руководства практикой и курсовыми работами студентов бакалавриата и магистратуры Экономического факультета и Высшей школы бизнеса МГУ имени М.В. Ломоносова в 2016-2018 гг.

Публикации

Основные результаты данной диссертационной работы опубликованы в 11 научных работах общим объемом 8,3 п.л. (авт. – 5,5 п.л.), в том числе в 4 публикациях объемом 6,3 п.л. (авт. – 3,45 п.л.) в ведущих научных рецензируемых журналах, индексируемых в базах данных WoS, Scopus, RSCI, а также в изданиях, рекомендованных Минобрнауки РФ, на основании решения Ученого совета МГУ имени М.В. Ломоносова для защиты в диссертационном совете МГУ по специальности 08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством (менеджмент).

Структура работы

Настоящая диссертация состоит из введения, трех глав, заключения, списка используемой литературы и приложений. Список используемой литературы включает 581 наименование (в том числе 389 источников на иностранном языке). Диссертация содержит 11 приложений, 8 рисунков и 11 таблиц. Общий объем работы составляет 249 страниц.

Основные выводы исследования представлены по каждой главе и разделу; общие выводы по результатам проведенного исследования собраны в заключении настоящего диссертационного исследования.

Глава 1. Социальная ориентация бизнеса – изменение парадигмы менеджмента

В последнее время среди исследователей широко разделяется мнение о смене парадигмы менеджмента. Данный вопрос подробно рассматривается в исследованиях как российских [Виханский, 2009; Виханский, 2015; Клейнер, 2008; Клейнер, 2018а; Кузин, 2010; Кузин, Юнусов, 2016 и др.]., так и иностранных авторов [Чоудхари, 2009; Buble, 2015; Drucker, 2001; Hamel, Breen, 2007; Ghoshal, 2005; Pirson, Lawrence, 2010 и др.].

В своей книге «Задачи менеджмента в XXI веке» (“Management Challenges for the 21st Century”) великий классик менеджмента Питер Друкер (Drucker, P.F.) обратил внимание на то, что в конце XX - начале XXI веков произошло закономерное изменение системных представлений о реалиях менеджмента или, другими словами, произошла смена парадигмы менеджмента [Друкер, 2018; Drucker, 2001]. Сравнивая процессы трансформации парадигмы в естественных науках и в менеджменте как в общественной науке, Друкер заметил следующее принципиальное отличие. Реальность и представления о действительности в естественных науках остаются неизменными, так как их основу составляют общепринятые законы, в то время как парадигма менеджмента основывается на представлениях о реальности (действительности), которые непрерывно модифицируются. По этой причине происходит непрерывное изменение предмета изучения менеджмента, а представления, систематизируемые исследователями и практиками в конкретные концепции или «теории», быстро устаревают.

В XX веке Питер Друкер отметил ключевые изменения, коснувшиеся современной системы управления и возникшие в результате стремительного изменения окружающей реальности. Некоторые широко разделяемые долгое время представления об управлении со временем показали свою несостоятельность. К ним относятся такие положения, как «технологии, рынки и конечное использование постоянно заданы» (technologies, markets and end-uses are given), «менеджмент ограничен внутренней средой организации» (management is internally focused) и другие [Друкер, 2018; Drucker, 2001]. Так, например, сфера деятельности менеджмента действительно затрагивает не только внутреннюю среду организации – деятельность инициируется внешней средой и направлена вовне. Еще в 50-е и 60-е годы Друкер обратил внимание на то, что долгосрочный успех компании зависит от ее «интенсивности взаимодействия с внешней средой» [Катькало, Филонович, 2005, с. 5]. Также он один из первых поставил вопрос о социальной роли бизнеса.

В работах современных российских исследователей также активно обсуждается процесс смены парадигмы менеджмента. По мнению профессора О. Виханского, на рубеже веков

происходят «глубокие парадигмаидальные изменения»*, требующие пересмотр походов к управлению бизнесом [Виханский, 2009; Виханский, 2015]. При этом разворачивающаяся смена парадигмы менеджмента «отнюдь не связана с экономическим кризисом» [Виханский, 2009, с. 6]. Она скорее обусловлена изменениями, возникающими в общественных отношениях, развитием новых технологий, обеспечивающих новые технологические решения существующих проблем, а также глобализацией. Другими словами, появление новой парадигмы менеджмента происходит в результате изменений, продиктованных извне, из окружающей нас реальности.

Рождение новой парадигмы так или иначе приводит к модификации общей системы координат управления бизнесом. В первую очередь, происходит смещение старых и основополагающих догм, а также устоявшихся приоритетов, целей, схем и процедур.

В XXI веке вопросами поиска и описания новой парадигмы менеджмента задается профессор Д. Кузин. Он утверждает, что окружающий мир «стремительно изменяется…многие прежние теории, нормы и правила перестают быть актуальными, потому что мы ищем пути прорыва в будущее, потому что мы постоянно открываем новое и по-новому видим и идентифицируем себя как личность в окружающей нас многообразной реальности» [Кузин, 2014, с. 17]. Так, ключевыми отличительными особенностями современного мира, в частности мира бизнеса, являются [Кузин, 2014; Кузин, 2016b]:

1. многомерность современной реальности нового менеджмента;
2. высокий темп (скорость) и разнообразие перемен и их масштабный характер;
3. смещении доминанты в создании богатства (от финансового капитала к интеллектуальному и социальному);
4. этический контекст перемен в бизнесе и в менеджменте;
5. изменение в технологиях и способах коммуникации – смещение к «открытости» и возникновение «прозрачного мира»;
6. размывание существующих границ и барьеров и другие особенности.

По мнению Д. Кузина и Л. Юнусова, «современный менеджмент XXI века уже вошел в новую реальность и сильно изменился» [Кузин, Юнусов, 2016, с. 2]. Например, сегодня происходит переосмысление общей сущности современного бизнеса и менеджмента. Более того, в новых условиях наблюдается так называемая «идеологическая перезагрузка» общей системы ценностей организации, а также ее предназначения.

---

* Ранее профессор О.С. Виханский высказал тезис, что «традиционный менеджмент умер на стыке 80-х-90-х годов». Среди основных причин он выделяет ужесточение конкуренции и распространение глобализации [Виханский, 2002].

В начале третьего тысячелетия в обществе в целом и в менеджменте в частности, происходят существенные трансформации. В настоящее время происходит формирование новой парадигмы менеджмента. Причем на начальной стадии этого процесса данный факт может приниматься только достаточно узкой прослойкой общества.

Новая парадигма зарождается в условиях глубоких и кардинальных изменений, протекающих в окружающей макро- и микросреде. Стоит отметить, что обстоятельства, оказывающие влияние на формирование новой парадигмы менеджмента, носят глобальный и комплексный характер. Происходит изменение позиционирования бизнеса в современном обществе, в частности можно наблюдать рост внимания к социальному аспекту ведения бизнеса, что в свою очередь приводит к повышению социальной ориентированности бизнеса, а также к появлению лидеров нового формата так называемых глобальных «созидателей» и «трансформаторов». С изменением социальной ориентации бизнеса происходит смена парадигмы лидерства, что в конечном счете приведет к существенной модификации парадигмы менеджмента.

1.1. Новые условия ведения бизнеса

В течение последних десятилетий в бизнесе развертываются новые управленческие процессы, требующие «идеологической перезагрузки» общей системы менеджмента. В первую очередь, данные процессы вызваны кардинальными изменениями, протекающими во внешней среде, а именно в процессе взаимодействия бизнеса (как социального института – обособленной сферы общества) и отдельных организаций с окружающей средой. Современный бизнес не может существовать в том виде, в котором он существовал ранее. Одним из заметных трендов XXI века является повышение запроса на социально-этичное поведение в бизнесе. Другими словами, происходит трансформация ориентации бизнеса в социальном направлении.

В данном разделе представлены ключевые обстоятельства, оказывающие существенное влияние на формирование новых условий ведения бизнеса. Выделены *две группы факторов*, а именно *макроокружения*, объясняющие изменения и ключевые тренды в общем внешнем окружении, а также *микроокружения*, описывающие изменения и общие закономерности в современном деловом окружении. Общий набор факторов представлен ниже (см. Рисунок 1).

Рисунок 1. Факторы, влияющие на изменения условий ведения бизнеса

Источник: разработано автором работы

Изменения в общем внешнем окружении – факторы макросреды

Рассмотрим существенные изменения, связанные с влиянием основных факторов макроокружения. В частности, речь идет *о глобальных изменениях*, обусловленных Четвертой промышленной революцией и процессом глобализации, *о социальных изменениях,* связанных с изменениями в структуре общества, а также со сменой поколений и общих покупательских предпочтений общества и др.), *об информационно-технологических изменениях*, связанных с новыми (сетевыми) формами распространения информации, *об экологических изменениях*, вызванных ростом обеспокоенности о состоянии окружающей среды и др. Данные факторы – это значимые драйверы изменений, оказывающие прямое влияние непосредственно на общее бизнес-окружение, независимо от отрасли деятельности конкретной компании.

Глобальные факторы

***Четвертая промышленная революция*[*].** Одним из ключевых обстоятельств, обуславливающих изменения во всех основных сферах жизни общества, является разворачивание Четвертой промышленной революции [Байнев, 2017a; Байнев, 2017b; Зайцев и

[*] В данном разделе использованы материалы, опубликованные в статье «Новое тысячелетие: управленческие аномалии и современные концепции лидерства» (Российский журнал менеджмента) [Виханский, Миракян, 2018b].

др., 2016; Шваб, 2016; Schwab, 2015; Xu et al., 2018 и др.], в результате которой современное общество входит в эру Цифровой экономики 4.0 или в Индустрию 4.0.

Четвертую промышленную революцию отличают, с одной стороны, слияние и симбиоз новых информационно-коммуникационных технологий, а также размывание граней между тремя основными сферами общества – физической, цифровой и биологической. В период становления Индустрии 4.0 машины и люди постепенно интегрируются между собой, причем как физически, так и интеллектуально [Шваб, 2016]. В отличие от прошлых промышленных революций, когда машины заменяли деятельность человека, в рамках последней, данный процесс носит двусторонний характер. Так, машины приобретают внутренние человеческие свойства, в то время как сам человек постепенно превращается в машину. Собственно поэтому одной из существенных отличительных характеристик Четвертой промышленной революции и становится цифровая трансформация всех областей жизни человека.

Стоит подчеркнуть, что в рамках последней промышленной революции прорыв новейших технологий и распространение инноваций происходит намного быстрее и более масштабно, по сравнению с предшествующими. Важнейшими отличительными параметрами Четвертой промышленной революции являются: скорость ее развития (экспоненциальные темпы), широта и глубина, а также системное воздействие (целостное преобразование всех систем) [Шваб, 2017, с. 11]. Как замечает В. Байнев, в настоящее время «мир входит в принципиально новую, поистине неоиндустриальную реальность, связанную с созданием и распространением гибких, взаимосвязанных и взаимообусловленных автоматизированных (интеллектуальных) производственных систем, рассредоточенных в пространстве в пределах региона, страны, континента и планеты в целом» [Байнев, 2017а, с. 4]. Он также указывает на то, что в данных системах интегрирующую роль играют именно телекоммуникационные сети. Они объединяют технологическое оборудование и глобальные производственные цепочки на уровне крупнейших общенациональных и транснациональных корпораций.

Концепция новой Индустрии 4.0 (Индустрии +) включает в себя большое число технологических элементов. К ним относятся: аддитивные технологии (3D-печать), большие данные (Big Data), беспилотные устройства, киберфизические системы (IoT – интернет вещей и IIoT – промышленный интернет вещей), робототехника (автономные роботы), наноматериалы и нанотехнологии, облачные технологии и вычисления, «умные» технологии и многие другие элементы [см., напр., Липкин, 2017; Шваб, 2016]. Следует отметить, что концепция Индустрии 4.0 постоянно расширяется, в нее добавляются новые высокотехнологические элементы – глубинные драйверы Четвертой промышленной революции.

Тем не менее, влияние промышленной революции (любой предыдущей или нынешней) ошибочно рассматривать только с ее «технологической» позиции [напр., Байнев, 2017а; Байнев,

2017b и др.]. Каждая промышленная революция – это прежде всего революция в отношениях, которая возникает при изменении производственного процесса.

«Во время Всемирного международного экономического форума в Давосе в 2016 году Клаус Шваб (Schwab, K.) представил доклад об основных вызовах Четвертой промышленной революции. Он объяснил, что «охват развивающейся революции способствует экономическим, социальным и культурным изменениям феноменальных масштабов» [Шваб, 2016, с. 42]. Вхождение в информационную экономику *в корне переворачивает систему отношений внутри бизнеса и требует совершенно другого подхода к менеджменту*. Наряду с изменением сути экономической системы происходит принципиальнейшее изменение в общественных отношениях. В частности все более востребованным становится следование морально-этическим нормам во всех проявлениях бизнеса, а именно как внутри деловой организации, так и при взаимоотношении с внешним миром – с клиентами, деловыми партнерами и обществом» [Виханский, Миракян, 2018b, с.132]. Предполагается, что вопросы морали и этики выйдут на передний план [см., напр., Зайцев и др., 2016; Шваб, 2016 и др.]. Но только от человечества зависит то, к чему приведет развертывание промышленной революции – «движению вверх к новому коллективному и моральному сознанию», коллективной и индивидуальной ответственности и поведению, основанному на ценностях и этических принципах или же к полному игнорированию духовной составляющей, которое поставит под угрозу все человечество [Шваб, 2016, с. 121-129].

«По мнению Шваба, одним из важнейших последствий Четвертой промышленной революции применительно к бизнесу и управлению является изменение ожиданий потребителей, а именно их активная вовлеченность и растущая прозрачность» [Шваб, цит. по Виханский, Миракян, 2018b, с.132]. В настоящее время происходит модификация моделей потребительского поведения. Это связано с тем, что возникают совершенно новые способы удовлетворения потребностей индивидов, трансформируется понятие ценности продукта и услуги, возрастает клиентоориентированность, а также уровень обслуживания клиентов.

В целом Четвертая промышленная революция оказывает воздействие на общую конъюнктуру рынка. Совершенно очевидно, что качественные преобразования, затрагивающие изменения в спросе, так или иначе, оказывают серьезное влияние на способы ведения бизнеса. Таким образом, современный бизнес должен принять во внимание изменения, продиктованные со стороны спроса, чтобы скорректировать свое предложение [Виханский, Миракян, 2018b]. Как отмечает профессор О.С. Виханский, «четвертая промышленная революция идет полным ходом, и те бизнесы, управление которыми осталось в парадигме третьей, а то и второй промышленный революции, находятся на пороге крушения» [Виханский, 2017, с. 170].

В книге «Четвертая промышленная революция» К. Шваб высказывает личную позицию в отношении происходящих трансформаций. Рассуждая о будущем бизнеса, он пишет:

> «Мне представляется, что успешные организации будут все более *уходить от иерархической структуры* к моделям, в большей степени определяемым сетевым взаимодействием и сотрудничеством. Мотивация все более будет носить внутренний характер, движущей силой станет *стремление сотрудников к совместной деятельности*, а также *управление, направленное на достижение мастерства и обретения смысла*… Многие компании будут концентрировать свои усилия на процессах, непосредственно связанных с *обслуживанием клиентов, расширять права и полномочия сотрудников*, которые сделают клиента приоритетом» [Шваб, 2016, с. 72-73].

Таким образом, Четвертая промышленная революция приводит к глобальным экономическим, технологическим, социальным, этическим и другим изменениям и оказывает существенное влияние на разные сферы общества, в частности на экономику и бизнес. Как справедливо заметил К. Шваб, данная революция по своей сложности и масштабам не имеет аналогов, она привнесет новый опыт для всего человечества. На основе вышесказанного можно сделать вывод, что данное глобальное явление существенно модифицирует систему менеджмента и управление организациями, а также отношения, сложившиеся в бизнес-среде.

***Глобализация*[*].** Еще один не менее значимый фактор, интерес к которому достаточно активно растет в последние десятилетия, – это процесс глобализации. Трактовать понятие глобализации можно по-разному. С одной стороны, это процесс, превращающий мир в так называемую «глобальную деревню…в которой расстояния и разобщение [людей] были сокращены благодаря электронным средствам» [Merriam Webster’s Collegiate Dictionary, цит. по Танци, 2018, с. 235]. С другой стороны, согласно Т. Фридману (Friedman, T.L.), глобализация сделала мир «плоским» – упростила контакты, а также сократила стоимость взаимодействия между людьми и странами [Friedman, цит. по Танци, 2018, с. 236]. Так, Томас Фридман является сторонником процесса глобализации и выделяет три эпохи глобализации [Фридман, 2014]:

- Стадия 1.0 приводит к конкуренции на уровне стран (большой мир постепенно превращается в средний);
- Стадия 2.0 приводит к конкуренции на уровне компаний (средний мир постепенно превращается в малый);

---

[*] В данном разделе использованы материалы, опубликованные в статье «Новое тысячелетие: управленческие аномалии и современные концепции лидерства» (Российский журнал менеджмента) [Виханский, Миракян, 2018b].

— Стадия 3.0 приводит к конкуренции на индивидуальном уровне (малый мир постепенно превращается в крошечный и становится «плоским»).

Уже сегодня благодаря развитию новых технологий происходит процесс еще более интенсивной глобализации, между собой одновременно могут конкурировать государства, ведущие транснациональные компании и группы индивидов.

Глобализация – это процесс всемирной интеграции всех сфер жизни общества [Мнацаканян, 2004]. Мир становится сверхсвязанным экономически, технологически и культурно. Например, происходит рост открытости экономики (перемещение капитала, усиление процессов миграции и др.), происходит интернационализация и размытие культурных границ, посредством телекоммуникационных технологий поддерживается постоянное взаимодействие и коммуникация индивидов в разных точках мира. Как было отмечено выше, глобализация приводит к усилению международной конкуренции. Безусловно, рост конкуренции – это положительный фактор, стимулирующий развитие экономики за счет мобилизации больших финансовых и человеческих ресурсов.

Однако помимо возможностей, рост конкуренции в рамках процесса глобализации, можно связать и с большим количеством угроз. К ним относятся: потеря суверенитета [Бауман, 2004; Бондарева, 2016 и др.] и снижение экономической защищенности [см., напр., Бауман, 2004; Климонова, Юрина, 2014; Фирсов, 2009 и др.], высокая дифференциация условий существования разных стран и неравенство [Бауман, 2004; Горбунова, 2003; Ченсел, 2018; Losonc, 2016 и др.] унификация культуры [Вигель, 2016; Миронов, 2012 и др.], появление глобальных социальных, экономических, экологических и этических проблем [Горбунова, 2003; Добрынина, 2011; Figge et al., 2017; Jorgenson, Givens, 2014; и др.].

В рамках глобализации усиливается роль транснационального сотрудничества, но одновременно происходит обострение конкурентной борьбы основных игроков. Так, корпорации и ее лидеры ведут активную борьбу за место «под солнцем». Зачастую транснациональные корпорации настолько сильно обеспокоены получением материальных выгод, что забывают о своих обязанностях перед обществом. Например, происходит нарушение трудового законодательства, требований по охране и защите окружающей среды и другие серьезные проблемы. Наиболее часто в данных нарушениях были задействованы именно транснациональные корпорации. Подтверждением являются крупные корпоративные скандалы в таких компаниях, как BP [Lawrence et al., 2011], Nestle [Landau, 2001], «Роснефть» и других.

В начале нового тысячелетия последовала череда громких корпоративных скандалов, связанная с неэтичной практикой ведущих иностранных и российских компаний. Данные скандалы существенно подорвали доверие общества к бизнесу [Виханский, Миракян, 2018b; Миракян, 2016b; Миракян, 2017b и др.].

Среди первых громких дел в истории XXI века стало финансовое крушение энергетического гиганта Enron, развалившегося из-за схемы подделки бухгалтерской отчетности, разработанной его же топ-менеджерами [Бухвалов, 2006; Conroy, Emerson, 2006; Leblanc, Gillies, 2005; Li, 2010; Sims, Brinkmann, 2003 и др.]. Другой наглядный пример – компания Xerox, в которой на протяжении нескольких лет происходило завышение объемов прибыли [Джиллис и др., 2006, Cohen et al., 2012 и др.]. В центре так называемого «дизельного скандала» оказался автогигант Volkswagen, который внедрил в свои автомобили специальные «обманные устройства, занижающие показания выброса вредных веществ в окружающую среду в ходе экологических тестов [Goel, 2015; Siano et al., 2017 и др.]. Еще один яркий пример – корпорация Samsung, которая стала участником как коррупционного скандала, закончившегося арестом одного из руководителей компании [Jung et al., 2011; You, 2015 и др.], так и «шпионского» скандала [Harris, 2015], связанного с продажей телевизоров, прослушивающих и передающих разговоры своих владельцев. Широко известными являются случаи неэтичных действий иностранных компаний на территории России, среди которых можно выделить корпорации IKEA (Бельских, 2013; Müller, 2016 и др.], HP [Dervan, 2016; Sikka, Lehman, 2015 и др.], Siemens [Клейнер, 2014; Verschoor, 2007; Wrage et al., 2009 и др.], Cisco [Дорохов, 2011; Легезо, 2010; Johnson, 2014 и др.].

Дела Enron, IKEA, Volkswagen, Xerox в определенном смысле открыли эру публичного осуждения безнравственной практики ведения бизнеса. Enron прекратила свое существование еще в начале третьего тысячелетия. Другие компании кардинально пересмотрели свое отношение к бизнесу и поменяли свое поведение. В настоящее время некоторые из них занимают высокие позиции в соответствующих рейтингах*[Виханский, Миракян, 2018b, с.134].

Согласно результатам The 2017 Global CSR RepTrak 100 report – Глобального рейтинга социально-ответственных компаний, Cisco занимает 8 место среди 100 лучших международных компаний [2017 Global CSR RepTrak®]. По результатам еще одного исследования, связанного с корпоративной ответственностью (CR's 100 Best Corporate Citizens 2017), данная компания также получила высокие оценки. В данном рейтинге Cisco также вошла в ТОП-10, заняв 6-ю позицию [CR's Magazine, 2017]. В ТОП-35 этого рейтинга попали HP и Xerox. Ежегодно свой рейтинг самых этичных компаний по всему миру публикует американский институт этики – Ethisphere Institute [Ethisphere, 2017]. В 2017 году в список попали только 124 компании из 19 стран [Forbes, 2017]. Приходится констатировать с сожалением то, что за все время существования всех представленных рейтингов, ни одна российская организация не была

* Ниже использованы материалы, опубликованные в статье «Новое тысячелетие: управленческие аномалии и современные концепции лидерства» (Российский журнал менеджмента) [Виханский, Миракян, 2018b, с. 134-135].

включена в их списки. Это является наглядной фиксацией факта того, что наши компании достаточно часто нарушают этические нормы и стандарты [Виханский, Миракян, 2018b, с.134].

Один из самых известных кейсов XXI века в нашей бизнес-практике – пример нефтяной компании «ЮКОС», которую обвинили в серьезных финансовых и налоговых преступлениях [Радыгин, 2004; Яковлев, Данилов, 2007; Dixon, Day, 2010; Fombrun, Foss, 2004, Volkov, 2008]. Другим примером является крах крупнейшей российской частной парфюмерно-косметической компании «Арбат Престиж». Организацию, являющуюся прямым конкурентом для известных на сегодняшний день сетей, а именно «Л'Этуаль» и «Иль Де Ботэ», обвинили в сокрытии и неуплате налогов [Шаман, Щербакова, 2007]. «Байкальский ЦБК» («Байкальский целлюлозно-бумажный комбинат») прекратил свою деятельность в 2013 году, спустя 50 лет после своего основания. Комбинат являлся градообразующим для своего региона, но общественность постоянно обращала внимание на его негативное воздействие на экологию озера [Виханский, Заверский, Чуркина, 2010]. Затраты, связанные с повышением экологической ответственности комбината, оказались колоссальными, что и явилось определяющим фактором принятия решения о его закрытии [Журнал РБК, 2013].

Современное общество демонстрирует приверженность философии «глобального гражданства» (global citizenship). Например, во многих странах потребители, относящие себя к группе ответственных граждан мира, отдают предпочтения товарам и услугам, при производстве которых компанией были использованы, например, «зеленые» технологии или экологически чистые компоненты и др. Кроме того, общество более лояльно относится к компаниям, проявляющим активную социальную позицию. К числу таких компаний сегодня можно отнести следующие: IBM, IKEA, General Electric, Google, Microsoft, Toyota.

Итак, глобализация выступает в качестве важнейшего фактора развития современной экономики и бизнеса, она открывает дополнительные возможности. Тем не менее, необходимо также выделить и отрицательные последствия глобализации. В начале XXI многие ученые и эксперты достаточно часто подчеркивают негативное воздействие процесса глобализации, которое, в первую очередь, связано с ростом глобальных социальных, экологических и этических проблем. Большое число корпоративных скандалов и этических нарушений как на международной, так и на российской арене подорвали доверие общества. Негативная практика послужила толчком для развития новых трендов, таких как «глобальное гражданство» (или «ответственный гражданин мира»), ответственное потребление, устойчивое развитие и др. Некоторые из них будут рассмотрены более подробно в рамках данного раздела далее.

Социальные факторы

Общий обзор демографических изменений. Согласно официальным данным ООН, продолжается увеличение урбанизации населения, в частности к 2040 году доля городских жителей в России составит около 80% процентов [United Nations, 2014]. Более того, в экономике будет наблюдаться растущая роль женщин. К 2020-2025 гг. женская половина населения будет составлять более 50% от общего населения России [United Nations, 2017]. Также стоит отметить то, что прогнозируется рост продолжительности жизни населения (life expectancy). Например, ожидаемая продолжительность жизни населения, рожденного в 2014-2015 гг., по всему миру составляет приблизительно 68,35 лет, в России – 71, 5 лет [Росстат, 2018]. Далее данный показатель будет существенно увеличиваться – ожидаемый рост продолжительности жизни до 2050 г. составит до 77 лет [Соболевская, 2013].

Рассмотренные экономические показатели приводят к изменениям в структуре общества, а также существенно влияют на формирование новой структуры рабочей силы. В целом, данные изменения модифицируют социальный ландшафт и меняют сущность общества.

***Дифференциация поколений: особенности и ценности*[*].** Согласно теории поколений, разработанной Н. Хоувом (Howe, N.) и У. Штраусом (Strauss, W.), общество постоянно проживает так называемую смену циклических поколений [Howe, Strauss, 2007; Howe, Strauss, 2009 и др.]. Исследователи выделяют шесть групп поколений, различных по демографическим и ценностно-поведенческим параметрам. Наиболее обсуждаемыми в современной практике являются особенности следующих трех поколений [Зайцева, 2015; Ожиганова, 2015; Шамис, Никонов, 2016a; Шамис, Никонов, 2016b; Howe, Strauss, 2009 и др.]:

- Поколение X («Икс») – рожденные с 1963 по 1983 гг.
- Поколение Y («Игрек» или «Миллениалы») – рожденные с 1983 по 2003 гг.
- Поколение Z: («Зед») – рожденные после 2003 г.

Так, каждое конкретное поколение в целом разделяет единые ценности, имеет единую природу мотивации, в том числе общие установки, связанные с карьерными предпочтениями. Например, для представителей поколения X характерны гибкость и готовность к изменениям, прагматизм, надежда на себя и собственные силы [Зайцева, 2015; Ожиганова, 2015].

Для поколения Y характерны такие ценности, как гуманизм, бережное отношение к природе, социальная активность, гармония между карьерой и личной жизнью, ответственность и открытость [Волкова, Чикер, 2016, с. 86-87; Романова, 2016-2017, с. 31; Ng et al., 2010 и др.].

---

[*] В данном разделе частично использованы материалы, опубликованные в статье «Новое тысячелетие: управленческие аномалии и современные концепции лидерства» (Российский журнал менеджмента) [Виханский, Миракян, 2018b, с.140].

Более того, у «миллениалов» существует естественная потребность самовыражения. Они хотят найти свой жизненный путь и призвание, часто интегрируя свои личные и профессиональные цели. Поколенческие особенности также влияют на отношение «игреков» к рабочим вопросам [Петровская, Каширина, 2018; Lub et al., 2012; Lyons et al., 2015; Myers, Sadaghiani, 2010; Schullery, 2013; Twenge et al., 2010, Wilson et al., 2008 и др.]. Например, они участвуют в проектах с социально значимой деятельностью [Gibson et al., 2009] и не привязаны к материальным ценностям [Зайцева, 2015]. «Миллениалы» хотят, чтобы их работа приносила пользу, они готовы служить во благо общества [Martin, 2005]. Они обладают повышенным чувством гражданской ответственности – им важно быть частью организации, нацеленной на улучшение мира и преследующей высокие цели [Виханский, Миракян, 2018b].

Поколение Z – это полностью цифровое общество, которое в состоянии обрабатывать и усваивать огромное количество информации из внешней среды. Предполагается, что данное поколение будет похоже на «молчаливое поколение» (1923-1943 гг.), и скорее всего будет разделять такие ценности, как «преданность, соблюдение правил, законов, уважение к должности и статусу, честь и терпение» [Зайцева, 2015, с. 4-5].

Стоит подчеркнуть, что неизбежный процесс смены поколений приводит к изменению характера и особенностей новой рабочей силы. В частности, представители молодого поколения (при выборе работодателя) оценивают, как компания реализует свое высшее социальное предназначение. При выборе компании они отдают предпочтение организации, в которой можно реализовать свое собственное предназначение, почувствовать себя на своем месте. Они хотят, чтобы их работа имела высокий смысл и была связана с достижением высокой цели. Все это обусловлено общими особенностями, характерными для представителей поколения Y [Виханский, Миракян, 2018b].

Субкультуры и социальные движения. Одной из первых субкультур являются «хиппи» – социальное движение среди американской молодежи, которое активно распространялось в мире в 1960-70-х гг [Levin, Spates, 1970]. Данное движение – это протест против ценностей «постиндустриального» потребительского общества, а также отношения к трудовой этике [Чибисова, 2010]. «Хиппи» выступали за свободу, солидарность и единство, их основная ценность – это любовь ко всему человечеству. Они демонстрировали сильную связь с природой, выступали против материальных ценностей, против национальных и расовых предубеждений, - все в совокупности привело к общей «феминизации» культуры общества. Можно говорить о том, что развитие данного социального движения оставило значимый след, а именно привело к гуманизации и демократизации общества.

Так, распространение социальных движений, так или иначе, приводит к изменениям сущности общества. Например, можно предположить, что развитие движения «хиппи» повлияло на становление нового тренда социально-ответственного потребления. Предполагается, что в современном цифровом мире зарождается новая социальная группа – «цифровые хиппи» [Немировская, 2017]. Их влияние на общество можно будет проследить уже в ближайшие десятилетия.

Развитие ответственного потребления. В последнее время высокую популярность набирает феномен социально-ответственного потребления (socially responsible consumption), связанный с новым потребительским образом мышления общества. Ответственный потребитель – индивид, принимающий решение о покупке товаров и услуг, учитывая последствия своего потребления [Шабанова, 2015; Webster, 1975; Ulusoy, 2016 и др.]. Как правило, такое поведение обусловлено заботой о себе и своем здоровье, а также заботой об обществе и окружающей среде. Такие потребители осведомлены о существовании социальных, экологических и этических проблем, поэтому проявляя активную жизненную позицию, стараются изменить мир к лучшему.

Явление социально-ответственного потребления (также используются понятия «этичное», «зеленое», «осознанное» и др.) пока только получает свое развитие в отечественной практике. Его распространение порождает новую общественную идеологию потребления, а также ведет к «морализации» предпринимательской среды (market moralization). В результате возрастает роль ответственности бизнеса, а также возникают высокие требования и ожидания со стороны общества по отношению к деятельности организаций.

Следует отметить, что автор попытался оценить роль ответственного потребления среди молодого поколения в России, в частности было проведено количественное исследование (анкетирование), направленное на определение информированности аудитории о социально-ответственном потреблении, а также на выявление отношения к данному феномену. Молодая аудитория была выбрана не случайно. Во-первых, это будущие лидеры и руководители. Во-вторых, это представители поколения Y, обладающие «гуманистическими» ценностями, а также поколение, рожденное после социального движения «хиппи». Обобщенные результаты исследования будут представлены в части про изменения в непосредственном бизнес-окружении. С инструментом и вопросами исследования можно ознакомиться *в Приложении 1*.

Новая модель общества. В процессе развития человечества, так или иначе, происходит изменение сущности общества, что носит достаточно закономерный характер. Это связано с протекающими глобальными трансформациями (например, глобализацией и развертыванием

Четвертой промышленной революции), демографическими и поколенческими изменениями и многими другими факторами, обозначенными в работе.

Рассмотрим процесс эволюции сущности общества в наиболее обобщенном виде. Так, долгое время в мире господствовало индустриальное (информационное) общество, яркими проявлениями которого стали следующие характеристики: экономия на масштабе, массовое производство и стандартизированная продукция [Виханский, 2009]. Информационное общество сменилось научающимся обществом – произошел рост глобальных взаимодействий, возросла открытость и доступность информации (экономия от масштаба производства сменилась на экономию от устойчивых деловых связей) [Виханский, 2009, с. 13].

Какие трансформации происходят в настоящее время? От научающегося общества происходит постепенный переход к цифровому (сетевому обществу). Становление сетевого общества превращает мир в глобальную виртуальную цепочку связей и сообществ. Современный мир наполнен большим количеством онлайн-продуктов, ценность которых измеряется цифровой виртуальной валютой. С развитием сетевых технологий информация становится более открытой и доступной для общества, что существенно сокращает издержки на поиск, приобретение, доставку товаров и услуг. При этом любая информация быстро просачивается через цифровые медиа, легко разделяется между членами сообщества. Общая трансформация сущности общества от индустриального к цифровому показана на Рисунке 2.

Рисунок 2. Трансформация сущности общества

Источник: составлено автором на основе [Виханский, 2009]

Помимо этого, сегодня возникает новая ступень развития общества, оно переходит от материального к постматериальному. Эксперт в области социологии и политологии Рональд Инглхарт указывает «на движение пока еще преобладающей материалистической системы

ценностей в сторону постматериалистической» [Виханский, Миракян, 2018а, с.106]. Для постматериального общества характерны возрождение моральной ответственности, стремление к самовыражению, усиление духовных потребностей и значимость благополучия людей [Инглхарт, Вельцель, 2009].

Таким образом, в современном мире происходит множество преобразований, затрагивающих социальную компоненту. Изменения, затрагивающие социальную сферу, так или иначе, связаны с выше обозначенными факторами. Некоторые факторы уже оказали воздействие, а некоторые еще повлияют на становление новой модели общества. Можно говорить о том, что в настоящий момент общество находится в процессе очередной эволюции или на переходном этапе своего развития – от научающегося к цифровому обществу и от материалистической к постматериалистической ступени развития. Большинство традиционных характеристик общества искореняются или трансформируются в более совершенные. Совершенно очевидно то, что «социальные» изменения затронут все сферы жизни общества, и прежде всего – экономику, в том числе бизнес и управление.

Экологические факторы

Устойчивое развитие. Становление данной концепции происходило в 2000-е годы, инициатором выступила Ассамблея ООН. В целом, концепция включает в себя три составляющие, а именно экономическую, социальную и экологическую [Бобылев, 2017; Бобылев, Соловьева, 2016; Бобылев, Соловьева, 2017 и др.]. В 2015 году было утверждено 17 приоритетных направлений – новых целей устойчивого развития до 2030 года (или ЦУР ООН) (Sustainable development goals, SDGs) [Доклад о человеческом развитии в РФ.., 2016]. Например, к основным ЦУР относятся следующие: ликвидация проблем бедности, голода и неравенства, рациональное использование водных и морских ресурсов, развитие и доступ к устойчивым источникам энергии, развитие устойчивых городов, борьба с изменением климата, защита морских экосистем и экосистем суши, также их биоразнообразия [ООН, 2018]. Стоит отметить, что одна из Целей устойчивого развития направлена на обеспечение устойчивых и ответственных моделей производства и потребления (№12 – Responsible consumption and production), что более подробно было рассмотрено в работе при описание социальных изменений, происходящих в окружающей среде.

К ЦУР в области экологии относятся такие, как №6 (защита водных ресурсов), №14 (морских ресурсов), №15 (восстановление экосистем суши). Так, например, в России актуальными проблемами являются: повышение качества воды, очищение загрязнений водных ресурсов, сохранение ценных акваторий и создание заповедных зон и прочее [Доклад о человеческом развитии РФ, 2016; Устойчивое развитие в России, 2013 и др.]. На данный

момент Россия выступает в роли глобального экологического донора, однако огромные природные богатства нашей страны нуждаются в охране и рациональном использовании. Соблюдение экологических требований – это неотъемлемая задача, которая должна выполняться отечественным бизнесом, чтобы будущие поколения не столкнулись с экологическими рисками и проблемами.

Россия негативно воздействует на изменение климата, а именно на природные и социальные и экономические процессы [Кирюшин, Кокорин, 2016]. Так, наша страна признана одним из главных эмитентов парниковых газов, другими словами, она оказывает отрицательное влияние на изменения климата на планете в целом. Это говорит о необходимости внедрения новых технологий, а также о развитии новой «зеленой» экономики.

Экологизация. Данная тема достаточно давно занимает центральное место в зарубежной практике, а в течение последних лет она становится все более обсуждаемой и в отечественном контексте. Сейчас происходят существенные реформы в экологическом законодательстве в РФ (см., напр., ФЗ №7 «Об охране окружающей среды», последние правки от 2016 года). Данный закон включает положения об охране окружающей среды, об оценке воздействия на экологию, о формировании экологической культуры и другие.

По данным Росстат, в России наблюдается постоянный рост затрат на охрану окружающей среды. Например, общий объем затрат в 2003 году составлял около 174 млрд. рублей, в 2016 году – более 591 млрд. рублей [Росстат, 2017]. Данные затраты были направлены на следующие виды природоохранной деятельности: охрана атмосферного воздуха, сохранение биоразнообразия, предотвращение изменений климата, охрана и очистка сточных вод.

Необходимо отметить, что вопросы бережного и рационального отношения к окружающей среде и ее природным ресурсам все больше занимают не только исследователей, но и активное гражданское общество. Существует большое число проблем (например, дефицит ресурсов – воды и энергии), которые со временем только усугубляются. Это связано и с ростом мирового населения, и с процессом урбанизации, и с многими другими факторами. Чтобы перейти к устойчивому развитию, бизнесу следует принять во внимание вызовы из внешней среды и скорректировать свою бизнес-практику.

Изменения в непосредственном бизнес-окружении – факторы микросреды

Ниже представлены фундаментальные трансформации, затронувшие бизнес-среду в целом (независимо от отрасли деятельности компаний). К ним относятся: общие изменения сущности и структуры рынка, рост корпоративной социальной ответственности бизнеса, а также перепозиционирование роли основных стейкхолдеров.

Общие изменения в структуре рынка

Новые потребители. В целом современное общество выходит из классического «потребительского» состояния, когда процесс потребления – это прежде всего физиологический процесс. Традиционная модель потребления* постепенно замещается новой «ответственной» моделью. Потребление становится процессом социальной ответственности, когда потребитель – социальное лицо, выражающее позицию ответственного гражданина.

При анализе факторов макроокружения было упомянуто, что в настоящее время происходит развитие модели социально-ответственного потребления. Если ранее, покупатели в большей степени реагировали на сам продукт (его характеристики и качество), сегодня для них не менее важно и то, «кем» и «как» конкретный продукт был произведен. Современные потребители достаточно часто задаются вопросом – «что я представляю из себя как потребитель, как социальное лицо».

Чтобы изучить развитие тренда социально-ответственного потребления в России, автором было проведено количественное исследование с использованием метода-онлайн анкетирования среди молодого образованного поколения – наиболее социально активной части аудитории и кадрового потенциала страны. Для исследования была разработана анкета (*см. Приложение 1*). Общий объем выборки исследования составил 528 человек, около 87% – это респонденты в возрасте от 18 до 25 лет. Большинство респондентов оказались представителями женского пола (72%), с первой ступенью бакалавриата (82%). Основная часть анкетируемых отнесла себя к группе, у которых в целом отсутствуют материальные проблемы (55%).

Поскольку данное исследование выходит за рамки основной научной цели диссертационной работы, результаты представлены в наиболее обобщенном виде.

Во-первых, что касается общей информированности молодого поколения о существовании явления социально-ответственного потребления, то было выявлено, что более 50% респондентов знакомы с данным термином, около 35% – не знакомы, у остальных респондентов данный вопрос вызвал затруднение. При этом около 45% относятся к нему положительно, из них более 17% практикуют принципы ответственного потребления в своей жизни в настоящее время. Приблизительно 19% выразили нейтральное отношение к данному феномену и менее 1% – негативное. Под социально-ответственным потреблением молодые респонденты, как правило, понимают:

— Заботу об экологии и окружающей среде (79%);

---

* В материалах «Институциональная экономика для чайников» профессор А.А. Аузан отмечает существенное достижение России в течение прошедших 20 лет – «невиданный в истории скачок от экономики дефицита к обществу потребления». Там же он отмечает, что «Россия имеет полный набор институтов: от гламура до законов о защите прав потребителей (возможно, лучших в Европе)» [Аузан, 2010].

— Защиту прав сотрудников и поддержание безопасных условий труда (38%);

— Безопасное тестирование продукции на животных (30%);

— Отсутствие эксплуатации детского труда (31%).

При принятии решения о покупке продуктов питания молодое поколение придает значение, в первую очередь, таким классическим параметрам, как «качество товара», «соотношении цены и качества» (см. Рисунок 3). Это говорит о том, что пока доминирующей остается традиционная модель потребления. Тем не менее, достаточно важное значение сегодня также имеют и такие факторы, как «польза для здоровья», «органический состав продукта», «положительная репутация организации и главы, лидера организации» и другие.

Рисунок 3. Важность факторов при принятии решения о приобретении продуктов питания (частота упоминания параметра респондентами)

Источник: разработано автором работы

Особый интерес представляют результаты, связанные с декларируемым отношением молодых респондентов относительно конкретной положительной или отрицательной бизнес-практики. Была выявлена высокая готовность отказаться от покупки продуктов компании (варианты «да» и «скорее да, чем нет»), которая ведет себя безответственно, а именно, когда:

— Компания производит вредные для здоровья товары и услуги (84%)

— Компания использует детский труд (66%);

— Компания нарушает права сотрудников и условия их работы (46%).

Положительная бизнес-практика, наоборот, вызывает у молодежи высокую готовность приобрести продукты, особенно если:

— Компания производит продукты из экологически чистых компонент (79%);

— Компания внедряет технологии, сокращающие негативное воздействие на окружающую среду (61%);

— Компания внедряет программы защиты прав животных (55%);

— Копания внедряет программы защиты прав сотрудников и детей (50%).

Обобщая вышесказанное, можно сделать вывод, что в настоящий момент новая потребительская модель поведения, основанная на принципах социально-ответственного потребления, пока только зарождается в России. В более долгосрочной перспективе можно ожидать полную трансформацию общественного потребительского поведения, то есть наблюдать переход от «традиционной» (классической) к «ответственной» модели потребления. Уже сегодня со стороны общества, а именно со стороны молодого поколения, возникает запрос на социальное, экологичное и этичное поведение бизнеса. Уже сегодня отечественный бизнес должен принять во внимание происходящие изменения, чтобы в будущем соответствовать ожиданиям со стороны гражданского общества. Результаты опроса показали, что у большинства опрошенных (более 52%) вызвал затруднение ответ на вопрос, знают ли они компании, которые придерживаются ответственного потребления и разделяют его принципы. При этом более 22% участников опроса дали отрицательный ответ на данный вопрос. Поскольку современное общество все сильнее проявляет заботу об окружающей среде, то со временем еще более актуальными станут следующие вопросы – какое воздействие на окружающую среду оказывает продукт компании, как компания-производитель ведет себя по отношению к своим сотрудникам, к местному сообществу и экологии. Также не стоит забывать, что в XXI веке «резко возросла конкурентная сила покупателя» [Виханский, 2017, с. 169].

Новая модель конкурентных преимуществ продукта. В связи с существенным усилением конкурентной силы потребителей, а также значительным перенасыщением рынка, преобразилась и сущность продуктов.

Во-первых, возрастает скорость модификации продукции. Быстрая модификация товаров и услуг сокращает общую продолжительность жизни продуктов. Рынок заполняется новыми продуктами, также быстро происходит их замена. Чтобы сохранить свои конкурентные позиции, некоторые бизнесы стараются регулярно выводить на рынок обновленные модели.

Во-вторых, произошла дифференциация продукции [Виханский, 2009; Виханский, 2017; Восколович, 2016 и др.]. Одна из причин – развитие технологий. Это привело и к сокращению издержек, и к одновременному повышению производительности и качества, и главное – к возможности создания новой потребительской ценности. Формирование Индустрии 4.0 особенно отразилось на развитии информационных коммуникационных технологий и привело к процветанию интернет-торговли (e-commerce). Это существенно сократило расходы на хранение, продажу, продвижение продукции и на ее поиск и приобретение [Восколович, 2016].

В свою очередь, развитие технологий обеспечивает постоянный контакт между покупателем и компанией. Возникает так называемый психологический и эмоциональный

контакт между сторонами спроса и предложения. Положительные проявления – это открытость и доступность информации для клиента и постоянная обратная связь от клиента. Используя отклики клиентов, компания может скорректировать сторону своего предложения, например, быстро модифицировать продукт (сделать его более функциональным и удобным). В настоящее время в бизнесе процветает клиенториентированный подход, опирающийся на методику Customer Development, который предполагает постоянное тестирование востребованности продукта/услуги потребителями [см., напр., книги Бланк, 2017; Купер, Власковиц, 2012; Рис, 2015; Фитцпатрик, 2017 и др.]. Термин “customer development” был введен еще в 1990-е годы американским серийным предпринимателем (serial entrepreneur) Стивом Бланком (Blank, S.). Кроме того, исследователи установили, что обратная связь от компании положительно сказывается на ее онлайн-рейтинге и онлайн-репутации [Прозерпио, Зервас, 2018]. Реакция на отрицательные и положительные отзывы клиентов улучшает уровень и качество обслуживания клиентов, а также создает ценность для бизнеса.

В то же время конкурентоспособность современного бизнеса напрямую зависит от того, отдается ли предпочтение компании и ее продуктам. С одной стороны, на современном рынке существует огромная дифференциация товаров и услуг. С другой стороны, он заполнен продуктами-аналогами. В этой связи на конечное решение о покупке продукта начинают влиять разные факторы. Нередко потребители готовы переплачивать за дополнительную ценность, которую предоставляет конкретная компания. Яркий пример – это рост популярности «эко-продуктов» («эко-одежда», «эко-мебель», «эко-автомобили» и др.) [Куц, 2017]. Современные потребители также готовы переплачивать за продукцию, произведенную этично. Другая иллюстрация – это приобретение товаров у компаний, разделяющих принципы справедливой торговли (fair trade). Получается, что конкурентное преимущество продукта зависит от уникального ценностного предложения, которое генерирует конкретная компания. Современные потребители все реже склонны переплачивать за дополнительный функционал продукта, но все чаще за причастность к «хорошей», «полезной» и «доброй» практике.

Корпоративная социальная ответственность бизнеса

Тема корпоративной социальной ответственности (КСО) стала одной из самых обсуждаемых в зарубежных научных исследованиях приблизительно с середины XX века, в отечественном контексте около 15 лет назад [Благов, 2004; Благов, 2017]. Среди первых работ, посвященных данной теме, можно выделить работы Х. Боуэна (Bowen, H.R.), определившего основные границы и направления развития КСО [Bowen, 1953], К. Дэвиса (Davis, K.), обосновавшего значимость КСО в управленческой области [Davis, 1960], А. Керолла (Caroll,A.B.), предложившего определение термина КСО («ядро») и подход «пирамиды»,

которые впоследствии стали основополагающими для большинства современных исследований [Caroll, 1979; Caroll, 1991] и другие работы. В частности, последний автор также описал терминологические изменения в трактовке концепции КСО с начала ее становления, выделив следующую временную цепочку [Caroll, цит. по Благов, 2006, с. 5]:

- 1950-е: начало «современной эры социальной ответственности»;
- 1960-е: «содержательное углубление дефиниций корпоративной социальной ответственности»;
- 1970-е: «усиление разнообразия дефиниций корпоративной социальной ответственности»;
- 1980-е: «уменьшение числа дефиниций, рост исследований, появление альтернативных тем»;
- 1990-е: «сохранение концепции корпоративной социальной ответственности как «ядра» при его постепенной трансформации в альтернативные тематические рамки либо при его замещении последними».

Примерами альтернативных тематических рамок являются такие, как «корпоративная социальная деятельность», «концепция заинтересованных сторон», «этика бизнеса». Позже также были добавлены термины «корпоративная социальная добросовестность», «глобальное корпоративное гражданство», «корпоративная устойчивость», «корпоративная филантропия», «устойчивое развитие» [см., напр., Благов, 2004; Благов, 2011; Благов, Гладких, 2012; Благов и др., 2015, Благов, 2017].

До настоящего времени как в теории, так и на практике отсутствует единый устоявшийся подход к определению сущности КСО. Так, согласно определению А. Керолла, корпоративная социальная ответственность – это «соответствие бизнеса экономическим, правовым, этическим и дискреционным (филантропическим) ожиданиям общества в текущий период времени» [Caroll, 1979, p. 500]. Первоначально исследователь представил модель КСО в виде пирамиды, которая состоит из четырех уровней ответственности организации [Благов, 2004; Caroll, 1991]:

- экономическая ответственность (economic responsibilities) – основание пирамиды (создание продуктов, решающих проблемы клиента с извлечением максимальной прибыли);
- правовая ответственность (legal responsibilities) – соблюдение правовых норм и законодательства;
- этическая ответственность (ethical responsibilities) – соблюдение моральных неправовых норм (требования и интересы акционеров, клиентов, сотрудников, местных сообществ и других стейкхолдеров) – нормы морали, нравственные ценности;

— дискреционная ответственность (philanthropic responsibilities) – верхний (желательный) уровень пирамиды (организация как ответственный гражданин общества) – поддержание и развитие благосостояния общества через участие в разных программах (благотворительность, спонсорство и др.).

Стоит отметить, что верхний уровень пирамиды вызвал наибольшее количество вопросов. Данный уровень был обозначен А. Кероллом в качестве дополнительного и добровольного. Реализуя только первые три уровня ответственности, организация фактически уже осуществляет корпоративную социальную деятельность. Спустя время первоначальная модель КСО была преобразована – вместо четырех уровней было принято решение оставить три (см. Рисунок 4). Стоит заметить, что филантропическая компонента не утратила своей роли, в новой модели она стала частью верхнего и нижнего уровней.

Рисунок 4. Модификация модели КСО по А. Кероллу

Источник: составлено автором работы на основе [Caroll, 1991, Schwartz, Caroll, 2003]

В современных условиях корпоративная социальная активность компаний реализуется через следующие основные виды деятельности [Peloza, Shang, 2011]:

— филантропия (philanthropy) – благотворительность, денежные пожертвования, меценатство, волонтерство сотрудников;

— особые бизнес-практики (business practices) – программы и технологии защиты окружающей среды, прав животных (напр., тестирование на животных) и человека (напр., эксплуатация труда);

— продуктовые практики (product-related practices) – производство органических продуктов и/или упаковки; переработка материалов, социально-ответственная реклама и др.

Внимание к корпоративной социальной ответственности в России появилось позже. По мнению И. Молчанова и К. Холдеева, развитие концепции в нашей стране происходило неравномерно по трем основным этапам [Молчанов, Холдеев, 2014; с. 343-344]:

— I этап (1990-е–2000-е): слабая динамика развития КСО из-за нестабильной и неблагоприятной макроэкономической ситуации в стране, основные инициативы проявляются компаниями, которые выходят на зарубежный рынок (соответствие требованиям партнеров);
— II этап (2000–2007 гг.): начало систематической и целенаправленной поддержки общества, появление общего понимания сути КСО, проведение оценки социальной деятельности компаний (деловая общественная организация «Ассоциация менеджеров»);
— III этап (2007–наст. вр.): общее повышение требований и ожиданий со стороны общества по отношению к бизнесу, стандартизация и публикация социальных отчетностей компаниями, появление институтов содействия в области КСО (например, комитет по КСО по инициативе РСПП); прохождение компаниями сертификаций по соответствию международным стандартам и др.

По результатам анализа корпоративной социальной деятельности шестидесяти российских компаний эксперты в области КСО пришли к выводу, что в настоящее время развитие КСО в отечественной бизнес-практике «в целом соответствует глобальной тенденции усиления стратегического характера корпоративной социальной деятельности, ориентированной на создание ценности для бизнеса и общества, но эта тенденция проявляется неравномерно и противоречиво» [Благов и др., 2015, с. 67]. Большинство компаний опираются на собственные (оригинальные) подходы к КСО, в том числе используют разные определения, по-разному понимают значение термина «социальные инвестиции», по-разному выделяют и расставляют приоритетность стейкхолдеров.

Современный бизнес реализует крупные корпоративные программы, направленные на экономическую, социальную и экологические сферы. Таким образом, бизнес стремится удовлетворять ожидания как внешних, так и внутренних стейкхолдеров. На основе последних данных Ассоциации Менеджеров были выявлены «первичные» заинтересованные стороны (стейкхолдеры), оказывающие наибольшее влияние на отечественный бизнес. Последовательность и приоритетность стейкхолдеров для выборки из шестидесяти известных российских компаний оказалась следующей: сотрудники, местное сообщество, потребители, поставщики и партнеры, собственники и инвесторы [Благов и др., 2015, с. 91]. В частности, организации взаимодействуют со стейкхолдерами по ряду обстоятельств, а именно для поддержания репутации (57 из 60 компаний), укрепления корпоративной культуры и

лояльности сотрудников (52 из 60 компаний), повышения конкурентоспособности компании и снижения рисков (36 из 60 компаний) [Благов и др., 2015, с. 92-93].

Почему такое большое внимание к вопросу социальной ответственности появилось именно в начале XXI века? Именно в этот период современное мировое и российское общество наиболее остро столкнулось с глобальными проблемами и вызовами, к которым относятся: экономическая нестабильность, коррупция, ограниченность природных ресурсов, изменение климата и загрязнение окружающей среды, бедность и неравенство, этические проблемы. Данные проблемы возникли в связи с «низким уровнем социальной ответственности всех участников хозяйственной деятельности…и низким уровнем корпоративной социальной ответственности» [Канаева, 2010, с. 27]. Если около 20-30 лет назад корпорации не задумывались о негативных последствиях собственной (безответственной) деятельности, то в начале третьего тысячелетия бизнес сместил свои акценты. Доминирующая долгое время капиталистическая модель поведения начала давать сбои и показала свою несостоятельность. Как показала практика, ориентация бизнеса исключительно на краткосрочную экономическую выгоду и исключительно на интересы собственников ведет к разрушению почти всех сфер жизни общества. Только социально ответственный подход к ведению бизнеса способствует устойчивому и стабильному развитию.

Сегодня в организациях активно распространяются программы корпоративной социальной ответственности (КСО), в частности экологическая ответственность и благотворительность, программы устойчивого развития [Виханский, Миракян, 2018b; Благов, Гладких, 2012; Благов и др., 2015, Миракян, 2018a]. Еще недавно КСО представляло из себя относительно молодое и зарождающееся явление [Благов, 2004; Благов, 2011; Благов, 2017]. Однако в процессе становления новых условий ведения бизнеса и формирования новой парадигмы менеджмента, КСО фактически обособилось в отдельную функцию управления. Сегодня социально ориентированная деятельность реализуется специализированными департаментами или подразделениями [Виханский, Миракян, 2018b, с. 139; Миракян, 2018a].

Перепозиционирование роли стейкхолдеров

Концепция заинтересованных сторон (стейкхолдеров) является одним из определяющих направлений в развитии и становлении корпоративной социальной ответственности бизнеса. От классической американской модели стейкхолдеров, приверженцем которой можно, например, считать М. Фридмена (Friedman, M.), произошел постепенный переход к более широкой социально-демократической европейской модели, описанной впервые в работе Р. Фримена (Freeman, R.).

Согласно первой модели, доминирующая роль отводится акционерам [см., напр., Friedman, 1970; Благов, 2004; Катькало, 2002; Катькало, 2008; Петрунин, Пурлик, 2012 и др.]. И именно максимизация акционерного капитала есть конечная цель организации. Наиболее ярко особенность «классического» подхода можно охарактеризовать таким выражением, как социальная ответственность бизнеса заключается в увеличении прибыли и повышении ценности компании для акционеров (“the social responsibility of business is to increase its profits”) [Friedman, цит. по Chadwick, Schroeder, 2002, p. 57]. Что же касается вопросов благосостояния общества, то ими должно заниматься прежде всего государство и иные институты.

В XXI веке характерно другое отношение к рассматриваемому вопросу. Задача бизнеса заключается не только в удовлетворении потребностей собственников, также – это решение проблем потребителей, сотрудников, партнеров и других стейкхолдеров. Прибыль – никак не основная цель бизнеса. Прежде всего, прибыль – это базовое условие для существования бизнеса, это показатель, с помощью которого измеряют результаты деятельности организации [Виханский, 2010; Друкер, 2018; Drucker, 2001]. В частности, П. Друкер считал, что бизнес – неотъемлемая часть общества, а основная задача компании заключается в служении интересам клиентов. Данную позицию он выразил еще в 1950-х – 1960-х годах.

В наиболее общем виде, можно говорить о том, что эволюция концепции стейкхолдеров происходила в процессе развития капитализма – от «финансового» к «сознательному». Некоторые исследователи [см., напр., Clarkson, M.B.E.; Jones, T.M.] разделяют позицию, связанную с равнозначной ролью всех стейкхолдеров [Петрунин, Пурлик, 2012; Петрунин, Пурлик, 2016]. Одним из ведущих современных подходов к теории стейкхолдеров является модель «создания общей ценности», предложенная М. Портером (Porter, M.E.) и М. Крамером (Kramer, M.R.) [Porter, Kramer, 2011]. Согласно данной модели, корпоративная социальная ответственность (КСО) должна быть максимально интегрирована в процесс создания ценности бизнеса, а также должна стать неотъемлемой частью культуры организации.

Концепция сознательного капитализма опирается на идею, согласно которой бизнес должен стремиться к созданию ценности для всех стейкхолдеров [Макки, Сисодиа, 2016]. Другими словами, бизнес должен вести себя сознательно – иметь социально-ответственное «ядро» и сознательно соблюдать интересы заинтересованных лиц, среди которых важнейшими являются окружающая среда и общество в целом [Петрунин, Пурлик, 2016, с. 20-21].

Итак, представления о группе заинтересованных сторон бизнеса претерпели существенную трансформацию. Традиционная модель, в которой доминирует только один стейкхолдер – собственник, имеет серьезные ограничения. Как показала практика, она ведете не к росту благосостояния, а к разрушению целостности. Будучи частью общества бизнес функционирует, с одной стороны, «ради», а с другой, – «благодаря» интересам и потребностям

стейкхолдеров. Современный бизнес – это сгусток интересов целого списка заинтересованных сторон: акционеров, государства, инвесторов, конкурентов, менеджеров, местных сообществ, некоммерческих организаций (НКО), партнеров, покупателей, поставщиков, средств массовой информации (СМИ), сотрудников компании и др. Любой бизнес существует только потому, что вокруг него образуются группы интересов, оказывающие конкретное влияние.

В целом в современных условиях произошло перепозиционирование роли и влияния стейкхолдеров. В XXI веке существенно возросла значимость таких стейкхолдеров, как сотрудник, покупатель, местное сообщество [Макки, Сисодиа, 2015; Kuznetsov, Kuznetsova, 2010; Perrini, 2005 и др.]. В принципе сами «стейкхолдеры становятся все более требовательными…покупатели ожидают прозрачности от бизнеса, и им не безразлично, где и как производится приобретаемый ими товар, что представляет собой организация его выпускающая» [Виханский, Миракян, 2018b, с. 138]. Так, общество стало активнее проявлять заботу об окружающей среде. В третьем тысячелетии одним из ключевых стейкхолдеров становится именно общество. В одной из последних статей профессор О. Виханский делится определением, которое использует на занятиях по дисциплине «Управление бизнесом»:

> «Бизнес – это творчество, разрушение старого и созидание нового, делающего мир людей лучше, благоприятней, комфортней и безопасней. Бизнес – это ведущая созидательная сила общества» [Виханский, 2017, с. 164].

Получается, что современные организации должны служить не столько собственным, сколько общественным интересам. Компании должны создавать ценность и для потребителей, и для сотрудников, и для общества, и для всей окружающей среды в целом. В книге, посвященной сознательному капитализму, Дж. Макки и С. Сисодия раскрывают секрет построения сильного бизнеса в XXI веке, утверждая, что сознательный бизнес строится на четырех фундаментальных принципах – на высших целях, на интеграции заинтересованных лиц, на сознательном лидерстве и на сознательном менеджменте [Макки, Сисодия, 2015]. Только бизнес, основанный на сознательном и этичном подходе, способен привести всех к лучшему будущему.

С развитием корпоративной социальной ответственности произошло перепозиционирование роли стейкхолдеров. В результате сами акционеры (сознательно и/или бессознательно) стали менять направленность своей деятельности. Сегодня появляются новые сознательные лидеры и бизнесмены, а также возникают и процветают новые типы бизнеса.

Таким образом, в данном разделе были выделены основные обстоятельства, обуславливающие изменения бизнес-реальности в XXI веке. Выше были рассмотрены такие основные факторы *макросреды*, как Четвертая промышленная революция, глобализация, особенности поколений Y и Z, экологизация, а также общие факторы *микросреды*, связанные с

изменением позиции покупателей, с развитием корпоративной социальной ответственности и с перепозиционированием заинтересованных сторон бизнеса. В совокупности данные факторы сформировали новые условия ведения бизнеса. Фактически произошла трансформация сущности бизнеса. Современный бизнес стремится создавать ценность для общества, поэтому его можно определить как благо. Делается вывод, что именно бизнес, ориентированный на общество, становится все более доминирующим в современной деловой среде.

1.2. Развитие организаций социального типа и лидеров нового формата

Изменение направленности бизнеса, а именно повышение его социальной ориентированности, приводит к процветанию новых типов организаций и распространению новых сознательных лидеров. Иными словами, в бизнес-действительности происходят закономерные изменения, затрагивающие индивидуальный и организационный уровни. Далее рассмотрим основные закономерности.

Индивидуальный уровень – новые бизнес-лидеры

Значимым обстоятельством изменения окружающей бизнес-реальности и одновременно вытекающим из этого следствием является и то, что в конце XX и в начале XXI века в деловую среду стали входить индивиды с другим пониманием бизнеса. Они смогли сломить устоявшиеся нормы, добиться всемирного успеха, завоевать высокое уважение и признание.

Рассмотрим рейтинг самых состоятельных людей мира по версии журнала Forbes (см. Таблица 1). В таблице ниже представлен список, описывающий ТОП-5 богатых бизнесменов за три отчетных периода – 1999, 2009 и 2018 года. Можно заметить, что бессменно в пятерку лучших входят два выдающихся человека – Б. Гейтс и У. Баффет. Для обоих характерным является высокая социальная ориентированность. Например, в книге «Великие по собственному выбору», раскрывающей принципы создания великого бизнеса, авторы обращаются к опыту компании Microsoft, в частности к фигуре Б. Гейтса. Они относят его к группе лидеров пятого уровня, одновременно сочетающего в себе скромность и профессиональную волю [Коллинз, Хансен, 2013]. Как правило, такие лидеры сосредоточены не на себе, а на своем деле на компании и своих сотрудниках. Они измеряют свой успех не славой и не деньгами, а «вкладом в общее дело» и «своим влиянием».

Таблица 1. ТОП-5 бизнесменов мира по версии Forbes (1999, 2009 и 2018 гг.)

Год	Место	Бизнесмен	Состояние, млрд. долл.	Источник состояния
2018	1	Джефф Безос	112	Amazon
	2	Билл Гейтс	90	Microsoft
	3	Уоррен Баффет	84	Berkshire
	4	Берар Арно	72	LVMH
	5	Марк Цукерберг	71	Facebook
2009	1	Билл Гейтс	40	Microsoft
	2	Уоррен Баффет	37	Berkshire
	3	Карлос Слим Элу	35	Grupo Carso
	4	Лоуренс Эллисон	22,5	Oracle
	5	Ингвар Кампрад	22	IKEA
1999	1	Билл Гейтс	90	Microsoft
	2	Масаёси Сон	78	SoftBank
	3	Лоуренс Элисон	48	Oracle
	4	Уоррен Баффет	36	Berkshire
	5	Пол Аллен	30	Microsoft

Источник: составлено автором на основе [Forbes, 1999; Forbes, 2009; Forbes, 2018]

Бизнес-консультанты и исследовали Дж. Коллинз (Collins, J.) и М. Хансен (Hansen, M.) обращают внимание на то, что являясь самым богатым человеком в мире, Б. Гейтс «начал свой поход не во имя удовлетворения собственного «я»…проработав без устали четверть века, он построил величайшую компанию…после этого Билл вместе с женой Мелиндой занялся еще более глобальным вопросом: «Как распорядиться нашими деньгами во имя блага наибольшего числа людей?»…они ставили перед собой честолюбивую цель: избавить Землю от малярии» [Коллинз, Хансен, 2013, с. 41]. Стоит отметить, что еще в 1995-е годы они организовали крупнейший в мире благотворительный Фонд, одним из членов правления которого впоследствии стал и крупнейший инвестор У. Баффет. Вот одна из самых популярных цитат Б.Гейтса: «Огромное богатство идет рука об руку с большой ответственностью, обязательствами поделиться с обществом и обеспечить наилучшее распределение этих средств тем, кто в них нуждается» [КП, 2012].

Одним из крупнейших американских благотворителей всего человечества является У.Баффет. Другой мексиканский миллиардер К. Слим – филантроп, учредивший фонд, финансирующий медицинские, образовательные и культурные проекты. Свой собственный благотворительный фонд был у шведского предпринимателя – И. Кампрада. Он создал бизнес, основанный на принципах экономии и бережливости, которых и сам придерживался при жизни [Кампрад, Торекуль, 2013].

Все вышеперечисленные успешные предприниматели стараются внести вклад в развитие современного общества. И этот список не ограничивается только данными лидерами. Его

можно продолжить, упомянув Р. Бренсона, С. Джобса, К. Гона, Г. Келлехера, Дж. Ма, А.Роддик, Дж. Сороса, Т. Шейя, Г. Шульца, П. Дурова, Д. Яна и других не менее известных предпринимателей современности. Все они – лидеры-миссионеры, лидеры-созидатели, лидеры-трансформаторы. Своими начинаниями они обогащают мир, повышают его благосостояние, изменяют его к лучшему. Они создают интеллектуальную, материальную, общественную, экологическую и эмоциональную ценность. Подобными лидерами движет высшая цель, они строят долгосрочные компании, которые создают будущее.

Нельзя не отметить, что даже великие и несокрушимые корпорации, просуществовавшие не одно десятилетие, на рубеже нового тысячелетия сдали свои позиции и потерпели полное фиаско. Например, обанкротился инвестиционный банк Lehman Brothers, просуществовавший около 160 лет. Другие яркие примеры – падение многообещающих финансовых компаний Bear Stearns, Fannie Mae, Freddie Mac, Merrill Lynch. Именно в начале XXI века распались и обанкротились и другие крупнейшие корпорации (напр., Ames, Enron, Kodak, Pacific Southwest Airline (PSA), Polaroid, Texaco, WorldCom и др.). Причина крушения перечисленных организаций была связана с ориентацией на краткосрочные выгоды, с корпоративным мошенничеством, с «высокомерием» и с невозможностью справиться с мощнейшими вызовами внешней среды. В книге «Как гибнут великие…» Дж. Коллинз отмечает, что только «руководители компаний могут значительно снизить риск их крушения и превращения из идолов в изгоев» [Коллинз, 2013, с. 10].

Современные бизнес-лидеры, ориентирующиеся на интересы общества, создают новую модель лидерства и управления. Они же являются реципиентами данной модели – новой парадигмы социального и этичного подхода к ведению бизнеса. Такие лидеры строят гармоничные и ответственные организации.

Организационный уровень – новые типы бизнеса

В предыдущем пункте упоминались примеры навсегда исчезнувших крупномасштабных корпораций, потерявших репутацию, а также доверие и уважение окружения. Падение «великих» организаций послужило уроком и заставило руководителей и лидеров задуматься о предназначении своей деятельности, о миссии и целях бизнеса. В новой, все более транспанентной и экспоненциально изменяющейся бизнес-среде все меньше шанса на долгосрочный успех у компаний, нарушающих общие этические нормы и стандарты. Сегодня деловая среда все больше наполняется организациями, которые готовы нести ответственность перед обществом, решать глобальные проблемы и создавать общую ценность.

Вследствие повышения социальной ориентированности бизнеса в значительной мере стали распространяться новые социальные типы бизнеса. В данной работе выделены три типа:

социально-ответственные (или этичные) компании (СОК), социальный (или сознательный) бизнес (СБ), а также социальное предпринимательство (СП). Ниже представлены ключевые особенности и характеристики каждого типа.

СОК – социально-ответственные (этичные) компании

Первая и наиболее распространенная в настоящее время группа – это компании, уделяющие высокое внимание вопросам социальной ответственности, корпоративного гражданства и устойчивого развития. При осуществлении своей деятельности данные компании руководствуются целым рядом принципов и обязательств. Как правило, социально-ответственные компании устанавливают взаимодействие с основными группами стейкхолдеров, осуществляют оценку своего воздействия на разные сферы жизни общества – экономическую, культурную, социальную, экологическую и др.

Каждая высокоответственная компания исправно соблюдает международные законы (например, о правах человека). Также компании стараются следовать принципам, прописанным в международных стандартах по социальной ответственности (например, ИСО 26000: 2012). Достаточно часто организации вырабатывают собственный свод правил и принципов, закрепляя их в отдельных формализованных документах (напр., Политика КСО и Кодекс деловой этики).

Социально-ответственный подход реализуется через следование высоким стандартам в текущей бизнес-практике. Так, ответственные и этичные организации запускают специализированные проекты и программы с целью улучшения жизни общества. Например, участвуют в благотворительных мероприятиях, спонсорстве, внедряют «зеленые» технологии и т.д. Основные сферы корпоративной социальной деятельности бизнеса напрямую переплетаются с корпоративной этикой, политикой управления человеческими ресурсами (УЧР), вопросами соблюдения прав человека, политикой взаимодействия со стейкхолдерами (поставщиками, потребителями и др.), политикой в сфере охраны окружающей среды [Куринько, 2014; Устойчивый бизнес, 2018]. Чтобы оценить качество и масштабы своего воздействия, социально-ответственные компании публикуют отчеты о своей деятельности, часто данные результаты подвергаются верификации со стороны экспертов или консультантов.

Ежегодно международные исследовательские институты проводят оценку корпоративной социальной ответственности бизнеса и на основе результатов составляют интегральные рейтинги. В таблице ниже представлен перечень наиболее ответственных и этичных компаний за 2017 год по результатам двух глобальных рейтингов, составленных международной консалтинговой организацией Reputation Institute и некоммерческой организацией Consumer Union (см. Таблица 2).

Таблица 2. ТОП-10 Социально-ответственных и этичных компаний мира (по результатам двух рейтингов)

	Global CSR RepTrak®	CR's 100 Best Corporate Citizens
1	Lego Group	Hasbro
2	Microsoft	Intel
3	Google	Microsoft
4	The Walt Disney	Altria Group
5	BMW Group	Campbell Soup
6	Intel	Cisco Systems
7	Bosch	Accenture
8	Cisco Systems	Hormel Foods
9	Rolls-Royce	Lockheed Martin
10	Colgate-Palmolive	Ecolab

Источник: составлено автором на основе [2017 Global CSR RepTrak®; CR's Magazine, 2017]

Ежегодно список самых этичных организаций также составляет авторитетная исследовательская организация Ethisphere Institute. В 2018 году в список были включены 135 компаний из 57 отраслей. В него попали большинство вышеперечисленных организаций (напр., Accenture, Cisco Systems, Ecolab, Hasbro, Misrosoft и др.), а также компании 3M, John Deere, JLL и другие [Ethisphere Institute, 2018]. Уровень корпоративной социальной ответственности компании напрямую влияет на ее репутацию, что в свою очередь говорит о ее положительном восприятии и о поддержке потребителей [Гош, 2017]. Так, например, согласно последним результатам The 2018 Global RepTrak 100, сравнивающего компании по уровню международной репутации, компания Lego занимает 2 место, Google – 3 место, Walt Disney – 5 место [Reputation Institute's 2018 RepTrak®]. Социальная ответственность, действительно, является одной из ключевых составляющих репутации бизнеса.

В основе выше рассмотренных рейтингов заложена разная методология исследования. Ключевыми индикаторами сравнения компаний выступают:

- уровень прозрачности бизнеса;
- забота о благосостоянии сотрудников (достойные условия труда, справедливое вознаграждение и др.);
- забота и ответственное отношение к окружающей среде;
- уровень положительного влияния на общество;
- уровень коммуникации с обществом (для информирования о результатах социальной деятельности).

Ранее в работе упоминалось, что ни одна отечественная организация не была включена в списки обозначенных международных рейтингов. Независимая оценка социально-ответственной деятельности отечественных компаний осуществляется в рамках проекта Российский союз промышленников и предпринимателей (РСПП). Организация публикует результаты по двум взаимосвязанным направлениям, а именно «Ответственность и открытость» (индекс корпоративной ответственности и открытости) и «Вектор устойчивого развития» (индекс корпоративной устойчивости) организаций [РСПП, 2017]. Список российских компаний-лидеров по двум направлениям в 2017 году представлен ниже (см. Рисунок 5).

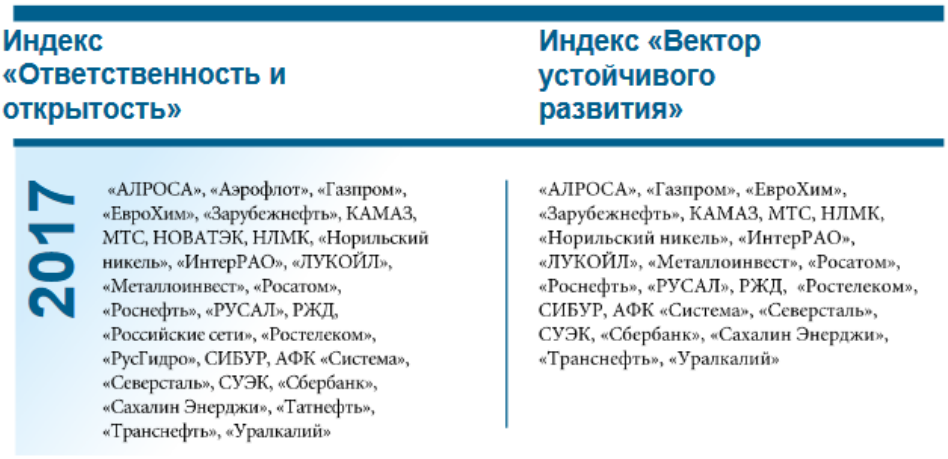

Рисунок 5. Компании-лидеры в области социально-ответственной деятельности (2017 г.)

Источник: официальный сайт проекта [РССП, 2018]

СБ – социальный (сознательный) бизнес

Вторым распространяющимся типом бизнеса является социальный или сознательный. Если к первому типу скорее относятся традиционные коммерческие компании без явно выраженной социальной цели, но активно реализующие социально-ответственные практики, то одной из ключевых отличительных особенностей социального бизнеса является наличие социальной миссии. Выполняя социальную миссию, социальный бизнес не отказывается от получения материальных выгод. Другими словами, высшая социальная цель бизнеса не противоречит его материальным (финансовым) основаниям – они сопровождают и дополняют друг друга [Yunus, 2008]. Причем получение прибыли является неотъемлемой задачей бизнеса – он не сможет жить и реализовать долгосрочные социальные цели без получения доходов.

Идеологию и практику социального бизнеса поддерживают большое число исследователей, экспертов и современных лидеров делового мира. Например, к ним относятся: Э. Баккен (Bakken, E.E.), Б. Джордж (George, B.), Дж. Макки (Mackey, J.), Р. Сисодия (Sisodia,R.), М. Юнус (Yunus, M.) и другие. Социальный (или осознанный) бизнес во многом

получил свое распространение после того, как все, наконец, увидели «теневые» стороны традиционного капитализма. Последний стал обречен, он был неполноценной одномерной системой [Yunus, 2008]. Окружающий мир – это многомерная система, а человек – это «многогранное» существо, у которого есть свои интересы, ценности, убеждения и приоритеты. Получение быстрой финансовой выгоды изначально не является приоритетом для каждого индивида. Основатель американской сети продуктовых супермаркетов Whole Foods Market, Дж.Макки, считает, что «мир крайне нуждается в более содержательной, целостной и гуманистической философии бизнеса» [Макки, Сисодия, 2015, с. 27]. Такой философией и одновременно практикой собственно и является социальный тип бизнеса.

Социальный бизнес преследует глобальные и глубокие социальные цели, он одновременно достигает высоких материальных и высоких моральных результатов [Макки, Сисодия, 2015]. По мнению авторов, именно высшая цель является «точкой отсчета сознательного бизнеса» [с. 62].

Высшая цель, или другими словами, миссия – это ничто иное, как отражение сознания лидеров компании. Как правило, социальным бизнесом занимаются индивиды, отличающийся осознанным отношением к бизнесу. Более того, миссия закрепляется в ценностях и принципах компании. Как правило, ценности сознательных лидеров транслируются членам организации и становятся фундаментом. Ценности социальных компаний также совпадают с ценностями сотрудников, покупателей, поставщиков и других заинтересованных лиц.

У каждой сознательной компании может быть своя собственная высшая цель. Однако Дж. Макки и Р. Сисодия верят, что их можно сгруппировать. Они выделили четыре ключевых категории великих целей, опираясь на учение Платона: добро, правда, красота и героизм. Первые три цели, к которым стремятся компании, – это примеры вечных трансцендентальных идеалов, которые были сформулированы Платоном, последняя цель – это дополнение авторов книги «Сознательного капитализма». Ниже представлено общее описание каждой цели, а также указаны примеры российских и иностранных компаний, которые реализуют высшее предназначение в указанных направлениях (см. Таблица 3).

Например, первая цель (добро) подразумевает служение остальным и основана на подлинном понимании потребностей и интересов других индивидов, групп, организаций. Данная цель скорее подходит для сферы обслуживания и розничной торговли. Великая цель правды характерна для креативных и динамичных компаний. Однако, необходимо отметить, что для некоторых компаний одновременно значимыми могут выступать сразу несколько выше обозначенных целей, то есть они не являются взаимоисключающими. Так, например, почти все сознательные компании заявляют о том, что хотят изменить мир к лучшему. Иными словами, большинство компаний реализуют миссию героизма.

Таблица 3. Четыре основных категории великих целей

Категории	Описание и примеры компаний
Добро	**Служение другим – улучшение здоровья, образования, общения и качества жизни** *Зарубежные примеры:* Amazon, Zappos, Starbucks и др. *Отечественные примеры:* «ВкусВилл», «ИНВИТРО», «Моторика»
Красота	**Совершенство и стремление к прекрасному, создание красоты** *Зарубежные примеры:* Apple, BMW, Four Seasons *Отечественные примеры:* BORK, Natura Siberica, Organic Shop
Правда	**Поиск истины и стремление к познанию, расширение общечеловеческого уровня знаний** *Зарубежные примеры:* Google, Intel, Medtronic, Wikipedia и др. *Отечественные примеры:* ABBYY, «Яндекс», Mail Group
Героизм	**Смелость делать то, что нужно для изменения и улучшения мира (желание изменить мир)** *Зарубежный пример:* Whole Foods Market *Отечественный пример:* EcoStandard Group, движение «Кибатлетика»

Источник: разработано автором на основе [Макки, Сисодиа, 2015]

Социальный бизнес – это пример высоко этичного бизнеса, который строится на добровольном взаимовыгодном обмене, где все стейкхолдеры сотрудничают друг с другом. Наличие разных групп стейкхолдеров есть причина существования любого бизнеса. Только удовлетворяя их интересы бизнес может существовать и достигать свои высшие цели. Принципиально важным является то, чтобы все заинтересованные лица чувствовали себя частью общего дела, чтобы осознавали цели организации, с которой имеют дело, и чтобы их цели имели область соприкосновения. Двумя наиболее важными стейкхолдерами в социальном бизнесе являются сотрудники и клиенты – они неотделимы друг от друга. Чтобы летать, птице нужны два крыла [Макки, Сисодиа, 2015, с. 92]. Однако это ни в коем случае не умаляет роль и других заинтересованных лиц (инвесторов, поставщиков, общества и окружающей среды). Все шесть перечисленных категорий можно обозначить в качестве главных заинтересованных лиц. Они попадают во внутренний круг стейкхолдеров организации. Внешний круг стейкхолдеров описывают следующие группы: государство, конкуренты, профсоюзы, СМИ и другие. Таким образом, в поле зрения социального бизнеса попадают почти все заинтересованные лица.

Если традиционный бизнес гарантирует результаты в краткосрочной перспективе, то социальный бизнес позволяет достичь более высоких результатов, но в долгосрочном горизонте. В качестве примера можно вспомнить две конкурировавшие друг с другом авиакомпании – Pacific Southwest Airlines (PSA) и Southwest Airlines (ранее Air Southwest). Первая прекратила свое существование, а вторая по-прежнему существует и процветает. Данный пример более подробно будет рассмотрен во второй главе.

СП – социальное предпринимательство

Широкое распространение в начале XXI века получила практика социального предпринимательства. Впервые теоретическое осмысление данного явления было предложено в конце 1990-х годов иностранным исследователем Г. Дизом (Dees, G.). В одной из своих первых статей он подчеркнул, что для современного общества термин «социальное предпринимательство» является новым, однако данная практика появилась далеко не вчера, и социальные предприниматели окружали нас уже задолго до того, как их стали называть «социальными» [Dees, 2001]. Поскольку данный феномен все еще является достаточно молодым [см., напр., Choi, Majumdar, 2014; Dacin et al., 2011; Ferreira et al., 2017; Hossain et al., 2017; Lumpkin et al., 2013; Short et al., 2009], в особенности для российского общества [Виханский, Миракян, 2018а; Sengupta et al., 2017], то ниже обобщены основные взгляды по определению предпринимательства в традиционном понимании, а также раскрыта сущность социального предпринимательства. Стоит подчеркнуть, что попытки выявить специфические особенности социального предпринимательства, как правило, на практике сводятся к сравнению двух форм предпринимательства – традиционного или классического (conventional, commercial, economic entrepreneurship) и социального (social, societal entrepreneurship).

Традиционные подходы к определению предпринимательства

Основоположником теории предпринимательства в современном понимании является Й.Шумпетер (Schumpeter, J.A.), который описывал этот феномен с точки зрения внедрения нововведений (новых товаров и услуг, новых методов производства, новых источников сырья, новых рынков сбыта и новых форм организаций), а также комбинации данных нововведений [Schumpeter, 1934]. Постепенно данное определение дополнялось и видоизменялось.

Характеризуя предпринимательство, исследователи продолжили подчеркивать его *связь с новаторством*. Например, П. Друкер (Drucker, P.F.) определяет инновации как определенный инструмент предпринимательства, который «наделяет ресурсы способностью создавать новую ценность» [Drucker, 2006, с. 30]. Важно, что такая новаторская деятельность осуществляется в условиях неопределенности [Schumpeter, 1934; Volkmann et al., 2010].

Кроме того, распространено мнение о том, что предпринимательство предполагает *поиск и использование возможностей* [см., напр., Busenitz et al., 2014; Gawell, 2013; Kirzner, 1978; Stevenson, 1983]. При этом наиболее часто возможности рассматриваются без строгой привязки к имеющимся ресурсам; предполагается, что при необходимости индивид сможет добыть и обеспечить требующее количество [Austin et al., 2006]. Так, описывая предпринимательство, Стивенсон (Stevenson, H.H.) пишет, что «индивиды реализуют возможности вне зависимости от ресурсов, имеющихся в настоящее время» [Stevenson, 1983, с. 3]. Позже совместно с Као (Kao, J.J.) они развивают термин предпринимательства, добавляя еще один важный элемент –

создание ценности [Kao, Stevenson, 1985]. Итак, предпринимательская деятельность связана с поиском и реализацией возможностей и нацелена на создание ценности.

Изучение предпринимательства происходило не только с точки зрения выделения отдельных определяющих элементов (инновации, возможности и создание ценности), но и *более комплексно*. Исследователи рассматривали его с точки зрения набора характеристик предпринимателя и процессов, лежащих в основе предпринимательской деятельности.

В первом подходе *фокус* делается *на предпринимателя*, а именно присущие ему *характеристики* как предпосылки к его поведению. Многие авторы делали акцент на описании конкретных черт индивида [напр., Hornaday, Aboud, 1971; Hornaday, Bunker, 1970; McClelland, 2010; Timmons, 1994 и др.]. Например, предпринимателя характеризует целостность способа мышления и действий, аналитический склад ума [Mohan et al., 2015; Timmons, Spinelli, 2008]; потребность в достижениях и готовность к принятию рисков [Baker, 2015; Crowdhury, 2017; Klandt, цит. по Volkmann et al., 2010; Kozubíkova et al., 2017; McClelland, 2010]; потребность в признании и лидерство [Hornaday, Aboud, 1971; Hornaday, Bunker, 1970]; инициативность и организаторские способности [Crowdhury, 2017; Shapero, 1975]; стремление к независимости и власти [Klandt, цит. по Volkmann et al., 2010, с. 9; Hornaday, Aboud, 1971]; гибкость, готовность к обучению и самосовершенствованию [Crowdhury, 2017; Kozubíkova et al., 2017; Smilor, 1997].

В дальнейшем предпринимательство стало рассматриваться как *процесс*. Несмотря на то, что в определениях предпринимательства и ранее присутствовало понимание этой деятельности как процесса, не было систематизированного подхода к пониманию данного феномена. Авторы стали смотреть на предпринимательство как на цепочку взаимосвязанных этапов. По А. Бруксу (Brooks, A.C.), оно состоит из пяти последовательных процессов: осознание возможности, развитие концепции, определение необходимых ресурсов и получения доступа к ним, создание организации и ее развитие, наконец, получение результата и прибыли [Brooks, 2008]. Причем акцент делается на результате предпринимательской деятельности – создании ценности благодаря определенным усилиям и пониманию рисков (например, финансовые и социальные) [Hisrich, Brush, 1985]. Таким образом, предпринимательская деятельность является сложной системой, состоящей из совокупности определенных процессов.

Стоит отметить, что феномен предпринимательства необходимо рассматривать шире, с помощью сочетания всех вышеизложенных элементов и подходов. Так, наиболее ярким определением можно считать приведенное С. Шейном (Shane, S.A.): «предприниматель – это индивид, который находит, оценивает и реализует возможности с целью получения прибыли; он принимает во внимание риски, возникающие возможности и осознает необходимость в инновациях» [Shane, цит. по Roberts, Woods, 2005, с. 46].

В настоящее время все больше исследований стало оценивать социальную роль предпринимательской деятельности [Porter, Kramer, 2011; Steyaert, Katz, 2004; Ribeiro-Soriano, 2017; Zahra, Wright, 2016]. Это связано с тем, что произошли глобальные изменения в подходе к ведению бизнеса: немаловажным фактором успеха организации и ее стабильного развития является социальный аспект и ответственность перед обществом. Данные тенденции привели к появлению новой формы предпринимательства – социального. Далее рассмотрены особенности социального вида предпринимательской деятельности.

Основы и сущность социального предпринимательства*

Появление феномена социального предпринимательства необходимо связывать с Б.Дрейтоном (Drayton, B.), который еще в 1980-х годах основал фонд Ashoka [Dees, 2007; Kickul, Lyons, 2012; Kickul, Lyons, 2016]. Данная организация объединяет сообщества социальных предпринимателей и занимается поддержкой инновационных социально ориентированных проектов за счет венчурного финансирования [Ashoka, 2018]. Если Дрейтон является основоположником данного вида предпринимательства с практической точки зрения, то теоретическое осмысление впервые было предложено Г. Дизом (Dees, G.) в конце 1990-х годов [Basq, Janssen, 2011; Kickul, Lyons, 2012].

В широком смысле социальное предпринимательство определяют как процесс предпринимательской деятельности, в основе которого лежит *социально значимая цель* [Austin et al., 2006; Carraher et al., 2016; Choi, Majumdar, 2014; Defourny, Nyssens, 2010; Parkinson, Howorth, 2008]. Необходимо отметить, что «появление данного направления предпринимательства обусловлено ростом и усложнением социальных проблем, с которыми сталкивается современное общество» [Виханский, Миракян, 2018а, с. 104]. Некоторые авторы выделяют основную причину возникновения социального предпринимательства – существование так называемых «провалов рынка» (market failure), когда государство не в состоянии справиться с проблемами, возникающими в обществе [Austin et al., 2006; Kickul, Lyons, 2016; Nicholls, 2008; Santos, 2012; Squazzoni, 2009; Zahra et al., 2009]. Неизбежно со стороны общества появился запрос на организации, способные создать большую социальную ценность в условиях ограниченности ресурсов.

Социальный предприниматель отличается от предпринимателя в «традиционном» понимании, в первую очередь, сосредоточением на решении *социальных проблем* [Bacq, Janssen, 2011; Chell et al., 2010; Chell et al., 2014; Corner, Ho, 2010; Dees, 2007; Martin, Osberg, 2015; Pless, 2012; Roberts, Woods, 2005; Zahra et al., 2014] и на создании *социальной ценности*

---

* В данном разделе частично использованы материалы, опубликованные в статье «Лидерство-служение как фактор социального предпринимательства» (Управленческие науки) [Виханский, Миракян, 2018а], а также материалы тезисов для конференций [напр., Миракян, 2015].

[Carraher et al., 2016; Choi, Majumdar, 2014; Lumpkin et al., 2013; McMullen, Bergman, 2017; Mort et al., 2002; Nicholls, 2008; Porter, Kramer, 2011; Zadek, Thake, 1997], в то время как «классический», или «традиционный», тип предпринимателя концентрируется на достижении финансовых результатов и на получении прибыли [Bañon, 2017; Basu, Sharma, 2014; Kirzner, 1978; Mort et al., 2002; Roberts, Woods, 2005; Santos, 2012; Sastre-Castillo et al., 2015; Shumpeter, 1934; Zadek, Thake, 1997]. Итак, основным *различием* данных типов предпринимателей являются *цели и мотивация*, лежащие в основе их деятельности. Социальный предприниматель «ставит социальную ценность выше экономической – для него получение богатства и достижение высоких финансовых результатов является далеко не первичной мотивацией к осуществлению предпринимательской деятельности» [Виханский, Миракян, 2018а, с. 102].

Общие особенности социального предпринимательства можно выразить в виде *формулы "3S"* – Социальная проблема (Social problem), Социальная миссия (Social mission) и Создание социальной ценности (Social value creation) [Виханский, Миракян, 2018а, с. 103]. В статье О.Виханского и А. Миракян «Лидерство-служение как фактор социального предпринимательства» это продемонстрировано на примере одной из самых ярких историй успеха в области социального предпринимательства – микрофинансовой организации Grameen Bank, основанной лауреуатом Нобелевской премии М. Юнусом. В отличие от «традиционных» компаний в сфере микрофинансирования, в Grameen Bank кредиты выдаются малоимущему населению страны под очень низкие проценты и без залога. По последним данным, опубликованным на сайте Grameen Bank, за все время своего существования банк предоставил кредиты (без обеспечения) на общую сумму 24 млрд. долларов приблизительно 9 млн. заемщикам [Grameen Bank, 2018]. Другой особенностью является то, что основными заемщиками являются представители женской половины населения, частности, число женщин составляет 97% от общего числа заемщиков [Grameen Bank, 2018]. Стоит также отметить, что банк имеет высокий процент возврата кредитов (около 97%). На сайте компании в открытом доступе публикуются детализированная финансовая отчетность за каждый месяц и другие отчетные документы.

Рассмотренный кейс – «иллюстративный пример социального предпринимательства, главным образом нацеленного на решение насущной социальной проблемы бедности и на реализацию социальной миссии. В своих книгах и выступлениях Юнус не раз подчеркивал, что осуждает современное устройство мира, превратившее многих людей в «машины по производству денег». Начиная свой социальный бизнес, он не ставил своей целью максимальное обогащение, он создавал Grameen Bank, чтобы помочь неимущим преодолеть бедность» [Виханский, Миракян, 2018а, с.103]. Юнус надеется, что «бедность останется только

в музеях, и на нее будут смотреть, как сейчас смотрят на динозавров» [Чибисова, Петрова, 2008].

В настоящее время во всем мире существует значительное количество успешных социальных предпринимателей. Наиболее яркими представителями можно считать М. Юнуса (Yunus, M.) – основателя Grameen Bank (микрокредитование частных лиц), Б. Дрейтона (Drayton, B.) – фонд Ashoka (спонсорство проектов, связанных с социальным предпринимательством), И. Абулейша (Abouleish, I.) – основателя организации SEKEM (сельское хозяйство, фармацевтика и др.), Дж. Сколла (Skoll, J.) – фонд Skoll Foundation (инвестиции в здравоохранение, образование и др.), Б. Майкоски (Mycoskie, B.) – основателя организации TOMS Shoes (обеспечение обувью и очками детей из бедных семей), С. Харрисона (Harrison, S.) – организация Charity:Water (обеспечение водными ресурсами необеспеченных слоев населения), Р. Они (Onie, R.) и Б. Закермана (Zuckerman, B.) – организация Health Leads (медицинская помощь малообеспченного населения), Х. Хельгесена и др. (Helgesen X.) – компания Better World Books (сокращение уровня неграмотности) и др.

Все перечисленные кейсы отражают зарубежный опыт. В России социальное предпринимательство – «далеко не массовый феномен, оно находится фактически на стадии становления» [Виханский, Миракян, 2018а, с. 103]. В статье «Лидерство-служение как фактор социального предпринимательства» уточняется, что в последнее время при поддержке государства и крупного бизнеса возникают различные проекты по развитию социального предпринимательства. Например, в 2015 году был успешно запущен онлайн-проект «Социальное предпринимательство в России» (при поддержке фонда региональных социальных программ «Наше Будущее»), позволяющий социальным предпринимателям регистрировать информацию о своей организации и деятельности [Социальное предпринимательство России, 2018]. В первое время в системе были отражены всего несколько позиций, однако на сегодняшний момент о себе захотели открыто заявить приблизительно 325 социальных предпринимателей. На сайте содержится информация о существовании около 400 социальных предприятий (информация обобщена по состоянию на середину мая 2018 года).

Анализ информации на сайте данного проекта, позволяет сделать вывод о том, что в России существует проблема *смешения «понятий социального предпринимательства и других форм социальной активности*, в частности *филантропии* или *социального активизма»* [Santos, цит. по Виханский, Миракян, 2018а, с.103]. В статье «Лидерство-служение как фактор социального предпринимательства» авторы упоминают, что «о существовании данной проблемы в своих работах писали такие исследователи, как Дж. Мейр (Mair, J.), И. Марти (Martí, I.), Ф. Сантос (Santos, F.), Ф. Фан (Phan, P.), С. Баск (Bacq, S.), М. Юнус (Yunus, M.) и др.

Филантропия связана с благотворительностью. В отличие от социального предпринимательства, которое ищет устойчивые и долгосрочные пути улучшения жизни общества, филантропия не столько решает существующую социальную проблему, сколько временно «облегчает» ее симптомы» [Виханский, Миракян, 2018а, с. 103-104]. Нередко благотворительность используется с целью ухода от существующей проблемы и ее разрешения [Yunus, Jolis, 2007; Yunus, 2008]. Вот что говорит Юнус об использовании благотворительности для решения злободневной проблемы бедности. Следующее высказывание стало одной из самых популярных цитат:

> «Когда мы хотим помочь бедным, обычно мы прибегаем к благотворительности. Чаще всего мы используем благотворительность, чтобы уйти от проблемы, а не найти решение. Благотворительность – способ игнорирования ответственности. Благотворительность не является решением проблемы бедности. Она только увековечивает бедность, она позволяет нам продолжать свою жизнь, не беспокоясь о жизни бедных. Благотворительность просто успокаивает нашу совесть» [Yunus, Jolis, цит. по Виханский, Миракян, 2018а, с. 104].

Социальное предпринимательство близко граничит и с таким видом деятельности, как «социальный активизм» (social activism), направленным на достижение изменений в социальной системе посредством оказания влияния на государственные органы, крупные корпорации и на покупателей [Bornstein, Davis, 2010; Mair, Martí, 2006; Martin, Osberg, 2007; Martin, Osberg, 2015; Santos, 2014]. Классический пример социального активизма – «организация мероприятий и программ корпоративной социальной ответственности крупными компаниями, которые создаются для выполнения социальных, экологических и иных видов обязательств перед обществом» [Виханский, Миракян, 2018а, с. 104]. Например, международные организации The Body Shop и Ben & Jerry’s применяют в своей деятельности политику социального активизма с помощью кампаний, пропагандируя социально-ответственное поведение и защищая права человека [Hoogendoorn et al., 2010; Peredo, McLean, 2006; Santos, 2012]. Как правило, это остается отдельным направлением деятельности и не является частью основного бизнеса.

«Отличие социального активизма от социального предпринимательства состоит в том, что цель первого заключается не в поиске и не в прямом решении конкретных социальных проблем, а скорее в стремлении побудить других игроков изменить свое поведение, с тем, чтобы минимизировать негативное воздействие на окружение. Социальное предпринимательство позволяет не просто решить проблемы в настоящем, но и полностью искоренить их в будущем. Оно нацелено на максимизацию положительного эффекта для окружения. Это возможно тогда, когда в основу бизнеса взята «социальная» составляющая,

когда социальное воздействие напрямую коррелирует с социальной миссией» [Виханский, Миракян, 2018а, с.104].

Итак, социальное предпринимательство – особая форма предпринимательской деятельности, для которой «характерны все те же процессы, что и для предпринимательства в «традиционном» его понимании – создание, поиск и реализация возможностей, инновации, ответственность, риски. Отличительные особенности выражаются в виде обобщенной формулы «3S» – решение социальной проблемы, реализация социальной миссии и создание социальной ценности в результате деятельности предприятия. Принципиальным отличием социального предпринимательства является его базовая цель – создание общественного блага, ради получения которого функционируют такие организации» [Виханский, Миракян, 2018а, с. 104].

Развитие социального типа предпринимательства обусловлено ростом и обострением социальных проблем, с которыми сталкивается современное общество. Таких проблем в настоящее время достаточно много (напр., проблемы бедности, голода, инклюзии). К базовым внешним предпосылкам возникновения социальной формы предпринимательской деятельности относятся «провалы рынка». Социальные предприниматели ориентируются на социальные и экологические проблемы, которые не способны разрешить государственные и общественные институты. Для устранения проблем они внедряют финансово устойчивые и инновационные бизнес-модели, создавая и развивая социальные предприятия [Виханский, Миракян, 2018а].

В XXI веке происходит становление более социально ориентированного бизнеса. В целом можно говорить о закономерных преобразованиях на двух уровнях, а именно на индивидуальном (изменения в лидерстве) и общеорганизационном (появление новых типов бизнеса). Во-первых, происходит изменение модели лидерства. В современной деловой среде появились сознательные бизнес-лидеры, ориентированные на преобразование и улучшение жизни общества и окружающей среды в целом. Во-вторых, в данном параграфе было обозначено развитие трех типов бизнеса – СОК, СБ и СП. Если для социально-ответственных компаний (СОК), помимо их финансового благополучия (финансовой миссии), важное значение приобретает и социально ориентированная деятельность компании (социальные процессы), то для социального бизнеса (СБ) важными являются две миссии – финансовая и социальная. Особенности социального предпринимательства (СП) выражаются через формулу “3S” – социальная проблема, социальная миссия и создание социальной ценности. Таким образом, социальная компонента становится одним из важнейших факторов успеха современной организации и служит ключевой составляющей для ее стабильного развития в третьем тысячелетии.

1.3. Трансформация парадигмы менеджмента и общий кризис лидерства

Ранее в работе были выделены ключевые обстоятельства, обуславливающие изменение современных условий ведения бизнеса и рост его социальной ориентированности (см. пар.1.1, пар.1.2). То есть были вскрыты причинно-следственные процессы, разворачивающиеся в современной бизнес-реальности. В данном разделе представлено концептуальное осмысление протекающих изменений. В начале XXI века происходит кардинальная трансформация парадигмы менеджмента. Формирование новой идеологии менеджмента сопровождается существенными изменениями одной из ее ключевых составляющих – компоненты лидерства. Ниже обобщены фундаментальные преобразования в области менеджмента и лидерства.

Трансформация парадигмы менеджмента

«Современный деловой мир претерпевает кардинальные изменения, которые в значительной мере затрагивают управленческую сферу деятельности» [Виханский, Миракян, 2018a, с. 105]. Исследователи и практики указывают на то, что современное общество живет в эпоху изменений [напр., Адизес, 2017; Виханский, 2017; Коттер, 2014; Кузин, 2014; Филонович, 2017 и др.]. В частности, российское общество находится «на пороге управленческой революции» [Адизес, 2017], в результате которой возрастает потребность в «идеологической перезагрузке» бизнеса и менеджмента [Кузин, Юнусов, 2016; Филонович, 2017].

В настоящее время мы переживаем общий системный кризис в области менеджмента [Миракян, 2018c, Миракян, 2018d]. Он означает постепенную модификацию управленческой парадигмы[*]. «Кризис сложившейся парадигмы управления приводит к серьезной трансформации бизнеса и многих (если почти не всех) ключевых составляющих системы управления. Изменения касаются как самой организации, ее предназначения и целей, так и многих внутриорганизационных процессов» [Виханский, Миракян, 2018a, с. 105]. Так или иначе появляется потребность в отказе от устаревших представлений и потребность в переходе современного общества к догмам новой действительности.

Старая и новая идеология менеджмента

Сегодня произошли радикальные сдвиги, изменившие многие представления о менеджменте. В целом можно говорить о том, что наступает закат старой парадигмы, то есть

---

[*] Как отмечает профессор В.И. Маршев, «масштаб и скорость изменений парадигм в науке управления связаны с тем, что «управление» (или «менеджмент») как совокупность теоретических представлений всегда имело, имеет и будет иметь сугубо прикладное назначение и даже обслуживающий характер» [Маршев, 2016, с. 13].
В данной работе описывается текущая модификация управленческой парадигмы (или парадигмы менеджмента).

наше общество постепенно переходит от «конкурентной» (оранжевой) парадигмы к «этической» (зеленой) парадигме. Причем на начальной стадии этого процесса данный факт может восприниматься только достаточно узкой прослойкой общества.

Рассмотрим ключевые преобразования парадигмы менеджмента. Ниже представлены общие отличительные особенности «старой» и «новой» модели менеджмента (см. Таблица 4).

Таблица 4. Трансформация представлений о менеджменте

Конкурентная (оранжевая) парадигма	Этическая (зеленая) парадигма
капиталистический образ мышления	сознательный образ мышления
материальная ориентация	социальная ориентация
материальные ценности	этические и духовные ценности
соперничество	сотрудничество
эффективность и результативность	создание блага и положительное воздействие
быстрый рост	стабильный (устойчивый) рост
фокус на интересы собственника (акционера)	фокус на интересы стейкхолдеров (баланс)
завоевание высокой доли на рынке	реализация высокого предназначения
вертикальное мышление (отношения, связи)	горизонтальное мышление (отношения, связи)
иерархическая структура организации	сетевая и комбинированная структура организации
бюрократия	самоуправление
организация – это машина	организация – это семья
традиционная модель потребления	ответственная модель потребления
контроль	доверие
лидер – это руководитель	лидер – это помощник (наставник)
традиционное лидерство	этическое лидерство
власть над людьми	власть от людей
культура конкуренции, жесткости, наказаний	культура гармонии, заботы, ответственности
достижения организации	внутреннее и внешнее здоровье организации
внешняя мотивация	баланс внешней и внутренней мотивации
закрытость	прозрачность
высокая скорость перемен	сверхвысокая экспоненциальная скорость перемен
краткосрочная ориентация	долгосрочная ориентация

Источник: разработано автором на основе [Виханский, 2009; Виханский, Миракян, 2018b; Клейнер, 2018a; Коллинз, 2013; Кузин, 2014; Кузин, Юнусов, 2016; Лалу, 2017; Макки,Сисодия, 2015; Миракян, 2018a; Миракян, 2018b; Миракян, 2018d; Наумов, 2015; Шваб, 2016 и др.].

Классическая конкурентная парадигма – это типичная капиталистическая модель, которая доминировала в мире бизнеса на протяжении многих десятилетий. Все это время деловая среда была сосредоточена на построении успешных, новаторских и высокоэффективных корпораций, желающих превзойти своих соперников и победить их в так называемой конкурентной гонке. «Основным мерилом успеха в рыночном пространстве стало достижение максимальных количественных показателей, в первую очередь показателей прибыльности» [Виханский, Миракян, 2018a, с. 105].

Однако сегодня данная система подвергается серьезной критике. Например, одна из причин – направленность бизнеса и собственников исключительно на максимизацию доходов и

удовлетворение собственных интересов. На практике данный подход может обеспечить рост только в краткосрочной перспективе. В более долгосрочном горизонте он оказывает пагубное воздействие на многие сферы жизни общества, порождает неравенство, а также приводит к возникновению проблем социального, экологического и этического характера.

Парадигма управления, основанная на конкурентном образе мышления, долгое время преобладающая в бизнес-среде, сегодня начала давать сбои. В статье «Новое тысячелетие: управленческие аномалии…» авторы делают вывод о том, что «кризис действующей модели управления коренится в сложившейся системе ценностей, сложившейся в рамках конкурентного образа мышления. Эта система ценностей породила жадность и эгоизм, значительно разрушила целостность экономики и общества, подорвала доверие к бизнесу, к лидерам крупнейших корпораций, которые преследуют сугубо личную выгоду. Все это послужило импульсом для существенного переосмысления общей идеологии управления» [Виханский, Миракян, 2018b, с. 143].

Современный менеджмент переходит в этическую (сознательную) плоскость – более «гуманистическую» и «ценностно-ориентированную» [напр., Адизес, 2017; Клейнер, 2018a; Кузин, 2016a; Кондратьев, 2016; Макки, Сисодия, 2015 и др.]. Необходимо отметить, что пока общество находится лишь на начальной стадии перехода к этической (зеленой) парадигме. Становление новой парадигмы – это не одномоментный процесс. Процесс перехода к новой парадигме сопровождается возникновением управленческих «катаклизмов», появлением новых открытий (концепций, теорий) и апробацией новых положений.

В свете сказанного применительно к менеджменту возникает существенный вопрос: с какими катаклизмами (аномалиями) сталкивается современная управленческая сфера? Останавливаясь на теории и практике управления, прежде всего необходимо исходить из того, что с серьезными преобразованиями, во-первых, столкнулся сам бизнес. Изменения коснулись позиционирования бизнеса в обществе (см. пар. 1.2). Также произошло изменение «взглядов на человека в целом, на взаимодействие человека и организации и, соответственно, на то, кто такой лидер в новой устанавливающейся парадигме, каковы его задачи, функции» [Виханский, Миракян, 2018b, с. 133].

Управленческие аномалии: организации вчера и сегодня[*]

Весь XX век «управленцы были заняты поиском модели эффективного построения организации. Начиная с линейно-функциональной формы, они перешли к дивизиональной

[*] В данной части использованы материалы, опубликованные в статье «Новое тысячелетие: управленческие аномалии и современные концепции лидерства» (Российский журнал менеджмента) [Виханский, Миракян, 2018b].

структуре организации. Впоследствии стали появляться матричные, многомерные и множество других организационных структур. Деловому обществу удалось выстроить мощнейшие корпорации со сложнейшими механизмами. Человечество создало высокоэффективные новаторские организации, способные быстро реагировать на изменения и достигать наилучших результатов» [Виханский, Миракян, 2018b, с.133].

«Долгое время бизнес жил в мире именно таких традиционных и успешных корпораций, или «оранжевых» (конкурентных), как их называет в своей книге «Открывая организации будущего» Фредерик Лалу. Таких организаций сегодня доминирующее большинство, например, к ним относятся Walmart, Coca-Cola, Nike [Лалу, 2017]. Наличие таких организаций позволило повысить благосостояние общества с экономической точки зрения. Однако, в погоне за эффективностью и финансовыми результатами корпорации превратились в «бездушные механизмы» [Виханский, Миракян, 2018b, с.134]. Лалу подчеркивает, что «самая очевидная теневая сторона современных организаций – безудержная личная и корпоративная алчность» [Лалу, 2017, с. 45].

В результате возникли различные формы мошенничества (например, финансовое, налоговое), стали образовываться финансовые пирамиды. Началась череда непрекращающихся громких корпоративных скандалов (напр., Enron, Xerox, «ЮКОС» и другие примеры, обозначенные в пар. 1.1). «Для многих крупномасштабных компаний это закончилось потерей репутации или вовсе полным крахом. Неэтичная практика крупных игроков экономического мира существенно подорвала доверие общества к бизнесу» [Виханский, Миракян, 2018a, с. 105-106].

Следование культу потребления и ориентация исключительно на материальные цели привели к тому, что организации забыли, что они являются частью единого общества. А оно давно привыкло считать, что любой бизнес преследует только свои собственные интересы и что ему не стоит доверять. Безответственное и неэтичное поведение компаний усугубило ситуацию, а также вызвало острый кризис недоверия со стороны общества. Господствовавшая на протяжении длительного периода времени форма конкурентной парадигмы начала давать сбои [Виханский, Миракян, 2018b, с. 135].

Как показывает практика, наряду не с совсем «правильными» организациями, в современном мире есть также и высокоответственные «зеленые» компании, где царит доверительная рабочая атмосфера и которые видят смысл своего существования в служении человечеству. По сравнению с более привычными – «конкурентными», таких организаций пока не так много. Яркие примеры «зеленых» компаний – Starbucks, Southwest Airlines, The Body Shop, TOMS, Valve, многие компании имеют свои представительства на территории РФ.

Ранее в работе (см. пар. 1.2) были выделены примеры трех социально ориентированных типов бизнеса (СОК, СБ и СП). Именно данные виды бизнеса активно развиваются в рамках новой, «зеленой» (этической) парадигмы. И такие компании, как ABBYY, АК «АЛРОСА», «ВкусВилл», «Моторика», «Сбербанк» и другие, являются успешными примерами современных «зеленых» организаций из российской бизнес-практики. Примеры отечественных и зарубежных сознательных компаний будут более подробно рассмотрены в рамках второй и третьей главы настоящего диссертационного исследования.

В целом «зеленые» организации объединяет наличие следующих ключевых атрибутов, так называемых “soft” составляющих [Виханский, Миракян, 2018b, с. 136]:

- такие компании закладывают глубокий социальный смысл в идеологию собственного бизнеса;
- у таких организаций есть «душа» – они отличаются особой, сильной организационной культурой;
- все стейкхолдеры взаимосвязаны друг с другом едиными разделяемыми социально ориентированными ценностями;
- важнейшим стейкхолдером являются клиенты и сотрудники организации;
- стиль управления и лидерства в таких организациях можно описать как «вовлекающий», «коллегиальный», «наделяющий возможностями», «сознательный»;
- такие организации являются «здоровыми» (стабильными, целостными, полезными и др.), то есть гармоничными «внутри» и «снаружи».

Как справедливо заметил Дэниел Пинк: «здоровое общество и здоровая коммерческая организация начинаются с постановки цели-предназначения и рассматривают прибыль как средство продвижения к этой цели или как полезный побочный продукт ее достижения» [Пинк, 2013, с. 7]. «Любая современная организация должна привносить ценность в этот мир, а не только получать и безудержно потреблять» [Виханский, Миракян, 2018b, с. 140].

Конкурентный образ мышления, – что дальше?[*]

Возникает вопрос: как же так получается, что в современном мире до сих пор есть корпорации, похожие на Enron и «ЮКОС», и такие организации как Starbucks и «ВкусВилл». В одних по сложившейся традиции продолжают строить иерархичные структуры (пирамиды) с «жестким контролем со стороны руководства, стремятся обогнать конкурентов, стремятся занять лидирующие позиции с целью максимизировать капитал» [Виханский, Миракян, 2018b,

[*] В данной части использованы материалы, опубликованные в статье «Новое тысячелетие: управленческие аномалии и современные концепции лидерства» (Российский журнал менеджмента) [Виханский, Миракян, 2018b].

с. 137]. А в других, в «зеленых», уделяют внимание ценностям и принципам, «сотрудничеству», а не «соперничеству». В «зеленых» организациях «снижается концентрация власти и контроля на высших уровнях организации, люди и культура выдвигаются на передний план, в то время, как материальная составляющая, критерии эффективности и успеха – отодвигаются назад» [Виханский, Миракян, 2018b, с.137].

В статье «Новое тысячелетие: управленческие аномалии…» авторы отмечают, «что организации, похожие по описанию на первый тип, не смогут стать вторыми, а последние – первыми», так как бизнес-философии данных организаций принадлежат к разным парадигмам. Хотя они возникают и существуют в одном и том же бизнес-пространстве. Интересным фактом является то, что корпорация Enron была основана на 14 лет позже компании Starbucks. Это подтверждает, что «бизнес не живет строго в рамках одной парадигмы, и не изменяется строго в соответствии со сменой парадигмы» [Виханский, 2015]. В XXI веке большинство компаний, ведущих свой бизнес на разной парадигмаидальной основе, также сосуществуют рядом друг с другом. Возникает вопрос, сохранится ли традиционный («конкурентный») образ мышления в современных условиях или ему не будет места в новой формирующейся парадигме [Виханский, Миракян, 2018b, с.137]?

Безответственная практика постоянно повторяется. Одним из последних примеров этого, получивших огласку во всех социальных сетях, стал вопиющий скандал, связанный с американской авиакомпанией United Airines [Интерфакс, 2017; Gunter, 2017]. И это несмотря на то, что на протяжение нескольких месяцев, еще до этого громкого инцидента, компания уже несколько раз попадала в эпицентр скандальных историй [News.Com, 2018]. В результате событие со снятием пассажира с рейса, случившееся в апреле 2017 года, значительно ударило и по капитализации, и репутации компании, а разбитое и растерянное лицо пассажира стало лицом компании на долгие годы. Совершенно очевидно, что такое неблагородное поведение со стороны компаний очень серьезно подрывает уровень доверия со стороны общества по отношению к бизнесу в целом.

Россия тоже «богата» своими историями безответственного отношения к клиентам. В марте 2017 года отечественная авиакомпания «Победа» сняла со своего рейса спортсмена, который пересел со своего места – из-за своего роста он не поместился в кресло борта «лоукостера» [Пивоваров, 2017]. Попытка спортсмена поменяться местами с другим пассажиром, у которого было место с увеличенным пространством для ног (за определенную доплату), была отклонена сотрудниками авиакомпании. Все завершилось тем, что пассажир был силой удален с борта самолета. За последнее время сотрудники российской авиакомпании «Победа» не раз демонстрировали неуважение к своим пассажирам. Так, сотрудники отказывались пускать на борт мать с тяжело больным ребенком (из-за сбоев программы списка

пассажиров), бортпроводники рассадили по разным местам родителей с грудным ребенком, хотя последние заблаговременно обращались за помощью как по телефону, так и на стойке регистрации [Aviacompany, 2017; Stulov, 2017].

В этой же сфере произошел другой громкий скандал, в центре которого оказалась компания «ВИМ-Авиа». Постоянные задержки авиарейсов, огромные долги за топливо и за пользование инфраструктурой аэропорта, долги перед собственными сотрудниками, – это практика, продолжавшаяся на протяжении достаточно долгого времени. Кульминация данной истории состоялась в конце сентября 2017 года, когда около 40 тыс. пассажиров данной авиакомпании остались не вывезены, самолеты были арестованы, а владельцы компании покинули страну, не комментируя сложившуюся ситуацию [Аксенов, 2017].

В настоящее время социально безответственная практика объединяет организации из разных отраслей. Это и нефтегазовая отрасль (скандалы компании «Роснефть»), и сферы телекоммуникации (скандал компании «Мегафон»), телеиндустрии (скандалы компании «Газпром-Медиа») и ритейла. В области розничной торговли негативная практика наблюдалась у таких сетей, как «Магнит» и «Перекресток». Например, в первой, в результате необоснованного обвинения в краже «трех пачек сливочного масла» в отделении полиции скончалась пожилая женщина [Бизнес онлайн, 2015]. После данного инцидента социальные активисты устроили акцию «Принести Магниту масло» и действительно стали приносить в магазин, в котором произошло данное происшествие, пачки сливочного масла.

Одно из происшествий в банковской отрасли, получившее название «Московское кольцо», объединило в себе сразу пять компаний - «Альфа Капитал» (автор отчета о проблемах в четырех негосударственных банках) и банки «Открытие», «БинБанк», «МКБ», «Промсвязьбанк» [Борисяк, 2017a]. Буря негодования обрушилась на аналитика компании «Альфа Капитал», и его мнение попросили признать сугубо субъективным. Но спустя время информация получила подтверждение: через две недели произошло банкротство банка «Открытие», а по прошествии еще нескольких недель выявили серьезнейшие проблемы в «Бинбанк» [Фадеев, 2017]. А теперь настала очередь «Промсвязьбанка» [Борисяк, 2017b].

Каждый представленный кейс является уникальным. Но, рассматривая их в общем, становится понятно, что в современном бизнес-пространстве существует множество проблем этического характера. И поскольку смена парадигмы – это достаточно сложный и длительный процесс, мы по-прежнему становимся свидетелями новых нарушений. Нельзя не отметить, что такая негативная практика еще более подрывает доверие общества к бизнесу, конкретным организациям, к ее лидерам и руководителям.

Общий кризис лидерства

В целом кардинальные изменения бизнес-среды поставили под вопрос состоятельность утвердившейся конкурентной парадигмы менеджмента. Парадигма прошлых лет постепенно отмирает, ее сменяет новая этическая модель управления. «Процесс утверждения новой парадигмы идет достаточно медленно и не носит революционного характера» [Виханский, Миракян, 2018b, с. 131]. Он сопровождается появлением управленческих аномалий, в ходе которых вскрываются глубинные проблемы, которые фактически породила старая модель менеджмента. К наиболее острым можно отнести сформировавшийся кризис доверия и лидерства. Сегодня общество формирует новые требования к современным организациям и лидерам.

Современное общество все больше проявляет беспокойство по поводу того, «куда его ведут», а также «за кем и зачем оно идет». Сегодня окружению совсем не все равно, что из себя представляет бизнес. «Общество не хочет, чтобы его вели по сомнительному пути, который противоречит этическим и нравственным принципам…Оно стало активнее проявлять заботу об окружающей среде. Именно поэтому для человека становится так важно, чтобы организация, которой он отдает предпочтение, разделяла похожие ценности» [Виханский, Миракян, 2018b, с.138].

Поведение любой компании определяется теми принципами и установками, которые разделяет ее руководство [Виханский, Наумов, 2004]. Кризис менеджмента связан не с самими компаниями, а скорее именно с индивидами, напрямую стоящими за ними. Из этого вытекает существенно значимая проблема, на которую указывает в своих работах профессор С.Филонович. Он говорит о проблеме, которая связана с общим системным кризисом лидерства в современном бизнесе [Филонович, 2003]. И это при том, что лидерство считается «интегратором целого ряда проблем современного менеджмента» [Филонович, 2003, с. 4; Филонович, 2007]. То есть «смена парадигмы управления затронула одну из важнейших составляющих менеджмента – процесс лидерства, который, в свою очередь, напрямую оказывает воздействие на многие организационные процессы и подсистемы управления» [Виханский, Миракян, 2018b, с. 138].

Результаты последнего обзора “Global Fraud Survey–2016” о глобальных корпоративных нарушениях, в котором приняли участие около 3000 высокопоставленных руководителей из 62 стран мира, говорят о том, что приблизительно 42% опрошенных готовы оправдать неэтичное поведение для достижения необходимого результата [EY 14th Global Fraud Survey, 2016].

В современной российской бизнес-практике существует множество примеров, наглядно подтверждающих безнравственное поведение лидеров. Недобросовестным можно назвать поведение владельцев компании ВИМ-Авиа, прекратившей свою деятельность осенью в 2017

году, спустя 15 лет после своего основания. В скандальных историях были замешаны и такие известные предприниматели, как О. Тиньков, К. Калинов и С. Полонский. И это при том, что каждый из них является первым лицом компании, их поведение напрямую влияет на имидж и репутацию организации [Миракян, 2018a].

В настоящее время существует серьезное недоверие к бизнесу со стороны общества. Согласно результатам глобального исследования Edelman Trust Barometer 2018, уровень доверия к бизнесу в мире составляет 52%, а в России – 41% [Edelman Trust Barometer, 2018, с. 38]. Стоит обратить внимание на то, что текущий год был признан годом «борьбы за правду» (“The battle for truth”). В прошлом году эксперты Barometer выявили самые низкие показатели доверия за период с 2012 до 2017 гг., признав 2018 год «кризисом доверия» (“Trust in Crisis”). В 2013 году в качестве ключевой проблемы эксперты выделили «кризис лидерства» (“Crisis of leadership”). Результаты показали, что менее 20% респондентов верят в то, что бизнес-лидеры поведут себя ответственно и этично, а также в то, что будут честны в случае возникновения сложных ситуаций [Edelman Trust Barometer, 2013]. Получается, что проблемы доверия и лидерства уже давно ждут своего решения [Миракян, 2018a].

«Образовавшийся системный кризис в менеджменте, управлении организациями и в лидерстве, сможет разрешиться только за счет новых лидеров, способных запустить и катализировать необходимые преобразования. А вместе с тем возникает непростая задача – необходимо разобраться в том, какие именно лидеры соответствуют новым вызовам со стороны общества» [Виханский, Миракян, 2018b, с. 140-141]. По мнению Роберта Гринлифа, американского консультанта в области менеджмента и развития, «в подготовке к строительству лучшего общества могут помочь только призванные лидеры, пользующиеся высоким доверием» [Greenleaf, цит. по Виханский, Миракян, 2018b, с.140].

В каждый отдельный период развития и становления управленческой теоретической мысли, так или иначе, преобладали конкретные подходы к лидерству. В начале третьего тысячелетия происходит существенная трансформация взглядов на лидерство. Другими словами, в современных условиях происходит модификация парадигмы лидерства. Особенности происхождения процесса смены парадигмы лидерства представлены на Рисунке 6.

Часть рисунка, отражающая разворачивающиеся закономерности в объективной бизнес-реальности, соответствует содержанию параграфов 1.1 и 1.2. В первом были подробно представлены группы факторов, формирующие новые условия ведения бизнеса (напр., глобальные – Четвертая промышленная революция и др.; социальные – новые ожидания потребителей и др., экологические – устойчивое развитие и др.). Во втором параграфе были выделены закономерности, связанные с ростом социальной ориентированности бизнеса, а именно развитие трех типов бизнеса и распространение бизнес-лидеров нового формата.

Нижняя часть рисунка отражает закономерные изменения на концептуальном уровне. Данные преобразования были последовательно и подробно рассмотрены в настоящем параграфе диссертационной работы.

Рисунок 6. Особенности происхождения процесса смены парадигмы лидерства

Источник: разработано автором работы

В статье «Лидерство-служение как фактор…» авторы, указывают на то, что «в период трансформации парадигмы управления происходит установление новых ориентиров в «человеческой» и «ценностной» плоскости. Общество больше не готово принимать организации, искажающие нравственные и этические установки, оно ждет перемен. Инициаторами и проводниками позитивных преобразований в первую очередь могут выступать лидеры. Однако, очевидно, что сегодня не каждый лидер в состоянии запустить и катализировать необходимые перемены. Смена управленческой парадигмы коснулась и процесса лидерства – одной из ключевых составляющих менеджмента» [Виханский, Миракян, 2018a, с. 106]. В современных условиях происходит активная трансформация взглядов на лидерство и становление новой этической парадигмы лидерства [Виханский, Миракян, 2018b].

Выводы по главе 1

1. В данной главе были выделены и системно представлены две группы факторов, оказывающие существенное влияние на формирование новых условий ведения бизнеса и обуславливающие изменения бизнес-реальности в XXI веке. Первую группу составляют факторы макросреды, отражающие изменения в общем внешнем окружении и оказывающие прямое влияние на деловое окружение, а именно глобальные факторы (Четвертая промышленная революция, глобализация), социальные факторы (демографические и поколенческие изменения, распространение социальных движений и формирование субкультур, развитие тренда ответственного потребления, трансформация сущности общества), экологические факторы (устойчивое развитие и общая экологизация). Вторую группу составляют факторы микросреды – изменение общей сущности и структуры рынка, развитие корпоративной социальной ответственности, а также общее перепозиционирование роли стейкхолдеров.
2. В настоящее время возрастает социальная ориентированность бизнеса, в частности, на организационном уровне происходит развитие новых социально ориентированных типов бизнеса (социально-ответственные компании, социальный бизнес и социальное предпринимательство), а на индивидуальном уровне – распространение нового формата бизнес-лидеров (сознательных созидателей, или трансформаторов), ориентированных на преобразование и улучшение жизни общества и окружающей среды в целом. В частности, в работе были сформулированы общие характеристики трех социально ориентированных типов бизнеса. Так, для ответственной компании (СОК) в дополнение к ее финансовому благополучию (финансовая миссия) высокое значение приобретает социально ориентированная деятельность (социальные процессы). Для социального бизнеса (СБ) ключевыми являются две миссии – финансовая и социальная. Особенности социального предпринимательства (СП) выражаются через формулу “3S” – социальная проблема, социальная миссия и создание социальной ценности. В целом социальная компонента становится одним из важнейших факторов успеха современной организации и ключевой составляющей для стабильного развития компаний в третьем тысячелетии.
3. В XXI веке происходит формирование новой парадигмы менеджмента, что обусловлено изменениями, активно происходящими во внешней среде. В данной главе были обозначены особенности «старой» и «новой» идеологии менеджмента, а именно переход от «конкурентной» (оранжевой) парадигмы к «этической» (зеленой) парадигме. Процесс перехода к новой парадигме сопровождается возникновением управленческих аномалий. В настоящее время множество компаний, ведущих свой бизнес на разной парадигмальной

основе, по-прежнему сосуществуют в едином бизнес-пространстве. Тем не менее, неэтичная бизнес-практика существенно подорвала доверие общества и вызвала острый кризис недоверия к бизнесу, к отдельным организациям, к их лидерам и руководителям.

4. В работе была обоснована и схематически представлена концептуальная идея трансформации парадигмы лидерства в результате изменения условий ведения бизнеса и смены парадигмы менеджмента в направлении от «конкурентной» к «этической». Так, «катаклизмы» (аномалии) в управленческой сфере проявились в кризисе лидерства. Образовавшийся системный кризис в менеджменте, в управлении организациями и в лидерстве разрешится только с появлением «новых» лидеров, способных инициировать и катализировать необходимые перемены. В настоящее время происходит формирование нового этического подхода к лидерству.

Во второй главе данной работы будут раскрыты отличительные особенности зарождающейся этической парадигмы лидерства, отражающие современные теоретические и практические взгляды к новому подходу лидерства.

Глава 2. Особенности этической парадигмы лидерства

В настоящее время происходит преобразование существующей системы взглядов и представлений о лидерстве, или, говоря другими словами, формируется принципиально новая парадигма лидерства. В данной главе выделены отличительные особенности зарождающейся этической (ответственной) парадигмы лидерства. Далее представлены трансформация понятия «лидерство», развитие традиционного и современного взглядов на лидерство, где проанализированы современные концепции этического лидерства и обобщены особенности этического подхода к лидерству в целом. В главе рассмотрены примеры зарубежных компаний, реализующих современные принципы лидерства. Наконец, произведен теоретический анализ и синтез двух концепций – лидерства-служения (одна из наиболее распространенных современных концепций лидерства) и социального предпринимательства (один из трех типов социально ориентированного бизнеса) для обозначения их взаимосвязи и взаимовлияния.

2.1. Трансформация понятия лидерства

Существует большое количество определений, объясняющих и раскрывающих феномен лидерства. Несмотря на то, что в области лидерства было проведено много исследований, до настоящего времени так и не сформировано единое и целостное понимание. Разные исследователи делают упор на различные аспекты лидерства, поэтому необходимо рассмотреть ряд терминов, предлагаемых авторами и раскрывающих многогранность понятия «лидерство».

С.П. Роббинз (Robbins, S.P.) и Т.А. Джудж (Judge, T.A.) определяли лидерство как «умение вести соответствующую группу к достижению видения и поставленной цели» [Robbins, Judge, 2013, с. 368]. При этом источник лидерства может носить как формальный характер (когда лидер занимает руководящую позицию и обладает определенными полномочиями), так и неформальный характер. Похожее определение было сформулировано А.Бриманом (Bryman, A.): «умение наставлять последователей на достижение общих целей» [Bryman, цит. по Madlock, 2008, с. 64]. Лидерство как искусство воспринимал В.А. Кохен (Cohen, W.A.), когда исследовал ситуации (например, задания и проекты), при которых индивидам необходимо достигнуть наилучших результатов и на них оказывается воздействие [Cohen, цит. по Morrow, 2002, с. 24]. Таким образом, авторы связывают изучаемый термин с наличием определенных *навыков* у лидера, необходимых для достижения желаемых целей.

Некоторые исследователи указывали на важность обозначения лидерства как определенного *процесса*. Например, Рауч (Rauch, C.F.) и Бехлинг (Behling, O.) считают, что лидерство – это процесс, характеризующий «влияние на деятельность организованной группы и

направленный на целедостижение» [Rauch, Behling, цит. по Wu et al., 2006, с.439]. Похожее определение приводится в книге Нерфеза (Northous, P.G.). По мнению исследователя, лидерство – процесс, посредством которого «индивид влияет на группу лиц для достижения определенной цели» [Nouthous, 2010, с. 3]. В работе Джейкобса (Jacobs, T.O) и Жака (Jaques, E.) акцент делается на процесс придания значимости коллективным усилиям так, что у членов группы появляется желание затрачивать силы, чтобы добиться намеченных целей [Jacobs, Jaques, Цит. по Kirimi, 2007, с. 166]. В свою очередь, некоторые авторы, такие как Херсей и др. (Hersey et al.), выделяли процесс лидерства как способ воздействия на «индивидуальную и групповую деятельность для достижения цели в рассматриваемой ситуации» [Hersey et al., 1979, с. 418]. Таким образом, данные авторы считали, что особенность лидерства как процесса заключается в возможности оказывать влияние на других и вести их в правильном направлении.

Распространенным подходом, используемым при описании лидерства как процесса, является выявление связи между коммуникацией и взаимодействием. Например, Р. Танненбаум (Tannenbaum, R.), И.Р. Вешлер (Weschler, I.R.) и Ф. Массарик (Massarik, F.) толковали лидерство как: «межличностное взаимодействие, проявляющееся в конкретной ситуации с помощью коммуникационного процесса и направленное на достижение цели или целей» [Tanennenbaum et al., цит. по Kirimi, 2007, с. 167]. Такие исследователи, как Донелли (Donnely,J.H.), Иванцевич (Ivancevich, J.M.) и Гибсон (Gibson, J.L.), также отмечали важность процесса коммуникации для достижения определенных целей при попытке лидера оказать влияние на действия последователей [Donnely et al., цит.по Kirimi, 2007, с. 167]. При этом лидера наиболее часто отличают такие черты, как гибкость, креативность, инновационность, убедительность, влиятельность, коммуникабельность, самоуверенность и др. [Winston, Patterson, 2006]. Итак, лидерство осуществляется в процессе коммуникации при межличностном взаимодействии индивидов.

Исследователи также отмечают наличие прямой связи между лидерством и другими внутриорганизационными процессами. В частности, в работе В. Врума (Vroom, V.H.) и А. Яго (Jago, A.G.) лидерство связано с процессом мотивации индивидов к совместной работе [Vroom, Jago, 2007]. Не менее распространенной является позиция о том, что лидерство – это так называемый катализатор перемен. Считается, что лидер инициирует и активизирует изменения в организации и задает направление будущего [Виханский, Наумов, 2008; Наумов, 2009; Drucker, 2001; Rost, 1993; Senge et al., 1999 и др.].

Представленные выше определения указывают на то, что лидерство – действие, направленное на достижение общих целей. Природу лидерства можно охарактеризовать следующими основными понятиями: «целедостижение», «взаимодействие», «группа», «влияние и воздействие», «общность целей», «коммуникация», «мотивация», «изменение», «лидер-

последователь». Все это характеризует лидерство как механизм координации в достижении общих целей. В целом лидерство можно определить как тип отношений управления, в которых происходит социальное взаимодействие лидера и последователя [Виханский, Наумов, 2008].

В *современной теоретической и практической литературе* лидерство по-прежнему занимает одно из самых центральных мест. Его обозначают в качестве важнейшего качества управленческой деятельности [Виханский, Наумов, 2014]. Сегодня лидерство – это одна из ключевых концептуальных составляющих современного менеджмента [Миракян, 2018a].

В последнее время в теории и практике менеджмента достаточно часто можно встретить выражение *«кризис лидерства»* [см., напр., Виханский, Миракян, 2018b; Миракян, 2016a; Миракян, 2017a; Миракян, 2018a, Миракян, 2018b; Barrett, 2011a; Barett, 2011b; Barrett, 2017 и др.]. По мнению исследователей, в настоящее время формируется новая парадигма лидерства [Виханский, Миракян, 2018b; Batmanghlich, 2014; Barrett, 2011a]. В частности, возникает потребность в переосмыслении роли и значения лидерства, требуется пересмотреть существующие подходы к лидерству.

Традиционно лидер – тот, кто формирует образ будущего; тот, у кого есть последователи, на которых он оказывает влияние для достижения целей. В классических теориях понятие лидерства неразрывно связано с такими категориями, как должность, авторитет и статус. Именно поэтому на практике лидер зачастую ассоциируется с человеком, занимающим *высокую* должность, обладающим *исключительным авторитетом* и *определенным* статусом.

Долгое время в отношениях «лидер-последователь» существовала высокая дистанция власти. Из-за этого между лидером и последователями складывалась традиционная форма отношений, нередко напоминающая взаимодействие по принципу «начальник-подчиненный». При таком характере взаимоотношений центральное место, конечно же, отводилось лидеру. Основной минус такой формы взаимодействия заключается в том, что она не учитывает интересы сотрудников, а принимает во внимание только их базовые потребности. В свою очередь, лидер ведет себя в роли «эгоиста», думающего о своем выигрыше, о власти и о степени контроля [Barrett, 2011a].

В *более современном понимании лидерства* дистанция между лидером и его последователями постепенно стирается, их взаимодействие сводится к равным партнерским отношениям [Миракян, 2018a; Миракян, 2018b]. Происходит *изменение принципов лидерства*, в частности, возрастает значимость последователей. Считается, что сегодня «лидер перестает быть командиром, он становится дирижером» [Корганов, 2017]. Сам лидер скорее выполняет вспомогательную и связующую роль, а первостепенная роль теперь в большей степени отводится сотрудникам и их потребностям.

По мнению известного автора и консультанта в области развития и лидерства, Р.Барретта (Battett, R.), основная *проблема традиционного лидерства* заключается в том, что «лидера скорее волнует то, каким образом *стать лучшим в мире*, а не как *стать лучшим для мира»* [Barrett, 2011b, с. 2]. Также он упоминает о проблеме «моральной незрелости», которая является характерной для лидеров традиционного типа.

Возникает принципиальный вопрос: какое лидерство способно оправдать ожидания общества в XXI веке? Известные эксперты и консультанты в области управления призывают к развитию лидерства нового «формата» (см., напр., книги: Б. Джорджа и П. Симса, К. Бланшара, Дж. Коллинза, С. Кови, Дж. Максвелла и др.). В целом каждая работа раскрывает особенности лидерства в XXI веке – личностные качества лидера, поведенческие атрибуты и осязаемые или неосязаемые последствия его деятельности. Осознавая, что старые подходы себя изжили, научное и практическое сообщества пытаются сформировать *новое понимание того, каким должен быть современный лидер*.

Например, эксперт в вопросах бизнес-лидерства К. Бланшар (Blanchard, K.) призывает к лидерству высшего уровня. Основополагающими, на его взгляд, являются такие принципы, как этические ценности, отношения, общий успех, сила видения и непрерывное обучение [Бланшар, 2011; Blanchard, 2015]. По его мнению, в современных условиях одним из наиболее «правильных» стилей лидерства является лидерство-служение (servant leadership). Только придерживаясь данной идеологии, можно создать высокоотвественную, высокоэффективную и успешную организацию, чья деятельность наполнена «высшим» смыслом.

По мнению другого известного автора, бизнесмена и консультанта С. Кови (Covey, S.R.), лидер – целостная личность, в поведении которого преобладают такие направляющие принципы, как постоянный рост и изменение, «персональность» управления, самоуправление и делегирование, эмпатическое общение и слушание, сотрудничество и сбалансированное обновление [Кови, 2018]. Следование данным принципам помогает лидеру и его команде преодолевать внутренние и внешние сложности, которые возникают на пути организации.

Большую роль при формировании у лидера данных принципов играют социально-эмоциональное и духовное измерения. Первое эквивалентно понятию «социального капитала» (social capital) [см., напр., Гончаров, 2014, Козырева, 2009; Lin et al., 2001 и др.]. Второе измерение С. Кови определяет как некую сердцевину, обеспечивающую приверженность лидера к конкретной системе ценностей [Кови, 2018]. Другими словами, речь идет о неосязаемом духовном элементе, так называемом, «моральном капитале» (moral capital). Его наличие говорит о совершенном и ответственном лидерстве, а также описывает лидера с нравственным и целостным характером.

Свое видение современных принципов лидерства излагают признанные эксперты в области управления и бизнеса Б. Джордж (George, B.) и П. Симс (Sims, P.). Например, в основе их книги «Уроки выдающихся лидеров» лежит практическое исследование, в выборку которого попали 125 бизнес-лидеров. Авторы поднимают два важнейших вопроса: как открыть в себе истинного лидера и как стать таковым. Так, чтобы быть истинным лидером, необходимо определенным образом «настроить свой внутренний компас» [Джордж, Симс, 2013, с. 148]. Для этого необходимо сформировать четкое представление об этических границах (свой нравственный компас) и следовать конкретным принципам и ценностям. К основным принципам относятся:

— принцип «взаимного уважения», а именно общение на равных, умение слушать, умение учиться у других, желание делиться своей жизненной историей [Джордж, Симс, 2013, с. 252];
— принцип «вдохновляй новых лидеров» за счет установления личного контакта, оказания помощи членам команды, объединения общей целью и поручения сложных задач [Джордж, Симс, 2013, с. 254];
— принцип «баланса внутренней и внешней мотивации» к осуществлению лидерства («внутренняя мотивация»: верность своим убеждениям, желание изменить мир к лучшему, помощь другим людям; «внешняя мотивация»: власть, регалии, признание, статус, материальное вознаграждение») [Джордж, Симс, 2013, с. 172].

Предприниматель Дж. Макки (Mackey, J.) совместно с профессором и бизнес-консультантом Р. Сисодия (Sisodia, R.) тоже уделяют высокое значение вопросу лидерства, а именно идее построения сознательного лидерства. Они выделяют основные качества и особенности, присущие сознательным лидерам, и развивают идею о том, каким образом стать таким лидером. К ключевым особенностям сознательных лидеров относятся:

— высокий уровень аналитического (IQ), эмоционального (EQ), духовного (SQ) и системного (SYQ) интеллекта. Последние три типа можно бесконечно расширять в течение всей жизни. Речь идет о способности индивида к самоанализу и об уровне его эмпатии (EQ), об уровне его морального (смыслы, ценности, высшие цели и др.) интеллекта (SQ), а также об умении мыслить системно и целостно (SYQ) [Макки, Сисодия, 2015, с. 196-199];
— отличительные характеристики: порядочность, способность к любви и заботе, истинность [Макки, Сисодия, 2015, с. 200-201];
— положительное поведение: продвижение общей цели, рост и развитие, моральный выбор [Макки, Сисодия, 2015, с. 201-204].

Более того, данные авторы полагают, что для постижения сознательного лидерства человек должен стремиться слушать свое сердце и искать «высшую» цель, развивать в себе добродетели тех индивидов, которые его вдохновляют и воодушевляют на подвиги (т.е. выбрать ролевую модель великого лидерства), развивать разные типы интеллекта, поддерживать физическое здоровье и др.

Стоит заметить, что точки зрения Дж. Макки и Р. Сисодия, Б. Джорджа и П. Симса во многом пересекаются с мнением С. Кови и К. Бланшара. Получается, что литература, посвященная практике бизнеса и описывающая передовой опыт ведущих компаний, в частности ее лидеров и руководителей, сегодня уделяет значимое внимание вопросам этического характера. Чтобы компания была успешной, современный лидер должен задумываться не столько о личностном росте, сколько о своем духовным развитии и о наращивании «морального капитала».

В новом тысячелетии формируется принципиально новая парадигма лидерства. В первую очередь, трансформируется само понятие лидерства. Лидерство в XXI веке – это целостный или холистический конструкт, учитывающий интересы и вклад разных стейкхолдеров [Batmanghlich, 2014]. Происходит изменение фокуса, а именно переход от того, что представляет значимость лично для лидера, к тому, что представляет значимость для общего блага [Barrett, 2011b, с. 5]. Иначе говоря, меняется направленность деятельности лидера, он отходит от «эгоистического начала». Именно поэтому в настоящее время особое внимание стоит уделять грамотному построению взаимоотношений со всеми стейкхолдерами.

Также стоит подчеркнуть, что парадигма лидерства сдвигается в сторону лидерства, основанного на принципах и ценностях в большей мере морально-нравственного характера. Между прочим, придерживаясь этих принципов, индивид в состоянии установить доверительную форму взаимоотношений с разными группами людей и организаций. Хочется напомнить, что восстановление доверия – это одна из важнейших задач лидерства в новом тысячелетии (см. глава 1). Со стороны общества по отношению к бизнесу до сих пор существует высокий уровень недоверия (см. пар. 1.1 и 1.3). Нельзя забывать то, что именно доверие окружения есть «единственная надежная опора бизнеса и важный актив компании» [Миракян, Виханский, 2018a, с. 106; Миракян, 2017b].

Современное лидерство – не история успеха отдельно взятого человека, это результат командных усилий лидера и последователей. Все больше возрастает значимость последователей: теперь они имеют первостепенное значение и являются неотъемлемой составляющей лидерства. В связи с этим лидер начинает выражать заинтересованность во мнении последователей. Он поддерживает их решения, ценит результаты их совместной деятельности и отношения с сотрудниками в целом. Если говорить обобщенно, то изменения,

коснувшиеся понимания лидерства в XXI веке, можно рассмотреть как переход от понятия «Я» к понятию «Мы» [Джордж, Симс, 2013; Миракян, 2018b; Barrett, 2011a; Barrett, 2011b].

2.2. Эволюция взглядов на лидерство: развитие этических концепций лидерства

Границы понимания лидерства постоянно расширяются, возрастает количество теоретических и эмпирических исследований, появляются новые концепции. За последние десятилетия было предложено множество теорий и подходов к лидерству. В каждый отдельный период развития и становления управленческой теоретической мысли, так или иначе, преобладали конкретные подходы к лидерству. И когда одни устаревали, их естественным образом сменяли новые, более совершенные подходы. В целом можно говорить о том, что развитие взглядов на лидерство происходило закономерно, в несколько этапов. В данной работе выделены пять ключевых подходов, базирующиеся на классических и современных теориях лидерства (см. Рисунок 7). Стоит отметить, что в настоящее время по-прежнему продолжают активно проводиться исследования по всем обозначенным подходам. Например, до сих пор происходит развитие теорий личных качеств – подхода, который зародился около века назад.

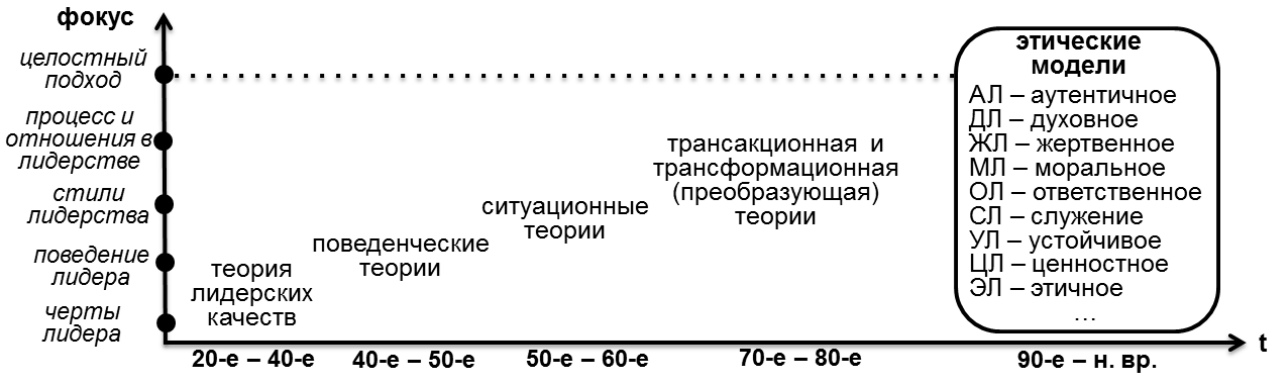

Рисунок 7. Ключевые этапы развития взглядов на лидерство

Источник: разработано автором работы

К наиболее традиционным можно отнести качественные, поведенческие, ситуационные теории. На смену пришли более современные модели лидерства, включающие трансакционное и трансформационное лидерство. На рубеже нового века большинство распространенных моделей и теорий лидерства продемонстрировали свою несостоятельность. В XXI веке мы становимся свидетелями процесса смены парадигмы менеджмента (от «конкурентной» к «этической»), параллельно происходит и становление новой этической парадигмы лидерства. В частности, распространяются новые «положительные» этические концепции лидерства. Последние, в том числе, напрямую связаны с развитием концепций позитивной организации (positive organizational scholarship) и позитивного организационного поведения (positive

organizational behavior) [см., напр., Куинн, 2016; Cameron et al., 2003; Cameron, 2008]. Далее рассмотрим эволюцию взглядов, происходившую в области лидерства.

Развитие взглядов на лидерство – традиционные подходы

В целом развитие теорий лидерства можно разделить на несколько определяющих этапов. Самым ранним подходом считается *теория лидерских качеств (теория черт личности)*, появившаяся в XIX веке. Основой для развития данного подхода послужили исследования, в центре которых находилось изучение, так называемой, теории Великий людей (“great man” theory) [Northouse, 2010].

В первом подходе большинство авторов уделяют внимание изучению различных качеств индивида, которые предопределяют его успех в качестве лидера [см., напр., Bass, 1990; Bennis, Nanus, 1985; Mann, 1959; Stogdill, 1974; Yukl, 1989 и др.]. Так, выделяются следующие характеристики: социальный и эмоциональный интеллект, эмоциональная устойчивость, видение, надежность, гибкость, ответственность, уверенность в себе, толерантность и др. Предполагается, что лидер обладает уникальными качествами, которые собственно отличают его от других индивидов. Тщательный анализ более 160 исследований, проведенный Р.Стогдиллом (Stogdill, R.M.), указывает на существование большого числа классификаций и качеств лидера [Stogdill, 1974]. До сих пор так и не существует окончательного списка наиболее значимых характеристик. В результате последующих исследований авторы постоянно добавляют новые черты, их список расширяется [см., напр., работы: Goldberg, 1990; Kirkpatick, Locke, 1991; Lord et al., 1986; Northouse, 2010; Zaccaro, 2004 и др.]. При этом достаточно часто наблюдается существенное противоречие между разными классификациями: исследователи предлагают субъективные наборы сложно измеримых отличительных лидерских качеств.

Далее широкое распространение получили *поведенческие теории*, связанные с действиями лидера и его взаимоотношениями с подчиненными [Katz, Kahn, 1966; Lewin et al., 1939; Likert, 1967; Quinn, 2005 и др.]. По сравнению с предыдущим подходом, где долгое время доминировало мнение, что в основном лидерами рождаются, данная теория допускает подготовку лидеров в процессе обучающих программ [Виханский, Наумов, 2008; Виханский, Наумов, 2014; Quinn, 2005]. Разные схемы и модели поведения являются основанием для определения основных лидерских стилей. Так, одно из первых исследований приписывают К. Левину (Lewin, K.), Р. Липпитту (Lippitt, R.) и Р. Вайету (White, R.K.), рассматривавшим разницу между *тремя лидерскими стилями:* авторитарным, демократическим и пассивным [Lewin et al., цит. по Thomson, Pozner, 2007, с. 918; Lewin et al., 1939]. Также свое видение оптимальных стилей руководства предлагали исследователи Университета штата Огайо и Мичиганского университета.

Одной из наиболее популярных поведенческих моделей лидерства является «двухмерная» управленческая решетка, предложенная Р. Блейком (Blake, R.R.) и Дж. Моутоном (Mouton, J.S.) [см., напр., Филонович, 2003; Виханский, Наумов, 2008; Northouse, 2010]. Авторы данной модели анализировали поведение лидеров, опираясь на такие параметры, как производство результатов деятельности (работа) и отношение к сотрудникам (люди). Наиболее распространенной критикой данной модели и поведенческого подхода в целом является то, что ограниченное количество параметров не позволяет описать многогранное явление лидерства. Помимо этого, зачастую формируется ложное представление о существовании «лучшего», наиболее эффективного стиля поведения. Однако впоследствии стало очевидно, что эффективность поведения лидера зависит от конкретной ситуации, в которой ему приходится действовать и принимать решения.

Отсюда берет начало *ситуационный подход* к лидерству, пришедший на смену поведенческому. Основной фокус переместился на исследование различных ситуационных переменных, причинно-следственных связей и последствий лидерства [см., напр., Виханский, Наумов, 2008; Виханский, Наумов, 2014; Филонович, 2003; Fiedler, 1966; Fiedler, 1967; Hersey et al., 1979; House, 1971; Northouse, 2010 и др.]. Ключевым предположением выступило то, что поведение лидера должно формироваться в соответствии с контекстом: не существует одного самого эффективного лидерского стиля, потому что требование «правильности» диктуются определенными обстоятельствами.

В рамках разных моделей исследователи выделяют основные ситуационные переменные и предлагают вариацию стилей поведения лидера. Например, в качестве переменных используются такие факторы, как отношение между лидером и последователями [Fiedler, 1966]; особенности работы и заданий (напр., структурированность, содержание, сложность и др.) [Fiedler, 1966; House, 1971]; особенности последователей (напр., зрелость, локус-контроля, способности и др.) [Hersey et al., 1979; House, 1971]; характеристики организационного окружения (напр., должностная власть) [Fiedler, 1966; House, 1971] и др.

Отдельный этап развития лидерства связан со смещением фокуса на отношения, возникающие в процессе лидерства. Стоит обратить внимание на возникновение и развитие парной модели «постоянного обмена между лидером и последователями» (leader-member exchange или LMX model), согласно которой между сторонами формируются две группы отношений – внутренняя (in-group) и внешняя (out-group) [Graen, Uhl-Bien, 1995]. Так, первый тип отношений характеризуется высоким уровнем близости, доверия, поддержки и контакта между лидером и последователями. Второй, наоборот, низким уровнем взаимодействия.

В более современных исследованиях лидерства значимая роль отводится разделению и сравнению подходов по двум основным направлениям – трансформационному (или

преобразующему) лидерству и транзакционному / транзактному (или реализующему) лидерству. *Транзакционное лидерство* описывает процесс так называемого обмена между лидерами и последователями. Под транзакционным лидером понимают индивида, руководящего и мотивирующего своих подчиненных, а также объясняющего им роли и задачи для достижения поставленных целей [Jung, Avolio, 1999; MacKenzie et al., 2001; Robbins, Judge, 2013; Yeh, Hong, 2012]. Последователи могут быть вознаграждены материально и нематериально, в случае если целевые показатели достигнуты [Avolio et al., 1999; Boehm, Yoels, 2008; O'Shea et al., 2009; Rowold, Rohman, 2009]. В целом такой тип лидерства объединяет большинство вышеперечисленных концепций.

С другой стороны, *трансформационный лидер* – это реформатор, оказывающий воодушевляющее воздействие на своих подчиненных и направляющий на достижение организационных целей [Jung, Avolio, 1999; MacKenzie et al., 2001; Robbins, Judge, 2013; Yeh, Hong, 2012]. Он влияет на последователей, преобразуя их поведение. В результате лидерам удается преобразовать организации, а именно через согласование ресурсов, создание культуры организации, выражение идей и за счет вдохновения индивидов. Эта концепция базируется на эмоциональном общении с подчиненными, которые начинают чувствовать значимость своих действий. К теории трансформационного лидерства автор работы повторно обращается в части анализа этического подхода к лидерству (содержательная часть в рамках пар. 2.2), так как именно с данной концепцией связывают развитие новых «положительных» моделей лидерства.

Таким образом, усовершенствование моделей и теорий лидерства происходит непрерывно и закономерно вследствие развития бизнес-среды. При этом по мере эволюции теорий лидерства происходит постепенная смена фокуса исследований: от качеств (теория лидерских качеств) к значимости достижения целей организации (трансформационный подход).

Крупные корпоративные скандалы, связанные с неэтичным поведением руководителей международных организаций таких, как Enron, Lehman Brothers, Merrill Lynch и др. [Bobbio et al., 2012; Brown, Treviño, 2006; Yukl, 2010], изменили понимание того, на что должна быть направлена деятельность организации. Успех организации зависит не только от экономических результатов, он в первую очередь, связан с поведением сотрудников [Kaul, 2014; Page, Wong, 2000; Thakore, 2013]. Практика последних лет показывает, что в обществе появился спрос на этичные и социально ориентированные компании[*]. Произошло изменение взглядов на лидерство, а также роли лидера внутри организации. Появилась потребность в лидерах,

[*] *Примечание.* Фундаментальные изменения, протекающие в реальной бизнес-плоскости и оказывающие влияние на трансформацию взглядов на бизнес и менеджмент, были подробно представлены в рамках предыдущей главы (см. Глава 1)

обеспечивающих устойчивое развитие организаций, что гарантировало бы благосостояние в долгосрочной перспективе. Все это нашло свое отражение в новейших концепциях лидерства.

Этический подход к лидерству: современные концепции лидерства[**]

В конце XX века появилась целая группа позитивных концепций лидерства, включающих в себя морально-этические аспекты. Появление новых моделей было обусловлено усложнением окружающей среды, а также системным кризисом лидерства [см. Barrett, 2011; Batmanghlich, 2014; Tombaugh, Tombaugh, 2009]. Развитие новых форм лидерства явилось ответной реакцией на серьезнейшие вызовы, возникшие на рубеже веков.

На сегодняшний момент существует большое разнообразие так называемых положительных этических концепций лидерства. К таковым можно отнести следующие модели лидерства: аутентичное (authentic leadership), духовное (spiritual leadership), жертвенное (self-sacrificial leadership), лидерство-служение (servant leadership), моральное (moral leadership), ответственное (responsible leadership), трансформационное (transformational leadership), устойчивое (sustainability leadership), ценностно-ориентированное (values-based leadership), а также этичное (ethical leadership) лидерство. В целом названия концепций говорят сами за себя, – в них заключено что-то «хорошее» и возвышенное [Виханский, Миракян, 2018b, с.141].

Общий теоретический обзор основных концепций представлен в статье Виханского и Миракян [2018b, с. 141-143], а также в статье автора под названием ««Лидерство в XXI веке…» [Миракян, 2018a] (в печати).

Считается, что *трансформационное лидерство* – концепция, послужившая основанием для развития большинства позитивных моделей лидерства [Avolio et al., 1991]. Следование данной концепции является одним из наиболее популярных проявлений в отечественной и зарубежной управленческой практиках [Балабанова, Деминская, 2017; Замулин, 2012; Тихомиров, Спэнглер, 2005; Филонович, 2003; Banks et al., 2016; Bass, Avolio, 1993; Deinert et al., 2015; Pieterse et al., 2010; Wang et al., 2011, Zhu et al., 2016 и др.]. В исходной версии модели в явном виде не уделяется внимания моральному аспекту, как, например, это делается в других упомянутых выше современных концепциях лидерства. Классический трансформационный лидер – новатор, вдохновляющий и стимулирующий своих последователей на достижение, в первую очередь, организационных целей [Burns, 1978; Bass, 1985].

[**] *Примечание*. В основу данной части работы легли материалы, опубликованные в следующих статьях: «Новое тысячелетие: управленческие аномалии и современные концепции лидерства» (Российский журнал менеджмента) [Виханский, Миракян, 2018b, с.141-144]; «Лидерство в XXI веке: Требования и особенности» (Проблемы теории и практики управления) [Миракян, 2018b], «Лидерство в XXI веке: Корреспонденция теории и практики» («Вестник Московского университета. Серия 6. Экономика) [Миракян, 2018a] и др. Последняя статья находится в печати.

В начале XXI века такое лидерство было признано аморальным, а такие лидеры – «псевдо-трансформационными» [Bass, Steidlmeier, 1999; Barling et al., 2008, Sendjaya, 2005]. Авторы данной модели решили внести уточнения. В более поздних трудах они стали оговаривать, что без нравственных оснований существование трансформационного лидерства в принципе невозможно [Bass, 1999]. Истинного трансформационного лидера отличает искренность и этичное поведение [Виханский, Миракян, 2018b].

В современных научных работах исследователи начали упоминать уже о новой, усовершенствованной форме трансформационного лидерства – об «*аутентичном трансформационном лидерстве»* [Bass, 2004; Boyett, 2008; Copeland, 2014; Price, 2003]. Получается, что в течение нескольких десятилетий произошла существенная модификация трансформационной формы лидерства [Виханский, Миракян, 2018b].

Все теории лидерства, рассмотренные ниже, – это модели, которые наиболее активно продвигаются в новом тысячелетии. В частности, по ним накоплена база научных публикаций, включая теоретические, эмпирические и кросс-культурные исследования. Ниже обобщены отличительные особенности наиболее обсуждаемых и заметных моделей этического лидерства, а именно основные установки, отличительные качества, а также поведенческие особенности, - все в совокупности отражающее ценности лидера [там же].

«Подлинность (authenticity) как важнейшая характеристика лидера, является базисом для *аутентичной формы лидерства*. История возникновения данной концепции своими корнями упирается в древнегреческую философию. Как теория, она неявно существовала еще во времена Аристотеля» [Виханский, Миракян, 2018b, с. 142]. Как о полностью самостоятельной модели (не как о части трансформационного лидерства), об аутентичном типе лидерства стали писать в XXI веке [см., Avolio, Gardner, 2005; George et al., 2007; Ilies et al., 2005; Sparrowe, 2005]. Таких лидеров отличает высокий уровень самосознания, связанный со способностью понимать себя и свои ценности, то есть уметь осознавать свое истинное «я» (true self) [Avolio, Gardner, 2005]. Данные особенности влияют на поведение аутентичных лидеров следующим образом: они никогда не отклоняются от своей точки зрения, не отступают от своих внутренних принципов – своими действиями они выражают свое «я» [Gardner et al., 2005].

Аволио (Avolio, B.J.) и Гарднер (Gardner, W.I.) подчеркивают, что для аутентичного лидера характерна высокая степень открытости и выражаемые им ценности являются подлинными и соответствуют его действиям, что вызывает доверие со стороны последователей. Как правило, такой лидер выстраивает доверительные и открытые взаимоотношения с другими сотрудниками [Gardner et al., 2011]. Данные лидеры обладают такими качествами, как искренность, самосознание, открытость, оптимизм, ориентация на будущее [Петрушихина, 2016b; Avolio, Gardner, 2005; Banks et al., 2016; Braun, Nieberle, 2017; Brown, Treviño, 2006; Day

et al., 2014; Gardner et al., 2011; Hinojosa et al., 2014; Neider, Schriesheim, 2011; Shamir, Eilam, 2005 и др.]. По мнению зарубежных исследователей, данная концепция базируется на позитивной психологии и позитивном подходе к лидерству [Klenke, 2007; Yukl, 2010].

В последнее время большое внимание, в том числе в отечественной литературе, уделяется духовной составляющей менеджмента, раскрывающей смыслы, предназначение и определенные ценности [Кузин, 2016a]. Возрастает потребность в лидерах, способных сформировать устойчивую связь внутри компании, основанную на духовных ценностях. Природу таких лидеров можно описать посредством концепции *духовного лидерства*, имеющей много общего с мировыми религиями [Виханский, Миракян, 2018b, с. 142]. Несмотря на наличие морального компонента, объединяющего все модели этического лидерства, теория духовного лидерства, предложенная Л. Фраем (Fry, L.W.), в основном сосредоточена на религиозных основах. Они содержатся в ценностной составляющей взаимоотношений лидер-последователь [Brown, Treviño, 2006].

Рассматривая данную форму лидерства в секулярной плоскости применительно к организационной среде, стоит обратить внимание на задачи духовного лидера – усиление внутренней мотивации последователей, а также возможность глубоко осознавать и ценить совместно выполненную работу [Fry, 2003; Fry et al., 2011]. Вследствие этого, и у лидера, и у его последователей возникают взаимное уважение, чувство общности и сопричастности к общему делу. Их жизнь наполняется смыслом, улучшается «духовное здоровье» коллектива. Духовный лидер формирует твердое ядро в системе ценностей организации, транслируя его через видение остальным сотрудникам [Виханский, Миракян, 2018b, с. 142]. Он обладает трансцендентными и альтруистическими качествами такими, как великодушие, вера в лучшее, доброта, доверие, сострадание, терпение и другие [см., напр., Замулин, 2010; Afsar et al., 2016; Anderson, Sun, 2017; Contreras, 2016; Crossman, 2010; Fry, 2003; Fry, 2005; Fry, Cohen, 2009; Fry et al., 2011; Reave, 2005 и др.].

Модель духовного лидерства состоит из трех основных измерений – бескорыстная любовь (altruistic love), видение (vision) и надежда / вера (hope / faith) [Fry, 2003; Fry, 2005; Fry, Slocum, 2008]. Основоположник концепции Л. Фрай также выделяет два ключевых параметра такого лидерства, а именно предназначение (a sense of calling) и принадлежность (a sense of membership) [напр., Fry, 2003]. Например, первая характеристика связана с поиском трансцедентального смысла существования и желанием изменить мир. Так или иначе, духовный лидер посвящает себя заботе о последователях – заботится о «душе» индивидов. Он также обладает высоким уровнем знаний о ценностях, традициях и других культурных особенностях организации. Можно говорить о том, что такой лидер воздействует на

сотрудников, передавая им свои знания, он воплощает духовные ценности через этическое и сочувствующее поведение по отношению к своим последователям.

Жертвенное лидерство, подробно рассмотренное в работе Й. Чои (Choi, Y.) и Р. Маи-Дэлтона (Mai-Dalton, R.R.), связано с готовностью лидера частично или полностью отказываться от собственных интересов и привилегий в пользу интересов организации [Choi, Mai-Dalton, 1999; Choi, Yoon, 2005; Halvelson et al., 2004; Zhang, Ye, 2016]. Такой лидер способен жертвовать собственными привилегиями и благосостоянием в пользу коллективного благосостояния (collective welfare) [Choi, Yoon, 2005]. Жертвенность лидера положительно воздействует на поведение последователей – они начинают демонстрировать высокий уровень приверженности к организации и выражают высокую готовность к совместной работе, а также проявляют высокий уровень альтруизма в отношении остальных сотрудников [Choi, Yoon, 2005; De Cremer et al., 2009; Halverson et al., 2004; Klenke, 2007; Matteson, Irving, 2006]. В результате происходит моделирование желаемого альтруистичного поведения последователей. То есть лидер выступает в качестве ролевой модели для своих последователей, мотивируя индивидов к соответствующему поведению. Однако стоит отметить, что моделирование самоотверженного поведения возможно только в случае, когда организационные цели и ценности лидерства совпадают с ценностями и ожиданиями последователей [De Cremer et al., 2009]. В целом исследователи связывают жертвенное лидерство с такими организационными результатами, как рост межличностной поддержки и кооперации внутри коллектива, рост вовлеченности и ответственности сотрудников [De Cremer, van Knippenberg, 2005; De Cremer et al., 2009], гражданское поведение [He et al., 2018] и др.

К положительным формам этического лидерства также относится самостоятельно существующая *концепция этичного лидерства (ethical leadership).* Не стоит смешивать данную концепцию с этическим подходом к лидерству в целом. Хотя вопросы этики, в том числе связанные с лидерством, не являются вновь возникшими, концептуальное осмысление и попытка валидации этичной модели лидерства впервые были представлены в работах Брауна (Brown, M.E.), Тревиньо (Treviño, L.K.), Харрисона (Harrison, D.A.) и Хартмана (Hartman, L.P.) [Brown et al., 2005; Brown, Treviño, 2006; Treviño et al., 2000; Treviño et al., 2003]. Этичная модель лидерства описывает поведение лидера и опирается на так называемый «нормативный» подход [Eisenbeiss, 2012; Mayer, 2012; Piccolo et al., 2010; Brown, Treviño, 2006]. Другими словами, речь идет о лидере, который следует общепринятым нормам, то есть принимает решения на основе определенных принципов и установок, ведет себя этично. Он оказывает положительное воздействие на других, стимулируя этичное поведение у своих последователей [Brown, Treviño, 2006]. Для этого лидер должен завоевать определенную репутацию – его должны воспринимать как высокоморального индивида [Treviño et al., 2000]. В частности, в

работе Де Хоога (De Hoogh, A.H.B.) и Дена Хартога (Den Hartog, D.N.) подчеркивается, что сотрудники выражают оптимизм в отношении организаций, в которых лидеры ведут себя этично [De Hoogh, Den Hartog, 2008]. По их мнению, этичность лидерства и социальная ответственность лидеров влияют на эффективность высшего руководства и организации в целом. Этичные лидеры обладают следующими отличительными качествами: благонадежность, дисциплинированность, справедливость, честность [напр., Петрушихина, 2016а; Brown, Treviño, 2006; Copeland, 2014; Darcy, 2010; Eisenbeiß, Brodbeck, 2014; Mayer, 2012; Sheer et al., 2018; Treviño et al., 2000; Treviño et al., 2003; Zhu et al., 2017 и др.]. Модель этичного лидерства пересекается с *моральным лидерством*.

Идея *ответственного лидерства,* как и большинство других этических теорий лидерства, получила свое распространение в ответ на внешние вызовы, например, связанные с отрицательными проявлениями процесса глобализации (напр., кризис легитимности и доверия, экологические, экономические и этические проблемы), а также в процессе становления корпоративной социальной ответственности бизнеса [Marques et al., 2018; Moody-Stuart, 2017; Voegtlin et al., 2012; Waldman, 2011]. В отличие от других концепций, сконцентрированных в большей степени на взаимодействии между лидером и его последователями, данная модель рассматривает лидерство как процесс, в котором лидер взаимодействует с большим числом как внутренних, так и внешних стейкхолдеров [Maak, Pless, 2006; Voegtlin, 2012]. То есть лидерство перестает быть только внутренним процессом, его границы существенно расширяются.

Основная задача ответственного лидера заключается в том, чтобы преодолеть проблемы, вызванные глобализацией [Voegtlin, 2011; Voegtlin et al., 2012], а именно вернуть утраченную репутацию и доверие общества по отношению к бизнесу [DiPiazza, Eccles цит. по Maak, Pless, 2006]. Результаты, которых можно добиться при реализации ответственного лидерства, достаточно подробно представлены в зарубежных исследованиях [см., Doh, Quigley, 2014; Pless et al., 2012; Voegtlin et al., 2012 и др.]. Например, в работе Воегтлина (Voegtlin, C.), Патзера (Patzer, M.) и Шера (Scherer, A.G.) описываются возможные последствия на микро-, мезо- и макроуровнях [Voegtlin et al., 2012]. Первый уровень последствий возникает при личностном взаимодействии лидера с последователями (положительные результаты: рост мотивации, удовлетворенности, организационной приверженности сотрудников и др.). Второй уровень – формирование определенной этической и социально ориентированной организационной культуры. Наивысший уровень напрямую описывает взаимоотношения со всеми внешними заинтересованными лицами. В частности, речь идет о благосостоянии клиентов, бизнес-партнеров и т.д. [Maak, Pless, 2006; Voegtlin et al., 2012]. Ответственные лидеры создают отношения, основанные на доверии, что приводит к повышению уровня общественной, моральной, когнитивной легитимности [Voegtlin et al., 2012, с. 7-8]. В целом ответственного

лидера можно охарактеризовать как общественного интегратора, проявляющего заботу о потребностях и интересах разных стейкхолдеров [Maak, Pless, 2006, с. 104-105]. Такой лидер обладает высоким уровнем ответственности, видением, проактивностью, моральными и нравственными качествами [Maak, Pless, 2006; Marques et al., 2018; Miska, Mendenhall, 2018; Pless, Maak, 2011; Voegtlin, 2011; Voegtlin et al., 2012; Waldman, 2011]. Например, к такому типу лидерства некоторые исследователи относят основательницу компании The Body Shop Аниту Роддик [Maak, Pless, 2006; Pless, 2007].

Развитие *устойчивого лидерства* связано с более осознанным отношением общества к вопросам, связанным с негативным воздействием на социум, экологию и планету в целом [Ferdig, 2007; McCann, Sweet, 2014; Metcalf, Benn, 2013]. Иными словами, появилась потребность в так называемых устойчивых лидерах, которые в состоянии ответить на вызовы, возникающие в макроокружении. Необходимо отметить, что идея устойчивого лидерства переплетается с бизнес-концепцией тройного критерия (TPL – triple bottom line – People, Planet, Profit) [Ferdig, 2007; Kiewiet, Vos, 2007; McCann, Sweet, 2014]. В этой связи можно говорить о том, что устойчивый лидер должен способствовать достижению стабильности и баланса социальных, экологических и финансовых результатов в конкретной организации. Любая организация – часть общества, она должна стремиться к созданию устойчивой ценности. При этом ключевая роль устойчивого лидера заключается в построении «здоровых» систем, а именно организаций, сообществ, экономик и экосистем [Ferdig, 2007]. Одно из наиболее значимых качеств устойчивого лидера – забота об окружающей среде и обществе [Davis. 2008; Hargreaves, Fink, 2012]. В целом такого лидера отличают адаптивность, высокая ориентация на изменения, высокий уровень сознательности, долгосрочная ориентация, холистическое мышление и др. [Slankis, цит. по McCann, Sweet, 2014, с. 375].

Еще один яркий пример современной модели этического лидерства – *концепция лидерства как служения*. Данная концепция активно обсуждается не только в научной сфере [см., напр., Замулин, 2012; Anderson, Sun, 2017; Parris, Peachey, 2013 и др.], но и находит свое применение на практике, в частности, в работах признанных экспертов в области управления [напр., Бойетт, Бойетт, 2009; Blanchard, Hodges, 2003; Blanchard, 2015; Covey, 2002; DePree, 2002; Kouzes, Posner, 2006; Sipe, Frick, 2015; Spears, Lawrence, 2002]. В отличие от предыдущих концепций, специфика данной связана с тем, что последователи не выступают в роли ведомых, а находятся «впереди». Лидер занимает место «позади» них [Greenleaf, 2015]. Он не возвышается и не доминирует над последователями, напротив, он находится «внизу».

Лидера-служителя отличает про-социальное поведение [Виханский, Миракян, 2018b; Миракян, 2018]. Он чувствует моральное обязательство по отношению к другим, с большой ответственностью относится к чужим потребностям, заботится о благополучии своих

сотрудников и общества в целом. Отличительными качествами лидера-служителя являются альтруизм, бескорыстие, самосознание, скромность, сопереживание, приверженность своим принципам, умение слушать [Петровская, Бычкова, 2014; Dennis, Bocarnea, 2005; Dennis et al., 2010; van Dierendonck, 2011; Greenleaf, 2015; Patterson, 2003; Matteson, Irving, 2006; Petrovskaya, Mirakyan, 2018; Russel, Stone, 2002; Sousa, van Dierendonck, 2017a; Sousa, van Dierendonck, 2017b; Spears, 2010 и др.]. Сущность данного типа лидерства наиболее полно характеризуется высказыванием «первый среди равных» (от лат. “primus inter pares”) [Rachmawati, Lantu, 2014].

Если говорить в целом, то лидерство-служение является наиболее расширенной версией этической формы лидерства. Для многих вышерассмотренных концепций лидерства характерна более узкая направленность. Лидерство-служение включает в себя параметры разных моделей, а именно такие измерения, как аутентичность, духовность, жертвенность и другие. Собственно поэтому, в настоящее время лидерство-служение пользуется наибольшей популярностью, по сравнению с другими морально-этическими концепциями. Оно отражает совершенно иной тип лидера, а именно трансцендентного индивида, реализующего шестую наивысшую потребность из всей иерархии потребностей по А. Маслоу (Maslow, A.) [Venter, 2012]. Иначе говоря, для такого лидера основное место занимает не самоактуализация и личные достижения, а нечто большее, включающее в себя социальные смыслы.

Таким образом, в условиях трансформации менеджмента (см. гл. 1, пар. 1.3) изменениям подвергается его принципиальнейшая и существенная составляющая – лидерство. Сравнивая хорошо известные классические подходы к лидерству с современными подходами, приведенными выше, можно говорить о следующих фундаментальных различиях [Виханский, Миракян, 2018b, с. 143]:

«*Традиционные теории лидерства* в большей степени ориентированы на организацию, а именно на *достижение организационных целей*. Лидерство воспринимается как процесс, в первую очередь, связанный с изменением ситуации в организации для достижения более высоких результатов в конкурентной среде. Поэтому так или иначе центральными аспектами являются *организационные изменения, работа, цели и задачи сотрудников*.

Современные модели лидерства объединяет *ценностная ориентация*. Они основываются на добродетелях и морально-нравственных ценностях. Как и в традиционных моделях, лидерство нацелено на трансформацию. Только здесь преобразования связаны не с организацией, а с *изменением человека внутри организации*. Теперь большинство представленных позитивных концепций ориентируются на последователей.

Стоит подчеркнуть, что ряд новых концепций (ответственное и устойчивое лидерство, в некоторой степени и лидерство-служение), придает большое значение результатам, в том числе

на макроуровне (влияние на общество и окружающую среду в целом), а именно в вопросах легитимности, установления доверительных отношений со всеми стейкхолдерами и формирования социального капитала. Этого результата невозможно достичь в одиночку – такая задача под силу только команде, включающей в себя «хорошего» лидера и соответствующих последователей» [Виханский, Миракян, 2018b, с. 143].

Этический (ценностно-ориентированный) подход к лидерству: общие особенности

Появление и развитие такого значительного числа позитивных ценностно-ориентированных концепций – это не случайный, а закономерный процесс, связанный с усложнением и стремительным изменением условий во внешней среде. Этический подход к лидерству – это определенно новый виток в эволюции взглядов на лидерство. Однако, как и для любого зарождающегося направления, для этического подхода к лидерству характерны определенные методологические проблемы [Миракян, 2016b; Миракян, 2018a]. Данный подход включает в себя множество концепций и форм лидерства, что приводит к несогласованности как в определении, так и в измерении этического подхода.

Сравнительный анализ современных концепций лидерства показал, что для большинства вышеперечисленных моделей этического лидерства (аутентичное, духовное, лидерство-служение и др.) характерны следующие *отличительные особенности* [Миракян, 2016a; Миракян, 2016b; Миракян, 2017a; Миракян, 2017b; Миракян, 2018a и др.]:

- преобладание морально-этической компоненты;
- отражение ценностей и установок лидера;
- описание поведения лидера с опорой на фундаментальные нравственные принципы (доверие, гуманность, ответственность, честность, целостность и др.);
- формирование определенной ценностной ориентации внутри организации, отвечающей общепринятым нормам и стандартам;
- верность лидера и последователей морально-этическим нормам.

Современный лидер – это проводник (агент) позитивных изменений, а также транслятор этических ценностей. Этический лидер реализует высшее предназначение организации. И поскольку, миссия организации, так или иначе, проистекает сверху и является отражением сознания ее лидера, то современному лидеру необходимо задаться поиском и реализацией своего предназначения, задумываясь не только о личностном росте, но и о духовном развитии. Сегодня ему требуется кардинально пересмотреть собственную миссию внутри организации. В первую очередь, она должна быть связана с исполнением роли транслятора социально-ответственного поведения, что подразумевает наличие у лидера определенных этических ценностей, отражающих его личную, социальную и моральную сущность. При этом сам лидер

выступает в качестве примера-идеала. Он является воплощением всех тех принципов, которые развиваются внутри организации. Как следствие, лидер вдохновляет и мотивирует своих последователей на соответствующее поведение.

Основными задачами лидерства в XXI веке становятся следующие:

- формирование ценностей организации и соответствующей внутренней организационной культуры;
- трансляция этических ценностей через реализацию этичного поведения;
- развитие последователей;
- создание и поддержание благоприятного («здорового») климата на рабочем месте;
- формирование доверительной и продолжительной формы взаимоотношений с внутренними и внешними стейкхолдерами;
- достижение долгосрочных и устойчивых результатов.

Рассуждая об управлении в фокусе перемен, известный эксперт, писатель и консультант И. Адизес отмечает, что целью любой современной организации станет ее здоровье [Адизес, 2017, с. 6]. В целом, наиболее общая задача лидерства заключается, если так можно выразиться, в «оздоровлении» компании. Кроме того, нынешние лидеры должны нести ответственность за здоровье окружающей среды и общества в целом.

Дифференциация этического и классического лидеров представляется возможной по следующим критериям [Миракян, 2016a; Миракян, 2016b; Миракян, 2017a; Миракян, 2018b]:

1. высокий уровень когнитивного, морального и духовного развития индивида (см. пар. 2.1.);
2. набор личностных и этических качеств (напр., благонадежность, ответственность, сознательность, служение, открытость, справедливость);
3. внутренняя мотивация к осуществлению лидерства;
4. отношение к власти (степени использования или злоупотребления);
5. желание оказывать максимально положительное воздействие на последователей, команду, организацию, стейкхолдеров и макросреду в целом.

По мнению автора, данные критерии могут быть использованы для измерения этического типа лидерства (напр., для анализа поведения лидеров). В целом, этического лидера можно охарактеризовать как сознательного индивида, отличающегося добросовестностью, высоконравственными убеждениями и проявляющего заботу о человечестве.

Этика – это сердцевина лидерства третьего тысячелетия, а моральные ценности – компас современного лидера. Новых лидеров отличают «правильные», этические ценности (доверие, взаимопомощь, справедливость, партнерство, ответственность, уважение и др.). Именно эти

ценности побуждают его к определенному поведению. Современный лидер – это носитель морали. Поэтому справедливо утверждать, что парадигма лидерства сдвигается в сторону лидерства, основанного на морально-нравственных принципах и ценностях. Придерживаясь их, индивид в состоянии установить доверительную форму взаимоотношений с разными группами людей и организаций. Хочется напомнить, что восстановление доверия – это одна из важнейших задач лидерства в новом тысячелетии.

Итак, в данном параграфе была представлена эволюция взглядов на явление лидерства. В частности, были рассмотрены традиционные теории и подходы к лидерству, а также основные концепции и общие особенности новейшего этического подхода к лидерству. В исследовании делается вывод, что вовсе не случайно на рубеже последнего тысячелетия стали процветать новые, «хорошие» формы лидерства, основанные на морально-этических ценностях и ответственном поведение лидеров. Как справедливо заметил Ицхак Адизес, «любая теория рождается в ответ на острую проблему» [Адизес, 2017, с. 4]. В работе обобщены особенности этического подхода к лидерству, а также основные задачи и характеристики лидеров XXI века.

В настоящее время формируется новая парадигма лидерства. «Нельзя не отметить, что развитие лидеров и последователей нового формата весьма сложный процесс, требующий кардинальной революции взглядов и ценностей общества» [Виханский, Миракян, 2018b, с. 143]. «Современное общество постепенно переходит к новому типу лидерства, основанному на доверительных отношениях, разделяемых ценностях и на заботе об окружении» [Миракян, 2016a; Миракян, 2016b и др.]. Далее будут представлены яркие примеры реализации современных принципов лидерства в зарубежной бизнес-практике.

2.3. Этический подход к лидерству в современной зарубежной бизнес-практике

Все более значимую роль в новой этической парадигме менеджмента и лидерства играет распространение нового поколения компаний – «зеленых» или социально ориентированных типов бизнеса (СОК, СБ и СП) (см. пар. 1.2, 1.3). Как правило, за такими организациями стоят сознательные и высоко этичные бизнес-лидеры с социально ориентированными установками.

В качестве наиболее успешных зарубежных организаций «зеленого» типа можно выделить такие *социально-ответственные компании*, как 3M, Aditya Birla, Accenture, JLL, Toyota и др. Не менее яркими примерами являются известные *социальные бизнесы* – опыт Ben & Jerry’s, Southwest Airlines, Starbucks, The Body Shop, Whole Foods Market, Zappos и др. Наконец, восхищения заслуживают истории в области *социального предпринимательства*, а именно кейсы Charity:water, Grameen Bank, Medtronic, TOMS. Обобщенно рассмотрен опыт

некоторых перечисленных организаций, среди них более подробно представлены кейсы Aditya Birla, Southwest Airlines, Starbucks, The Body Shop, TOMS, Whole Foods Market и Zappos.

Aditya Birla[*]. Индийская группа компаний – семейная торгово-промышленная империя была основана еще в XIX веке. С самого начала она отличалась своим подходом к ведению бизнеса, опирающимся на особую систему ценностей. Семья Берла стремилась использовать свои богатства только в благородных целях – для обеспечения благополучия общества. Лидеров Aditya Birla Group всегда отличали такие духовные качества, как искренность, скромность, желание делать добро и глубокая вера [Мазуркевич, 2013].

Aditya Birla – это пример здоровой организации, которая заботится о создании здорового общества. Она улучшает условия жизни людей, осуществляя благотворительные программы, устраивая социальные реформы, развивая инфраструктуру, предоставляя возможности для обучения. На собственном примере семья Берла показывает, что важно делиться и работать во благо общества. Без него не может существовать ни один бизнес. Компания придерживается принципа “doing well by doing good”, демонстрирует устойчивое и ответственное поведение, уделяя внимание вопросам изменения климата, дефицита воды, а также проблемам бедности, голода и образования. Еще один фундаментальный принцип, которым руководствуются в Aditya Birla, – «отдавай больше, чем получаешь». Речь идет не только о материальном возврате, значимую роль также играют социальная и эмоциональная отдачи. Таким образом, бизнес и общество являются взаимозависимыми и взаимодополняющими сторонами.

Основополагающими ценностями империи выступают единство, целостность, приверженность и сопричастность, страсть и скорость. Они являются так называемой движущей силой и находят свое отражение в предназначении компании, связанном с созданием высшей ценности для клиентов, акционеров, сотрудников и общества в целом. Основная роль лидера – создание и поддержание благоприятной атмосферы и объединяющей культуры.

Глобальная империя включает тысячи предприятий: по производству автомобилей, алюминия, волокон, пальмового масла, текстиля, цемента, чая и других продуктов. В конгломерате Aditya Birla работают более 120 тыс. сотрудников более 40 национальностей, а прибыль компании составляет около 45 млрд. долларов [Aditya Birla Group, 2018].

В целом идеология и практическая деятельность бизнес-лидеров во многом опирается на принципы этического подхода к лидерству, в особенности на модели ответственного и устойчивого лидерства, а также на концепцию лидерство как служение. Приверженность

---

[*] Информация о социально ориентированном глобальном конгломерате Aditya Birla Group опирается на видео-материалы “Doing Well by Doing Good: Global Sustainability at Aditya Birla Group”, featuring by Ph.D., Wayne Cascio (SHRM Foundation, DVD – 11-0243).

высшего руководства семейным и духовным ценностям сыграли особую роль в успешном и долгосрочном процветании организации.

Charity:water. Скотт Харрисон создал организацию с филантропической компонентой. Понимая, что деятельность благотворительных организаций, зачастую не вызывает доверия у окружающих, он решил создать компанию с прозрачной бизнес-моделью, получившей название «100%». Она работает следующим образом: вся сумма, которую благотворители направляют в организацию Charity:water, передается на финансирование проектов, связанных с водой. Каждый человек знает, на что тратятся его деньги, поскольку вся информация находится в онлайн-доступе. В течение 4-5 лет Charity:water предоставил доступ к чистой воде более миллиону человек в 17 разных странах [Майкоски, 2012]. Организация поставила цель – обеспечить доступ к воде для 100 млн. человек до 2020 года. На сегодняшний день она инвестировала средства в 28,5 тыс. проектов, организовала доступ к чистой воде для более, чем 8 млн. человек в 26 странах мира [Charitywater, 2018].

Главный залог успеха заключается в доверии. Харрисон не использует ни один доллар, поступивший в организацию, даже на покрытие административных расходов. Для финансирование административных издержек, он создал другую организацию. По мнению Блейка Майкоски (более подробно см. кейс TOMS), модель «100%» отличается прямотой, простотой и открытостью. Эти качества отличают и самого Скотта Харрисона.

Grameen Bank. Кейс микрофинансовой компании Grameen Bank достаточно подробно был освещен в первой главе (см. пар. 1.2., раздел «основа и сущность социального предпринимательства»). Стоит добавить, что начиная свою предпринимательскую деятельность, М. Юнус верил, что предоставление небольших кредитов способно кардинально изменить жизнь большого числа людей. Он также верил, что бедные сельские граждане заслуживают микрокредиты. Отсюда и решение о выдаче займов без поручительства под нулевые процентные ставки особой категории лиц. Характерные отличительные особенности данного социального предприятия – принцип взаимного доверия, открытость, проактивность, ответственное отношение к проблемам в обществе, прозрачность бизнес-процессов, поддержка социальных предприятий и местного населения. [Grameen Bank, 2018; Yunus, Jolis, 2007]. Компания проводит международные программы обучения, разъясняя принципы и особенности работы микрофинансовых организаций. Так, общая концепция и подход Grameen Bank нашли применение в различных проектах приблизительно в 60 странах мира [Grameen Bank, 2018].

Southwest Airlines. На момент основания в 1970-е годы «крошечная» компания Southwest Airlines имела в своем авиапарке всего 3 самолета. Сегодня Southwest – крупнейшая национальная компания, флот которой включает в себя более 700 самолетов. В 2017 году компания отметила 45-ый «прибыльный» год: за все время существования она ни разу не

становилась убыточной [Southwest 2017 One Report]. Ежегодно занимает высокие позиции в разных рейтингах (напр., лучший работодатель, финансово-устойчивая, социально-ответственная компании).

Основатель компании Герб Келлехер создал уникальную бизнес-комбинацию, «совместив несовместимое». Он воплотил в жизнь идею великолепного обслуживания клиентов в бизнес-модели лоукостера. Данная комбинация сработала только потому, что руководство грамотно расставило приоритеты. Опираясь на философию лидерства-служения, компания предложила собственную пирамиду основных стейкхолдеров, расположив их в следующей последовательности [Barrett, 2010]: сотрудники, пассажиры, акционеры. Согласно данной пирамиде, наивысший приоритет отдается сотрудникам. Они наделены правом принимать решения, поскольку ближе всего находятся к потребителям и лучше других смогут заботиться об интересах своих клиентов. Если сотрудники будут оказывать высококачественный сервис, то пассажиры будут повторно обращаться к услугам авиакомпании.

Высококачественного обслуживания можно добиться в случае, когда сотрудники любят свою работу и свою компанию, что напрямую зависит от качества лидерства. Поэтому задача лидера – постоянная забота, поддержка и обучение сотрудников. Хороший лидер – человек, который в состоянии помочь сотруднику найти смысл в выполняемой работе. Вот некоторые фундаментальные установки, используемые в Southwest Airlines [Грабс-Уэст, 2010]:

- *лидерство*: развитие корпоративной семьи, принятие решений в соответствии со здравым смыслом и с моральными принципами, действия в интересах сотрудников и клиентов, следование «золотому правилу» (уважение других);
- *сотрудники*: эксклюзивные возможности для обучения, признание и поощрение, проявление заботы и великодушия;
- *клиенты*: вовлечение в корпоративную семью, забота о каждом клиенте;
- *другие стейкхолдеры*: вовлечение семьи сотрудника, деловых партнеров, поставщиков, местного самоуправления в корпоративную семью.

Необходимо отметить, что в сфере авиаиндустрии история Southwest Airlines остается одной из самых удивительных. В то время, как многие авиакомпании терпели банкротство, массово увольняли своих сотрудников, Southwest процветала и демонстрировала удивительную стабильность и всегда приносила прибыль [Грабс-Уэст, 2010; Коллинз, Хансен, 2013]. Хотя изначально компания скопировала бизнес-модель у Pacific Southwest Airlines (PSA) так называемой «легенды» в мире воздушных перевозок [Коллинз, 2013]. Southwest выросла из успешной концепции PSA – «подражала ей с такой точностью, что это была скорее фотокопия, чем рисунок по образцу» [Коллинз, Хансен, 2013, с. 79]. Впоследствии PSA стала частью другой авиакомпании, а Southwest Airlines обрела всемирную известность.

Поразительная устойчивость Southwest Airlines коренится в бизнес-идеологии и семейной культуре, ориентированной на служащих, а также в принципах – сдержанный рост и «чем проще, тем лучше». На первое место компания всегда ставила людей (putting people first). Люди, а именно сотрудники, клиенты и местные сообщества – это краеугольный камень организации [Southwest 2017 One Report]. Компания осуществляет специальные рейсы для пожилых пассажиров и для лиц с ограниченными возможностями. Например, на одном рейсе одновременно могут находиться до 40 пассажиров в инвалидных колясках [Грабс-Уэст, 2010].

Starbucks[*]. Основу успеха сети кофеен, отличающейся высоким уровнем обслуживания клиентов, составляет сильная корпоративная культура. К некоторым из базовых положений, объясняющих философию Starbucks [Бехар, 2018; Шульц, Йенг, 2018], относятся следующие:

- *бизнес* – это *обслуживание людей*, а не клиентов;
- *клиент* – не основа дохода, а *человек, которому оказывается услуга*;
- *сотрудники* – это *прежде всего люди, это наши партнеры*, а не один из ресурсов;
- бизнес должен обладать *совестью*;
- мы ведем *открытый и честный бизнес*, с достоинством и уважением к другим;
- мы *знаем, кто мы и куда идем*, нас вдохновляет *идея служения* людям [Виханский, Миракян, 2018b, с.135].

Стоит подчеркнуть, что идея помощи, или служения связана с идеологией лидерства-служения (servant leadership), когда компания и ее лидеры ценят и развивают сотрудников, выступают за сотрудничество и открытость (более подробно см. пар., 2.2 и 2.4).

Основную роль в становлении Starbucks как социально ответственной и устойчивой организации сыграл Говард Шульц. Немаловажную роль в ее развитии на международной арене оказал Говард Бехар, которого Шульц считал прирожденным лидером. В предисловии к книге «Дело не в кофе», он рассказывает о Бехаре: «это самый искренний и серьезный человек, какой только может быть на свете, он абсолютно чужд любому притворству и хвастовству…всегда правдив…ему присуща неиссякаемая доброжелательность…мы с Говардом общались на языке доверия…он всегда думал о людях – этого требовали от него твердая вера в наше дело, верность своему слову, уважение к правде…» [Бехар, 2018, с. 11-15]. К основным принципам лидерства, в соответствии с которыми действовал Говард Бехар относятся [Бехар, 2018]:

- чувство самосознания, связанное с пониманием ценностей, целей и задач компании;
- поощрение самостоятельного мышления в себе и в других;

---

[*] В данном разделе частично использованы материалы, опубликованные в статье «Новое тысячелетие: управленческие аномалии и современные концепции лидерства» (Российский журнал менеджмента) [Виханский, Миракян, 2018b].

— проявление чуткости и неподдельного доверия и заботы;

— умение слушать и слышать других;

— откровенная правда и др.

Обозначенные принципы в определенном смысле разделяет и сам Шульц. Известный бизнес-тренер, консультант и журналист Тони Шварц утверждает, что у него «есть сердце, это открытый человек, чья жизненная философия отнюдь не сводится к зарабатыванию денег…его бизнес-модель «сочетает стремление к прибыли с социальной ответственностью» [Шварц, 2015]. Starbucks оказывает существенную поддержку местным сообществам и сотрудникам. Однажды, в разрез с установками руководства, он сохранил социальный пакет. Хотя данное сокращение могло существенно снизить издержки компании в период острого кризиса.

The Body Shop*. До сих пор одним из показательных кейсов является подход Аниты Роддик. Она иначе, чем другие производители косметики, подошла к производственному процессу, – при изготовлении косметических средств использовались натуральные ингредиенты, все продукты были экологически чистыми. Больше всего Анита Роддик «поразила мир так называемой «революцией доброты». В основу ее бизнес-империи были заложены уникальные социальные и моральные ценности, убеждения и принципы. Это были те принципы, которых она сознательно придерживалась в своей жизни лично» [Виханский, Миракян, 2018b, с. 138]. Например, к ним относятся: духовность, забота, любовь, сострадание, создание партнерства, социальная справедливость, честность, чувство ответственности, этика и др. [Роддик, 2006]. Они оказались понятны и близки не только покупателям, но и обществу в целом.

Кроме того, она считала, что компания в состоянии достичь достаточного экономического роста, сохраняя прозрачность во всем, что она делает, поддерживая общество и всю окружающую среду. Она показала бизнес с его социальной стороны. Эта история оказалась абсолютным феноменом в 80-е годы, идеология The Body Shop намного опередила свое время [Виханский, Миракян, 2018b, с. 138].

Много лет назад она фактически выступила в роли пионера, именно она внесла «парадигмаидальные аномалии» (см. пар. 1.3), необходимые обществу для смены устаревшей системы менеджмента. Когда большинство предпринимателей были приверженцами капиталистической модели бизнеса, Роддик посмотрела на бизнес по-другому, отвергнув глубоко укоренившуюся алчность и культуру бездушности. В своей книге «Бизнес не как обычно» она пишет: «деньги – это не самое главное в бизнесе, бизнес – это, в первую очередь, ответственность» [Роддик, цит. по Виханский, Миракян, 2018b, с. 139]. Она верила, что ее

---

* В данной части использованы материалы, опубликованные в статье «Новое тысячелетие: управленческие аномалии и современные концепции лидерства» (Российский журнал менеджмента) [Виханский, Миракян, 2018b].

запомнят не за то, что она успеет сделать в бизнесе, а скорее за то, что она успеет сделать для общества.

Роддик полагала, что «новым стилем управления станет лидерство через вдохновение, поддержку и использование других так называемых женских качеств» [Харман, цит. по Роддик, 2006, с. 50]. Она никогда не считала себя бизнес-лидером, хотя обладала этими качествами и построила глобальный духовный бизнес, который до сих пор остается одним из мировых лидеров в косметической индустрии.

В современной деловой среде успешно процветают «аналоги» The Body Shop [Виханский, Миракян, 2018b, с. 139]. Таким аналогом является косметическая компания LUSH, основанная спустя двадцать лет после компании The Body Shop. До открытия своего собственного магазина, команда взаимодействовала с Роддик, осуществляя разработку и поставку продуктов для компании The Body Shop [LUSH, 2018]. Другой аналог – Organic Shop – российская сеть магазинов натуральной косметики. Первые магазины Organic Shop появились 7 лет назад, а сегодня компания включает в себя более 40 магазинов [Organic Shop, 2018].

TOMS. История обувной компании американского предпринимателя и филантропа Блейка Майкоски началась в 2006 году во время путешествия в Аргентину. Предприниматель столкнулся с острой социальной проблемой бедности – даже в довольно развитой стране у многих детей отсутствовала обувь. В то время как основная часть населения Аргентины ходила в недорогой популярной национальной обуви (alpargata), большое количество детей оставалось босым и подвергало свое здоровье опасности. Решением проблемы стало создание коммерческой организации по производству нового вида доступной, экологичной и стильной альпаргаты (эспадрильи) для американского рынка.

Основу успеха TOMS (Tomorrow’s Shoes) составляет ее уникальная концепция «один к одному» (one for one), опирающаяся на принцип «безвозмездной отдачи», согласно которой каждая проданная пара обуви дарит новую пару ребенку, которому нечего надеть. С самого начала было понятно, что TOMS – целая история с глубоким смыслом. Команда продавала не просто обувь, а целое обещание (завтра будет лучше), эмоционально связывая сотрудников, клиентов и партнеров. Приобретая обувь у TOMS, покупатель фактически становился благотворителем, то есть напрямую оказывал поддержку ребенку, который в ней так нуждается.

Уже в течение 1 года TOMS поддержала более десяти тысяч детей, за 5 лет компания обеспечила нуждающихся детей больше чем миллионом пар обуви по всему миру [Майкоски, 2012], а на 7 год существования подарила десятимиллионную пару [Майкоски, 2016]. Свой добрый и долгий путь предприниматель начинал со скромной идеи по выпуску 250 пар обуви.

Для основателя TOMS shoes стала делом жизни. До ее создания за плечами Б. Майкоски уже было 4 стартапа. Например, последний – экологичный бизнес по вождению автомобилей с

гибридными двигателями. Он продал его долю после первой акции по раздаче бесплатной обуви детям. Вырученные деньги были вложены в развитие TOMS. Вот, что Блейк Майкоски пишет в своей книге «Оставь свой след: как построить компанию, которая меняет мир к лучшему» о личном предпринимательском опыте [Майкоски, 2012, с. 23-24]:

> «TOMS – не очередной бизнес-проект…Каждый из предыдущих четырех проектов по-своему давал удовлетворение, но такого полного чувства самореализации, что принес мне TOMS, прежде я не испытывал. Вдруг он стал крайне важен для меня и всех, кто работал со мной. Он сделал меня ближе к людям и местам, которые я любил, подарил мне возможность внести вклад в жизнь тех, кто нуждался в моей помощи. Мне не пришлось поступиться ничем, чтобы удовлетворить свои амбиции – личные, профессиональные или благотворительные. Все они объединились в одном-единственном деле».

TOMS отличает социально ориентированная миссия, связанная с желанием отдать миру что-то взамен. Именно в простой миссии отражаются основные ценности TOMS. Майкоски делится ключевыми принципами, позволившими построить социально ориентированное предприятие, меняющее мир. К основным относятся [Майкоски, 2012]:

- *Доверие* как *краеугольный камень* TOMS;
- *Простота* как *ценность*, доверие как то, что вы способны привнести в компанию, *безвозмездная отдача как лучшее вложение*;
- *Вера*, а также *неподдельная* и *искренняя любовь* всей команды *в историю* TOMS и в *ценность* того, что делается;
- Помогать, воплощать в жизнь значимую идею и *приносить пользу всему обществу*;
- *Забыть об иерархии*, о формальных должностях и *общепринятых титулах*.

В целом, достаточно наглядно компанию иллюстрирует следующая установка – «*будьте проще, постройте внутреннее и внешнее доверие*». Основная задача лидера заключается в установлении внутреннего доверия в самой организации и внешнего доверия в отношениях с клиентами, поставщиками и другими стейкхолдерами. Другая задача хорошего лидера – объединение всех членов команды, а также поддержание внутренней энергии.

Заметное внимание в одной из заключительных глав своей книги Майкоски уделяет концепции лидерство-служение. В частности, он признается:

> «Сегодняшние успешные руководители стремятся поделиться плодами успеха в максимальной степени, отдают другим столько, сколько могут, и создают в своих компаниях атмосферу творческого сотрудничества, а не жесткой конкуренции…Во мне росло желание руководить более мягким и человечным способом…Я не хочу, чтобы TOMS ассоциировалась только со мной – я хочу, чтобы каждый член нашей команды чувствовал привязанность к TOMS настолько сильную, чтобы защищать компанию и выступать от ее

имени…По-настоящему великие «лидеры-служители» – вдохновляющий пример. Они выращивают лояльных сотрудников, преданных компании и ее миссии, а не только собственной карьере…На руководителе забота о том, чтобы каждый сотрудник полностью реализовывал свои способности» [Майкоски, 2012].

Сегодня TOMS по-прежнему продолжает следовать своей миссии по улучшению жизни людей. Продолжает проводить акции и другие инициативы (например, «один день без обуви»), вовлекая солидарных сторонников. Вместе они служат общему делу – высшей цели. TOMS расширила сферу своей деятельности. Помимо TOMS shoes, появился TOMS roasting (обеспечение недельного запаса чистой воды за каждый купленный пакет кофе) и другие проекты. TOMS торгует кофе в компании Whole Foods Market, опыт которой обобщен далее.

Whole Foods Market. Первый магазин натуральных и органических продуктов компании появился в 1980 году. До создания Whole Foods Market основатель Джон Макки изучал восточную философию и религию, интересовался экологией. Долгое время его отношение к бизнесу было негативным, он считал его злом, потому что «они [бизнес и корпорации] эгоистично ищут лишь доходов» [Макки, Сисодия, 2015, с. 21]. Он решил открыть магазин здорового питания (сам вегетарианец), построенный на принципах сотрудничества и добровольного взаимовыгодного обмена. Основное предназначение организация – помогать людям правильно питаться и улучшать их качество жизни. Макки продвигал принципы здорового питания, а также сельскохозяйственные системы (напр., органические фермы и заводы), обеспечивающие производство органических продуктов. Другими словами, Whole Foods Market заботится о своем клиенте и планете в целом, развивая рынки и стандарты.

Значимую роль в становлении компании сыграла история с наводнением, которое, как вспоминает Макки, «буквально стерло нас с лица земли…мы стали банкротами». Благодаря помощи покупателей, сотрудников, поставщиков и инвесторов, спустя 28 дней после наводнения магазин вновь открылся. Все заинтересованные лица оказались неравнодушными к компании. Все потому, что они понимали ее бизнес-философию и принимали ее принципы.

Общая идеология Whole Foods Market опирается на концепцию сознательного капитализма (более подробно см. пар. 1.1 (см. «перепозиционирование роли стейкхолдеров») и 1.2 (раздел «организационный уровень – новые типы бизнеса»). Данная организация является иллюстративным примером сознательного (социального бизнеса). Ее деятельность строится на следующих четырех фундаментальных принципах: *высшие цели* (более подробно см. пар. 1.2), *интеграция заинтересованных сторон* (см. там же), *сознательное лидерство* (более подробно см. пар. 2.1), *сознательная культура и менеджмент* [Макки, Сисодия, 2015].

Whole Foods Market преследует героическую цель, желая внести перемены и сделать мир лучше. Руководство компании также стремится к тому, чтобы их деятельность воплощала

добро и правду. В отношении стейкхолдеров организация придерживается принципа гармонии и единства, она ценит и уважает каждую сторону, поскольку компания и ее заинтересованные лица – это «органы единого организма» [Макки, Сисодия, 2015, с. 88].

В книге «Сознательный капитализм» также особое значение отводится вопросу лидерства. Авторы считают, что будущее находится за лидерами-миссионерами. В первую очередь, ими движет чувство служения высшей цели бизнеса и его стейкхолдерам. Лидеры-миссионеры – индивиды, которые «воспринимают лидерство как служение, развивают в себе благородную добродетель великодушия…они принимают межличностные ценности – доброту, справедливость, истину, любовь, облегчение страданий, спасение и просвещение остальных, – и это поднимает их на высшие уровни сознательности» [Макки, Сисодия, с. 199].

Стоит отметить принципиальные характеристики сознательной культуры и управления. Сознательная культура – это проявление 7 осязаемых ценностей (доверия, заботы, лояльности, ответственности, порядочности, прозрачности и равноправия). Сознательный менеджмент строится на принципах децентрализации, наделения полномочиями, сотрудничества и др.

В 2017 году Whole Foods Market стала частью компании Amazon. Сегодня продуктовая сеть супермаркетов включает более 450 магазинов [Whole Foods Market, 2018].

Zappos! Данная компания является одним из самых крупных интернет-магазинов по продаже обуви и одежды. Стартап основан в 1999 году Ником Суинмерном, а в 2009 году был приобретен Amazon за 1,2 млрд. долл. С 1999 года в команду Zappos вошел успешный предприниматель Тони Шей, который до сих пор занимает должность генерального директора, развивая культуру и деятельность компании Zappos.

Рассмотрим некоторые отличительные особенности компании, раскрывающие ее секрет успеха. К ним относятся [см., напр., Мичелли, 2013; Шей, 2015]:

1. взращивание *культуры, основанной на доверии* («доверие – фундамент бизнеса, оно строится из всех аспектов всех взаимоотношений»);
2. построение *прозрачных отношений с партнерами* – сотрудниками, клиентами, поставщиками («поставщики и не-клиенты тоже люди, им тоже нужны настоящие человеческие отношения»);
3. *рост и развитие* клиентов и «заппониан» (новые сотрудники проходят вводный адаптационный тренинг в течение целого месяца);
4. формирование *команды из людей, преданных идее и ценностям* компании (Zappos предлагает выплату отступных (выходное пособие в размере 4000$) для желающих покинуть организацию после вводного месячного тренинга) и др.

Корпоративная культура, основанная на ценностях, – это душа и сердце, а также основа бизнес-модели Zappos. В книге «Правила Zappos…» Дж. Мичелли обращается к словам Шея,

чтобы объяснить роль ценностей в культуре компании: «лучший способ понять культуру Zappos – отправиться на экскурсию по компании или пообщаться с нашими сотрудниками. Ценности – не то, что мы пишем на бумаге, а то, что люди делают и что при этом чувствуют» [Мичелли, 2013, с. 31]. Компания ежегодно издает книгу о корпоративной культуре, где каждый «заппониан» может оставить собственный комментарий.

Бизнес-философия компании заключается в том, чтобы доставлять счастье при обслуживании клиентов. В компании существуют так называемые «Правила Zappos», которые связаны с 10 базовыми ценностями компании, направленными на формирование правильной культуры. Речь идет о скромности, открытых и честных отношениях, о создании позитивной семейной обстановки и др. [Шей, 2015]. Zappos открыто заявляет о своих ценностях повсюду, в частности, при размещении вакансии или при отборе кандидата, а также на коробках с заказами.

Сформировать культуру «обслуживания» удалось за счет доверия, на котором строятся отношения со всеми стейкхолдерами – как внутренними, так и внешними (напр., клиенты могут отказаться от покупки в течение 1 года). Именно поведение лидеров сыграло ключевую роль в становлении такой сильной корпоративной культуры. Следующая цитата описывает основные черты лидеров Zappos и особое отношение сотрудников к ним [Мичелли, 2013, с. 29-30]:

> «Тони и другие руководители всегда воспринимали нас как равных. Все мы – Zappos. И наши лидеры никогда не считали зазорным принять заказ или пробежаться по складу, чтобы успеть вовремя сделать отгрузку. Напряженный труд и самоотдача руководителей подают нам пример…Если бы не постоянное присутствие, самоотверженность и скромность первых руководителей компании, сегодня Zappos не было бы».

В книге Тони Шея «Доставляя радость» присутствует описание того, кого можно считать лучшим лидером. Так, это члены команды, ведущие остальных своим примером, а также лидеры, которые служат тем, кем руководят, то есть лидеры-служащие [Шей, 2015]. Придерживаясь такого отношения к лидерству, компания продолжает расти и эволюционировать. Когда-то она собиралась сделать счастливыми только своих клиентов и сотрудников, а сегодня обучает другие компании, помогая им повторить собственный успех.

Итак, в зарубежной бизнес-среде существуют яркие примеры высокоответственных организаций и предпринимателей. Деятельность предпринимателей-созидателей существенно трансформирует нынешнюю бизнес-реальность. Они создают компании, способные сделать современный мир лучше. Они вдохновляют и мотивируют своими яркими историями успеха. Они делятся секретами своего успеха. Другими словами, они выступают в роли лидеров, создающих новую реальность. Они строят и развивают свой бизнес, опираясь на конкретные

принципы и установки, которые во многом находят прямое отражение в этическом подходе к лидерству в целом, а также опираются на конкретные этические концепции лидерства, рассмотренные в предыдущем параграфе. Стоит подчеркнуть, что этические принципы и ценности заложены в общую бизнес-идеологию социально ориентированных компаний. Они являются частью организационной культуры и повседневной бизнес-практики, составляют основу для формирования системы отношений со стейкхолдерами.

Опираясь на представленные примеры, можно сделать достаточно существенный вывод о том, что в зарубежной бизнес-практике наблюдается тенденция трансформации лидерства в направлении распространения парадигмы этического лидерства. Чтобы вскрыть закономерности происхождения и становления данного процесса в российской бизнес-практике, было проведено эмпирическое исследование, результаты которого подробно изложены в третьей главе (см. пар. 3.1).

2.4. Лидерство-служение как основа социального предпринимательства*

Данный параграф посвящен двум развивающимся направлениям управленческой теоретической мысли в XXI веке – лидерству-служению и социальному предпринимательству. В частности, проводятся анализ концепций, а также синтез взаимовлияния и взаимопроникновения социального предпринимательства и лидерства-служения. Другими словами, раскрывается роль лидерства как служения в социальном предпринимательстве [см., Виханский, Миракян, 2018а].

Концепция лидерства как служения

Наибольший интерес к философии лидерства-служения, впервые предложенной в конце прошлого века, стал появляться около 25 лет назад [Matteson, Irving, 2006; Spears, 2005]. Воодушевляющие идеи о положительном лидерстве вдохновили исследователей и экспертов, получив свое распространение как в научной, так и в бизнес-литературе, а также стали активно развиваться и использоваться на практике. Например, в своих книгах по лидерству концепцию освещали такие известные авторы, как С. Кови (Covey, S.), К. Бланшард (Blanchard, K.), П. Друкер (Drucker, P.), В. Беннис (Bennis, W.) и др. Яркими примерами организаций,

---

* *Примечание*. В основу данной части работы легли материалы, опубликованные в следующих статьях: «Лидерство-служение как фактор социального предпринимательства» (Управленческие науки) [Виханский, Миракян, 2018а]; “Mission of service: social entrepreneur as a servant leader” (International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research) [Petrovskaya, Mirakyan, 2018]; «Лидерство-служение как основа социального предпринимательства в России” (тезисы конференции) [Миракян, 2015].

практикующих лидерство-служение, являются *Starbucks Coffee Company* и *Southwest Airlines* [Kaul, 2014; Smith, 2005; Spears, 2005; Waldman, 2011].

В данной части работы исследовано понятие «лидерство как служение» и структурированы рассмотренные разными авторами подходы к его изучению, а также проанализированы и систематизированы параметры, определяющие лидера как служителя.

Понятие «лидерство-служение» и его основы

Основа концепции «лидерство-служение» была заложена Р.К. Гринлифом (Greenleaf, R.K.) в 70-е годы в рамках публикации работы «The Servant as Leader»[*], описывающей деятельность, характеристики и навыки лидера-служителя [Greenleaf, 1970; Greenleaf, 1977; Greenleaf, 2002; Greenleaf, 2008 и др.]. В своей работе он различает понятия лидера в классическом понимании и лидера как служителя, выделяя, существующие между ними различия. Так, лидеру-служителю присуще *в первую очередь* быть «служителем»[**], который демонстрирует заботу о последователях, внимание к их потребностям и развитию – он «ориентирован на других» [Greenleaf, 1970, с. 7]. Если исходная мотивация такого лидера связана с чувством «служения», а желание быть лидером уже носит вторичный характер (роль лидера приобретается со временем), то лидер в «классическом» понимании является лидером изначально, хотя впоследствии при наличии нормативных ожиданий частично может осуществлять обслуживающую функцию [Greenleaf, 2002; Greenleaf, 2008; Greenleaf, 2015; Neubert et al., 2016]. «Классический» лидер с ключевой задачей «вести за собой» остается с определенной обособленной от последователей позицией. Преимущественно это связано с особой системой власти и авторитета [Kezar, 2010; Reed et al., 2011], контроля и управления [Kaul, 2014]. Например, для такого лидера характерно некоторое превалирование *«над» последователями*, идущими *«позади» него* [Петровская, Бычкова, 2014]. Лидер-служитель понимает, что власть не исходит от него самого, она лишь осуществляется *через* него, поэтому,

---

[*] *Примечание*. На написание данной работы Роберта Гринлифа вдохновила аллегорическая повесть Г. Гессе «Путешествие к земле Востока» (или «Паломничество в страну Востока»), в которой описывается поход Ордена. Исчезновение верного и мудрого слуги Лео приводит к расколу Ордена. Позже главный герой произведения (бывший приверженец единого Ордена) узнает в председателе «Высшего из Высших» смиренного и идеального слугу Лео.
Впечатления главного героя о Лео: «Многих своих товарищей и наставников я очень полюбил. Однако ни о ком не вспоминал впоследствии так часто, как Лео, хотя тогда вроде бы не замечал его… слуга Лео казался простым и естественным, таким краснощеким, здоровым и дружелюбно-нетребовательным» [Гессе, 2015, с. 161–162].

[**] *Примечание*. В повести Г. Гессе «Путешествие к земле Востока» (или «Паломничество в страну Востока») упоминается так называемый «закон служения»: «То, что хочет жить долго, должно служить. То, что хочет властвовать долго не живет. Лишь немногие рождены для власти; такие, получив ее, остаются радостными и здоровыми. Остальные же, выбившиеся во властители в результате утомительной возни, кончают в Нигде» [Гессе, 2015, с. 168].

в отличие от традиционного лидера, он занимает положение *«позади» последователей*, оставаясь в тени [Kaul, 2014].

Таким образом, выделяя различия между классическим лидером и лидером-служителем, было замечено, что мотивация является наиболее значимым фактором, отличающим представителей двух полярных типов лидерства. Помимо этого двумя важными элементами являются власть и особенность взаимоотношений, формирующаяся между последователями и лидерами. Так, в рамках теории лидерства-служения ключевую роль играют последователи; в классической теории, напротив, важнее сам лидер.

Выявив ключевые отличия между традиционным лидером и лидером-служителем, необходимо проанализировать само понятие «лидерство как служение», часто поддающееся критике в связи с противоречивостью двух составляющих рассматриваемого термина. Наибольший интерес представляет составляющая «служения», или «обслуживания», которая, как было отмечено ранее, играет первостепенную роль при описании данного подхода лидерства. По Д. Такоре (Thakore, D.), «обслуживание» связано с определенными вспомогательными действиями, выполняемыми в пользу другого лица (последователя) или организации [Thakore, 2013]. При этом, когда «служение» рассматривается в контексте лидерства, отмечается значимость степени, с которой лидер желает и готов взять на себя ответственность за последователей и организацию [Searle, Barbuto, 2011; Waal, Sivro, 2012]. Когда Р. Гринлиф писал, что лидер должен быть прежде всего «служителем», он подразумевал индивида, который ставит интересы последователей превыше собственных [Greenleaf, 2002, с. 27-28]. Таким образом, лидер-служитель – это тип лидера, оказывающий бескорыстную помощь своим подчиненным и организации в целом.

Так, под руководством Р. Гринлифа была сформулирована и представлена идеология лидерства-служения. Впоследствии она получила дальнейшее распространение и развитие.

В современной литературе, посвященной лидерству-служению, значительное место отводится обсуждению *основ концепции*. Считается, что рассматриваемая парадигма базируется на трех составляющих: *эмоциональной, моральной и связанной с отношениями* [Reed et al., 2011]. Также для описания принципов лидерства-служения некоторые авторы ссылаются на работу М. Эрхарта (Ehrhart, M.G.), который обозначил *этичное поведение* и *заботу о подчиненных* в качестве двух определяющих элементов лидера как служителя [Awan et al., 2012; van Dierendonck, 2011; Choudhary et al., 2012; Kaul, 2014]. Более того, А. Ваал (Waal, A.) и М. Сивро (Sivro, M.) указывают на преобладание у таких лидеров *высоко этичной составляющей*, совмещающей в себе *социальную ориентацию* [Waal, Sivro, 2012]. Следует отметить, что для представителей рассматриваемой концепции свойственны альтруизм, морально-этичные и духовные ценности [Smith et al., 2004]. В зарубежной литературе также распространено мнение

о существовании *религиозных* [Page, Wong, 2000; Sendjaya, Sarros, 2002] и *библейских основ* [Akuchie, 1993; Rachmawati, Lantu, 2014]. Итак, наиболее существенной основополагающей можно считать морально-этичную, а также высокую ориентацию на отношения.

Таким образом, в данной части представлены аспекты, отличающие традиционного лидера от лидера-служителя, приведен анализ термина «лидерство-служение», а также выявлены основы идеологии, предложенной Р. Гринлифом. Далее более подробно будут описаны основные подходы к изучению лидерства как служения.

Подходы к изучению «лидерства-служения»

После того, как Р. Гринлифом была сформулирована идеология лидерства-служения, авторы стали уделять внимание как самой философии, совершенствуя концептуальные основы, так и стали проводить эмпирические исследования для формирования полноценных научных моделей [Beck, 2014; Reed et al., 2011]. Например, важными исследователями концепции «лидерство-служение» являются: Д. Ван Диерендонк (van Dierendonck, D.), Д. Пейдж (Page, D.) и Т. Вонг (Wong, P.T.), С. Сенджайя (Sendjaya, S.) и Дж. Саррос (Sarros, J.C.), К. Паттерсон (Patterson, K.A.), Б. Винстон (Winston, B.) и др.

В данном разделе систематизированы распространенные подходы, использованные исследователями при описании концепции «лидерство-служение».

Фундаментальные атрибуты лидера как служителя

Первый подход связан с выявлением предпосылок, или антецедентов, которые ведут к возникновению лидерства-служения [см., напр., Bartbuto et al., 2014; Beck, 2014; van Dierendonck, 2011 и др.]. В качестве предпосылок выделяются следующие: мотивация и индивидуальные характеристики [Eva et al., 2017; van Dierendonck, 2011]; атрибуты лидера, взаимность (reciprocity), а также контекст и культура [Liden et al., цит. по Beck, 2014, с. 300]; добродетели [Patterson, 2003; van Dierendonck, Patterson, 2015 и др.], ценности [Chen et al., 2013; Patterson, 2003; Russell, Stone, 2002; Sendjaya, 2003; Yukl, 2008] и религия [Wallace, 2007].

К наиболее распространенному фактору относятся *ценности*. Наблюдается неоднозначность взглядов исследователей при их описании в связи с тем, что ценности носят общий характер и подразумевают разные категории стандартов и нормы поведения. Одна из широко используемых моделей опирается на *добродетели* с морально-этичным оттенком (например, любовь к человечеству (agapao love), альтруизм, доверие, скромность (humility) [Patterson, 2003]. Склонность к сострадательной любви (compassionate love) считается одной из фундаментальных добродетелей лидера-служителя [van Dierendonck, Patterson, 2015]. По

мнению исследователей, именно данное свойство личности по-особенному объясняет присущие такому лидеру ценности, а именно альтруизм, великодушие, скромность и др.

Исследование П. Сана (Sun, P.Y.T.) посвящено рассмотрению *психологических факторов*, формирующих природу лидерства-служения [Sun, 2013]. Характеристика «служения» является одной из ключевых в системе так называемой «я-концепции» индивида (self-concept). «Служение» составляет часть личности лидера, это желание которое находится глубоко внутри индивида, нередко оно формируется под воздействием определенного жизненного опыта [Sun, 2013, с. 545]. Автор считает, что лидер-служитель проявляет и выражает данное желание через *конкретные моральные атрибуты*, например, скромность (humility), эмпатию (empathy) и безусловную и бескорыстную любовь (agape love) и др.

Несмотря на то, что ценности и другие вышеперечисленные параметры часто освещаются в качестве фундаментальных атрибутов в контексте лидерства-служения, считается, что в настоящее время существует ограниченное число эмпирических исследований в данной области [Barbuto et al, 2014]. Одним из источников лидерства как служения выделяют *эмоциональный интеллект* (emotional intelligence), который и ранее тестировался в контексте других теорий лидерства. В другой работе выделялись такие личностные характеристики, как доброжелательность (agreeableness) и экстраверсия (extraversion) [Hunter et al., 2013]. В России большое исследование было проведено в 2014 году, его результаты представлены в статье под названием «Концепция лидерства как служения и возможности ее реализации в российских организациях» [Петровская, Бычкова, 2014]. Авторы измеряют ценности (служение, смирение, целостность и эмпатию) и характеристики лидера-служителя (напр., развитие людей, видение, создание команды и др.).

В целом существование такого типа лидера как лидера-служителя обязательно обусловлено наличием определенного набора параметров, связанного с ценностными установками индивида, а также с его личностными особенностями, которые рассмотрены далее.

Характеристики и качества лидера как служителя

Широкое отражение в научной литературе нашли работы, описывающие качества или характеристики лидера-служителя. Первым после Р. Гринлифа, кто пытался конкретизировать рассматриваемую идеологию, был Л. Спирс (Spears, L.C). Он обозначил *10 основных характеристик* такого лидера: понимание и самосознание (awareness), формирование сообщества (building community), постоянное развитие людей (commitment to the growth of people), концептуализация (conceptualization), сопереживание (empathy), предвидение (foresight), исцеление (healing), убедительность (persuasion), умение слушать (listening) и ответственное руководство (stewardship) [Spears, 1995; Spears, 2005; Spears, 2010]. Несмотря на

часто встречающуюся цитируемость данной классификации [например, Barbuto, Wheeler, 2006; van Dierendonck, 2011; Page, Wong, 2000; Ronquillo, 2011; Thakore, 2013; Wallace, 2007 и др.], Спирс не произвел ее эмпирическую формализацию. Вследствие этого другие исследователи стали предлагать собственную интерпретацию атрибутов, присущих лидеру-служителю [Batten, 1998; Laub, 1999; Patterson, 2003; Russell, Stone, 2002].

Рассматривая качества лидера как служителя Дж. Лауб (Laub, J.), выделил *6 характеристик*: формирование сообщества (building community), развитие людей (developing people), проявление открытости и честности (displaying authenticity), лидерство для людей (providing leadership), совместное лидерство (sharing leadership) и умение ценить людей (valuing people) [Laub цит. по Steyn, 2012, с. 153-158]. Так, первые две характеристики соответствуют первой классификации.

Интересным является исследование, состоящее из *20 элементов*, предложенное Р.Расселом (Russell, R.F.) и А. Стоуном (Stone, A.G.). Авторы описывают два вида качеств у лидера-служителя: *функциональные и сопутствующие* [Russell, Stone, 2002]. Функциональные атрибуты включают такие, как уважение других и признание их ценности (appreciation of others), расширение возможностей (empowerment), честность (honesty), целостность (integrity), моделирование ролей (modeling), новаторство (pioneering), служение (service), доверие (trust) и видение (vision). Ко второму типу, сопутствующим атрибутам, относятся остальные 11 характеристик: коммуникация (communication), компетентность (competence), способность вызывать доверие (credibility), делегирование (delegation), поощрение и воодушевление (encouragement), влияние (influence), умение слушать (listening), убедительность (persuasion), ответственное руководство (stewardship), обучение (teaching) и открытость (visibility). В целом данная классификация является расширенной версией двух предыдущих. Можно заметить вновь повторяющиеся характеристики (например, убедительность, умение слушать и ответственное руководство), а также качества, близкие по значению (постоянное развитие людей и обучение, умение ценить людей и признание их ценности). При этом в последней модели отдельные параметры перестают фигурировать в качестве основных, попадая в разряд дополнительных.

Поведение лидера как служителя

В качестве отдельного подхода можно выделить поведенческий. Описывая парадигму лидерства-служения, исследователи отмечают характерные для лидера черты поведения.

Поведение лидера-служителя рассматривается в работе Д. Ван Диерендонка, выделяющего наличие *6 отличительных параметров*. Он считает, что при взаимодействии с последователями такой лидер расширяет и развивает их возможности (empower and develop),

оказывает им поддержку, оставаясь в стороне (show humility), понимает и принимает их (interpersonal acceptance), направляет (provide direction), берет на себя ответственность за руководство (steward) и ведет себя открыто и честно (authentic) [van Dierendonck, 2011, с. 1232-1234]. Совместно с И. Ньючтеном (Nuijten, I.) классификация была дополнена: они добавили три новых измерения (например, решаться на риски (courage) и убрали «направляющее» измерение (provide direction) [van Dierendonck, Nuijten, 2011]. Так, поведение лидера описывается с помощью *8 измерений*, которые включают в себя аспекты как связанные с последователем, так и с самим лидером. В более поздних исследованиях Ван Диерендонк совместно с соавторами предприняли попытку разработать короткий инструмент по измерению лидерства-служения в разных странах [van Dierendonck et al., 2017].

Сравнивая предыдущий подход с поведенческим, справедливо отметить, что характеристики и качества лидера-служителя выступали в роли определенного прототипа для формирования поведенческого взгляда на данную концепцию. В связи с этим неизбежно наблюдается смысловое повторение параметров, изменяются лишь формулировки.

Отдельно необходимо рассмотреть позитивное воздействие поведения лидера-служителя, выходящее за пределы непосредственного взаимодействия между лидером и последователями. Лидера-служителя отличает благожелательное отношение по отношению к другим (например, он содействует благополучию сотрудников, клиентов и общества в целом) [Liden et al., 2008; Parris, Peachey, 2013; Neubert et al., 2016]. Исследования Т. Серла (Searle, T.P.) и Дж. Барбуто (Barbuto, J.E.) указывают на существование влияния на микро- и макроуровнях [Searle, Barbuto, 2011, Searle, Barbuto, 2013]. Так, положительное воздействие, оказываемое на отдельных индивидов и группу в целом, относится к микроуровню. Влияние на организационный уровень, а также такие уровни, как местное сообщество (community), общество в целом (social) и уровень, относящийся к окружающей среде в целом (environmental), – все это относится к макроуровню. Важно, что по сравнению со многими другими видами лидеров (см. пар. 2.2), для лидера-служителя характерно расширение границ своего воздействия до последних трех из вышеописанных уровней (в направлении макро-окружения).

Комбинированные подходы

Исследователи всегда делали попытки создать собственные классификации, которые зачастую включают в себя элементы вышеперечисленных подходов. Ниже рассмотрено несколько ярких примеров смешанных моделей.

Многие исследователи в основном опираются на характеристики, описанные в работах других авторов, с целью отбора и объединения в новую классификацию наиболее значимых качеств.

Так, например, Дж. Барбуто (Barbuto, J.E.) и Д. Вилер (Wheeler, D.W.), разрабатывая инструмент по измерению лидерства-служения, отталкивались от 10 характеристик, рассмотренных Спирсом (см. выше), а также ввели дополнительный параметр, описывающий альтруизм в качестве некой формы внутреннего призвания. На выходе они предложили собственную модель *по пяти измерениям*: альтруистическое призвание (altruistic calling), эмоциональное исцеление (emotional healing), мудрость (wisdom), убедительное отображение (persuasive mapping) и ответственное руководство (organizational stewardship) [Barbuto, Wheeler, 2006; Barbuto et al., 2014]. Интересно, что данная классификация приобрела широкое внимание и сейчас рассматривается как самостоятельная концептуальная единица, включающая «качественные» и «поведенческие» элементы.

Следующая классификация представляет обобщенный конструкт из нескольких моделей [см., Barbuto, Wheeler, 2006; Page, Wong, 2000; Spears, Lawrence, 2002]. На основании трех подходов было отобрано *9 измерений* с целью проведения комплексного исследования концепции лидерство-служение с опорой на индивидуальный и групповой уровень [Liden et al., 2008]. По результатам факторного анализа было получено *7 измерений*, включающие эмоциональное исцеление (emotional healing), создание ценности для общества (creating value for the community), концептуальные навыки (conceptual skills), расширение полномочий (empowering), оказание помощи и поддержки в развитии сотрудников (helping subordinates grow and succeed), признание приоритета сотрудников (putting subordinates first) и этичное поведение (behaving ethically) [Liden et al., 2008; Liden et al., 2015].

Опираясь на различные характеристики, собственную классификацию предложили Л.Рид (Reed, L.L.) с соавторами для определения принадлежности представителей топ-менеджмента к лидерству-служению [Reed et al., 2011]. Данная модель состоит из *5 факторов*, совмещающих как личностные измерения, так и поведенческие. К ним относятся альтруизм, равенство (egalitarianism), моральная целостность (moral integrity), а также межличностная поддержка (interpersonal support) и формирование сообщества (building community). Авторы разработали инструмент (Executive Servant Leadership Scale – ESLC), который используется в современных исследованиях [см., напр., Ghosh, Khatri, 2017].

Переходя к *комплексным моделям*, можно проанализировать работу Д. Пейджа (Page, D.) и П. Вонга (Wong, P.T.). Для измерения лидерства-служения они останавливаются на *12 равно значимых категориях*, предлагая концептуальную модель, отвечающую на 4 следующих вопроса [Page, Wong, 2000]: лидер-служитель – кто он? как он относится к другим? как он себя ведет? как его действия влияют на организационные процессы? Анализируя ответы на данные вопросы, можно сложить картину о личностных особенностях лидера-служителя, его

взаимоотношениях с последователями (забота, расширение возможностей и развитие), его поведении, а также о сопровождающихся процессах и результатах.

Похожая модель была взята за основу при проведении сравнительного анализа двух близких лидерских парадигм – лидерство-служение и самоотверженное лидерство [Matteson, Irving, 2006]. Однако они сопоставляли концепции по *трем измерениям*: онтологическому (характерные качества), поведенческому (действия лидера) и установочному, связанному с отношениями (attitudinal).

Примером комбинированной классификации является работа Сенджайя (Sendjaya, S.), целью которой выступало создание инструмента с несколькими измерениями поведения лидера-служителя [Sendjaya, 2003; Sendjaya et al., 2008; Sendjaya, Cooper, 2011]. На самом деле помимо «поведенческих» измерений в его модели также встречаются фундаментальные атрибуты. Так, в совокупности классификация содержит *22 параметра*, которые разложены по *6 измерениям*: верность себе (authentic self), открытость последователям (covenantal relationship), моральная ответственность (responsible morality), трансцендентные духовные начала (transcendent spirituality), а также преобразующее влияние (transforming influence) и добровольное руководство (voluntary subordination). В настоящее время Сенджайя совместно с другими исследователями предприняли попытку разработать наиболее «короткий» инструмент по измерению лидерства как служения, состоящий из 6 элементов [Sendjaya et al., 2017].

Итак, на практике модели тестируются не всегда в том виде, котором они были впервые рассмотрены другими авторами. Распространены случаи, когда выборочно подбираются и смешиваются разные подходы с целью создания комплексных форм. Справедливо, что данные модели лучше отражают причинно-следственные связи, характеризующие феномен лидерства-служения.

Проанализировав имеющиеся материалы, удалось выявить четыре разных направления, связанных с концепцией лидерства-служения. Рассматривая более детально классификации, связанные с фундаментальными атрибутами, качествами и поведением лидера-служителя, а также ряд комплексных моделей, выделено множество различных параметров. Однако было замечено, что многие из них имеют закономерность повторяться, и подходы так или иначе пересекаются. В связи с этим необходимо систематически представить ключевые аспекты, характеризующие лидера как служителя.

Классификация параметров, определяющих характеристики лидера как служителя

В процессе обозначения разных подходов феномена лидерства-служения, так или иначе, упоминались различные параметры лидера. Согласно исследователям данной концепции, насчитывается значительное число измерений. Так, например, в одной из работ выделялось

существование 44 характеристик [van Dierendonck, 2011], в другой – 55 измерений [Reed et al., 2011]. Проанализировав разные классификации, предложенные исследователями, в данной работе была проведена систематизация параметров, описывающих лидера-служителя. Всего было выявлено более 50 параметров. В общей классификации выделены и сгруппированы 20 параметров, причем часть из них отнесены к универсальным (присущие лидерам в целом) (см. *Приложение 2*).

В целом, можно утверждать, что основными параметрами лидера-служителя являются следующие (см. Рисунок 8):

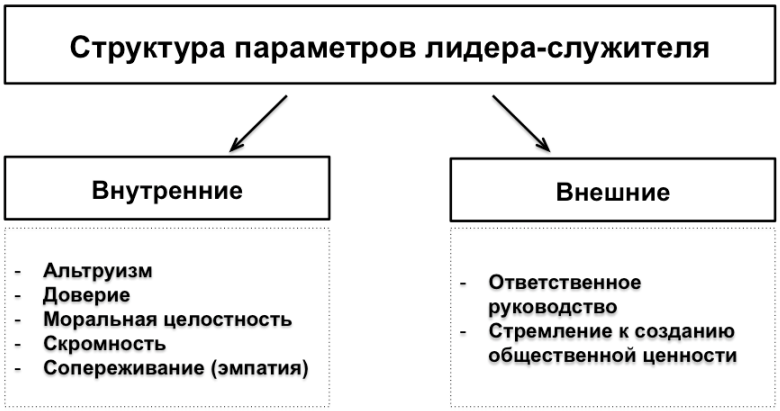

Рисунок 8. Структура параметров лидера-служителя

Источник: разработано автором работы

Рассмотрим первую группу параметров, относящихся к *внутренним*. В нее входят такие *личностные характеристики*, как альтруизм, доверие, моральная целостность, сопереживание (эмпатия) и скромность. Основное внимание данным параметрам уделялось в работах Барбуто совместно с другими исследователями [напр., Barbuto, Wheeler, 2006; Bartbuto et al., 2014 и др.], Дэнниса и Бокарнеа [Dennis, Bocarnea, 2005, Dennis et al., 2010], Пейджа и Вонга [Page, Wong, 2000], Лиден совместно с авторами [Liden et al., 2008; Liden et al., 2015], Рида совместно см другими авторами [Reed et al., 2011], Юкла [Yukl, 2010] и др.

Альтруизм. Под альтруизмом понимается осознанное желание оказывать положительное влияние на других людей [Patterson, 2003; Barbuto, Wheeler, 2006]. Отличаясь особой внимательностью и готовностью понимать чувства и ценности своих последователей, лидер-служитель стремится обеспечить комфорт для сотрудников [Barbuto et al., 2014]. Например, он готов поддерживать людей, не ожидая взамен вознаграждения. Также лидер готов принимать на себя риски, ставя интересы последователей выше собственных [Yukl, 2010]. Он стремится помогать другим [Liden et al., 2015]. Все это говорит о бескорыстности намерений и действий

лидера-служителя. Стоит отметить, что большую ценность для данного лидера составляет сам процесс служения, нежели признание со стороны последователей [Reed et al., 2011].

Доверие. Доверие как личностная характеристика лидера-служителя связано с его уважительным отношением к своим последователям. Чтобы завоевать его, необходимо быть доверять людям и быть открытым [Dennis, Bocarnea, 2005; Irving, 2005; Liden et al., 2008; Liden et al., 2015 и др.]. В результате своего бескорыстного поведения и искреннего служения последователям лидер вызывает к себе сильное доверие [Greenleaf, 1977; Greenleaf, 2002; Greenleaf, 2008; Greenleaf, 2015]. Доверительные отношения приводят к росту организационной приверженности сотрудников, влияют на их внутреннюю мотивацию и др. [Green et al., 2015; Dennis, Bocarnea, 2005; Patterson, 2003; van Dierendonck, Patterson, 2015]. Согласно Паттерсону, доверие – это так называемый строительный блок (building block), с которого начинается работа лидера-служителя [Patterson, 2003].

Моральная целостность. Важнейшей этической составляющей является моральная целостность лидера-служителя, связанная с его личными установками и принципами, играющими принципиальную роль в процессе взаимодействия с последователями. Лидер осознает собственные моральные принципы, придерживаясь их в своем поведении. Например, он будет верен себе и вести себя открыто, честно и порядочно, сдерживая свои обещания несмотря ни на что [Liden et al., 2015; Reed et al., 2011; Udani, Lorenzo-Molo, 2013 и др.]. Лидер-служитель готов брать ответственность за свои ошибки, не пытается манипулировать и обманывать окружающих [Ghosh, Khatri, 2017; Page, Wong, 2000; Reed et al., 2011; Yukl, 2010 и др.]. Стоит подчеркнуть, что к лидеру, который при любых обстоятельствах сохраняет верность принципам, у окружающих возникает полное доверие. Более того, моральная целостность лидера выступает как фактор поддержания и повышения легитимности его власти [Mittal, Dorfman, 2012; Liden et al., 2008; Sendjaya et al., 2008].

Скромность. Еще одной внутренней характеристикой лидера-служителя является скромность, которая обычно не рассматривается в контексте лидерства, подразумевающего активную позицию и воздействие на окружение для достижения определенных целей. Лидер-служитель отличается готовностью оказывать поддержку, оставаясь в стороне [van Dierendonck, Nuijten, 2011; Greenleaf, 1970; Greenleaf, 1977; Greenleaf, 2002; Greenleaf, 2008; Greenleaf, 2015; Sousa, van Dierendonck, 2016; Sousa, van Dierendonck, 2017a; Sousa, van Dierendonck, 2017b; Sun, 2013; van Dierendonck et al., 2017; Waal, Sivro, 2012]. Он не ищет признания своих заслуг, гораздо больше внимания уделяет достижениям своих последователей [Page, Wong, 2000; Sendjaya, 2003; van Dierendonck et al., 2017]. Однако это не связано с низкой самооценкой лидера, он не оценивает свой вклад в сравнении с остальными участниками группы [Dennis, Bocarnea, 2005]. Другими словами, они не выставляют напоказ собственные достижения и заслуги.

Сопереживание (эмпатия). Другой значимой личностной характеристикой является сопереживание, которое отражает способность лидера-служителя понимать чувства и эмоции своих последователей [Laub, 1999; Steyn, 2012]. В частности, для такого лидера свойственно отзывчивое и сочувствующее отношение к проблемам других людей [Irving, 2005]. Например, если необходимо, то он внимательно выслушает последователя, будет сопереживать ему. Эта черта позволяет установить сильную эмоциональную связь, а также способствует построению доверительных отношений.

В целом вышеперечисленные личностные характеристики лидера-служителя играют значимую роль при взаимодействии с последователями и могут быть рассмотрены по отношению к другим индивидам. Помимо этого, с более широкой точки зрения, лидер воздействует и на внешнюю среду, что является главной отличительной чертой данного типа лидерства в контексте большинства остальных этических концепций. Были выделены *внешние параметры, определяющие характеристики лидера-служителя во взаимодействии с окружением* (см. Рисунок 8), такие как ответственное руководство и стремление к созданию общественной ценности, которые более подробно рассмотрены ниже.

Ответственное руководство. Данный параметр связан с ответственным поведением лидера-служителя, проявляющимся в его готовности оказывать положительное влияние как на организацию, так и на общество в целом [Barbuto, Wheeler, 2006; Barbuto et al., 2014; Sousa, van Dierendonck, 2016; van Dierendonck et al., 2017 и др.]. Такое поведение вызвано желанием нести ответственность за благосостояние окружения, служить интересам общества [van Dierendonck, 2011; van Dierendonck, Nuijten, 2011]. У лидера-служителя возникает ощущение морального долга привнести позитивные изменения, сделать мир лучше. Ему важно, чтобы организация воспринималась как социально ответственная, учитывающая интересы стейкхолдеров.

Стремление к созданию общественной ценности. Конечной целью лидера-служителя как ответственного руководителя является создание общественной ценности [Green et al., 2015; Liden et al., 2008; Liden et al., 2015; Mittal, Dorfman, 2012]. Для этого разрабатываются специальные программы развития организации и проводятся информационные мероприятия [Searle, Barbuto, 2013]. Ярким примером можно считать деятельность компании *Starbucks Coffee Company*, которая активно помогает фермерам, выращивающим кофе, получить доступ к дополнительным финансовым ресурсам не только для того, чтобы предлагать своим покупателям высококачественный продукт, но и защитить окружающую среду [Starbucks, 2018a; Starbucks, 2018b]. Поэтому справедливо отметить, что деятельность лидера-служителя затрагивает разные уровни взаимодействия: индивидуальный, групповой, организационный, уровень местных сообществ и общества в целом [Greenleaf, 1977].

Итак, в результате анализа подходов к лидерству-служению, была проведена систематизация целого ряда характеристик, также было выявлено семь отличительных параметров, которые присущи именно этому типу лидерства.

Таким образом, в первой части рассматриваемого параграфа была подробно рассмотрена одна из самых распространенных концепций этического лидерства – лидерство-служение. В частности, было представлено описание понятия «лидерство-служение», подробно были описаны основополагающие атрибуты, личностные характеристики, поведение данного лидера, а также комбинированные классификации по этой концепции. Одним из результатов проведенного анализа является обобщение различных характеристик, описанных в существующих исследованиях по концепции лидерство как служение, в подробную классификацию универсальных и отличительных параметров. Конечной целью изучения лидерства-служения являлось выделение основных параметров, определяющих характеристики лидера как служителя, и их классификация. Предполагается, что характеристики лидера-служителя могут являться определяющими для деятельности индивида как социального предпринимателя. Другими словами, идеология лидерства как служения находит отражение и проявляется в социальном предпринимательстве. Далее будет рассмотрена концепция социального предпринимательства, а именно понятие и основные подходы к его определению. Ключевые отличия традиционного и социального предпринимательства, а также основа и общая сущность последнего были отражены в работе ранее (см. пар. 1.2).

Концепция социального предпринимательства

В данной части исследования приводится обобщенный анализ понятия социального предпринимательства, а также выделены основные подходы к определению рассматриваемого явления, а именно через действия и осуществляемую деятельность социального предпринимателя, через его мотивы, а также через его верования.

Понятие социального предпринимательства

Несмотря на растущий интерес к изучению феномена социального предпринимательства, до сих пор не сформировалось его общепринятое определение. В связи с этим исследователи пытаются систематизировать различные подходы, предлагая собственное видение проблемы социального предпринимательства. Так, например, в работе С. Захра (Zahra,S.A.) выделяется *20 интерпретаций* и предлагается следующее определение: «социальное предпринимательство сочетает в себе процессы и действия, предпринимаемые для обнаружения, определения и использования возможностей с целью увеличения социального благосостояния; для этого создаются новые организации или преобразовываются

существующие с использованием инновационных подходов [Zahra et al., 2009, с. 522].

Примерно столько же определений в хронологическом порядке их возникновения приводится в исследовании Виравардена (Weerawardena, J.) и Морт (Mort, G.S.), на основе чего выделяется собственное: «социальное предпринимательство – это поведенческий феномен, цель которого состоит в предоставлении социальной ценности с помощью использования возможностей в рамках некоммерческой организации» [Weerawardena, Mort, 2006, с. 25].

Около *40 определений* выделяют Дасин (Dacin, P.A.), Дасин (Dacin, M.T.) и Матэр (Matear, M.), на основе чего делают вывод, что существующие определения можно условно сгруппировать в *4 крупных блока*, а именно характеристики социального предпринимателя (его качества и поведенческие особенности), сфера деятельности такого предпринимателя (виды деятельности и типы проблем), процессы и ресурсы, необходимые социальному предпринимателю, для осуществления собственной детальности, а также миссия и результаты его деятельности [Dacin et al., 2010, с. 38-42; Dacin et al., 2011, с. 1204-1205; Pless, 2012, с. 317].

Комплексный подход при рассмотрении явления социального предпринимательства также используется в работах Мэйр (Mair, J.) и Марти (Martí, I.), а также Баска (Basq, S.) и Янссена (Janssen, F.). Исследователи анализируют как характерные черты и поведение индивида (фокус на социального предпринимателя), так и сам процесс предпринимательской деятельности (фокус на социальное предпринимательство), а также результат деятельности в рамках организации (фокус на социальное предприятие). Рассмотрим каждый более подробно.

Социальный предприниматель и его поведение

Например, для описания социального предпринимателя используется определение Г.Диза, часто цитируемое во многих работах [см., например, Boschee, McClurg, 2003; Carraher et al., 2016; Kickul, Lyons, 2012; Kickul, Lyons, 2016; Mair, Martí, 2004; Peredo, McLean, 2006; Pless, 2012; Praszkier, Nowak, 2011; Tiwari et al., 2017; Zahra et al., 2009]. Так, такой предприниматель – это «индивид, являющийся инициатором перемен в социальном секторе, которого характеризует [Dees, 2001, с. 4]:

- принятие миссии для создания и поддержания социальной ценности, а не личной;
- определение и реализация новых возможностей с целью выполнения данной миссии;
- участие в постоянном процессе инновационной деятельности, адаптации и обучения;
- решительные действия в условиях неограниченности располагаемых ресурсов;
- проявление высокой степени ответственности по отношению к определенным социальным группам и результатам своей деятельности.

Помимо Г. Диза, социального предпринимателя как основного двигателя изменений, также видят и другие исследователи [см. напр., Defourny, Nyssens, 2010]. При этом зачастую

речь идет об изменении и улучшении жизни социально-уязвимых (или незащищенных) групп общества [Hossain et al., 2017; Matin, Osberg, 2007; Matin, Osberg, 2015; Sengupta et al., 2017; Thompson, 2002; Impact Hub Moscow, 2018]. Получается, что социальный предприниматель обладает способностью видеть и решать социальные проблемы.

Более того, обращают внимание на наличие отличительных составляющих социального предпринимателя. В исследовании Баска и Янссена систематизированы следующие особенности [Bacq, Janssen, 2011, с. 382]:

- использование концептуального инновационного подхода, которое определяет индивида как социального новатора;
- наличие фундаментальной «этичной жилки» (ethical fibre);
- наличие способности определять существующие возможности;
- выполнение определенного социального предназначения и проведение реформ традиционных взглядов;
- выполнение роли агента изменений и создание социальной ценности;
- неограниченность ресурсов, находящихся в распоряжении в определенный момент времени, которые нужны для осуществления вышеупомянутых изменений.

Социальное предпринимательство как процесс

Для представления социального предпринимательства как процесса предлагается определение Морт, Виравардена и Карнеги [Mort et al., 2002]. Авторы дают многоуровневую характеристику и отмечают особенности данного вида предпринимательства, выделяя следующие аспекты: «поведение, основанное на морали для реализации своей социальной миссии; единый подход к целеполаганию и действиям в разных условиях; распознавание возможностей, связанных с созданием социальной ценности; принятие решений с применением инновационных методов и готовность к риску» [Mort et al., 2002, с. 76]. Согласно Дж. Робинсону [Robinson, J.], социальное предпринимательство – процесс, включающий в себя следующие составляющие: «идентификация конкретной социальной проблемы и конкретного метода (и/или набора методов) для ее решения; оценка уровня социального влияния; разработка бизнес-модели и прогноз устойчивости проекта, а также создание специального предприятия» [Robinson, 2006, с. 95].

Если говорить в целом, в определениях исследователей применяются аналогичные с традиционным предпринимательством процессы (например, создание организации / предприятия, использование возможностей, достижение результата и его оценка). Основное отличие проявляется в присутствии «социальной» компоненты.

Социальное предприятие и его организационно-правовые формы

Наконец, с точки зрения результатов деятельности рассматривается социальное предприятие. В такой организации сотрудники играют большую роль в принятии решений и управлении, а компания, имея в своей основе социальную цель, стремится создать определенную ценность для общества [Thompson, Doherty, 2006]. Важно, что социальное предприятие подотчетно как своим сотрудникам, так и более широкому сообществу. Значимость социальной ценности как основной составляющей деятельности компании также подчеркивали Виравардена и Морт, которая, по их мнению, максимизируется с помощью использования специальных стратегий [Weerawardena, Mort, 2006]. Кроме этого выделяется роль социального предприятия с целью достижения социальных трансформаций [Alvord et al., 2004; Mair, Schoen, 2007; Mair et al., 2012; Roberts, Woods, 2005]. Так, социальное предприятие необходимо, чтобы благоприятно влиять на сообщества и общество в целом и увеличивать благосостояние за счет внедрения изменений.

Помимо описания результатов деятельности социальной организации наиболее часто исследователи концентрируют свое внимание на *описании организационных форм*, в которых они обычно существуют. Так, предпринимательская деятельность социального предпринимателя может осуществляться в некоммерческих целях без получения финансовой прибыли [напр., Mort et al., 2002; Weerawardena, Mort, 2006]. С другой стороны, Боши (Boschee,J.) и Макклюрг (McClurg, J.) и другие исследователи подчеркивают, что социальное предприятие может иметь коммерческую составляющую для поддержания своей деятельности [см., Abu-Saifan, 2012; Boschee, McClurg, 2003; Gunn et al., 2008; Leadbeater, 1997; Marshall, 2011; Wallace, 1999]. Также наблюдается существование гибридных форм социального предпринимательства, которые можно описать как получение прибыли для финансирования других некоммерческих проектов [Dart, 2004; Hockerts, 2006; Volkmann et al., 2010]. При этом большинство исследователей отмечают, что социальное предпринимательство может существовать в разных организационных формах [Austin et al., 2006; Brooks, 2008; Dacin et al., 2010; Dacin et al., 2011; Dees, 2001; Hossain et al., 2017; Kickul, Lyons, 2016; Mair, Martí, 2004; Mair, Martí, 2006; Martin, Osberg, 2007; Roberts, Woods, 2005; Robinson, 2006; Yunus, 2008]. Форма, в которой осуществляется деятельность конкретного социального предприятия, зависит от цели, стоящей перед организацией, и выбранной бизнес-модели.

Таким образом, сравнительный анализ определений к изучению феномена социального предпринимательства показал, что, предлагая различные определения, исследователи сходятся в том, что данный феномен необходимо рассматривать с точки зрения следующих параметров: поиск и использование уникальных возможностей для решения социальных проблем, создание

социальной ценности, а также значимость инновационной составляющей и организационно-правовой формы [Миракян, 2015].

Например, решение социальной проблемы и создание ценности как отличительные характеристики социального предпринимателя можно считать основополагающими и использовать в исследовании. Как подчеркивал Ф. Сантос (Santos, F.M.), именно создание ценности (value creation) отличает социального предпринимателя от классического типа, который ориентирован на извлечение максимальной выгоды (value capture) [см., Agafonow, 2014; Santos, 2012].

Однако *раскрытие специфики* рассматриваемого явления через определение *организационно-правовой формы* нельзя считать уместным в виду того, что в любой экономике существуют организации, отвечающие аналогичным требованиям, но не являющиеся социальными предприятиями. Например, ряд исследователей использует предположение о том, что социальное предприятие является некоммерческим и не имеет права распределять прибыль. При этом существуют организации, соответствующие вышеперечисленным критериям, но не являющимися социальными. С другой стороны, *аспект инновационной деятельности является универсальным* как для классического предпринимателя, так и социального. Разница социального предпринимательства заключается в специализации на решении социальных проблем, в том числе с помощью инновационной деятельности.

Итак, рассмотренные выше *подходы к определению социального предпринимательства не позволяют раскрыть его суть, не отражаяя его специфики*. Объективное пересечение данного феномена с пониманием «традиционного» предпринимательства (в особенности, выделение аналогичных процессов, составляющих), также не позволяет выявить его особенностей. Характеризуя явление социального предпринимательства, Е.Тудегешева говорит: «Социальное предпринимательство – очень яркая, очень живая история. Это история «про людей» [Кригер, 2014а]. Например, В. Васюнин, объясняя личную причину, по которой стал заниматься предпринимательством и поддержкой социальных проектов, отмечает следующее: «Это был позыв души, ощущение, что мне чего-то не хватает, я хотел сделать что-то полезное людям, но не на уровне раздачи денег, а чтобы это было системно» [Иванова, 2014]. Так, очевидно, что социальным предпринимателем движет то, что находится «изнутри» – специфику этой особой категории можно выявить через внутренние особенности. В рамках существующих исследований этому вопросу не уделяют внимание, поэтому необходимо восполнить данный пробел.

В этой связи для определения социального предпринимательства будут использованы три основных подхода: с точки зрения деятельности, осуществляемой социальным предпринимателем, его мотивов, а также его верований.

Подходы к определению социального предпринимательства

Социальное предпринимательство является молодой концепцией и его понятие имеет множество трактовок [Choi, Majumdar, 2014; Dacin et al., 2010; Dacin et al., 2011; Ferreira et al., 2017; Hossain et al., 2017; Mort et al., 2002 и др.]. Как было отмечено выше, наблюдаются пересечения с «традиционным» предпринимательством, а способы, через которые пытаются очертить границы социального предпринимательства, не позволяют в полной мере описать его отличительные особенности. В данной работе предлагается определять и отделять социального предпринимателя с помощью *трех подходов*, а именно описание социального предпринимателя через действия и осуществляемую им деятельность, через его мотивы и через его верования.

Деятельность и действия социального предпринимателя. Ранее упоминалось, что социального предпринимателя характеризует сосредоточение на решении социальных проблем и на создании социальной ценности [Миракян, 2015]. Это связано с действиями, которые он осуществляет в рамках своей социальной деятельности.

Проведение анализа иностранных и российских открытых информационных источников, таких как «Ашока: новаторы для общества» [Ashoka, 2018], проект и социальное предпринятие Impact Hub Moscow в рамках международной ассоциации Impact Hub [Impact Hub Moscow, 2018], проект «ОПОРА-Созидание» [ОПОРА-Созидание, 2018], портал «Новый бизнес: Социальное Предпринимательство» при поддержке Фонда региональных социальных программ «Наше Будущее» [Новый бизнес, 2018] и проект «Социальное предпринимательство России» также при поддержке Фонда «Наше Будущее» [Социальное предпринимательство России, 2018], позволило сформировать *список социальных проблем, решаемых в контексте социального предпринимательства*. К типовому списку таких проблем относятся: восстановление памятников культуры и других архитектурных достояний, образование и просвещение, помощь бедным, инфраструктура (например, строительство дорог и др.), здоровье (например, оказание помощи в адаптации, реабилитации больным и другая помощь), помощь социально незащищенным слоям населения (например, инвалидам, пожилым людям, сиротам и др.), защита природы и практика, связанная с поддержкой экологии, деятельность в области искусства и культуры и др.

Например, наиболее часто отмечают, что социальное предпринимательство больше всего развито в следующих *сферах*: социальный сектор (образование, здравоохранение, обеспечение жильем, развитие сообществ, культурно-просветительская деятельность и др.), сфера охраны окружающей среды, экономическая сфера (финансирование предприятий, доступ на определенные рынки и др.) [Leadbeater, 1997; Mair et al., 2012]. Основные *виды деятельности* социального предпринимателя можно свести к производству социально значимых продуктов

или услуг, таких как обучение, консультирование, медико-социальная помощь, помощь в трудоустройстве безработных, финансовые услуги и др. [Díaz-Foncea, Marcuello, 2012; Hossain et al., 2017; Mair et al., 2012; Volkmann et al., 2010].

В настоящее время в России есть примеры успешных бизнесов в области социального предпринимательства. Например, к успешным примерам социальных предпринимателей в рамках нашей страны можно отнести Р. Аранина (компания *«Observer»*) – производство медтехники, протезно-ортопедических, других технических средств; Н. Гаспарян (компания «*Либерти*») – инва-туризм для лиц с ограниченными возможностями; А. Мещанкина (Камчаткий центр молодежного туризма *«Росомаха»*) – туризм для людей стесненных в средствах, нуждающихся в особых физических условиях или окружающей среде; Р. Себекина (компания *«Пластик»*) – безвредный комплекс по переработке пластиковых отходов; И. Чеха (компания *«Моторика»*) – разработка и производство высокотехнологичных протезов верхних конечностей для детей и взрослых и другие примеры [Севостьянова, 2015; Соколов-Митрич, 2017; Фокин, Кочеткова, 2017; Эксперт, 2014]. Более того, в рамках молодого проекта «Социальное предпринимательство России», участники самостоятельно могут опубликовать информацию о своей компании, ее деятельности и другие материалы. В рамках других, ранее перечисленных проектах (см. например, портал «Новый бизнес…») можно найти информацию о ярких историях успеха в области социального предпринимательства.

Итак, отличие социально предпринимательской деятельности обусловлено характером проблем, на разрешение которых она нацелена. Однако не менее важным является и то, почему индивид реализует именно такую деятельность. Другими словами, почему конкретный человек выбирает путь социального предпринимательства. Необходимо обратиться к верованиям и мотивам социального предпринимателя, которые формируют и направляют его поведение.

Мотивы социального предпринимателя. Описывая типичного традиционного предпринимателя, исследователи часто сходятся в том, что первичным мотивом в осуществлении предпринимательской деятельности выступают материальные цели (финансовое обеспечение и повышение личного благосостояния) [см., например, Abu-Saifan, 2012; Díaz-Foncea, Marcuello, 2012; Lumpkin et al., 2013; Zahra et al., 2009 и др.]. Помимо экономической выгоды индивидом движет внутреннее стремление к повышению своего социального статуса.

Социальный же предприниматель, напротив, обладая способностью к трансцендентности, на первое место будет ставить «социальные» мотивы; максимизация и извлечение прибыли – не первостепенная цель его социальной деятельности. Для такого предпринимателя более значимо своими усилиями создавать социальную ценность и быть

полезным окружению [Defourny, Nyssens, 2010; Díaz-Foncea, Marcuello, 2012; Phillips et al., 2015; Lumpkin et al., 2013; Germak, Robinson, 2014; Sastre-Castillo et al., 2015]. Иначе говоря, мотивы, побуждающие социального предпринимателя осуществлять социальную деятельность, связаны с его личными ценностями. Причем, как отмечает Дж. Боши, данного типа предпринимателей отличают «морально-этические императивы» [Boschee, цит. по Mair, Martí, 2006, с.4]. Первостепенное чувство морального долга и желание помочь не противоречат осуществлению коммерческой деятельности, связанной с получением прибыли.

Настоящее социальное предпринимательство – это «история про эмпатичных и, возможно, где-то даже альтруистичных людей, которые работают, прежде всего, во благо общества» [Сиднев, 2016]. Социальных предпринимателей отличает особая про-социальная мотивация (pro-social motivation) [Moon, Koh, 2015]. «Истинные социальные предприниматели находят свое предназначение в том, чтобы приносить пользу, а не потреблять и накапливать имеющиеся блага. Девиз М. Юнуса «ничего для меня – все для других» отчетливо подчеркивает мотивацию, характерную для социального предпринимателя» (см. пар. 1.2 и 2.3– дополнительная информация о М. Юнусе и кейсе Grameen Bank). Про-социальные «мотивы, связанные с желанием приносить обществу пользу и добро органично сочетаются с экономическими мотивами, которые необходимы для поддержания жизнеспособности любой предпринимательской деятельности» [Виханский, Миракян, 2018a, с. 105].

«Социальные предприниматели начинают свою деятельность, потому что верят, что могут изменить мир к лучшему [Борнштейн, 2017; Germak, Robinson, 2014]. Они ощущают чувство долга и ответственности перед обществом [Hockerts, 2015]. Следуя «зову души», они хотят внести в этот мир положительные преобразования. Социальные предприниматели – индивиды с особым морально-нравственным стержнем и предпринимательским образом мышления» [Виханский, Миракян, 2018a, с. 105].

Обобщая сказанное, можно утверждать, что появление нового типа социального предпринимателя напрямую связано с переоценкой ценностей: «от мотивации потребления к мотивации принесения пользы» [Кригер, 2014b]. Для данной категории предпринимателей характерно проявление трансцендентности – высшей из потребностей человека, которую выделял А. Маслоу. В частности, это связано с понимаем ответственности, особым вниманием к окружению и с осознанием своего влияния [Venter, 2012].

Верования социального предпринимателя. Обозначить границы между «традиционным» и социальным предпринимательством также представляется возможным через верования по отношению к социальной ответственности бизнеса и благотворительности. Предприниматель «социального» типа несет в себе высокую ответственность [André, Pache, 2016]. В частности,

ответственное поведение, социальная поддержка и благотворительность воспринимаются им в качестве естественной потребности; социальный предприниматель – человек с высоким уровнем морально-нравственных качеств. Другими словами, такие предприниматели занимаются социальной деятельностью «по зову сердца или души».

Предприниматели в наиболее «классической» форме не проявляют активной склонности к социально-ответственному поведению, объясняя это тем, что создавая продукт и/или услугу, которые востребованы внешними потребителями, они итак платят государству налоги. Оно и должно как заботиться об окружении, так и участвовать в решении существующих социальных проблем. Так, у группы «традиционных» и социальных предпринимателей существует противоположное восприятие ответственности и ответственной деятельности.

Между тем, у социально-ответственных компаний, у которых есть самостоятельные подразделения, которые отвечают за вопросы КСО (корпоративной социальной ответственности), достаточно часто имеет место иное отношение. Социально ориентированная деятельность данной категории, так или иначе, предполагает получение прямых и/или косвенных выгод [Phillips et al., 2015; Shaw, 2012]. Например, повышение репутации и имиджа компании, лояльности клиентов, конкурентоспособности, – все это примеры факторов «корпоративной пользы», на которые на практике ориентированы действия компаний в рамках проведения благотворительности и иных видов социальной деятельности [Новард Группа, 2015; Zahra, Wright, 2016]. В целом, можно утверждать, что корпоративная социальная ответственность крупных компаний реализуется через множество программ и нацелена на достижение, в первую очередь, стратегических и экономических целей.

Итак, в виду существования концептуальных проблем с определением социального предпринимательства, в данной работе выделено три подхода, с помощью которых представляется возможным определение различий между социальным и «традиционным» предпринимателями. Во-первых, как предлагает ряд исследователей, необходимо смотреть на действия и примеры характерных проблем, на которые направлена деятельность социального предпринимателя, что характеризует взаимодействие предпринимателя с внешней средой (внешние предпосылки). Однако деятельность формируется и направляется мотивами и верованиями (внутренние предпосылки), которые также целесообразно рассматривать как критерии отнесения индивида к категории социального предпринимателя. В целом можно сделать вывод о том, что, «обладая характеристиками «традиционного» предпринимателя, такими как поиск и реализация новых возможностей и готовность брать на себя риск [Dees, 2001], социальный предприниматель при этом ставит социальную ценность выше личной и характеризуется следованием морально-этическим нормам [Mort et al., 2002]. Про-социальная

мотивация и этичное поведение также являются признаками нового типа лидерства – лидерства-служения, и рассмотрение социального предпринимателя в контексте данного типа лидерства позволит проанализировать специфические характеристики социального предпринимателя. Таким образом, совмещение концепций социального предпринимательства и лидерства-служения позволит комплексно рассмотреть индивида (предпринимателя) как во взаимодействии с внешней средой, так и с точки зрения его индивидуальных характеристик» [Миракян, 2015].

Социальный предприниматель как лидер-служитель*

Проведенный теоретический обзор показал, что при определении социального предпринимательства исследователи в целом не уделяли должного внимания изучению внутренних особенностей социального предпринимателя, способных в наибольшей степени отразить специфику данной категории предпринимателей.

В настоящее время существуют единичные исследования по индивидуальным характеристикам социального предпринимателя (см. *Приложение 3*). Так, например, Д.Борнштейн (Bornstein, D.) выделяет в своей работе такие качества социального предпринимателя, как инициативность, креативность, энергичность, сфокусированность на результате, саморегулирование и глубокое понимание рынка [Bornstein, цит. по Brooks, 2009, с. 12]. Однако данные характеристики свойственны любому предпринимателю и не отражают особенности именно социального предпринимателя. Практически все предприниматели обладают такими характеристиками, иначе характер их деятельности не мог бы иметь предпринимательскую направленность [Виханский, Миракян, 2018а, с. 107]. Так, обобщая научные исследования в области предпринимательства, Дасин совместно с соавторами выделяют следующие характеристики традиционного предпринимателя: креативность, оптимизм, ориентация на возможности, ориентация на риск и страсть [Dacin et al., 2010, с. 44]. Это еще раз подтверждает то, что существующие классификации, описывающие характеристики социального предпринимателя, носят общий характер, они описывают предпринимателей в целом (см. *Приложение 3*). В некотором смысле, похожий недостаток можно выделить и в классификациях, предложенных Е.Шоу (Shaw, E.) и соавторами, Бруксом (Brooks, A.C.) и другими авторами.

---

* *Примечание*. В основу данной части работы легли материалы, опубликованные в следующих работах: «Лидерство-служение как фактор социального предпринимательства» [Виханский, Миракян, 2018а]; «Лидерство-служение как основа социального предпринимательства в России» [Миракян, 2015]; “A mission of service: social entrepreneur as a servant leader” [Petrovskaya, Mirakyan, 2018].

В рамках настоящего исследования в качестве основы для определения специфических характеристик социального предпринимателя использована концепция лидерства-служения, поскольку и для лидера-служителя, и для социального предпринимателя идея «служения» является одним из центральных убеждений, направляющих их деятельность. При этом необходимо подчеркнуть, что некоторые попытки рассмотреть связь между лидерством и социальным предпринимательством уже делались [Barendsen, Gardner, 2004]. Как считает Г.Диз, социальный предприниматель – это «редкая и особая порода лидеров» [Dees цит. по Weerawardena, Mort, 2006, с. 25]. Однако существующие классификации являются достаточно общими, они основаны на универсальных концепциях лидерских характеристик (напр., видение, неформальное лидерство, способность убедить и др.) (см. *Приложение 3*), в связи с чем они не позволяют раскрыть специфику именно социального предпринимателя.

Специфику поведения данного типа предпринимателя можно объяснить *через отличительные внутренние характеристики*, которые описывает особая модель лидерства – лидерство как служение (см. пар. 2.2, 2.4 (напр., раздел: «концепция лидерства как служения»). «Лидера-служителя, как и социального предпринимателя, характеризуют ответственное поведение и забота о создании ценности для общества в целом» [Виханский, Миракян, 2018а, с. 107]. Уделяемая значимость взаимодействию с окружением, говорит о схожести двух рассматриваемых концепций. «Обе группы выделяют высокую значимость взаимодействия с окружением, обе готовы «отдавать» вместо того, чтобы «получать». Такое поведение проистекает «изнутри» и связано с личностными особенностями индивида» [Виханский, Миракян, 2018а, с. 107].

В рамках данного исследования особое внимание концентрируется на внутренних характеристиках индивида. Предполагается, что деятельность индивида как социального предпринимателя определяется его личностными особенностями, в том числе характеризующими его как лидера-служителя [Виханский, Миракян, 2018; Миракян, 2015; Petrovskaya, Mirakyan, 2018]. И социальный предприниматель, и лидер как служитель ставят социальную ценность выше личной и следуют определенным морально-этическим нормам [Миракян, 2015]. При этом лидер-служитель – особый тип лидера, для которого высоконравственное поведение является одним из основных признаков. Это индивид, находящийся на новой ступени развития, и, как и социальный предприниматель, стремится к удовлетворению трансцендентной потребности.

Другими словами, как для социального предпринимательства, так и для лидерства как служения характерна единая внутренняя природа мотивации, проявляющаяся в желании удовлетворить потребность высокого порядка и возникающая при достижении полной самоактуализации. В статье «Лидерство-служение как фактор социального

предпринимательства» авторы отмечают, что «после «самонасыщения» индивид занимается поиском смысла своего существования и видит его за пределами своего личного «я», осознавая свое истинное предназначение. И социальный предприниматель, и лидер-служитель видят предназначение в том, чтобы помогать другим в достижении ими личного благополучия. Отсюда и появляются «высокая» цель лидерства (присущая для лидеров-служителей) и «высокая» цель бизнеса (характерная для социального предпринимательства)» [Виханский, Миракян, 2018а, с.107].

Можно утверждать, что поведение социальных предпринимателей основывается на совершенно уникальных атрибутах, раскрыть которые позволяет специальная модель лидерства – концепция «лидерство-служение» [Виханский, Миракян, 2018а, с.107]. Особенность лидера-служителя как высоко социального индивида исходит из его внутренних атрибутов (ценностей, внутренней мотивации, индивидуальных характеристик). «Неизменным базисом является система ценностей, которая лежит в основе поведения лидера-служителя и предопределяет характер его качеств и действий…речь идет о ряде принципов, раскрывающих особую ценностную ориентацию личности, характерную для лидера-служителя и для социального предпринимателя» [Виханский, Миракян, 2018а, с. 108].

В качестве отличительных личностных характеристик в исследовании были выявлены следующие параметры: альтруизм, доверие, моральная целостность, скромность и сопереживание (или эмпатия) (см. пар. 2.4, «классификация параметров, определяющих характеристики лидера как служителя»). Данные характеристики желательны для любого вида предпринимателей (как традиционного, так и социального), однако в виду схожести концепции лидерства-служения и социального предпринимательства, автор работы исходит из предположения, что у социальных предпринимателей они проявляются ярче. В работе выдвигается гипотеза, которая звучит следующим образом: *социальный предприниматель имеет более выраженные характеристики лидера-служителя, чем традиционный предприниматель.* Для проверки данной гипотезы было проведено практическое исследование, подробные результаты которого представлены в следующей главе (см. пар. 3.2). Основные результаты также нашли отражение в публикации “A mission of service: social entrepreneur as a servant leader” [Petrovskaya, Mirakyan, 2018].

Таким образом, в данном параграфе был проведен анализ двух развивающихся концепций, одна из которых относится к области лидерства (лидерство-служение), а вторая – к области предпринимательства (социальное предпринимательство). Были рассмотрены и проанализированы основные понятия, подходы и характеристики с целью определения основополагающих параметров, описывающих особенности личности, характерные как для

лидера-служителя, так и для социального предпринимателя. На основе проведенного теоретического анализа можно сделать вывод, что «идеология лидерства-служения находит свое отражение в явлении социального предпринимательства…она является фундаментальной основой для существования данного вида предпринимательства. Позиция «служения» – это, с одной стороны, сердцевина концепции «лидерство-служение», а, с другой – это и первооснова, побуждающая индивида начать социально-предпринимательскую деятельность» [Виханский, Миракян, 2018а, с. 107]. В заключительной части параграфа выдвигается предположение о том, что у социального предпринимателя более выражены характеристики лидера-служителя, по сравнению с традиционным предпринимателем.

Выводы по главе 2

1. В настоящее время формируется новая парадигма лидерства, которая сдвигается в сторону лидерства, основанного на этических принципах и ценностях. В первую очередь, происходит трансформация самого понятия лидерства. Лидерство в новом тысячелетии – это холистический конструкт, учитывающий интересы и вклад разных заинтересованных лиц. Научное и практическое сообщества предлагают новое понимание того, каким должен быть современный лидер.
2. В данной главе представлена общая эволюция взглядов на лидерство, а именно выделены ключевые этапы развития – от наиболее традиционных подходов к более современному так называемому этическому подходу. Обозначено, что неслучайно в конце XX века появилась целая группа положительных моделей лидерства, включающих морально-этические аспекты. На основе критического обзора литературы были систематизированы теоретические основы (напр., установки, качества и поведенческие особенности лидера) в современных этических моделях лидерства, а именно аутентичного, духовного, жертвенного, ответственного, устойчивого лидерства, лидерства как служения и других концепций. Были сформулированы фундаментальные различия традиционных теорий и современных моделей лидерства. Сделан вывод о том, что этический подход к лидерству – это новый виток в развитии рассматриваемой предметной области. Так, были обобщены основные особенности этического подхода в целом и основные задачи лидерства XXI века, а также предложены критерии измерения этического типа лидерства.
3. В работе были выделены и рассмотрены яркие примеры социально-ответственных компаний (СОК) – Aditya Birla, социального бизнеса (СБ) – Southwest Airlines, The Body

Shop, Whole Foods Market, Zappos и социального предпринимательства (СП) – Charity: water, Grameen Bank, TOMS из зарубежной бизнес-практики, которые разделяют и реализуют принципы этического лидерства.

4. На основе теоретического анализа и синтеза двух молодых, но динамично развивающихся концепций в современной теории и практики управления, установлена теоретическая взаимосвязь между лидерством-служением и социальным предпринимательством. В частности, сделан вывод о том, что идеология лидерства-служения находит свое отражение в социальном предпринимательстве. Предварительно были проведены подробный анализ и систематизация каждой концепции, а именно ее основных понятий, подходов, ключевых характеристик, например, были выделены отличительные внутренние и внешние параметры лидерства как служения. Автор выдвинул предположение, что у социальных предпринимателей выражены лидерские характеристики, отражающие внутренние особенности лидера как служителя.

В заключительной главе диссертационного исследования будут вскрыты основные закономерности становления новой парадигмы лидерства в отечественной бизнес-практике и представлены результаты качественного и количественного исследований.

Глава 3. Становление новой парадигмы лидерства в отечественной бизнес-практике

В данной главе представлены результаты двух эмпирических исследований, отражающие ключевые закономерности развития этического подхода к лидерству в современной российской бизнес-практике.

Существенный рост социальной ориентированности бизнеса приводит к становлению новой этической парадигмы менеджмента, а также новой парадигмы этического лидерства как сердцевины современного управления. Другими словами, активная трансформация общей модели бизнеса, с одной стороны, приводит к развитию новых типов предпринимательства, с другой, происходит именно благодаря появлению новых типов предпринимателей. Последние – яркий пример лидеров так называемого этического типа, которые отличаются высоконравственными ценностными ориентирами, ответственным поведением и отношением к обществу в целом. Этические лидеры создают социально ориентированные организации. Для изучения особенностей процесса становления новой парадигмы лидерства в отечественных условиях было проведено качественное исследование, включающее анализ и обобщение практических ситуаций трех типов социально ориентированных организаций с использованием многометодного подхода. Так, в первом параграфе главы представлены кейсы, отражающие опыт социально-ответственных компаний, социального бизнеса и социального предпринимательства.

Кроме того, в ходе теоретического исследования была выявлена проблема, связанная с существующей неоднозначностью в определении нового для отечественной управленческой среды феномена социального предпринимательства. Ранее в диссертационной работе был представлен анализ научной литературы в области лидерства и предпринимательства, на основе которого автор выделил набор внутренних характеристик лидера как служителя и обозначил подходы и границы к обозначению социального предпринимательства. Был произведен теоретический анализ и синтез двух современных концепций, а именно лидерства-служения и социального предпринимательства, и между ними была установлена взаимосвязь. Во второй части данной главы представлены результаты практического количественного исследования, направленного на проверку гипотезы о том, что по сравнению с «традиционными» предпринимателями, у социальных предпринимателей более выражены личностные характеристики лидера-служителя.

3.1. Качественное исследование: изучение практических ситуаций на примере российских социально ориентированных организаций

Для целей диссертационного исследования было проведено качественное исследование с использованием многометодного подхода, эмпирическую основу которого составили российские социально ориентированные компании. Описание общей методологии, основные результаты и выводы исследования приведены ниже.

3.1.1. Методология качественного исследования

Описание общей логики исследования: цель, вопросы и этапы исследования. В соответствии с установленными во введении целями и задачами исследования была теоретически обоснована и схематически представлена концептуальная идея проистекающей трансформации парадигмы менеджмента и лидерства в результате изменения условий ведения бизнеса, роста его социальной ориентированности (см. гл. 1). Помимо этого, на основе *критического анализа научной и бизнес-литературы* была представлена эволюция взглядов на лидерство, в частности подготовлен общий теоретический обзор современных положительных моделей этического лидерства и систематизированы общие отличительные особенности этического подхода к лидерству в целом (см. пар. 2.1, 2.2.), а также проведен подробный анализ концепции лидерство-служение (см. пар. 2.4.). На основе *анализа и обобщения отчетов, статей и книг о деятельности зарубежных социально ориентированных компаний*, установлена взаимосвязь между этическим лидерством и современной зарубежной бизнес-практикой (см. пар. 2.3.).

Таким образом, теоретическая и практическая базы, обобщенные в предыдущих двух главах диссертационной работы, послужили основой для подготовки структуры качественного эмпирического исследования. *Основная цель качественного исследования* – вскрыть ключевые особенности процесса становления этической (ответственной) парадигмы лидерства в российской бизнес-практике. Для этого необходимо изучить практический опыт российских социально ориентированных компаний, которые в определенном смысле как раз создают новую парадигму на практике. Были выделены *4 ключевых блока вопросов*, по которым проводились сбор, обработка и обобщение информации по каждой практической ситуации. К ним относятся:

— *Особенности происхождения компании*: причины ее создания, основная мотивация основателя, сложности (проблемы) создания социально ориентированного бизнеса, основные секреты успеха;

— *Бизнес-идеология и ценностные установки*: предназначение компании (миссия), философия бизнеса, ключевые принципы и ценности, роль ценностей и способы распространения в организации;

— *Лидерство*: определение данного термина внутри компании, ключевые особенности основных лидеров (качества, принципы и др.), развитие лидеров и др.;
— *Стейкхолдеры*: обозначение ключевых заинтересованных сторон и определение их приоритетности для компании, основные принципы и практики по взаимодействию с ключевыми стейкхолдерами, примеры проблем и способы их преодоления.

Практическое исследование проводилось в период с начала июня 2017 года до конца июля 2018 года и состояло из нескольких этапов. В рамках *подготовительного этапа* осуществлялись поиск объектов исследования, а именно социально ориентированных компаний (социально-ответственные компании, социальный бизнес и социальное предпринимательство) и кабинетное исследование доступных первичных и вторичных материалов о компании (сайт, отчеты, статьи, книги и интервью). Данный этап проводился с целью формирования эмпирической основы исследования. В ходе *разведывательного этапа* автор устанавливал первые контакты с объектами исследования. В частности, осуществлял ознакомительные визиты в компании, посещал выставки и мастер-классы с целью подтвердить релевантность включения данных объектов в окончательный список выборки проводимого исследования. *Завершающий этап* исследования включал сбор первичных данных, например, посредством интервью с ключевыми представителями каждой компании, а также обработку и обобщение информации, полученной на всех этапах исследования. В некоторых случаях также проводился *подтверждающий этап*, в рамках которого респонденты/компании согласовывали итоговые материалы с описанием практических ситуаций.

Описание основных методов исследования. Поскольку стояла задача изучить достаточно новый, пока только зарождающийся для российской бизнес-практики процесс (изменение общей модели лидерства), в практической части были использованы *поисковые (разведочные) и описательные (дескриптивные) типы исследований* [Сондерс и др., 2006; Черчилль, Браун, 2007; Saunders et al., 2009]. Например, требовалось получить ответы на вопросы «когда», «почему», «каким образом» основатели успешных социально ориентированных организаций начинали свое дело? Почему конкретные лидеры принимали решение о создании именно таких типов бизнеса, какими отличительными характеристиками обладают данные индивиды и др.?

Представленное качественное исследование опирается на метод изучения конкретных практических ситуаций (case-study). В виду специфики предмета исследования был использован *метод множественных кейсов с различными единицами анализа*, описывающий разные аспекты деятельности конкретных социально ориентированных организаций, которые прямо или косвенно связаны с вопросами лидерства (происхождение компании, бизнес-идеология и др.) [Yin, 2009]. Каждый отобранный случай (кейс) рассматривался отдельно, опираясь на четкий план заранее подготовленного *протокола (protocol)*, включающего

информацию о целях, ключевых вопросах и темах исследования, об основных этапах исследования, выборочной базе респондентов и данных по каждому респонденту, об общей процедуре сбора и обработки данных, о содержании итогового отчета и др. Некоторые процедурные вопросы (напр., связанные с логикой исследования), были описаны ранее. Ниже представлены остальные.

Чтобы получить достаточную информацию по каждому отобранному случаю, эмпирическое исследование строилось на *многометодном (комбинированном) подходе сбора данных* [Saunders et al., 2009; Yin, 2009]. Таким образом, был выполнен *принцип триангуляции*, оказывающий положительное влияние на качество, надежность и степень достоверности результатов исследования [Сондерс и др., 2006; Saunders et al., 2009]. В частности, были использованы следующие *методы получения данных*: кабинетный (поиск и анализ опубликованных первичных и вторичных данных), внутреннее наблюдение и интервью.

Так, в рамках исследования проводились устные (в некоторых случаях телефонные) опросы респондентов с помощью *частично структурированных интервью* с заранее подготовленным планом исследования (гайдом), включающим контрольный список вопросов *по 4 основным блокам* (см. выше - «описание общей логики исследования»). Стоит отметить, что для глубокого исследования вопроса мотивации, респондентам предлагалось оценить ряд утверждений и по желанию дать развернутый комментарий к своему ответу. Чтобы повысить надежность и валидность собранных данных, с участниками были заранее согласованы основные темы интервью. Средняя продолжительность каждого интервью составила от 50 до 60 минут. С согласия респондентов во время беседы велась регистрация данных при помощи диктофона. Все аудиоматериалы подлежали транскрибированию и полной расшифровке.

Все собранные первичные и вторичные данные, в том числе внутренние документальные данные (презентации, отчеты, корпоративные журналы и др.), предоставленные участниками исследования, были сведены в единый отчетный документ (по каждому конкретному кейсу отдельно). Далее была произведена содержательная категоризация материалов в соответствии с теоретической базой исследования (гл. 1 и 2) и контрольными вопросами и блоками исследования (см. выше). В итоге по каждому рассматриваемому кейсу были подготовлены развернутые и краткие отчеты. Последние легли в основу результатов исследования. Наконец, были выявлены общие паттерны (например, закономерности, проблемы), связанные с предметом исследования. Они отражены в параграфе о выводах и рекомендациях.

Выборка и база респондентов исследования. Эмпирическая база исследования была детерминированной. В процессе подготовительного этапа автор отобрал перечень единиц (организаций), потом сформировал окончательную выборку исследования. Для обеспечения репрезентативности результатов, отбор элементов осуществлялся по следующим критериям:

1. *Разные типы организаций*: социально ориентированные типы бизнеса – СОК, СБ, СП (социально-ответственная компания, социальный бизнес, социальное предпринимательство);
2. *Отраслевая особенность и сфера деятельности*: компании, имеющие разную отраслевую принадлежность и сферу детальности;
3. *«Успешный» кейс*[*]: социальные и финансовые успехи организации, подтверждающие ее устойчивость, а также наличие наград и особых признаний.

Всего на начальной стадии было выделено 15 социально ориентированных организаций, первичные данные методом интервью собирались по 10 компаниям, в конечном итоге анализу подлежали 8. Таким образом, в практическом исследовании использовалась преднамеренная выборка, которая носила добровольный характер. Информация о финальном перечне объектов, составивших эмпирическую основу исследования, представлена ниже (см. Таблица 5).

Таблица 5. Выборка исследования: социально ориентированные организации

	Название компании	**Тип**	**Общая информация**	**База респондентов: обобщенная информация**
1	**ВкусВилл**	СБ	Сеть магазинов натуральных продуктов питания vkusvill.ru	Руководство, менеджмент среднего звена (4 чел.) *Сфера ответственности сотрудников*: внешние и внутренние коммуникации, обучение и развитие, взаимодействие с покупателями, работа с обратной связью, производственный контроль и лабораторные проверки
2	**Моторика**	СП	Разработка протезов верхних конечностей motorica.org	Высшее руководство (2 чел.) *Сфера ответственности*: управление и развитие, взаимоотношения с внешними стейкхолдерами (напр., государство, инвесторы и др.)
3	**Японский Дом («Савинская-СЭЙЕ»)**	СОК	Бизнес-центр japanhouse.ru	Высшее руководство (1 чел.) *Сфера ответственности*: управление, развитие социально-культурных проектов
4	**ABBYY**	СБ	Разработчик ПО в области интеллектуальной обработки информации и лингвистики abbyy.com	Руководство, менеджмент среднего звена (3 чел.) *Сфера ответственности сотрудников*: внутренние коммуникации, корпоративная социальная ответственность, развитие бизнеса, развитие корпоративной культуры

[*] Стояла задача выбрать яркие и успешные кейсы, демонстрирующие стабильные и устойчивые результаты. Из выборки были исключены социальные предприятия, которые прекратили свою деятельность из-за финансовой несостоятельности. Выбирая «успешные» кейсы в сфере социального предпринимательства, автор обращался за рекомендациями в организацию Impact Hub.

	Название компании	Тип	Общая информация	База респондентов: обобщенная информация
5	**BuySocial**	СП	Интернет-магазин подарков buysocial.me	Высшее руководство (1 чел.) *Сфера ответственности сооснователя*: управление, внешние коммуникации
6	**EcoStandard Group**	СБ	Экологическая экспертиза, мониторинг, консалтинг ecostandardgroup.ru	Высшее руководство и сотрудники среднего звена (3 чел.) *Сфера ответственности*: генеральное управление, экологическая сертификация, работа с персоналом
7	**SELA**	СОК	Сеть одежды и аксессуаров sela.ru	Высшее руководство и менеджмент среднего звена (2 чел.) *Сфера ответственности*: вице-президент корпорации, внешние коммуникации, корпоративная социальная ответственность, лидерство
8	**Tigrus**	СОК	Ресторанный холдинг osteriamario.ru/tigrus/	Высшее руководство (1 чел.) *Сфера ответственности основателя*: управление

Источник: составлено автором работы

Таким образом, в параграфе раскрыта общая методология качественного исследования. Его методологическую основу составляет комплекс методов, включая изучение конкретных практических ситуаций. В следующем параграфе представлены описания кейсов.

3.1.2. Результаты качественного исследования: практические ситуации

Далее приводится краткое описание 8 успешных отечественных практических ситуаций. В каждом кейсе отражены особенности появления и развития компании, бизнес-философии (включая ценностные ориентиры), лидерства и взаимоотношений со стейкхолдерами.

Кейс №1 – «ВкусВилл»

Общая характеристика. Свой первый продуктовый магазин компания «ВкусВилл» открыла 15 июня 2012 года. Сегодня «ВкусВилл» – это розничная сеть натуральных продуктов, включающая более 600 магазинов. В компании работает около 6000 сотрудников. Для того, чтобы обеспечить своих покупателей качественными товарами, сеть взаимодействует приблизительно с 500 российскими поставщиками. Все товары, представленные в магазинах «ВкусВилл», произведены под собственной торговой маркой организации. В 2017 году компания заняла 3 место в рейтинге РБК – 50 быстрорастущих компаний России. Как отмечают сотрудники «ВкусВилл», колоссальный рост и успех компании связаны с бизнес-философией,

заложенной ее основателем и лидером Андреем Кривенко, а также с командой, которая поверила и продолжает верить в смелую идею и концепцию проекта.

Происхождение компании. История появления компании «ВкусВилл» неразрывно переплетается с другим, не менее успешным проектом, созданным А. Кривенко еще в 2009 году. Проработав до этого около 10 лет финансовым директором в крупном холдинге, Кривенко вдруг осознал, что давно не получает истинного удовольствия от своей работы и решил основать собственную компанию, которой и стала «Избенка». Идея создать магазин, предлагающий москвичам натуральный молочный продукт, появилась благодаря внутренним, абсолютно понятным человеческим проблемам самого основателя – он давно перестал покупать своим детям молочные продукты. Только спустя 3 года открылся первый магазин «ВкусВилл». Его появление стало логичным, и как отмечает сама команда, эволюционным продолжением предшествующего проекта. При этом «ВкусВилл» был построен не из-за «хотелок менеджмента», а благодаря тому, что компания умеет слышать и разговаривать со своим клиентом. По мнению Евгения Щепина, управляющего внешними коммуникациями и обучением, именно «умение слышать того, ради кого ты что-то делаешь» на самом деле и является главным секретом успеха как «Избенки», так и «ВкусВилл». Он добавляет, что именно эту очевидную и достаточно простую истину, сегодня большинство российских компаний воспринимают с большим удивлением или восхищением.

Несмотря на то, что и «Избенка», и «ВкусВилл» смогли продемонстрировать колоссальный рост и успех, в процессе их становления возникали определенные сложности. Например, наиболее сложным в самом начале пути оказалось найти первых поставщиков. Производить и поставлять продукцию под торговой маркой «Избенки» согласился только 1 из 50 потенциальных поставщиков. Идею поставлять продукцию для несуществующей сети остальные поставщики восприняли как «сумасшедшую» и нереалистичную. Другой пример – расхождение идеологических ценностей, особенно внутри команды. Спустя полгода после основания «ВкусВилл» из команды вышел достаточно значимый сотрудник: «они разошлись с Андреем по идеологическим соображения, он не отражал тех идей и ценностей, которые Кривенко изначально закладывал в своей проект». Е. Щепин также подчеркивает, что «такое случалось на протяжении всего пути…очень сложно заразить людей идеей, очень сложно вообще объяснить людям, что мы здесь не молоко продаем, а на самом деле пытаемся менять парадигму потребления…нам приходилось бороться, мы пытались научить людей глобально смотреть на вещи». Чтобы преодолеть сложности, руководство стало развивать сотрудников, показывая успешный опыт других компаний, организуя заграничные поездки. Был создан книжный клуб – сотрудники стали больше узнавать и обсуждать ценные практики известных организаций. В целом, создавалась особая среда развития, разрушающая традиционный образ

мышления. Еще одна проблема связана с традиционной бюрократией, существующей вне «ВкусВилл». Например, реализация социально направленных проектов (сбор батареек, фудшеринг), которые, как правило, инициируются по собственной инициативе сотрудников, требует достаточно долгого и сложного согласования различных бюрократических процедур.

Почти в самом начале пути компания успела пережить серьезный кризис, благодаря которому смогла найти жизнеспособную бизнес-модель. Из-за неправильного, «избалованного деньгами» формата магазинов она работала в убыток до 2013 года. В «ту черную пятницу» из-за тяжелой экономической ситуации пришлось массово уволить сотрудников, в том числе продавцов. Большинство вернулись во «ВкусВилл», когда ситуация стабилизировалась.

Бизнес-идеология. Сотрудники «ВкусВилл» откровенно признаются, что на фоне российского бизнеса, они, действительно, выглядят немного «странными». Они понимают, что сегодня высшая цель организации стала намного шире, чем просто «нести натуральные и доступные продукты в массы». Они хотят показать обществу, что бизнес может быть успешным, будучи чистым и честным. Свою эволюционную цель или другими словами предназначение в наиболее широком смысле команда видит в глобальной трансформации российского бизнеса. Например, компании удалось стать хорошим подспорьем для малых региональных отечественных производителей. Сегодня она делится своим опытом, обучает организации из разных сфер и отраслей, в том числе готова поддержать своих прямых конкурентов.

Из всех открыто обозначенных на официальном сайте ценностей (доверие, достойная работа, социальная значимость, взаимопомощь и честность) большинство сотрудников негласно выделяли именно первую (доверие). «ВкусВилл» – пример компании, построенной на доверии. Наглядным подтверждением можно считать признание одного из респондентов: «Больше всего я ценю то, что мне доверяют…доверие дает человеку крылья...даже не могу сейчас представить, что ко мне приставят «контролера»…я не хочу искать другую работу и другую компанию». Сильную культуру доверия одновременно порождает и поддерживает идеология самоуправления – это особая система, на которой стоится работа во «ВкусВилл». В компании отсутствуют бюджеты и тотальный контроль, но при этом процветает искренняя ответственность и сознательность. Отсутствуют и «бездушные» прописанные корпоративные кодексы. Руководство считает, что лучшим способом развития ценностей являются создание соответствующей атмосферы, реальные примеры и постоянное общение.

«С точки зрения традиций, мы вообще бесполезная компания» – отмечали некоторые респонденты, а потом начинали приводить множество примеров: обсуждение книг, празднование дня рождения компании, разбор покупательских обращений, дегустация нового ассортимента, заказ ковриков и др.

Лидерство. Совсем недавно во «ВкусВилл» проходил большой опрос на тему лидерства. В нем приняли участие все сотрудники организации. Основная задача исследования заключалась в выявлении наиболее сильных и слабых качеств руководства. Среди сильных сторон были выявлены такие качества, как умение находиться в стороне, оказание помощи и поддержки при запуске новых проектов, умение ценить мнение сотрудников. Другими словами, хороший лидер – это наставник, который оказывает поддержку, наблюдая со стороны.

По мнению команды, Андрей Кривенко – отличный лидер, которого все уважают и ценят. Вот как о нем отзываются другие сотрудники: «он вдохновляет, его доверия хватает настолько, чтобы верить всем людям…он потрясающий и искренний…порядочный человек…по-другому мыслит и живет на своей планете…общается с нами на равных…сильный наставник, он мне очень помогал и помогает…заряжает и передает свою любовь к компании и к жизни…искренне увлекает, потому что сам верит…умеет мыслить глобально…своим философским подходом он научил меня осознанно относиться не только к своим, но и чужим ошибкам. Несмотря на то, что Кривенко является ключевой фигурой компании, его отличает природная скромность. Сам он утверждает: «мне действительно кажется, что все люди равны…мне близок пример Дании с их принципом скромности».

Стоит подчеркнуть особую форму отношений между начальством и подчиненными внутри «ВкусВилл». В компании отсутствуют привычная иерархия «начальник-подчиненный», а также сами понятия «начальник» и «подчиненный». Начальник – это, в первую очередь, помощник и наставник. Вдохновленный работой Г.Хэмела, Кривенко стремился построить компанию без руководителей. Организационная структура «ВкусВилл» выглядит следующим образом: совет управляющих, в который входят 10 основных руководителей-лидеров, в том числе сам основатель; средний менеджмент и продавцы. При этом один из основных принципов гласит: «независимо от занимаемой должности, мы открыты и всегда готовы к диалогу. Высокая должность – не повод чувствовать превосходство над другими сотрудниками».

Стейкхолдеры. Ключевым стейкхолдером для «ВкусВилл» безусловно является покупатель. Отличительной особенностью является то, что именно клиенты управляют ассортиментом магазинов, он формируется на основании мнения покупателей. Сотрудники постоянно коммуницируют с покупателями. Создание бизнеса, ориентированного на решение проблемы человека, было одной из первоначальных установок основателя и лидера компании. В компании существует отдел под названием УЭК (Управление Единой концепцией), ориентированный на покупателей, его называют «душой компании». Согласно показателю покупательской поддержки, около 90% покупателей высказывают готовность рекомендовать магазины «ВкусВилл». Кроме того, клиенты демонстрируют высокий уровень лояльности.

Другая особенность – отсутствие HR-департамента и HR-директора. Поиском и подбором кадров занимаются сами сотрудники. Как показывает практика, при такой простой схеме, в компанию попадают правильные люди или покидают – неправильные. Но так было не всегда. Когда-то был и директор, и отдел, считавшийся стратегически важным. Компания динамично растет, но у нее сильная и единая корпоративная культура. «ВкусВилл» – команда, объединяющая счастливых сотрудников. Все они – разные, но горят одной общей идеей.

Важную роль также играют поставщики. В компании существует, так называемый, принцип «задвоения», когда один и тот же продукт производят разные производители. Компания постоянно взаимодействует с поставщиками, транслирует им обратную связь, полученную от покупателей, непрерывно улучшая качество продуктов. Производители готовы слышать покупателей и исправлять свои ошибки, хотя положительно реагировать на данную практику стали не сразу. При том, что «ВкусВилл» никогда не штрафовал их за ошибки. Сотрудники компании относятся к производителям с особым восхищением и уважением.

Компанию можно считать достаточно необычной еще и из-за отношение к конкурентам. Благодаря своей эволюционной цели (или текущей миссии) они относятся к ним не как к конкурентам, а как к партнерам. «ВкусВилл» помогает конкурентам и хочет совместными усилиями изменить «продуктовый мир». Положительно относится и к той мысли, что когда-то «вырастит» прямого конкурента: «мы ждем, когда он появится, и надеемся, что это случится…ведь это будет означать, что кто-то предложил более качественные продукты по меньшим ценам». Сегодня компания открыто делится моделью своего успеха, предлагая разные программы обучения и развития. К примеру на обучение во «ВкусВилл» приезжали такие крупные розничные сети, как «Перекресток», «Ашан», «Пятерочка», «Азубка Вкуса».

Ранее упоминалось, что сотрудники «ВкусВилл» принимают участие в социальных программах, организуют различные социальные инициативы. При этом стоит отметить, что данная деятельность в компании пока осуществляется не системно, скорее по желанию активных сотрудников. Организация выступает спонсором забегов, работает с благотворительным фондом «Доктор Лиза» и др. Начиная с 2016 года, «ВкусВилл» стал системно внедрять проекты по экологии. Причем к этому подтолкнули компанию сами покупатели. Сегодня в каждом магазине стоит контейнер по сбору и переработке батареек, организован раздельный сбор мусора. Кроме того, компания отказалась от практики бесплатных пакетов, а впоследствии хочет отказаться от пластиковых упаковок для продуктов.

Краткая ассоциативная характеристика основных стейкхолдеров глазами респондентов: Клиенты «ВкусВилл» – думающие. Сотрудники «ВкусВилл» – простые. Поставщики «ВкусВилл» – неравнодушные. Конкуренты «ВкусВилл» – партнеры.

Будущее. Ответы сотрудников, которые приняли участие в исследовании: «долгосрочное планирование вообще не о нас…мы не знаем даже ближайший год…нами управляет жизнь, она подкидывает нам новые идеи, поэтому мы не заглядываем далеко».

Интересные факты в цитатах:

- «Другой» начальник: «у Андрея Кривенко как не было личного кабинета, так и нет. Ему комфортно»; «я [основатель говорит о себе] в этой компании вообще ничего не решаю»;
- «Судьбоносная» работа: «если на самом деле так покопать, кто и как появился в команде, там вообще такая судьба»;
- О команде и сотрудниках: «нас не сломить неправильными сотрудниками, потому что костяк сформирован и у нашей компании есть добрая и справедливая душа»;
- О доверии: «бизнес и доверие должны идти рука об руку, иначе ничего не получится», «доверие дает человеку крылья»;
- Отзывы о «ВкусВилл» и сотрудниках со стороны: «вы ненормальные какие-то», «вы точно сумасшедшие».

Кейс №2 – «Моторика»

Общая характеристика. Компания «Моторика» занимается разработкой и производством современных технологий протезирования для детей и взрослых с повреждениями верхних конечностей. Уникальные высокотехнологичные реабилитационные устройства возвращают людей с ограниченными возможностями («киборгов») к активной социальной и профессиональной жизни. Компания является лауреатом и победителем номинаций в области социального предпринимательства (напр., премия «Я-гражданин» в 2016 году, Национальная премия «Бизнес-успех» в 2017 году). Сегодня она обладает конкретными разработками, не имеющими аналогов во всем мире. Она признана лидером в области протезирования в России.

Происхождение компании. Ключевую роль в появлении «Моторики» сыграло сотрудничество Ильи Чеха с партнером из компании Can Touch Василием Хлебниковым в рамках благотворительного проекта по производству протезов с применением промышленных 3D принтеров. Выявив проблему функционального протезирования детей до 14 лет, было принято решение создать небольшой стартап, поддерживающий протезирование и специальную методику реабилитации. Приблизительно через год, в 2015, у проекта появился бизнес-ангел – Андрей Давидюк, выкупивший долю компании «РОСНАНО», ранее инвестировавшей в данный проект. Он вспоминает следующее: «на тот момент команда состояла из 4 человек, проект находился на достаточно ранней стадии, но ребята были нацелены на результат, постоянно дорабатывали продукт, учитывая обратную связь от клиентов – они всегда говорили с клиентом…Где-то с ноября 2016 года я стал членом команды, помимо меня в команде было 5

человек, но в какой-то момент 3 ушли…Просто команда созревала, происходило развитие коллективного разума, а также изменение ценностей». В настоящий момент команда «Моторики» включает 40 профессионалов, готовых менять мир к лучшему.

В одном из выступлений И. Чех признается, что в самом начале его особенно вдохновили две вещи – реакция ребенка и его родителей, а также перспективы для развития проекта. Ему захотелось воплощать проект в жизнь. Другой совладелец, рассказывая о своей личной истории, делится: «когда-то давно на детской площадке мою пятилетнюю дочку случайно столкнули другие детки. Она упала с полутора метровой высоты, получив перелом позвоночника. Моя жена была беременна – я жил с дочкой в больнице. Меня тогда поразило многое…Мне показалось, что так не должно быть…К счастью, уже все хорошо».

Обобщая ключевые сложности, связанные со становлением компании, можно выделить внутренние и внешние проблемы. Основные внутренние сложности – борьба за качество, осознание роли в команде, ответственное отношение к тому за то, что ты отвечаешь. Например, не все члены команды осознавали, что проект перестал быть просто хобби, что нельзя подводить команду и др. Другая существенная проблема, когда пользователи отказываются от протеза. К сожалению, несмотря на то, что продукт, действительно, решает значимые проблемы, достаточно сложно убрать болевые ощущения человека. Когда мышцы не работают годами, требуется долгий и сложный реабилитационный период, чтобы подготовить человека к использованию протеза. «Моторика» предлагает новые решения, чтобы облегчить процесс «привыкания» к новому состоянию. Чтобы решить сопутствующие проблемы клиента, были разработаны специальный дневник «достижений», игры и многое другое.

Руководство компании особо отмечает значимые достижения за последние 3 года. Например, формулирование миссии – «изменение культуры протезирования в России». Как уточняет Андрей Давидюк, «речь идет не просто о просветительстве…мы рассказываем, мы делаем и других призываем…это, наверное, пропаганда…мы участвуем в рабочих группах по написанию стратегии развития отрасли при Минпромторге России и других рабочих группах». Еще организация сделала протез, пользующийся большим спросом на зарубежных рынках. Ежемесячно она ставит приблизительно 40 протезов, сейчас двигается к цифре 600 в год.

Бизнес-идеология. Предназначение компании наполнено глубоким социальным смыслом. Сейчас миссия организации стала шире, она трансформировалась в «изменение культуры протезирования не только в России, но и в мире». Одна из последних и удивительных разработок команды – протез «Страдивари» – продукт со встроенным смартфоном, дисплеем, фитнес-трекером, телеметрией, инерционным датчиком, доступом к Интернету и Wi-Fi. В случае, если пользователь протеза, например, упал, компании приходит сигнал с извещением.

Вот, что говорят сотрудники, описывая бизнес-философию компании: «для нас нет преград, мы не терпим попыток скрыться, мы не терпим пренебрежительных отношений внутри коллектива, мы ставим в центр своего клиента, у нас есть более 30 принципов, которые нельзя нарушать». Команда разработала данные принципы не «для галочки» – она ими живет! Они были сформулированы год назад по итогам серьезного конфликта. «Мы устроили собрание всего коллектива, обсуждали, что идет не так…выяснилось, что нам нужны правила…Каждая строчка – это общая, разделяемая всеми «боль», - уточняет Давидюк. Данные принципы отражают принципы корпоративной культуры и общей идеологии команды. Это 9 принципов, отражающих предназначение, и еще 30 принципов, раскрывающих правила команды и принципы развития сотрудников. В целом, в основу данного «свода правил» легли следующие значимые ценности: благодарность, ответственность, открытость, поддержка, прозрачность, развитие, уважение и др.

«Моторика» появилась не так давно, но в компании уже успели сложиться определенные традиции, объединяющие команду, партнеров в группу единомышленников. К ним относятся: день рождения компании (5 февраля), совместные барбекю и спорт, еженедельные киносеансы (просмотр научно-фантастических фильмов о технологиях и о будущем) и др.

Лидерство. Обобщая характеристику, полученную от респондентов, можно говорить, что лидер – тот, кто имеет свою идею, способен взять на себя ответственность в условиях неопределенности, кто, с одной стороны, принимает решения, а с другой, - правильно делегирует данное право другим сотрудникам. Хороший лидер не считает себя лучше других. Тот, кто все же считает, становится слепым и глухим. Любой организации нужны помощники, и они должны быть лучше, чем ты сам. При этом нельзя не отметить, что генеральный директор, совладелец, отдельные сотрудники тоже являются «помогающими» элементами.

Ключевым лидером «Моторики» признают основателя и генерального директора – И.Чеха. По мнению совладельца, он обладает отличительными лидерскими качествами и характеристиками. Например, он берет на себя ответственность, обладает видением, для него нет понятия «невозможно», он выступает в роли наставника, он открытый, честный и чуткий, он не злоупотребляет властью. «Мы не говорим тебе, что делать, мы помогаем делать то, что ты сам знаешь» - философия лидерства, которой руководствуются лидер, а также все члены коллектива. Динамичный рост и развитие – заслуга команды в целом, а не отдельного лидера.

Стейкхолдеры. На первое место «Моторика» ставит клиента, а именно детей, их родителей, а также реабилитационные центры. Одним из ключевых принципов компании является клиентоориентированность. Как отмечает А.Давидюк, «интересы клиента выше интересов компании». Каждый протез проектируется по индивидуальным меркам пользователей. Компания находится с ними в постоянном контакте, поддерживает связь, используя удобные

для них каналы. И именно от степени мотивированности, вовлеченности, самоотдачи сотрудников зависит благополучие клиентов. Компания выбирает профессионалов, индивидов, разделяющих похожие ценности и принципы. Давидюк обобщает, что «мы обращаем внимание на искренность и открытость сотрудников, на уровень их эмпатии…смотрим не только с профессиональной, но и человеческой позиции…важно, как человек реагирует на определенные рабочие ситуации». В компании разработаны специальные документы, предназначенные для объединения членов команды – «настольная книга «мотористанца», «карьерный лифт», 39 принципов корпоративной культуры и др.

Следующее место по порядку значимости после клиентов и сотрудников занимают такая группа интересов, как поставщики (или обобщенно партнеры). У компании достаточно широкий список партнеров, а именно дилеров, дистрибьюторов, разработчиков. Отношения с ними строятся на нескольких принципах – понятные и прозрачные правила и честность. Если ценности партнера не соответствуют ценностям команды, то компания отказывается от такого сотрудничества.

Если клиент – это пользователь продуктов компании, то государство выполняет роль плательщика. Руководство «Моторики» выстраивает свою бизнес-практику, опираясь на такие ценности, как порядочность, честность и ответственность.

Первоначально деятельность «Моторики» носит социально ориентированный характер. Например, клиенты компании – это, как правило, индивиды с малым достатком (их расходы компенсируются со стороны государственных структур), люди с ограниченными возможностями. В 2017 году руководство выступило в качестве одно из организаторов социально-спортивного проекта «Кибатлетика», направленного на создание эпохи новых героев («киборгов»). Ключевые задачи последнего связаны с изменением отношения к инвалидам со стороны общества, с развитием технологий, с установлением диалога между разработчиками и пользователями высокотехнологичных реабилитационных продуктов. Благодаря лидеру проекта (по совместительству совладельцу «Моторики») «Кибатлетика» почти сразу получила поддержку на высшем, федеральном, региональном и стратегическом уровнях РФ. Другая не менее значимая социально направленная деятельность – просвещение молодого поколения. Руководство «Моторики» проводит лекции и мастер-классы для студентов, принимает их на практику. Другими словами, компания занимается развитием будущего поколения.

Краткая ассоциативная характеристика основных стейкхолдеров: Клиенты «Моторики» – герои, изменяющие стереотипы. Сотрудники «Моторики» – светлые профессионалы, делающие мир лучше. Поставщики «Моторики» – партнеры. Государство для «Моторики» – плательщики. Конкуренты «Моторики» – глобальные компании с многолетней историей.

Будущее. Ответ совладельца и инвестора, отвечающего за развитие компании: «открытие компании за рубежом и представление игровой продукции по всему миру (квесты в формате космической виртуальной реальности, предназначенные для реабилитации и восстановления двигательной активности)…и многое другое…планов громадье».

Интересные факты в цитатах:

— О мотивации: «да, нам плохо, когда мы видим, что другие страдают…я прошел через это – через личный опыт…но делаем мы это не потому, что ждем какого-то бумеранга и не из чувства долга – я бы поставил под сомнение данную формулировку (мы никому ничего не должны и нам никто ничего не должен)…но мы верим, что при помощи средств реабилитации можно не только вернуть основные возможности, но и в чем-то превзойти возможности обычного человека.. вот откуда идея поменять культуру протезирования»;

— Ожидания от команды (из настольной книги «мотириканца): «Я [ген.дир.] ожидаю от каждого из ВАС – профессионализм, инициативность, ответственность, взаимопомощь и ЖЕЛАНИЕ ИЗМЕНИТЬ МИР ВОКРУГ СЕБЯ!»;

— О миссии: «я только в «Моторике» понял, что такое миссия…Если убрать компанию и Вселенная от этого станет хуже, у тебя есть миссия. Если она даже не заметит, то ее нет. В «Моторике» она есть…ее воплощают в жизнь бесстрашные люди»;

— О проблемах социального предпринимательства: «Иногда складывается ощущение, что многие используют термин, чтобы получить дополнительные деньги. Но предпринимательство по определению извлекает прибыль…«Социальное» тоже должно зарабатывать, чтобы развиваться...Наши протезы помогают людям ощущать себя иначе, вернуться в профессию, стать активными участниками экономических отношений. Это социальный вклад и влияние. Только говорим мы это не для того, чтобы получить дополнительные средства. Иначе отпадает желание применять термин к «Моторике»... Иногда лучше говорить в общем - «социально ориентированный бизнес»;

— О конкурентах: «Это глобальные игроки на зарубежных рынках…В России есть последователи – 10 команд. Мы обращались к ним с предложением о сотрудничестве. Многое, что актуально для них сейчас, мы проходили несколько лет назад…Отказываются, ищут подвох, которого нет. К сожалению, в России многие мыслят «местечково», не осознавая, что только в тандеме можно конкурировать с мировыми игроками».

Кейс №3 – «Японский дом» («Савинская-СЭЙЕ»)

Общая характеристика. «Японский дом» (Japan House Group) – это группа компаний, включающая бизнес-центр с энергоэффективным и экологичным зданием («Саввинская-Сэйё»), культурный центр, деятельность которого направлена на взаимный российско-японский

культурный обмен, а также имеющая другие дополнительные направления (инжиниринг, кейтеринг). В компании работают около 200 человек. В 2012 году бизнес-центр получил премию Green Awards и был признан одним из лучших «зеленых» офисных зданий. Этому предшествовало не менее значимое достижение – получение первого международного экологического сертификата (Breeam-In-Use) в России. Успех организации связан со стремлением двигаться вперед, пионерством и культурной дифференциацией.

Происхождение компании. В сентябре 1995 года в центре Москвы было открыто первое автоматизированное «интеллектуальное здание». Строительство делового комплекса с японскими корнями носило историческое значение для экономического и культурного сотрудничества между Россией и Японией. Создание проекта «Японский дом» было инициировано известной японской корпорацией «Сэзон Груп» еще в начале 90-х.

Проект синтезирует в себе три ключевых аспекта: коммерческую недвижимость (бизнес), стремление к экологически ответственному будущему (экологию) и развитие культурных отношений между странами (культурный обмен).

Развитие компании можно разделить на два ключевых этапа – первое и второе поколения. Первое построило здание и начало управление, полностью опираясь на подходы японского менеджмента. Возникали сложности, связанные с национально-ценностными особенностями, проявляющиеся как при взаимодействии с внутренним персоналом, так и внешними стейкхолдерами. Так, российские арендаторы могли съехать из делового центра, не предупредив об этом управляющую компанию, чего бы не сделали японские бизнесмены. Или, например, конфликты из-за непонимания культурных тонкостей российскими сотрудниками, или, наоборот, японскими начальниками. Российские сотрудники не понимали, почему во время праздника нельзя разыгрывать 4 подарка, а последние долго не могли привыкнуть к тому, что в шесть часов сотрудники уходят с работы. Второе поколение стало адаптироваться под условия локальной страны. Директор специальных проектов культурного центра Иори Эндо отмечает, что «у нас уже не чисто японская культура, она смешалась и стала русско-японской».

Именно благодаря «старшим коллегам» было построено первое экологичное здание в России. Если в других странах наличие соответствующих сертификатов повышает арендную ставку приблизительно на 10%, то здесь данная система не работает. Иори Эндо уточняет: «для нас это никогда не было связано с финансами… экологическая компонента имеет особое место в Японии…как оказалось, реализовывать грандиозные экологические инициативы в России достаточно трудно. В здании установлены солнечные панели, зеленые стены. Последние живут 3 месяца, потом замерзают…причина в отсутствии солнца и холодной погоде…Но маленькие инициативы никто не отменял: автоматические лампочки, теплица, раздельный сбор мусор и многое другое». Он отмечает, что экологическая бизнес-практика пока остается слабо развитой,

хотя есть и заинтересованные компании. В целом, «Японский дом» – пионер экологического менеджмента в России. Компания стремится к устойчивому будущему, развивает зеленые технологии, делится многолетним опытом, продвигая экологическую политику управления.

Под социально-ответственными начинаниями «Японский дом» понимает культурную составляющую. Второе поколение возродило первоначальную историческую задачу проекта, популяризируя японскую культуру через образовательные, спортивные программы (напр., спортивный сбор мусора SpoGOMI), культурные проекты (напр., фестиваль Hinode) и т.д.

Бизнес-идеология. Основной смысл существования «Японского дома» заключается в ведении успешного бизнеса, соответствующего самым высоким деловым стандартом и выступающего в роли «мостика» между двумя странами. Компанию отличает уникальная модель управления, базирующаяся на японской бизнес-философии. Ее основу составляют премиальный уровень сервиса и забота о клиенте или, другими словами, японский принцип «кидзукай», означающий высококачественное обслуживание. Другие ключевые принципы бизнес-философии – гармония и принцип «не вредить». Однако «мягкость» японской культуры в большей степени проявляется по отношению к клиенту. Руководство нередко злоупотребляет своей властью. Считается, что «для себя [внутри компании] нужно быть строже». Выступая в роли культурного «мостика», команда «Японского дома» просвещает клиентов, партнеров, сотрудников в культурные традиции страны, организуя и активно вовлекая их в традиционные мероприятия.

Лидерство. По мнению Иори Эндо, истинные лидеры помогают группе в достижении приемлемых для нее результатов, то есть в центре всегда находятся интересы группы. Рассуждая о том, является ли компания истинным лидером, он замечает: «наша компания – пионер. Мы сделали первый проект с иностранными инвестициями на российском рынке. Мы обогнали McDonalds – его открыли на 3 дня позже. Первые получили сертификат. Первые провели массовый фестиваль…Не знаю, лидеры мы или нет». Он полагает, что о лидерстве должны говорить со стороны, это должны оценивать другие.

Стейкхолдеры. Первое место занимают клиенты. Команда «Саввинской-Сэйо» выстраивает долгосрочные и доверительные отношения с каждым клиентом, предлагая не «просто холодные квадратные метры», а жизнь, наполненную любовью и маленькими радостями (приглашения на конкурсы, розыгрыши, дегустации). В течение последнего года помещение бизнес-центра заполнено полностью. Высокая скорость общения (правило «двух дней»), незаметность обслуживающего персонала, – это только некоторые принципы взаимодействия с клиентами.

Сотрудники – это следующий значимый стейкхолдер. Подбирая новые кадры, компания обращает внимание на навыки (технические, языковые), на человеческие качества, на духовную мотивацию. Важные качества – скромность, уважение к другим, умение слышать и слушать. Официальный испытательный срок составляет 6-9 месяцев, что не характерно для российской

модели. Это позволяет выявить реальную мотивацию кандидата и его готовность работать в японской компании. В организации осуществляется постоянное совершенствование профессионализма сотрудников. Каждый день в каком-то смысле является тренингом – их обучают, заставляют выходить из зоны комфорта, смотрят на реакцию.

В деловом комплексе созданы все условия для комфортной и продуктивной работы как для сотрудников, так и для клиентов. Важное значение уделяется экологическому и культурному элементам. В рамках культурного направления немаловажное значение играет государство. Компания заинтересована в грантах, также в поддержке японского посольства.

Отношение к конкуренции можно назвать «здоровым». Ее наличие воспринимается как плюс. Вызывает желание становиться лучше – держит команду «в тонусе». К конкурентам относятся с большим уважением. Их разделяют по двум критериям – географическому (территориально близкие игроки) и культурному (азиатские игроки). К последним, например, относятся китайский и корейский бизнес-центры – «Гринвуд» и «Лотте Плаза» соответственно.

Краткая ассоциативная характеристика основных стейкхолдеров: Клиенты «Японского дома» – ценность. Сотрудники «Японского дома» – те, кто поддерживают ценность. Партнеры «Японского дома» – члены семьи. Конкуренты «Японского дома» – друзья.

Будущее. Мнение сотрудника: «из-за экономической ситуации оно не совсем понятное…у нас есть ноу-хау, есть разные направления. Даже если главное дерево будет немного шататься, его веточки смогут ему помочь…мы продолжим двигаться вперед».

Интересные факты в цитатах:

- О лидерстве: «если другие считают, что мы лидеры, значит, мы лидеры. Но мы считаем себя пионерами…Мы всегда стремимся первыми добиваться хороших результатов»;
- О принципе «ва» (или о гармонии): «важно, чтобы все было мирно и гармонично, причем не для нас, а для клиента…мы не взаимодействуем с арендаторами, сотрудниками, которые могут сломать гармонию и мир»;
- О стейкхолдерах: «на самом верху располагается клиент. От него идет счастье к сотрудникам. Когда сотрудники счастливы, в конце концов будет счастлив и акционер»;
- Японская поговорка: «мы с удовольствием встречаем тех, кто приходит, с удовольствием провожаем тех, кто уходит».

Кейс №4 – ABBYY

Общая характеристика. Компания является лидером в области компьютерного зрения, интеллектуальной обработки информации и лингвистики. Из локальной отечественной компании (впоследствии с независимыми зарубежными представительствами) она переросла в глобальную организацию с 3 ключевыми офисами в России, в Европе и в Америке. Сегодня

ABBYY – это международная группа компаний, в которой работают более 1000 человек в 11 странах мира. По мнению сотрудников, они работают в «уникальной» компании, которая достигла масштабных успехов благодаря реализации интересной бизнес-идеи в новой индустрии, сильной команде из ярких и интеллектуальных «ABBYY'шных людей», желающих сделать мир лучше с помощью умных технологий.

Происхождение и развитие компании. ABBYY была основана российским предпринимателем Давидом Яном совместно с партнером Александром Москалевым в 1989 году. На 4 курсе у Яна возникла идея по созданию программы для изучения иностранных языков. Позже она трансформировалась в другую – разработка электронного словаря. Тогда он решил открыть ABBYY и поставил цель – создать компанию не просто на долгие годы, а на «целую вечность». Начальные инвестиции составили 3 тыс. руб. Планировалось продать 100 словарей и заработать 10 тыс. руб. Несмотря на то, что в конце первого года было реализовано всего 15 словарей, первоначальный финансовый план был перевыполнен. Сегодня ABBYY предлагает целый спектр интеллектуальных программных решений, «помогая людям понимать друг друга» в более чем 200 странах. Компания вносит существенный вклад в развитие IT-индустрии.

В последние годы ABBYY переживает период кардинальной трансформации. Из локального лидера с российскими корнями, она превратилась в глобального игрока и постепенно движется к модели корпорации. Одним из ключевых драйверов по-прежнему является стремление изменить мир к лучшему и по-прежнему через инновации. В какой-то момент команда ABBYY встала перед вопросом – «зачем и для кого она на самом деле создает ценность?». Она решила изменить фокус и перейти от ранее доминирующего подхода – «инновации ради инноваций» (научная история), к новому – «инновации для бизнес-нужд клиента». Был запущен процесс трансформации бизнеса – его стратегии, отдельных бизнес-процессов, схемы взаимодействия. Потребовалась общая «идеологическая перезагрузка». У команды возникли принципиальные вопросы – «кто мы? какими же мы должны быть?»

Руководитель теперь уже глобального подразделения по внутренним коммуникациям, корпоративной социальной ответственности и изменениям корпоративной культуры метафорично описывает сложившуюся обстановку: «Что по сути сделала ABBYY? На полном ходу она плыла на определенные рынки, у нее было много лодок. Лодки решили поменять. ABBYY нужно плыть как на старые, так и на новые рынки с другими лодками, с новым составом. Поменялся командир. Стали происходить определенные изменения». В процессе данных преобразований компания столкнулась с сопротивлением сотрудников (равнодушие, непринятие, уход). При этом большая часть все же понимает и принимает нововведения.

ABBYY – это первый, но не единственный проект Яна. Уже долгое время он занимает в компании должность председателя совета директоров. Но именно он заложил ее внутреннюю

идеологическую основу. До сих пор ABBYY ассоциируют именно с Яном, а все последующие проекты, так или иначе, связывают с его первым опытом. Помимо создания других инновационно-технологических проектов, он активно участвует в благотворительных и образовательных проектах (в Армении, в России). Даже написал книгу о здоровом питании. Однажды предприниматель поделился, что «желание постоянно затевать что-то новое досталось ему от мамы, а от папы — способность доводить любое дело до конца».

Бизнес-идеология. Согласно Яну, в основе деятельности любой компании должны лежать «правильные установки». В предисловии книги Г. Кавасаки «Стартап» он отмечает значимость следующих установок: «только то начинание ждет действительно большой успех, в основе которого лежит желание сделать мир лучше (а не желание заработать деньги); в долгосрочной перспективе побеждает бизнес не «про деньги», а «про человеческие потребности»; основная цель любой компании – искреннее стремление сделать людей счастливее; формула счастья связана с простым вопросом – «что останется после меня?» [Виханский, Миракян, 2018b, с.135]. Все вышеперечисленное полностью отражает бизнес-практику ABBYY. Сотрудники утверждают, что «ABBYY всегда была позитивной компанией – как внутри, так и снаружи».

Идеологическое ядро ABBYY не претерпело кардинальных изменений. Чтобы двигаться дальше, потребовалось переоценить векторы развития компании, в том числе ее глобальное предназначение. Новая миссия пока находится в разработке, за ее формирование отвечают новый генеральный директор и консультанты. Новые ценности были объявлены сотрудникам в день рождения ABBYY 28 августа 2018 года. Их официальный старт состоялся 12 сентября.

Новое ДНК ABBYY составляют 4 ключевые ценности: МЫ – создаем инновации для клиентов, стремимся к большему, работаем в команде и открыты новому. Активная трансляция новых ценностей происходит пока только внутри организации. Руководство задействовало разные каналы коммуникации. В Интранете были запущены лендинговые страницы с историями успеха и видео-ролики с обращением от основателя. Запланированы регулярные встречи с сотрудниками. Ближайший год тема ценностей будет проходить красной нитью, она будет интегрирована в реальные бизнес-процессы. Компания сохранит давно сложившиеся традиции: вместе отдыхать (лето с ABBYY), отмечать праздники, проводить корпоративные и социальные мероприятия, заботиться об окружающей среде (эко-выезды, «зеленый уголок»). В ABBYY царит достаточно дружественная, творческая и креативная атмосфера.

Лидерство. Тему лидерства в ABBYY связывают с ответственностью. Настоящий лидер не считает себя лучше других, он просто знает, куда двигаться. Он обладает глобальным видением. Он находится в постоянном диалоге с командой – она поддерживает лидера, он поддерживает команду. Хороший лидер готов учиться на своих ошибках. Ключевая фигура, на которую большинство ориентируется в ABBYY, это Давид Ян. Сотрудники отмечают: «Он

влияет на нас своей харизмой, мотивирует идти вперед…А еще у него всегда была проявлена какая-то особая социально-духовная составляющая: создание школы, инвестиции в университет и в будущее поколение – это не «бизнесовая», а скорее личная история. Мы продолжаем поддерживать многие его начинания». Сам предприниматель считает, что «не правильно, когда в компании есть только один руководитель, но множество заместителей, помощников». Ян не верит в успех, выстроенный на единственной личности, он связывает его с командой, а лидерство характеризует словом «терпение». Сейчас в ABBYY происходит переосмысление подходов к лидерству. «Это не голое поле», но ожидается переориентация целей и задач.

Стейкхолдеры. Одинаково важными группами интересов для ABBYY являются клиенты и сотрудники. Задача последних – превратить «не структурированный хаос в нечто структурированное», чтобы клиенту было хорошо. И это не мучительный выбор. Большинство сотрудников признаются, что испытывают чувство счастья, понимая, что они работают в «здоровой» компании и что их работа приносит пользу. ABBYY создает комфортные рабочие условия: гибкий график, отсутствие дресс-кода, собственный спортивный зал, комнаты для отдыха. Например, для поддержания творческой и креативной атмосферы, все переговорные оборудованы под разные «хобби», а обои предназначены для рисования [Виханский, Миракян, 2018b, с. 136]. Не смотря на то, что команда включает представителей из разных поколений, культур, специальностей, как оказалось, сотрудники имеют уникальное, ярко выраженное лицо. Многие технологические решения, предназначенные для индивидуального или для корпоративного пользования, зачастую создаются совместно с другими компаниями. ABBYY взаимодействует только с профессионалами, предъявляя достаточно высокие требования ко всем партнерам.

Уже достаточно продолжительное время ABBYY реализует социальную деятельность, проявляет высокое внимание к экологии. Но специализированный отдел оформился только в марте 2017 года. В некотором смысле появился именно благодаря запросу со стороны сотрудников. Ранее в российском офисе был проведен опрос на тему мотивации. Результаты показали, что социально-экологические активности (благотворительность, волонтерство), выступают в роли значимых мотивирующих факторов и входят в ТОП-5. Выявив потребность, в компании организовали новый отдел. Большинство КСО-инициатив обычно исходит от сотрудников (напр., создание «зеленого уголка»). ABBYY утилизирует около 10 видов отходов (бумагу, электротехнику, батарейки и др.), придерживается концепции вторичного использования (проект с Charity Shop), участвует в субботниках и других активностях. ABBYY гордится своими культурными проектами (напр., оцифровка архивов Большого театра).

ABBYY понимает, что практика ответственности намного шире внедрения отдельных инициатив. Компания стремится к новому уровню развития своего бизнеса. Она хочет вносить вклад как высокоответственный корпоративный гражданин.

Краткая ассоциативная характеристика основных стейкхолдеров глазами респондентов: Клиенты ABBYY – пользователи решений, чью жизнь мы делаем проще. Сотрудники ABBYY – счастливая и открытая новому команда. Партнеры ABBYY – признанные лидеры в своей отрасли. Конкуренты ABBYY – достойные уважения партнеры по рынку.

Будущее. Ответы сотрудников: «Сейчас происходит становление ABBYY как глобальной корпорации, ее бизнес-модель развивается, она будет органично эволюционировать и дальше».

Интересные факты в цитатах:

- Сотрудники об ABBYY: «Наверняка есть компании с похожей культурой, традициями. Но мы считаем себя уникальной компанией с уникальной историей, мы гордимся нашим отцом-основателем»; «ABBYY – большая позитивная семья, большая часть нашей жизни»;
- Сотрудники об отце-основателе: «Он разносторонний и очень увлекающийся…ему интересно жить, он всегда открыт новому…он драйвовый и харизматичный…он любит слово “agile” – он именно такой…ему не свойственно почивать на лаврах»;
- О команде ABBYY: «Очень многие работают в компании годами и десятилетиями. Да и люди подбираются определенные. Сразу понятно – ABBYY’шный это человек или нет».

Кейс №5 – BuySocial

Общая характеристика. BuySocial – это первый онлайн-магазин по продаже оригинальных социально-ответственных товаров от социальных или благотворительных организаций. В 2016 году на платформе были представлены товары от 14 социальных предпринимателей, а сегодня их число выросло до 30. Компания также предлагает подарки для корпоративных клиентов. В 2017 году было продано 26 тыс. изделий, что в 10 раз больше, чем в 2016 году. BuySocial стала победителем в конкурсе Social Impact Award (SIA-2016) в номинации лучший интернет-проект в сфере социального предпринимательства. Как отмечает одна из основательниц проекта, его плодотворному развитию способствуют два фактора – команда и гибкость, в частности, взаимная поддержка и сильная вера в проект, а также способность быстро перестраиваться.

Происхождение компании. Основатели BuySocial – 3 молодые девушки, которые подружились за много лет до создания проекта и успели проработать в одной коммерческой организации. Однако в жизни каждая склонялась к чему-то более социальному, и в целом соприкасалась с социально ориентированными практиками (напр., волонтерство, благотворительность).

Например, Любовь Ермолаева погрузилась в социальную сферу еще в студенческие годы, ездила на волонтерскую стажировку в Китай, потом пробовала работать в НКО. Еще

тогда чувствовала большой смысл и отдачу – это доставляло ей счастье и радость. Со временем возникло желание заняться собственным делом. Посещая мероприятия международной организации Impact Hub (развитием его представительства в Москве занимались как раз ее друзья) и узнавая про проекты в области социального предпринимательства, осознавала, насколько ей это близко и небезразлично. Постоянно рассказывала о новых, креативных подходах к решению социальных проблем 2 близким подругам – В. Ивановой и А. Забаревой.

Проект BuySocial появился в 2016 году. Во время подготовки к свадьбе одна из подруг приобретала изделия декора ручной работы на известной интернет-платформе Etsy, где представлены уникальные товары разных предпринимателей и дизайнеров. Родилась идея создать отечественную платформу с товарами от социальных предпринимателей, где покупатели поддерживают начинающих предпринимателей и фактически оказывают помощь в решении конкретных социальных проблем.

Девушки долго сомневались в востребованности проекта, но вскоре получили важные подтверждения: российских потребителей волнует этическая составляющая продукта, они хотят покупать такую продукцию и на отечественном рынке есть достаточное количество социальных предпринимателей, они готовы сотрудничать. Первая проблема, с которой предстояло столкнуться, оказалась технической. Спустя несколько недель платформа «рухнула» и не подлежала восстановлению. В июне 2016 года BuySocial запустился во второй раз, одновременно стал проходить акселерацию в Impact Hub. Основатели отказались от первоначальной задумки и переключились на B2B-сегмент, подготовив первый каталог социальных корпоративных подарков на Новый год. Они даже не представляли, что подарки со смыслом заинтересуют больше бизнес, нежели простых покупателей («все-таки было тяжело донести суть и зацепить людей, особенно в ходе короткого общения»). По словам Л.Ермолаевой, они столкнулись с идеологической проблемой: «Мы хотели сделать продукты социальных предпринимателей доступными для всех, чтобы все могли «совершать покупки с душой». Эта идея по-прежнему нам близка, но пока мы сфокусировались на одном сегменте».

Сегодня молодая компания активно процветает, предлагая новые решения (напр., мастер-классы от социальных предпринимателей). Компании и люди все больше откликаются на проект. Им нравится общая задумка – «покупая, помогай менять мир».

Бизнес-идеология. Создавая BuySocial, команда ставила перед собой 2 большие задачи – способствовать развитию социального предпринимательства и ответственного потребления. Рассказывая о миссии проекта, одна из основательниц отмечает: «Она у нас двойная, но абсолютно социальная. Мы хотим поддержать социальных предпринимателей-производителей…им нужна площадка для развития, таких предприятий должно становиться все больше, ведь они решают социальные проблемы (инклюзия, бедность и др.)…С другой

стороны, мы хотим развивать ответственное потребление». BuySocial соединяет социально-ответственных покупателей и социальных предпринимателей, создает возможности, просвещает общество и позволяет каждому внести вклад, совершая покупки со смыслом. Свое широкое предназначение команда видит в том, чтобы сделать практику ответственного потребления доступной для каждого желающего.

Основной принцип - «покупая, помогай», претворяется в жизнь через тщательный отбор товаров и услуг, а также производителей. Команда основателей выделила 6 критериев, по которым оценивает «социальную» составляющую товаров: «благотворительные», честные и справедливые (fair trade), эко-товары, «здоровые и натуральные» товары, культурные и просветительские проекты, а также предоставление работы уязвимым слоям населения.

Команда состоит из 3 человек, но привлекает фрилансеров. При этом в свой «маленький и тесный кружок» впускает только тех, кто разделяет похожие верования и кто близок по духу.

Лидерство. В BuySocial сложился коллегиальный стиль управления и лидерства, хотя двое основателей живут в других странах. Все ключевые решения принимаются всегда совместно. Отсутствует формальное разделение должностных обязанностей, они скорее распределены неформально, учитывая интересы и сильные стороны каждого члена команды.

Л. Ермолаева выделяет следующие основные характеристики лидера: вера, смелость, ответственность и открытость. По ее мнению, три основателя являются равными партнерами и лидерами проекта. Однако себя видит в роли лидера в меньшей степени: «Не совсем считаю себя лидером…может быть скромничаю или может быть слишком самокритична... Классические лидерские качества больше всего проявлены у Вики: она более смелая, решительная, пробивная и настойчивая. Я все-таки мягче…Но проект ведет не одна Вика, скорее я веду наш проект, но по качествам лидер, наверное, Вика». Коммуникация со всеми заинтересованными лицами проекта – это только одна из задач Л. Ермолаевой.

Стейкхолдеры. Социальные предприниматели (производители, поставщики) и клиенты (индивидуальные и корпоративные) – это два столпа, на которых держится проект, они важны в равной степени. Каждый поставщик-производитель отбирается вручную по вышеупомянутым критериям. Основатели лично знакомятся с историей каждого проекта. Приезжают на предприятие, наблюдают за производственным процессом, даже оценивают искренность и честность предпринимателей. Многие продукты «тестируют» на себе. Вот некоторые поставщики BuySocial: EcoPad, ChariTea, CoccoBello, «Летающие звери», «Шоколадная мануфактура» и др. Негласные требования также закреплены в отношении корпоративных клиентов: «Мы ни разу не сотрудничали с алкогольными и табачными компаниями, хотелось бы избежать этого и в будущем».

В BuySocial разработана специальная модель, построенная на сотрудничестве по потребностям (фриланс). Чтобы стать частью проекта, мало быть профессионалом своего дела. Особенно ценится ответственность и внимание к социальной тематике. Эти принципы играют и важную роль при выборе партнеров. Проект имеет множество косвенных конкурентов. Команда наблюдает за успешными кейсами и перенимает положительный опыт. С одной крупной компанией-конкурентом уже запланировано взаимовыгодное сотрудничество.

«Наполненность социальным смыслом» – это один из общих критериев, который объединяет и связывает друг с другом все заинтересованные лица – учредителей, покупателей, поставщиков, сотрудников, партнеров проекта BuySocial.

Краткая ассоциативная характеристика стейкхолдеров: Поставщики BuySocial – социальные предприниматели. Клиенты BuySocial – социально-ответственные компании. Учредители BuySocial – равные партнеры. Сотрудники BuySocial – ответственные и неравнодушные.

Будущее. Видение основателей: «…развитие социальных предпринимателей, рынка социально-ответственной продукции и новых каналов сбыта (напр., мини-магазины)…идеологически по-прежнему близка первоначальная задумка – развитие направления B2C».

Интересные факты в цитатах:

— О видении: «идеальная картинка мира – общество, где человек находит поддержку, которую ищет, а люди, способные оказать эту поддержку, знают, как легко, удобно и приятно ее оказать. Но не из жалости, а просто совершая повседневные покупки!»;

— О вкладе: «каждый продукт имеет особенную историю, она закреплена в открытке. Приобретая подарки, ты помогаешь «уникальному» производителю почувствовать, что его труд востребован и нужен…это социальная и эмоциональная связь…Но здесь речь идет скорее и о более широком социальном вкладе – общество меняет жизни людей к лучшему»;

— Ценности социальных предпринимателей: «неравнодушие к чужим проблемам, открытость, обостренное чувство социальной справедливости, сочувствие».

Кейс №6 – EcoStandard Group

Общая характеристика. EcoStandard – динамично развивающаяся группа компаний, лидер в области экологических услуг (экспертиза, мониторинг, сертификация) и охраны труда (специальная оценка условий труда, обучение, исследования). Компания была создана на базе научных центров, в том числе МГУ имени М.В. Ломоносова. Сегодня имеет собственный аккредитованный лабораторный центр, 11 филиалов по всей России. В сентябре 2018 года ей исполнился 21 год. По мнению генерального директора Н. Кривозерцева, успеху EcoStandard способствовали 3 ключевых фактора: постоянное движение вперед и желание развиваться, смелость и готовность к риску, команда и сильный костяк людей-единомышленников.

Происхождение компании. Идея предлагать населению определенные экологические услуги в повседневной жизни зародилась в стенах МГУ. Активно ее воплощением стали заниматься несколько студентов и аспирантов, среди них были Н. Кривозерцев, В. Кузубов и др. На тот момент Кривозерцев учился на историческом, но у него были друзья на географическом факультете. Заниматься проектом в области экологии он стал абсолютно случайно. Вот что он рассказывает о создании EcoStandard: «Он появился, когда мне было 19 лет. Конечно, тогда мы не думали о том, что создаем ответственный бизнес. Чтобы я в 19 лет понимал, что такое КСО? Я не буду придумывать легенды. Конечно, не понимал. Я рос в необеспеченной семье – хотел заработать какие-то деньги. Небольшими благотворительными проектами начали заниматься, когда стали зарабатывать 200-300 тыс. руб. в месяц. Но это не было каким-то осмысленным шагом – «наш бизнес ответственный». Просто мы такие люди, мы так воспитаны».

Начиная деятельность, учредители ни разу не сомневались в востребованности экологической экспертизы. Но стали сталкиваться с бесконечными проверками разных государственных инспекций. А потом еще и с мировым финансовым кризисом. Им пришлось в два раза «сократиться». Генеральный директор отмечает, что после этого, рынок вырос почти в 10 раз и продолжает динамично развиваться. Произошел значительный рост экологической ответственности российского бизнеса и сложился определенный тренд. В свою очередь, EcoStandard – в некотором смысле маркер происходящего. Он помогает бизнесу быть более экологически ответственным.

Сегодня EcoStandard предлагает в 20 раз больше услуг, ориентируется на разные сегменты (B2C, B2B, B2G), строит новые лаборатории, запускает собственную телепередачу на канале «ПРО бизнес» с участием крупных промышленных предприятий. EcoStandard – это яркий пример социально-ответственного бизнеса, внутри которого заложен определенный смысл ответственности – его деятельность нацелена на сохранение природы, на безопасную жизнь и труд. Как отмечает руководство, «на рынке всегда существовал большой спрос на «ложные» заключения, но мы никогда не занимались этим, чувствуя высокую ответственность». Последние 10 лет компания участвует в разных социально-экологических проектах. В 2017 году запустила собственный профориентационный региональный проект «Зеленая кисточка» с целью рассказать школьникам о профессии, защищающей здоровье и жизнь общества, а также привить ответственное отношение к экологии и окружающей среде.

Бизнес-идеология. На официальном сайте EcoStandard Group отсутствует информация, раскрывающая ее миссию. Руководство признается: «Это очень сложный вопрос. С развитием компании и одновременно с нашим взрослением миссия изменилась. Формулировка оказалась слишком громоздкой. Мы меняли ее 3 раза, потом просто убрали». Широкую бизнес-практику группы можно обобщить с помощью следующего предложения – «мы верим, что прогресса

можно достичь без причинения ущерба экологии и обществу в целом»*. Деятельность EcoStandard направлена как раз на то, чтобы помогать клиентам заботиться о себе, об окружающей среде в целом и быть более ответственными и устойчивыми.

Претворить такую философию в жизнь способна команда с определенным менталитетом. Чтобы стать частью EcoStandard требуется так называемое ментальное соответствие ее основным ценностями (клиентоориентированность, уважение, развитие, современность и экологическая ответственность). Клиент – это самая главная ценность компании, в работе с ним важны следующие составляющие: гибкость, качество, ответственность, открытость и новаторство. Основу философии составляет уважение. Если ты не уважаешь компанию, в которой ты работаешь, своих коллег, своих клиентов, свое руководство, свое дело – ты не уважаешь себя. Компания никогда не останавливается на достигнутом, что также проявляется в постоянном профессиональном и личностном развитии сотрудников. Является гибкой и открытой к новаторству, инновациям и инициативе – во всем соответствует самым передовым стандартам. Наконец, экологическая ответственность – это та ценность, которую EcoStandard использует в личной бизнес-практике, участвуя в социальных проектах, обеспечивая комфортные условия труда, а также транслирует вовне.

Данные ценности были закреплены более 10-11 лет назад. К тому моменту штат компании разросся до 30 человек, возник негативный опыт открытия первого филиала в Санкт-Петербурге (команда с «другими» ценностями). Руководство прописало ключевые ценности и стало распространять по всем организационным структурам. Сейчас в компании работает около 300 человек. Компания оценивает ценностные установки на этапе отбора кандидатов, даже проводит специальный тест среди сотрудников, которые проработали более 2-3 лет. Вся деловая деятельность группы выстроена в соответствии с вышеперечисленными ценностями.

В EcoStandard сложилось несколько общих традиций: совместное празднование Дня эколога, Дня рождения компании, Нового года, ежемесячных корпоративов (celebrations). Другие дополнительные активности – книжный клуб, игра Ecologics и т.д.

Лидерство. По мнению генерального директора, в компании есть 5-7 ключевых сотрудников, проработавших более 10 лет и проявивших себя в качестве настоящих лидеров. Их отличительные качества – ответственность, разумный «авантюризм», проявляющийся в любопытстве и желании пробовать новое, наставничество и желание развиваться, не останавливаться на достигнутом. Они помогают остальным развиваться и двигаться вперед –

---

* Данная формулировка была подготовлена по результатам проведенного исследования (на основе полученных первичных и вторичных материалов) и была одобрена руководством EcoStandard Group.

мотивируют, вдохновляют, иногда «ругают». В компании есть проект под названием «Золотой фонд», в который попадают сотрудники с большим потенциалом.

В EcoStandard преобладает доверительная, дружественная форма отношений. Сотрудники отмечают, что руководство общается на равных со всем коллективом. Отсутствует жестко структурированная иерархия, не включая процесс принятия ключевых решений.

Стейкхолдеры. Рассуждая о приоритетности стейкхолдеров, основатель отмечает: «Это очень сложный и одновременно философский вопрос. Какой палец тебе важнее – указательный или большой? Клиенты и сотрудники для нас равны. Вообще это баланс трех составляющих – интересы двух перечисленных категорий, а также интересы учредителей (топ-менеджеров)».

Одна из ключевых ценностей – клиенты. Несмотря на то, что компания работает с разными сегментами (90% - это B2C), закреплена общая установка – «дать клиенту чуть больше, чем он ожидает». Данное правило появилось на интуитивном уровне, позже стало осознанной и неотъемлемой частью бизнес-подхода EcoStandard. Установка транслируется всем сотрудникам. Последние составляют фундамент организации, разделяя ее ценности.

Рассматривая деятельность EcoStandard Group комплексно, можно утверждать, что у нее нет конкурентов. Однако в каждой конкретной ячейке (сфере или сегменте) они все-таки есть. Генеральный директор с сожалением отмечает то, что внутри отечественного рынка достаточно «слабая» конкуренция и нет «сильных и современных» конкурентов, у которых можно было бы чему-то научиться. Руководитель компании считает, что пришло время для сотрудничества, требуется изменение политики взаимоотношений между конкурентами. Он делится своим мнением: «Это большая отрасль и здесь есть большие перспективы. Пора установить общие правила игры. Хочется, чтобы у нас были равные соперники, нежели то, что мы сейчас видим».

Руководство особенно отмечает значимость партнеров, сыгравших высокую роль в становлении социально-экологичного бизнеса EcoStandard. До открытия собственных лабораторий, компания взаимодействовала с МГУ (напр., химическим и биологическим факультетами). И до сих пор поддерживает «глубоко дружеские» отношения. Такой стейкхолдер как государство выполняет многогранную роль, одновременно являясь клиентом, надзирателем и партнером, с которым EcoStandard участвует в законодательной деятельности.

Компания вовлекает стейкхолдеров (партнерские и клиентские компании, сотрудников, СМИ) в мероприятия, способствующие развитию социальной и экологической ответственности. Первые экологические инициативы были запущены в начале 2000-х (сбор макулатуры, батареек, сокращение потребления энергии). Последние несколько лет выпускает GREEN Book, тем самым призывая к использованию более экологически чистых материалов. Составляет независимые экологические рейтинги, предназначенные для широкой общественности. Также

компания выполняет внутренние и внешние социальные программы, включая развитие сотрудников и молодежи, проводит образовательные проекты для компаний и населения и др.

Краткая ассоциативная характеристика основных стейкхолдеров глазами респондентов: Клиенты EcoStandard – главная ценность, вокруг которой мы живем и крутимся. Сотрудники – наша основа. Конкуренты EcoStandard – будущие партнеры.

Будущее. Ответ генерального директора: «Это постоянное развитие…стремление стать глобальным игроком…возможно, когда-нибудь получится конкурировать на других рынках».

Интересные факты в цитатах:

— О мотивах руководства: «Мы не ставим себе цель – изменить мир, такой гигантской амбиции нет…Но компания берется за задачи, к которым многие боятся подступиться…Мы решаем серьезные проблемы современного общества»;

— О проблеме в бизнесе: «Большинство предпринимателей и бизнесменов мыслит краткосрочными и среднесрочными заработками, у них нет желания строить большие компании, делать социальные проекты…У большинства этого нет. Это проблема»;

— О лидерстве: «Я как генеральный директор и основной акционер, конечно, являюсь лидером, но не могу сказать, что единолично...У нас есть несколько ключевых фигур»;

— О подборе персонала: «На стадии отбора мы оцениваем «ментальность» кандидата...это видно во всем: как он выглядит, как общается, как видит свою жизнь и что от нее ждет»;

— Сотрудники об атмосфере: «В компании уважительная и доброжелательная атмосфера, в ней отсутствует нездоровая конкуренция…EcoStandard всегда за командность».

Кейс №7 – SELA

Общая характеристика. Корпорация SELA – лидер по созданию коллекций одежды в стиле casual под собственной фирменной маркой на отечественном рынке. Данный бренд ориентирован на средний ценовой сегмент покупателей. Первый офис корпорации был открыт в 1991 году, а первый фирменный магазин в 1997 году. Сегодня компания SELA представлена более чем в 300 городах, имеет представительства приблизительно в 10 странах (Белоруссии, Израиле, Китае, Казахстане и др.). Розничная сеть включает 400 магазинов, половина из которых открыты по франшизе. Корпорация не раз становилась победителем различных премий и номинаций: была признана лауреатом в номинации «Международный бренд» в 2014 году, стала победителем премии «Лучший магазин года» в 2017-2018 году. Вице-президент компании Эдуард Остроброд стал победителем конкурса «Предприниматель года-2017» (по версии EY) сразу в нескольких категориях. Во время награждения он отметил, что его победа – это общая заслуга всех людей, которые его окружают, имея в виду команду, сотрудников и партнеров SELA.

Происхождение компании. С начала своего основания SELA является семейной компанией. Братья Борис Остроброд и Аркадий Пекаревский начинали свой путь в 1991 году с создания маленькой оптовой компании по продаже товаров из Китая. В 1997 году в Санкт-Петербурге появились первые собственные магазины SELA, а также был создан собственный дизайнерский офис, занимающийся разработкой товаров под фирменным стилем компании. Спустя некоторое время были открыты офис и магазины в Москве, потом появились международные представительства и партнерские магазины. За время совместной работы, продлившейся почти 20 лет (впоследствии А. Пекаревский продал свою долю Э. Остроброду), основателям удалось построить международную фирменную сеть торговых предприятий и создать общенациональный бренд с «человеческим лицом». В 2000-е годы к работе на руководящей должности в представительстве корпорации SELA приступил сын основателя – Эдуард Остроброд. С начала 2011 он является вице-президентом по HR и развитию корпорации.

SELA всегда отличал социально ориентированный подход к бизнесу. Когда основатели только начинали продавать свои первые китайские пуховики, то без очереди предоставляли товары ветеранам и лицам с ограниченными возможностями. В разное время компания спонсировала спортивные команды, осуществляла программы помощи детским домам и малоимущим. Однако зачастую активно не афишировала свою социальную деятельность. В течение последних лет SELA перешла на другой уровень корпоративной социальной ответственности. Вот, что отмечает руководитель пресс-службы и куратор благотворительных программ корпорации Юлия Зефирова: «Мы стали вовлекать покупателей. Каждый день через SELA проходят десятки тысяч человек. Это очень большой ресурс и совершенно другая история. Мы можем воздействовать на огромное количество покупателей и внести значимый вклад. Когда компания делает что-то только внутри себя, от своего имени, этого всегда мало».

Инициатором данных изменений, а именно развития новых социальных проектов стал Э.Остроброд. В возрасте 35 лет он задумался о том, что же ценного и полезного он сделал для мира. Он создал собственный социальный проект ДТП-нет, параллельно стал внедрять новые социальные инициативы в SELA. Он верит, что каждый может совершить добрые дела. SELA хочет сделать этот мир немного лучше, предлагая данную возможность своим покупателям.

На практике компания стала сталкиваться с определенными проблемами. По словам Ю.Зефировой, большая часть населения России, а именно средняя аудитория, с которой коммуницирует SELA, не готова вкладывать свои средства в благотворительность или экологические истории. У многих из них пока не удовлетворены основные потребности. С другой стороны, люди просто не верят, ведь существует высокий уровень обмана. Несмотря на данные сложности, руководство считает, что «если ничего не делать, то ни ничего не сделается…если ничего не менять, то ничего не изменится». Поэтому SELA разрабатывает

интересные проекты, основанные на реальных историях, обучает персонал и постоянно делится новостями со своей аудиторией. Все идеи и проекты поддерживаются высшим руководством. Они транслируют их значимость сотрудникам, последние – покупателям. Принимать активное участие или оставаться в стороне – это собственный выбор каждого отдельного покупателя.

Бизнес-идеология. Общая философия SELA заключается в следующем: совместными усилиями команды разработать, произвести и предложить покупателям качественную и комфортную одежду по разумным ценам с соблюдением фирменного уровня обслуживания SELA.

Корпорация отличается демократическим подходом к управлению. Люди – это одна из четырех ключевых ценностей корпорации. Три другие ценности компании в некотором смысле взаимосвязаны с первой. К ним относятся: отношения между людьми, их положительные индивидуальные качества и единение. Например, речь идет о таких качествах и ценностях, как добросовестность, открытость, порядочность, терпимость, уважение, честность, которые собственно и составляют основу семейных отношений. SELA – это семейный бренд с определенной историей и корпоративной культурой. Принципиально важно, чтобы сотрудники разделяли данные ценности. Руководству удалось распространить данные ценности и принципы именно через отношения: «Если говорится одно, а на деле происходит другое, то ничего не получится…мы также используем каналы коммуникации». Неприглядным примером является ежемесячная записка от вице-президента, где он транслирует значимые события и собственное отношение к положительным или отрицательным историям. В компании разработана специальная книга для «нового сотрудника». Руководство лично проводит welcome-тренинг, где рассказывает об истории и ценностях компании. Достаточно часто на этапе подбора нового персонала Э. Остроброд лично проводит собеседования с кандидатами.

Сотрудники корпорации гордятся тем, что являются частью большой семьи, где их действительно ценят. Они отмечают, что уважают SELA за то, что «здесь все открыто, все очень честно». «Им не все равно» – это одна из ключевых характеристик, которую SELA ценит в своих сотрудниках. Без этого невозможно построить качественный сервис. Особенно в компании, в которой существует особый подход к обслуживанию, включающий следующие установки: полюби клиента как самого себя, действуй в интересах клиента, предлагай ценное, никогда не обманывай, не заметай под ковер проблемы, связанные с клиентским сервисом и др.

Лидерство. Руководство уделяет особое внимание лидерству и его различным аспектам, причем не только внутри организации. Вице-президент часто проводит лекции и тренинги по данной теме для студентов российских ВУЗов. Вот какое понимание он вкладывает в данный термин: «Лидерство – это, прежде всего, ответственность. Лидер должен нести ответственность за других. Он должен подавать определенный пример. Он должен не «доказывать», а «показывать». Лидер умеет вдохновить, сплотить, обеспечить высокую слаженность работы

команды. Он завоевывает уважение за счет своих качеств. Он создает доверие внутри коллектива. Он развивает команду и ведет ее к победе». SELA занимается развитием будущих лидеров внутри организации, помогая сотрудникам расти и самореализовываться, а также заинтересована в развитии будущих кадров (студентов), молодых предпринимателей. Например, Э. Остроброд является действующим ментором в Фонде Рыбакова и в Impact Hub.

В ходе исследования были выделены основные ценности и принципы ключевых фигур корпорации: открытость к коммуникации, принцип равенства («они никогда не разговаривают с позиции «я владелец или хозяин»), честность, результативность и другие. Они руководствуются ими в жизни и транслируют в организацию. Когда Э. Остроброд возглавил компанию, он произвел кардинальные изменения по борьбе с коррупцией, сменив многих сотрудников в Шанхае. Рассуждая о правилах своей жизни, он особенно отмечает значимость использования одинаковых общечеловеческих ценностей по отношению к семье, к друзьям и к стейкхолдерам. Он верит, что счастливый человек – это тот, кто достигает гармонии (семья-религия-карьера).

Стейкхолдеры. SELA не проводит ранжирование стейкхолдеров, но во главу угла ставит именно клиента («мы просто все знаем это без нумерации»). Поэтому основная задача – это предоставить покупателям максимально качественный сервис. Выше были представлены некоторые отличительные особенности существующего подхода к обслуживанию клиентов. В компании уделяют серьезное внимание обучению сотрудников. Также создана эффективная система по обработке запросов и жалоб от клиента – любой желающий может напрямую обратиться даже к вице-президенту. Установленные требования и стандарты в отношении сервиса являются едиными: они распространяются на собственные и на партнерские магазины. Если же они не соблюдаются партнерами по франчайзингу, то проводятся определенные беседы. Корпорация расстается с партнерами, чья практика противоречит бизнес-философии или идет вразрез с общепринятыми стандартами SELA.

Компания размещает в открытом доступе все основные условия сотрудничества и требования к своим партнерам – арендодателям, производителям, поставщикам, рекламодателям, франчайзи и другим стейкхолдерам. SELA открыта к любым предложениям – на ее официальном сайте опубликованы контактные данные всех ответственных сотрудников.

SELA интегрирует принципы социальной ответственности и устойчивого развития в собственный бизнес, а именно развивает социальные проекты, следует практике ответственного (осознанного) потребления, продвигая экологичное производство и предлагая экологически чистую одежду. Основные «КСО-активности», как правило, ориентируются на социальные проблемы. К успешным проектам SELA относятся: продажа эко-сумок в рамках проекта «Мамы Сами», акция сбора одежды для перепродажи, раздачи, переработки совместно с Charity Shop, создание коллекции футболок в поддержку центра по обучению собак-поводырей и др.

SELA также обеспокоена вопросами сохранения окружающей природной среды. В офисе установлены контейнеры по сбору макулатуры и батареек. В рамках года экологии «марафон добрых дел» SELA был сфокусирован преимущественно на экологической направленности.

Краткая ассоциативная характеристика основных стейкхолдеров глазами респондентов: Клиенты SELA – покупатели, ради которых и благодаря которым, мы существуем. Сотрудники SELA – сплоченная семья и команда. Партнеры SELA – длинный список организаций, с которыми мы общаемся открыто и на равных, которым доверяем. Поставщики SELA – важные партнеры, это проверенный и надежные люди. Конкуренты SELA – те, благодаря кому мы стремимся стать лучше (это международные бренды, с которых берем пример, и отечественные бренды, с которыми обмениваемся опытом и дружим).

Будущее. Свое будущее и будущее компании команда видит в постоянном развитии SELA: развитие сети, сохранение соотношения цена-качество, сохранение и привлечение клиентов, внедрение технологий, предложение продуктов, отвечающих новым тенденциям на рынке. SELA продолжит следовать своим принципам, будет вести бизнес прозрачно и честно, несмотря на тяжелое нынешнее время для отечественного одежного ритейла.

Интересные факты в цитатах:

— О бизнесе: «Он не должен быть только ради прибыли, он должен делать мир чуть лучше…добро «греет» душу»;

— О помощи другим и кармическая задача (Э. Остроброд): «Не надо кормить голодного, нужно научить его самостоятельно добывать еду / дать «инструмент»…Фундаментальная задача – научиться делать то, что не мог раньше, из категории «нуждающегося» перейти в категорию «не нуждающегося»…Фундаментальный вклад – научить этому принципу других, то есть транслировать данную энергию дальше»;

— О развитии социальной ответственности в России: «Мир меняется постепенно. Чтобы произошли изменения, нужно воспитывать общество и менять его отношение к данному вопросу. Изменения не будут происходить без участия компаний…Мы видим в себе силы, поэтому и занимаемся трансформацией общества, придумывая интересные проекты»;

— Сотрудники о SELA: «Это большая семья, она всегда поддержит в трудных ситуациях – здесь понимают чувства и желания друг друга…это возможность самореализации, возможность приносить пользу…это компания с историей и быстрым развитием»

Кейс №8 – Tigrus

Общая характеристика. Первое заведение сетевого ресторанного холдинга «Тигрус» появилось в 2005 году, когда на Манежной площади был открыт ресторан Bar BQ Cafe. В данный холдинг также входят проекты Osteria Mario, ZEST и «Швили». Он включает 28

ресторанов, 2 из которых были открыты по системе франчайзинга. На текущий момент штат компании состоит из 980 человек. В 2013 году основателю Tigrus присудили сертификат члена корпоративного клуба «Золотая Панда» WWF (World Wildlife Fund). Его участники – лица, поддерживающие развитие социально и экологически ответственного бизнеса и предпринимательства в России. Как отмечает Хенрик Винтер, отличительные особенности «Тигрус» – «живая» концепция, прозрачная и простая система управления, а также команда, излучающая заряд положительных эмоций и особую энергетику.

Происхождение компании. До основания собственной компании Винтер занимал руководящие позиции в сети «Росинтер Ресторантс» («Патио Пицца» (IL Patio), TGI. Friday's, «Планета Суши» и др.), был президентом сети «РОСТИК'С-KFC». В какой-то момент своей жизни он осознал, что ему удалось отрыть более 320 ресторанов, но все это было сделано «без души».

Еще в 2000-е годы он почувствовал, что озабочен вопросами сохранения природы. Его смущало происходящее в мире. Винтер делится: «В любой точке мира есть проблемы. Я не начинал спасать слонов в Африке, я живу в России. Я не хотел оставаться равнодушным, очень хотел что-то делать. В то время вышел отчет по амурским тиграм…он был печальный – они были на грани исчезновения (когда-то их было 100 тыс., а осталось только 300)...Мне хотелось участвовать в их спасении». Он стал финансово поддерживать и сотрудничать с организациями по спасению тигров. Потом покинул «Росинтер» и начал свой бизнес, открыл первые рестораны. Через 2 года образовался холдинг под названием «Тигрус». Как корабль назовешь, так он и поплывет. И он поплыл. Основатель признается, что в первое время он скорее руководствовался абстрактным желанием и вдохновением. Только после того, как отправился в экспедицию на Дальний Восток, увидел все собственными глазами, он, наконец, решил предпринять более активные действия. Он отмечает: «Я уважаю и ценю WWF, они настоящие друзья…тем не менее, у меня возникло желание лично участвовать и разруливать эту ситуацию…я больше не хотел действовать условно, моя душа требовала другого».

Проект по спасению тигров состоит из двух частей. Первая – практическая, техническая поддержка, связанная именно с восстановлением экосистемы на Дальнем Востоке. Вторая часть Tigrus Project предполагает вовлечение граждан в проблемы природного мира. Например, по желанию посетитель может пожертвовать любую сумму, обратившись к официанту. Помимо этого, компания направляет на помощь тиграм по 2 руб. за каждое блюдо в чеке посетителей. То есть, так или иначе, последние всегда вовлечены в добрую благотворительную историю.

Равнодушие, непонимание и недоверие людей – вот сложности, с которыми столкнулось руководство холдинга. Первое присутствует в любой стране, однако в России только немногие участвуют в благотворительных программах – пока это так и не стало естественной практикой. При этом основатель подчеркивает, что «изменения – сложный процесс…всегда сложно менять

людей». Винтер запустил процесс так называемого ментального преобразования внутри коллектива, в первую очередь, вовлекая персонал Tigrus. Он верил, что отношение сотрудников изменится, если они увидят смысл и ценность данной практики. Были организованы программы обучения, в том числе с привлечением внешних экспертов – биологов, которые встречались с сотрудниками, тестировали их знания, в частности, то, насколько каждый сотрудник может передать смысл Tigrus Project. Обучение проходил весь персонал, даже повара. Вот, что говорит о результатах президент компании: «Мы вместе выросли, сформировалось чувство осознанности…возможно, изначально я был готов к этому чуть больше, чем остальные, но сегодня каждый понимает и принимает цели проекта, сотрудники видят его значимость и способны транслировать остальным». В июле 2018 года был открыт специальный благотворительный фонд с целью совершенствования данной деятельности, а также решения проблемы недоверия со стороны общества. Все результаты (в том числе, счета) находятся в открытом доступе. Сейчас ведутся разработки сайта – каждый желающий сможет дистанционно принимать участие и отслеживать итоги программы.

Бизнес-идеология. Одна из определяющих установок – стремление добиваться качества во всем. Качество воплощается в уникальном продукте (вкусная еда, заряд положительных эмоций и отличный сервис). Во-вторых, в карьере, в профессиональном росте и в счастье сотрудников. Основатель поясняет значимость второй составляющей для отечественного ресторанного бизнеса: «В России исторически закрепилось достаточно неоднозначное отношение к обслуживанию. За рубежом – это ценная профессия. Здесь ее воспринимают как нечто «промежуточное» и «временное. Я верю, что необходимо растить профессионалов – вовлекать, развивать, совершенствовать, предоставлять новые возможности для роста». Каждый сотрудник в состоянии стать экспертом и может участвовать в развитии бизнеса «Тигрус».

В наиболее обобщенном виде ценностные ориентиры компании отражены в следующих категориях: качество во всем, всегда положительные эмоции, развитие, забота о природе. Вот некоторые принципы-верования, разделяемые внутри организации: «Мы стремимся к максимально безупречному качеству, всегда в процессе совершенствования», «мы развиваемся сами, развивайся вместе с нами», «мы хотим спасти и сохранить природу нашей планеты, в том числе, вовлекая гостей, сотрудников и партнеров в общее дело». Значимую роль играет эмоциональная компонента. В компании утверждена Программа 17 положительных эмоций («вызови в себе и в других») (см. посл. раздел кейса). В целом, данные эмоции раскрывают определенные ценностные ориентиры. На практике они интегрированы в компетенции, которые, с одной стороны, выступают в роли критериев отбора, а, с другой, – обучения.

Реализовать все вышеперечисленное удалось только благодаря «правильному отбору» и постоянному «обучению, обучению и еще раз обучению». Основатель и президент «Тигрус»

утверждает, что, в первую очередь, необходимо обращать внимание на энергетику и личностные характеристики кандидатов (дружелюбность, заинтересованность, неравнодушие и др.). Ведь достаточно сложно повлиять на «культуру человека». Но принципиально важно, чтобы окружающие видели перед собой яркий пример. Им достаточно часто выступает лидер.

Лидерство. По мнению Винтера, его ключевая задача – взращивать ценные кадры. В бизнесе он фокусируется на улучшении навыков и росте знаний своих сотрудников. Но обучения не всегда достаточно. Он поясняет: «Команда и сотрудники должны чувствовать и видеть пример. Наверное, от меня они, например, чувствуют, что помощь амурским тиграм выполняется не ради галочки. Если видеть и чувствовать, то многое воспринимается менее формально». В его понимании лидер – пример. Лидер обладает так называемым «компасом жизни» (видением). Он умеет мечтать и сознательно или подсознательно двигается к своей мечте.

Вот, что предприниматель рассказывает о собственной мечте: «Моя мечта завершить свою карьеру достойно…создать успешный проект с разными брендами. Но я говорю не о денежных достижениях…Я занимаюсь бизнесом всю свою жизнь. Но «Тигрус» - это особенный проект…ведь он закрепится за мной навсегда, даже когда меня не будет…Хочется, чтобы проект процветал, чтобы был полезным».

Среди ключевых качеств лидерства он особенно отмечает проактивность, желание изменений, внутреннее видение, настойчивость. Будучи упертым и настойчивым, основатель отличается скромностью. Размышляя о власти, он утверждает следующее: «Я не властный…когда команда хорошо знает и принимает тебя, власти не нужно…Мы на одной волне, абсолютно на одном уровне – как друзья, как коллеги и как единое...Я общаюсь больше с рядовыми сотрудниками, нежели руководителями…Я демократичный и доступный».

Стейкхолдеры. Первое и второе места в «Тигрус» занимают гости. Далее располагаются сотрудники организации, потом ее партнеры. Так, большинство ценностей, о которых упоминалось ранее, изначально ориентированы на клиентов компании. Постоянные посетители отмечают дружественную и позитивную атмосферу внутри заведений «Тигрус». Задача сотрудников как раз заключается в том, чтобы создать эмоциональный контакт с каждым гостем.

«Тигрус» достаточно тщательно подходит к подбору персонала. В компании формируется система кадрового резерва с целью открытия до 10 корпоративных ресторанов в год. Учитываются результаты индивидуального плана по развитию сотрудников (заполняется 1-2 раза в год для каждого сотрудника). Более того, в компании формируются адаптационные программы, ориентированные на знакомство с компанией, с рестораном и с рабочим местом. Организация постоянно вовлекает сотрудников в разные виды деятельности. Сейчас запускает, так называемый, Банк Идей по развитию компании. Основатель отмечает, что успех

организации зависит от команды и сотрудников: «ты не лучше, чем твой самый слабый подчиненный…уровень твоего профессионализма равен твоему самому плохому сотруднику».

Деятельность по спасению тигров – не единственный проект, ориентированный на нужды общества, в частности природного мира. Основатель построил в Подмосковье небольшой эко-парк, в котором «все ценно». Ученые МГУ проводят исследования его био- и эко-систем, а также на территории проводится обучение детей.

Значимую роль занимают партнеры «Тигрус». С ними удалось построить абсолютное и обоюдное доверие. Организация следует принципам «честности и правильности» – ей еще ни разу не попадались «плохие» партнеры. Одним из ключевых партнеров являются инвесторы. По мнению Винтера, «залог долгосрочных отношений – правильные отношения, которые построены на уважении, прозрачности и честности».

В компании пока сложилось достаточно неоднозначное отношение к конкурентам. К одним «Тигрус» относится как к коллегам и друзьям, а к другим – без особого внимания. Основатель обращается к примеру McDonald’s и KFC, которые всю жизнь ведут борьбу за долю на рынке: «я знаю эту кухню изнутри, мы не ведем гонок со своими конкурентами…мы идеологически расходимся во взглядах на бизнес, поэтому думаем только о собственных задачах, не принимая во внимание успехи и поражения многих известных, например, итальянских ресторанов».

Краткая ассоциативная характеристика основных стейкхолдеров: Клиенты «Тигрус» (независимо от бренда) – эмоциональное сердце. Сотрудники «Тигрус» – люди, получающие удовольствие от работы. Партнеры «Тигрус» – честные. Инвесторы «Тигрус» – партнеры.

Будущее. Рассуждения основателя: «надеюсь, восприятие и отношение к ресторанному бизнесу в России станут более «высокими», а профессия приобретет большую ценность». Стратегические планы: в течение ближайших 5 лет открыть еще 60 корпоративных ресторанов и 30-40 ресторанов по системе франчайзинга.

***Интересные факты в цитатах*:**

- О названии холдинга: «Выбирая название Tigrus, я верил, что помогу незащищенным тиграм…если мой бизнес состоится, то тигры получат помощь, благо и шанс на спасение...корабль поплыл, потому что была идея и мечта, которые меня направляли»;
- О помощи: «Мне часто говорят, «что ты делаешь, спасай лучше детей»…я обычно отвечаю, что жалею животных, потому что они никак не защищены – они вымирают, есть риск, что они исчезнут навсегда…я не равнодушен ко многим проблемам, но ведь кто-то же должен решать и эту, которую многие не видят вовсе»;
- О благотворительном проекте Tigrus: «Получилось так, что культуру компании объединяет именно эта тема…у нас представлены разные бренды – это разные миры…а данный проект

объединяет всех сотрудников…это один из неожиданных плюсов, который мы получили, преодолевая серьезную проблемы равнодушия, непонимания»;

— О бизнесе: «полноценный симбиоз бизнеса и благотворительности – неотъемлемая часть современной деловой среды…одно достойно другого, одно помогает другому»;

— Программа 17 положительных эмоций: «безопасность, веселье, гордость, *доверие*, *единство*, интерес, легкость, любознательность, *поддержка*, признательность, радость, *сердечность*, страсть, *уважение*, уверенность, удовольствие, энтузиазм»;

— О лидерстве и мечтах: «Люди должны смело входить в разные поезда. Ни один поезд не приведет к мечте по прямой дороге. Лидер представляет конечное направление своего пути, не боится выбирать разные поезда. Он не сомневается».

3.1.3. Выводы и рекомендации по результатам качественного исследования

В связи с общим ростом социальной ориентированности бизнеса, обусловленным объективными изменениями, проистекающими во внешней среде, в настоящее время формируется принципиально новая парадигма лидерства, имеющая социально этическую и ценностно-ориентированную направленность.

Проведенное качественное исследование было направлено на изучение общих особенностей становления новой парадигмы лидерства в отечественной бизнес-среде. В частности, для исследования процессов появления и развития этической (ответственной) модели лидерства, были проанализированы практические кейсы по восьми успешным социально ориентированным организациям:

— *социально-ответственные компании (СОК)*: Sela, Tigrus, «Японский дом» (Савинская-СЭЙЕ);

— *социальный бизнес (СБ)*: «ВкусВилл», ABBYY, EcoStandard Group;

— *социальное предпринимательство (СП)*: «Моторика», BuySocial.

В целом, результаты настоящего исследования показывают, что в отечественной практике существуют различные типы социально ориентированного бизнеса (см. пар. 1.2). При этом отличительные особенности трех типов организаций (СОК, СБ и СП), сформулированные автором в теоретической главе работы, в целом нашли отражение и на практике. Кроме того, в современных условиях происходит постепенное преобразование общей модели лидерства (см., напр., пар. 1.3, 2.1, 2.2). При этом социально ориентированные компании являются как носителями, так и реципиентами этической (или ответственной) идеологии лидерства. Результаты данного диссертационного исследования комплексно обобщают ключевые практики и аспекты деятельности конкретных социально ориентированных организаций, прямо

или косвенно связанных с вопросами лидерства (напр., происхождение каждой конкретной компании, их бизнес-идеология, практика работы со стейкхолдерами и др.). Обобщая опыт восьми социально ориентированных организаций, были *сформулированы выводы*, связанные с особенностями становления новой модели лидерства в отечественной бизнес-практике.

Особенности происхождения. Организации социально ориентированного типа стали развиваться в России на рубеже нового тысячелетия. Во главе организаций, как правило, стоят лидеры с другим мышлением, отличающиеся высоким уровнем самосознания и ориентацией на проблемы общества. Большинство лидеров (основателей компаний) изначально не ориентировались на создание именно социально ориентированных организаций. Многие начинания осуществлялись лидером и командой интуитивно, а уже впоследствии приобретали ярко выраженную социальную форму. Во многом причина создания «социальных» компаний связана с особыми внутренними мотивами лидера. Если говорить в целом, то почти для всех организаций (в лице основателей или сотрудников) наиболее выраженными являются следующие мотивационные особенности осуществления социально ориентированной деятельности:

— желание показать на своем примере, как можно решить проблемы, которые изначально казались нерешаемыми и помочь там, где не работают государственные системы социальной поддержки;
— стремление не быть равнодушными к существующим в обществе проблемам;
— чувство особой ответственности за то, что происходит в обществе, в окружающей среде и др.

Так или иначе они носят социальный характер. Необходимо отметить, что большинство участников практического исследования в основном отрицательно реагировали на коннотации, связанные с выполнением социально ориентированных действий из-за чувства долга, объясняя, что понятие «долга» как обязанности имеет отрицательную характеристику. Рассмотренные компании осуществляют социально направленную практику исходя из положительных побуждений и желаний («…мы никому ничего не должны, это просто наше искреннее желание внести пускай маленький, но зато свой вклад в решение актуальных проблем общества», «…мне не нравится слово «долг», хотя оно и употребляется в благом смысле…», «…да, наша команда неравнодушна к социальным и экологическим проблемам, нам не все равно…но, если честно, я не считаю, что это долг, это скорее личное желание»).

В процессе своего развития (особенно в начале пути) многие организации сталкивались со следующими сложностями: расхождение взглядов по идеологическим ценностям, отсутствие доверия со стороны общества в целом, в том числе со стороны стейкхолдеров, , неготовность российского общества участвовать совместно с компаниями в социальных начинаниях и др.

Большинство компаний успели пережить точки кризиса, сыгравшие существенное значение в их дальнейшем развитии, в том числе в отношении к социальной ориентированности бизнеса. Как правило, в самом начале пути большинство социальных начинаний не имели системного характера. Например, в большинстве организаций до сих пор формально отсутствуют отделы, занимающиеся данной деятельностью. В частности, в трех из исследованных организациях отдел КСО был создан только один-три года назад. В других компаниях данная деятельность осуществляется по желанию сотрудников или запросу самих клиентов или других стейкхолдеров, что говорит о повышении уровня эмпатии руководителей социально ориентированных типов бизнеса. Социально ориентированная деятельность предполагает инициативы, в том числе в области экологии. Активное развитие данных инициатив именно в последние годы было связано с объявлением 2017 года Годом экологии (или Годом охраны окружающей среды в РФ).

Бизнес-идеология. В наиболее широком смысле социально ориентированные организации хотят сделать деловую среду и общество «счастливее, здоровее и др.». Нередко они видят свое предназначение в развитии, трансформации общей идеологии бизнеса, а также в приобщении общества к ответственным социальным и экологическим практикам (развитие социально ответственного потребления, принципов устойчивого развития, социального предпринимательства и др.).

В целом, все рассмотренные социально ориентированные компании являются высоко динамичными, активно трансформируются под влиянием внешних условий и в связи с запросами со стороны общества. Четыре из восьми рассмотренных организаций пересмотрели и переоценили свою роль в обществе в целом. При этом некоторые компании (в частности, относящиеся к типу социального бизнеса) в процессе своего становления переформулировали собственную миссию (или находятся в процессе ее изменения). Миссия выступает в роли инструмента, закрепляющего общую позицию лидера в отношении организации, и отражает общие цели, мотивы, приоритеты, принципы компании в определенный период ее существования.

Организации нового поколения отличаются сильной корпоративной культурой, наличием единых разделяемых ценностей внутри коллектива. По мнению лидеров и сотрудников большинства организаций, основной залог успеха компании – это единство команды, взглядов и установок. Так, например, идеологическое ядро рассмотренных организаций составляют такие нравственные ценности, как доверие, честность, а также такие этические принципы, как забота, искренность, помощь, ответственность, прозрачность, уважение и др. Все организации открыто транслируют данные ценности и принципы не только внутри самой компании, но и при отборе сотрудников или выборе партнеров, клиентов.

Лидерство. В выделенных социально ориентированных компаниях существует довольно близкая интерпретация термина лидерства. Как правило, все участники исследования указывали на следующие характерные особенности как компании, так и ее лидеров:

- Отсутствие жесткой иерархии: предпочтение отдается горизонтальным формам взаимодействия, а не вертикальным (организационная структура многих организаций ближе к плоскому типу);
- Хороший лидер – скорее наставник, ментор, помощник, советчик, нежели начальник;
- Настоящий лидер устанавливает равные отношения, не считая себя выше других;
- Лидер поддерживает команду, считает ее ключевым драйвером успеха организации;
- Лидер ориентируется на потребности сотрудников, клиентов и других заинтересованных сторон и др.

Основными качествами бизнес-лидеров, создающих социально ориентированные организации, являются высокий уровень ответственности и доверия по отношению к другим, умение слышать своих сотрудников, желание создавать устойчивые организации с высшим предназначением, желание эволюционировать и преобразовывать окружающий мир и др. Социально ориентированного лидера отличает определенный «нравственный стержень». Набор перечисленных особенностей является характерным для лидеров этического формата, в том числе для аутентичного, ответственного, устойчивого лидера или лидера-служителя. Одна из основных задач лидера заключается в том, чтобы транслировать этические ценности и установки другим членам организации. При этом немаловажную роль играет так называемое «ценностное совпадение» - команда должна разделять единые социально направленные ценности. В компаниях организованы программы по обучению, развитию лидеров как внутри (напр., собственных сотрудников), так и вне организации (конкурентов, молодого поколения).

Стейкхолдеры. Руководство социально ориентированных организаций придает высокое значение интересам заинтересованных лиц. Каждый кейс так или иначе отражает уникальный подход к позиционированию и к взаимодействию со стейкхолдерами. Однако в целом можно отметить следующие закономерности:

- Большинство организаций отдает наибольший приоритет своим клиентам, сотрудникам, поставщикам, но не исключают значимость других стейкхолдеров;
- Некоторые организации не проводят ранжирование стейкхолдеров, отмечая равную значимость каждой группы;
- Все компании интегрируют в свою деятельность принципы социальной и экологической ответственности, устойчивого развития. Кроме того, среди участников исследования есть социально ориентированные организации, которые стремятся к более совершенному

уровню внедрения социально ориентированных практик (например, желающие менять модели поведения общества и бизнеса; развивать новые направления деятельности, интегрируя социальную составляющую в ядро бизнеса; стать реальными примерами компаний, практикующих принципы ответственного корпоративного гражданства (social corporate citizenship) как высшей формы социальной ответственности и др.);

— Большинство организаций разрабатывают специальные модели по работе со стейкхолдерами, при этом в собственной бизнес-практике опираются на принципы открытости, доверия, прозрачности, честности и сотрудничества. При подборе сотрудников, ключевых партнеров, клиентов и при установлении отношений с другими значимыми стейкхолдерами для многих из них принципиально важно, чтобы они разделяли их принципы и ценности, чтобы были близки по духу.

— Большинство организаций сотрудничают с ключевыми стейкхолдерами с целью распространения положительных социально ориентированных практик (социальные, экологические и другие инициативы и др.), а также активно вовлекают их в собственные мероприятия.

Лидеры и руководители проанализированных компаний видят новые перспективы в развитии и расширении своей деятельности, они стремятся оказывать положительное влияние не только на российском, но и зарубежном рынке. Они хотят, чтобы их деятельность меняла взгляды на бизнес, способствовала распространению социально ориентированной практики как локально, так и на глобальном уровне. И именно сильные команды с неравнодушными лидерами создают изменения в обществе, они являются двигателями преобразований. Их практика трансформирует сложившиеся модели бизнеса, управления и лидерства.

Обозначенные выводы были сформулированы на начальной стадии развития новой этической парадигмы лидерства в российской бизнес-среде и отражают общие закономерности ее становления. Пока рано делать вывод о существовании конкретной модели, описывающей становление новой лидерской парадигмы. Но, учитывая персонифицированные и внутренние предпосылки и особенности развития большинства социально ориентированных компаний (напр., социального предпринимательства), можно предположить, что единая модель может так и не сложиться. Каждый кейс – это достаточно индивидуальная и уникальная история.[*]

---

[*] В одном из своих выступлений профессор В.С. Катькало, обращаясь к теории “path dependence”, описывающей траекторию исторической зависимости будущего от прошлого, упоминает о факторе времени. Он утверждает, что «случаи успешных компаний практически не являются копируемым организационным механизмом». Более того, он считает, что конкурентным преимуществом современной фирмы является человек с лидерскими качествами. Он сравнивает его с «дорогим» ресурсом, определяющим судьбу фирмы.

В диссертации было проведено исследование, опирающееся на единую методологию (например, при сборе и обработки информации). Однако в связи с тем, что в рамках рассматриваемого эмпирического исследования проводилось изучение зарождающегося явления, применить универсальную и упрощенную методологию сбора данных в целом было сложно. Исследование потребовало детального и самостоятельного разбора каждого конкретного кейса и предполагало существенной адаптации используемой методологии к каждой практической ситуации. Сегодня рано говорить об универсальной методологии и универсальных классификациях лидерства. Автор считает, что унифицированный подход к рассмотрению различных практических ситуаций социально ориентированных организаций на предмет этического лидерства будет возможным со временем, когда распространение социально ориентированных типов бизнеса станет массовым явлением.

В работе не удалось в полной мере определить конкретные типы этического лидерства (аутентичное, духовное, жертвенное, устойчивое и др.) (см. гл. 2) среди российских бизнес-лидеров, в том числе обозначить наиболее характерные модели лидерства для конкретных типов социально ориентированных компаний (СОК, СБ и СП). Тем не менее, результаты исследования показали, что организациям действительно присущи определенные параметры и особенности, характерные для этического подхода к лидерству в целом. По мере накопления эмпирической базы и более глубокого изучения современных концепций этического лидерства, предполагается создание универсального инструмента для идентификации типов лидерства.

Одна из основных задач современной управленческой науки заключается в разработке методологии эмпирического исследования в области этического лидерства. В работе были сформулированы выводы на основе персонифицированных особенностей конкретной выборки исследования, поэтому важнейшей задачей является расширение и накопление эмпирической базы исследования, изучение других ярких историй социально ориентированных организаций.

Результаты и основные выводы данного исследования могут представлять интерес для академического сообщества, в частности для формулирования новых исследовательских задач по теме лидерства и по другим смежным темам, в том числе направленным на изучение основных трендов развития социальной ориентированности современного бизнеса; становления конкретных социальных типов бизнеса (например, социального бизнеса или социального

Рассказывая о собственном опыте в области стратегического консультирования, профессор Г.Б.Клейнер отмечает, что «каждая стратегия как душа – она индивидуальна» [Клейнер, 2018b]. Данный тезис можно применить шире, подразумевая, что и бизнес-философия организации, и ее конкретные практики индивидуальны.

В одной из последних статей «Гуманистический менеджмент, социальный менеджмент…» автор указывает на то, что «совершенное предприятие – это не просто целостная и цельная, но и «одушевленная система» [Клейнер, 2018a, с. 242]. Так и «душа лидера» становится проявлением «души компании».

предпринимательства); бизнес-философии современных организаций и особенностей построения взаимоотношений с ключевыми стейкхолдерами современного бизнеса и др. Результаты могут быть использованы для дополнения существующих или для формирования новых учебных управленческих дисциплин, направленных на распространение положительной бизнес-практики современных успешных компаний, что будет способствовать развитию будущих ответственных и социально ориентированных лидеров, а также трансформации традиционных подходов к бизнес-образованию[*]. Основные выводы и положения теоретического и практического исследований могут представлять интерес для бизнеса, например, для развития социально ориентированных типов бизнеса и ответственных лидеров, а также для определения, адаптации и внедрения конкретных подходов, используемых современными успешными организациями.

3.2. Количественное исследование: изучение характеристик лидера-служителя на примере российских предпринимателей

Для целей данного исследования было проведено количественное исследование с использованием метода онлайн-анкетирования, направленное на измерение личностных характеристик лидера-служителя у российских респондентов. Ниже представлены описание общей методологии, основные результаты и выводы исследования.

3.2.1. Методология количественного исследования

Описание методов исследования. Ввиду того, что в данной работе проводится симбиоз двух современных концепций в области лидерства (лидерство как служение) и в области предпринимательства (социальное предпринимательство), одним из основных методов исследования стал *анализ вторичных источников литературы*. В частности, был произведен критический анализ научной литературы с целью определения понятия «лидер-служитель», а также отличительных характеристик данного типа лидера (см. пар. 2.4); понятия «социальный предприниматель» и подходов к его рассмотрению (см. пар. 1.2 и 2.4).

---

[*] В статье А.А. Аузана «Эффект колеи» указывается, что университеты «имеют возможность осуществлять культурный сдвиг» и «сдвиг ценностей» молодого поколения. Также показано, что так называемая «кристаллизация ценностей» происходит в возрасте 18-25 лет. По мнению профессора А.А. Аузана, сдвиг ценностей и поведенческих установок – значимая часть формулы модернизации, позволяющая «выйти из колеи» [Аузан, 2015, с. 15].

В процесс трансформации лидерства также необходимо активно вовлекать молодое поколение [Миракян, 2018b, с.115] и для этого требуется трансформация существующих ценностей – она должна проводиться как в организационной среде, так и в сфере бизнес-образования [там же, с. 110].

Результатом теоретического анализа* выступило *выдвижение предположения* о том, что деятельность индивида как социального предпринимателя определяется его личностными особенностями, которые также характеризуют его как лидера-служителя. В рамках работы были выделены такие индивидуальные характеристики, как альтруизм, доверие, моральная целостность, скромность и сопереживание (эмпатия).

Практическая часть работы направлена на проверку (подтверждение или опровержении) гипотезы о наличии вышеперечисленных характеристик у российских социальных предпринимателей, которые предположительно имеют более выраженные характеристики лидера-служителя, чем традиционные предприниматели [Миракян, 2015]. Для тестирования гипотезы был выбран метод анкетирования, поскольку он позволяет охватить большее число респондентов за короткий срок и выявить статистические закономерности на основе собранных данных [Saunders et al., 2009]. Была осуществлена разработка и предварительное тестирование анкеты, а также проведен опрос российских предпринимателей с целью сбора и анализа первичных данных.

Основным *ограничением* данного исследования можно выделить проблему обеспечения репрезентативности выборки, поскольку в настоящее время в России отсутствуют как категориальный аппарат, так и статистические данные по количеству социальных предпринимателей. Однако при условии, что в рамках опроса представляется невозможным обеспечение полного соответствия выборки генеральной совокупности, допускается, что полученные данные могут быть обобщены для всех социальных предпринимателей.

Итак, данная работа опирается на метод анализа литературных источников (основа – вторичные данные) и количественный метод анкетирования (основа – первичные данные). Далее рассмотрен основной инструмент, используемый для получения практических данных с целью формулировки и тестирования предположения, – анкета, а также представлены методы сбора и обработки полученных данных и описание выборки исследования.

Описание инструмента исследования. Анкета состоит из 4 блоков (см. *Приложение 4*). Первый блок анкеты включает общие вопросы относительно личности опрашиваемого (пол, возраст, и др.). Второй блок состоит из вопросов, раскрывающих информацию о компании, в которой работает респондент. В третьем блоке задаются вопросы на выявление мотивов респондента, определение его верований и отношения к вопросам благотворительности и социальной ответственности. Наконец, четвертый блок связан с лидерством и измеряет наличие у респондента отличительных лидерских характеристик лидера-служителя; он разработан на основе существующих методик различных авторов. Рассмотрим подробнее каждый из блоков.

---

* Материалы тезиса [Миракян, 2015].

Блок 1. Данный блок состоит из 5 вопросов, где респондентам предлагается самостоятельно ввести или выбрать ответ. Вопросы направлены на сбор демографической информации, в том числе пол и возраст, а также место проживания и образование. Помимо этого задается вопрос о роде его занятий (вопрос 5), который носит не только информативный характер, но и необходим для того, чтобы отделить категорию предпринимателей от остальных (например, руководители или специалисты в бюджетном / частном секторе и др.).

Блок 2. Включает в себя 5 закрытых вопросов о компании, где работает респондент (или которой управляет, если он является предпринимателем). Данный блок позволяет выявить характеристику выборки компаний данного исследования, а именно через:

- определение размеров компании (по численности сотрудников) с использованием классификации категорий субъектов малого и среднего предпринимательства [ФЗ №209 «О развитии малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации», 2007];
- определение приблизительного срока существования компании;
- отраслевую принадлежность согласно международной стандартной отраслевой классификации [МСОК-4, 2009].

Наибольший интерес в исследовании представляет категория предпринимателей, поэтому в анкету включены вопросы с целью выявления респондентов, имеющих собственное дело (вопросы 9, 10).

Блок 3. Данный блок связан непосредственно с предпринимательством и социальной ответственностью. Как отмечалось ранее в теоретической части, возникают сложности в определении понятия социального предпринимательства (см. пар. 1.2 и 2.4). Для этого были определены три подхода в выявлении предпринимателей социального типа: необходимо отделять его через действия, через мотивы, а также через убеждения и верования (см. пар. 2.4). С этой целью в инструмент добавлены вопросы, где респондентам предлагается выбрать, ранжировать или присвоить рейтинг (интервальная шкала) ряду утверждений. Третий блок разработан самостоятельно на основе научной литературы [см., напр., Boluk, Mottiar, 2014; Mai, Martí, 2006; Mair et al., 2006; Santos, 2012; Volkmann, 2010; Zahra et al., 2009 и др.], а также готовых аналитических отчетов по итогам исследования портрета социального предпринимателя [ЦИРКОН, 2013], ценностных основ социальной деятельности предпринимательства в России [Новард Группа, 2015], а также глобального мониторинга предпринимательства в России в целом [GEM, 2012; GEM, 2013; GEM, 2016] и включает следующие виды вопросов:

- выявление *мотивов предпринимательской деятельности* с выбором наиболее приоритетных из предложенного списка и их ранжирование (например, повышение благосостояния и реализация своих амбиций – примеры мотивов «традиционного»

предпринимателя, а желание изменить мир к лучшему – социального предпринимателя);

— определение *верований* респондента *относительно социальной ответственности бизнеса* (предполагается, что будет отличным у традиционных и социальных предпринимателей);

— *самоопределение* существования / отсутствия принадлежности респондента к категории *социального предпринимателя*, которое влияет на дальнейший путь в анкетировании; (например, отнесение себя к категории СП подразумевает ответы на последующие вопросы (№15, №16) о разновидности социальной проблемы, решаемой организацией, источников финансирования такой деятельности и др.).

Блок 4. Направлен на измерение лидерских характеристик респондента. Он включает 31 утверждение, оцениваемое по 6-ти бальной шкале, по пяти личностным параметрам лидера-служителя, в том числе выделенным в качестве основных и для социального предпринимателя. Данные утверждения были адаптированы и сформулированы на основе предыдущих исследований в области лидерства и лидерства как служения, а также готовых инструментов (например, измерение альтруизма, доверия и сопереживания (эмпатии)).

Личностными характеристиками, которые оценивались по степени проявления у каждого респондента, а также основой для разработки утверждений, входящих в анкету, по каждой из категорий, являются:

— *альтруизм* – 5 утверждений [Barbuto, Wheeler, 2006; Dennis, Bocarnea, 2005; Johnson et al., 1989; Reed et al., 2011; Rushton et al., 1981 и др.];

— *доверие* – 5 утверждений [Dennis, Bocarnea, 2005; Irving, 2005; Kramer, 1999; Rempel et al., 1985; Russell, Stone, 2002; Yamagishi, Yamagishi, 1994 и др.];

— *моральная целостность* – 6 утверждений [Craig, Gustafson, 1998; Page, Wong, 2000; McCann, Holt, 2009; Reed et al., 2011 и др.];

— *скромность* – 9 утверждений [Davis et al., 2011; Dennis, Bocarnea, 2005; Irving, 2005; Landrum, 2011; Liden et al., 2008; Owens, 2009; Page, Wong, 2000; van Dierendonck, Nuijten, 2010; и др.];

— *сопереживание* – 6 утверждений [Neff, 2003; Pommier, Neff, 2013; Raes et al., 2011; Sprecher, Fehr, 2005; Steyn, 2012 и др.].

Важно отметить, что для получения достоверных ответов утверждения были перемешаны, а также сформулированы в «перевернутом» стиле [Черчилль, Браун, 2007].

Методы сбора и обработки данных. Для достижения поставленной цели исследования был проведен онлайн опрос российских респондентов. Анкета была разработана на русском языке,

формулировки блока 4 (измерение личностных характеристик респондента) были согласованы с экспертом в области психологии, социологии и управления, после чего было произведено ее предварительное тестирование.

Сам опрос был размещен на специализированном портале Google Docs (раздел «формы») (www.docs.google.com):

Сбор данных был произведен посредством обращения по электронной почте к работающим студентам (магистрам) и выпускникам МГУ, ссылка на опрос была также опубликована в специальной группе Facebook. Помощь в распространении опроса среди социальных предпринимателей была оказана директором по развитию проекта «ОПОРА-Созидание» (Иванова Д.А.) и организацией Impact Hub Moscow. Кроме этого были использованы социальные сети (Вконтакте и Facebook) как для размещения опроса в специализированной группе, представители которой соответствуют целевой аудитории данного исследования (группа в Вконтакте «Социальное предпринимательство» при поддержке Фонда «Наше Будущее» (http://vk.com/socbusiness), так и для его распространения среди знакомых, которые работают и имеют собственный бизнес.

Используя возможности Google Docs, был сформирован файл массива данных в формате таблицы Excel. Для проведения анализа полученных результатов всем переменным были присвоены имена и произведена кодировка данных. После первичной обработки массива данных в Excel был использован пакет статистического анализа IBM SPSS Statistics 20 для определения различий между группами респондентов (непараметрические критерии).

3.2.2. Результаты количественного исследования

Описание выборки

В рамках проведения онлайн анкетирования общий объем выборки составил 156 человек, в нем приняли участие равное число респондентов мужского и женского пола. Наибольший процент респондентов с высшим образованием – 71%, около 12% имеют неполное высшее образование, наконец, более 10% опрошенных имеют степень MBA и EMBA. Возраст респондентов варьировался от 18 до 68 лет, причем наибольшее количество ответов было зарегистрировано от респондентов в возрасте 18 - 27 лет (см. Таблица 6) из которых около 80% в свою очередь приходится на диапазон от 22 до 26 лет. Средний возраст отвечающих составляет около 30 лет.

Таблица 6. Распределение возрастных категорий респондентов

Возрастная группа, лет	Доля респондентов в общей выборке
18 – 27	60%
28 – 37	17%
38 – 47	13%
48 – 68	10%

Источник: составлено автором работы

В опросе приняли участие респонденты из 7 разных федеральных округов РФ (кроме Дальневосточного), наибольшее число ответов выявлено от представителей Центрального федерального округа (около 75%), а именно Москвы и Московской области (см. Таблица 7).

Таблица 7. Распределение географии респондентов

География	Доля респондентов в общей выборке
Центральный ФО	74%
Северо-Западный ФО	7%
Приволжский ФО	6%
Уральский ФО	4%
Южный ФО	2%
Северо-Кавказский ФО	2%
Сибирский ФО	1%
Другое (например, Крым)	4%

Источник: составлено автором работы

По своему роду занятий респонденты разделились следующим образом. Основную долю составила категорий предпринимателей (около 45%). Почти такое же процентное соотношение суммарно приходится на работников частного сектора (руководитель, управленческий работник и специалисты без руководящих функций) (см. Таблица 8).

Таблица 8. Процентное распределение респондентов по роду занятий

Род занятий	Доля респондентов
Предприниматель	44%
Руководитель, управленческий работник в частном секторе	21%
Специалист без руководящих функций в частном секторе	21%
Руководитель, управленческий работник в бюджетном секторе	1%
Специалист без руководящих функций в бюджетном секторе	7%
Руководитель, специалист НКО	2%
Другое (преподаватель, студент)	4%

Источник: составлено автором работы

Согласно информации, предоставленной респондентами в рамках опроса, в выборку исследования вошли представители малого, среднего и крупного бизнеса, структурированные по численности сотрудников. Основную структуру в выборке составили компании малого размера – 66% (см. Таблица 9).

Таблица 9. Процентное соотношение структуры выборки компаний

Размер компании	Доля респондентов в общей выборке
Малая	66%
Средняя	12%
Крупная	22%

Источник: составлено автором работы

Отраслевая принадлежность компаний, в которой работают респонденты, была разнообразной. Основное количество опрошенных работают в организациях, осуществляющих деятельность в оптовой и розничной торговле, в сфере искусства, развлечений и отдыха, образования и прочих видах деятельности в сфере услуг (полный список отраслевой принадлежности см. *Приложение 5*).

Общий срок существования компаний варьировался от менее 1 года до более 20 лет. Причем наибольшее количество респондентов работает в организациях, оперирующих более 20 лет – 21%, 5-10 лет – 19% и менее 1 года – более 15% от числа опрошенных. Относительно категории предпринимателей, сроки существования их компаний сдвинулись в противоположном направлении. Так, у 70% респондентов-предпринимателей продолжительность существования организации соответствует срокам от менее 1 года до 2-х лет включительно.

Необходимо отдельно отметить, что 44% опрошенных определили себя как предпринимателя (см. табл.8 выше), однако более половины участников (51%) – как владельца компаний (согласно полученной информации по блоку 2 «О компании»). К тому же примерно для 1/3 собственников бизнес является не единственным. Такие расхождения могут быть связаны с различным пониманием респондентами термина «предприниматель».

Социальными предпринимателями себя считают 42 респондента; большинство опрошенных (59 чел.) затруднились с ответом на данный вопрос.

На основе описанной выборки был произведен статистический анализ данных с целью проверки ключевой гипотезы, а также исследования различий у предпринимателей в «традиционном» понимании и социальных предпринимателей. Далее рассмотрены результаты и представлен анализ самого исследования.

Определение категории социальных предпринимателей

Для того чтобы проверить основную гипотезу исследования, необходимо отделить категорию социальных предпринимателей. В виду существования объективных сложностей в обозначении понятия социального предпринимательства по результатам теоретического анализа было обозначено три подхода в определении этой категории предпринимателей (см. пар. 2.4), а именно через действия и деятельность индивида, его мотивы, а также верования. Ниже рассмотрим как реализовывался каждый из трех выделенных подходов в ходе практического исследования.

Самоопределение социального предпринимателя. Один из подходов в обозначении социального предпринимательства связан с действиями, которые осуществляет индивид, например, решает социальные проблемы (см. пар. 2.4). Чтобы отделить социального предпринимателя от обычного, при опросе использовался способ самоопределения респондентом своей принадлежности к данной категории через вопрос №13 – «считаете ли Вы себя социальным предпринимателем?» (см. *Приложение 4*).

При использовании *первого подхода* было выявлено *42 социальных предпринимателя*. Более половины реализует деятельность, нацеленную на конкретную социальную проблему. Например, около 65% из них связаны с образованием и просвещением, со здоровьем (например, оказание помощи больным) и с помощью социально незащищенным слоям общества; остальные – с инфраструктурой (строительство дорог, храма и др.) и с защитой природы (экологическая деятельность) и с другими областями. Оставшаяся половина социальных предпринимателей (20 чел.) занимается решением нескольких проблем одновременно. Причем наиболее распространенными направлениями являются помощь социально незащищенным слоям общества (например, пожилым людям, сиротам) - 55%, здоровье - 45%, образование и помощь бедным - по 25%, защита природы и поддержка искусства – по 20% и др. Основным источником финансирования деятельности социальных предпринимателей служат доходы деятельности этой компании (для около 70% респондентов). Для остальных индивидов способ финансирования в целом связан как с личными сбережениями (не от предпринимательской деятельности) (для 17% социальных предпринимателей), так и с доходами от других бизнесов респондента или с привлечением средств сторонних организаций.

Однако из-за того, что в России существует низкий уровень информированности и искаженное восприятие о практике социального предпринимательства [ЦИРКОН, 2011; ЦИРКОН, 2012; ЦИРКОН, 2016], необходимо расширить методику, добавив дополнительные критерии.

Верования социального предпринимателя. Другой подход в определении социального предпринимателя связан с верованиями индивида (см. пар. 2.4).

Было проверено, как оценка принадлежности к группе «социальных» соотносится с системой верований респондентов по отношению к социальной ответственности. Для этого была произведена проверка различий между респондентами в зависимости от самоопределения себя к типу социальных предпринимателей (вопрос № 13) по восприятию социальной ответственности бизнеса (вопрос № 12).

По *классификации верований* число социальных предпринимателей составляет *49 человек*. Они воспринимают социально ориентированную деятельность (например, участие в благотворительности) в качестве необходимой, характеризуя ее как естественную потребность.

Использование Н-критерия Краскела-Уоллеса показало наличие статистически значимой разницы по двум утверждениям, раскрывающим кардинально отличные убеждения относительно социальной ответственности:

— Утверждение 1. «Задача бизнеса – создавать продукт или услугу, востребованную потребителем, получать доход, соблюдать законы и платить налоги; если бизнес платит налоги, он не обязан решать социальные проблемы (их должно решать государство) и заниматься благотворительностью (этим должны заниматься благотворительные фонды)» (хи-квадрат=12,622; p=0,002, средний ранг *у «несоциальных» выше*, чем у «социальных»);

— Утверждение 5. «Социальная ответственность и благотворительность – естественная потребность предпринимателя» (хи-квадрат=18,240; p=0,000, средний ранг *выше у «социальных»*).

Так, респонденты, которые не определили себя в качестве социальных, выбирали первое утверждение, в то время как опрошенные, обозначившие себя как социального предпринимателя, – пятое утверждение. Это говорит о существовании различий между двумя разными видами предпринимателей и подтверждает наше предположение о том, что можно определять социального предпринимателя по системе верований и убеждений.

Мотивы социального предпринимателя. Поскольку отмечена разница в природе мотивации традиционных и социальных предпринимателей (см. пар 1.2 и 2.4), необходимо обратить внимание на основные мотивы, побуждающие к предпринимательской деятельности. В частности, наличие таких мотивов, как «желание быть полезным другим людям» и «стремление изменить мир к лучшему» (см. анкету в *Приложении 4*, вопрос №11 – мотивы «З» и «И»), характеризует особенность группы социальных предпринимателей. Поэтому выделение этих мотивов в качестве основных (первое-третье место) среди семи других, может говорить о «социальной» природе предпринимателя. По классификации, связанной с мотивами,

(присутствие «социальных» мотивов на одном из первых трех мест), число социальных предпринимателей составило 63 человека. Однако стоит отметить, что на первое место данные мотивы расположили 32 респондента.

Сравнив группы «социальных» и «несоциальных» (вопрос №13) по отобранным мотивам (вопрос №11) с применением Н-критерия Краскела-Уоллеса, была выявлена статистически значимая разница по присутствию «социальных» мотивов в каждом из трех рангов:

— Наличие «социальных» мотивов *на первом месте* – (хи-квадрат =11,231; p=0,004);

— Наличие «социальных» мотивов *на втором месте* – (хи-квадрат =6,259; p=0,044);

— Наличие «социальных» мотивов *на третьем месте* – (хи-квадрат =13,818; p=0,001).

Причем во всех трех случаях средние ранги выше у респондентов, которые отнесли себя к типу социальный предприниматель (и, наоборот, ниже – у «несоциальных»). Таким образом, справедливо отметить, что самоопределение респондента и мотивы связаны – классификация социального предпринимателя по мотивам также правомерна.

Итак, в ходе работы отделение категории социальных предпринимателей было произведено через 3 группы вопросов, связанных с самоопределением, мотивами к предпринимательской деятельности и верованиями. Правомерность двух последних подходов в определении социальных предпринимателей подтвердила статистическая проверка данных.

В целом, можно заметить, что количество социальных предпринимателей по трем классификациям варьируется в пределах 40-60 человек. Все три подхода легли в основу для проверки выдвинутой гипотезы исследования.

Описание лидерских характеристик

Для оценки характеристик использовался Блок 4 (см. *Приложение 4*). Респонденты оценивали 31 утверждение по пяти личностным характеристикам (альтруизм, моральная целостность, скромность и др.) (см. пар. 2.4). Поскольку набор утверждений, вошедших в данный блок, был составлен на основе разных источников, для проверки надежности полученного инструмента был рассчитан коэффициент альфа Кронбаха. В рамках данной выборки альфа Кронбаха составила 0,820, что свидетельствует о достаточно высоком уровне согласованности. В социологических исследованиях коэффициент надежности 0,70 и выше является приемлемым [Nunnally, 1978].

В целом опрошенные высоко оценили сходство предложенных характеристик со своим личным поведением (систематизированный список утверждений по оценке лидерских характеристик респондента представлен в *Приложении 6*; оценка всех утверждений и распределение ответов респондентов по шестибалльной шкале представлены в *Приложении 7*). Причем как «социальные», так и «несоциальные» респонденты, высоко оценили

характеристики с прямыми формулировками по моральной целостности (№1,4,6) и эмпатии (№1,3,5); и наоборот, ниже – с «перевернутыми». Иначе говоря, их ответы указывают на то, что они всегда действуют в соответствии со своими моральными принципами, а также обладают высоким уровнем эмпатии по отношению к окружающим. В отношении скромности результаты также показывают, что все респонденты разделяют данную характеристику. Наконец, по двум другим измерениям (альтруизм и доверие) в некоторых утверждениях респонденты показали несоответствие своего поведения данным характеристикам (№2,4 – альтруизм и №1,2,3 – доверие). При этом стоит отметить, что доверие как внутренняя характеристика оценивалась респондентами примерно на среднем уровне.

Далее представлены результаты непосредственно по гипотезе исследования, предполагающие выявление различий у социальных и несоциальных предпринимателей.

Проверка гипотезы

В соответствии с гипотезой исследования, деятельность индивида как социального предпринимателя определяется его личностными особенностями; при этом *социальный предприниматель предположительно имеет более выраженные характеристики лидера-служителя по сравнению с традиционным предпринимателем*. Были выделены такие индивидуальные характеристики, как альтруизм, доверие, моральная целостность, скромность и сопереживание (эмпатия).

Для проверки предположения в первую очередь было определено существование статистически значимого различия между «классическими» и социальными предпринимателями. Так как используемые переменные являются порядковыми и не являются нормально распределенными, для оценки различий в параметрах, описывающих характеристики индивидов между двумя группами предпринимателей использовались непараметрические U-критерий Манна-Уитни и H-критерий Краскела-Уоллеса.

Для определения различий между категорией П (предприниматели в «традиционном» понимании») и СП (социальные предприниматели) по личностным характеристикам в анализ были включены все утверждения из Блока 4 (скромность (№1-9), альтруизм (№1-5), моральная целостность (№1-6), доверие (№1-5) и сопереживание (№1-6) (например, см. *Приложение 6*). Отделение категории СП производилось с помощью вышеописанных трех подходов (по самоопределению принадлежности к этой группе, по верованиям о социальной ответственности и благотворительности, а также по мотивам).

Самоопределение предпринимателя и лидерские характеристики. Во-первых, для проверки гипотезы тестировалось, насколько самоопределение к категории СП, устанавливает наличие и

/ или отсутствие у индивида отличительных характеристик лидера-служителя (см. *Приложение 8*). В ходе анализа оказалось, что между «социальными» и «несоциальными» предпринимателями существует статистически значимая разница ($p < 0,05$) *по 7-ми утверждениям*, описывающим характеристики лидера как служителя (см. Таблица 10).

Таблица 10. Критерий Краскелла-Уоллеса (самоопределение социального предпринимателя и лидерские характеристики)

Характеристика	**Утверждение**	ср. ранг **для П**	**Хи-кв.**	**знч. (p)**	ср. ранг **для СП**
альтруизм	Ведет себя эгоистично	88,42	6,545	0,038	65,55
моральная целостность	Ведет себя нечестно	84,93	7,007	0,030	65,13
	Может обманывать других	90,24	6,455	0,040	71,70
доверие	Уверен к коллегах	64,08	16,056	0,000	100,11
	Доверяет другим	67,28	8,511	0,014	93,54
эмпатия	Безразлично относится к чужим проблемам	80,98	7,212	0,027	64,11
	Радуется за успехи других	75,00	8,436	0,015	94,81

Источник: расчеты, пакет статистического анализа IBM SPSS Statistics 20

Итак, применив способ, в котором респонденты самостоятельно идентифицировали наличие / отсутствие своей принадлежности к категории социального предпринимателя, было замечено, что по ряду описаний эта категория отличается по степени своего доверия, моральной целостности, сопереживания и альтруизма. *Это позволяет утверждать, что гипотеза исследования была подтверждена частично*: между «социальными» и «несоциальными» предпринимателями существует статистически значимая разница по четырем личностным характеристикам.

Верования предпринимателя и лидерские характеристики. Выявив ранее разницу в восприятии социальной ответственности в деловой среде, можно отметить, что для социальных предпринимателей социально-ответственное поведение выступают в качестве естественной потребности (Вопрос 12, Утверждение 5; анкета опроса см. *Приложение 4*). В то время как убеждения «несоциальных» индивидов отражают точку зрения, согласно которой бизнес не

обязан заниматься ни благотворительностью, ни решать существующие социальные проблемы (Утверждение 1).

В результате использования непараметрического U-критерия Манна-Уитни при оценке различий по утверждению 5 (*верования социальных предпринимателей*) было обнаружено, что между двумя группами – «социальные» и «несоциальные» предприниматели – вновь наблюдается статистически значимая разница в оценке лидерских характеристик по *13-ти утверждениям* (см. *Приложение 9*). В частности, наличие разницы совпало по тем же 7-ми утверждениям, что и при использовании первого подхода через самоопределение, причем уровень статистической значимости оказался выше (в основном, p** < 0,01). В дополнение к этому, наличие разницы было выявлено по утверждениям, представленным в Таблица 11.

Таблица 11. Критерий Манна-Уитни (верования социального предпринимателя и лидерские характеристики)

Характеристика	**Утверждение**	ср. ранг **для П**	**U-кр.**	**знч. (p)**	ср. ранг **для СП**
скромность	Признает вклад других людей в общее дело	71,95	1921,000	0,004	92,80
альтруизм	Думает в первую очередь о себе, потом о других	84,64	1964,000	0,010	65,08
моральная целостность	Склонен манипулировать окружающими	85,67	1864,500	0,003	62,85
доверие	Полагается только на себя	83,21	2117,500	0,049	68,21
	Считает, что людям опасно слишком доверять	87,00	1711,500	0,000	59,93
эмпатия	Сочувствует неприятностям других людей	72,76	2007,500	0,015	91,03

Источник: расчеты, пакет статистического анализа IBM SPSS Statistics 20

Так, применение данной методики так или иначе подтвердило существование разницы по всем пяти личностным характеристикам – они действительно описывают отличия социальных предпринимателей. Стоит отметить, что наиболее всего проявили себя такие параметры, как доверие, моральная целостность, эмпатия (сопереживание); наименьшее число утверждений было выявлено по измерению скромности.

Также интересно рассмотреть, как характеристики лидера-служителя соизмеряются с категорией респондентов, чьи *верования* соотносятся с ценностями *предпринимателей в традиционном понимании* (бизнес создает продукт, получает доход и платит налоги, однако не

обязан решать социальные проблемы и заниматься благотворительностью – утверждение 1). Оценка различий также проверялась по непараметрическому U-критерию Манна-Уитни. Как и ранее, в ходе анализа было выявлено наличие статистически значимой разницы по *13-ти утверждениям* (на p-уровне < 0,05) (см. *Приложение 10*). В целом большинство высказываний пересекаются с теми, которые были получены выше во время тестирования различий по верованию, описывающему отношение социальных предпринимателей (скромность (утверждение 9), альтруизм (3,5), моральная целостность (3,5), доверие (3,4,5), эмпатия (2,3). Тремя новыми утверждениями при оценке этим подходом являются:

- Утверждение 4 (скромность). «Успех компании и подразделения объясняют личными достижениями и заслугами» (U=1507,500; p=0,021) – средний ранг *выше* у «несоциального» (94,32); у «социального» - 74,26;
- Утверждение 4 (альтруизм). «Может пожертвовать собой ради других» (U=1585,500; p=0,049) – средний ранг *ниже* у «несоциального» (65,05); у «социального» - 82,11;
- Утверждение 6 (эмпатия). «Принимает решения, не учитывая чувства других» (U=1549,000; p=0,033) – средний ранг *выше* у «несоциального» (93,06); у «социального» - 74,59.

Важно, что по утверждениям с прямыми формулировками у классических предпринимателей наблюдаются низкие показатели средних рангов, а по «перевернутым», наоборот, высокие. Поэтому можно сделать вывод, что предприниматели в традиционном понимании не обладают характеристиками лидера-служителя. Причем больше всего таким предпринимателям несвойственно проявление альтруизма, доверия и эмпатии; немного меньше – скромности и моральной целостности.

Обобщая результаты по наличию статистической разницы по верованиям у двух категорий опрошенных, можно сделать вывод, что она существует и *отвечает логике выдвинутой гипотезы исследования*. Между социальными предпринимателями и обычными предпринимателями существует статистически значимая разница по пяти характеристикам: в уровнях доверия, альтруизма, скромности, эмпатии (сопереживания) и моральной целостности.

Мотивы предпринимателя и лидерские характеристики. Наконец, при самостоятельном отнесении индивидов к группе СП в зависимости от наличия таких «социальных мотивов» к предпринимательской деятельности, как «желание быть полезным другим людям» (вариант «З») и «стремление изменить мир к лучшему» (вариант «И») (см. *Приложение 4*, анкета – вопрос №11), было обнаружено существование статистически значимой разницы в лидерских характеристиках *по 11-ти утверждениям* (в основном, p** < 0,01).

В отличие от предыдущих подходов, использование данного способа продемонстрировало абсолютное различие «социальных» и «несоциальных» по уровню доверия – все 5 утверждений, включенных в анкету по данной характеристике имеют значимость на уровнях p* < 0,05; p** < 0,01 (см. *Приложение 11*). При этом впервые наблюдается сильная разница по утверждению:

— Утверждение 2 (доверие). «Обычно осторожен в общении» (U=1820,000; p**=0,000) – средний ранг *ниже* у «социального» (60,89); у «несоциального» - 90,43.

Обобщая вышесказанное, можно сделать вывод, что индивиды, для которых значимы социальные мотивы, являются доверчивее тех, которыми движут «несоциальные» (например, повышение статуса, финансовое обеспечение и др.).

Помимо наблюдаемой разницы в уровне доверия, необходимо отметить наличие значимых различий по характеристикам моральной целостности (утверждения 2,3,5), степени альтруизма (утверждение 3,5), а также сопереживания (утверждение 2). Однако как и по результатам первого подхода, не было установлено разницы по параметру скромность.

Использование третьего подхода для выявления различий и тестирования ключевого предположения в рамках работы, позволяет сделать вывод *о частичном подтверждении гипотезы*: между «социальными» и «несоциальными» существует статистически значимая разница в уровнях доверия, альтруизма, моральной целостности и эмпатии.

Итак, можно утверждать, что по сравнению с предпринимателями в традиционном понимании у социальных предпринимателей более выражены определенные характеристики лидера-служителя, а именно альтруизм, доверие, моральная целостность и эмпатия (сопереживание). Это позволяет сделать вывод, что в целом гипотеза подтвердилась. Однако по одной из личностных характеристик, такой как скромность, различия между группами «социальных» и «несоциальных» предпринимателей оказались менее выраженным. Это может быть обусловлено культурными особенностями, присущими российскому обществу в целом. Например, опираясь на результаты исследования культурных ценностей по Г. Хофстеде (Hofstede, G.), Россия является примером женственной культуры, что характеризует ее представителей как скромных, не показывающих превосходства, например, в личных достижениях, возможностях и др. [Hofstede Insights, 2018]. Поэтому в целом результаты свидетельствуют, что для представителей российского общества скромность – не отличительная характеристика такого особого типа лидера как служителя. В нашей стране скромность является ценностью любого предпринимателя, независимо от того, какую предпринимательскую деятельность он осуществляет – традиционную или социальную.

Еще один важный результат данной работы непосредственно связан с подходами, использованными для проведения четкой грани между социальным предпринимательством и иными категориями. Существуют сложности в понимании и определении социального предпринимательства и его границ, поскольку это явление находится на стадии становления. В ходе данного исследования определены подходы к выявлению социального предпринимателя как типа через самоидентификацию и / или через подтверждение им своей принадлежности к этой группе по характеру выполняемой деятельности, в том числе по решению конкретных социальных проблем. Для выявления категории социальных предпринимателей были использованы и другие подходы: его «социальность» также была протестирована на основании мотивов и существующих верований по отношению к социальной ответственности. Необходимо подчеркнуть, что данные методы показали свою практическую и теоретическую правомерность (см. пар. 2.4). Действительно, существует различие в потребностях и ценностях «социальных» и «несоциальных» предпринимателей, оказывающее влияние на их деятельность и поведение в бизнес среде. Значимость социальной деятельности, ответственное поведение, внимание к людям и окружению проявляется в трансцедентальной потребности [Venter, 2012], свойственной социальному предпринимателю как лидеру-служителю. Данную особенность необходимо рассматривать через верования и мотивы, а также другие способы, раскрывающие в полной мере внутренние устремления человека.

3.2.3. Выводы и рекомендации по результатам количественного исследования

За последнее время интерес к феномену социального предпринимательства значительно вырос. В соответствии с рядом исследований экономическое развитие сопровождается изменением ценностей и приоритетов людей, в частности, их переходом от ценностей выживания к ценностям *самовыражения*, характеризуемым в том числе *потребностью в служении обществу* и *заботе не только о себе* и *своем непосредственном окружении* [Инглхарт, Вельцель, 2011; Inglehart, 1990], что соответствует ценностям как лидера-служителя, так и социального предпринимателя. Рост внимания к социальному предпринимательству отмечают и практики. Например, как утверждает В. Алекперов, в российском обществе, в том числе в бизнес-среде, происходит изменение взглядов в отношении критериев эффективности экономики: «показателем успешности бизнеса становятся *принцип общественной пользы и приоритет социальной значимости экономической деятельности*» [Березина, 2013]. Все это обусловливает необходимость дальнейшего анализа социального предпринимательства.

Результаты настоящего исследования показывают, что в современных российских реалиях существуют социальные предприниматели, отличающиеся от традиционных. Различия двух групп проявились в характере предпринимательской деятельности, имеющей в своей

основе разные цели и ориентиры, в мотивах, которые побуждают предпринимателей вкладывать свои усилия и в ценностях, влияющих на их взгляды и отношение к определенным вопросам.

Поведение социального предпринимателя определяется главным образом личностными характеристиками. В первую очередь, необходимо отметить тот факт, что «в социальном предпринимательстве, пожалуй как нигде, велика роль личности» [Ремнева, 2008, с. 20]. В связи с этим внутренние характеристики социального предпринимателя, изученные в диссертационной работе, играют большую роль. Результаты исследования указывают, что для социального предпринимателя, в отличие от «классического» типа, оказались более выражены следующие характеристики лидера-служителя (см. пар. 2.4 и п. 3.2.2):

— *альтруизм* (внутреннее осознанное желание, связанное с помощью и бескорыстной заботой о других людях (например, сотрудниках);
— *доверие* (уверенность и вера, проявляющаяся в открытости по отношению к окружению, в частности, сотрудникам);
— *моральная целостность* (осознание внутренних установок и принципов, а также следование им);
— *эмпатия* (понимание эмоций и чувств других людей, проявление сопереживания).

Данные личностные особенности отражают ценностные установки человека и основаны на этичности и гуманности. Именно ценности определяют поведение и деятельность социального предпринимателя.

Высокая значимость вышеперечисленных характеристик для российских респондентов позволяет сделать вывод, что социальные предприниматели являются одновременно и лидерами-служителями: они осуществляют «социальное служение» в рамках своей предпринимательской деятельности. Тем не менее интересно, что как «традиционные», так и социальные индивиды одинаково понимают такую ценность, как *скромность*, и проявляют ее в своем поведении (см. пар. 2.4). Скромность как отличительная характеристика лидеров-служителей не проявила себя в российском контексте; это может быть связано с особенностями национальной культуры (см. п. 3.2.2).

Практическое исследование позволило выявить, что в России существуют социальное предпринимательство и социальные предприниматели. Основная сложность как в теории, так и на практике связана с разграничением данного понятия. В основу данной работы легли три основных подхода к определению границ рассматриваемого явления (см. пар. 2.4):

— *действия* социального предпринимателя, нацеленные на разрешение определенной социальной проблемы;

— *социальные мотивы*, лежащие в основе предпринимательской деятельности неравнодушных индивидов с желанием преобразовать мир, помочь окружению, создать социальную ценность;

— *верования* как представления о социальной ответственности, во многом отражающие взгляды и поведение предпринимателя.

Данные методы оправдали свою теоретическую и практическую правомерность, разграничили из всей выборки особый тип респондентов, вписывающихся в смысловые категории социального предпринимательства, ранее обозначенные в теоретической части работы (см. пар. 1.2 и 2.4). Причем подходы, раскрывающие внутренние намерения, позволяют сузить границы так, чтобы исключить попадание «традиционных» предпринимателей или индивидов, неправильно трактующих данное понятие при определении своей принадлежности к категории социальных предпринимателей.

Рекомендации для академического сообщества

Наличие неправильных интерпретаций и отсутствие ясного понимания данного феномена являются объективными: социальное предпринимательство – весьма молодая концепция. Очевидно, что существует необходимость проведения дальнейших исследований как для уточнения и прояснения самого понятия, так и выделения признаков и отличительных характеристик социального предпринимателя. Исследование показало целесообразность в использовании подходов, концентрирующихся на обозначении «внутренних» особенностей индивида, осуществляющего социально-предпринимательскую деятельность, а именно через его личностные характеристики и ценности, верования и мотивы. В рамках данной работы было проведено количественное исследование с использованием метода анкетирования. Однако, несмотря на положительные результаты, следует отметить, что *существует ряд ограничений*. Например, с помощью данного инструмента достаточно сложно объективно измерить вышеуказанные личностные аспекты индивида. Это связано с несколькими причинами: с невозможностью получения «глубинной» информации; искажениями, возникающими из-за субъективности в интерпретации вопросов и утверждений анкеты; с отсутствием личного контакта, необходимого для разъяснения вопросов, на которые респонденты часто затруднялись в ответах. Стоит учесть тот факт, что по отношению к социальному предпринимательству у российского общества существует низкая информированность [ЦИРКОН, 2011; ЦИРКОН, 2012; ЦИРКОН, 2016]. В будущем представляется возможным использование качественных методов сбора информации, предполагающих личный контакт, а именно интервью (разной степени структурированности, в зависимости от этапа исследования) [Saunders et al., 2009]. Например, одним из способов получения достоверных данных, связанных с личностным портретом социального предпринимателя, может выступать биографический

рассказ (нарративное интервью) [Bauer, Gaskell, 2000]. Для выявления мотивов или взглядов индивида следует проводить индивидуальные глубинные интервью. Необходимо подчеркнуть, что в рамках данной диссертационной работы была предпринята попытка проведения качественного исследования с применением стратегии изучения практических кейсов, в том числе с использованием метода интервьюирования (см. пар. 3.1).

Более того, для распространения социально ответственного поведения и социально ориентированных практик, требуется внедрение новых учебных дисциплин и качественных образовательных программ по социальному бизнесу и предпринимательству. В современных условиях необходимо развивать высокоответственных предпринимателей. Распространение ярких историй и опыта сознательных бизнесменов и предпринимателей, может послужить благоприятной основой для воспитания будущих ответственных лидеров и предпринимателей.

Рекомендации для бизнес сообщества

Развитие социального предпринимательства имеет высокую значимость. Как показывают опросы российских предпринимателей [Левада-центр, 2008] и населения [GEM, 2012; GEM, 2013], в настоящее время отношение к деятельности предпринимателей в России является достаточно негативным по сравнению с другими странами [Миракян, 2015]. Например, последние результаты опроса «Левада-Центр», показывают, что около 50% россиян не верят, что в бизнесе возможно зарабатывать деньги честным путем [Левада-центр, 2014; Левада-центр, 2015]. При этом они наделяют отечественных предпринимателей следующими качествами: «жажда наживы», «склонность к жульничеству и махинациям», «нежелание честно трудиться» и др. [Левада-центр, 2013]. В свою очередь, как показывают результаты исследования глобального мониторинга предпринимательства, Россия занимает лишь 60 место по уровню предпринимательской активности из 70 стран [GEM, 2013]. Наглядным примером для обобщения взглядов на предпринимательство является следующая цитата: «бизнесмен в глазах населения выглядит как тот, кто украл, а не как тот, кто создал» [Скопинцева, 2008, с. 36]. Негативный образ предпринимателей сохранился и по сей день: стереотип как о категории «кровопийц» изменился незначительно [Маркарьян, 2013]. Отрицательное и настороженное отношение к предпринимательству сложилось в России исторически [Потапова, 2016].

Отдельно также стоит отметить отношение общества к социальной деятельности российского бизнеса. Исследование, проведенное по заказу «ГК Новард», выявило, что около 45% населения считают, что российский бизнес не является социально ответственным [Новард Группа, 2015]. В частности, в настоящее время российское общество по-прежнему не верит, что отечественное предпринимательство способствует решению социальных задач или проблем [GEM, 2016].

Важно, что результаты настоящего исследования показали, что в российской бизнес-среде существует «хорошая» категория предпринимателей – социальных. Чтобы сломать негативные стереотипы о предпринимателях в глазах общества, необходимо изучать и более активно привлекать внимание к их воодушевляющим историям успеха. Так, на протяжении последних нескольких лет в конце июня в России ежегодно отмечают день Международного социального бизнеса, активно продвигая идеологию и ценности социального предпринимательства и привлекая внимание общественности, власти и бизнеса. Данное мероприятие объединяет сторонников социально ориентированного подхода к бизнесу, позволяя повысить осведомленность общества в целом, а также развивает благоприятную предпринимательскую экосистему. Такую положительную практику стоит внедрять еще более активно, создавая площадки по обмену опытом.

По словам И. Семина: «Нам бы хотелось, чтобы профессия "предприниматель" стала социально-одобряемой» [Лабыкин, 2014]. Привлечение внимания к лидерским характеристикам социальных предпринимателей и их деятельности может внести вклад в изменение этого отношения. Эту категорию предпринимателей, действительно, отличает иная система внутренних ценностей; в основе их деятельности лежат иные потребности, связанные с одной из наивысших по иерархии, выделенной А. Маслоу, – трансцендентальной [Venter, 2012]. Для социальных предпринимателей делать добро – это естественная потребность. Распространение идеи социального предпринимательства может способствовать изменению отношения к предпринимательству в целом.

Наконец, справедливо утверждать, что развитие лидеров нового этического формата, в частности типа лидер-служитель, будет способствовать распространению социального предпринимательства. Согласно результатам международного рейтинга, описывающего благоприятные для социального предпринимательства страны, Россия занимает 31 место из 44 стран [Пономарев, 2016]. Воспитание ответственных лидеров, обладающих определенными этическими характеристиками и ценностями, может положительно сказаться на развитии отечественного социального предпринимательства и бизнеса.

Выводы по главе 3

В третьей главе данной диссертационной работы проведены два эмпирических исследования (качественное и количественное), которые направлены на вскрытие особенностей развития этической (ответственной) модели лидерства в российских условиях.

Качественное эмпирическое исследование:

1. В рамках качественного исследования был обобщен опыт разных социально ориентированных типов бизнеса с использованием многометодного подхода, в частности метода множественных кейсов с различными единицами анализа. Были комплексно изучены практические ситуации по восьми успешным отечественным организациям – СОК (SELA, Tigrus, «Японский Дом»), СБ (ABBYY, EcoStandard Group, «ВкусВилл») и СП (BuySocial, «Моторика»). В частности, были рассмотрены следующие аспекты деятельности каждой организации: особенности происхождения компании, ее бизнес-идеология и отличительные ценностные установки, лидерство в организации и практика работы со стейкхолдерами. Разработано восемь кейсов.
2. В результате исследования были сформулированы выводы, связанные с особенностями становления новой модели лидерства в отечественной бизнес-практике. Выделены ключевые ограничения настоящего исследования, возможные направления будущих исследований, а также сформулирована значимость полученных результатов.
3. Было отмечено, что обозначенные закономерности позволяют отразить только начальные проявления процесса развития новой модели лидерства. При этом пока не сформирована конкретная модель, описывающая становление новой лидерской парадигмы. Также делается предположение, что единая модель может так и не сложиться, так как каждый кейс – это индивидуальная и уникальная история. В настоящее время рано говорить об универсальной методологии и об универсальных классификациях лидерства. Не удалось в полной мере определить конкретные модели этического лидерства в среде российских бизнес-лидеров, в том числе обозначить наиболее характерные модели лидерства для рассмотренных типов социально ориентированных компаний. С целью создания универсального инструмента для идентификации типов лидерства требуется расширение и накопление эмпирической базы и более глубокое изучение современных концепций этического лидерства.

Количественное эмпирическое исследование:

4. Количественное исследование было направлено на установление практической взаимосвязи между конкретной концепцией этического лидерства (лидерством-

служением) и конкретным видом социально ориентированного типа бизнеса (социальным предпринимательством).

5. В результате исследования было установлено, что по сравнению с традиционными предпринимателями у социальных предпринимателей более выражены четыре личностные характеристики, присущие лидерам-служителям (альтруизм, доверие, моральная целостность и сопереживание (эмпатия). Скромность как еще одна отличительная черта лидерства-служения не продемонстрировала статистических различий у двух рассматриваемых объектов исследования.
6. Использованная методика по оценке личностных характеристик лидера-служителя, подготовленная автором на основе существующих инструментов в зарубежной бизнес-практике, продемонстрировала достаточно высокий уровень согласованности, что говорит о надежности полученных результатов.
7. Были сформулированы общие выводы исследования, рекомендации для академического и бизнес-сообществ, а также отмечена потребность проведения будущих исследований.

Заключение

XXI век диктует новые условия ведения бизнеса и изменение идеологии лидерства – наблюдается общий рост социальной ориентированности бизнеса, развитие новых социально ориентированных типов организаций и вхождение в современную деловую среду лидеров и предпринимателей нового формата. В этой связи возрастает потребность в модификации общей системы координат управления бизнесом, в частности, происходит трансформация парадигмы менеджмента и ее ключевой составляющей – лидерства. Полученные в ходе теоретического и практического исследований результаты указывают на возрастающий запрос на повышенное внимание бизнес-лидеров к проблемам современного общества.

В настоящее время происходит смена парадигмы лидерства. Требуется как теоретическое обобщение современных взглядов на управление и лидерство, так и комплексное практическое исследование по выявлению общих предпосылок и закономерностей, связанных с процессом утверждения новой лидерской модели в современной бизнес-практике. В рамках настоящей диссертационной работы было проведено исследование, направленное на вскрытие общих особенностей трансформации лидерства в направлении утверждения этического лидерства в современной бизнес-практике. В соответствии с целью исследования автором были поставлены и последовательно выполнены следующие ключевые задачи:

1. выделены ключевые обстоятельства, обуславливающие общий рост социальной ориентации бизнеса и развитие трех социально ориентированных типов бизнеса;
2. показано, что с развитием социальной ориентации бизнеса происходит общая трансформация парадигмы менеджмента и одним из важнейших проявлений является смена парадигмы лидерства в направлении от конкурентной к этической;
3. проанализированы современные модели этического лидерства, отражающие особенности нового этического подхода к лидерству, и установлена взаимосвязь между этическим подходом к лидерству в целом и современной зарубежной бизнес-практикой;
4. проанализированы и совмещены концепции лидерства-служения и социального предпринимательства, в частности установлена существующая между ними теоретическая и практическая взаимосвязь;
5. проведено практическое исследование, направленное на вскрытие особенностей и закономерностей развития этического лидерства в российской бизнес-практике.

По итогам теоретического и практического (качественного и количественного) исследований были получены следующие ключевые результаты:

Выявлены две группы факторов, оказывающие существенное влияние на формирование новых условий ведения бизнеса и обуславливающие изменения бизнес-реальности в XXI веке.

Первую группу составили факторы макросреды – глобальные (Четвертая промышленная революция, глобализация), социальные (демографические и поколенческие изменения, распространение социальных движений и формирование субкультур, развитие тренда ответственного потребления, трансформация сущности общества) и экологические (устойчивое развитие и общая экологизация). Вторую группу составили факторы микросреды – изменение общей сущности и структуры рынка, развитие корпоративной социальной ответственности, а также общее перепозиционирование роли стейкхолдеров.

На организационном уровне происходит развитие новых социально ориентированных типов бизнеса (социально-ответственные компании, социальный бизнес и социальное предпринимательство). В работе сформулированы общие характеристики трех социально ориентированных типов бизнеса. На индивидуальном уровне происходит распространение нового формата бизнес-лидеров (сознательных созидателей, или трансформаторов), ориентированных на преобразование и улучшение жизни общества и окружающей среды в целом.

В современных условиях происходит формирование новой парадигмы менеджмента, что обусловлено изменениями, активно происходящими во внешней среде. Обозначены особенности «старой» и «новой» идеологии менеджмента. Выявлены управленческие аномалии, возникающие в процессе перехода к новой «этической» парадигме. Выделены актуальные проблемы, связанные с острым кризисом недоверия к бизнесу, отдельным организациям, к их лидерам и руководителям.

Обоснована и схематически представлена концептуальная идея трансформации парадигмы лидерства. Показано, что в настоящее время происходит формирование нового подхода к лидерству, основанного на этических принципах и ценностях.

Схематически представлена общая эволюция взглядов на лидерство с выделением его ключевых концептуальных этапов развития. Систематизированы теоретические основы (напр., установки, качества и поведенческие особенности лидера) в современных этических моделях лидерства, а именно аутентичного, духовного, жертвенного, ответственного, устойчивого лидерства, лидерства как служения и других концепций. Обобщены основные особенности этического подхода в целом и основные задачи лидерства XXI века, а также предложены критерии измерения этического типа лидерства.

Предложены и рассмотрены зарубежные кейсы социально-ответственных компаний (СОК) – Aditya Birla, социального бизнеса (СБ) – Southwest Airlines, The Body Shop, Whole Foods Market, Zappos и социального предпринимательства (СП) – Charity: water, Grameen Bank, TOMS, разделяющие и реализующие принципы этического лидерства.

Проведен теоретический синтез двух молодых концепций – лидерства-служения и социального предпринимательства. Установлена теоретическая и практическая взаимосвязь между данными концепциями, в частности подтверждено, что по сравнению с традиционными предпринимателями у социальных более выражены четыре личностные характеристики, которые присущи лидерам-служителям – альтруизм, доверие, моральная целостность, сопереживание (эмпатия). Разработан и протестирован инструмент по измерению пяти личностных характеристик лидера-служителя, куда помимо выше обозначенных четырех характеристик вошла и скромность.

По результатам проведенного количественного исследования были сформулированы общие выводы и рекомендации для академического и бизнес-сообществ, а также была выделена значимость будущих исследований.

Для более глубокого изучения особенностей становления новой парадигмы лидерства в отечественных условиях был проведен анализ и обобщение практических ситуаций трех типов социально ориентированных организаций. Были сформулированы выводы, связанные с особенностями становления новой модели лидерства в отечественной бизнес-практике. В частности указано, что обозначенные закономерности позволяют отразить только начальные проявления процесса развития новой модели лидерства и что пока рано делать вывод о формировании конкретной модели, описывающей становление новой лидерской парадигмы. Сформулировано предположение, что единая модель может так и не сложиться, так как каждый кейс – это достаточно индивидуальная и уникальная история.

Выделены ключевые ограничения настоящего исследования, возможные направления будущих работ, а также сформулирована значимость полученных результатов. Например, не удалось определить и сопоставить конкретные модели этического лидерства с конкретными российскими бизнес-лидерами, а также с рассмотренными социально ориентированными организациями. Необходимо расширение и накопление эмпирической базы и более глубокое изучение современных концепций этического лидерства с целью создания универсального инструмента для идентификации типов лидерства.

Исходя из полученных результатов, можно утверждать, что основная цель работы достигнута и поставленные задачи были решены. Полученные результаты позволили автору сформулировать новые направления для проведения будущих теоретических практических исследований. Основные результаты и выводы настоящего исследования обладают как теоретической, так и практической значимостью, представляя интерес и для современного академического, и для бизнес-сообществ.

Список литературы

Список использованных источников на русском языке:

1. Адизес И. На пороге управленческой революции // Harvard Business Review Россия (Как развивать бизнес в эпоху изменений). 2017. С. 4–7.
2. Аксенов П. Проблемы у "ВИМ-Авиа": почему компания прекратила чартерные перевозки. 2017. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.bbc.com/russian/features-41388489 (дата обращения: 10.05.18).
3. Аузан А.А. Институциональная экономика для чайников // Esquire. 2010.
4. Аузан А.А. «Эффект колеи». Проблема зависимости от траектории предшествующего развития – эволюция гипотез // Вестник Московского университета. Серия 6 «Экономика». 2015. №1. С. 3–17.
5. Байнев В. «Четвертая промышленная революция» как очередной этап экономической интеграции // Экономист. 2017a. №.2 С. 3–9.
6. Байнев В. Четвертая промышленная революция как глобальный инновационный проект // Наука и инновации. 2017b. №3 (169). С. 38–41.
7. Балабанова Е.С., Деминская В.Э. Руководитель как трансформационный лидер: роль личностных качеств и управленческих практик // Российский журнал менеджмента. 2017. № 15 (3). С. 263–288.
8. Бауман З. Глобализация: последствия для человека и общества / - М.: «Весь мир», 2004. 188 с.
9. Бельских И.Е. Стратегия развития потребительского патриотизма в России на основе деловой этики предпринимателей // Дайджест-финансы. 2013. №7. С. 47–52.
10. Березина Е. Мода на добро. Вагит Алекперов: социальное предпринимательство в России набирает популярность // Российская газета, №6197, 03.10.2013. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.rg.ru/2013/10/03/alekperov.html (дата обращения: 10.08.18).
11. Бехар Г. Дело не в кофе. Корпоративная культура Starbucks. / пер. с англ. – М.: Альпина Паблишерз, 2018. 190 с.
12. Бизнес онлайн. Две статьи УК в обмен на три пачки масла. 2015. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.business-gazeta.ru/article/125759 (дата обращения: 10.05.18).
13. Благов Ю.Е. Концепция корпоративной социальной ответственности и стратегическое управление // Российский журнал менеджмента. 2004. № 2 (3). С. 17–34.

14. Благов Ю.Е. Генезис концепции корпоративной социальной ответственности // Вестник Санкт-Петербургского университета. Серия «Менеджмент». 2006. №2. С. 3–24.
15. Благов Ю.Е. Эволюция концепции КСО и теория стратегического управления // Вестник Санкт-Петербургского университета. Серия «Менеджмент». 2011. №1. С. 3–26.
16. Благов Ю.Е. Корпоративная социальная ответственность: эволюция концепции / – СПб.: «Высшая школа менеджмента», 2017. 362 с.
17. Благов Ю.Е., Гладких И.В. Корпоративная социальная деятельность российских компаний: К выходу первого сборника бизнес-кейсов // Вестник Санкт-Петербургского университета. Серия «Менеджмент». 2012. №3. С. 106–127.
18. Благов Ю.Е., Кабалина Е.И., Петрова-Савченко А.А., Соболев И.С. Создание ценности для бизнеса и общества: Анализ корпоративной социальной деятельности российских компаний // Российский журнал менеджмента. 2015. №13 (2). С. 67–98.
19. Бланк С. Четыре шага к озарению. Стратегии создания успешных стартапов. / пер с англ. – М.: «Альпина Паблишер», 2017. 368 с.
20. Бланшар К. Лидерство: К вершинам успеха. Путь к созданию высокоэффективных организаций. / - СпБ: «Питер», 2011. 368 с.
21. Бобылев С.Н. Устойчивое развитие: парадигма для будущего // Мировая экономика и международные отношения. 2017. №61 (3). С. 107–113.
22. Бобылев С.Н., Соловьева С.В. Цели устойчивого развития для будущего России // Проблемы прогнозирования. 2017. № 3. С. 26–34.
23. Бобылев С.Н., Соловьева С.В. ООН: смена целей // Мировая экономика и международные отношения. 2016. №60 (5). С. 30–39.
24. Бойетт Дж.Т., Бойетт Д.Г. Путеводитель по царству мудрости. Лучшие идеи мастеров управления / - М.: «Олимп-Бизнес», 2009. 416 с.
25. Бондарева Е.А. Глобализация и суверенитет государства в экономической сфере // Общество и право. 2016. С. 23–27.
26. Борисяк Д. «Альфа капитал» назвал рискованные банки. 2017a. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.vedomosti.ru/finance/articles/2017/08/16/729640-alfa-kapital-banki (дата обращения: 20.11.17).
27. Борисяк Д. ЦБ объяснил, что случилось с Промсвязьбанком. 2017b. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.vedomosti.ru/finance/articles/2017/12/15/745506-tsb-obyasnil (дата обращения: 18.12.17).

28. Борнштейн Д. Как изменить мир. Социальное предпринимательство и сила новых идей. / - М.: «Альпина Паблишер», 2017. 496 с.
29. Бухвалов А.В. Корпоративное управление как реальность // Российский журнал менеджмента. 2006. № 4 (1). С. 131–134.
30. Вигель Н.Л. Человек и вызовы глобализации // Сервис plus. 2016. №10 (4). С. 84–88.
31. Виханский О.С. Менеджмент мертв. Следующий – маркетинг // Секрет фирмы. 100 лучших статей за сто номеров (специальный выпуск). 2002. С. 393–395.
32. Виханский О.С. К вопросу о смене парадигмы управления бизнесом // Вестник Московского университета. Серия 24 «Менеджмент». 2009. №1. С. 5–24.
33. Виханский О.С. Вижионер, создавший менеджмент // Вестник Московского университета. Серия 24 «Менеджмент». 2010. №1. С. 3–9.
34. Виханский О.С. К вопросу о смене парадигмы управления бизнесом // Менеджмент: век XXI. М.: Магистр. 2015. С. 17–36.
35. Виханский О.С. Управление бизнесом: взгляд из учебной аудитории // Вестник Московского университета. Серия 6 «Экономика». 2017. №4. С. 161–175.
36. Виханский О.С., Заверский С.М., Чуркина Н.М. Экологические вызовы и политика бизнеса: пример трех российских производственных компаний // Вестник Московского университета. Серия 24 «Менеджмент. 2010. №1. С. 60–83.
37. Виханский О.С., Миракян А.Г. Лидерство-служение как фактор социального предпринимательства // Управленческие науки. 2018a. № 8(1). С. 100–109.
38. Виханский О.С., Миракян А.Г. Новое тысячелетие: управленческие аномалии и современные концепции лидерства // Российский журнал менеджмента. 2018b. №16 (1). С. 131–154.
39. Виханский О.С., Наумов А.И. «Другой» менеджмент: время перемен // Российский журнал менеджмента. 2004. № 2 (3). С. 105–126.
40. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: Учебник. – 4-е изд., перераб. и доп. / – М.: «Экономистъ», 2008. 670 с.
41. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: Учебник. – 5-е изд., перераб. и доп. / – М.: «Магистр: ИНФРА-М», 2014. 576 с.
42. Волкова Н.В., Чикер В.А. Особенности карьерной мотивации в контексте теории поколений: Результаты эмпирического исследования // Вестник Санкт-Петербургского университета. Серия «Менеджмент». 2016. №4. С. 79–105.

43. Восколович Н.А. Интернет-торговля и ее развитие в современных условиях // Вестник Сибирского университета потребительской кооперации. 2016. № 1. С. 67–71.

44. Гессе Г. Путешествие к земле Востока. / - М.: «АСТ» (Эксклюзивная классика). 2015. С. 143–222.

45. Гончаров Г.А. Взгляд на термин «социальные инновации» через призму концепции социального капитала // Вестник Воронежского государственного университета. Серия: Экономика и управление. 2014. №2. С. 130–133.

46. Горбунова Е.М. Джозеф Стиглиц. Глобализация и ее негативные последствия // Социологическое обозрение. 2003. №3 (2). С. 35–43.

47. Гош А. Глобальные лидеры в области КСО – 2017 // Reputation Capital Group. Блог. 2017. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://reputationcapital.blog/2017/09/globalnye-lidery-v-oblasti-kso-2017/ (дата обращения: 08.05.18).

48. Грабс-Уэст Л. Сотрудники на всю жизнь. Уроки лояльности от Southwest Airlines. / пер. с англ. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2010. 126 с.

49. Джиллис Дж., Барта П., Леблан. Структура против функции: эволюция корпоративного управления (на примере США) // Российский журнал менеджмента. 2006. №4 (1). С. 147–162.

50. Джордж Б., Симс П. Уроки выдающихся лидеров: Как развить и укрепить лидерские качества. / – М.: «Манн, Иванов и Фербер», 2013. 352 с. (Библиотека Invitro)

51. Добрынина Л.А. Глобализация начала XXI века: Мегатренды мирового развития // Вестник МГИМО Университета. 2011. №1. С. 270–275.

52. Доклад о человеческом развитии в Российской Федерации за 2016 год: Цели устойчивого развития ООН и Россия / под ред. С. Н. Бобылева и Л. М. Григорьева. / - М.: Аналитический центр при Правительстве Российской Федерации, 2016. 298 с.

53. Дорохов Р. У Cisco спросили прописку. 2011. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.vedomosti.ru/newspaper/articles/2011/09/30/u_cisco_sprosili_propisku (дата обращения: 23.03.18).

54. Друкер П.Ф. Задачи менеджмента в XXI веке. / - М.: «Вильямс», 2018. 286 с.

55. Журнал РБК. Байкальский ЦБК официально закрыли. 2013. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.rbc.ru/economics/25/12/2013/5704151b9a794761c0ce52f0 (дата обращения: 14.11.17).

56. Замулин А.Л. Духовность организационного лидерства: анализ зарубежных исследований // Вестник Санкт-Петербургского университета. Серия «Менеджмент». 2010. №2. С. 183–192.

57. Замулин А.Л. Лидерство в эпоху знаний // Вестник Санкт-Петербургского университета. Серия «Менеджмент». 2012. №3. С. 48–77.

58. Зайцева Н.А. Теория поколений: мы разные или одинаковые? // Российские регионы: взгляд в будущее. 2015. С. 1–16.

59. Зайцев Д.А., Збрицкая И., Зайцева Н.С. Россия в преддверии четвертой промышленной революции // Иннов: электронный научный журнал. 2016. №1 (26). [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.innov.ru/science/economy/rossiya-v-preddverii-chetvyertoy-pr/ (дата обращения: 20.04.18)

60. Иванова Д. Социальное предпринимательство в Крыму: взгляд из Севастополя // Проект рабочей группы «Предпринимательство и православие» ОПОРА-Созидание (01.09.2014). 2014. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://opora-sozidanie.ru/?p=6311 (дата обращения: 17.05.17).

61. Инглхарт Р., Вельцель К. Модернизация, культурные изменения и демократия: Последовательность человеческого развития / М.: Новое издательство, 2011. 464 с.

62. Интерфакс. United Airlines оказалась вовлечена в новый скандал из-за снятия пассажира с рейса. 2017. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.interfax.ru/business/557878 (дата обращения: 10.03.18).

63. Кампрад И., Торекуль Б. Есть идея! Есть IKEA / - пер. с англ. М.: «Альпина Паблишер», 2013. 293 с.

64. Канаева О.А. Социальная ответственность субъектов хозяйственной деятельности в посткризисной экономике // Вестник Санкт-Петербургского университета. Серия «Экономика». 2010. №4. С. 25–34.

65. Катькало В.С. Теория стратегического управления: этапы развития и основные парадигмы // Вестник Санкт-Петербургского университета. Серия «Менеджмент». 2002. №3 (24). С. 3–26.

66. Катькало В.С. Эволюция теории стратегического управления / Высшая школа менеджмента «СПбГУ», 2008. 548 с.

67. Катькало В.С., Филонович С.Р. Менеджмент и проектирование будущего (Памяти Питера Ф. Дракера) // Российский журнал менеджмента. 2005. №3 (4). С. 3–10.

68. Кирюшин П.А., Кокорин А.О. Борьба с изменениями климата (в Доклад о человеческом развитии в Российской Федерации за 2016 год: / под ред. С. Н. Бобылева и Л. М. Григорьева. / - М.: Аналитический центр при Правительстве Российской Федерации. 2016. С. 203–221.

69. Клейнер В.Г. Коррупция в России. Россия в коррупции. Есть ли выход? Препринт № WP/2014/309. – М.: ЦЭМИ РАН.

70. Клейнер Г.Б. Системная парадигма и системный менеджмент // Российский журнал менеджмента. 2008. №6 (3). С. 27–50.

71. Клейнер Г.Б. Гуманистический менеджмент, социальный менеджмент, системный менеджмент – путь к менеджменту XXI века // Российский журнал менеджмента. 2018а. №16 (2). С. 231–252.

72. Клейнер Г.Б. Каждая стратегия как душа — она индивидуальна // Эксперт. 2018а. №10 (1066).

73. Климонова А.Н., Юрина Е.А. Экономическая безопасность в условиях глобализации: угрозы и возможности // Социально-экономические явления и процессы. 2014. №9 (9). С. 58–64.

74. Кови С. Семь навыков высокоэффективных людей. Мощные инструменты развития личности. / М.: «Альпина Паблишер», 2018. 396 с.

75. Козырева П.М. Межличностное доверие в контексте формирования социального капитала // Социологические исследования. 2009. №1. С. 43–54.

76. Коллинз Дж. Как гибнут великие и почему некоторые компании никогда не сдаются / - пер. с англ. – М.: «Манн, Иванов и Фербер», 2013. 288 с.

77. Коллинз Дж., Хансен М. Великие по собственному выбору / - пер. с англ. – М.: «Манн, Иванов и Фербер», 2013. 336 с. (Библиотека Сбербанка)

78. Кондратьев Э. О причинах неэффективности современного менеджмента // Проблемы теории и практики управления. 2016. №3. С. 96–104.

79. Корганов И. Дирижеры вместо командиров // Harvard Business Review Russia. 2017. [Электронный ресурс] – Режим доступа: http://Hbr-russia.ru/liderstvo/lidery/p22661/ (дата обращения: 15.05.18).

80. Коттер Дж. П. Ускорение перемен: Как придать вашей организации стратегическую гибкость для успеха в быстроменяющемся мире / - пер. с англ. – М.: «Олимп-Бизнес», 2014. 192 с. (Библиотека Сбербанка)

81. Кригер М. Екатерина Тудегешева: Социальное предпринимательство – это очень живая история // Портал «Новый Бизнес: Социальное предпринимательство» (10.12.2014). 2014a. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.nb-forum.ru/interesting/stories/tudegesheva-sosial-predprinimatelstvo-jivaya-istoriya.html (дата обращения: 10.03.2017)

82. Кригер М. Кристина Белавич: Социальное предпринимательство возвращает смысл // Портал «Новый Бизнес: Социальное предпринимательство» (24.09.2014). 2014b. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.nb-forum.ru/interesting/experts/kristina-belavich-sp--i-smusl.html (дата обращения: 10.04.2017)

83. Кузин Д.В. Менеджмент XXI века: новый взгляд // Управленческие науки. 2014. №4. С. 16–25.

84. Кузин Д. Духовный менеджмент // Проблемы теории и практики управления. 2016a. №2. С. 110–118.

85. Кузин Д.В. Сценарный подход и дихотомии современного менеджмента // Материалы XVII Международной конференции «Сценарный менеджмент и лидерство». М.: Галлея Принт. 2016b. С. 158–167.

86. Кузин Д. Россия: Новая парадигма управления // Проблемы теории и практики управления. 2010. №8. С. 18–30.

87. Кузин Д.В., Юнусов Л.А. Обоснование инноваций в современном менеджменте // Интернет-журнал «Науковедение». 2016. №8 (2). С.1–13. DOI: 10.1562/03EVN216

88. Куинн Р. Позитивная организация. / пер. с англ. – М.: «Олимп-Бизнес», 2016. 208 с. (Библиотека Сбербанка. Т. 66).

89. Купер Б., Власковиц П. Стартап вокруг клиента. Как построить бизнес правильно с самого начала. / пер с англ. – М.: «Манн, Иванов и Фербер», 2012. 170 с.

90. Куринько Р.Н. Что такое СОБ? Что такое социальная ответственность бизнеса (ее иногда называют корпоративная ответственность бизнеса) (СОБ)? // Журнал «Устойчивый бизнес». 2014. [Электронный ресурс] – Режим доступа: http://csrjournal.com/839-chto-takoe-sob-chto-takoe-socialnaja.html# (просмотрено 05.05.2018)

91. Куц Ю.А. Эко-маркетинг: гринвошинг как негативный фактор развития современной экономики или растущая опухоль современного рынка // Российская наука и образование: проблемы и перспективы. 2017. №2. С. 35–37.

92. Лалу Ф. Открывая организации будущего / - пер. с англ. – М.: «Манн, Иванов и Фербер», 2017. 432 с.

93. Лабыкин А. Предпринимательство хотят вписать в историю // Эксперт Онлайн, 05.04.2014. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://expert.ru/2014/04/3/uchebnik-istorii/ (дата обращения: 20.08.18).

94. Левада-центр. Ко дню отечественного предпринимателя. 2008. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.levada.ru/23-05-2008/ko-dnyu-otechestvennogo-predprinimatelya (дата обращения: 25.05.18).

95. Левада-центр. Россияне о предпринимателях. 2013. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.levada.ru/2013/06/10/rossiyane-o-predprinimatelyah/ (дата обращения: 25.05.18).

96. Левада-центр. Общественное мнение-2014 (Ежегодник) // Аналитический центр Юрия Левады («Левада-Центр»), 2014. 234 с.

97. Левада-центр. Отношение к предпринимателям в России стало более лояльным // Центр правого обслуживания. 2015 (статья составлена на основе материалов Ежегодника «Общественное мнение-2014», («Левада-Центр»)), [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://pravorf.ru/analytics/otnoshenie_k_predprinimatelyam_v_rossii_stalo_bolee_loyalnym.php (дата обращения: 25.05.18).

98. Липкин Е. Индустрия 4.0: Умные технологии – ключевой элемент промышленной конкуренции / - М.: «Остек-СМТ», 2017. 224 с.

99. Легезо Д. Скандал Cisco может развиваться по «бразильскому» сценарию. 2010. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.cnews.ru/news/top/skandal_v_cisco_mozhet_razvivatsya_po (дата обращения: 24.03.18).

100. Лябина А. Топ-5 крупнейших благотворителей // Комсомольская правда (21.03.2013). 2013. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.kp.ru/daily/26162.4/3049196/ (дата обращения: 20.03.18).

101. Мазуркевич С. Секреты успеха семьи Бирлу – самой богатой семьи Южной Азии // Сайт Востоколюба (22.03.2013). 2013. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.vostokolyub.info/rossyip-slov/stati/sekretyi-uspeha-samoy-bogatoy-semi.htm (дата обращения: 21.06.18).

102. Майкоски Б. Оставь свой след. Как построить компанию, которая меняет мир к лучшему. / М.: Манн, Иванов и Фербер», 2012. 208 с.

103. Майкоски Б. Новая миссия: зачем производитель обуви TOMS начал продавать кофе // Harvard Business Review Россия. 2016. [Электронный ресурс] – Режим доступа: https://hbr-russia.ru/management/strategiya/a18225 (дата обращения: 06.06.18).

104. Макки Д., Сисодиа Р.С. Сознательный капитализм. Компании, которые приносят пользу клиентам, сотрудникам и обществу. / М.: «Манн, Иванов и Фербер», 2015. 336 с.

105. Маркарьян О. Бизнес-вопрос №19: В чем причина классовой ненависти к предпринимателям в России? // Бизнес в блоге. 2013. [Электронный ресурс] – Режим доступа:http://biznesvbloge.ru/biznes-vopros-v-chem-prichina-klassovoj-nenavisti-k-predprinimatelyam-v-rossii/ (дата обращения: 25.05.18).

106. Маршев В.И. Размышления об истории управленческой мысли // Управленческие науки. 2016. №6 (1). С. 6–16.

107. Миракян А.Г. Лидерство-служение как основа социального предпринимательства в России // Сборник материалов Международного молодежного научного форума «ЛОМОНОСОВ-2015» 2015. [Электронный ресурс], тезисы.

108. Миракян А.Г. Трансформация лидерства в XXI в // Материалы XVII Международной конференции История управленческой мысли и бизнеса: «Сценарный менеджмент и лидерство» / – М.: «Галлея принт». 2016a. С. 216–218.

109. Миракян А.Г. Этические аспекты лидерства в современной экономике // Сборник материалов Международного молодежного научного форума «ЛОМОНОСОВ-2016» 2016b. [Электронный ресурс], тезисы.

110. Миракян А.Г. Современный взгляд на лидерство: теория и практика // Ежегодная научная конференция Ломоносовские чтения – 2017. Секция экономических наук: сборник тезисов выступлений международной конференции. / - М.: Экономический факультет МГУ имени М. В. Ломоносова, 2017a. С. 281–283. ISBN 978-5-906783-66-0.

111. Миракян А.Г. Этические составляющие поведения лидера в современной организации // Сборник материалов Международного молодежного научного форума "ЛОМОНОСОВ-2017". 2017b. [Электронный ресурс], тезисы.

112. Миракян А.Г. Лидерство в XXI веке: Корреспонденция теории и практики // Вестник Московского университета. Серия 6: Экономика. 2018a. №6. (в печати).

113. Миракян А.Г. Лидерство в XXI веке: Требования и особенности // Проблемы теории и практики управления. 2018b. №4. С. 110–116.

114. Миракян А.Г. Кризис парадигмы управления и лидерства: Организации «вчера» и «сегодня» // Сборник материалов Международного молодежного научного форума "ЛОМОНОСОВ-2018". 2018c. [Электронный ресурс], тезисы.

115. Миракян А.Г. Кризис парадигмы управления: трансформация организационных моделей // Ежегодная научная конференция Ломоносовские чтения – 2018. Секция экономических наук: "Цифровая экономика: человек, технологии, институты", сборник тезисов выступлений международной конференции. / - М.: Экономический факультет МГУ имени М. В. Ломоносова, 2018d. С. 314–316. ISBN 978-5-906783-92-9.

116. Миронов В.В. Глобализация и угроза унификации // Век глобализации. 2012. №1. С. 20–33.

117. Мичелли Дж. А. Правила Zappos. Технологии выдающейся интернет-компании. / пер. с англ. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2013. 352 с.

118. Мнацаканян М.О. Глобализация и национальное государство: Три мифа // Дискуссии. Полемика. 2004. С. 137–142.

119. Молчанов И.Н., Холдеев К.А. Социальная ответственность бизнеса в современной России // Аудит и финансовый анализ. 2014. №4. С. 343–346.

120. МСОК-4. Международная стандартная отраслевая классификация всех видов деятельности (МСОК), четвертый пересмотренный вариант // Статистический отдел Департамента по экономическим и социальным вопросам. 2009. Серия M №4/Rev. 4. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://unstats.un.org/unsd/publication/seriesm/seriesm_4rev4r.pdf (дата обращения: 25.06.18).

121. Наумов А.И. Менеджмент без кризиса // Вестник Московского университета. Серия 24 «Менеджмент». 2009. №1. С. 25–42.

122. Немировская Е.В. Инновационная медиасреда в эпоху цифровых хиппи и глобализации // Евроазиатское сотрудничество: гуманитарные аспекты. 2017. С. 237–242.

123. Новард Группа. Ценностные основы социальной деятельности российского предпринимательства // Аналитический обзор по результатам исследования (апрель 2015), 2015. 78 с.

124. Новый Бизнес. Официальный сайт портала «Новый бизнес: Социальное предпринимательство» при поддержке Фонда региональных социальных программ «Наше

Будущее», раздел «Истории успеха». 2018. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.nb-forum.ru/interesting/stories/ (дата обращения: 25.05.18).

125. Ожиганова Е.М. Теория поколений Н. Хоува и В. Штрауса. Возможности практического применения // Бизнес-образование в экономике знаний. 2015. №1. С. 94–97.

126. ООН. Цели в области устойчивого развития / Официальный сайт Генеральной Ассамблеи ООН. 2018. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.un.org/sustainabledevelopment/ru/sustainable-development-goals/ (дата обращения: 04.05.18).

127. ОПОРА-Созидание. Официальный сайт проекта рабочей группы «Предпринимательство и православие» ОПОРА-Созидание, Мировой опыт СП. 2018. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://opora-sozidanie.ru/ (дата обращения: 25.05.18).

128. Петровская И., Бычкова А. Концепция лидерства как служения и возможности ее реализации в российских организациях // Вестник Московского университета. Серия 24. Менеджмент. 2014. № 1-2. С. 3–23.

129. Петровская И.А., Каширина В.Ю. Приверженность организации и удовлетворенность работой у двух поколений российских работников // Организационная психология. 2018. №8 (1). С. 53–72.

130. Петрунин Ю.Ю., Пурлик В.М. Корпоративная социальная ответственность и ее отражение в современных управленческих концепциях // Вестник Московского университета. Серия 21 «Управление». 2012. №4. С. 19–32.

131. Петрунин Ю.Ю., Пурлик В.М. Доминирующая логика современного этапа эволюции корпоративной социальной ответственности// Вестник Московского университета. Серия 21 «Управление». 2016. №2. С. 10–23.

132. Петрушихина Е.Б. Этическое лидерство: понятие и проблемы исследования // Вестник РГГУ. Серия: Психология. Педагогика. Образование. 2016a. № 1(3). С. 46–55.

133. Петрушихина Е.Б. К вопросу об аутентичном лидерстве // Вестник РГГУ. Серия: Психология. Педагогика. Образование. 2016b. № 2 (4). С. 45–52.

134. Пинк Д. Драйв: Что на самом деле нас мотивирует. / - пер. с англ. – М.: «Альпина Паблишер», 2013. 274 с.

135. Пономарев С. Российское социальное предпринимательство в мировом рейтинге // Портал «Новый бизнес: социальное предпринимательство». 2016. [Электронный ресурс] – Режим

доступа: http://www.nb-forum.ru/interesting/experts/rossiiskoe-socialnoe-predprinimatelstvo-v-mirovom-reitinge.html (дата обращения: 29.05.18).

136. Потапова П. Историк Валерий Керов: «В России с XVII века богатство — предмет зависти и неприязни» // Секрет Фирмы. 2016. [Электронный ресурс] – Режим доступа: https://secretmag.ru/cases/interview/kerov.htm (дата обращения: 27.05.18).

137. Прозерпио Д., Зервас Д. На связи: почему полезно отвечать пользователям в интернете / Harvard Business Review Россия. 2018. [Электронный ресурс] – Режим доступа: https://hbr-russia.ru/biznes-i-obshchestvo/etika-i-reputatsiya/p26011 (дата обращения: 10.03.18).

138. Радыгин А.Д. Эволюция форм интеграции и управленческих моделей: Опыт крупных российских корпораций и групп // Российский журнал менеджмента. 2004. № 2(4). С. 35–58.

139. Ремнева К. Они были первыми: С чего начиналось социальное предпринимательство // Деньги и Благотворительность. 2008. №3 (68). С. 20–25.

140. Рис Э. Бизнес с нуля. Метод Lean Startup для быстрого тестирования идей и выбора бизнес-модели. / пер. с англ. – М.: «Альпина Паблишер», 2015. 250 с.

141. Роддик А. Бизнес не как обычно. / пер. с англ. – М.: BestBusinessBooks, 2006. 264 с.

142. Романова С. Молодежные мерки для работодателей. Ведомости: справочник карьериста (Куда ведет вектор перемен). 2016 – 2017. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://cdn.vdmsti.ru/application/2017/4l/113bue/original-1c2l.pdf (дата обращения: 10.05.18).

143. Росстат. Официальная статистика: Окружающая среда (затраты на охрану окружающей среды по состоянию на 01.09.2017) // Федеральная служба государственной статистики. 2017. [Электронный ресурс]. (дата обращения: 02.05.18).

144. Росстат. Международные статистики: ожидаемая продолжительность жизни при рождении // Федеральная служба государственной статистики. 2018. [Электронный ресурс]. (дата обращения: 01.05.18).

145. РСПП. Индексы РСПП в области устойчивого развития // Проект «Российский союз промышленников и предпринимателей». 2017. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://media.rspp.ru/document/1/a/c/ace3e7148e9db660feb8f94afbfd52c3.pdf (дата обращения: 05.05.18).

146. РСПП. Лидеры индексов РСПП за 2014-2017гг. // Проект «Российский союз промышленников и предпринимателей». 2018. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://rspp.ru/simplepage/858 (дата обращения: 05.05.18).

147. Севостьянова Е. Герои современности // Портал «Новый Бизнес: Социальное предпринимательство» (13 февраля 2015). 2015. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.nb-forum.ru/interesting/stories/normalnue-geroi.html (дата обращения: 19.03.17).

148. Сиднев А. Социальное предпринимательство или предпринимательство в социальной сфере // проект рабочей группы «Предпринимательство и православие» ОПОРА-Созидание (2 августа 2016). 2016. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://opora-sozidanie.ru/?p=9216 (дата обращения: 21.04.18).

149. Скопинцева Л. Социальный лифт: к запуску готов? Российские эксперты обсудили перспективы социального предпринимательства // Деньги и Благотворительность. 2008. №3(68). С. 35–38.

150. Соболевская О.В. Население мира будет расти, стареть, дольше жить и меньше мигрировать // Сетевой журнал НИУ ВШЭ «Демоскоп Weekly». 2013. (Мировой барометр).

151. Соколов-Митрич Д. Дельфины капитализма. 10 историй о людях, которые сделали всё не так и добились успеха. / – М.: «Манн, Иванов и Фербер», 2017. 272 с.

152. Сондерс М., Льюис Ф., Торнхилл Э. Методы проведения экономических исследований. / пер. с англ. – М.: «Эксмо», 2006. 640 с.

153. Социальное предпринимательство России. Официальный сайт онлайн-проекта. Каталог предприятий, товаров и услуг социальных предпринимателей при поддержке Фонда региональных социальных программ «Наше Будущее». 2018. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://soindex.ru/ (дата обращения: 12.05.18)

154. Танци В. Правительство и рынки: Меняющаяся экономическая роль государства. / - М.: «Институт Гайдара», 2018. 584 с.

155. Тихомиров А.А., Спэнглер У.Д. Стили лидерства и успешность слияний: Трансформационно-трансакционная концепция лидерства // Российский журнал менеджмента. 2005. № 3 (2). С. 71–98.

156. Устойчивый бизнес. Принципы корпоративной социальной ответственности // Журнал «Устойчивый бизнес» (CSR Journal). 2018. [Электронный ресурс] – Режим доступа: http://csrjournal.com/principy-korporativnoj-socialnoj-otvetstvennosti (дата обращения: 05.05.18)

157. Устойчивое развитие в России. Исследование / Русско-Немецкое Бюро Экологической Информации. – под. ред. С. Бобылева, Перелет Р., Давыдовой А., Кокорева А. 2013. С. 220.

158. Фадеев А. Кто следующий: Альфа или Промсвязьбанк? 2017. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://tickerinvest.ru/library/news/137/2274/ (дата обращения: 20.11.17).

159. Федеральный закон №209 «О развитии малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации» от 24.07.2007 (ред. от 03.08.2018), принят Государственной думой РФ // КонсультантПлюс.

160. Филонович С.Р. Теории лидерства в менеджменте: История и перспективы // Российский журнал менеджмента. 2003. №1 (3). С. 3–24.

161. Филонович С.Р. Лидерство как интегральная проблема наук о поведении // Российский журнал менеджмента. 2007. № 5 (4). С. 91–100.

162. Филонович С. Менеджмент. Перезагрузка // Harvard Business Review Россия (Как развивать бизнес в эпоху изменений). 2017. С. 8–11.

163. Фирсов В. А. Глобализация как фактор усиления традиционных и возникновения новых вызовов и угроз экономической безопасности государства // Бизнес в законе. 2009. №5. С. 317–319.

164. Фитцпатрик Р. Спроси Маму. Как общаться с клиентами и подтвердить правоту своей бизнес-идеи, если все кругом врут? / пер. с англ. – М.: «Альпина Паблишер», 2017. 156 с.

165. Фокин Ю., Кочеткова П. Там, где рождается импульс // Портал «Новый Бизнес: Социальное предпринимательство» (30 июня 2017). 2017. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.nb-forum.ru/business/foreign-experience/impact-hub-moscow-2.html (дата обращения: 20.04.18).

166. Фридман Т.Л. Плоский мир 3.0. Краткая история XXI века / - М.: «АСТ». 2014. С. 640.

167. ЦИРКОН. Россияне по-прежнему не знают, что такое социальное предпринимательство // Пресс-релиз, июль 2011. [Электронный ресурс] – Режим доступа: http://www.zircon.ru/upload/iblock/a1c/Socialnoe_predprinimatelstvo_PR_13-07-11.pdf (дата обращения: 30.01.18).

168. ЦИРКОН. предпринимательство: восприятие россиян // Файл-презентация (отчет о результатах исследования), сентябрь 2012. [Электронный ресурс] – Режим доступа: http://www.zircon.ru/upload/iblock/737/Socialnoe_predprinimatelstvo_2012.ppt (дата обращения: 30.01.18).

169. ЦИРКОН. Портрет социального предпринимателя: ключевые характеристики // Отчет по итогам опроса социальных предпринимателей (версия 1.1 от 04.03.2013), 2013. 60 с.

170. ЦИРКОН. Нуждается ли социальное предпринимательство в общественном доверии? // Информационно-аналитическая справка, ноябрь 2016. [Электронный ресурс] – Режим доступа: http://www.zircon.ru/upload/iblock/ff6/SP_PR_2016.pdf (дата обращения: 30.01.18).

171. Ченсел А. Три мифа о неравенстве и глобализации // Harvard Business Review Россия. 2018. [Электронный ресурс] – Режим доступа: https://hbr-russia.ru/biznes-i-obshchestvo/ekonomika/p26151 (дата обращения: 30.03.18).

172. Черчилль Г.А., Браун Т. Дж. Маркетинговые исследования. / – 5-е изд., перераб. и доп. пер. с англ. – СПб.: «Питер», 2007. 704 с.

173. Чибисова А., Петрова Д. Нобелевский лауреат Мохаммад Юнус – Почетный доктор МГУ. 2008. [Электронный ресурс]. Режим доступа: http://www.msu.ru/news/nobelevskiy_laureat_mokhammad_yunus_pochetnyy_doktor_mgu.html?tmpl=clear (дата обращения: 12.05.18).

174. Чибисова О.В. От хиппи до хипстеров: эволюция контркультуры // Вестник Воронежского государственного университета. Серия: Лингвистика и межкультурная коммуникация. 2010. №2. С. 225–228.

175. Чоудхари С. Менеджмент XXI века: Когда-нибудь мы все будем так управлять. / - пер. с англ. – М.: «ИНФРА-М», 2009. 448 с.

176. Шабанова М. А. Этичное потребление как социальная инновация в России (О развитии гражданского общества и некоммерческого сектора в РФ) // Информационный аналитический бюллетень. 2015. №2 (6). С. 18–21.

177. Шамис Е., Никонов Е. Самое дорогое. Что стоит знать о ценностях поколений. Теория поколений в России // Наследники project. 2016a. [Электронный ресурс] – Режим доступа: https://rugenerations.su/2016/09/12/самое-дорогое-что-стоит-знать-о-ценно/ (дата обращения: 07.02.18).

178. Шамис Е., Никонов Е. Теория поколений: Необыкновенный Икс / - М.: «Университет Синергия», 2016b. 140 с.

179. Шваб К. Четвертая промышленная революция. / - Пер. с англ. М.: Эксмо, 2016. 208 с. (Библиотека Сбербанка. Т. 63)

180. Шварц Т. За что я люблю Starbucks // Harvard Business Review Россия. 2015. [Электронный ресурс] – Режим доступа: https://hbr-russia.ru/management/operatsionnoe-upravlenie/p16875 (дата обращения: 08.06.18).

181. Шей Т. Доставляя счастье. От нуля до миллиарда. История создания выдающейся компании из первых рук. / пер. с англ. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2015. 304 с.

182. Шульц Г., Йенг Д.Дж. Как чашка за чашкой строилась Starbucks. / пер. с англ. – М.: Альпина Паблишер, 2018. 288 с.

183. Эксперт. Социальный бизнес (специальный выпуск) // Эксперт. 2014. №26. 81 с.

184. Яковлев А.А., Данилов Ю.А. Российская корпорация на 20-летнем горизонте: структура собственности, роль государства и корпоративное финансирование // Российский журнал менеджмента. 2007. № 5 (1). С. 3–34.

185. Aviacompany. Скандалы в авиакомпании «Победа»: о чем интересно знать? 2017. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://aviacompany.com/skandaly-v-aviakompanii-pobeda/ (дата обращения: 10.05.18).

186. Forbes. PepsiCo и Starbucks вновь попали в список самых этичных компаний мира. 2017. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.forbes.ru/kompanii/340855-pepsico-i-starbucks-vnov-popali-v-spisok-samyh-eticheskih-kompaniy-mira (дата обращения: 20.03.18).

187. GEM. Глобальный Мониторинг Предпринимательства // Национальный отчет 2012, Россия. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.gemconsortium.org/docs/download/3261 (дата обращения: 19.01.18).

188. GEM. Глобальный Мониторинг Предпринимательства // Национальный отчет 2013, Россия. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.gemconsortium.org/report/49153 (дата обращения: 19.01.18).

189. GEM. Глобальный Мониторинг Предпринимательства // Национальный отчет 2016, Россия. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.gemconsortium.org/report/49848 (дата обращения: 19.01.18).

190. Impact Hub Moscow. Официальный сайт проекта, площадки и предприятия Impact Hub Moscow, раздел «О нас: история». 2018. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.impacthubmoscow.net/about/ (дата обращения: 25.05.18).

191. LUSH. Официальный сайт компании. 2018. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.lushrussia.ru/about/company_history/ (дата обращения: 10.06.18).

192. Organic Shop. Официальный сайт компании. 2018. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.organic-shops.ru/about (дата обращения: 10.06.18).

Список использованных источников на иностранном языке:

193. 2017 Global CSR RepTrak® 100. Annual ranking of most socially responsible reputations worldwide. 2017.[Electronic resource]. – Available at: https://www.reputationinstitute.com/csr-reptrak (accessed: 25.03.18).

194. 2018 Global RepTrak® 100. Annual ranking of most reputable companies worldwide. 2018. [Electronic resource]. – Available at: https://www.reputationinstitute.com/global-reptrak-100 (accessed: 09.05.18).

195. Abu-Saifan S. Social entrepreneurship: definition and boundaries // Technology Innovation Management Review. 2012. P. 22–27.

196. Aditya Birla Group. Official website of Aditya Birla Group. 2018. [Electronic resource]. – Available at: http://adityabirla.com/Businesses/companies (accessed: 21.06.18).

197. Afsar B., Badir Y., Kiani U. Linking spiritual leadership and employee pro-environmental behavior: The influence of workplace spirituality, intrinsic motivation, and environmental passion // Journal of Environmental Psychology. 2016. Vol. 45. P. 79–88.

198. Agafonow A. Toward a positive theory of social entrepreneurship. On maximizing versus satisficing value capture // Journal of Business Ethics. 2014. Vol. 125. No. 4. P. 709–713.

199. Akuchie N.D. The servants and the superstars: An examination of servant leadership in light of Matthew // Christian Education Journal. 1993. Vol. 20. P. 20–28.

200. Alvord S.H, Brown L.D., Letts C.W. Social Entrepreneurship and Societal Transformation: An Exploratory Study // Journal of Applied Behavioral Science. 2004. Vol. 40. No. 3. P. 260–282.

201. Anderson M.H., Sun P.Y.T. Reviewing leadership styles: Overlaps and the need for a new ‘full-range’ theory // International Journal of Management Reviews. 2017. Vol. 19. Iss. 1. P. 76–96.

202. André K., Pache A.C. From caring entrepreneur to caring enterprise: Addressing the ethical challenges of scaling up social enterprises // Journal of Business Ethics. 2016. Vol. 133. Iss. 4. P. 659–675.

203. Ashoka. Approach: who we are // Official website of Ashoka Project. 2018. [Electronic resource]. – Available at: https://www.ashoka.org/ (accessed: 12.05.18).

204. Austin J., Stevenson H., Wei-Skillern J. Social and commercial entrepreneurship: Same, different, or both? // Entrepreneurship Theory and Practice. 2006. P. 1–22.

205. Avolio B.J., Waldman D.A., Yammarino F.J. Leading in the 1990s: The four I’s of transformational leadership // Journal of European Industrial Training. 1991. Vol. 15. Iss. 4. P. 9–16.

206. Avolio B.J., Howell J.M., Sosik J.J. A funny thing happened on the way to the bottom line: Humour as a moderator of leadership style effects // Academy of Management Journal. 1999. Vol. 42. No. 2. P. 219–227.

207. Avolio B.J., Gardner W.I. Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership // The Leadership Quarterly. 2005. Vol. 16. P. 315–338.

208. Awan K.Z., Qureshi I., Arif S. The effective leadership style in NGOs: Impact of servant leadership style on employees' work performance and mediation effect of work motivation // International Journal of Economics and Management Sciences. 2012. Vol. 1. No. 11. P. 43–56.

209. Baker B. Entrepreneurship as a sign of common grace // Journal of Markets and Morality. 2015. Vol. 18. No. 1. P. 81–98.

210. 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. Iss. 4. P. 634–652.

211. Bañon A.R., Esteban-Lloret N., Sánchez A.A. How distinct is social entrepreneurship from commercial entrepreneurship? // (Part 18 in Bonnet J., Dejardin M., García-Pérez-de-Lema D. Exploring the entrepreneurial society: Institutions, behaviors and outcomes. 2017. / - "Edward Elgar Publishing". P. 288) P. 231–244.

212. Barbuto J.E., Wheeler D.W. Scale development and construct clarification of servant leadership // Group & Organization Management. 2006. Vol. 31. No. 3. P. 300–326.

213. Barbuto J.E., Gottfredson R.K., Searle T.P. An examination of emotional intelligence as an antecedent of servant leadership // Journal of Leadership & Organizational Studies. 2014. Vol. 21. No. 3. P. 315–323.

214. Barendsen L., Gardner H. Is the social entrepreneur a new type of leader? // Leader to Leader. 2004. Iss. 34. P. 43–50.

215. Barling J., Christie A., Turner N. Pseudo-Transformational leadership: Towards the development and test of a model // Journal of Business Ethics. 2008. Vol. 81. Iss. 4. P. 851–861.

216. Barrett C. What is servant leadership? Thoughts from Southwest Airlines President, Colleen Barrett. 2010. [Electronic resource]. – Available at: https://www.quickbase.com/blog/what-is-servant-leadership-thoughts-from-southwest-airlines-president-colleen-barrett (accessed: 16.06.18).

217. Barrett R. The new leadership paradigm. / – Asheville, NC: "Fulfilling Books", 2011a. 561 p.

218. Barrett R. The new leadership paradigm: A response to the global leadership crisis // Barrett Values Centre. 2011b. P. 1–7. [Electronic resource]. – Available at: https://www.valuescentre.com/resources/articles (accessed: 15.05.18).

219. Barrett R. The values-driven organization: Cultural health and employee well-being as a pathway to sustainable performance. / – "Routledge", 2017. 268 p.

220. Basq S., Janssen F. The multiple faces of social entrepreneurship: A review of definitional issues based on geographical and thematic criteria // Entrepreneurship & Regional Development. 2011. Vol. 23. No. 5-6. P. 373–403.

221. Bass B.M. Leadership and performance beyond expectations. / - New York: "The Free Press", 1985. 256 p.

222. Bass B.M. Bass & Stogdill's Handbook of Leadership: Theory, Research & Managerial Applications. – 3rd ed. / - "The Free Press", 1990. 1184 p.

223. Bass B.M. Two decades of research and development in transformational leadership // European Journal of Work and Organizational Psychology. 1999. Vol. 8. Iss.1. P. 9–32.

224. Bass B. Authentic transformational leadership // Leadership Assessment & Development Services. 2004. Vol. 6. Iss.1. P. 1–2.

225. Bass B.M., Avolio B.J. Transformational leadership and organizational culture // Public Administration Quarterly. 1993. Vol. 17. Iss. 1. P. 112–121.

226. Bass B.M., Steidlmeier P. Ethics, character, and authentic transformational leadership behaviour // The Leadership Quarterly. 1999. Vol. 10. Iss.2. P. 181–217.

227. Basu S., Sharma A. Exploring stewardship as an antecedent behavioural trait of social entrepreneurs // The Journal of Entrepreneurship. 2014. Vol. 23. No. 1. P. 19–33.

228. Batmanghlich C.A. Why leaders fail ethically: A paradigmatic evaluation of leadership. / - "Springer", 2014. 144 p.

229. Batten J. Servant-leadership: A passion to serve (in Spears, L.C. Insights on leadership: service, stewardship, spirit, and servant- leadership. / - New York: "John Wiley & Sons". 1998. P. 398). P. 38–53.

230. Bauer M.W., Gaskell G. Qualitative researching with text, image and sound: A practical handbook for social research. Reprinted. / -"SAGE Publications", 2000. 384 p.

231. Beck C.D. Antecedents of servant leadership: A mixed methods study // Journal of Leadership & Organizational Studies. 2014. Vol. 21. No. 3. P. 299–314.

232. Bennis W.G., Nanus B. Leaders: The strategies for taking charge. / - New York: “Harper & Row”, 1985. 244 p.

233. Blanchard K., Hodges P. The servant leader: Transforming your heart, head, hands and habits. / - Nashville: “Thomas Nelson”, 2003. 128 p.

234. Blanchard K. Leading at a higher level: Blanchard on leadership and creating high performing organizations. / - 16th ed. – USA: “The Ken Blanchard companies”, 2015. 384 p.

235. Bobbio A., van Dierendonck D., Manganelli A.M. Servant leadership in Italy and its relation to organizational variables // Leadership. 2012. Vol. 8. No. 3. P. 229–243.

236. Boehm A. Yoels N. Effectiveness of welfare organizations: The contribution of leadership styles, staff cohesion, and worker empowerment // British Journal of Social Work. 2009. Vol. 39. P. 1360–1380.

237. Boluk K. A., Mottiar Z. Motivation of social entrepreneurs: Blurring the social contribution and profits dichotomy // Social Enterprice. 2014. Vol. 10. Iss.1. P. 53–68.

238. Bornstein D., Davis S. Social entrepreneurship: What everyone needs to know. / - “Oxford university Press”, 2010. 176 p.

239. Boschee J., McClurg J. Toward a better understanding of social entrepreneurship: Some important distinctions. 2003. [Electronic resource]. – Available at: http://www.caledonia.org.uk/papers/Social-Entrepreneurship.doc (accessed: 07.05.18).

240. Bowen H.R. Social Responsibilities of the Businessman. / - New York: “Harper & Row”, 1953. 276 p.

241. Boyett J.H. Won’t get fooled again: A voter’s guide to seeing though the lies, getting past the propaganda, and choosing the best leaders. / - “AMACOM”, 2008. 294 p.

242. Braun S., Nieberle K.W.A.M. Authentic leadership extends beyond work: A multilevel model of work-family conflict and enrichment // The Leadership Quarterly. 2017. Vol. 28. P. 780–797.

243. Brooks A.C. Social entrepreneurship: A modern approach to social value creation. – 1st ed. / - “Pearson: Prentice Hall”, 2009. 208 p.

244. Brown M.E., Treviño L.K., Harrison D.A. Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing // Organizational Behavior and Human Decision. 2005. Vol. 97. Iss. 2. P. 117–134.

245. Brown M.E., Treviño L.K. Ethical leadership: A review and future directions // The Leadership Quarterly. 2006. Vol. 17. P. 595–616.

246. Buble M. Tendencies in evolution of 21st century management // Management. 2015. Vol. 20. P. 1–17.

247. Burns J. M. Leadership. / - New York: “Harper & Row Publishers”, 1978. 530 p.

248. Busenitz L.W., Plummer L.A., Klotz A.C., Shahzad A., Rhoads K. Entrepreneurship research (1985–2009) and the emergence of opportunities // Entrepreneurship Theory and Practice. 2014. Vol. 38. Iss. 5. P. 1–20.

249. Cameron K.S., Dutton J.E., Quinn R.E. Positive organizational scholarship: Foundations of a new discipline. / - San Francisco: “Berrett-Koehler Publishers”, 2003. 450 p.

250. Cameron K.S. Positive leadership: Strategies for extraordinary performance. / - San Francisco: “Berrett-Koehler Publishers”, 2008. 132 p.

251. Carraher S.M., Welsh D.H.B., Svilokos A. validation of a measure of social entrepreneurship // European Journal of International Management. 2016. Vol. 10. No.4. P. 386–402.

252. Caroll A.B. A Three-Dimentional Conceptual Model of Corporate Performance // Academy of Management Review. 1979. Vol. 4. Iss 4. P. 497–505.

253. Caroll A.B. The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders // Business horizons. 1991. Vol. 34. Iss. 4 P. 39–48.

254. Caroll A.B. Corporate Social Responsibility: Evolution of Definitional Construct // Business and Society. 1999. Vol. 38. Iss. 3. P. 268–295.

255. Charitywater. Official website of Charity:water. 2018. [Electronic resource]. – Available at: https://www.charitywater.org/projects (accessed: 27.06.18).

256. Chell E., Nicolopouloua K., Karataş-Özkan M. Social entrepreneurship and enterprise: International and innovation perspectives // Entrepreneurship & Regional Development: An International Journal. 2010. Vol. 22. Iss. 6. P. 485–493.

257. Chell E., Spence L.G., Perrini F., Harris J.D. Social Entrepreneurship and Business Ethics: Does Social Equal Ethical? // Journal of Business Ethics. 2014. Vol. 133. Iss.4. P. 619–625.

258. Chen C.Y., Chen C-H. V., Li C-I. The influence of leader’s spiritual values of servant leadership on employee motivational autonomy and eudaemonic well-being // Journal of Religious Health. 2013. Vol. 52. P. 418–438.

259. Choi N., Majumdar S. Social entrepreneurship as an essentially contested concept: Opening a new avenue for systematic future research // Journal of business venturing. 2014. Vol. 29. Iss. 3. P. 363–376.

260. Choi Y., Mai-Dalton R.R. The model of followers' responses to self-sacrificial leadership: An empirical test // The Leadership Quarterly. 1999. Vol. 10. Iss. 3. P. 397–421.

261. Choi Y., Yoon J. Effects of leaders' self-sacrificial behavior and competency on followers' attribution of charismatic leadership among Americans and Koreans // Current Research in Social Psychology. 2005. Vol. 11. No. 5. P. 51–69.

262. Choudhary A.I., Akhtar S.A., Zaheer A. Impact of transformational and servant leadership on organizational performance: A comparative analysis // Journal of Business Ethics. 2012. P. 1–8.

263. Cohen J., Ding Y., Lesage C., Stolowy H. Corporate fraud and managers' behavior: Evidence from the press // Entrepreneurship, Governance and Ethics. 2012. Vol. 95. Iss. 2. P. 155–199.

264. Conroy S.J., Emerson T.N.L. Changing ethical attitudes: The case of the Enron and ImClone scandals // Social Science Quarterly. 2006. Vol. 87. No. 2. P. 395–410.

265. Contreras F.T. Servant and spiritual leadership Theories: Are They Two Different Notions? // Journal of Human Values. 2016. Vol. 22. Iss. 3. P. 202–208.

266. Copeland M.K. The emerging significance of values based leadership: A literature review // International Journal of Leadership Studies. 2014. Vol. 8. Iss. 2. P. 105–135.

267. Corner P.D., Ho M. How opportunities develop in social entrepreneurship // Entrepreneurship Theory and Practice. 2010. Vol. 34. Iss.4. P. 635–659.

268. Covey S. Servant-Leadership and community leadership in the twenty-first century. (Chapter in, Spears L.C., Lawrence M. Focus on Leadership: Servant-Leadership for the 21st Century, pp. 27–34). / - New York : "John Wiley & Sons", 2002. 416 p.).

269. Craig S.B., Gustafson S.B. Perceived leader integrity scale: An instrument for assessing employee perceptions of leader integrity // The Leadership Quarterly. 1998. Vol. 9. Iss.2. P. 127–145.

270. CR Magazine's. Annual ranking of responsible organizations – The 2017 100 Best Corporate citizens. 2017. [Electronic resource]. – Available at: http://www.thecro.com/wp-content/uploads/2017/05/CR_100Bestpages_digitalR.pdf (accessed: 24.03.18).

271. Crossman J. Conceptualising spiritual leadership in secular organizational contexts and its relation to transformational, servant and environmental leadership // Leadership & Organization Development Journal. 2010. Vol. 31. Iss. 7. P. 596–608.

272. Crowdhury F.N. A study of entrepreneurship development in Bangladesh: pros and cons // Journal of Asian Scientific Research. 2017. Vol. 7. Iss. 1. P. 1–11.

273. Dacin M.T., Dacin P.A., Matear M. Social entrepreneurship: Why we don't need a new theory and how we move forward from here // Academy of Management perspectives. 2010. Vol. 24. No. 3. P. 37–57.

274. Dacin M.T., Dacin P.A., Tracey P. Social entrepreneurship: A critique and future directions // Organization Science. 2011. Vol. 22. Iss. 5. P. 1203–1213.

275. Darcy K.T. Ethical leadership: The past, present and future // International Journal of Disclosure and Governance. 2010. Vol. 7. No. 3. P. 198–212.

276. Dart R. The legitimacy of social enterprise // Nonprofit Management and Leadership. 2004. Vol. 14. Iss. 4. P. 411–424.

277. Davis B. (ed). Developing Sustainable leadership. / - "Hawker Brownlow Education". 2008.

278. Davis D.E., Hook J.H., Worthington Jr. E.L., Van Tongerena D.R., Gartner A.L., Jennings D.J., Emmons R.A. Relational humility: Conceptualizing and measuring humility as a personality judgment // Journal of Personality Assessment. 2011. Vol. 93. Iss.3. P. 225–234.

279. Davis K. Can business afford to ignore social responsibilities? // California Management Review. 1960. Vol. 2. Iss. 3. P. 70–76.

280. Day D.V., Fleenor J.W., b, Atwater L.E., Sturm R.E., McKee R.A. Advances in leader and leadership development: A review of 25 years of research and theory // The Leadership Quarterly. 2014. Vol. 25. P. 63–82.

281. De Cremer D., van Knippenberg D. Cooperation as a function of leader self-sacrifice, trust, and identification // Leadership and Organization Development Journal. 2005. Vol. 26. P. 355–369.

282. De Cremer D., Mayer D.M., van Djike M., Schouten B.C., Bardes M. When Does Self-Sacrificial Leadership Motivate Prosocial Behavior? It Depends on Followers' Prevention Focus // Journal of Applied Psychology. 2009. Vol. 94. No. 4. P. 887–899.

283. Dees J.G. The meaning of "Social Entrepreneurship" // Stanford: Stanford University – Graduate School of Business). 2001. P. 1–5.

284. Dees J.G. Taking social entrepreneurship seriously // Society (Social Science and Modern). 2007. Vol. 44. No. 3. P. 24–31.

285. Defourny J., Nyssens M. Conceptions of social enterprise and social entrepreneurship in Europe and the United States: convergences and divergences // Journal of Social Entrepreneurship. 2010. Vol. 1. No. 1. P. 32–53.

286. De Hoogh A.H.B., Den Hartog D.N. Ethical and despotic leadership, relationships with leader's social responsibility, top management team effectiveness and subordinates' optimism: A multi-method study // The Leadership Quarterly. 2008. Vol. 19. Iss. 3. P. 297–311.

287. Deinert A., Homan A.C., Boer D., Voelpel S.C., Gutermann D. Transformational leadership sub-dimensions and their link to leaders' personality and performance // The Leadership Quarterly. 2015. Vol. 26. Iss. 6. P. 1095–1120.

288. Dennis R.S., Bocarnea M. Development of the servant leadership assessment instrument // Leadership & Organization Development Journal. 2005. Vol. 26. No. 8. P. 600–615.

289. Dennis R.S., Kinzler-Norheim L., Bocarnea M. Servant leadership theory: Development of the servant leadership assessment instrument. (Chapter in, van Dierendonck D., Patterson K. Servant Leadership). London: "Palgrave Macmillan", 2010.)

290. DePree M. Servant leadership: Three things necessary. (Chapter in, Spears L.C., Lawrence M. Focus on Leadership: Servant-Leadership for the 21st Century, pp. 89–100). / - New York: "John Wiley & Sons", 2002. 410 p.).

291. Dervan L.E. International white collar crime and the globalization of internal investigations // Fordham Urban Law Journal. 2016. Vol. 39. Iss. 2. P 361–389.

292. Díaz-Foncea M., Marcuello C. Social enterprises and social markets: models and new trends // Service Business. 2012. Vol. 6. P. 61–83.

293. Dixon S., Day M. The rise and fall of Yukos: A case study of success and failure in an unstable institutional environment // Journal of Change Management. 2010. №10 (3). P. 275–292.

294. Doh J.P., Quigley N.R. Responsible leadership and stakeholder management: Influence pathways and organizational outcomes // The Academy of Management Perspectives. 2014. Vol. 28. Iss. 3. P. 255–274.

295. Drucker P.F. Management Challenges for the 21st Century. NY: "HarperBusiness", 2001. 224 p.

296. Drucker P.F. Innovation and entrepreneurship: Practice and principles. / - "HarperBusiness", 2006. 288 p.

297. Edelman Trust Barometer 2013. Executive summary. 2013. [Electronic Resource]. – Available at: http://cloud.presspage.com/files/354/edelmantrustbarometer2013-executivesummary.pdf (accessed: 15.05.2018).

298. Edelman Trust Barometer 2018. Global report. 2018. C. 61. [Electronic Resource]. – Available at:http://cms.edelman.com/sites/default/files/2018-01/2018_Edelman_Trust_Barometer_Global_Report_Jan.PDF (accessed: 15.05.2018).

299. Eisenbeiss S.A. Re-thinking ethical leadership: An interdisciplinary integrative approach // The Leadership Quarterly. 2012. Vol. 23. P. 791–808.

300. Eisenbeiß S.A., Brodbeck F. Ethical and Unethical Leadership: A Cross-Cultural and Cross-Sectoral Analysis // Journal of Business Ethics. 2014. Vol. 122. Iss. 2. P. 343–359.

301. Ethisphere. The full list of the 2017 World's Most Ethical Companies. 2017. [Electronic resource]. – Available at: https://worldsmostethicalcompanies.ethisphere.com/honorees/ (accessed: 24.03.18).

302. Ethisphere. The 2018 World's Most Ethical Companies Honoree list. 2018. [Electronic resource]. – Available at: https://worldsmostethicalcompanies.ethisphere.com/honorees/ (accessed: 05.05.18).

303. Eva N., Sendjaya S., Herbert K., Robin M. An examination of the light and dark antecedents of servant leadership // Academy of Management Proceedings. 2017. Vol. 1. https://doi.org/10.5465/ambpp.2017.12823abstract

304. EY 14th Global Fraud Survey. Corporate misconduct — individual consequences: Global enforcement focuses the spotlight on executive integrity. 2016. [Electronic Resource]. – Available at: http://www.ey.com/gl/en/services/assurance/fraud-investigation---dispute-services/ey-global-fraud-survey-2016 (accessed: 15.05.2018).

305. Ferdig M.A. Sustainability leadership: Co-creating a sustainable future // Journal of Change Management. 2007. Vol. 7. No. 1. P. 25–35.

306. Ferreira J.J., Fernandes C., Peres-Ortiz M., Alves H. Conceptualizing social entrepreneurship: perspectives from the literature // International Review on Public and Nonprofit Marketing. 2017. Vol. 14. Iss. 1. P. 73–93.

307. Fiedler F.E. The effect of leadership and cultural heterogeneity on group performance: A test of the contingency model // Journal of Experimental Social Psychology. 1966. Vol. 2. Iss. 3. P. 237–264.

308. Fiedler F.E. A Theory of Leadership Effectiveness. / - "McGraw-Hill", 1967. 310 p.

309. Figge L., Oebels K., Offermans A. The effects of globalization on ecological footprints: an empirical analysis // Environment, Development and Sustainability. 2017. Vol. 19. No. 3. P. 863–867.

310. Fombrun C., Foss C. Business ethics: Corporate responses to scandal // Corporate Reputation Review. 2004. № 7 (3). С. 284–288.

311. Forbes. The world's richest people 1999. [Electronic resource] – Available at: https://www.forbes.com/ (accessed: 07.01.18)

312. Forbes. The world's richest people 2009. [Electronic resource] – Available at: https://www.forbes.com/ (accessed: 07.01.18)

313. Forbes. The world's richest people 2018. [Electronic resource] – Available at: https://www.forbes.com/ (accessed: 20.04.18)

314. Friedman M. Legitimacy and responsibility: the social responsibility of business is to increase its profits // (Part 27 – Business and ethics are incompatible in Chadwick, R.F. Schroeder D. Applied Ethics: Critical Concepts in Philosophy (Vol.5) / – London and New York: "Routledge". 2002). 1970. P. 57–63.

315. Friedman T. L. The world is flat: A brief theory of the twenty first century / - New York: “Picador, Farrar, Straus and Giroux”, 2006. 616 p.

316. Fry L.W. Toward a theory of spiritual leadership // The Leadership Quarterly. 2003. Vol. 14. P. 693–727.

317. Fry L.W. Toward a paradigm of spiritual leadership // The Leadership Quarterly. 2005. Vol. 16. P. 619–622.

318. Fry L.W., Slocum Jr. J.W. Maximizing the triple bottom line through spiritual leadership // Organizational dynamics. 2008. Vol. 37. No. 1. P. 86–96.

319. Fry L.W., Cohen M.P. Spiritual leadership as a paradigm for organizational transformation and recovery from extended work hours cultures // Journal of Business Ethics. 2009. Vol. 84. Iss. 2. P. 265–278.

320. Fry L.W., Hannah S.T., Noel M., Walumbwa F.O. Impact of spiritual leadership on unit performance // The Leadership Quarterly. 2011. Vol. 22. P. 259–270.

321. Gardner W.L., Avolio B.J., Luthans F., May D.R., Walumbwa F. “Can you see the real me? A self-based model of authentic leader and follower development // The Leadership Quarterly. 2005. Vol. 16. P. 343–372.

322. Gardner W.L., Cogliser C.C., Davis K.M., Dickens M.P. Authentic leadership: A review of the literature and research agenda // The Leadership Quarterly. 2011. Vol. 22. Iss. 6. P. 1120–1145.

323. Gawell M. Social entrepreneurship: Action grounded in needs, opportunities and/or perceived necessities? // International Society for Third-Sector Research. 2013.Vol. 24. P. 1071–1090.

324. George B., Sims P., McLean A.N., Mayer D. Discovering your authentic leadership // Harvard Business Review. 2007. Vol. 85. No.2. P. 129–138.

325. Germak A.K., Robinson J.A. Exploring the motivation of nascent social entrepreneurs // Journal of Social Entrepreneurship. 2014. Vol. 5. No. 1. P. 5–21.

326. Ghosh K., Khatri N. Does servant leadership work in hospitality sector: A representative study in the hotel organizations // Journal of Hospitality and Tourism Management. 2017. https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2017.10.012

327. Ghoshal S. Bad Management theories are destroying good management practices // Academy of Management Learning & Education. 2005. Vol. 4. No. 1. P 75–91.

328. Goel A. Volkswagen: The protagonist in diesel emission scandal // South Asian Journal of Marketing & Management Research. 2015. Vol. 5. Iss. 11. P. 32–40.

329. Goldberg L.R. An alternative “description of personality”: The big-five factor structure // Journal of Personality and Social Psychology. 1990. Vol. 59. P. 1216–1229.

330. Graen G.B, Uhl-Bien M. Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective // The Leadership Quarterly. 1995. Vol. 6. Iss. 2. P. 219–247.

331. Grameen Bank. Official website of Grameen Bank – Bank for the poor. 2018. [Electronic resource]. – Available at: http://www.grameen.com/ (accessed: 12.05.18).

332. Green M.T., Rodriguez R.A., Wheeler C.A., Baggerly-Hinojosa B. Servant Leadership: A Quantitative Review of Instruments and Related Findings // Servant Leadership: Theory and Practice. 2015. Vol. 2. Iss. 2. P. 76–96.

333. Greenleaf R.K. The servant as a leader / - Indianapolis, IN: “Greenleaf Center”, 1970. (or Ch. 1 in Servant leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness. 2002. P. 21–61).

334. Greenleaf R.K. Servant leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness. – 1st ed. / California: “Paulist Press”, 1977. 335 p.

335. Greenleaf R.K. Servant leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness. – 25th anniversary ed. / “Paulist Press”, 2002. 370 p.

336. Greenleaf R.K. The servant as leader. – revised / “Greenleaf Center for Servant Leadership”, 2008. 61 p.

337. Greenleaf R.K. The Servant as Leader //The Greenleaf Center for Servant Leadership, 2015. 64 p.

338. Gunn R., Durkin C., Singh G., Brown J. Social entrepreneurship in the social policy curriculum // Social Enterprise Journal. 2008. Vol. 4. Iss. 1. P. 74–80.

339. Gunter J. United Airlines incident: What went wrong? 2017. [Electronic resource]. – Available at: http://www.bbc.com/news/world-us-canada-39556910 (accessed: 10.05.18).

340. Halverson S.K., Holladay C.L., Kazama S.M., Quinones M.A. Self-sacrificial behavior in crisis situations: The competing roles of behavioral and situational factors // The Leadership Quarterly. 2004. Vol. 15. P. 263–275.

341. Hamel G., Breen B. The future of management // Harvard Business Review Press, 2007. 288 p.

342. Hargreaves A., Fink D. Sustainable leadership. / - “John Wiley & Sons”, 2012. 344 p.

343. Harris, S. Your Samsung SmartTV is spying on you, basically. 2015. [Electronic resource]. – Available at: https://www.thedailybeast.com/your-samsung-smarttv-is-spying-on-you-basically (accessed: 23.03.18).

344. He W., Zhou R.Y., Long L.R., Huang X., Hao P. Self-Sacrificial Leadership and Followers' Affiliative and Challenging Citizenship Behaviors: A Relational Self-Concept Based Study in China // Management and Organization Review. 2018. Vol. 14. Iss.1. P. 105–133.

345. Hersey P., Blanchard K.H., Natemeyer W.E. Situational leadership, perception, and the Impact of Power // Group & Organization Management. 1979. Vol. 4. No 4. P. 418–428.

346. Hinojosa A.S., McCauley K.D., Randolph-Seng B., Gardner W.L. Leader and follower attachment styles: Implications for authentic leader–follower relationships // The Leadership Quarterly. 2014. Vol. 25. Iss. 3. P. 595 – 610.

347. Hisrich R.D., Brush C.G. The woman entrepreneur: Starting, financing, and managing a successful new business. / - "Lexington Books", 1985. 228 p.

348. Hockerts K. Entrepreneurial opportunity in social purpose business ventures (in Mair J., Robinson J., Hockerts K. Social Entrepreneurship. / - New York: "Palgrave Macmillan", 2006. 280 p.).

349. Hockerts K. The social entrepreneurial antecedents scale (SEAS): a validation study // Social Enterprise Journal. 2015. Vol. 11. Iss. 3. P. 260–280.

350. Hofstede Insights. National culture dimensions: scores of Russia (culture comparison tool). 2018. [Electronic resource]. – Available at: https://www.hofstede-insights.com/country-comparison/russia/ (accessed: 23.05.18).

351. Hoogendoorn B., Pennings E., Thurik R. What do we know about social entrepreneurship? An analysis of empirical research // International Review of Entrepreneurship. 2010. Vol. 8. No. 2. P. 1–42.

352. Hornaday J.A., Bunker C.S. The nature of the entrepreneur // Personnel Psychology. 1970. Vol. 23. Iss.1. P. 47–54.

353. Hornaday J.A., Aboud J. Characteristics of successful entrepreneurs // Personnel Psychology. 1971. Vol. 24. Iss.2. P. 141–153.

354. Hossain S., Abu Saleh M., Drennan J. A critical appraisal of the social entrepreneurship paradigm in an international setting: A proposed conceptual framework // International Entrepreneurship and Management Journal. 2017. Vol. 13. Iss. 2. P. 347–368.

355. House R.J. A path-goal theory of leadership effectiveness // Administrative Science Quarterly. 1971. Vol. 16. Iss. 3. P. 321–338.

356. Howe N., Strauss W. The next 20 years. How customers and workforce attitudes will evolve // Harvard Business Review. 2007. P. 1–12.

357. Howe N., Strauss W. Millennials rising: The next great generation / - “Knopf Doubleday Publishing Group”, 2009. 432 p.

358. Hunter E.M., Neubert M.J., Perry S.J., Witt L.A., Penney L.M., Weinberger E. Servant leaders inspire servant followers: Antecedents and outcomes for employees and the organization // The Leadership Quarterly. 2013. Vol. 24. P. 316–331.

359. Ilies R.T., Morgeson F.P., Nahrgang J.D. Authentic leadership and eudaemonic well-being: Understanding leader–follower outcomes // The Leadership Quarterly. 2005. Vol. 16. P. 373–394.

360. Inglehart R.F. Culture shift in advanced industrial society. / - “Princeton University Press”, 1990. 504 p.

361. Irving J.A. Exploring the relationship between Servant leadership and team effectiveness: Findings from the nonprofit sector // Servant Leadership Research Roundtable. 2005. P. 1–18.

362. Johnson R.C., Danko G.P., Darvill1 T.J., Bochner S., Bowers J.K., Huang Y-H., Park J.Y., Pecjak V., Rahim A.R.A., Pennington D. Cross-cultural assessment of altruism and its correlates // Personality and Individual Differences.1989. Vol. 10. Iss. 8. P. 855–868.

363. Johnson S. Cisco Systems focus of Russian bribery probe. 2015. [Electronic resource]. – Available at: https://www.mercurynews.com/2014/03/31/cisco-systems-focus-of-russian-bribery-probe/ (accessed: 23.03.18).

364. Jorgenson A.K., Givens J.E. Economic globalization and environmental concern: A multilevel analysis of individuals within 37 nations // Environment and Behaviour. 2014. Vol. 46. No. 7. P. 848–871.

365. Jung D.I., Avolio B.J. Effects of leadership style and followers’ cultural orientation on performance in group and individual task conditions // Academy of Management Journal. 1999. Vol. 42. No. 2. P. 208–218.

366. Jung T., Graeff R., Shim W. Good for Samsung is good for Korea: Image restoration strategies used by Samsung after a whistle-blowing corruption scandal // The Open Communication Journal. 2011. Vol. 5 P. 23–28.

367. Kao J.J., Stevenson H.H. Entrepreneurship, what it is and how to teach it (in collection of working papers based on a colloquium on Entrepreneurship). / - “Harvard Business School”, 1985. 328 p.

368. Katz D., Kahn R.L. The social psychology of organizations. / - New York: “John Wiley & Sons”, 1966. 498 p.

369. Kaul N. Servant leadership: A road to high performance // International Journal of Management. 2014.Vol. 1. Iss. 1. P. 1–12.

370. Kezar A. Pluralistic leadership: Incorporating diverse voices // The Journal of Higher Education. 2000. Vol. 71. No. 6. P. 722–743.

371. Kickul J., Lyons T. Understanding social entrepreneurship: The relentless pursuit of mission in an ever changing world. – 1st ed. / - New York: “Routledge”, 2012. 296 p.

372. Kickul J., Lyons T. Understanding social entrepreneurship: The relentless pursuit of mission in an ever changing world. – 2nd ed. / - New York: “Routledge”, 2016. 300 p.

373. Kiewiet D., Vos J. Organizational sustainability: A case of formulation for formulation a tailor made definition // Journal of Environmental Assessment Policy & Management. 2007. Vol. 9. Iss. 1. P. 1–18.

374. Kirimi B.A. Successful leadership: 8 essential principles you must know. / - USA: “ABC Book Publishing”, 2007. 177 p.

375. Kirkpatick S.A., Locke E.A. Leadership: do traits matter? // Academy of Management Executive. 1991. Vol. 5. No. 2. P. 48–60.

376. Kirzner I.M. Competition and entrepreneurship. / -“The university of Chicago Press”, 1978. 246 p.

377. Klenke K. Authentic leadership: A self, leader, and spiritual identity perspective // International Journal of Leadership Studies. 2007. Vol. 3 Iss. P. 68–97.

378. Kouzes J.M., Posner B.Z. A leader’s legacy. / - San Francisco: “Jossey-Bass”, 2006. 208 p.

379. Kozubíková L., Dvorský J., Cepel M., Balcerzak A.P. Important characteristics of an entrepreneur in relation to risk taking: Czech Republic case study // Journal of International Studies. 2017. Vol. 10. Iss. 3. P. 220–233.

380. Kramer R.M. Trust and distrust in organizations: Emerging perspectives, enduring questions // Annual Review of Psychology. 1999. Vol. 50. P. 568–598.

381. Kuznetsov A., Kuznetsova O. The role of stakeholders in shaping managerial perceptions of CSR in Russia // European Journal of International Management. 2010. Vol. 4. Iss. 3. P. 257–272.

382. Landau A. The Transnational Corporations: Channeling Disparities In: Redrawing the Global Economy. / - Palgrave Macmillan, London. 2001. P. 137–160.

383. Landrum R.E. Measuring dispositional humility: a first approximation // Psychological Reports. 2011. Vol. 108. Iss. 1. P. 217–228.

384. Laub J.A. Assessing the servant organization: Development of the organizational leadership assessment (OLA) model // Dissertation Abstracts International. 1999. [Electronic resource]. –

Available at: www.olagroup.com/Images/mmDocument/Laub%20Dissertation%20Brief.pdf (accessed: 31.05.18).

385. Lawrence K.E., Raiborn S., Locander W.B. Ethical Scandal, Legacy Identity and Relationship Outcomes: Sensemaking of the Innocents // Corporate Reputation Review. 2011. Vol. 14. Iss. 2. P. 97–113.

386. Leadbeater C. The rise of the social entrepreneur. / - London: "Demos", 1997. 115 p.

387. Leblanc R., Gillies J. Inside the boardroom: How boards really work and the coming revolution in corporate governance. / - Wiley: Toronto, 2005. 336 p.

388. Levin J., Spates J.L. Hippie values: An analysis of the underground press / Youth & Society. 1970. P. 59–73.

389. Lewin K., Lippitt R., White R.K. Patterns of aggressive behavior in experimentally created "social climates" // The Journal of Social Psychology. 1939. Vol. 10. Iss. 2. P. 269–299.

390. Li Y. The case analysis of the scandal of Enron // International Journal of Business and Management. 2010. Vol. 5. Iss. 10. P. 37–41.

391. Liden R.C., Wayne S.J., Zhao H., Henderson D. Servant leadership: Development of multidimensional measure and multi-level assessment // The Leadership Quarterly. 2008. Vol. 19. P. 161–177.

392. Liden R.C., Wayne S.J., Meuser J.D., Hu J., Wu J., Liao C. Servant leadership: Validation of a short form of the SL-28 // The Leadership Quarterly. 2015. Vol. 26. P. 254–269.

393. Likert R. The Human Organization: Its Management and Value. / - "McGraw-Hill", 1967.

394. Lin N., Cook K., Burt R.S. (ed.) Social capital: Theory and practice. / - "Routledge", 2001. 333 p.

395. Lord R.G., de Vader C.L., Alliger G.M. A meta-analysis of the relation between personality traits and leadership perceptions: An application of validity generalization procedures // Journal of Applied Psychology. 1986. Vol. 71. Iss. 3. P. 402–410.

396. Losonc A. Global inequality: A new approach for the age of globalization // Panoeconomicus. 2016. Vol. 63. No. 4. P. 439–501.

397. Lub X., Nije Bijvank M., Matthijs Bal P., Blomme R., Schalk R. Different or alike? Exploring the psychological contract and commitment of different generations of hospitality workers // International Journal of Contemporary Hospitality Management. 2012. Vol. 24. Iss. 4. P. 553–573.

398. Lumpkin G.T., Moss T.W., Gras D.M., Kato S., Amezcua A.S. Entrepreneurial processes in social contexts: how are they different, if at all? // Small Business Economics. 2013. Vol.40. No. 3. P. 761–783.

399. Lyons S.T., Schweitzer L., Ng E.S.W. How have careers changed? An investigation of changing career patterns across four generations // Journal of Managerial Psychology. 2015. Vol. 30. Iss. 1. P. 8–21.

400. Maak T. Responsible leadership, stakeholder engagement, and the emergence of social capital // Journal of Business Ethics. 2007. Vol. 74. No. 4. P. 329–343.

401. Maak T., Pless N.M. Responsible leadership in a stakeholder society: A relational perspective // Journal of Business Ethics. 2006. Vol. 66. No. 1. P. 99–115.

402. MacKenzie S.B., Podsakoff P.M., Rich G.A. Transformational and transactional leadership and salesperson performance // Journal of the Academy of Marketing Science. 2001. Vol. 29. No. 2. P. 115–134.

403. Madlock P.E. The link between leadership style, communicator competence, and employee satisfaction // Journal of Business Communication. 2008. Vol. 45. No. 1. P. 61–78.

404. Mair J., Martí I. Social entrepreneurship: What are we talking about? A framework for future research // Working Paper 546, IESE Business School, University of Navarra. 2004. P. 1–19.

405. Mair J., Martí I. Social entrepreneurship research: A source of explanation, prediction, and delight // Journal of World Business. 2006. Vol. 41. P. 36–44.

406. Mair J., Robinson J., Hockerts K. Social Entrepreneurship. / – New York: “Palgrave Macmillan”, 2006. 280 p.

407. Mair J., Schoen O. Successful social entrepreneurial business models in the context of developing economies: An explorative study // International Journal of Emerging Markets. 2007. Vol. 2. Iss. 1. P. 54–68.

408. Mair J., Battilana J., Cardenas J. Organizing for society: A typology of social entrepreneuring models // Journal of Business Ethics. 2012. Vol. 111. P. 353–373.

409. Mann R.D. A review of the relationship between personality and performance in small groups // Psychological Bulletin. 1959. Vol. 56. P. 241–270.

410. Marshall R.S. Conceptualizing the international for-profit social entrepreneur // Journal of Business Ethics. 2011. Vol. 98. No. 2. P. 183–198.

411. Martin C.A. From high maintenance to high productivity: What managers need to know about Generation Y // Industrial and commercial training. 2005. Vol. 37. Iss. 1. P. 39–44.

412. Martin R.L., Osberg S. Social entrepreneurship: The case for definition // Stanford Social Innovation Review. 2007. P. 27–39. [Electronic resource]. – Available at: http://www.ssireview.org/images/articles/2007SP_feature_martinosberg.pdf (accessed: 10.05.18).

413. Martin R.L., Osberg S. Getting beyond better: How social entrepreneurship works /- “Harvard Business Review Press”, 2015. 272 p.

414. Marques T., Reis N., Gomes J.F.S. Responsible Leadership Research: A Bibliometric Review // Brazilian Administrative Review. 2018. Vol. 15. No. 1. P. 2–25.

415. Matteson J.A., Irving J.A. Servant versus self-sacrificial leadership: A behavioral comparison of two follow-oriented leadership theories // International Journal of Leadership Studies. 2006. Vol. 2. Iss. 1. P. 36–51.

416. Mayer D.M., Aquino K., Greenbaum R.L., Kuenzi M. Who displays ethical leadership, and why does it matter? An examination of antecedents and consequences of ethical leadership // Academy of Management Journal. 2012. Vol. 55. No. 1. P. 151–171.

417. McCann J., Holt R. Ethical leadership and organizations: An analysis of leadership in the manufacturing industry based on the perceived leadership integrity scale // Journal of Business Ethics. 2009. Vol. 87. Iss. 2. P. 211–220.

418. McCann J., Sweet M. The perception of ethical and sustainable leadership // Journal of Business Ethics. 2014. Vol. 121. No. 3. P. 373–383.

419. McClelland D.C. The Achieving Societies. (Reprint of 1961 ed.) / - “Martino Fine Books”, 2010. 530 p.

420. McMullen J.S., Bergman B.J. Social entrepreneurship and the development paradox of prosocial motivation: A cautionary tale // Strategic Entrepreneurship Journal. 2017. Vol. 11. No. 13. P. 243–270.

421. Metcalf L., Benn S. Leadership for sustainability: An evolution of leadership ability // Journal of Business Ethics. 2013. Vol. 112. No. 3. P. 369–384.

422. Mittal R., Dorfman P.W. Servant leadership across cultures // Journal of World Business. 2012. Vol. 47. P. 555–570.

423. Miska C., Mendenhall M.E. Responsible leadership: A mapping of extant research and future directions // Journal of Business Ethics. 2018. Vol. 148. Iss. 1. P. 117–134.

424. Mohan K.R., Mohan A.R., Ramakrishnan V.K. An ideal entrepreneur and his ego state // International Journal of Informative & Futuristic Research. 2015. Vol. 2. Iss.11. P. 4290–4295.

425. Moody-Stuart M. Responsible leadership: Lessons from the front line of sustainability and ethics. / - “Routledge”, 2017. 382 p.

426. Moon C.W., Koh Y.S. Compassion, pro-social motivation and social entrepreneurship: An empirical investigation // Proceedings of the Third Asia-Pacific Conference on Global Business, Economics, Finance and Banking. 2015. P. 1–23.

427. Morrow S.C. Leadership, not salesmanship: The art of leading and serving. / - USA: "Xulon Press", 2002. 192 p.

428. Mort G.S., Weerawardena J., Carnegie K. Social entrepreneurship: Towards conceptualization // International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing. 2002. Vol. 8. No. 1. P. 76–88.

429. Myers K.K., Sadaghiani K. Millennials in the workplace: A communication perspective on millennials' organizational relationships and performance // Journal of Business and Psychology. 2010. Vol. 25. Iss. 2. P. 225–238.

430. Müller U. Corruption in Russia: IKEA's expansion to the East (A-D) // Emerald Emerging Markets Case Studies. 2016. https://doi.org/10.1108/EEMCS-11-2015-0199

431. Neff K. D. Development and validation of a scale to measure self-compassion // Self and Identity. 2003. Vol. 2. Iss.3. P. 223–250.

432. Neider L.L., Schriemsheim C.A. The authentic leadership inventory (ALI): Development and empirical tests // The Leadership Quarterly. 2011. Vol. 22. P. 1146–1164.

433. Neubert M.J., Hunter E.M., Tolentino R.C. A servant leader and their stakeholders: when does organizational structure enhance a leader's influence? // The Leadership Quarterly. 2016. Vol. 27. P. 896–910.

434. News. Com. How things went from bad to so much worse for world's third largest airline. 2018. [Electronic resource]. – Available at: http://www.news.com.au/travel/travel-updates/how-things-went-from-bad-to-so-much-worse-for-worlds-third-largest-airline/news-story/6a240f5dd5c2408cb6d4f1f322c75bc3 (accessed: 10.05.18).

435. Nga J.K.H., Shamuganathan G. The influence of personality traits and demographic factors on social entrepreneurship start up intentions // Journal of Business Ethics. 2010. Vol. 95. No. 2. P. 259–282.

436. Ng E.S.W., Schweitzer L., Lyons S.T. 2010. New generation, great expectations: a field study of the millennial generation // Journal of Business Psychology. 2010. Vol. 25. Iss. 2. P. 281–292.

437. Nicholls A. Social entrepreneurship: New models of sustainable social change. / - Oxford: "Oxford University Press", 2008. 504 p.

438. Northouse P.G. Leadership: Theory and Practice. / - 5th ed. – "SAGE", 2010. 435 p.

439. Nunnally J.C. Psychometric theory. / – 2nd ed. – New York: "McGraw-Hill", 1978. 701 p.

440. O'Shea P.G., Foti R.J., Hauenstein N.M.A., Bycio P. Are the best leaders both transformational and transactional? A pattern-oriented analysis // Leadership. 2009. Vol. 5. No. 2. P. 237–259.

441. Owens B.P. The utility of humility in organizations: establishing construct, nomological, and predictive validity // Academy of Management Proceedings. 2009. Vol. 1. P. 1–8.

442. Page D., Wong P.T.P. A conceptual framework for measuring servant-leadership // (Chapter 5 in Adjibolooso S. (Ed.). The human factor in shaping the course of history and development. / America: "University Press", 2000).

443. Parkinson C., Howorth C. The language of social entrepreneurs // Entrepreneurship & Regional Development: An International Journal. 2008. Vol. 20. No. 3. P. 285–309.

444. Parris D.L., Peachey J.W. A systematic literature review of servant leadership theory in organizational contexts // Journal of Business Ethics. 2013. Vol. 113. Iss. 3. P. 377–393.

445. Patterson K. Servant Leadership: A theoretical model // Servant Leadership Research Roundtable, School of Leadership Studies. 2003. P. 1–10.

446. Peredo A.M., McLean M. Social entrepreneurship: a critical review of the concept // The Journal of World Business. 2006. Vol. 41. Iss. 1. P. 56–65.

447. Perrini F. Building a European portrait of corporate social responsibility reporting // European Management Journal. 2005. Vol. 23. Iss. 6. P. 611–627.

448. Petrovskaya I., Mirakyan A. A mission of service: social entrepreneur as a servant leader // International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research. 2018. Vol. 24. Iss. 3. P. 755–767.

449. Phillips W., Lee H., Ghobadian A., O'Regan N., James P. Social innovation and social entreprenurship: A systematic review // Group & Organization Management. 2015. Vol. 40. Iss. 3. P. 428–461.

450. Piccolo R.F., Greenbaum R., Den Hartog D.N., Folger R. The relationship between ethical leadership and core job characteristics // Journal of Organizational Behavior. 2010. Vol. 31. P. 259–278.

451. Pieterse A.N., van Knippenberg D., Schippers M., Stam D. Transformational and transactional leadership and innovative behavior: The moderating role of psychological empowerment // Journal of Organizational Behavior. 2010. Vol. 31. Iss. 4. P. 609–623.

452. Pirson M., Lawrence P.R. Humanism in business – towards a paradigm shift? // Journal of Business Ethics. 2010. Vol. 93 Iss. 4. P. 553–565.

453. Pless N.M. Understanding responsible leadership: Role identity and motivational drivers // Journal of Business Ethics. 2007. Vol. 74. No. 4. P. 437–456.

454. Pless N.M., Maak T. Responsible leadership: Pathways to the future // Journal of Business Ethics. 2011. Vol. 98. No. 1. P. 3–13.

455. Pless N.M. Social entrepreneurship in theory and practice – An introduction // Journal of Business Ethics. 2012. Vol. 111. No. 3. P. 317–320.

456. Pless N.M., Maak T., Waldman D.A. Different approaches toward doing the right thing: Mapping the responsibility orientations of leaders // The Academy of Management Perspectives. 2012. Vol. 26. No. 4. P. 51–65.

457. Pommier E.A. Neff K.D. The Relationship between Self-compassion and Other-focused concern among college undergraduates, community adults, and practicing meditators // Self and Identuty. 2013. Vol. 12. Iss. 2. P.160–176.

458. Porter M.E., Kramer M.R. Creating shared value // Harvard Business Review. 2011 (January/February Reprint R1101C). P. 1–17.

459. Praszkier R., Nowak A. Social entrepreneurship: Theory and practice. – 1st published. / - New York: “Cambridge University Press”, 2011. 250 p.

460. Price T.L. The ethics of authentic transformational leadership // The Leadership Quarterly. 2003. Vol. 14. Iss. 1. P. 67–81.

461. Quinn R. Moments of greatness // Harvard Business Review. 2005. Vol. 83. No. 7. P.74–83.

462. Rachmawati A.W., Lantu D.C. Servant leadership theory & measurement // Social and Behavioral Sciences. 2014. Vol. 115. P. 387–393.

463. Raes F., Pommier E., Neff K.D., Van Gucht D. Construction and factorial validation of a short form of the self-compassion scale // Clinical Psychology & Psychotherapy. 2011. Vol. 18. Iss. 3. P. 250–255.

464. Reave L. Spiritual values and practices related to leadership effectiveness // The Leadership Quarterly. 2005. Vol. 16. P. 655–687.

465. Reed L.L., Vidaver-Cohen D., Colwell S.R. A new scale to measure executive servant leadership: Development, analysis, and implications for research // Journal of Business Ethics. 2011. No. 101. P. 415–434.

466. Rempel J.K., Holmes J.G., Zanna M.P. Trust in close relationships // Journal of Personality and Social Psychology. 1985. Vol 49. No.1. P. 95–112.

467. Ribeiro-Soriano D. Small business and entrepreneurship: their role in economic and social development // Entrepreneurship & Regional Development. 2017. Vol. 29. Iss. 1/2. P. 1–3.

468. Robbins S.P., Judge T.A. Organizational behavior. / – 15th ed., revised. "Pearson: Prentice Hall", 2013. 711 p.

469. Roberts D., Woods C. Changing the world on a shoestring: The concept of social entrepreneurship // University of Auckland Business Review. 2005. P. 45–51.

470. Robinson J. Navigating social and institutional barriers to markets: How social entrepreneurs identify and evaluate opportunities (in Mair J., Robinson J., Hockerts K. Social Entrepreneurship. / - New York: "Palgrave Macmillan", 2006. 280 p.) P. 95–120.

471. Ronquillo J.C. Servant, transformational, and transactional leadership (Vol. 1, Ch. 40 in Agard K.A. 2011. A Leadership in Nonprofit Organizations: A Reference Handbook. / - USA: "SAGE Publications", 1072 p.). 2011. P. 345–353.

472. Rost J.C. Leadership for the twenty-first century. / - USA: "Greenwood Publishing Group", 1993. 220 p.

473. Rowold J., Rohmann A. Relationships between leadership styles and followers' emotional experience and effectiveness in the voluntary sector // Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly. 2009. Vol. 38. No. 2. P. 270–286.

474. Rushton J.P., Chrisjohn R.D., Fekken C. The altruistic personality and the self-report altruism scale // Personality and Individual Differences. 1981. Vol.2. Iss. 4. P. 293–302.

475. Russell R.F., Stone A.G. A review of servant leadership attributes: developing a practical model // Leadership & Organization Development Journal. 2002. Vol. 23. No. 3. P. 145–157.

476. Sachdeva S., Prakash A. Journey to the heart of servant leadership: Narratives in the Indian context // Journal of the Indian Academy of Applied Psychology. 2017. Vol. 43. Iss. 1. P. 20–33.

477. Santos F.M. A positive theory of social entrepreneurship // Journal of Business Ethics. 2012. Vol. 111. P. 335–351.

478. Sastre-Castillo M.A., Peris-Ortiz M., Danvila-Del Valle I. What is different about the profile of the social entrepreneur? // Non-profit Management and Leadership. 2015. Vol. 25. No. 4. P. 349–369.

479. Saunders M., Lewis P., Thornhill, A. Research methods for business students. / – 5th ed. "Financial Times/ Prentice Hall", 2009. 656 p.

480. Schullery N.M. Workplace engagement and generational differences in values. Business Communication Quarterly. 2013. Vol. 76. Iss. 2. P. 252–265.

481. Schumpeter J.A. The theory of economic development: An inquiry into profits, capital, credit, interest, and the business cycle / - New York: “Oxford University Press”, 1934. 255 p.

482. Schwab K. The fourth industrial revolution: What it means and how to respond // Foreigh Affairs Science & Technology. 2015. [Electronic resource]. – Available at: https://www.foreignaffairs.com/articles/2015-12-12/fourth-industrial-revolution (accessed: 31.04.2018)

483. Schwartz M.S., Carroll A.B. Corporate social responsibility: A three-domain approach // Business Ethics Quarterly. 2003.Vol. 13. Iss.4. P. 503–530.

484. Searle T.P., Barbuto J.E. Servant leadership, hope, and organizational virtuousness: A framework exploring positive micro and macro behaviors and performance impact // Journal of Leadership & Organizational Studies. 2011. Vol. 18. No. 1. P. 107–117.

485. Searle T.P., Barbuto J.E. A multilevel framework: Expanding and bridging micro and macro levels of positive behavior with leadership // Journal of Leadership & Organizational Studies. 2013. Vol. 20. No. 3. P. 274–286.

486. Sendjaya S., Sarros, J. C. Servant leadership: its origin, development, and application in organizations // Journal of Leadership and Organizational Studies. 2002. Vol. 9. P. 57–64.

487. Sendjaya S. Development and validation of servant leadership behavior scale // Servant Leadership Research Roundtable. 2003. P. 1–11.

488. Sendjaya S. Morality and leadership: Examining the ethics of transformational leadership // Journal of Academic Ethics. 2005. Vol. 3. Iss.1. P. 75–86.

489. Sendjaya S., Sarros J.C., Santora J.C. Defining and measuring servant leadership behavior in organizations // Journal of Management Studies. 2008. Vol. 45. No. 2. P. 402–424.

490. Sendjaya S., Cooper B. Servant leadership behaviour scale: A hierarchical model and test of construct validity // European Journal of Work and Organizational Psychology. 2011. Vol. 20. Iss. 3. P. 416–436.

491. Sendjaya S., Eva N., Butar I.B., Robin M., Castles S. SLBS-6: Validation of a short form of the servant leadership behavior scale // Journal of Business ethics. 2017. DOI: 10.1007/s10551-017-3594-3.

492. Senge P., Kleiner A., Roberts S., Ross R., Roth G., Smith B. The dance of change: The challenges to sustaining momentum in a learning organization / - “Crown Business”, 1999. 608 p.

493. Sengupta S., Sahay A., Croce F. Conceptualizing social entrepreneurship in the context of emerging economies: an integrative review of past research from BRIICS // International

Entrepreneurship and Management Journal. 2017. P. 1–33. https://doi.org/10.1007/s11365-017-0483-2

494. Shamir B., Eilam G. "What's your story?"A life-stories approach to authentic leadership development // The Leadership Quarterly. 2005. Vol. 16. P. 395–417.

495. Shapero A. The displaced, uncomfortable entrepreneur // Psychology today. 1975. Vol. 11. No. 7. P. 83–89.

496. Shaw L.C. (senior executive ed.). SAGE brief guide to corporate social responsibility (Part 1: Corporate social responsibility and related terms) / - "SAGE Publications", 2012. 288 p.

497. Sheer V.C., Liu S., Huang L. Ethical leadership: From Western foundation to Chinese context // Journal of Asian Pacific Communication. 2018. Vol. 28. Iss. 1, 2018. P. 20–40.

498. Short J.C., Moss T.W., Lumpkin G.T. Research in social entrepreneurship: Past contributions and future opportunities // Strategic Entrepreneurship Journal. 2009. Vol. 3. P. 161–194.

499. Siano A., Vollero A., Conte F., Amabile S. "More than words": Expanding the taxonomy of greenwashing after the Volkswagen scandal // Journal of Business Research. 2017. Vol. 71. P. 27–37.

500. Sikka P., Lehman G. The supply-side of corruption and limits to preventing corruption within government procurement and constructing ethical subjects // Critical Perspectives on Accounting. 2015. Vol. 28. P. 62–70.

501. Sims R.R., Brinkmann J. Enron ethics (Or: Culture matters more than codes) // Journal of Business Ethics. 2003. Vol. 45. Iss. 3. P. 243–256.

502. Sipe J.W., Frick D.M. Seven pillars of servant leadership: Practicing the wisdom of leading by serving. / - New York / Mahwah: "Paulist Press", 2015. 288 p.

503. Smilor R.W. Entrepreneurship: Reflections on a subversive activity // Journal of Business Venturing. 1997. Vol. 12. Iss. 5. P. 341–346.

504. Smith B.N., Montagno R.V., Kuzmenko T. N. Transformational and servant leadership: Content and contextual comparisons // Journal of Leadership and Organizational Studies. 2004. Vol. 10. No. 4. P. 80–91.

505. Smith C. Servant leadership: The leadership theory of Robert K. Greenleaf // Management of Informational Organization. 2005. P. 1–17.

506. Sousa M., van Dierendonck D. Introducing a short measure of shared servant leadership impacting team performance through team behavioral integration // Frontiers in Psychology. 2016. Vol. 6. P. 1–12.

507. Sousa M., van Dierendonck D. Servant leadership and the effect of the interaction between humility, action, and hierarchical power on follower engagement // Journal of Business Ethics. 2017a. Vol. 141. Iss. 1. P. 13–25.

508. Sousa M., van Dierendonck D. Servant leaders as underestimators: theoretical and practical implications // Leadership and Organizational Development Journal. 2017b. Vol. 38. Iss. 2. P. 270–283.

509. Southwest 2017 One Report. Online report of the key results. 2017. [Electronic resource]. – Available at: http://southwestonereport.com/2017/about-the-report/ (accessed: 17.06.2018)

510. Sparrowe, R.T. Authentic leadership and the narrative self // The Leadership Quarterly. 2005. Vol. 16. P. 419–439.

511. Spears L.C. Reflections on leadership: How Robert K. Greenleaf' theory of servant-leadership influenced today's top management thinkers. / - New York: "John Wiley & Sons", 1995. 368 p.

512. Spears L.C. The understanding and practice of servant-leadership // Servant Leadership Research Roundtable (adaptation of chapter 2 in Practicing servant leadership: Succeeding through trust, bravery, and forgiveness, Larry C. Spears and Michele Lawrence editors. 2005. "Jossey-Bass".) P. 1–8.

513. Spears L.C. Character and servant leadership: Ten characteristics of effective, caring leaders // The Journal of Virtues & Leadership. 2010. Vol. 1. Iss. 1. P. 25–30.

514. Spears L.C., Lawrence M. Focus on Leadership: Servant-Leadership for the Twenty-First Century. / - "John Wiley & Sons", 2002. 416 p.

515. Sprecher S., Fehr B. Compassionate love for close others and humanity // Journal of Social and Personal Relationships. 2005. Vol. 22. No. 5. P. 629–651.

516. Squazzoni F. Social entrepreneurship and economic development in Silicon Valley a case study on the joint venture: Silicon Valley network // Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly. 2009. Vol. 38. No. 5. P. 869–883.

517. Starbucks 2018a. Social responsibility: Farming Communities // Официальный Starbucks Coffee Company. 2018. [Electronic resource]. – Available at: https://www.starbucks.com/responsibility/community/farmer-support (accessed: 27.05.2018)

518. Starbucks 2018b. Goals and progress: What is the role and responsibility of a for-profit public company? // Официальный Starbucks Coffee Company. 2018. [Electronic resource]. – Available at: https://www.starbucks.com/responsibility/global-report (accessed: 27.05.2018)

519. Stevenson H.H. A perspective on entrepreneurship // Harvard Business School Working Paper. 1983. (Revised, 2006). P. 1–13.

520. Steyaert C., Katz J. Reclaiming the space of entrepreneurship in society: geographical, discursive and social dimensions // Entrepreneurship & Regional Development: An International Journal. 2004. Vol. 16. Iss. 3. P. 179–196.

521. Steyn G.M. A narrative inquiry into the leadership practice in a South African school through a servant-leadership lens // Journal of Social Science. 2012. Vol. 32. No. 2. P. 151–163.

522. Stogdill R.M. Handbook of leadership: A survey of theory and research. / - New York: "Free Press", 1974. 576 p.

523. Stulov M. Russia's Pobeda airline faces investigation after refusing disabled passenger. 2017. [Electronic resource]. – Available at: https://themoscowtimes.com/news/russias-pobeda-airlines-face-investigation-after-refusing-disabled-passenger-57750 (accessed: 10.05.18).

524. Sun P.Y.T. The servant identity: Influences on the cognition and behavior of servant leaders // The Leadership Quarterly. 2013. Vol. 24. P. 544–557.

525. Thakore D. Servant leadership // International letters of social and humanistic sciences. 2013. Iss. 7. P. 23–32.

526. Thompson J.L. The world of the social entrepreneur // International Journal of Public Sector Management. 2002. Vol. 15. Iss. 5. P. 412–431.

527. Thompson J., Doherty B. The diverse world of social enterprise: A collection of social enterprise stories // International Journal of Social Economics. 2006. Vol. 33. Iss. 5-6. P. 361–375.

528. Thomson L., Pozner J-E. Organizational Behavior // Chapter 40, p. 913–939, in Social Psychology: Handbook of Basic Principles by Kruglanski A.W., Higgins E.T. 2007. – 2nd ed. / New York – "The Guilford Press", 2007. 1010 p.

529. Timmons J. New venture creation: Entrepreneurship for the 21st century. – 4th ed. / - "Irvin Press", 1994. 796 p.

530. Timmons J., Spinelli S. New venture creation: Entrepreneurship for the 21st century. – 8th ed. / - New York: "McGraw-Hill Education", 2008. 704 p.

531. Tiwari P., Bhat A.K., Tikoria J. An empirical analysis of the factors affecting social entrepreneurial intentions // Journal of Global Entrepreneurship Research. 2017. Vol. 7. Iss. 9. P. 1–25. DOI: 10.1186/s40497-017-0067-1

532. Tombaugh J.R., Tombaugh E.F. Can spiritual leadership lead us not into temptation? // Business & Professional Ethics Journal. 2009. Vol. 22. Iss. 1/4. P. 95–119.

533. Treviño L.K., Hartman L.P., Brown M. Moral person and moral manager: How executives develop a reputation for ethical leadership // California Management Review. 2000. Vol. 42. No. 4. P. 128–142.

534. Treviño L.K., Brown M., Hartman L.P. A qualitative investigation of perceived executive ethical leadership: Perceptions from inside and outside the executive suite // Human relations. 2003. Vol. 56. Iss. 1. P. 5–37.

535. Twenge J.M., Campbell S.M., Hoffman B.R., Lance C.E. Generational differences in work values: leisure and extrinsic values increasing, social and intrinsic values decreasing // Journal of Management. 2010. Vol. 36. Iss. 5. P. 1117–1142.

536. Udani Z.A.S., Lorenzo-Molo C.F. When servant becomes leader: The Corazon C. Aquino success story as beacon for business leaders // Journal of Business Ethics. Vol. 116. No. 2. P. 373–391.

537. Ulusoy E. Experiential responsible consumption // Journal of Business Research. 2016. Vol. 69. P. 284–297.

538. United Nations. Population division: World urbanization prospects (Russian Federation profile) (Department of Economic and Social Affairs). 2014 Revision. [Electronic resource] – Available at: https://esa.un.org/unpd/wup/Country-Profiles/ (accessed: 01/05/2018)

539. United Nations. Population Division: World population prospects: (Russian Federation profile). (Department of Economic and Social Affairs). 2017 Revision. [Electronic resource] – Available at: https://esa.un.org/unpd/wpp/DataQuery/ (accessed: 01/05/2018)

540. van Dierendonck D. Servant leadership: A review and synthesis // Journal of Management. 2011. Vol. 37. No. 4. P. 1228–1261.

541. van Dierendonck D., Nuijten I. The Servant leadership survey: Development and validation of a multidimensional measure // Journal of Business Psychology. 2011. Vol. 26. P. 249–267.

542. van Dierendonck D., Patterson K. Compassionate love as a cornerstone of servant leadership: An integration of previous theorizing and research // Journal of Business Ethics. 2015. Vol. 128. No. 1. P. 119–131.

543. van Dierendonck D., Sousa M., Gunnarsdóttir S., Bobbio A., Hakanen J., Verdorfer A.P., Duyan E.C., Rodriguez-Carvajal R. The Cross-Cultural Invariance of the Servant Leadership Survey: A Comparative Study across Eight Countries // Administrative Sciences. 2017. Vol. 7. Iss. 8. P. 1–11.

544. Venter H.J. Maslow's Self-Transcendence: How it can enrich organization culture and leadership // International Journal of Business, Humanities and Technology. 2012. Vol. 2. No. 7. P. 64–71.

545. Verschoor C.C. Siemens AG is the latest fallen ethics idol // Strategic Finance. 2007. P. 1–11.

546. Voegtlin C. Development of a scale measuring discursive responsible leadership // Journal of Business Ethics. 2011. Vol. 98. P. 57–73.

547. Voegtlin C., Patzer M., Scherer A.G. Responsible leadership in global business: A new approach to leadership and its multi-level outcomes // Journal of Business Ethics. 2012. Vol. 105. No. 1. P. 1–16.

548. Volkmann C.K., Tokarski K.O., Grünhagen M. Entrepreneurship in a European perspective: Concepts for the creation and growth of new ventures. – 1st ed. / "Gabler Verlag", 2010. 499 p.

549. Volkov V. Standard Oil and Yukos in the Context of Early Capitalism in the United States and Russia // Demokratizatsiya. 2008. Vol. 16. Iss. 3. P. 240–264.

550. Vroom V.H., Jago A.G. The role of the situation in leadership // American Psychologist. 2007. Vol. 62. No. 1. P. 17–24.

551. Waal A., Sivro M. The relation between servant leadership, organizational performance, and the high-performance organization framework // Journal of Leadership & Organizational Studies. 2012. Vol. 19. No. 2. P. 173–190.

552. Waddock S.A., Post J.E. Social entrepreneurs and catalytic change // Public Administration Review. 1991. Vol. 51. No. 5. P. 393–401.

553. Waldman D.A. Moving forward with the concept of responsible leadership: Three caveats to guide theory and research // Journal of Business Ethics. 2011. Vol. 98. P. 75–83.

554. Wallace J.R. Servant leadership: A worldview perspective // International Journal of Leadership Studies. 2007. Vol. 2. Iss. 2. P. 114–132.

555. Wallace S.L. Social entrepreneurship: The role of social purpose enterprises in facilitating community economic development // Journal of Developmental Entrepreneurship. 1999. Vol. 4. No. 2. P. 153–174.

556. Wang G., Oh I.S., Courtright S.H., Colbert E. Transformational leadership and performance across criteria and levels: A meta-analytic review of 25 years of research // Group & Organization Management. 2011. Vol. 36. Iss. 2. P. 223–270.

557. Webster, F.E. Determining the characteristics of the socially conscious consume // Journal of Consumer Research. 1975. Vol. 2. Iss.3. P. 188–196.

558. Weerawardena J., Mort G.S. Investigating social entrepreneurship: A multidimensional model // Journal of World Business. 2006. Vol. 41. P. 21–35.

559. WholeFoodsMarket. Official website of company. 2018. [Electronic resource]. – Available at: www.wholefoodsmarket.com (accessed: 27.06.18).

560. Wilson B., Squires M.A.E., Widger K., Cranley L., Tourngeau A.N.N. Job satisfaction among a multigenerational nursing workforce // Journal of Nursing Management. 2008. Vol. 16. Iss. 6. P. 716–723.

561. Winston B.E., Patterson K. An integrative definition of leadership // International Journal of Leadership studies. 2006. Vol. 1. No. 2. P. 6–66.

562. Wrage A., Richardson A., Scarboro C.J., Muoio R.A., Price T.L., Hansberry D., Dodge R.I. Siemens AG – Violations of the Foreign Corrupt Practices Act // International Legal Materials. 2009. Vol. 48. Iss. 2. P. 232–249.

563. Wu T.-F., Tsai M.-H., Fey Y.-H., Wu R.T.Y. A study of the relationship between manager's leadership style and organizational commitment in Taiwan's international tourist hotels // Asian Journal of Management and Humanity Sciences. 2006. Vol. 1. No. 3. P. 434–452.

564. Xu M., David J.M., Kim S.H. The fourth industrial revolution: opportunities and challenges // International Journal of Financial Research. 2018. https://doi.org/10.5430/ijfr.v9n2p90

565. Yamagishi T., Yamagishi M. Trust and commitment in the United States and Japan // Motivation and Emotion. 1994. Vol. 18. Iss. 2. P. 129–166.

566. Yeh H., Hong D. The mediating effect of organizational commitment on leadership type and job performance // Journal of Human Resource and Adult Learning. 2012. Vol. 8. No. 2. P. 50–59.

567. Yin R.K. Case study research: Design and methods. – 4th ed. / - "SAGE Publications" (Applied Social Research Methods Series. 2009. Vol. 5). 219 p.

568. You J. Legal Perspectives on Corporate Social Responsibility: Lessons from the United States and Korea. / - Springer: India, 2015. 147 p.

569. Yukl G. Managerial leadership: A review of theory and research // Journal of Management. 1989. Vol. 15. No. 2. P. 251–289.

570. Yukl G. Leadership in organization. – 7th ed. / - Upper Saddle River, NJ: "Pearson Prentice Hall", 2008. 628 p.

571. Yukl G. Leadership in organization. – 7th ed. (Global ed.) / - "Pearson Education", 2010. 648 p.

572. Yunus M., Jolis A. Banker to the poor: Micro-lending and the battle against world poverty. – 2nd ed. / - New York: "Public Affairs", 2007. 273 p.

573. Yunus M. Creating a world without poverty: Social business and the future of capitalism // Global Urban Development Journal. 2008. Vol. 4. Iss. 2. P. 16–41.

574. Zaccaro S.J., Kemp C., Bader P. Leader traits and attributes // (Chapter 5 in Antonakis J., Cianciolo A.T., Sternberg R.J. The nature of leadership / - "Sage Publications". 2004. P. 438) P. 101–124.

575. Zadek S., Thake S. Send in the social entrepreneurs // New Statesman. 1997. Vol. 26. No. 458. P. 1–31.

576. Zahra S.A., Gedajlovic E., Neubaum D.O., Shulman J.M. A typology of social entrepreneurs: Motives, search processes and ethical challenges // Journal of Business Venturing. 2009. Vol. 24. P. 519–532.

577. Zahra S.A., Newey L.R., Li Y. On the frontiers: The implications of social entrepreneurship for international entrepreneurship // Entrepreneurship Theory and Practice. 2014. Vol. 38. Iss. 1. P. 137–158.

578. Zahra S.A., Wright M. Understanding the social role of entrepreneurship // Journal of Management Studies. 2016. Vol. 53. Iss. 4. P. 610–629.

579. Zhang H., Ye M. A Literature review of self-sacrificial leadership // Phycology. 2016. Vol. 7. P. 1205–1210.

580. Zhu W., Avolio B. J., Walumbwa F. O. Moderating role of follower characteristics with transformational leadership and follower work engagement // Group & Organization Management. 2016. Vol. 41. Iss. 3. P. 407–409.

581. Zhu W., Zheng X., He H., Wang G., Zhang X. Ethical leadership with both "moral person" and "moral manager" aspects: Scale development and cross-cultural validation // Journal of Business Ethics. 2017. P. 1–19.

Приложение 1. Анкета для исследования социально-ответственного потребления

ИССЛЕДОВАНИЕ СОЦИАЛЬНО-ОТВЕТСТВЕННОГО ПОТРЕБЛЕНИЯ

Здравствуйте!

Просим Вас принять участие в социологическом опросе.

Данное исследование проводится для формирования требований к компаниям по повышению социальной ответственности и качества предоставляемых продуктов и услуг.

Заполнение формы займет 5-10 минут. Опрос является конфиденциальным, и вся информация будет использоваться только в обобщенном виде.

Заранее благодарим Вас за участие!

Большое спасибо за Вашу помощь!
social.organization2017@gmail.com

РАЗДЕЛ 1 «ОБЩИЕ ВОПРОСЫ»

ПОЖАЛУЙСТА, УКАЖИТЕ ИНФОРМАЦИЮ О СЕБЕ:

1. ***Возраст:***
   - ☐ младше 18 лет
   - ☐ 18-25 лет
   - ☐ 25-30 лет
   - ☐ 31 и старше

2. ***Пол:***
   - ☐ мужской
   - ☐ женский

3. ***Отметьте, пожалуйста, к какой группе Вы себя относите?***
   - ☐ уровень дохода крайне низкий: не хватает даже на питание
   - ☐ на питание денег хватает, но с покупкой одежды бывают трудности
   - ☐ хватает на бытовые расходы, но возникают сложности с покупкой продуктов длительного пользования (холодильник, телевизор)
   - ☐ в целом, материальных проблем нет, но покупка действительно дорогих вещей (машина, квартира) вызывает затруднение

4. ***Ступень образования:***
   - ☐ бакалавриат
   - ☐ магистратура (специалитет)
   - ☐ аспирантура

РАЗДЕЛ 2 «ПОТРЕБИТЕЛЬСКИЙ ВЫБОР»

1. ***На мое решение о приобретении ПРОДУКТОВ ПИТАНИЯ влияют следующие параметры***:

(Выбрать наиболее значимые параметры, до 4-х вариантов ответа)
- ☐ Качество товаров
- ☐ Органический состав продуктов
- ☐ Социально-ответственный имидж организации
- ☐ Известный бренд
- ☐ Польза для здоровья
- ☐ Наличие органической упаковки
- ☐ Положительная репутация организации
- ☐ Положительная репутация главы, лидера, топ-менеджеров организации
- ☐ Цена
- ☐ Соотношение цена / качество
- ☐ Другое *(указать)*:_____

2. ***На мое решение о покупке ОДЕЖДЫ влияют следующие параметры***:

(Выбрать наиболее значимые параметры, до 4-х вариантов ответа)
- ☐ Отвечает тенденциям моды
- ☐ Качество товара
- ☐ Органический и экологический состав товара (натуральные волокна)
- ☐ Социально-ответственный имидж организации
- ☐ Известный бренд
- ☐ Положительная репутация организации
- ☐ Положительная репутация главы, лидера, топ-менеджеров организации
- ☐ Цена
- ☐ Производство из вторичного сырья
- ☐ Соотношение цена / качество
- ☐ Другое *(указать)*:_____

РАЗДЕЛ 3 «БИЗНЕС-ПРАКТИКА»

Выразите Ваше отношение к названным ниже ситуациям, поставив оценки по следующей 5-ти бальной шкале:

1	2	3	4	5
Нет	**Скорее нет, чем да**	**Затрудняюсь ответить**	**Скорее да, чем нет**	**Да**

1. «Я бы ОТКАЗАЛСЯ от покупки товаров компании, если бы узнал, что»:

Производство компании загрязняет окружающую среду (воздух, реки)	1	2	3	4	5
Компания использует детский труд	1	2	3	4	5
Компания тестирует свою продукцию на животных	1	2	3	4	5
Компания производит вредные для здоровья товары/услуги, умалчивая о наносимом вреде	1	2	3	4	5
Компания нарушает права и условия работы сотрудников (эксплуатирует рабочую силу)	1	2	3	4	5

Источник: разработано автором работы

Приложение 1. Анкета для исследования социально-ответственного потребления (продолжение)

2. «Я бы ПРИОБРЕЛ продукты у компании, если бы узнал, что»:

Компания внедряет технологии, минимизирующие вредное химическое воздействие на окружающую среду	1	2	3	4	5
Компания производит продукцию только из экологически чистых компонент	1	2	3	4	5
Компания ставит одним из приоритетов высокое качество условий труда для своих сотрудников	1	2	3	4	5
Компания использует альтернативные источники энергии (солнечную, ветровую и др.)	1	2	3	4	5
Компания внедряет программы защиты прав сотрудников и детей	1	2	3	4	5
Компания внедряет программы защиты прав животных	1	2	3	4	5

3. Социально-этичное отношение к производству товаров часто сопряжено с более высокими затратами. Готовы ли Вы переплачивать за продукты компании, которая подходит к производству социально-ответственно?

1	2	3	4	5
Нет	**Скорее нет, чем да**	**Затрудняюсь ответить**	**Скорее да, чем нет**	**Да**

РАЗДЕЛ 4 «ПРО ЛЮБИМЫЕ БРЕНДЫ»

1. ***Представьте, что Вы узнали из новостей, что компания, представляющая любимый Вами бренд одежды, использует детский труда в своем производстве.***

Как повлияет данная новость на Ваше решение о покупке товара у данной компании

1	2	3	4	5
Никак не повлияла, буду продолжать приобретать любимый продукт	Скорее не повлияла, вряд ли буду прекращать приобретение любимого продукта	Затрудняюсь ответить	Скорее повлияла, вряд ли буду приобретать эту продукцию	Повлияла отрицательно, откажусь от покупки такого продукта

2. ***Представьте, что Вы узнали из новостей, что компания, изготавливающая любимый Вами продукт питания, сливает масло в реку на своей фабрике и вредит экологии.***

Как повлияет данная новость на Ваше решение о покупке товара у данной компании

1	2	3	4	5
Никак не повлияла, буду продолжать приобретать любимый продукт	Скорее не повлияла, вряд ли буду прекращать приобретение любимого продукта	Затрудняюсь ответить	Скорее повлияла, вряд ли буду приобретать эту продукцию	Повлияла отрицательно, откажусь от покупки такого продукта

3. ***Представьте, что Вы узнали из новостей, что компания, представляющая любимый Вами косметический бренд (например, парфюма), тестирует свою продукцию на животных.***

Как повлияет данная новость на Ваше решение о покупке товара у данной компании

1	2	3	4	5
Никак не повлияла, буду продолжать приобретать любимый продукт	Скорее не повлияла, вряд ли буду прекращать приобретение любимого продукта	Затрудняюсь ответить	Скорее повлияла, вряд ли буду приобретать эту продукцию	Повлияла отрицательно, откажусь от покупки такого продукта

РАЗДЕЛ 5 «ИНФОРМИРОВАННОСТЬ О ЯВЛЕНИИ СОЦИАЛЬНО-ОТВЕТСТВЕННОГО ПОТРЕБЛЕНИЯ»

1. ***Знакомы ли Вы с термином «социально-ответственное потребление»? (социально-этичное, зеленое)***
   - ☐ Да
   - ☐ Нет
   - ☐ Затрудняюсь ответить

2. ***Как вы относитесь к явлению «социально-ответственного потребления»?***
   - ☐ Негативно
   - ☐ Позитивно, сам практикую
   - ☐ Позитивно, но сам не практикую
   - ☐ Нейтрально
   - ☐ Не слышал о таком

3. ***Что, на Ваш взгляд, входит в понятие «социально-ответственное потребление»?***
   - ☐ Забота об экологии и окружающей среде
   - ☐ Защита прав сотрудников, поддержание безопасных условий труда
   - ☐ Безопасное тестирование продукции на животных
   - ☐ Привлечение санкционированных видов рабочей силы (отсутствие эксплуатации детского труда)
   - ☐ Другое (указать):_____

4. ***Знаете ли вы о компаниях, придерживающихся тренда «ответственное потребление»?***
   - ☐ Да
   - ☐ Нет
   - ☐ Затрудняюсь ответить

Источник: разработано автором работы

Приложение 2. Общая классификация параметров лидера как служителя

	Параметры	Близкие по значению	Примеры исследований
Отличительные	служение (service)	(calling to serve) (servanthood) (voluntary subordination)	Liden et al.,2008; Matteson, Irving, 2006; Page,Wong, 2000; Patterson, 2003; Russell, Stone, 2002; Sendjaya, 2003; Sendjaya, Sarros, 2008; Sun, 2013.
	развитие людей (developing people)	(commitment to the growth of people), обучение (teaching), (helping subordinates grow and succeed)	Laub, 1999; Liden et al., 2008; Liden et al., 2015; Matteson, Irving, 2006; Page,Wong, 2000; Russell, Stone, 2002; Spears, 2005; van Dierendonck, 2011; van Dierendonck, Nuijten, 2011.
	расширение возможностей последователей (empowerment)	совместное лидерство (sharing leadership) (shared leadership)	Laub, 1999; Liden et al., 2008; Liden et al., 2015; Matteson, Irving, 2006; Page,Wong, 2000; Patterson, 2003; Russell, Stone, 2002; Sendjaya, 2003; Sendjaya, Sarros, 2008; Sousa, van Dierendonck, 2016; van Dierendonck et al., 2017.
	формирование сообщества (building community)	(relationships), (team building)	Ghosgh, Khatri, 2017; Laub, 1999; Liden et al., 2008; Matteson, Irving, 2006; Page,Wong, 2000; Reed et al., 2011; Spears, 2005.
	верность себе и честность (authenticity)	проявление открытости и честности (displaying authenticity) (honesty) способность вызывать доверие (credibility) ведет себя открыто и честно (authentic)	Laub, 1999; Matteson, Irving, 2006; Russell, Stone, 2002; van Dierendonck, 2011; van Dierendonck, Nuijten, 2011; van Dierendonck et al., 2017; Udani, Lorenzo-Molo, 2013.
	принятие других (acceptance)	понимает и принимает других, такими какие они есть (interpersonal acceptance) межличностная поддержка (interpersonal support)	Ghosgh, Khatri, 2017; Reed et al., 2011; van Dierendonck, 2011; van Dierendonck, Nuijten, 2011.
	скромность (humility)	оказывает им поддержку, оставаясь в стороне (show humility) (putting subordinates first) (standing back) (simplicity)	Liden et al., 2008; Liden et al., 2015; Matteson, Irving, 2006; Mittal, Dorfman, 2012; Page,Wong, 2000; Patterson, 2003; Sendjaya, 2003; Sendjaya, Sarros, 2008; Sousa, van Dierendonck, 2016; Sun, 2013; van Dierendonck, 2011; van Dierendonck, Nuijten, 2011; van Dierendonck et al., 2017; Udani, Lorenzo-Molo, 2013.
	ответственное руководство (stewardship)	(organizational stewardship)	Barbuto,Wheeler, 2006; Barbuto et al., 2014; van Dierendonck, 2011; van Dierendonck, Nuijten, 2011; Matteson, Irving, 2006; Russell, Stone, 2002; Sousa, van Dierendonck, 2016; Spears, 2005; van Dierendonck et al., 2017.
	альтруизм (altruism)	альтруистическое призвание (altruistic calling) (ethical altruism)	Barbuto,Wheeler, 2006; Barbuto et al., 2014; Beck, 2014; Ghosgh, Khatri, 2017; Liden et al., 2008; Matteson, Irving, 2006; Patterson, 2003; Reed et al., 2011.
	исцеление (healing)	эмоциональное исцеление (emotional healing)	Barbuto,Wheeler, 2006; Barbuto et al., 2014; Liden et al., 2008; Liden et al., 2015; Matteson, Irving, 2006.
	моральная целостность (moral integrity)	целостность (integrity), моральная ответственность (responsible morality)	Ghosgh, Khatri, 2017; Mittal, Dorfman, 2012; Page,Wong, 2000; Reed et al., 2011; Russell, Stone, 2002; Udani, Lorenzo-Molo, 2013.
	умение ценить людей (valuing people)	ориентация на людей (people-centeredness) (valuing others)	Laub, 1999; Matteson, Irving, 2006; Russell, Stone, 2002; Sendjaya, 2003; Sendjaya, Sarros, 2008; Sousa, van Dierendonck, 2017b; Udani, Lorenzo-Molo, 2013.
	склонность доверять людям (trust)	(trustworthiness) (trusting relationships)	Beck, 2014; Matteson, Irving, 2006; Parris, Peachey, 2013;Patterson, 2003; Russell, Stone, 2002; Sendjaya, 2003; Sendjaya, Sarros, 2008.
	эмпатия (empathy)	понимание и самосознание (awareness) сопереживание, сочувствие (compassion)	Beck, 2014; Matteson, Irving, 2006; Page,Wong, 2000; Searle, Barbuto, 2013; Spears, 2005; Sun, 2013; van Dierendonck, 2011;Waal, Stvro, 2012.
	любовь к человечеству или к ближнему (agapao love)	(agape love)	Patterson, 2003; Sachdeva, Prakash, 2017; Sun, 2013.
	создание общественной ценности (creating value for the community)	желание изменить мир к лучшему (contribute to the bettement of the society)	Liden et al., 2008; Liden et al., 2015; Mittal, Dorfman, 2012
Универсальные	убедительность (persuasion) (persuasive mapping)		Barbuto,Wheeler, 2006; Barbuto et al., 2014; Matteson, Irving, 2006; Russell, Stone, 2002; Spears, 2005.
	концептуализация (conceptualization) (conceptual skills)		Liden et al., 2008; Liden et al., 2015; Matteson, Irving, 2006; Spears, 2005.
	умение слушать (listening)		Matteson, Irving, 2006; Russell, Stone, 2002; Spears, 2005.
	видение (vision) (visionary perspective)		Matteson, Irving, 2006; Page,Wong, 2000; Patterson, 2003; Russell, Stone, 2002; Sachdeva, Prakash, 2017; Sendjaya, 2003; Sendjaya, Sarros, 2008; Spears, 2005.

Источник: разработано автором работы

Приложение 3. Общая классификация характеристик социального предпринимательства

Abu-Saifan, 2012	
"Уникальные характеристики"	- стратегическое лидерство - эмоциональность - инициация изменений - неформальное лидерство - создание социальной ценности - социальная активность - готовность взять управление на себя - дальновидность - высокая ответственность
Bornstein, 2005	
"Психологические атрибуты"	- инициативность - креативность - энергичность - сильный фокус на результате - возможность саморегулирования - глубокое понимание рынка
Brooks, 2009	
"Внутренние и психологические черты"	- инновационность - фокус на достижениях - независимость - чувство предназначения - низкая подверженность риску - способность справляться с неопределенностью - создание социальной ценности
Hossain et al., 2017	
"Основные предпосылки и компоненты социального предпринимательства"	- наличие предпринимательской установки: *- инновационность, проактивность и готовность к риску* - наличие "встроенной" сети связей (network embeddedness): *- коллаборация и сотрудничество со стейкхолдерами* - ориентация на социальные инновации: *- создание социальной ценности, креативность и др.* - ориентация на устойчивость: *- стремление к повышению общественного, экономического благосостояния, к защите окружающей среды.*
Leadbeater, 1997	
"Качества социального предпринимателя"	- предпринимательское мышление - инновационность - трансформационность (динамичность и креативность)
Mort el al., 2002	
"Многомерная конструкция"	- моральный аспект (честность, сочувствие и др.) - единство цели и действий в сложных условиях - выявление социальной потребности и оценка возможностей - характеристики для принятия решений: *- инновационность,* *- проактивность,* *- готовность к риску.*
Nga, Shamuganathan, 2010	
Персональные черты (Big Five Personality traits)	- открытость - экстраверсия - доброжелательность - добросовестность - эмоциональность
Nga, Shamuganathan, 2010	
"Измерения социального предпринимательства"	- социальное видение - устойчивость - социальное взаимодействие - инновационность - финансовый результат
Shaw et al., 2002 (цит. по Weerawardena, Mort, 2006)	
"Основные характеристики"	- креативность - предпринимательский дух - последовательность - этичность
Tiwari et al., 2017	
"Основные предпосылки" (Intention model - antecedents)	- эмоциональный интеллект - креативность - чувство нравственного долга
Waddock, Post, 1991	
"Ключевые лидерские характеристики"	- видение проблем и изменение отношения общества - значительный личный авторитет - приверженность общей цели и способность убедить окружающих

Источник: разработано автором работы

Приложение 4. Анкета для исследования лидерских характеристик социального предпринимателя

Исследование лидерских характеристик социального предпринимателя

Здравствуйте!

Просим Вас принять участие в опросе, посвященном исследованию социального предпринимательства, социальной ответственности и лидерства.

Заполнение формы займет 15-20 минут.
Опрос является конфиденциальным, и вся предоставленная информация будет использоваться только в обобщенном виде.

Большое спасибо за Вашу помощь!
surveyentrepreneurship@gmail.com

БЛОК 1 «ОБЩИЕ ВОПРОСЫ»

ПОЖАЛУЙСТА, УКАЖИТЕ ИНФОРМАЦИЮ О СЕБЕ:

1. **Возраст:** _____ (полных лет)
2. **Пол:**
   - ☐ Мужской
   - ☐ Женский
3. **Место проживания:** _____ (укажите населенный пункт)
4. **Образование:**
   - ☐ Среднее
   - ☐ Среднее специальное
   - ☐ Неполное высшее
   - ☐ Высшее (бакалавр, магистр, специалист)
   - ☐ MBA, EMBA
   - ☐ Ученая степень
5. **Род занятий:**
   - ☐ Предприниматель
   - ☐ Руководитель, управленческий работник в частном секторе
   - ☐ Специалист без руководящих функций в частном секторе
   - ☐ Руководитель, управленческий работник в бюджетном секторе
   - ☐ Специалист без руководящих функций в бюджетном секторе
   - ☐ Другое _____ (укажите)

БЛОК 2 «О КОМПАНИИ»

ПОЖАЛУЙСТА, УКАЖИТЕ ИНФОРМАЦИЮ О КОМПАНИИ, ГДЕ ВЫ СЕЙЧАС РАБОТАЕТЕ (ЕСЛИ ВЫ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬ – О КОМПАНИИ, КОТОРОЙ ВЫ СЕЙЧАС УПРАВЛЯЕТЕ):

6. **Сколько лет существует ваша компания?**
   - ☐ Менее 1 года
   - ☐ 1 год
   - ☐ 2 года
   - ☐ 3 года
   - ☐ 3-5 лет
   - ☐ 5-10 лет
   - ☐ 10-15 лет
   - ☐ 15-20 лет
   - ☐ Более 20 лет
7. **Число сотрудников в вашей компании:**
   - ☐ До 10 человек
   - ☐ 10-15 человек
   - ☐ 16-50 человек
   - ☐ 51-100 человек
   - ☐ 101-250 человек
   - ☐ Более 250 человек
8. **Отрасль, в которой работает ваша компания:**
   - ☐ Сельское хозяйство, лесоводство и рыболовство
   - ☐ Горнодобывающая промышленность
   - ☐ Обрабатывающая промышленность
   - ☐ Снабжение электроэнергией / газом / паром
   - ☐ Водоснабжение; системы канализации, удаление отходов и меры по восстановлению окружающей среды
   - ☐ Строительство
   - ☐ Оптовая и розничная торговля; ремонт автомобилей и мотоциклов
   - ☐ Транспорт и складское хозяйство
   - ☐ Размещение и общественное питание
   - ☐ Информация и связь
   - ☐ Финансовая деятельность и страхование
   - ☐ Операции с недвижимым имуществом
   - ☐ Профессиональная, научная и техническая деятельность
   - ☐ Деятельность в сфере административных и вспомогательных услуг
   - ☐ Государственное управление и оборона; обязательное социальное страхование
   - ☐ Образование
   - ☐ Деятельность в сфере здравоохранения и социальных услуг
   - ☐ Искусство, сфера развлечений и отдыха
   - ☐ Прочие виды деятельности в сфере услуг
   - ☐ Некоммерческая организация
9. **Вы являетесь собственником / совладельцем этой компании?**
   - ☐ Да
   - ☐ Нет
10. ***Если да*, является ли это Вашим единственным бизнесом в настоящее время?**
    - ☐ Да
    - ☐ Нет
    - ☐ Не являюсь собственником

Источник: *разработано автором работы*

Приложение 4. Анкета для исследования лидерских характеристик социального предпринимателя (продолжение)

БЛОК 3 «ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВО И СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ»

11. Что, на Ваш взгляд, является основным МОТИВОМ предпринимательской деятельности (или лично для вас, если Вы предприниматель)?

*Пожалуйста, выберите **ТРИ** мотива*

- ☐ А) Повышение личного благосостояния, финансовое обеспечение себя и своей семьи
- ☐ Б) Самореализация, развитие личностных качеств
- ☐ В) Стремление к самостоятельности и независимости
- ☐ Г) Повышение социального статуса
- ☐ Д) Реализация профессиональных способностей
- ☐ Е) Стремление реализовать свои амбиции
- ☐ Ж) Стремление реализовать определенную идею
- ☐ З) Желание быть полезным другим людям
- ☐ И) Стремление изменить мир к лучшему

Как бы Вы расположили ВЫБРАННЫЕ МОТИВЫ в порядке приоритетности?
(1 – самый важный, 2 и 3 – менее важные) (*)[1]

Допустим, Вы выбрали ответы А, Б, В. Однако САМЫМ важным является (Б) и НАИМЕНЕЕ важным (А). Тогда, ответ заносится как: БВА

☐☐☐

12. Ниже приведены утверждения, описывающие восприятие социальной ответственности бизнеса и благотворительности.

*Пожалуйста, выберите **ОДНО**, наиболее соответствующее Вашим взглядам:*

- ☐ Задача бизнеса – создавать продукт или услугу, востребованную потребителем, получать доход, соблюдать законы и платить налоги. Если бизнес платит налоги, он не обязан решать какие-то социальные проблемы – их должно решать государство, а благотворительностью должны заниматься благотворительные фонды.
- ☐ Социальная ответственность и благотворительность – это в первую очередь затраты бизнеса. Поэтому благотворительность и реализация социальных программ возможны только при наличии соответствующих финансовых ресурсов.
- ☐ Социальная ответственность и благотворительность необходимы, поскольку они формируют положительный имидж компании.
- ☐ Социальная ответственность и благотворительность – обязанность предпринимателей, поскольку им иногда приходится нарушать правила, законы и этические нормы, а социальная ответственность – это способ компенсировать возможный ущерб от таких действий.
- ☐ Социальная ответственность и благотворительность – это естественная потребность предпринимателя.

13. Считаете ли Вы себя социальным предпринимателем?

- ☐ Да (ПЕРЕХОД К ВОПРОСУ**№14**, далее к **№15,16**)
- ☐ Нет (ПЕРЕХОД К ВОПРОСУ **№14** далее к **№17**)
- ☐ Затрудняюсь с ответом (ПЕРЕХОД К ВОПРОСУ **№14** далее к **№17**)

14. Может ли, на Ваш взгляд, социальное предприятие приносить прибыль?

- ☐ Да
- ☐ Нет
- ☐ Затрудняюсь с ответом

"ЕСЛИ ВЫ СЧИТАЕТЕ СЕБЯ СОЦИАЛЬНЫМ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЕМ, ТО..."

15. Решением какой из нижеперечисленных социальных проблем занимается Ваша компания?

Возможно несколько вариантов ответа

- ☐ Помощь бедным
- ☐ Восстановление памятников культуры
- ☐ Образование и просвещение
- ☐ Поддержка искусства
- ☐ Здоровье (например, оказание помощи больным)
- ☐ Инфраструктура (например, строительство дорог)
- ☐ Помощь социально незащищенным слоям общества (например, сиротам, пожилым людям и др.)
- ☐ Защита природы, экологическая деятельность
- ☐ Другое _____

16. Каков основной источник финансирования этой деятельности?

- ☐ Доходы от основной деятельности компании
- ☐ Доходы от других принадлежащих Вам бизнесов
- ☐ Ваши личные сбережения и доходы, не связанные с предпринимательской деятельностью
- ☐ Средства сторонних организаций (бюджетные средства, средства благотворительных организаций)
- ☐ Другое _____

[1] Звездочкой отмечены вопросы необязательные для ответа

Источник: *разработано автором работы*

Приложение 4. Анкета для исследования лидерских характеристик социального предпринимателя (продолжение)

ВОПРОС 17-18 (для ВСЕХ респондентов):

17. **Занимаетесь ли Вы благотворительностью?**
- ☐ Да, в моей компании существуют программы социальной ответственности / благотворительности
- ☐ Да, я занимаюсь этим как частное лицо
- ☐ Нет, не занимаюсь

18. ***Если Вы ответили «да» на предыдущий вопрос*, то в каких областях Вы реализуете социальную или благотворительную деятельность? (*)**

Возможно несколько вариантов ответа
- ☐ Помощь бедным
- ☐ Восстановление памятников культуры
- ☐ Образование и просвещение
- ☐ Поддержка искусства
- ☐ Здоровье (например, оказание помощи больным)
- ☐ Инфраструктура (например, строительство дорог)
- ☐ Помощь социально незащищенным слоям общества (например, сиротам, пожилым людям и др.)
- ☐ Защита природы, экологическая деятельность
- ☐ Другое _____

БЛОК 4 «ЛИДЕРСТВО»

19. **Ниже приведены утверждения, описывающие поведение на работе.**

*Оцените насколько эти характеристики соответствуют **ВАШЕМУ** поведению, по 6-ти бальной шкале.*

Совершенно не похоже на меня

1	2	3	4	5	6

Полностью похоже на меня

1_____С легкостью признает свою ошибку
2_____Помогает другим, только если ему это выгодно
3_____Делает то, что говорит
4_____Полагается только на себя
5_____Внимательно выслушивает других
6_____Отрицательно относится к критике
7_____Ставит интересы других выше собственных
8_____Ведет себя нечестно

Совершенно не похоже на меня

1	2	3	4	5	6

Полностью похоже на меня

9_____Обычно осторожен в общении
10_____Безразлично относится к чужим проблемам
11_____Оценивает себя объективно
12_____Ведет себя эгоистично
13_____Может обманывать других
14_____Уверен в коллегах
15_____Радуется за успехи других
16_____Успех компании /подразделения объясняет личными достижениями и заслугами
17_____Может пожертвовать собой ради других
18_____Действует в соответствии со своими моральными принципами
19_____Считает, что людям опасно слишком доверять
20_____С трудом может поставить себя на место другого человека
21_____Часто оценивает окружающих необъективно
22_____Думает в первую очередь о себе, потом о других
23_____Склонен манипулировать окружающими
24_____Доверяет другим
25_____Сочувствует неприятностям других людей
26_____Считает себя компетентнее других
27_____Принимает решения, не учитывая чувства других
28_____Выставляет напоказ свои достижения и заслуги
39_____Ведет себя порядочно
30_____Редко отказывается от своих амбиций
31_____Признает вклад других людей в общее дело

**** Если Вы хотите получить результаты исследования, укажите, пожалуйста, Ваш электронный адрес:***

Также Вы можете оставить информацию о себе и/или о своей компании ***(по желанию)***

Большое спасибо за Ваше участие!

Источник: *разработано автором работы*

Приложение 5. Полный список отраслевой принадлежности компаний по результатам исследования

№	Наименование отраслей	% в общей доле
1	Прочие виды деятельности в сфере услуг	15,0%
2	Оптовая и розничная торговля; ремонт автомобилей и мотоциклов	10,0%
3	Искусство, сфера развлечений и отдыха	8,1%
4	Образование	8,1%
5	Некоммерческая организация	7,5%
6	Размещение и общественное питание	6,9%
7	Деятельность в сфере здравоохранения и социальных услуг	5,6%
8	Информация и связь	5,6%
9	Профессиональная, научная и техническая деятельность	5,6%
10	Строительство	5,6%
11	Финансовая деятельность и страхование	5,6%
12	Водоснабжение; системы канализации, удаление отходов и меры по восстановлению окружающей среды	3,1%
13	Операции с недвижимым имуществом	3,1%
14	Транспорт и складское хозяйство	2,5%
15	Государственное управление и оборона; обязательное социальное страхование	1,9%
16	Обрабатывающая промышленность	1,9%
17	Деятельность в сфере административных и вспомогательных услуг	1,3%
18	Сельское хозяйство, лесоводство и рыболовство	1,3%
19	Снабжение электроэнергией / газом / паром	1,3%
20	*Горнодобывающая промышленность*	*0%*
		100%

Источник: MS Excel, расчеты автора работы

Приложение 6. Систематизированный список утверждений по оценке лидерских характеристик респондента

Скромность

1. С легкостью признает свою ошибку
2. **r)** Отрицательно относится к критике
3. Оценивает себя объективно
4. **r)** Успех компании / подразделения объясняет личными достижениями и заслугами
5. **r)** Часто оценивает окружающих необъективно
6. **r)** Считает себя компетентнее других
7. **r)** Выставляет напоказ свои достижения и заслуги
8. **r)** Редко отказывается от своих амбиций
9. Признает вклад других людей в общее дело

Альтруизм

1. **r)** Помогает другим, только если ему это выгодно
2. Ставит интересы других выше собственных
3. **r)** Ведет себя эгоистично
4. Может пожертвовать собой ради других
5. **r)** Думает в первую очередь о себе, потом о других

Моральная целостность

1. Делает то, что говорит
2. **r)** Ведет себя нечестно
3. **r)** Может обманывать других
4. Действует в соответствии со своими моральными принципами
5. **r)** Склонен манипулировать окружающими
6. Ведет себя порядочно

Доверие

1. Полагается только на себя
2. **r)** Обычно осторожен в общении
3. Уверен в коллегах
4. **r)** Считает, что людям опасно слишком доверять
5. Доверяет другим

Сопереживание (Эмпатия)

1. Внимательно выслушивает других
2. **r)** Безразлично относится к чужим проблемам
3. Радуется за успехи других
4. **r)** С трудом может поставить себя на место другого человека
5. Сочувствует неприятностям других людей
6. **r)** Принимает решения, не учитывая чувства других

Приложение 7. Оценка респондентами лидерских характеристик и распределение ответов

Характеристика	Номер утверждения в систематизированном списке для оценки лидерских характеристик (Приложение)	**Мода**	**Медиана**	**Шкала**						**Итого, чел.**
				1	2	3	4	5	6	
Скромность	**1**	4	4	4	12	25	48	34	33	156
	2	2	2	37	49	35	22	7	6	156
	3	4	4	5	6	27	49	45	24	156
	4	2	3	23	39	28	36	21	9	156
	5	2	2	37	47	42	18	10	2	156
	6	4	3	13	32	35	41	23	12	156
	7	1	2	47	43	37	11	12	6	156
	8	3	4	9	17	39	28	33	30	156
	9	6	5	1	4	7	19	48	77	156
Альтруизм	**1**	1	2	61	56	14	15	6	4	156
	2	3	3	37	37	42	22	15	3	156
	3	2	2	40	55	25	21	11	4	156
	4	3	3	10	31	39	35	28	13	156
	5	2	3	31	45	34	25	15	6	156
Моральная целостность	**1**	5	5	6	5	20	32	53	40	156
	2	1	1	98	40	9	4	1	4	156
	3	1	2	69	43	21	16	3	4	156
	4	6	5	2	5	12	24	46	67	156
	5	1	3	36	36	32	19	24	9	156
	6	5	5	3	5	4	22	61	61	156
Доверие	**1**	4	4	6	13	23	38	38	38	156
	2	3	3	22	27	35	26	32	14	156
	3	3	3	11	30	40	40	26	9	156
	4	4	4	16	19	33	38	24	26	156
	5	4	4	9	19	37	44	40	7	156
Эмпатия	**1**	6	5	7	4	14	38	42	51	156
	2	1	2	70	53	25	6	1	1	156
	3	6	5	3	6	18	30	46	53	156
	4	1	2	51	51	33	13	5	3	156
	5	5	5	3	10	16	37	58	32	156
	6	2	3	31	40	39	25	15	6	156

Шкала:
1 - "совсем не похоже на меня",
6 - "полностью похоже на меня".

Источник: MS Excel, расчеты автора работы

Приложение 8. Классификация предпринимателей по самоидентификации и выраженность характеристик лидера-служителя: результаты непараметрического теста

Критерий Краскела-Уоллеса

Ранги

	13. Считаете ли Вы себя социальным предпринимателем?	N	Средний ранг
3_**П**_Альтруизм [Ведет себя эгоистично]	да	42	**65,55**
	нет	55	88,42
	затрудняюсь с ответом	59	78,47
	Всего	156	
2_**П**_Моральная целостность [Ведет себя нечестно]	да	42	**65,13**
	нет	55	84,93
	затрудняюсь с ответом	59	82,03
	Всего	156	
3_**П**_Моральная целостность [Может обманывать других]	да	42	**71,70**
	нет	55	90,24
	затрудняюсь с ответом	59	72,40
	Всего	156	
3_Доверие [Уверен в коллегах]	да	42	**100,11**
	нет	55	64,08
	затрудняюсь с ответом	59	76,56
	Всего	156	
5_Доверие [Доверяет другим]	да	42	**93,54**
	нет	55	67,28
	затрудняюсь с ответом	59	78,25
	Всего	156	
2_**П**_Эмпатия [Безразлично относится к чужим проблемам]	да	42	**64,11**
	нет	55	80,98
	затрудняюсь с ответом	59	86,43
	Всего	156	
3_Эмпатия [Радуется за успехи других]	да	42	**94,81**
	нет	55	75,00
	затрудняюсь с ответом	59	70,15
	Всего	156	

Статистики критерия a,b

a. Критерий Краскела-Уоллеса

b. Группирующая переменная: 14. Считаете ли Вы себя социальным предпринимателем?

6,545	Хи-квадрат
2	ст.св.
,038	Асимпт. знч.
7,007	Хи-квадрат
2	ст.св.
,030	Асимпт. знч.
6,455	Хи-квадрат
2	ст.св.
,040	Асимпт. знч.
16,056	Хи-квадрат
2	ст.св.
,000	Асимпт. знч.
8,511	Хи-квадрат
2	ст.св.
,014	Асимпт. знч.
7,212	Хи-квадрат
2	ст.св.
,027	Асимпт. знч.
8,439	Хи-квадрат
2	ст.св.
,015	Асимпт. знч.

Источник: расчеты, пакет статистического анализа IBM SPSS Statistics 20

Приложение 9. Классификация предпринимателей по верованиям о социальной ответственности и выраженность характеристик лидера-служителя: результаты непараметрического теста

Критерий Манна-Уитни

Ранги

	12. (5) Социальная ответственность и благотворительность – это естественная потребность предпринимателя.	N	Средний ранг	Сумма рангов
9_Скромность [Признает вклад других людей в общее дело]	нет	107	71,95	7699,00
	да	49	**92,80**	4547,00
	Всего	156		
3_П_Альтруизм [Ведет себя эгоистично]	нет	107	84,04	8992,00
	да	49	**66,41**	3254,00
	Всего	156		
5_П_Альтруизм [Думает в первую очередь о себе, потом о других]	нет	107	84,64	9057,00
	да	49	**65,08**	3189,00
	Всего	156		
2_П_Моральная целостность [Ведет себя нечестно]	нет	107	85,18	9114,50
	да	49	**63,91**	3131,50
	Всего	156		
3_П_Моральная целостность [Может обманывать других]	нет	107	85,81	9182,00
	да	49	**62,53**	3064,00
	Всего	156		
5_П_Моральная целостность [Склонен манипулировать окружающими]	нет	107	85,67	9166,50
	да	49	**62,85**	3079,50
	Всего	156		

Статистики критерия a,b

a. Группирующая переменная: 12. (5) Социальная ответственность и благотворительность – это естественная потребность предпринимателя.

Статистика U Манна-Уитни	1921,000
Статистика W Уилкоксона	7699,000
Z	-2,903
Асимпт. знч. (двухсторонняя)	**,004**
Статистика U Манна-Уитни	2029,000
Статистика W Уилкоксона	3254,000
Z	-2,343
Асимпт. знч. (двухсторонняя)	**,019**
Статистика U Манна-Уитни	1964,000
Статистика W Уилкоксона	3189,000
Z	-2,572
Асимпт. знч. (двухсторонняя)	**,010**
Статистика U Манна-Уитни	1906,500
Статистика W Уилкоксона	3131,500
Z	-3,184
Асимпт. знч. (двухсторонняя)	**,001**
Статистика U Манна-Уитни	1839,000
Статистика W Уилкоксона	3064,000
Z	-3,169
Асимпт. знч. (двухсторонняя)	**,002**
Статистика U Манна-Уитни	1854,500
Статистика W Уилкоксона	3079,500
Z	-2,987
Асимпт. знч. (двухсторонняя)	**,003**

Ранги

	12. (5) Социальная ответственность и благотворительность – это естественная потребность предпринимателя.	N	Средний ранг	Сумма рангов
1_Доверие [Полагается только на себя]	нет	107	83,21	8903,50
	да	49	**68,21**	3342,50
	Всего	156		
3_Доверие [Уверен в коллегах]	нет	107	70,04	7494,50
	да	49	**96,97**	4751,50
	Всего	156		
4_П_Доверие [Считает, что людям опасно слишком доверять]	нет	107	87,00	9309,50
	да	49	**59,93**	2936,50
	Всего	156		
5_Доверие [Доверяет другим]	нет	107	67,98	7274,00
	да	49	**101,47**	4972,00
	Всего	156		
2_П_Эмпатия [Безразлично относится к чужим проблемам]	нет	107	83,79	8965,50
	да	49	**66,95**	3280,50
	Всего	156		
3_Эмпатия [Радуется за успехи других]	нет	107	70,83	7578,50
	да	49	**95,26**	4667,50
	Всего	156		
5_Эмпатия [Сочувствует неприятностям других людей]	нет	107	72,76	7785,50
	да	49	**91,03**	4460,50
	Всего	156		

Статистики критерия a,b

a. Группирующая переменная: 12. (5) Социальная ответственность и благотворительность – это естественная потребность предпринимателя.

Статистика U Манна-Уитни	2117,500
Статистика W Уилкоксона	3342,500
Z	-1,971
Асимпт. знч. (двухсторонняя)	**,049**
Статистика U Манна-Уитни	1716,500
Статистика W Уилкоксона	7494,500
Z	-3,538
Асимпт. знч. (двухсторонняя)	**,000**
Статистика U Манна-Уитни	1711,500
Статистика W Уилкоксона	2936,500
Z	-3,537
Асимпт. знч. (двухсторонняя)	**,000**
Статистика U Манна-Уитни	1496,000
Статистика W Уилкоксона	7274,000
Z	-4,420
Асимпт. знч. (двухсторонняя)	**,000**
Статистика U Манна-Уитни	2055,500
Статистика W Уилкоксона	3280,500
Z	-2,322
Асимпт. знч. (двухсторонняя)	**,020**
Статистика U Манна-Уитни	1800,500
Статистика W Уилкоксона	7578,500
Z	-3,257
Асимпт. знч. (двухсторонняя)	**,001**
Статистика U Манна-Уитни	2007,500
Статистика W Уилкоксона	7785,500
Z	-2,437
Асимпт. знч. (двухсторонняя)	**,015**

***Источник*:** расчеты, пакет статистического анализа IBM SPSS Statistics 20

Приложение 10. Классификация предпринимателей по верованиям о целях бизнеса и выраженность характеристик лидера-служителя: результаты непараметрического теста

Критерий Манна-Уитни

Ранги

12. (1) Задача бизнеса – создавать продукт или услугу, востребованную потребителем, получать доход, соблюдать законы и платить налоги. Если бизнес платит налоги, он не обязан решать какие-то социальные проблемы – их должно решать государство, а благотворительностью должны заниматься благотворительные фонды.		N	Средний ранг	Сумма рангов
4_**П**_Скромность [Успех компании/ подразделения объясняет личными достижениями и	нет	123	74,26	9133,50
	да	33	**94,32**	3112,50
	Всего	156		
9_Скромность [Признает вклад других людей в общее дело]	нет	123	81,88	10071,00
	да	33	**65,91**	2175,00
	Всего	156		
3_**П**_Альтруизм [Ведет себя эгоистично]	нет	123	74,00	9101,50
	да	33	**95,29**	3144,50
	Всего	156		
4_Альтруизм [Может пожертвовать собой ради других]	нет	123	82,11	10099,50
	да	33	**65,05**	2146,50
	Всего	156		
5_**П**_Альтруизм [Думает в первую очередь о себе, потом о других]	нет	123	73,06	8986,00
	да	33	**98,79**	3260,00
	Всего	156		
3_**П**_Моральная целостность [Может обманывать других]	нет	123	74,26	9134,00
	да	33	**94,30**	3112,00
	Всего	156		
5_**П**_Моральная целостность [Склонен манипулировать окружающими]	нет	123	73,30	9015,50
	да	33	**97,89**	3230,50
	Всего	156		

Статистики критерия а

а. Группирующая переменная: 12.(1) Задача бизнеса – создавать продукт или услугу, востребованную потребителем, получать доход, соблюдать законы и платить налоги. Если бизнес платит налоги, он не обязан решать какие-то социальные проблемы – их должно решать государство, а благотворительностью должны заниматься благотворительные фонды.

Статистика U Манна-Уитни	1507,500
Статистика W Уилкоксона	9133,500
Z	-2,311
Асимпт. знч. (двухсторонняя)	**,021**
Статистика U Манна-Уитни	1614,000
Статистика W Уилкоксона	2175,000
Z	-1,957
Асимпт. знч. (двухсторонняя)	**,050**
Статистика U Манна-Уитни	1475,500
Статистика W Уилкоксона	9101,500
Z	-2,490
Асимпт. знч. (двухсторонняя)	**,013**
Статистика U Манна-Уитни	1585,500
Статистика W Уилкоксона	2146,500
Z	-1,968
Асимпт. знч. (двухсторонняя)	**,049**
Статистика U Манна-Уитни	1360,000
Статистика W Уилкоксона	8986,000
Z	-2,976
Асимпт. знч. (двухсторонняя)	**,003**
Статистика U Манна-Уитни	1508,000
Статистика W Уилкоксона	9134,000
Z	-2,400
Асимпт. знч. (двухсторонняя)	**,016**
Статистика U Манна-Уитни	1389,500
Статистика W Уилкоксона	9015,500
Z	-2,833
Асимпт. знч. (двухсторонняя)	**,005**

Ранги

12. (1) Задача бизнеса – создавать продукт или услугу, востребованную потребителем, получать доход, соблюдать законы и платить налоги. Если бизнес платит налоги, он не обязан решать какие-то социальные проблемы – их должно решать государство, а благотворительностью должны заниматься благотворительные фонды.		N	Средний ранг	Сумма рангов
3_Доверие [Уверен в коллегах]	нет	123	84,87	10438,50
	да	33	**54,77**	1807,50
	Всего	156		
4_**П**_Доверие [Считает, что людям опасно слишком доверять]	нет	123	73,50	9040,50
	да	33	**97,14**	3205,50
	Всего	156		
5_Доверие [Доверяет другим]	нет	123	82,85	10190,00
	да	33	**62,30**	2056,00
	Всего	156		
2_**П**_Эмпатия [Безразлично относится к чужим проблемам]	нет	123	73,54	9045,00
	да	33	**97,00**	3201,00
	Всего	156		
3_Эмпатия [Радуется за успехи других]	нет	123	82,61	10161,00
	да	33	**63,18**	2085,00
	Всего	156		
6_**П**_Эмпатия [Принимает решения, не учитывая чувства других]	нет	123	74,59	9175,00
	да	33	**93,06**	3071,00
	Всего	156		

Статистики критерия а

а. Группирующая переменная: 12.(1) Задача бизнеса – создавать продукт или услугу, востребованную потребителем, получать доход, соблюдать законы и платить налоги. Если бизнес платит налоги, он не обязан решать какие-то социальные проблемы – их должно решать государство, а благотворительностью должны заниматься благотворительные фонды.

Статистика U Манна-Уитни	1246,500
Статистика W Уилкоксона	1807,500
Z	-3,479
Асимпт. знч. (двухсторонняя)	**,001**
Статистика U Манна-Уитни	1414,500
Статистика W Уилкоксона	9040,500
Z	-2,717
Асимпт. знч. (двухсторонняя)	**,007**
Статистика U Манна-Уитни	1495,000
Статистика W Уилкоксона	2056,000
Z	-2,386
Асимпт. знч. (двухсторонняя)	**,017**
Статистика U Манна-Уитни	1419,000
Статистика W Уилкоксона	9045,000
Z	-2,846
Асимпт. знч. (двухсторонняя)	**,004**
Статистика U Манна-Уитни	1524,000
Статистика W Уилкоксона	2085,000
Z	-2,279
Асимпт. знч. (двухсторонняя)	**,023**
Статистика U Манна-Уитни	1549,000
Статистика W Уилкоксона	9175,000
Z	-2,134
Асимпт. знч. (двухсторонняя)	**,033**

Источник: расчеты, пакет статистического анализа IBM SPSS Statistics 20

Приложение 11. Классификация предпринимателей по мотивам и выраженность характеристик лидера-служителя: результаты непараметрического теста

Критерий Манна-Уитни

Ранги

	11. НАЛИЧИЕ МОТИВОВ СП (пункт "З" и "И")	N	Средний ранг	Сумма рангов
3_П_Альтруизм [Ведет себя эгоистично]	нет	93	87,14	8104,00
	да	63	**65,75**	4142,00
	Всего	156		
5_П_Альтруизм [Думает в первую очередь о себе, потом о других]	нет	93	87,70	8156,50
	да	63	**64,91**	4089,50
	Всего	156		
2_П_Моральная целостность [Ведет себя нечестно]	нет	93	86,27	8023,00
	да	63	**67,03**	4223,00
	Всего	156		
3_П_Моральная целостность [Может обманывать других]	нет	93	86,19	8016,00
	да	63	**67,14**	4230,00
	Всего	156		
5_П_Моральная целостность [Склонен манипулировать окружающими]	нет	93	88,35	8216,50
	да	63	**63,96**	4029,50
	Всего	156		

Статистики критерия а

а. Группирующая переменная: 11. НАЛИЧИЕ МОТИВОВ СП (пункт "З" и "И")

Статистика U Манна-Уитни	2126,000
Статистика W Уилкоксона	4142,000
Z	-3,005
Асимпт. знч. (двухсторонняя)	**,003**
Статистика U Манна-Уитни	2073,500
Статистика W Уилкоксона	4089,500
Z	-3,167
Асимпт. знч. (двухсторонняя)	**,002**
Статистика U Манна-Уитни	2207,000
Статистика W Уилкоксона	4223,000
Z	-3,044
Асимпт. знч. (двухсторонняя)	**,002**
Статистика U Манна-Уитни	2214,000
Статистика W Уилкоксона	4230,000
Z	-2,741
Асимпт. знч. (двухсторонняя)	**,006**
Статистика U Манна-Уитни	2013,500
Статистика W Уилкоксона	4029,500
Z	-3,375
Асимпт. знч. (двухсторонняя)	**,001**

Ранги

	11. НАЛИЧИЕ МОТИВОВ СП (пункт "З" и "И")	N	Средний ранг	Сумма рангов
1_П_Доверие [Полагается только на себя]	нет	93	84,26	7836,50
	да	63	**69,99**	4409,50
	Всего	156		
2_П_Доверие [Обычно осторожен в общении]	нет	93	90,43	8410,00
	да	63	**60,89**	3836,00
	Всего	156		
3_Доверие [Уверен в коллегах]	нет	93	71,10	6612,00
	да	63	**89,43**	5634,00
	Всего	156		
4_П_Доверие [Считает, что людям опасно слишком доверять]	нет	93	85,55	7956,50
	да	63	**68,09**	4289,50
	Всего	156		
5_Доверие [Доверяет другим]	нет	93	71,57	6656,00
	да	63	**88,73**	5590,00
	Всего	156		
2_П_Эмпатия [Безразлично относится к чужим проблемам]	нет	93	86,94	8085,50
	да	63	**66,04**	4160,50
	Всего	156		

Статистики критерия а

а. Группирующая переменная: 11. НАЛИЧИЕ МОТИВОВ СП (пункт "З" и "И")

Статистика U Манна-Уитни	2393,500
Статистика W Уилкоксона	4409,500
Z	-1,983
Асимпт. знч. (двухсторонняя)	**,047**
Статистика U Манна-Уитни	1820,000
Статистика W Уилкоксона	3836,000
Z	-4,076
Асимпт. знч. (двухсторонняя)	**,000**
Статистика U Манна-Уитни	2241,000
Статистика W Уилкоксона	6612,000
Z	-2,546
Асимпт. знч. (двухсторонняя)	**,011**
Статистика U Манна-Уитни	2273,500
Статистика W Уилкоксона	4289,500
Z	-2,412
Асимпт. знч. (двухсторонняя)	**,016**
Статистика U Манна-Уитни	2285,000
Статистика W Уилкоксона	6656,000
Z	-2,394
Асимпт. знч. (двухсторонняя)	**,017**
Статистика U Манна-Уитни	2144,500
Статистика W Уилкоксона	4160,500
Z	-3,046
Асимпт. знч. (двухсторонняя)	**,002**

Источник: расчеты, пакет статистического анализа IBM SPSS Statistics 20