УДК 338.45

DOI 10.23968/1999-5571-2020-17-5-216-222

© М. В. Леонтьева, старший преподаватель
(Санкт-Петербургский государственный
архитектурно-строительный университет,
Санкт-Петербург, Россия)
E-mail: m_leontyeva@mail.ru

© M. V. Leontyeva, senior lecturer
(Saint Petersburg State University
of Architecture and Civil Engineering,
St. Petersburg, Russia)
E-mail: m_leontyeva@mail.ru

ИННОВАЦИОННЫЙ СТИЛЬ МЕНЕДЖМЕНТА КАК ОРГАНИЗАЦИОННО-УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ КОМПОНЕНТ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА НА СОВРЕМЕННОМ ЭТАПЕ

INNOVATIVE MANAGEMENT STYLE AS AN ORGANIZATIONAL AND MANAGERIAL COMPONENT OF MODERN ENTREPRENEURSHIP

Исследуется инновационный стиль менеджмента в качестве организационно-управленческой компоненты предпринимательства, причем само предпринимательство структурируется по трем ключевым направлениям: «личностные – экономические – организационно-управленческие». Основываясь на этой структуре и анализируя текущую ситуацию, рассматриваются различные стили управления в контексте существующих теорий лидерства, их влияние на предпринимательскую активность организаций, дается понимание инновационного стиля менеджмента. На основе практического опыта оценивается возможность применения принципов работы в рамках концепции «Бирюзовая организация» в качестве эффективного инструмента инновационного стиля управления.

Ключевые слова: предпринимательство, конкуренция, инновационный стиль менеджмента, самоуправление, концепция «бирюзовая организация».

The article examines the innovative style of management as an organizational and managerial component of entrepreneurship, whereby entrepreneurship itself is structured in three key areas, namely, personal, economic, and organizational-managerial ones. Based on this structure and analyzing the current situation, various management styles are considered in the context of existing leadership theories, their impact on the entrepreneurial activity of organizations, and an interpretation of the innovative management style is given. Based on practical experience, the possibility of applying the principles of work within the framework of the «Teal organization» concept as an effective tool for innovative management style is evaluated.

Keywords: entrepreneurship, competitiveness, innovative management style, self-management, «Teal organization» concept.

Предпринимательство, осуществляемое в соответствии с гражданским законодательством, является процессом, который заставляет индивидуума (или организацию) успешно адаптироваться к изменениям и таким образом быть готовым к совокупности упреждающих действий, которые в долгосрочной перспективе дадут положительный результат. При анализе предпринимательства рассматривают, как правило, несколько основных компонент: «личностные – экономические – организационно-управленческие», которые можно представить как звенья одной цепи, причем экономическая

эффективность (экономическая составляющая) зависит от личностных характеристик индивидуума или коллектива руководителей (личностная составляющая), а инновационный стиль менеджмента (организационно-управленческая составляющая) представляется результатом (или последствием) взаимодействия первых двух. Поэтому целью исследования является изучение и анализ организационно-управленческой составляющей предпринимательства — инновационного стиля руководства — на данном этапе развития современного общества. В связи с этим ставятся следующие задачи: рассмотреть

различные стили менеджмента; проанализировать инновационный стиль менеджмента в составе предпринимательства на современном этапе; актуализировать направления развития организационно-управленческой составляющей предпринимательства.

В сегодняшней ситуации все виды деятельности без исключения ощущают на себе влияние особых условий (эпидемия коронавируса), причем 43 % предпринимателей, которые создали свои организации до 2010 года, предполагают, что в прежнее (нормальное) состояние возможно вернуться не менее чем через 2-3 года¹. Результаты опроса, проведенного Аналитическим центром НАФИ в апреле 2020 года, показали, что большинство респондентов-предпринимателей (88 %) digital-форума «Synergy Online Forum» заявили о желании продолжить свою предпринимательскую деятельность, несмотря на развивающийся кризис². Эти исследования, показывая, что интерес к предпринимательству в Российской Федерации на сегодняшний момент не ослабевает, являются подтверждением выявленной в рамках проекта «Глобальный мониторинг предпринимательства» (GEM) с 2006 по 2016 год тенденции увеличения вовлеченности взрослого трудоспособного населения России в создание и управление бизнесом. Анализ динамики предпринимательской активности, проводимой GEM, показал, что предпринимательская активность в России имеет положительную динамику (к 2016 г. показатель ранней предпринимательской активности (ТЕА), причем предпринимательство здесь трактуется как любая попытка создания нового бизнеса физическим лицом или группой лиц, или организацией, а индикаторы предпринимательской деятельности охватывают несколько направлений, включая мотивацию предпринимателей, их устремления, способности и намерения, социально-демографические характеристики, а также оценку уровня пред-

принимательской активности, взаимосвязь уровня экономического развития и влияние институциональной среды на предпринимательство [1]. В различных исследованиях предпринимательства выделяют довольно большой набор взаимодополняющих составляющих, одна из которых — организационно-управленческая. Она раскрывает инновационный стиль менеджмента (руководства). Стиль руководства определяют как совокупность конкретных приемов, которые можно повторить многократно, и способов управленческого воздействия, определяющие особенности отношения людей к действиям руководителя [2]. При этом сам процесс предпринимательства автоматически рассматривается как процесс, нацеленный на коммерциализацию (доход), который неизбежно связан с систематическим получением прибыли, доминированием на рынке и прочими составляющими успеха.

Успех можно назвать «краеугольным камнем» предпринимательства. Уильям Джеймс в конце XIX века, исследуя предпринимательское поведение, пришел к выводу, что честолюбие в соединении со стремлением к соперничеству приводит к 90 % успеха в деловом предпринимательстве; Д. МакКлелланд объяснял успех в экономике высокой степенью (силой) мотива к достижению цели; на основе эмпирических данных Б. Вайнер заключил, что успех в зависимости от мотивации сопутствует и предприимчивым, и людям со слабовыраженным стремлением к достижению; Фредерик Тейлор связывал успех деятельности со стилем руководства, однако до настоящего момента нет возможности представить совокупность универсальных методов для достижения успеха, как нет и универсального алгоритма с четкой последовательностью действий, которую можно назвать инновационным стилем менеджмента (руководства) в предпринимательстве [3].

В контексте теорий Ф. Тейлора, М. Портера, К. Кристенсена и других предприниматель представляется динамичным лидером, деятельность которого всегда нацелена на успех проводимых им мероприятий. Способный к предвидению и опережающим действиям, предприниматель эффективно использует видение, стратегию, риск и тактику, внедряя задуманное, обоснованное производственной стратегией, двигается вперед

¹ Информационный интернет-ресурс Аналитический центр НАФИ. Влияние эпидемии коронавируса на бизнес и потребность в господдержке. 7.05.2020. URL: <https://nafi.ru/projects/predprinimatelstvo/rossiyskiy-biznes-i-koronavirus-chast-1-predprinimateli-o-vliyani-epidemii-na-ikh-biznes-i-o-potreb/> (дата обращения: 4.07.2020).

² Информационный интернет-ресурс Аналитический центр НАФИ. 88 % предпринимателей: кризис — не повод уходить из бизнеса. 7.05.2020. URL: <https://nafi.ru/analytics/88-predprinimateley-krizis-ne-povod-ukhodit-iz-biznesa> (дата обращения: 4.07.2020).

и достигает планируемого результата. В этом случае предприниматель, имея в своем распоряжении достаточное количество ресурсов, принимает ключевые решения и выступает в качестве кросс-регулятора организации, позиционируя себя в качестве лидера.

Рассматривая различные классификации лидеров, в психологии особо отмечается случай совмещения ролей руководителя и лидера, поскольку происходит гармонизация жизни группы (коллектива), что способствует эффективности совместной деятельности (в противном случае сложно избежать конфликтных ситуаций). Германо-американский психолог Курт Левин (1890–1947 гг.), «анализируя группу как динамически целое, сплавляемое взаимодействующими внутри нее силами»³ [4, с. 186], выделил несколько стилей лидерства (руководства): жесткий (или авторитарный, или директивный), демократичный (или коллегиальный, или либеральный), анархичный. Способы управления (стили) различаются в зависимости от степени централизации и демократичности, поощрения инициативы, устранения от руководства, отказа от управления и т. д.

Советская социальная психология исследовала коллективистский стиль руководства, характеризующийся ответственностью руководителя перед коллективом и способностью к децентрализации. В работах по психологии разработан ряд теорий, посвященных исследованию лидерства и его стилей. Например, теория лидерских ролей исследует лидера-профессионала, который решает бизнес-задачи и проблемы человеческих отношений. Теория черт выявляет качества, специфические для лидера. В рамках этой теории выделяется харизматическая концепция, утверждающая, что отдельным выдающимся лицам присуща некая черта — «харизма», которая характеризует «профессионального лидера». Интерактивная же «теория, утверждая, что лидером может стать любой»³ человек, выявляет его при помощи ряда критериев, связанных с личностными характеристиками, индивидуальными особенностями, конкретной ситуацией и выполняемой задачей. Групподинамический подход или ситуационная теория лидерства показывает, что

в зависимости от ситуации существуют «лидеры, ориентированные на задачу, и лидеры, ориентированные на людей» [4], причем в зависимости от тех задач, которые ставятся, одинаково важен индивид, обладающий аналитическим мышлением, и индивид с качествами неформального лидера. Синтетическая (или комплексная) теория объясняет взаимосвязи компонентов «процесса организации межличностных отношений, т. е. лидеров ведомых (или последователей), и ситуаций»³, в которых осуществляются процессы доминирования и подчинения (лидерство) [3].

Все многообразие исследований по данному вопросу позволило разработать довольно большое количество моделей эффективного (успешного) руководства на различных этапах развития организации, используя определенный стиль управления в зависимости от характера и содержания труда (либо ориентированное на отношение, либо на задачу)³. Инновационность стилю менеджмента (руководства) придает использование различных вариаций, связанных не только непосредственно с процессом предпринимательства, но и с инновационными процессами в различных сферах, которые являются отличительным признаком современного предпринимательства. Инновация, будь то процесс создания уникального по своим свойствам продукта или результат деятельности, реализуется в новых продуктах и технологиях, тем самым повышая эффективность действующей системы, поэтому ее специфика — метаморфозы.

В практической деятельности предпринимателю (или руководителю) постоянно приходится сталкиваться с большим количеством изменений, что связано со стремлением использовать все свои инновационные возможности для совершенствования производства товаров/работ/услуг. В случае успешного решения своих проблем организация приобретает инновационную практику, которая дает возможность не только повысить инновационный потенциал, но и выработать свой уникальный (инновационный) стиль менеджмента, позволяющий использовать современные практики управления в условиях ограниченности ресурсов при выбранном виде стратегии развития организации [5]. Совершенно точных эффективных методик по созданию инновационного стиля менеджмента пока не соз-

³ Психология. Словарь / под общ. ред. А. В. Петровского, М. Г. Ярошевского. 2-е изд., испр. и доп. М.: Политиздат, 1990.

дано. Например, И. К. Адизес, определяя эффективные и неэффективные стили менеджмента, утверждает, что стилей бесконечное множество, и они представляют собой комбинации сильных и слабых сторон руководителя [6]. П. Кестинг, Дж. П. Улхой, Л. Дж. Сонг предлагают структурировать различные типы руководства (директивное и патисипативное, интерактивное руководство, харизматическое, трансформационное, транзакционное и инструментальное руководство, стратегическое и генеральное лидерство, совместное и распределенное) в зависимости от различных типов и стадии развития инноваций [7]. Однако, развиваясь, эти направления привели к появлению концепции «бирюзовая организация» Фредерика Лалу, основной принцип которой самоуправление [8]. Бирюзовое мировоззрение позволяет принимать решения на основе внутренней убежденности в справедливости и общественной пользе при условии единства внешних и внутренних связей, что дает возможность эффективно использовать инструмент самоуправления для решения задач разного уровня сложности. Цветовая палитра раскрашивает менеджмент согласно существующей парадигме различными оттенками: от пурпурного и oran-

жевого до зеленого и бирюзового. Сравнительная характеристика, основанная на принципах работы, которых придерживаются организации, внедряющие бирюзовый менеджмент в России и за рубежом, представлена в таблице [9].

Одна из основных точек соприкосновения двух практик — это самоуправление, которое при различном внутреннем содержании характеризует сложность процесса внедрения как в отечественных, так и в иностранных компаниях.

Ориентацию на сводные самоуправляемые группы дает и модель адаптивного управления *Agile*, применение которой хорошо зарекомендовало себя первоначально в сфере ИТ [10]. В противоположность авторитарному стилю управления, в модели *Agile* формируются группы, ответственные за разработку (инициативу) и за продукт, при этом используются методы, позволяющие принимать коллективные решения, основываясь на принципе гибкости и творческом сотрудничестве («*scrum*»), а также используя «*Just-in-time*» и принцип «*lean construction*» для решения сложных проблем разработки новых продуктов и постоянной модернизации производственного процесса [11].

Сравнительная характеристика бирюзовых организаций

РАЗВИТИЕ БИРЮЗОВЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ	
Зарубежный опыт	Отечественный опыт
1. Самоуправление	1. Самоуправление
Делегирование принятия управленческих решений самоуправляемым командам. Коллективное решение вопросов без лидера	Ключевые решения принимаются на основе советов сотрудников
2. Минимум совещаний	2. Добровольное посещение общих собраний
Для принятия решения достаточно согласие большинства	
3. Минимум функций центрального офиса	3. Свободный график
Управленческие полномочия переданы командам	Время прихода/ухода отмечается самостоятельно
4. Организационная структура адаптивного типа	4. Отказ от массовых мероприятий в рамках корпоративной культуры
Отсутствие названий должностей, должностных инструкций	
4. Координация работы командой	5. Возможность присутствия и решение конфликтных ситуаций в удаленном формате
5. Доверие вместо контроля	
6. Формирование рабочей группы из добровольцев	6. Тщательный отбор партнеров и заказчиков
7. Заработная плата	7. Заработная плата
«...процессом назначения з/п управляет команда, используя внутреннее консультирование, учитывающее мнение коллег» [10, с. 157]	Выполнение внутрикорпоративных обещаний, от которых зависит доход сотрудника

Тем не менее, по исследованиям НАФИ на 20 января 2020 года большинство россиян не поддерживает стиль руководства, который позволяет выступать руководителю в роли посредника во взаимоотношениях с другими организациями или подразделениями компании, уделяя минимум внимания непосредственному контролю, позволяя сотрудникам самим определять свои цели и контролировать свою работу и таким образом принимать собственные решения (79 % опрошенных придерживаются мнения, что руководитель должен жестко контролировать все процессы, протекающие в коллективе)⁴. Рассмотренный либеральный стиль поддерживается даже менее, чем директивный, в котором преобладают авторитаризм, резкость в общении и пр., при этом предпочтение отдается демократическому (58 %), где принимаются коллегиальные решения, создается благоприятный психологический климат, учитывается мнение коллектива о производственной деятельности и пр. Вместе с тем, среди руководителей (в том числе и в строительной области) довольно много тех, которые предпочитают использовать авторитарный стиль руководства как наиболее эффективный, при этом выделяя чисто авторитарный, авторитарный с признаками «мягкого» управления и «смешанный» (или авторитарная демократия, в которой преобладает авторитарный или демократический стиль в зависимости от модели принятия решения) [12].

Как известно, директивное управление и авторитарный стиль менеджмента действительно наиболее эффективны в кризисных ситуациях. Однако разнообразие хозяйственной деятельности, довольно неожиданно меняющиеся внешние условия требуют решения новых задач, создавая новые концепции и инструменты. При этом в зарубежных источниках отмечается, что для современных руководителей (менеджеров) основная сложность заключается не в недостатке новых теорий, а в силе тех стереотипов, которые сложились годами [13]. Прецедент возникает только тогда, когда, применяя старое и привычное, когда используя ранее пленившие нас теории, мы

оказываемся в тупике и, решая все привычным способом, заходим во все большие дебри. Тогда новые концепции не только показывают, в каком направлении возможно осуществить движение, чтобы справиться с проблемой, но и дают объяснение интересующему нас инциденту и прогноз возможного разрешения ситуации.

Проведенное исследование различных стилей менеджмента позволяет сделать вывод о том, что успех того или иного стиля руководства зависит от способности предпринимателя (руководителя) своевременно идентифицировать характеристики сложившейся ситуации в целях выработки наиболее адекватных способов управления предпринимательскими структурами.

На современном этапе инновационный стиль менеджмента возможно позиционировать как стиль руководства, который прежде всего связан с новаторством, т. е. не столько с особым складом характера, сколько с особым экономическим мышлением, где риск экономически обоснован и определен, а инновация, действуя в качестве катализатора, повышает эффективность существующей системы и дает дополнительные конкурентные преимущества организации. Поэтому инновационный стиль менеджмента как организационно-управленческий компонент предпринимательства — это стиль руководства, основанный на внедрении новых практик и наиболее эффективный в данной конкретной ситуации.

Одним из перспективных направлений развития организационно-управленческой составляющей предпринимательства является актуализация принципов работы компании в рамках концепции «Бирюзовая организация», предусматривающей активное участие сотрудников в принятии решений при отсутствии строгой иерархии. Это направление, требующее дальнейшей разработки, особенно в части внедрения, уже сегодня может оказаться полезным предпринимателям, которые в силу сложившихся обстоятельств вынуждены менять структуру и стиль управления своих организаций.

Библиографический список

1. Верховская О. Р., Александрова Е. А. Предпринимательская активность в России: результаты проек-

⁴ Информационный интернет-ресурс Аналитический центр НАФИ. Россияне хорошо относятся к руководству, но не дружат с ним. URL: <https://nafi.ru/analytics/rossiyane-khorosho-otnosyatsya-k-rukovodstvu-na-rabote-no-ne-druzhat-s-nim/> (дата обращения: 10.06.2020).

та «Глобальный мониторинг предпринимательства» 2006–2016 // Российский журнал менеджмента. 2017. Т. 15, № 1. С. 3–26.

2. Асаул А. Н., Асаул М. А., Ерофеев П. Ю., Ерофеев М. П. Культура организации: проблемы формирования и управления / под ред. А. Н. Асаула. СПб.: Гуманистика, 2006. С. 154.

3. Кравченко А. И. История менеджмента. 3-е изд., перераб. и доп. М.: КНОРУС, 2010. 432 с.

4. Журавлева И. И. Формирование и развитие менеджмента // Бизнес-образование в экономике знаний. 2017. № 1. С. 38–43.

5. Иванющенко М. Герман Грег: «Русский стиль менеджмента неэффективен, но результативен» // Harvard Business Review Россия («Гарвард Бизнес Ревью Россия»). 2016. URL: <https://hbr-russia.ru/liderstvo/psikhologiya/a17082> (дата обращения: 10.06.2020).

6. Адизес И. К. Стили менеджмента — эффективные и неэффективные. М.: Альбина Паблшер, 2020. 198 с.

7. Kesting P., Ulhøi J. P., Song J. L., Niu H. The impact of leadership styles on innovation — a review // Journal of Innovation Management. 2016. № 3 (4). URL: https://www.researchgate.net/publication/331866857_The_impact_of_leadership_styles_on_innovation_-_a_review (дата обращения: 21.02.2020).

8. Лалу Ф. Открывая организации будущего. М.: Манн, Иванов и Фарбер, 2017. 432 с.

9. Бутов А. В. Отечественный и зарубежный опыт развития бирюзовых организаций // Вестник РГУ им. Г. В. Плеханова. 2019. № 2 (104). С. 153–162.

10. Ригби Д., Сазерленд Д., Такеучи Х. Рецепт инноваций: модель Agile // Harvard Business Review Россия («Гарвард Бизнес Ревью Россия»). 2017. URL: <https://hbr-russia.ru/innovatsii/upravlenie-innovatsiyami/a18791> (дата обращения: 10.05.2020).

11. Леонтьева М. В. Концепция бережливого производства как инструмент развития предпринимательства в единстве его основных компонентов // Бизнес. Образование. Право. 2020. № 1 (50). С. 215–220. DOI: 10.25683/VOLBI.2020.50.138.

12. Грибанов В. Твердым словом с мягким сердцем // Коммерсантъ «Лица города». Приложение № 74 от 25.04.2019, с. 18 URL: (<https://kommersant.ru/apps/6003995>) (дата обращения: 29.06.2020).

13. Петрильери Дж. Наш менеджмент умирает, но это хорошо // Harvard Business Review Россия («Гарвард Бизнес Ревью Россия»). 2020. – URL: https://hbr-russia.ru/biznes-i-obshchestvo/uroki-stoikosti-2020/834024?utm_source=newsletter&utm_medium=email&utm_campaign=nash_menedzhment_umiraet_no_eto_horosho&utm_term=2020-07-09

References

1. Verkhovskaya O. R., Aleksandrova E. A. *Predprinimatel'skaya aktivnost' v Rossii: rezul'taty proekta «Global'niy monitoring predprinimatel'stva» 2006–2016* [Entrepreneurial activity in Russia: results of the project “Global monitoring of entrepreneurship” 2006–2016]. *Rossiyskiy zhurnal menedzhmenta – Russian management journal*, 2017, vol. 15, no. 1, pp. 3–26.

2. Asaul A. N., Asaul M. A., Erofeev P. Yu., Erofeev M. P. *Kul'tura organizatsii: problemy formirovaniya i upravleniya* [Organization culture: problems of formation and management]. Ed. by A. N. Asaul. St. Petersburg, Gumanistika Publ., 2006, 154 p.

3. Kravchenko A. I. *Istoriya menedzhmenta* [The history of management]. 3-rd ed., revised. Moscow, KNORUS Publ., 2010, 432 p.

4. Zhuravleva I. I. *Formirovanie i razvitie menedzhmenta* [Formation and development of the management]. *Biznes-obrazovanie v ekonomike znaniy – Business education in the knowledge economy*, 2017, no. 1, pp. 38–43.

5. Ivanyushchenkova M. *German Gref: «Russkiy stil' menedzhmenta neeffektiven, no rezul'tativen»* [German Gref: “Russian style of management is ineffective, but successful”]. *Harvard Business Review Russia («Garvard Biznes Rev'yu Rossiya»)*, 2016. Available at: <https://hbr-russia.ru/liderstvo/psikhologiya/a17082> (accessed: 10.06.2020).

6. Adizes I. K. *Stili menedzhmenta — effektivnye i neeffektivnye* [Management styles — effective and ineffective]. Moscow, Al'bina Publisher Publ., 2020, 198 p.

7. Kesting P., Ulhøi J. P., Song J. L., Niu H. The impact of leadership styles on innovation — a review. *Journal of Innovation Management*, 2016, no. 3 (4). Available at: https://www.researchgate.net/publication/331866857_The_impact_of_leadership_styles_on_innovation_-_a_review (accessed: 21.02.2020).

8. Lалу F. *Otkryvaya organizatsii budushchego* [Starting up organizations of the future]. Moscow, Mann, Ivanov i Farber Publ., 2017, 432 p.

9. Butov A. V. *Otechestvenniy i zarubezhniy opyt razvitiya biryuzovykh organizatsiy* [Domestic and foreign experience in the development of “Teal organizations”]. *Vestnik RGU im. G. V. Plekhanova – Bulletin of the Plekhanov Russian State University*, 2019, no. 2 (104), pp. 153–162.

10. Rigbi D., Sazerlend D., Takeuchi Kh. *Retsept innovatsiy: model' Agile* [Recipe for innovation: the Agile model]. *Harvard Business Review Russia*, 2017. Available at: <https://hbr-russia.ru/innovatsii/upravlenie-innovatsiyami/a18791> (accessed: 10.05.2020).

11. Leont'eva M. V. *Kontseptsiya berezhlivogo proizvodstva kak instrument razvitiya pred-prinimatel'stva*

v edinstve ego osnovnykh komponentov [The concept of lean production as a tool for the development of entrepreneurship in the unity of its main components]. *Biznes. Obrazovanie. Pravo – Business. Education. Law*, 2020, no. 1 (50), pp. 215–220. DOI: 10.25683/VOLBI.2020.50.138.

12. Gribanov V. *Tverdym slovom s myagkim serdtsem* [A firm word with a soft heart]. *Kommersant. «Litsa goroda»* [Businessman. "Faces of the city"]. Appendix no. 74 of

25.04.2019, p. 18. Available at: <https://kommersant.ru/apps/6003995> (accessed: 29.06.2020).

13. Petrili Dzh. *Nash menedzhment umiraet, no eto khorosho* [Our management is dying, but it's good]. Harvard Business Review Russia, 2020. Available at: https://hbr-russia.ru/biznes-i-obshchestvo/uroki-stoikosti-2020/834024?utm_source=newsletter&utm_medium=email&utm_campaign=nash_menedzhment_umiraet_no_eto_khorosho&utm_term=2020-07-09