

УДК 338

НАПРАВЛЕНИЯ ПОВЫШЕНИЯ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ СТРАТЕГИЙ ЛИДЕРСТВА УСТОЙЧИВЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ

СТЕПАНЕНКО, к.э.н.¹

¹Факультет управления, кафедра менеджмента и инноваций,
Санкт-Петербургский государственный экономический университет,
Санкт-Петербург, Россия

Адрес для корреспонденции:

Д.А. Степаненко, 192289, Бухарестская, 146-3-51, Санкт-Петербург, Россия

Т.: +7 921 380 22 26. E-mail: katar_77@mail.ru

Аннотация

В исследовании предпринята попытка определить причины и разработать направления решений по сохранению и дальнейшему развитию компаний. Предметом исследования являются особенности управления компаниями в условиях быстро изменяющейся внешней среды. При этом работа имеет своей целью обоснование выбора стратегии лидерства в зависимости от различных критериев. В исследовании используется метод сравнения, балансовый метод, данные рейтингового агентства RAEX.

Предложен подход к проектированию стиля лидерства, опирающийся на ценностную ориентацию потребителей, которая отождествляется с ценностями руководителя и сотрудников компании.

Подход позволяет прогнозировать изменение выручки от реализации продукции и услуг с учетом выбранной стратегии лидерства. Представленный подход может быть востребован предприятиями любой сферы деятельности, не зависит от размера, источника финансирования, величины выручки и пола руководителя. Разработанный подход дает возможность стейкхолдерам оценивать этическую ответственность бизнеса, что влияет на уровень доверия компании.

Ключевые слова

Экономическая эффективность, лидерство, организационные изменения, этичность, ведение бизнеса, корпоративная ответственность.

UDC 338

DIRECTIONS OF INCREASING THE ECONOMIC EFFICIENCY OF STRATEGIES OF LEADING OF SUSTAINABLE ORGANIZATIONS

STEPANENKO Daria Alexandrovna, Ph.D.¹

¹Management department, Chair of Management and Innovation
St. Petersburg State University of Economics,

St. Petersburg, Russia

Address for correspondence:

D.A. Stepanenko, 192289, Bucharest, 146-3-51, St. Petersburg, Russia

T.: +7 921 380 22 26. E-mail: kadar_77@mail.ru

Abstract

The study attempted to determine the causes and develop solutions for the preservation and further development of companies. The subject of research are the features of company management in a rapidly changing external environment. At the same time, the work aims to justify the choice of leadership strategy depending on different criteria. The study uses the comparison method, the balance method, data from the rating agency RAEX.

The proposed approach to the design of leadership style, based on Value orientation of consumers, which is identified with the values of the head and employees of the company.

The approach allows to predict the change in revenue from sales of products and services, taking into account the chosen leadership strategy. The presented approach can be demanded by enterprises of any field of activity, does not depend on the size, source of funding, the amount of revenue and the gender of the manager. The developed approach enables the stakeholders to evaluate the ethical responsibility of the business, which affects the level of trust of the company.

Keywords

Economic efficiency, leadership, organizational change, ethics, business management, corporate responsibility.

Введение. Постоянные изменения, происходящие в мире, вынуждают меняться и людей. Компании формируются и трансформируются под воздействием человеческого фактора. Окружающий мир настолько стремительно модифицируется, что порой даже самые крупные компании не успевают менять тактику ведения бизнеса, чтобы не лишиться своей аудитории. Уже сегодня можно наблюдать, как многомиллионные корпорации терпят поражение и уходят с рынка. Перестают быть конкурентоспособными компании, в которых долгое время была строгая организационная структура, которые видели своей целью получение максимальной прибыли.

Цель исследования. Исследования ряда экономистов [1; 2; 3] позволяют сделать вывод о том, что ответы следует искать в управленческой сфере. И найти их можно, только если углубиться в культуру, ценности организаций и понять, какие компании будут успешны, а какие так и останутся в руинах. Лидер – вот тот, от кого зависит судьба компании. Важно проанализировать, насколько гибким ему нужно быть, какого стиля лидерства придерживаться. Целью исследования является анализ зависимости успешности,

в том числе экономической эффективности, ряда устойчивых на сегодняшний день компаний и выбранной ими стратегии лидерства.

Материалы, методы и объекты исследования. У каждой организации есть своя организационная структура и свой лидер. На протяжении многих лет маленькие компании развивались до мощнейших корпораций, вкладывая в свой рост очень много сил и средств. Сейчас такие организации можно внести в группу «оранжевых», или конкурентных, компаний. В пример можно привести большое количество уже давно известных каждому корпораций: Coca-Cola, Walmart, Nike, Nestle, Procter&Gamble. Такие компании, несомненно, приносят огромную прибыль улучшая благосостояние людей. И в погоне за все большей прибылью, организации превращаются в «бездушные механизмы». В книге «Открывая организации будущего» Фредерик Лалу отмечает, что «самая очевидная теневая сторона современных организаций – это безудержная личная и корпоративная алчность» [3].

Многие компании подорвали доверие к себе у покупателей из-за скандалов, причиной которых стала неэтичная практика ведения бизнеса, например, компания Xerox, которая занималась завышением показателей прибыли.

Дизельный скандал Volkswagen, произошедший из-за того, что дизельные моторы компании не соответствовали заявленному уровню выброса выхлопных газов. Также без скандала не обошлась и компания Samsung, выпустившая линейку телевизоров-шпионов. В России подобные ситуации также происходили и с отечественными компаниями.

Но можно отметить, что благодаря произошедшим инцидентам организации стали пересматривать тактику ведения бизнеса, корректируя ее в лучшую сторону. И компании, некогда испортившие себе репутацию, вновь смогли возглавлять рейтинги самых этических компаний мира (Xerox, HP).

Общество давно свыклось с мнением, что бизнес создается лишь в своих интересах и для получения прибыли. Люди редко задумываются о том, что создание организаций может не только благоприятно сказаться на создателях, но также оно может положительно повлиять и на самих потребителей. А такое решение проблемы заставляет переосмыслить все представления о ведении бизнеса.

Уже сейчас в мире конкуренцию «оранжевым» компаниям могут составить так называемые «зеленые» (высокоответственные) компании. К сожалению, на данный момент их не так много, по сравнению с конкурентны-

ми, однако они все больше и больше завоевывают внимание покупателя. Главной миссией таких организацией является служение обществу. Они смело заявляют, что бизнес создан как для выгоды продавца, так и для покупателя. Их компании основаны на доверительных отношениях и честности внутри организации и с внешними контрагентами. Starbucks, The Body Shop, Southwest Airlines, Zappos, а также русские компании «ВкусВилл», АВВУУ и Яндекс: всех их можно отнести к «зеленым» организациям.

Сущность высокоответственных компаний можно раскрыть на примере сети кофеен Starbucks. В 1971 году в Сиэтле (штат Вашингтон) была основана сеть Starbucks. К 2019 году их компания разрослась до гигантских масштабов, включая свыше двадцати пяти тысяч кофеен по всему миру. Проанализируем причины успеха компании [4].

Без сильной корпоративной культуры Starbucks не смогли бы достичь таких высот. Клиенты признали, что уровень обслуживания в кофейнях находится на высочайшем уровне. И это оправданное признание, ведь работа компании основана на ряде пунктов:

1. Бизнес – это обслуживание людей, а не клиентов;
2. Клиент – не главная статья получения прибыли, а человек, для которого оказывается услуга;
3. Персонал – это люди, семья, партнеры, а не человеческий ресурс;
4. Бизнес должен обладать совестью;
5. Миссия служения обществу вдохновляет нас, и мы знаем, в каком направлении двигаться.

Из перечисленных выше положений можно сделать вывод, что компания ориентируется на идеологию лидерства-служения, основная идея которого – ценность и развитие сотрудников, открытость для каждого.

В российской практике примером можно назвать компанию АВВУУ, основателем которой является предприниматель Давид Ян. Его главной идеей было создание компании не на короткий период, а на многие годы. Он смог этого добиться именно благодаря правильным установкам, которые заложил в самом начале пути:

1. Бизнес «про человеческие потребности» является более долгосрочным, чем бизнес «про деньги»;
2. Целью каждой организации должно являться стремление сделать жизнь людей лучше;

3. «Что останется после меня?» – тот вопрос, с которым связана формула счастья.

Лидер компании стремится как можно комфортнее и приятнее сделать рабочую атмосферу, ведь сотрудникам приходится находиться в офисах круглые сутки. Поэтому для вдохновения и поддержания доброжелательной атмосферы переговорные в главном офисе были перестроены под разного рода хобби («кухня», «библиотека» и т.д.), а на обоях можно было рисовать. Помимо этого, штаб оснащен спортивным залом, комнатами для отдыха, детскими комнатами. Все это создается только для того, чтобы сотрудники компании смогли почувствовать себя «как дома», избегая ненужных переживаний и расстройств [5].

Конкуренцию всем известной компании Google, восхищение которой можно услышать от каждого, кто побывал в офисе организации, может составить основанная в России компания Яндекс. Атмосфера в штаб-квартире уютная, нигде нет острых углов, обои покрашены в исключительно позитивные цвета. У сотрудников нет определенного графика работы, их рабочий день может начинаться вечером, поэтому лидеры понимают, что для персонала Яндекс также стал вторым домом. Новым работникам назначают наставников, чтобы они могли быстрее подстроиться под ритм жизни компании.

Пример торговой сети «ВкусВилл» также говорит о ее этичном поведении. К основным постулатам компании можно отнести:

1. Довольные люди – вот главная цель компании;
2. Саморазвитие и духовные ценности занимают первое место, а все материальные вещи – второе;
3. Работа должна быть только в удовольствие;
4. Никакого давления на сотрудников;
5. Доверие, открытость, ответственность, социальная значимость – главные ценности.

Проанализировав «зеленые» организации, можно выделить множество схожих черт. К ключевым характеристикам данных компаний относятся:

1. Сильная корпоративная и организационная структура;
2. Ведение бизнеса основано на глубоком социальном смысле;
3. Сильный стиль управления можно охарактеризовать как «коллегиальный», «вовлекающий», «наделяющий возможностями».

Возникает вопрос о возможности и необходимости трансформации «зеленых» и «оранжевых» компаний. У каждой из этих организаций кардинально разные идеологии. Но существовать в одном пространстве они могут. Наибольшая предпочтительность для потребителей сложно прогнозируема.

Люди гораздо чаще стали выбирать компании, которые разделяют те же принципы, что и они сами. А такие принципы в компании закладываются руководителями. Поэтому направление движения организации задает лидер, который является ключевым звеном, способным вершить судьбу.

Концепций лидерства существует огромное множество, определить предпочтительность, успешность той или иной теории представляется сложной задачей, зависящей от ряда факторов.

В эпоху информационных технологий, когда каждый человек наделен правом сам выбирать те продукты, которыми ему приятно пользоваться, каждая компания старается удержать как можно больше покупателей. Общество начинает все больше заботиться и думать о том, как именно производят товары, из чего они сделаны, негативно ли влияют на окружающую среду. Компании, чей бизнес является открытым и прозрачным, вызывают все большее доверие людей. А одними из ключевых критериев обращения к той или иной компании являются:

- Социально ответственный имидж;
- Репутация компании, генерального директора, топ-менеджеров.

Анита Роддик – женщина-предприниматель, основавшая компанию The Body Shop, является положительным примером ведения бизнеса. В 1980-е года производители не старались изготавливать свою продукцию из натуральных компонентов. Анита же произвела «революцию доброты». В косметике, которую она создавала, применялись исключительно природные ингредиенты. И такая косметика соответствовала рангу экологически чистых. Помимо этого, Роддик в своей компании поддерживала уникальные социальные и моральные ценности, убеждения и принципы. Так компания смогла найти своих покупателей и при этом осталась «на плаву» в бизнесе до сегодняшних дней. Сегодня каждый может заметить, что организаций, похожих на The Body Shop, стало много, но тогда, в далеких восьмидесятых, это было действительно революционной идеей [6].

Теперь от компаний ожидают «высокой» миссии, отражающей «высокие» ценности и принципы. В организациях стали создаваться целые депар-

таменты по работе с программами корпоративной социальной ответственности. Компании стали переосмысливать новые модели управления, изменять и внедрять их.

Все нововведения происходят благодаря обществу, ценности которого постоянно меняются. Гуманизм, социальная активность, гармония между работой и личной жизнью, забота о здоровье окружающей среды – эти черты формируют нашу жизнь сегодня. И любая уважающая себя организация должна разделять их.

Изменения влекут за собой трансформацию традиционных положений. В нашем случае трансформация касается типов лидерства. На первое место выходят идеологии, направленные на морально-этические аспекты.

Положительные этические концепции лидерства представляют собой группу типов, идея которых направлена на нечто «хорошее» и возвышенное:

1. Лидерство-служение;
2. Аутентичное лидерство;
3. Духовное лидерство;
4. Трансформационное лидерство;
5. Жертвенное лидерство;
6. Моральное лидерство;
7. Ответственное лидерство;
8. Устойчивое лидерство;
9. Ценностноориентированное лидерство;
10. Этичное лидерство.

Одной из основополагающих стала *концепция трансформационного лидерства*. Американские классики менеджмента Питер Дракер и Уоррен Беннис считали, что целью управления является делать то или иное задание правильно, а лидерства – правильно выбрать, что нужно делать. Лидер такого типа должен вдохновлять и стимулировать своих последователей на достижение поставленных целей.

Роберт Гринлиф первым ввел термин «*лидерство-служение*», обозначающий, что последователи не выступают в роли ведомых, а находятся «впереди». Лидер-служитель не навязывает свои принципы и цели, он отходит на второй план. Он должен заботиться о других людях, быть ответственным за них. Альтруизм можно считать главным качеством лидера. Также данному типу свойственны такие черты, как скромность, бескорыстие, сопереживание, умение слушать.

Еще во времена Аристотеля *концепция аутентичного лидерства* начинала развиваться в неявном виде. Но к XXI веку она стала полноценной теорией, заслуживающей пристального внимания со стороны ученых. Такие лидеры четко понимают свое «Я», они придерживаются своей точки зрения, не отступая от внутренних принципов. Оптимизм, открытость, искренность, самосознание – такими качествами должен обладать настоящий аутентичный лидер.

Духовное лидерство описывает концепцию, связанную с мировыми религиями. Главной целью духовного лидерства является укрепление и усиление внутренней мотивации коллектива, осознание и радость от совместно выполненной работы. Последователи понимают, что работают ради общего блага. Характеристика лидера духовного типа – доброта, искренность, доверие, сострадание, вера в лучшее, великодушие.

Описанные выше четыре типа лидерства являются наиболее популярным среди перечисленных. Чтобы понять, чем они различаются, выбрать предпочтительный стиль лидерства, рассмотрим характеристику компаний трех типов лидерства.

Результаты исследования. Отбор компаний для сравнения проводился на основе результатов исследований рейтингового агентства RAEX наиболее известных и востребованных компаний России и зарубежья.

В табл. 1 представлена характеристика компаний, относящихся к типу трансформационных лидеров.

Таблица 1. Сравнительная характеристика компаний с трансформационным типом лидерства

Объект сравнения	Трансформационное лидерство		
	Hewlett-Packard	Wells Fargo	Walmart
Компания			
Численность компании, чел.	48 000	269 000	2 300 000
Выручка компании, тыс. долл.	30 852 000	20 980 000	485 900
Прибыль компании, тыс. долл.	1 908 000	5 710 000	136 400
Пол руководителя	Женский	Мужской	Мужской
Возраст руководителя, лет	66	72	50

Источники: [7; 8; 9].

Из таблицы видно, что концепция трансформационного лидерства весьма актуальна как для относительно малых организаций (HP), так и для боль-

ших корпораций (Walmart). Исследования показывают, что возможно управление и большими финансовыми потоками компании. Важно отметить, что трансформационное лидерство, следуя описанию, весьма гибкая и изменчивая концепция управления, которую могут реализовывать руководители обоих полов со значительным стажем работы и опыта (по данным таблицы, возраст выше 50 лет).

Исследование компаний с типом «лидерство-служение» представлено в табл. 2. Для более объективной оценки взяты компании, относящиеся к разным сферам деятельности.

Таблица 2. Сравнительная характеристика компаний с типом «лидерство-служение»

Объект сравнения	Лидерство-служение		
	Starbucks	Ernst & Young	С
Компания			
Численность компании, чел.	191 000	190 000	750 000
Выручка компании, тыс. долл.	16 447 000	36 500 000	26 000 000
Прибыль компании, тыс. долл.	2 068 000	27 400 000	9 700 000
Пол руководителя	Мужской	Мужской	Мужской
Возраст руководителя, лет	65	56	66

Источники: [10; 11; 12].

Можно говорить об универсальности концепции относительно сферы деятельности. Из таблицы видно, что лидерство-служение позволяет добиваться высокой прибыльности бизнеса, учитывая ее направленность на потребителя. Реализация данного стиля не зависит от численности занятых сотрудников. Особенностью выборки стал мужской тип руководителей с возрастом от 56 лет.

В табл. 3 представлена характеристика компаний с аутентичным типом лидерства. В выборке также представлены компании из различных сфер деятельности.

Из таблицы видно, что для компаний с аутентичным лидерством средняя численность персонала составляет примерно 40 тысяч человек. В выборке представлены компании с примерно одинаковой численностью. Наблюдается существенный разброс в показателях выручки и прибыли, что больше зависит от сферы деятельности, чем от выбранного стиля лидерства. В выборке пол руководителя мужской, минимальный возраст – 46 лет.

Таблица 3. Сравнительная характеристика компаний с аутентичным типом лидерства

Объект сравнения	Аутентичное лидерство		
	Google	Аэрофлот	Coca-Cola
Численность компании, чел.	53 600	26 400	61 800
Выручка компании, тыс. долл.	59 097 000	6 484 000	35 410 000
Прибыль компании, тыс. долл.	14 840 000	463 000	1 248 000
Пол руководителя	Мужской	Мужской	Мужской
Возраст руководителя, лет	46 лет	65 лет	54 года

Источники: [13; 14; 15].

Выводы. Таким образом, анализ компаний, реализующих различные стили лидерства, позволяет сделать следующие выводы:

- каждый тип лидерства может быть применен независимо от сферы деятельности предприятия;

- все компании относятся к крупным, наименьшая численность персонала характерна для аутентичного лидерства;

- любой тип лидерства позволяет добиться высокой прибыльности;

- в рассмотренных компаниях руководители – мужчины, следовательно, пол руководителя не оказывает влияния на возможность реализовывать определенный стиль лидерства. Исключение составляет женщина – руководитель фирмы HP, которая относится к трансформационному лидеру, этот вопрос требует дополнительных исследований;

- анализ возрастной категории говорит о наличии значительного опыта среди всех руководителей, можно отметить лишь самого «молодого» аутентичного лидера 46 лет.

Все организации объединены приверженностью своей идеологии, следованием провозглашенным ценностям. Нет конкретных возрастных рамок для каждой теории и количественного ограничения для компаний. По большей части каждая организация может использовать любую из концепций. Важно определить соответствие выбранной концепции лидерства и стратегии развития предприятия.

Изучив достаточное количество компаний, узнав их стратегию управления, тип лидерства, которого они придерживаются, можно сделать вывод, что традиционные стратегии, ориентированные на увеличение прибыли, те-

ряют свою актуальность. Трансформация бизнеса происходит под воздействием человеческих ценностей, обуславливающих их поведение, а роль лидеров сводится к тому, что они выступают в качестве проводников новых ценностей и изменений. Каждая компания стремится стать лучшей, для этого лидер должен формировать внутреннюю и внешнюю ответственность. На первый план выходит стремление к открытости, честности, доверию, взаимопониманию. Прибыль, как главная цель, обрекает организацию на гибель. Общество живет на стыке старых и новых концепций лидерства, но уже совсем скоро управленческая сфера сделает новый шаг в формировании лидеров нового формата – этических лидерах.

Список источников

1. **Адизес И.** На пороге управленческой революции //Как развивать бизнес в эпоху изменений. «Harvard Business Review – Россия». 2017. [Электронный ресурс]. URL: <https://hbr-russia.ru/management/upravlenie-izmeneniyami/a18761> (дата обращения 12.11.18)
2. **Кузин Д.** Россия: новая парадигма управления //Проблемы теории и практики управления. – 2010. – С.18–30.
3. **Лалу Ф.** Открывая организации будущего. – 2-е изд. – Пер. с англ. – М.: Манн, Иванов и Фербер. – 2017.
4. **Бехар Г.** Дело не в кофе. Корпоративная культура Starbucks. Электронное издание ООО «Альпина Паблишер». – 2012.
5. **Бухвалов А.В.** Корпоративное управление как реальность // Российский журнал менеджмента. – 2006. – №4. – С. 131–134.
6. **Роддик А.** Бизнес не как обычно / Пер. с англ. – М.: BestBusiness-Books. – 2006.
7. Hewlett-Packard [Электронный ресурс]. URL: <https://ru.wikipedia.org/wiki/Hewlett-Packard> (дата обращения 21.09.18).
8. Wells_Fargo [Электронный ресурс]. URL: https://ru.wikipedia.org/wiki/Wells_Fargo (дата обращения 21.09.18).
9. Walmart [Электронный ресурс]. URL: <https://ru.wikipedia.org/wiki/Walmart> (дата обращения 21.09.18).
10. Starbucks [Электронный ресурс]. URL: <https://ru.wikipedia.org/wiki/Starbucks> (дата обращения 21.09.18).
11. Ernst & Young [Электронный ресурс]. URL: https://ru.wikipedia.org/wiki/Ernst_%26_Young (дата обращения 21.09.18).
12. KFC [Электронный ресурс]. URL: <https://ru.wikipedia.org/wiki/KFC> (дата обращения 21.09.18).
13. Google [Электронный ресурс]. URL: [https://ru.wikipedia.org/wiki/Google_\(компания\)](https://ru.wikipedia.org/wiki/Google_(компания)) (дата обращения 21.09.18).

14. Аэрофлот [Электронный ресурс]. URL: <https://ru.wikipedia.org/wiki/Аэрофлот> (дата обращения 21.09.18).
15. The_Coca-Cola_Company [Электронный ресурс]. URL: https://ru.wikipedia.org/wiki/The_Coca-Cola_Company (дата обращения 21.09.18).

References

1. **Adizes I.** On the threshold of the management revolution // How to develop business in an era of change. Harvard Business Review – Russia. 2017 [Electronic resource]. URL: <https://hbr-russia.ru/management/upravlenie-izmeneniyami/a18761> (appeal date 12.11.18).
2. **Kuzin D.** Russia: A New Management Paradigm // Problems of Theory URL:and Practice of Management. – 2010. – Pp. 18–30.
3. **Lalu F.** Discovering the organization of the future. – 2nd ed. – Per. from English. – М.: Mann, Ivanov and Ferber. – 2017.
4. **Behar G.** It's not about coffee. Starbucks corporate culture // Electronic edition LLC Alpina Publisher. – 2012.
5. **Bukhvalov A.V.** Corporate Governance as a Reality // Russian Management Journal. – 2006. – No. 4. – P. 131–134.
6. **Roddick A.** Business is not as usual / Per. from English. – М.: BestBusinessBooks. – 2006.
7. Hewlett-Packard [Electronic resource]. URL: <https://ru.wikipedia.org/wiki/Hewlett-Packard> (appeal date 09/21/18).
8. Wells_Fargo [Electronic resource]. URL: https://ru.wikipedia.org/wiki/Wells_Fargo (appeal date: 09/21/18)
9. Walmart [Electronic resource]. URL: <https://ru.wikipedia.org/wiki/Walmart> (appeal date 09/21/18).
10. Starbucks [Electronic resource]. URL: <https://ru.wikipedia.org/wiki/Starbucks> (appeal date 09/21/18).
11. Ernst & Young [Electronic resource]. URL: https://ru.wikipedia.org/wiki/Ernst_%26_Young (access date 09/21/18).
12. KFC [Electronic resource]. URL: <https://ru.wikipedia.org/wiki/KFC> (appeal date 09/21/18).
13. Google [Electronic resource]. URL: [https://ru.wikipedia.org/wiki/Google_\(company\)](https://ru.wikipedia.org/wiki/Google_(company)) (access date 09/21/18).
14. Aeroflot [Electronic resource]. URL: <https://ru.wikipedia.org/wiki/Aeroflot> (appeal date 09/21/18).
15. The_Coca-Cola_Company [Electronic resource]. URL: https://ru.wikipedia.org/wiki/The_Coca-Cola_Company (access date 09/21/18).