

ВОПРОСЫ УПРАВЛЕНИЯ

А. Г. Миракян¹,
МГУ имени М. В. Ломоносова (Москва, Россия)

ЛИДЕРСТВО В XXI ВЕКЕ: КОРРЕСПОНДЕНЦИЯ ТЕОРИИ И ПРАКТИКИ

Данная статья посвящена исследованию лидерства как одной из ключевых составляющих современного управления. В ней рассматриваются изменения в парадигме лидерства, происходящие в начале третьего тысячелетия. Проводится сравнительный анализ теоретических и практических взглядов на лидерство, сформированных исследователями и экспертами в области управления, а также обобщается передовой опыт зарубежных и отечественных компаний с целью определения степени соответствия современной теории практике лидерства. Несмотря на то что в настоящее время существуют успешные бизнес-практики, отражающие новые этические принципы лидерства, делать вывод о полном соответствии теории и практики пока все же рано. Новая парадигма лидерства находится в стадии своего зарождения. И пока новые идеи и принципы не станут частью общественного сознания, по-прежнему будут возникать ситуации, противоречащие современной теории и практике лидерства. В настоящее время существует ряд объективных обстоятельств, ограничивающих развитие этического и ответственного подхода к лидерству.

Ключевые слова: кризис лидерства, новая парадигма лидерства, этический подход к лидерству, ответственное лидерство, «здоровая» организация.

LEADERSHIP IN THE 21ST CENTURY: CORRESPONDENCE OF THEORY AND PRACTICE

The paper examines leadership as a key component of contemporary management. It reviews the changes in leadership paradigm at the beginning of the third millennium. To determine the correspondence between the recent theory and practice of leadership the article provides a comparative analysis of the existing views among scholars and business experts, and summarizes the best business practices of national and foreign companies. Although there is a certain correlation in theoretical and practical viewpoints describing the key leadership features in the 21st century, and successful business cases demonstrating the new ethical principles of leadership, still it is too early to come to the conclusion about total correspondence between theory and common business practice. To date the new leadership paradigm is at its infancy stage. Unless novel ideas and principles become a part of public

¹ **Аракся Григорьевна Миракян**, аспирант экономического факультета МГУ имени М. В. Ломоносова. E-mail: araks-m@yandex.ru

consciousness, situations that contradict the recent leadership theory and its best practices are bound to emerge. There are several circumstances limiting the development of the ethical and responsible leadership approach.

Key words: leadership crisis, new leadership paradigm, ethical approach to leadership, responsible leadership, «healthy» company.

Введение

Вопрос лидерства сегодня занимает одно из центральных положений в современной теории и практике менеджмента. За последние десятилетия было предложено множество теорий и подходов к лидерству. К традиционным можно отнести качественные, поведенческие, ситуационные теории. Более современные модели лидерства включают в себя, например, транзакционное и трансформационное лидерство, модель многосторонней связи, модель постоянного обмена лидера и последователей и др. 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 настоящее время большинство распространенных моделей и теорий лидерства вновь демонстрируют свою несостоятельность [Batmanglich, 2014]. Лидерство как одна из ключевых составляющих менеджмента сегодня переживает так называемый кризис, который, в свою очередь, приводит к общей трансформации сложившейся парадигмы лидерства [Barrett, 2011; Barrett, 2017].

Долгое время в отношениях «лидер—последователь» существовала высокая дистанция власти. Из-за этого между лидером и последователями складывалась традиционная форма отношений, напоминающая взаимодействие по принципу «начальник—подчиненный». При таком характере взаимоотношений центральное место, конечно же, отводилось лидеру.

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

Другими словами, в начале третьего тысячелетия происходит существенная трансформация взглядов на лидерство. И сегодня научное и практическое сообщества находятся в активном поиске нового «эталонного» лидерства. Исследователи и бизнес-практики формируют новые подходы, отражающие ключевые грани и особенности современного лидерства.

Принципиальным вопросом является то, насколько современная теория лидерства соответствует реальной управленческой практике XXI в. Для того чтобы ответить на данный вопрос, были изучены новые концепции лидерства, глобальные аналитические исследования, а также рассмотрены кейсы конкретных иностранных и российских организаций. Методологическую основу представленного разведывательного исследования составляет комплекс методов, включая формально-логический метод (теоретический анализ и синтез научной и бизнес-литературы), изучение практических ситуаций (отобранных эталонных случаев) с использованием методов наблюдения и сбора, анализа, обобщения вторичной и первичной информации, диалектический метод познания экономических и социальных процессов, а также метод сравнительного анализа.

В данной статье рассматриваются общие особенности новых моделей этического лидерства, активно развивающихся в академической среде. Кроме того, раскрываются основные принципы ответственного лидерства, необходимые бизнесу, согласно мнению ведущих экспертов и консультантов в области менеджмента и лидерства. Далее описывается передовая бизнес-практика шести компаний — Aditya Birla Group, Southwest Airlines, SELA, TOMS, «ВкусВилл» и «Фабрика Окон», — опыт и деятельность которых соответствуют новым принципам этического и ответственного подхода к лидерству. В части статьи, посвященной рассмотрению «другой» стороны современной бизнес-реальности, автор приводит примеры, демонстрирующие безнравственное поведение известных лидеров, а также результаты последних исследований, подтверждающих наличие проблем этического характера, кризиса доверия и кризиса лидерства в современных условиях. Особое внимание в работе уделяется факторам, препятствующим активному распространению нового формата лидерства, в частности в российском контексте.

Этическое лидерство — новый подход к лидерству

Необходимо обратить внимание на развитие новых теорий лидерства. На рубеже третьего тысячелетия стали активно распространяться положительные модели этического лидерства. К ним можно отнести такие концепции лидерства, как аутентичное (authentic leadership), духовное (spiritual leadership), жертвенное (self-sacrificial leadership), лидерство-служение (servant leadership), моральное (moral leadership), трансформационное (transformational leadership), устойчивое (sustainable leadership), этическое (ethical leadership) и др. Так как все перечисленные концепции объединяет морально-этическая составляющая, то можно говорить о становлении нового направления или подхода к лидерству. В качестве примера рассмотрим некоторые из упомянутых моделей лидерства.

Например, согласно концепции *аутентичного лидерства*, лидер — это индивид, имеющий ясное представление о себе и обладающий высоким уровнем самосознания как собственных ценностей, так и ценностей своих последователей [Виханский, Миракян, 2018b; Петрушихина, 2016; Avolio, Gardner, 2005]. Как правило, такой лидер выстраивает доверительные и открытые взаимоотношения с другими сотрудниками [Gardner et al., 2011]. Аутентичная модель управления формирует чувство сопричастности, повышает уровень доверия и лояльности. Согласно работе К. Джилл (Gill К.) совместно с другими авторами, искреннее и открытое лидерство оказывает положительное влияние на процесс управления персоналом, а также на организационную среду в целом [Gill et al., 2018].

Жертвенное лидерство связано с готовностью лидера частично или полностью отказываться от собственных интересов и привилегий в пользу интересов организации [Choi, Yoon, 2005; De Cremer et al., 2006; Ruggieri, Abbate, 2013]. Жертвенность лидера положительно воздействует на поведение последователей — они начинают демонстрировать высокий уровень приверженности к организации, а также проявляют высокий уровень альтруизма в отношении остальных сотрудников [De Cremer et al., 2009; Matteson, Irving, 2006]. В свою очередь, это приводит к тому, что члены организации связывают свои собственные цели с целями конкретной компании, а также самоотверженно реализуют ее высшую миссию.

Другая форма лидерства — *лидерство как служение* отличается тем, что ставит на первое место интересы своих последователей. Сущность данного типа лидерства наиболее полно характеризуется высказыванием «первый среди равных» (от лат. «primus inter pares»). Иными словами, такой лидер не стремится к власти и к тому, чтобы быть «впереди» своих последователей, а зачастую, наоборот, он находится «позади» них [Петровская, Бычкова, 2014]. Лидер-служитель уважает, доверяет, воодушевляет, выслушивает, поддерживает своих последователей, а также стремится помочь им удовлетворить свои потребности, помогает развиваться и расти [Greenleaf, 2015]. Он помогает своим последователям достичь ощущения смысла существования и осознания цели [Замулин, 2012]. Помимо внимательного отношения к последователям лидер-служитель также демонстрирует высокую заботу об обществе в целом [Виханский, Миракян, 2018a; Petrovskaya, Mirakyan, 2018; Van Dierendonck, Patterson, 2015].

Распространение такой модели, как *устойчивое лидерство*, вызвано обострением социальных и экологических проблем, которые, собственно, и должен решать устойчивый лидер. Основная роль лидера — развивать «здоровые» организации, сообщества и экосистемы [Ferdig, 2007; Metcalf, Benn, 2013]. Чтобы организация создавала устойчивую ценность, ее лидеры должны обладать гибкостью, высоким уровнем ответственности и сознательности, а также моральными качествами. Обладая данными

характеристиками, лидер может построить устойчивую организацию — гуманную, ответственную, прозрачную, честную [Hargreaves, Fink, 2012].

В целом *сравнительный анализ вышеупомянутых современных концепций лидерства* показал, что для большинства моделей (аутентичное, духовное, жертвенное и др.), представляющих этический подход к лидерству, характерны следующие *отличительные особенности*:

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

Лидерство глазами ведущих бизнес-практиков

Проблема лидерства является одним из приоритетных направлений и в современной бизнес-литературе. Известные эксперты и консультанты в области управления призывают к развитию лидерства нового «формата» (см., например, книги: Б. Джорджа и П. Симса, К. Бланшара, Дж. Коллинза, С. Кови, Дж. Максвелла и др.).

Например, в основе книги «Уроки выдающихся лидеров», написанной Б. Джорджем и П. Симсом, 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].

По мнению другого известного автора, бизнесмена и консультанта С. Кови, лидер — это целостная личность, в его поведении преобладают такие *направляющие принципы*, как постоянный рост и изменение, «персональность» управления, самоуправление и делегирование, эмпатическое общение и слушание, сотрудничество и сбалансированное обновление [Кови, 2017]. Стоит заметить, что точки зрения Б. Джорджа и П. Симса во многом пересекаются с мнением С. Кови.

Большую роль при формировании у лидера данных принципов играют социально-эмоциональное и духовное измерения. Первое эквивалентно понятию «социальный капитал» (social capital) (см., например: [Гончаров, 2014, Козырева, 2009; Lin et al., 2001]). Второе измерение С. Кови определяет как некую сердцевину, обеспечивающую приверженность лидера к конкретной системе ценностей [Кови, 2017]. 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.

Получается, что литература, посвященная практике бизнеса и описывающая передовой опыт ведущих компаний, в частности их лидеров и руководителей, уделяет значимое внимание вопросам этического характера. Чтобы компания была успешной, современный лидер должен задумываться не столько о личностном росте, сколько о своем духовном развитии и о наращивании «морального капитала». Кроме этого, лидер должен задумываться о целях и интересах последователей и команды. Ведь именно они ведут компанию к успеху, а также оказывают влияние на общий уровень благосостояния как организации, так и общества в целом. Известный миллиардер и предприниматель, построивший корпорацию Virgin Group, Ричард Брэнсон в одном из своих выступлений раскрыл собственный подход к сотрудникам [Фуколова, 2017]:

«В людях надо видеть лучшее, мотивировать их, хвалить и очень редко критиковать. В этом смысле мы мало чем отличаемся от цветов, которые необходимо поливать, чтобы они цвели и не засыхали».

Традиционно именно лидеру приписывается так называемая функция «вдохновителя» или «воодушевителя» членов своей организации [Виханский, Наумов, 2016]. Если в современных компаниях будут присутствовать внимательные, открытые и высоконравственные лидеры, то, вероятно, такие организации смогут процветать и развиваться так же стремительно, как и Virgin Group.

О положительной бизнес-практике в России и за рубежом

В настоящее время в бизнес-среде существуют яркие примеры высокоответственных организаций. К ним относятся такие компании, как Aditya Birla Group, Southwest Airlines, Starbucks, Timberland, The Body

Shop, Toyota, TOMS и т.д. Если опираться на опыт перечисленных компаний и их лидеров, то можно с уверенностью констатировать, что современные теории этического лидерства находят отражение в современной передовой бизнес-практике. Для иллюстрации данного тезиса обратимся к опыту американской авиакомпании *Southwest Airlines*¹.

На момент своего основания в 1970-е гг. «крошечная» компания Southwest Airlines имела в своем парке всего три самолета. Сегодня Southwest — это крупнейшая национальная компания, флот которой включает в себя более 700 самолетов. Ее основателю Герберту Келлехеру удалось создать уникальную бизнес-комбинацию, а именно «совместить несовместимое». Он смог воплотить 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: сотрудники, пассажиры, акционеры. Согласно данной пирамиде, наивысший приоритет в компании 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 только в том случае, когда сотрудники любят свою работу и свою компанию, что, в свою очередь, напрямую зависит от качества лидерства. Поэтому задача лидера — это постоянная забота и поддержка членов команды, а также обучение сотрудников. Хороший лидер — это человек, который в состоянии помочь сотруднику найти смысл в выполняемой работе.

Рассмотрим пример индийского торгово-промышленного конгломерата *Aditya Birla Group*². Сегодня организация осуществляет свою деятель-

¹ Прим. подготовлено на основе:

- *Грабс-Уэст Л.* Сотрудники на всю жизнь. Уроки лояльности от Southwest Airlines. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2010.
- Официальный сайт компании «Southwest Airlines». URL: <http://www.southwest.com/> (дата обращения: 16.02.2018).
- 2016 Southwest Airlines One Report. URL: <http://southwestonereport.com/2016/about-the-report/> (дата обращения: 16.02.2018)
- What is servant leadership? Thoughts from Southwest Airlines President, Colleen Barrett. — 2010. URL: <https://www.quickbase.com/blog/what-is-servant-leadership-thoughts-from-southwest-airlines-president-colleen-barrett> (дата обращения: 16.02.2018)

² Прим. подготовлено на основе:

- Видеоматериалы: Doing well by doing good: global sustainability at Aditya Birla Group (DVD, SHRM Foundation).
- Официальный сайт компании Aditya Birla. URL: <http://www.adityabirla.com/home> (дата обращения: 27.07.2018).

ность в 35 странах мира, общий штат сотрудников составляет 120 тыс. человек. Несмотря на глобальное присутствие и широкий охват, с самого первого дня своего основания Aditya Birla является семейной организацией, которую отличает высокая социальная ориентированность. На своем собственном примере семья Бирла и ее бизнес-лидеры всегда демонстрировали, что бизнес должен работать во благо общества, что богатство нужно использовать в благородных целях. В основу семейной империи были заложены такие ценности, как единство, сопричастность, приверженность, прозрачность и др. На протяжении всей истории существования компании ее лидеры отличались своими духовными качествами и нравственными принципами. Вот что один из представителей семьи Бирла говорит о значимости ценностей для компании: «Ценности — это наши корни и наши крылья».

Один из основных принципов компании гласит: «Думай о завтрашнем дне уже сегодня» (think about tomorrow, today). Это говорит об ответственном руководстве в Aditya Birla. Ее лидеры уделяют существенное внимание экологическим и социальным проблемам (например, изменение климата, дефицит воды, бедность и др.) и стремятся к тому, чтобы все бизнес-процессы обеспечивали устойчивое развитие. На сайте компании Aditya Birla представлена развернутая информация о всех корпоративных руководителях, в частности описывается их зона ответственности и функции внутри конкретного участка. В целом бизнес-идеология и практика представленного конгломерата соответствуют положениям, характерным для основных моделей этического лидерства, а именно аутентичного, духовного, устойчивого и лидерства-служения.

Другой примечательный опыт из зарубежной бизнес-практики — это кейс обувной компании *TOMS Shoes*¹, созданной Блейком Майкоски в 2006 г. TOMS — это не просто бизнес, а история с глубоким духовным и моральным смыслом, изменившая мир. Сам предприниматель делится в книге «Start something that matters» тем, что данный проект стал важной частью его жизни, он сделал его ближе к людям, сотрудникам и партнерам. По сравнению с предыдущими бизнесами деятельность TOMS позволила Майкоски внести существенный вклад в жизнь других людей. Его желание помогать и отдавать миру что-то взамен воплотилось в подходе «один к одному», согласно которому каждая проданная пара обуви обеспечивает одной новой парой нуждающегося ребенка. Первоначально Майкоски поставил скромную цель продать 250 пар, чтобы подарить столько же бедным

¹ Прим. подготовлено на основе:

- *Mycoskie B.* Start something that matters. — Spiegel-Grau, 2011.
- *Talpalary M.* Blake Mycoskie, TOMS, and life narratives of conspicuous giving // *Biography*. — 2014. — Vol. 37. — No. 1. — P. 168–190.
- *Майкоски Б.* Новая миссия: зачем производитель обуви TOMS начал продавать кофе. URL: <https://hbr-russia.ru/management/strategiya/a18225> (дата обращения: 29.07.2018).

детям. Но уже в 2011 г. TOMS отметила десятиmillionную раздачу пар обуви. Предпринимать не стал останавливаться на достигнутом, он продолжил развивать социальную составляющую в новых проектах (например, TOMS Roasting), по-прежнему внедряя подход «один к одному».

В своей книге Майкоски также упоминает, что его вдохновляют лидеры-служители, оказывающие искреннюю помощь своим сотрудникам и помогающие развиваться и становиться лучше. Он признается, что, создавая TOMS, испытывал внутреннее желание осуществлять управление похожим способом, а именно «более мягким и гуманным». Можно утверждать, что он является ярким примером лидера-служителя. Так, доверяя последователям и наделяя их полномочиями, лидеры-служители возвращают сотрудников, искренне преданных организации и ее миссии. Майкоски же удалось вырастить и лояльных сотрудников, и собрать вокруг TOMS преданных клиентов и партнеров.

Одним из ярких примеров в российской бизнес-практике можно считать компанию «ВкусВилл»¹. В 2012 г. компания открыла свой первый продуктовый магазин, а на начало июня 2018 г. их число возросло до 600². В 2017 г. компания «ВкусВилл» заняла третье место в рейтинге РБК — 50 быстрорастущих компаний России³. Колоссальный рост и успех компании связаны с бизнес-философией, заложенной ее основателем и лидером Андреем Кривенко.

Бизнес-философия «ВкусВилл» основана на нравственных принципах и ценностях, которые разделяются всеми сотрудниками. Среди основных ценностей в компании выделены такие, как «доверие, достойная работа, ответственность, социальная значимость, хорошие взаимоотношения и взаимопомощь, а также честность»⁴. Такой набор ценностей является характерным для лидеров этического формата, а именно для аутентичного

¹ Прим. подготовлено на основе:

– Бизнес-демократия: как работают российские компании без начальников. URL: https://www.rbc.ru/own_business/04/10/2016/57f372fd9a7947679082f802 (дата обращения: 01.03.2018).

– Бизнес-кодекс: Андрей Кривенко, основатель «Избенка» и «ВкусВилл». URL: <https://incussia.ru/fly/biznes-kodeks-andrej-krivenko-osnovatel-setej-izbyonka-i-vkusvill/> (дата обращения: 01.03.2018).

– Официальный сайт компании «ВкусВилл». URL: <http://vkusvill.ru> (дата обращения: 01.03.2018).

– Честное интервью («Бизнес со смыслом»). URL: <http://vkusvill.ru/backstages/19599> (дата обращения: 01.03.2018).

² Официальный сайт компании «ВкусВилл». URL: <http://vkusvill.ru/about> (дата обращения: 10.08.2018).

³ Рейтинг РБК: 50 быстрорастущих компаний России. URL: <https://www.rbc.ru/magazine/2017/12/5a0b22159a7947451dd73394> (дата обращения: 01.03.2018).

⁴ Официальный сайт компании «ВкусВилл» — Миссия и ценности. <http://vkusvill.ru/mission> (дата обращения: 28.03.2018).

лидера или лидера-служителя. Одна из основных задач лидера нового тысячелетия заключается в том, чтобы транслировать этические ценности другим членам организации. Например, в компании «ВкусВилл» постоянно проводятся краткосрочные программы по обучению новых сотрудников, а также стажировки, в основе которых заложены методы и принципы наставничества.

Счастливые сотрудники — это идеология «ВкусВилл». Справедливо отметить, что в этом вопросе и Southwest Airlines, и «ВкусВилл» придерживаются схожего принципа. Обе верят, что организация может сделать своих покупателей/потребителей счастливыми только благодаря счастливым сотрудникам. Вот ключевые принципы, которых придерживаются все сотрудники компании «ВкусВилл»¹:

- «Мы привыкли решать проблемы сообща, сообща радоваться успехам и переживать поражения. Мы помогаем друг другу, понимая, что в нашей компании ценится достойный совместный результат...
- Мы не перестаем совершенствоваться, поэтому много читаем, путешествуем и общаемся с умными людьми. На первом месте для нас — саморазвитие и духовные ценности, а все материальное — на втором.
- Независимо от занимаемой должности, мы открыты и всегда готовы к диалогу. Высокая должность — не повод чувствовать превосходство над другими сотрудниками.
- Мы бережно и экономно относимся к природе и материальным ценностям. Нам важно, в какой стране и в каком мире будут жить наши дети, нам чужд эгоизм».

Стоит подчеркнуть особую форму отношений, складывающихся между начальством и подчиненными внутри компании «ВкусВилл». Во время интервью «Предприниматель года: Премия РБК 2016», Андрей Кривенко рассказал, что привычная иерархия «начальник—подчиненный» в компании не приветствуется: «У нас в принципе отсутствуют понятия «начальник» и «подчиненный». Начальник — это помощник»². Так, данный подход пересекается с общей идеологией концепции «лидерство как служение», о которой в статье упоминалось ранее.

Корпорация SELA³ — еще один пример отечественной семейной компании, реализующей принципы современного этического подхода к лидерству. Основатели SELA начинали свой путь с создания маленькой

¹ Официальный сайт компании «ВкусВилл» — Миссия и ценности. <http://vkusvill.ru/mission> (дата обращения: 28.03.2018).

² Интервью — Премия РБК 2016. Предприниматель года. URL: http://tv.rbc.ru/archive/inter_view/584a42659a794707a29007be (дата обращения: 01.03.2018).

³ *Прим. подготовлено на основе:*

— Выступление вице-президента корпорации SELA в МГУ имени М. В. Ломоносова (Экономический факультет), апрель 2018.

оптовой компании по продаже товаров из Китая, спустя время в 1997 г. появился первый магазин, из которого вырос общенациональный бренд с «человеческим лицом», представленный в настоящее время в 300 городах. Социальная ориентированность и высокая ответственность руководства — это не вновь возникший «порыв». Например, еще в самом начале они предоставляли товары без очереди ветеранам и лицам с ограниченными возможностями, а сегодня SELA активно интегрирует в свой бизнес принципы социальной ответственности и устойчивого развития. В частности, развивает социальные проекты, следует практике ответственного (осознанного) потребления, продвигая экологичное производство и предлагая экологически чистую одежду.

Вице-президент по развитию и HR Эдуард Остроброд отмечает, что SELA отличается демократическим подходом к управлению. Например, люди — это одна из четырех ключевых ценностей корпорации. Это можно подтвердить следующим примером. Когда в 2017 г. Э. Остроброд стал победителем в нескольких номинациях конкурса «Предприниматель года по версии EY», во время награждения он отметил, что победа — это общая заслуга всех людей, которые его окружают, — команды, сотрудников и партнеров. Три другие ценности компании в некотором смысле взаимосвязаны с первой. Речь идет об отношениях между людьми, их положительных индивидуальных качествах и единении. В частности, основу семейных отношений составляют порядочность, уважение и терпимость. Так, например, когда Эдуард Остроброд возглавил компанию, он произвел кардинальные изменения по борьбе с коррупцией, сменив многих сотрудников в Шанхае.

Еще одним показательным образцом высокоответственного духовного лидера можно считать Артема Агабекова¹ — основателя компании «Фабрика Окон», рекламного агентства *Adventum* и онлайн-площадки по развитию навыков осознанной жизни *Mind.Space*. Организацию «Фабрика Окон», созданную в 2004 г., можно охарактеризовать с помощью выражения «искренний сервис». В одном из интервью Агабеков объясняет, что его можно построить только через заботу и служение, которые исходят

— Официальный сайт компании «SELA». URL: <https://www.sela.ru/> (дата обращения: 05.08.2018).

— Официальный сайт Эдуарда Остроброда. URL: <http://ostrobrod.ru/> (дата обращения: 05.08.2018).

¹ Прим. подготовлено на основе:

— Парфентьева Л. Талковый бизнес «Артем Агабеков...» (05.12.2016) // Блог издательства Манн, Иванов и Фербер. (дата обращения: 07.08.2018).

— 10 уроков от Артема Агабекова (26.03.2013). URL: <https://elizavetababanova.com/10urokov/artemagabekov.html> (дата обращения: 07.08.2018).

— Артем Агабеков: радость важнее денег. URL: <http://sukhov.com/blog/artem-agabekov-radost-vazhnee-deneg/> (дата обращения: 08.08.2018).

от сердца сотрудников. Он вовлекает в свою компанию людей, заинтересованных в росте и развитии и разделяющих схожие ценности.

Стоит заметить, что успех организации зависит от совпадения жизненных ценностей лидера, которые он так или иначе транслирует своим поведением, с ценностями сотрудников. Особенно данный фактор играет существенную роль в третьем тысячелетии, когда мы переходим в ценностную плоскость [Виханский, Миракян, 2018a; Виханский, Миракян, 2018b], или «экономику ценностей».

В отношении лидерства Агабеков придерживается четкой позиции, что «настоящий лидер — это тот, кого не замечают». По его мнению, одно из важнейших качеств лидера заключается в умении слушать и наблюдать: «Настоящий лидер не должен тянуть одеяло на себя, ведь лидер — это тот, под кем растут люди». Так, данная позиция пересекается с базовыми основами концепции «лидерство как служение».

На основе вышеизложенного можно сделать вывод о том, что представленные зарубежные и российские компании, в частности их лидеры, проповедуют принципы и установки, пересекающиеся как с теоретическими положениями нового этического подхода к лидерству, так и с практическими наблюдениями и выводами экспертов в области лидерства. Каждый рассмотренный кейс может оказать положительное влияние на развитие и становление современного отечественного бизнеса, в том числе на распространение нового подхода к лидерству. Например, опыт Southwest Airlines когда-то оказал существенное влияние на развитие отечественной компании «ВкусВилл». Для совершенствования своей деятельности и грамотного построения отношений между сотрудниками российская компания следовала советам, описанным в книге «Сотрудники на всю жизнь: уроки лояльности от Southwest Airlines». Даже сейчас, достигнув высоких результатов, сотрудники «ВкусВилл» по-прежнему обращаются к опыту успешных организаций — они читают книги, обсуждают практику других организаций на ежемесячных встречах.

«Другая» сторона бизнес-реальности

Однако, пока рано делать вывод о полной корреспонденции современной теории и практики лидерства. 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]. Как правило, похожие этические дилеммы возникают в том случае, когда в организации не установлены четкие принципы поведения. Тогда реальные действия индивидов не всегда опираются на этические принципы и установки.

В российской бизнес-практике по-прежнему существует множество примеров, наглядно подтверждающих безнравственное поведение лидеров. Недобросовестным можно назвать поведение владельцев компании «ВИМ-Авиа», прекратившей свою деятельность осенью 2017 г., спустя 15 лет после своего основания. В скандальных историях были замешаны и такие известные предприниматели, как О. Тиньков, К. Калинин и С. Полонский. И это при том, что каждый из них является первым лицом компании, его поведение напрямую влияет на имидж и репутацию организации.

И хотя современный бизнес старается более внимательно относиться к вопросам, связанным с ответственностью, активно внедряя политику и принципы корпоративной социальной ответственности [Савичева, 2010; Шварц и др., 2015], устойчивого развития [Герасименко, 2016; Мингалева, 2017] и корпоративного гражданства [см., например: Благов, 2017; Благов, Гладких, 2012; Курьянова, 2011], 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 г., признав 2018 г. «кризисом доверия» («Trust in Crisis»). В 2013 г. 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 правильно и этично, а также в то, что они скажут правду в случае возникновения сложных ситуаций [Edelman Trust Barometer, 2013]. Получается, что проблемы доверия и лидерства уже давно ждут своего решения.

Заключительные размышления

Разрешить острый кризис, а также восстановить доверие в состоянии только высокоответственные лидеры. Поскольку в современных условиях «плохое» лидерство связывают именно с отсутствием или потерей «морального капитала» [Solás, 2016], современные лидеры должны обладать высоким уровнем морального развития. Общество нуждается в лидерах, способных установить благоприятный и здоровый климат внутри организации. Фактически забота о «корпоративном здоровье» — одна из важнейших задач лидерства в третьем тысячелетии. Только в благополучной, «здоровой» организации будет царить доверительная форма взаимоотношений внутри коллектива, а также с внешними участниками бизнеса.

Собственно, именно таких лидеров возвышают гуру и практики бизнеса, именно их описывают современные зарубежные модели этического

лидерства. Будучи добросовестными и нравственными, такие лидеры в состоянии предотвратить возникновение «моральной путаницы». Высокоответственный, или этический, лидер может задать четкие ориентиры для остальных членов коллектива, а также сформировать соответствующий образ организации. Организации во главе с высокоответственными лидерами собственным примером будут мотивировать своих сотрудников к соответствующим положительным действиям.

Важно отметить, что в настоящее время существует ряд объективных обстоятельств, мешающих компаниям активнее внедрять в свою практику новые принципы лидерства.

Как и для любого зарождающегося направления, для этического подхода к лидерству характерны определенные методологические проблемы. В первую очередь сегодня существует несогласованность как в определении этического подхода, так и в его измерении. Кроме того, этический подход включает в себя десятки концепций и форм лидерства. Таким образом, практическое сообщество сталкивается с проблемой выбора лучшей практики.

С другой стороны, существенное влияние оказывают и национальные особенности конкретной страны. Например, рассматривая принципы ответственного лидерства в российском контексте, важно учитывать, что в России исторически закрепился авторитарный стиль управления и лидерства. Он противоречит идеологии нового подхода к лидерству, идет вразрез с этическими концепциями и принципами лидерства, которые активно развивают в деловом мире.

В интервью для журнала *Harvard Business Review* автор книги «Русская модель управления» Александр Прохоров соглашается со следующим тезисом: «Традиционно руководитель в России — единовластный лидер» [Фуколова, 2018]. Рассуждая о том, насколько сильно современный российский бизнес поддается новым веяниям менеджмента, он также поясняет, что в России «внедрение последних писксов управленческой моды должно следовать за появлением реальной в них потребности» [Фуколова, 2018]. Выходит, что потребность в новых моделях и принципах лидерства в отечественной бизнес-среде еще недостаточно сильно сформирована. Хотя негативное отношение общества к бизнесу, о котором упоминалось в предыдущей части работы, говорит об обратном.

Дело в том, что ответственный, или этический, подход к лидерству воспринимается бизнес-средой в некотором смысле в качестве утопии. Этические концепции лидерства, ранее рассмотренные в статье, воспринимаются как чересчур «добрые» и «идеалистичные», а такие «хорошие» лидеры — как слабые и неэффективные. Все потому, что многие продолжают видеть мир сквозь парадигму «что бизнес даст мне», в то время как новый подход к лидерству призывает к обратному — «что я могу дать остальным».

Новая парадигма лидерства находится в стадии своего зарождения. И пока новые идеи и принципы не станут частью общественного сознания, по-прежнему будут возникать ситуации, противоречащие передовой теории и практике. В будущем все чаще можно будет наблюдать, как великие корпорации сходят с дистанции. Одной из ключевых причин крушения бизнеса в третьем тысячелетии может выступить потеря внутренних ориентиров организации. Именно руководители и лидеры этического формата смогут помочь компаниям стать стабильными и устойчивыми.

В настоящее время необходимо активно демонстрировать успешный опыт передовых отечественных и зарубежных компаний. Бизнес-образование должно произвести переориентацию целей и задач обучения. Сегодня оно существенно отстает, оно продолжает учить тому, что давно себя изжило [Виханский, 2011]. Об этой проблеме профессор Виханский упоминал и ранее, почти 15 лет назад [Виханский, 2004, с. 78–79]:

«Студентам зачастую преподают, как и пятьдесят лет назад, дисциплины, которые сейчас никому не нужны в старом виде... Многие ученые преподают в рамках парадигмы 50–60-х гг. Но жизнь вокруг изменилась».

Современное бизнес-образование должно наконец задуматься о том, как развивать новых лидеров и как перестроить сложившееся восприятие лидерства. Пора запускать процесс радикальной трансформации.

Список литературы

1. *Благов Ю. Е.* Корпоративная социальная ответственность: эволюция концепции. — СПб.: Высшая школа менеджмента, 2017.
2. *Благов Ю. Е., Гладких И. В.* Корпоративная социальная деятельность российских компаний: к выходу первого сборника бизнес-кейсов // Вестник Санкт-Петербургского университета. Серия 8. Менеджмент. — 2012. — № 3. — С. 106–127.
3. *Виханский О. С.* Анахронизмы современной педагогической системы // Вестник Московского университета. Серия 24. Менеджмент. — 2011. — № 1. — С. 3–19.
4. *Виханский О. С.* Элитный управленец для науки и бизнеса: кто он? // Знание — сила. — 2004. — № 1. — С. 77–80.
5. *Виханский О. С., Миракян А. Г.* Лидерство-служение как фактор социального предпринимательства // Управленческие науки. — 2018а. — № 8 (1). — С. 100–109.
6. *Виханский О. С., Миракян А. Г.* Новое тысячелетие: управленческие аномалии и современные концепции лидерства // Российский журнал менеджмента. — 2018б. — № 16(1). — С. 131–154.
7. *Виханский О. С., Наумов А. И.* Менеджмент. — М.: Магистр: ИНФРА-М, 2016.
8. *Герасименко В. В.* Научные исследования экономического факультета: структура, динамика, приоритеты развития (к 75-летию экономического факультета МГУ имени М. В. Ломоносова) // Вестник Московского университета. Серия 6. Экономика. — 2016. — № 4. — С. 218–235.

9. *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.
10. *Джордж Б., Симс П.* Уроки выдающихся лидеров: как развить и укрепить лидерские качества. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2013.
11. *Замулин А. Л.* Лидерство в эпоху знаний // Вестник Санкт-Петербургского университета. Серия 8. Менеджмент. — 2012. — № 3. — С. 48–77.
12. *Кови С.* Семь навыков высокоэффективных людей. Мощные инструменты развития личности. — 12-е изд., перераб. и доп. — М.: Альпина Паблишер, 2017.
13. *Козерева П. М.* Межличностное доверие в контексте формирования социального капитала // Социологические исследования. — 2009. — № 1. — С. 43–54.
14. *Корганов И.* Дирижеры вместо командиров // Harvard Business Review Russia. — 2017. URL: <http://Hbr-russia.ru/liderstvo/lidery/p22661/> (дата обращения: 23.02.2018).
15. *Курьянова С. С.* Концептуальные основы корпоративной социальной ответственности // Вестник Воронеж. гос. ун-та. Серия: Экономика и управление. — 2011. — № 2. — С. 120–126.
16. *Мингалева Ж. А.* Идеи устойчивого развития: «яблоко раздора» или платформа для объединения? // Вестник Московского университета. Серия 6. Экономика. — 2017. — № 6. — С. 23–41.
17. *Петровская И. А., Бычкова А. В.* Концепция лидерства как служения и возможности ее реализации в российских организациях // Вестник Московского университета. Серия 24: Менеджмент. — 2014. — № 1–2. — С. 3–23.
18. *Петрушихина Е. Б.* К вопросу об аутентичном лидерстве // Вестник РГГУ. Серия: Психология. Педагогика. Образование. — 2016. — № 2 (4). — С. 45–52.
19. *Савичева Е. Ю.* Социальная ответственность предприятий малого бизнеса // Вестник Московского университета. Серия 6. Экономика. — 2010. — № 5. — С. 32–39.
20. *Фуколова Ю.* «Люди не должны встречать утро понедельника с ужасом» (Ричард Брэнсон // Harvard Business Review Russia. — 2017. URL: <http://hbr-russia.ru/liderstvo/lidery/p21371/> (дата обращения: 27.02.2018).
21. *Фуколова Ю.* Александр Прохоров: «Нет ничего, что вынуждало бы нас меняться» // Harvard Business Review Russia. — 2018. URL: <http://hbr-russia.ru/liderstvo/psikhologiya/a25081/> (дата обращения: 01.03.2018).
22. *Шварц Е. А., Книжников А. Ю., Пахалов А. М., Шерешева М. Ю.* Оценка экологической ответственности нефтегазовых компаний, действующих в России: рейтинговый подход // Вестник Московского университета. Серия 6. Экономика. — 2015. — № 5. — С. 46–67.
23. *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.
24. *Barrett R.* The new leadership paradigm. — Asheville, NC: Fulfilling Books, 2011.
25. *Barrett R.* The values-driven organization: Cultural health and employee well-being as a pathway to sustainable performance. — Routledge, 2017.
26. *Batmanglich C. A.* Why leaders fail ethically: A paradigmatic evaluation of leadership. — Springer, 2014.

27. *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.
28. *De Cremer D., Mayer D. M., van Dijke 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.
29. *De Cremer D., van Knippenberg D., van Dijke M., Bos A.E.R.* Self-sacrificial leadership and follower self-esteem: When collective identification matters // *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*. — 2006. — Vol. 10. — No. 3. — P. 233–245.
30. *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. — P. 1120–1145.
31. *Gill C., Gardner W., Claeys J., Vangronsveld K.* Using theory on authentic leadership to build a strong human resource management system // *Human Research Management Review*. — 2018. — Vol. 28. — Iss. 3. — P. 304–318.
32. *Greenleaf R.K.* *The Servant as Leader*. — The Greenleaf Center for Servant Leadership, 2015.
33. *Hargreaves A., Fink D.* *Sustainable leadership*. — John Wiley & Sons, 2012.
34. *Lin N., Cook K., Burt R.S.* (ed.). *Social capital: Theory and practice*. — Routledge, 2001.
35. *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.
36. *Metcalfe L., Bennis S.* Leadership for sustainability: An evolution of leadership ability // *Journal of Business Ethics*. — 2013. — Vol. 112. — Iss. 3. — P. 369–384.
37. *Petrovskaya I., Mirakyan A.* A mission of service: social entrepreneur as a servant leader // *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*. — 2018. — Vol. 24. — Iss. 3. — P. 755–767. URL: <https://doi.org/10.1108/IJEBR-02-2016-0057>
38. *Ruggieri S., Abbate C.S.* Leadership style, self-sacrifice, and team identification // *Social Behavior and Personality: an International Journal*. — 2013. — Vol. 41. — No. 7. — P. 1171–1178.
39. *Solas J.* The banality of bad leadership and followership // *Society and Business Review*. — 2016. — Vol. 11. — No. 1. — P. 12–23.
40. *Van Dierendonck D., Pattererson 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.
41. *Edelman Trust Barometer 2013*. Executive summary. — 2013. URL: <http://cloud.presspage.com/files/354/edelmantrustbarometer2013-executivesummary.pdf> (дата обращения: 03.03.2018).
42. *Edelman Trust Barometer 2018*. Global report. — 2018. — С. 61. URL: http://cms.edelman.com/sites/default/files/2018-01/2018_Edelman_Trust_Barometer_Global_Report_Jan.PDF (дата обращения: 03.03.2018).
43. *EY 14th Global Fraud Survey*. Corporate misconduct — individual consequences: Global enforcement focuses the spotlight on executive integrity. — 2016. URL: <http://www.ey.com/gl/en/services/assurance/fraud-investigation---dispute-services/ey-global-fraud-survey-2016> (дата обращения: 03.03.2018).

The List of References in Cyrillic Transliterated into Roman Alphabet

1. *Blagov Ju. E.* Korporativnaja social'naja otvetstvennost': jevolucija koncepcii. — SPb.: Vysshaja shkola menedzhmenta, 2017.
2. *Blagov Ju. E., Gladkih I. V.* Korporativnaja social'naja dejatel'nost' rossijskih kompanij: K vyhodu pervogo sbornika biznes-kejsov // Vestnik Sankt-Peterburgskogo universiteta. Serija 8. Menedzhment. — 2012. — № 3. — S. 106–127.
3. *Vihanskij O. S.* Anahronizmy sovremennoj pedagogicheskoj sistemy // Vestnik Moskovskogo universiteta. Serija 24. Menedzhment. — 2011. — № 1. — S. 3–19.
4. *Vihanskij O. S.* Jelitnyj upravlenec dlja nauki i biznesa: kto on? // Znanie — sila. — 2004. — № 1. — S. 77–80.
5. *Vihanskij O. S., Mirakyan A. G.* Liderstvo-sluzhenie kak faktor social'nogo predprinimatel'stva // Upravlencheskie nauki. — 2018a. — № 8 (1). — S. 100–109.
6. *Vihanskij O. S., Mirakyan A. G.* Novoe tysyacheletie: upravlencheskie anomalii i sovremennye koncepcii liderstva // Rossijskij zhurnal menedzhmenta. — 2018b. — № 16(1). — S. 131–154
7. *Vihanskij O. S., Naumov A. I.* Menedzhment. — M.: Magistr: INFRA-M, 2016.
8. *Gerasimenko V. V.* Nauchnye issledovanija jekonomicheskogo fakul'teta: struktura, di-namika, priority razvitiya (k 75-letiju jekonomicheskogo fakul'teta MGU imeni M. V. Lomonosova) // Vestnik Moskovskogo universiteta. Serija 6. Jekonomika. — 2016. — № 4. — S. 218–235.
9. *Goncharov G. A.* Vzgljad na termin «social'nye innovacii» cherez prizmu koncepcii social'nogo kapitala // Vestnik Voronezhskogo gosudarstvennogo universiteta. Serija: Jekonomika i upravlenie. — 2014. — № 2. — S. 130–133.
10. *Dzhordzh B., Sims P.* Uroki vydajushihhsja liderov: Kak razvit' i ukrepit' liderskie kachestva. — M.: Mann, Ivanov i Ferber, 2013.
11. *Zamulin A. L.* Liderstvo v ehphu znanij // Sankt-Peterburgskogo universiteta. Serija 8. Menedzhment. — 2012. — № 3. — S. 48–77.
12. *Kovi S.* Sem' navykov vysokoeffektivnyh ljudej. Moshhnye instrumenty razvitiya lichnosti. — 12-e izd., pererab. i dop. — M.: Al'pina Publisher, 2017.
13. *Kozereva P. M.* Mezhlchnostnoe doverie v kontekste formirovanija social'nogo kapi-tala // Sociologicheskie issledovanija. — 2009. — № 1. — S. 43–54.
14. *Korganov I.* Dirizhery vmesto komandirov. // Harvard Business Review Russia — 2017. URL: <http://Hbr-russia.ru/liderstvo/lidery/p22661/> (data obrashhenija: 23.02.2018).
15. *Kur'janova S. S.* Konceptual'nye osnovy korporativnoj social'noj otvetstvennosti // Vestnik Voronezh. gos. un-ta. Serija: Jekonomika i upravlenie. — 2011. — № 2. — S. 120–126.
16. *Mingaleva Zh. A.* Idei ustojchivogo razvitiya: «jabloko razdora» ili platforma dlja ob#edinenija? // Vestnik Moskovskogo universiteta. Serija 6. Jekonomika. — 2017. — № 6. — S. 23–41.
17. *Petrovskaya I. A., Bychkova A. V.* Koncepciya liderstva kak sluzheniya i vozmozhnosti ee realizacii v rossijskih organizacijah // Vestnik Moskovskogo universiteta. Serija 24: Menedzhment. — 2014. — № 1–2. — S. 3–23.
18. *Petrushihina E. B.* K voprosu ob autentichnom liderstve // Vestnik RGGU. Serija: Psihologija. Pedagogika. Obrazovanie. — 2016. — № 2 (4). — S. 45–52.
19. *Savicheva E. Ju.* Social'naja otvetstvennost' predpriyatij malogo biznesa // Vestnik Moskovskogo universiteta. Serija 6. Jekonomika. — 2010. — № 5. — S. 32–39.

20. *Fukolova Ju.* «Ljudi ne dolzhny vstrechat' utro ponedel'nika s uzhasom» (Richard Brjenson. // Harvard Business Review Russia. — 2017. URL: <http://hbr-russia.ru/liderstvo/lidery/p21371/> (data obrashhenija: 27.02.2018).
21. *Fukolova Ju.* Aleksandr Prohorov: «Net nichego, chto vynuzhdalo by nas menjat'sja». // Harvard Business Review Russia. — 2018. URL: <http://hbr-russia.ru/liderstvo/psikhologiya/a25081/> (data obrashhenija: 01.03.2018).
22. *Shvarc E. A., Knizhnikov A. Ju., Pahalov A. M., Sheresheva M. Ju.* Ocenka jekologicheskoj otvetstvennosti neftegazovyh kompanij, dejstvujushhijh v Rossii: rejtingovij podhod // Vestnik Moskovskogo universiteta. Serija 6. Jekonomika. — 2015. — № 5. — S. 46–67.