

# УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ НАУКИ

Научно-практический журнал



- Теория и практика управления
- Стратегический менеджмент
- Корпоративное управление
- Государственное и муниципальное управление
- Финансовый менеджмент
- Управление персоналом
- Информационные технологии управления
- Управление изменениями
- История управления и управленческой мысли



# УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ НАУКИ

Научно-практический журнал

Издание зарегистрировано  
в Федеральной службе по надзору  
в сфере связи, информационных технологий  
и массовых коммуникаций.  
Свидетельство о регистрации:  
ПИ № ФС77–67074  
от 15 сентября 2016 г.

Периодичность издания – 4 номера в год  
Учредитель: ФГОБУ ВО «Финансовый университет  
при Правительстве Российской Федерации»

Журнал ориентирован на научное обсуждение  
актуальных проблем в сфере  
экономики и управления

Журнал входит в перечень периодических  
научных изданий, рекомендуемых ВАК  
для публикации основных результатов  
диссертаций на соискание ученых степеней  
кандидата и доктора наук

Журнал входит в базу  
Russian Science Citation Index  
на платформе Web of Science

Журнал включен в систему Российского индекса  
научного цитирования (РИНЦ)

Журнал распространяется по подписке.  
Подписной индекс 44108 в объединенном  
каталоге «Пресса России»

The periodical is registered  
in the Federal Service for Supervision  
of Communications,  
Information Technology, and Mass Media.  
Certificate of registration:  
PI № ФС77–67074  
of 15, September, 2016

Publication frequency – 4 issues per year  
Founder: FSEBI "Financial University under  
the Government of the Russian Federation"

The Journal is oriented towards scientific  
discussion of present-day topics in the sphere  
of Economics and Management

The Journal is included in the list  
of academic periodicals recommended  
by the Higher Attestation Commission  
for publishing the main findings  
of PhD and ScD dissertations

The Journal is included in the database  
Russian Science Citation Index  
on the platform Web of Science

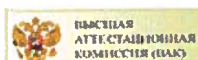
The Journal is included into the Russian Science  
Citation Index (RSCI)

The Journal is distributed by subscription.  
Subscription index: 44108 in the consolidated  
catalogue "The Press of Russia"

## UPRAVLENCHESKIE NAUKI

[MANAGEMENT SCIENCES]

Scientific and Practical Journal



РОССИЙСКИЙ ИНДЕКС  
НАУЧНОГО ЦИТИРОВАНИЯ  
Science Index



## РЕДАКЦИОННЫЙ СОВЕТ

**В.А. Цветков**, председатель редсовета, д-р экон. наук, проф., директор Института проблем рынка РАН, член-корреспондент РАН

**Н.А. Волгин**, д-р экон. наук, проф., первый зам. генерального директора Всероссийского центра уровня жизни

**А.Л. Гапоненко**, д-р экон. наук, проф., зав. кафедрой менеджмента Института бизнеса и делового администрирования РАНХиГС при Президенте РФ

**В.В. Ивантер**, д-р экон. наук, проф., академик РАН, директор Института народнохозяйственного прогнозирования РАН

**С.В. Ильдеменов**, д-р экон. наук, проф., руководитель курса «Система разработки новых продуктов и услуг» Высшей школы управления и инноваций Московского государственного университета им. М.В. Ломоносова

**Г.Б. Клейнер**, д-р экон. наук, проф., член-корреспондент РАН, зам. директора по научной работе Центрального экономико-математического института РАН

**Г.Р. Латфуллин**, д-р экон. наук, проф., директор Института государственного управления и права, зав. кафедрой теории управления Государственного университета управления

**В.И. Маршев**, д-р экон. наук, проф. кафедры управления организацией экономического факультета Московского государственного университета им. М.В. Ломоносова

**В.В. Масленников**, д-р экон. наук, проф., проректор по научной работе Финансового университета

**В.В. Масленников**, д-р экон. наук, проф., зав. кафедрой теории менеджмента и бизнес-технологий Российского экономического университета им. Г.В. Плеханова

**Ф.Ф. Пашенко**, д-р техн. наук, проф., зав. лабораторией «Интеллектуальные системы управления и моделирования» Института проблем управления им. В.А. Трапезникова РАН

**С.А. Поршаков**, канд. истор. наук, исполнительный директор Национального совета по корпоративному управлению, ответственный секретарь Комитета Российского союза промышленников и предпринимателей по корпоративным отношениям

**С.Е. Прокофьев**, д-р экон. наук, проф., зав. кафедрой «Государственное и муниципальное управление» Финансового университета, зам. руководителя Федерального казначейства

**Д.Е. Сорокин**, д-р экон. наук, проф., научный руководитель Финансового университета, член-корреспондент РАН

**Ю.Ф. Тельнов**, д-р экон. наук, зав. кафедрой прикладных информационных технологий и информационной безопасности Российского экономического университета им. Г.В. Плеханова

**А.В. Трачук**, д-р экон. наук, проф., руководитель Департамента менеджмента Финансового университета, генеральный директор АО «Гознак»

## РЕДАКЦИОННАЯ КОЛЛЕГИЯ

**Н.М. Абдикеев**, главный редактор, д-р техн. наук, проф., директор Института промышленной политики и институционального развития Финансового университета

**Д.В. Кузин**, зам. главного редактора, д-р экон. наук, профессор Департамента менеджмента Финансового университета, вице-президент Европейского совета по бизнес-образованию (ЕСВЕ)

**Ю.М. Цыгалов**, зам. главного редактора, д-р экон. наук, проф. Департамента корпоративных финансов и корпоративного управления Финансового университета

**М.А. Вахрушина**, д-р экон. наук, проф., зам. руководителя Департамента учета, анализа и аудита Финансового университета, действительный член Института профессиональных бухгалтеров и аудиторов России

**С.В. Карпова**, д-р экон. наук, проф., зам. руководителя по научной работе Департамента менеджмента Финансового университета

**О.В. Кузнецов**, д-р экон. наук, проф., проректор по проектам Финансового университета

**М.В. Мельник**, д-р экон. наук, проф., директор Межвузовского научно-методического центра по бухгалтерскому учету, анализу и аудиту Финансового университета

**О.С. Осипова**, д-р соц. наук, проф. кафедры «Управление персоналом и психология» Финансового университета

**А.Н. Ряховская**, д-р экон. наук, проф. Департамента менеджмента Финансового университета

**В.И. Соловьев**, д-р экон. наук, проф., руководитель Департамента анализа данных, принятия решений и финансовых технологий Финансового университета

**Е.Б. Тютюкина**, д-р экон. наук, проф., зам. руководителя по методической работе Департамента корпоративных финансов и корпоративного управления Финансового университета

**И.С. Шевалкин**, канд. экон. наук, проф., директор Высшей школы государственного управления Финансового университета, независимый эксперт аттестационной комиссии Федеральной службы по финансовому мониторингу

## EDITORIAL BOARD

**V.A. Tsvetkov**, Chairman of the Editorial Board, Doctor of Economics, Professor, Director, Institute of Market Problems of the Russian Academy of Sciences, Corresponding Member of the RAS

**N.A. Volgin**, Doctor of Economics, Professor, Deputy Director-General, All-Russian Center for Standard of Life Research

**A.L. Gaponenko**, Doctor of Economics, Professor, Head, Management Department, RANEPA Institute of Business and Business Administration

**V.V. Ivanter**, Doctor of Economics, Professor, Academician of the RAS, Director of the RAS Institute of Economic Forecasting

**S.V. Ildemenov**, Doctor of Economics, Professor, the Head of the Course "The system of New Products and Services Development" in Higher School of Management and Innovations, Lomonosov Moscow State University

**G.B. Kleiner**, Doctor of Economic Sciences, Professor, Corresponding Member of the RAS, Deputy Director of Science of the RAS Central Economic-Mathematical Institute

**G.R. Latfullin**, Doctor of Economics, Professor, Director of the Institute of Public Administration and Law, Head, Department of Management Theory, State University of Management

**V.I. Marshev**, Doctor of Economics, Professor, Department of Organization Management, Economic Faculty, Lomonosov Moscow State University

**V.V. Maslennikov**, Doctor of Economics, Professor, Vice-Rector for Research, Financial University

**V.V. Maslennikov**, Doctor of Economics, Sciences, Professor, Head, Department of Management Theory and Business Technologies, Plekhanov Russian University of Economics

**F.F. Pashchenko**, Doctor of Engineering Sciences, Professor, Head, Intelligence Systems for Management and Modeling Laboratory, RAS Trapesnikov Institute of Management Problems

**S.A. Porshakov**, PhD (History), Chief Executive of the Corporate Management National Board, Executive Secretary of the Corporate Affairs Committee of the Russian Union of Manufacturers and Entrepreneurs

**S.E. Prokofiev**, Doctor of Economics, Professor, Head, Public and Municipal Administration Department, Financial University, Deputy Administrator of the Federal Treasury

**D.E. Sorokin**, Doctor of Economics, Professor, Scientific Director, Financial University, Corresponding Member of the RAS

**Yu.F. Telnov**, Doctor of Economics, Head, Department of Applied Informational Technologies and Informational Security, Plekhanov Russian University of Economics

**A.V. Trachuk**, Doctor of Economics, Professor, Head, Management Department, Financial University, Director General of Goznak JSC

## EDITORIAL STAFF

**N.M. Abdikeev**, Editor in Chief, Doctor of Technical Sciences, Professor, Director of the Institute for Industrial Policy and Institutional Development, Financial University

**D.V. Kuzin**, Deputy Chief Editor, Doctor of Economics, Professor of the Management Department, Financial University, Vice President of the European Council for Business Education (ECBE)

**Yu.M. Tsigalov**, Deputy Chief Editor, Doctor of Economics, Professor, Department of Corporate Finances and Corporate Management, Financial University

**M.A. Vakhrushina**, Doctor of Economics, Professor, Deputy Head, Department of Accounting, Analysis and Auditing, Financial University, Fellow, Russia Professional Accountants and Auditors Institute

**S.V. Karpova**, Doctor of Economics, Professor, Deputy Head of Research, Management Department, Financial University

**O.V. Kuznetsov**, Doctor of Economics, Professor, Project Vice-Rector, Financial University

**M.V. Melnik**, Doctor of Economics, Professor, Director, Interacademic Research and Methodological Center of Accounting, Analysis and Auditing, Financial University

**O.S. Osipova**, Doctor of Sociology, Professor, Head, Staff Management and Psychology Department, Financial University

**A.N. Ryakhovskaya**, Doctor of Economics, Professor, Management Department, Financial University

**V.I. Solovyov**, Doctor of Economics, Professor, Head, Department of Data Analysis, Decision Making and Financial Technologies, Financial University

**E.B. Tyutyukina**, Doctor of Economics, Professor, Deputy Head of the Methodical Work, Department of Corporate Finances and Corporate Management, Financial University

**I.S. Shevalkin**, PhD (Economics), Professor, Director, Higher Public Management School, Financial University, Independent Expert of Certification Commission in Federal Financial Monitoring Service

**Журнал  
«Управленческие  
науки»**

Главный редактор:  
**Н.М. Абдикеев**

Заведующий Редакцией  
научных журналов:  
**В.А. Шадрин**

Выпускающий редактор:  
**Н.А. Пунтус**

Корректор:  
**С.Ф. Михайлова**

Переводчик:  
**Г.В. Третьякова**

Верстка:  
**С.М. Ветров**

Адрес редакции:  
125993, ГСП-3, Москва,  
Ленинградский пр-т, 53,  
комн. 5.3

Телефон: (499) 943-94-31.  
E-mail: uprnauki@mail.ru

Отдел подписки:  
тел./факс: (499) 943-94-59,  
e-mail: ASOstrovskaya@fa.ru

Подписано в печать  
23.03.2018  
Формат 60 × 84 1/8  
Объем 14,75 п. л.  
Заказ № 275

Отпечатано  
в Отделе полиграфии  
Финансового университета  
(Ленинградский пр-т, 51)

© Финансовый университет,  
2018

Мнение редакции  
и членов редколлегии  
может не совпадать  
с точкой зрения авторов  
публикаций. Письменное  
согласие редакции при  
перепечатке материалов  
издания, а также ссылки  
при цитировании на журнал  
«Управленческие науки»  
обязательны.

## ТЕОРИЯ И ПРАКТИКА УПРАВЛЕНИЯ

*П.Ю. Макаров, А.А. Чуб*

**К вопросу о специфике управления воспроизводством  
национального интеллектуального капитала ..... 6**

## СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

*В.А. Цветков, М.Н. Дудин, Н.В. Лясников*

**Управленческие аспекты в системе планирования  
промышленного освоения ресурсного потенциала Арктики ..... 18**

*А.Д. Воробьев*

**Стратегическое управление в экономике знаний ..... 32**

## КОРПОРАТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ

*В.К. Вербицкий, Д.В. Кузин*

**Современное управленческое мышление и российская практика  
корпоративного управления ..... 42**

## ГОСУДАРСТВЕННОЕ И МУНИЦИПАЛЬНОЕ УПРАВЛЕНИЕ

*О.М. Рой*

**Безопасность как объект публичного управления ..... 52**

*О.В. Астафьева, Е.В. Астафьев*

**Особенности развития региональных экономических систем  
с моноотраслевой направленностью ..... 62**

## ФИНАНСОВЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ

*В.А. Иванюк, Н.М. Абдикеев*

**Управление рыночными активами в условиях кризиса ..... 72**

## УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

*Б.Н. Герасимов, К.Б. Герасимов*

**Инструменты обеспечения технологий решения задач  
управления организации ..... 82**

## ИНФОРМАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ УПРАВЛЕНИЯ

*А.Л. Рыжко*

**Каузальная классификация бизнес-процессов предприятия ..... 90**

## УПРАВЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЯМИ

*О.С. Виханский, А.Г. Миракян*

**Лидерство-служение как фактор социального предпринимательства ..... 100**

## ИСТОРИЯ УПРАВЛЕНИЯ И УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ МЫСЛИ

*С.А. Братченко*

**Формирование фундаментальных управленческих идей  
в период становления капитализма (краткий обзор научных работ) ..... 110**

**THEORY AND PRACTICE OF MANAGEMENT***P.Y. Makarov, A.A. Chub***The Reproduction Approach Methodology  
as a Framework for National Intellectual Capital Management . . . . . 6****STRATEGIC MANAGEMENT***V.A. Tsvetkov, M.N. Dudin, N.V. Lyasnikov***Management Aspects in the System of Planning  
the Industrial Development of the Arctic Resource Potential. . . . . 18***A.D. Vorobyov***Strategic Management in the Knowledge Economy . . . . . 32****CORPORATIVE MANAGEMENT***V.K. Verbitskiy, D.V. Kuzin***Modern Managerial Thinking  
and Russian Corporate Governance Practice. . . . . 42****STATE AND MUNICIPAL MANAGEMENT***O.M. Roy***Security as an Object of Public Administration. . . . . 52***O.V. Astafyeva, E.V. Astafyev***Features of the Regional Economic Systems Development  
with a Mono-Branch Focus. . . . . 62****FINANCIAL MANAGEMENT***V.A. Ivanyuk, N.M. Abdikeyev***Management of Market Assets in Crisis . . . . . 72****PERSONNEL MANAGEMENT***B.N. Gerasimov, K.B. Gerasimov***Tools for Providing Technologies  
to Solve Organizational Management Problems . . . . . 82****INFORMATION TECHNOLOGIES OF MANAGEMENT***A.L. Ryzhko***Causal Classification of Enterprise Business. . . . . 90****CHANGE MANAGEMENT***O.S. Vikhanskiy, A.G. Mirakyan***Servant Leadership as a Factor of Social Entrepreneurship . . . . . 100****THE HISTORY OF MANAGEMENT  
AND MANAGEMENT THOUGHT***S.A. Bratchenko***Developing Bedrocks Management Concepts in the Period  
of Capitalism Formation (brief review of scientific papers). . . . . 110****The Journal  
“Upravlencheskie nauki”  
[Management  
Sciences]**Editor-in-chief:  
**N.M. Abdikeyev**The head of the editorial  
department  
of scientific journals:  
**V.A. Shadrin**Managing editor:  
**N.A. Puntus**Proofreader:  
**S.F. Mikhaylova**Translator:  
**G.V. Tretyakova**Design, make up:  
**S.M. Vetrov****Editorial office address:**  
125993, GSP-3,  
Moscow,  
Leningradskiy prospekt, 53,  
room 5.3**Tel.:** (499) 943-94-31.  
**E-mail:** uprnauki@mail.ru**Subscription department:**  
tel./fax: (499) 943-94-59,  
e-mail: ASOstrovskaya@fa.ruSigned for press on  
23.03.2018  
Format 60 × 84 1/8  
Length 14,75 p. s.  
Order № 275Printed in the Polygraphy  
Department of the Financial  
University  
(51, Leningradsky prospekt)

© Financial University, 2018

Editorial body's opinion  
can't coincide with the  
publications authors' point  
of view. Editorial body  
written consent for edition  
materials reprinting  
as well as quotation  
references to the journal  
“Managerial Sciences”  
are binding.

DOI: 10.26794/2304-022X-2018-8-1-100-109  
УДК 005  
JEL L2, L31, M00

# Лидерство-служение как фактор социального предпринимательства

*О.С. Виханский,*  
МГУ им. М.В. Ломоносова,  
Москва, Россия  
<https://orcid.org/0000-0002-9647-8310>

*А.Г. Миракян,*  
МГУ им. М.В. Ломоносова,  
Москва, Россия  
<http://orcid.org/0000-0002-0971-7169>

## АННОТАЦИЯ

**Предмет.** Данная статья посвящена исследованию двух динамично развивающихся направлений управленческой теоретической мысли, одно из которых находится в области предпринимательства, а другое – в области лидерства. К данным направлениям относятся социальное предпринимательство и лидерство как служение.

**Цель.** Целью статьи является постановка задач развития теории управления на основе симбиоза социального предпринимательства и лидерства как служения.

**Методология.** Данная работа вносит концептуальный вклад в развитие менеджмента, открывая новое направление для проведения исследований. В статье проводятся анализ и синтез взаимовлияния и взаимопроникновения социального предпринимательства и лидерства-служения.

**Результаты.** В работе раскрываются основная сущность и общие особенности социального предпринимательства, отличающие его от «традиционного» предпринимательства и близких форм социальной активности. Кроме этого, рассматриваются внешние и внутренние предпосылки, оказывающие влияние на развитие социального предпринимательства. В части статьи, посвященной развитию нового направления в области лидерства, авторы описывают кардинальные изменения парадигмы управления, а также трансформацию взглядов на лидерство. Далее приводятся ключевые особенности идеологии лидерства как служения, и обозначается значимость лидеров данного типа для современной управленческой среды. В одном из заключительных разделов статьи раскрывается роль лидерства-служения в социальном предпринимательстве. Авторы выделяют основополагающие атрибуты, описывающие особую ценностную ориентацию личности, характерную как для лидера-служителя, так и для социального предпринимателя.

**Выводы.** Делается вывод о том, что современным трендом развития управленческой теории станет попытка поиска взаимосвязей отдельных направлений, на которые распалась классическая теория менеджмента.

**Ключевые слова:** лидерство; лидерство-служение; предпринимательство; социальное предпринимательство; просоциальные ценности; новая парадигма управления

*Для цитирования:* Виханский О.С., Миракян А.Г. Лидерство-служение как фактор социального предпринимательства // Управленческие науки. 2018. Т. 8. № 1. С. 100–109.

DOI: 10.26794/2304-022X-2018-8-1-100-109  
UDK 005  
JEL L2, L31, M00

## Servant Leadership as a Factor of Social Entrepreneurship

**O.S. Vikhanskiy,**  
Lomonosov Moscow  
State University,  
Moscow, Russia

<https://orcid.org/0000-0002-9647-8310>

**A.G. Mirakyan,**  
Lomonosov Moscow  
State University,  
Moscow, Russia

<http://orcid.org/0000-0002-0971-7169>

### ABSTRACT

**Subject.** The article focuses on two perspective directions of research in theoretical managerial thought. One of the directions is social entrepreneurship that exists in the field of entrepreneurship. The other one is servant leadership that describes an emerging concept in the field of leadership.

**Purpose.** The purpose of the study is to formulate the tasks developing the management theory that is based on the symbiotic relationship between social entrepreneurship and servant leadership.

**Methodology.** The scholars introduce new methodological approach to research and contribute to the conceptual development of management. The authors analyze and consolidate the interconnection and interpenetration of social entrepreneurship and servant leadership.

**Results.** The article provides an overview of the main essence of social entrepreneurship and its general features. They distinguish social entrepreneurship from "traditional" one as well as from other cognate activities like "social activism". Moreover, the work considers external and internal antecedents influencing the social entrepreneurship development. The following part of the article is devoted to the development of a new avenue in the leadership area. The authors describe fundamental changes in the management paradigm, in particular transformations in the leadership views. The article also addresses the major specifics of the servant leadership ideology and indicates the significance of servant leaders. Finally, the authors focus on the role of servant leadership in social entrepreneurship. They highlight the basic attributes that show the similar value orientations both for servant leader and social entrepreneur.

**Conclusions.** In conclusion, the attempt to find interrelationships of certain directions from the classic management theory would be one of the contemporary trends in management theory development.

**Keywords:** leadership; servant leadership; entrepreneurship; social entrepreneurship; pro-social values; new management paradigm

**For citation:** Vikhanskiy O.S., Mirakyan A.G. Servant leadership as a factor of social entrepreneurship. *Upravlencheskie nauki = Management Sciences*, 2018, vol. 8, no. 1, pp. 100–109. (In Russ.).



## Введение

За последние десятилетия со стороны общества по отношению к бизнесу, в частности по отношению к предпринимательству, существенно вырос запрос на социально-этичное поведение, на повышение внимания к социальному аспекту ведения бизнеса, на усиление его социальной ответственности перед обществом. Одной из форм реагирования бизнеса на этот запрос является социальное предпринимательство.

В исследованиях современных отечественных и зарубежных авторов социальное предпринимательство рассматривается с точки зрения специфики деятельности социального предпринимателя, в первую очередь с точки зрения того, какие задачи оно решает. Однако такой подход не позволяет дать ясного ответа на вопросы: какие скрытые причины подтолкнули предпринимателя к данному виду деятельности? что в конечном счете является решающим фактором возникновения данного типа бизнесов? Практика показывает, что именно личностные особенности социальных предпринимателей, отличающие их от «традиционных» («классических») предпринимателей, являются одним из тех факторов, которые побуждают их заниматься этим видом бизнеса. К сожалению, в рамках существующих исследований данному вопросу не уделяется должного внимания.

В данной статье делается попытка рассмотреть роль лидерства как служения в социальном предпринимательстве. Предполагается, что деятельность индивида как социального предпринимателя тесно связана с его личностными особенностями, в том числе характеризующими его как лидера-служителя. Совмещение концепции социального предпринимательства с новой перспективной концепцией в области этичного лидерства — лидерством-служением — позволяет комплексно рассматривать индивида (предпринимателя).

## Сущность социального предпринимательства

В сложившихся экономических условиях происходит кардинальная трансформация взглядов относительно принципов ведения бизнеса. Сегодня выдвигаются новые стандарты, связанные с социально-ответственным поведением и устойчивым развитием. Социальная составля-

ющая становится одним из ключевых факторов успеха организации и необходимым компонентом для ее стабильного развития. Данные тенденции обусловили появление новой категории предпринимательства — социального, динамично развивающегося в отечественной и зарубежной практике.

Теоретическое осмысление социального предпринимательства впервые было предложено Г. Дизом (Dees, G.) в конце 1990-х гг. Исследователь отметил, что если термин «социальное предпринимательство» и является новым для общества, то само явление существует уже очень давно. Действительно, такие предприниматели не могли появиться только вчера — они окружали нас задолго до того, как их стали именовать «социальными» [1].

В наиболее широком смысле социальное предпринимательство можно идентифицировать как процесс предпринимательской деятельности, в основе которого лежит социально значимая цель. Попытки выявить специфические черты такого вида предпринимательства обычно сводятся к сравнению социального предпринимательства с его так называемым традиционным (или классическим) аналогом (conventional или commercial entrepreneurship). Одним из основных критериев разграничения этих видов предпринимательства выступает конечная цель, которую преследует тот или иной предприниматель. Для социального предпринимателя большую роль играет *социальная цель*, которая связана с созданием *социальной ценности* для общества. А для типичного «классического» предпринимателя конечной целью является создание экономической ценности. Другими словами, социальный предприниматель ставит социальную ценность выше экономической — для него получение богатства и достижение высоких финансовых результатов является далеко не первичной мотивацией к осуществлению предпринимательской деятельности [1, 2]. Кроме того, социальное предпринимательство как деятельность неразрывно связано с поиском и реализацией инновационного решения *социальных проблем* [3]. Таких проблем, как известно, немало. Можно составить целый список, в который войдут проблемы бедности, голода, а также другие проблемы, актуальные среди незащищенных слоев населения (инвалидов, пожилых людей и сирот).

Так, общие особенности социального предпринимательства можно выразить в виде формулы 3S — *социальная проблема, социальная миссия и создание социальной ценности (Social problem, Social mission, Social value creation)*. Можно продемонстрировать это на примере одной из самых потрясающих историй успеха. Речь идет о выдающемся человеке Мухаммаде Юнусе — лауреате Нобелевской премии 2006 г., который основал социальный бизнес в Бангладеш, — микрофинансовую организацию Grameen Bank. В отличие от «традиционных» компаний в сфере микрофинансирования, в банке Мухаммеда Юнуса кредиты выдаются малоимущему населению страны под очень низкие проценты и без залога. Еще одной особенностью бизнес-модели банка является то, что основными заемщиками выступают представители женской половины населения, что является очень радикальным шагом для исламского общества.

Данный кейс — это иллюстративный пример социального предпринимательства, главным образом нацеленного на решение насущной социальной проблемы бедности и реализацию социальной миссии. В своих книгах и выступлениях Юнус не раз подчеркивал, что осуждает современное устройство мира, превратившее многих людей в «машины по производству денег». Начиная свой социальный бизнес, он не ставил своей целью максимальное обогащение, он создавал Grameen Bank, чтобы помочь неимущим преодолеть бедность. Юнус надеется, что «бедность останется только в музеях, и на нее будут смотреть, как сейчас смотрят на динозавров»<sup>1</sup>.

Общеизвестные истории успеха в области социального предпринимательства, схожие по масштабам с Grameen Bank, можно пересчитать по пальцам. Помимо М. Юнуса, другими яркими примерами могут служить проекты следующих предпринимателей: Билл Дрейтон — фонд Ashoka (спонсорство проектов, связанных с социальным предпринимательством), Ибрагим Абулиш — основатель организации SEKEM (сельское хозяйство, фармацевтика и др.), Джеффри Сколл — фонд Skoll Foundation (инвестиции в здравоохранение

и образование), Скотт Харрисон — организация Charity: Water (обеспечение водными ресурсами нуждающегося населения), Ребекка Они и Барри Закерман — организация Health Leads (медицинская помощь для малообеспеченного населения).

Все эти кейсы из зарубежного опыта. Что же касается России, то следует констатировать, что социальное предпринимательство — это далеко не массовый феномен, что оно находится фактически на стадии становления. Хотя в последнее время можно наблюдать инициативы по организации достаточно большого количества проектов по развитию социального предпринимательства, осуществляемых при поддержке государства и крупного бизнеса. Уже сегодня видна положительная динамика. Например, в 2015 г. был успешно запущен онлайн-проект «Социальное предпринимательство в России» (при поддержке фонда региональных социальных программ «Наше Будущее»), который позволяет социальным предпринимателям регистрировать в открытом доступе информацию о своей организации и деятельности (см. сайт онлайн-проекта. URL: <http://coindex.ru/>). На первых порах работы данного портала в системе насчитывалось лишь несколько позиций, и даже казалось, что проект может потерпеть крах. Однако на сегодняшний момент о себе захотели открыто заявить порядка 300 социальных предпринимателей. Более того, на портале содержится информация о существовании более 350 социальных предприятий (информация обобщена по состоянию на начало июня 2017 г.).

В то же время анализ информации на сайте проекта «Социальное предпринимательство в России» позволяет сделать вывод о том, что существует проблема, на которую указывается при оценке зарубежной практики, — *смешение понятий социального предпринимательства и других форм социальной активности, в частности филантропии или социального активизма* [4]. О существовании данной проблемы в своих работах писали такие исследователи, как Дж. Мейр (J. Mair), И. Марти (I. Marti), Ф. Сантос (F. Santos), Ф. Фан (P. Phan), С. Баск (S. Basq), М. Юнус (M. Yunus) и др.

Филантропия связана с благотворительностью. В отличие от социального предпринимательства, которое ищет устойчивые и долгосрочные пути улучшения жизни общества, филантропия не столько решает существующую социальную проблему, сколько временно «облегчает» ее сим-

<sup>1</sup> См.: Нобелевский лауреат Мохаммад Юнус, Почетный доктор МГУ. URL: [http://www.msu.ru/news/nobelevskiy\\_laureat\\_mokhammad\\_yunus\\_pochetnyy\\_doktor\\_mgu.html?tmpl=clear](http://www.msu.ru/news/nobelevskiy_laureat_mokhammad_yunus_pochetnyy_doktor_mgu.html?tmpl=clear) (дата обращения: 07.06.2017).

птомы. Вот что говорит Мухаммед Юнус об использовании благотворительности для решения злободневной проблемы бедности. Следующее высказывание стало одной из самых популярных цитат: «Когда мы хотим помочь бедным, обычно мы прибегаем к благотворительности. Чаще всего мы используем благотворительность, чтобы уйти от проблемы, а не найти решение. Благотворительность — способ игнорирования ответственности. Благотворительность не является решением проблемы бедности. Она только увековечивает бедность, она позволяет нам продолжать свою жизнь, не беспокоясь о жизни бедных. Благотворительность просто успокаивает нашу совесть» [5, с. 283].

Социальное предпринимательство близко граничит и с таким видом деятельности, как социальный активизм, направленным на достижение изменений в социальной системе посредством оказания влияния на государственные органы, крупные корпорации и покупателей [4]. Типичным примером социального активизма, который можно наблюдать в современной бизнес-практике, является организация мероприятий и программ корпоративной социальной ответственности крупными компаниями. Программы КСО создаются для выполнения организациями социальных, экологических и иных видов обязательств перед обществом. Как правило, они остаются отдельным направлением деятельности и напрямую не являются частью основного бизнеса.

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

Таким образом, социальное предпринимательство — это особая форма предпринимательской деятельности. Для нее в первую очередь

характерны все те же процессы, что и для предпринимательства в «традиционном» его понимании — создание, поиск и реализация возможностей, инновации, ответственность, риски. Отличительные особенности социальной формы предпринимательства, как это подчеркивалось ранее в статье, выражаются в виде обобщенной формулы 3S — решение социальной проблемы, реализация социальной миссии и создание социальной ценности в результате деятельности предприятия. Принципиальным отличием социального предпринимательства является его базовая цель — создание общественного блага, ради получения которого функционируют такие организации.

### **Условия и предпосылки возникновения социального предпринимательства**

Развитие нового вида предпринимательства обусловлено ростом и обострением социальных проблем, с которыми сталкивается современное общество. Одной из базовых, если так можно выразиться, *внешних предпосылок* возникновения особой социальной формы предпринимательской деятельности являются так называемые провалы рынка (*market failures*) [2, 4]. Когда государственные и общественные институты становятся неспособными в должной мере решать социальные и экологические проблемы традиционными методами, эту роль на себя берут социальные предприниматели. Они не просто предлагают схемы устранения той или иной проблемы, а внедряют финансово устойчивые и инновационные бизнес-модели. Создание и развитие социальных предприятий — это, собственно, ответ на возникший запрос со стороны общества, касающийся удовлетворения потребностей определенных слоев населения, улучшения условий их жизни, а также улучшения текущей социальной, экономической и экологической ситуации.

Помимо внешних условий, вызывающих к жизни социальное предпринимательство, существуют также и, если так можно выразиться, *внутренние предпосылки* в виде мотивирующих индивидов к осуществлению социально-предпринимательской деятельности. Поэтому очень важно понимать, почему тот или иной индивид выбирает путь социального предпринимательства,

что конкретно побуждает людей стать социальными предпринимателями.

К сожалению, сегодня стало модным называть себя социальным предпринимателем только лишь для того, чтобы привлечь внимание общества и «возвысить» себя и свою организацию в глазах потенциальных потребителей и покупателей. Такого типа «псевдосоциальные» предприниматели должны быть исключены из рассмотрения.

Настоящее социальное предпринимательство — это «история про эмпатичных и, возможно, где-то даже альтруистичных людей, которые работают, прежде всего, на благо общества»<sup>2</sup>. Социальных предпринимателей отличает особая просоциальная мотивация (pro-social motivation) [6]. Например, В. Васюнин, объясняя личную причину, по которой он стал заниматься предпринимательством и поддержкой социальных проектов, отмечает: «Это был позыв души, ощущение, что мне чего-то не хватает, я хотел сделать что-то полезное людям, но не на уровне раздачи денег, а чтобы это было системно»<sup>3</sup>.

Истинные социальные предприниматели находят свое предназначение в том, чтобы приносить пользу, а не потреблять и накапливать имеющиеся блага. Девиз М. Юнуса «ничего для меня — все для других» отчетливо подчеркивает мотивацию, характерную для социального предпринимателя. Стоит отметить, что просоциальные мотивы, связанные с желанием приносить обществу пользу и добро, не противоречат, а органично сочетаются с экономическими мотивами, которые необходимы для поддержания жизнеспособности любой предпринимательской деятельности.

Социальные предприниматели начинают свою деятельность, потому что верят, что могут изменить мир к лучшему. Также они ощущают чувство долга и ответственности перед обществом [7]. Следуя «зову души», предприниматели хотят внести в этот мир положительные преобразования, несмотря на существующие ограничения. Социальные предприниматели — это индивиды

<sup>2</sup> См.: Социальное предпринимательство VS предпринимательство в социальной сфере. URL: <http://hbr-russia.ru/biznes-i-obshchestvo/etika-i-reputatsiya/p17987/> (дата обращения: 15.06.2017).

<sup>3</sup> См.: Социальное предпринимательство в Крыму: взгляд из Севастополя // Проект ОПОРА-Созидание. URL: <http://opora-sozidanie.ru/?p=6311> (дата обращения: 13.06.2017).

с особым морально-нравственным стержнем и предпринимательским образом мышления.

Как было сказано, предпосылкой к распространению социального предпринимательства становятся внешние социально-экономические условия, вызванные усложнением социальных и экологических проблем и провалами рынков. Однако социальное предприятие не может возникнуть и существовать без социального предпринимателя — индивида с особыми мотивами, верованиями и поведением. Очевидно, что просоциальная мотивация и предназначение социальных предпринимателей неразрывно переплетаются с их внутренними особенностями, а именно качествами и ценностями. Однако в существующих исследованиях этому вопросу уделяется не столь значительное внимание. Поэтому, чтобы углубить рассмотрение данного вопроса, мы обратились к достаточно новой для управленческой сферы модели лидерства как служение.

### **Лидерство как служение — новое проявление в области управления**

Современный деловой мир претерпевает кардинальные изменения, которые в значительной мере затрагивают и управленческую сферу деятельности. Кризис сложившейся парадигмы управления приводит к серьезной трансформации бизнеса и многих (если почти не всех) ключевых составляющих системы управления [8]. Изменения касаются как самой организации, ее предназначения и целей, так и многих внутриорганизационных процессов.

На протяжении многих десятилетий мир бизнеса был сосредоточен на построении успешных и высокоэффективных корпораций, желающих превзойти своих соперников и одержать победу в конкурентной гонке. Мерилом успеха в рыночном пространстве стало достижение максимальных количественных показателей, в первую очередь показателей прибыльности.

В результате в погоне за прибылью организации превратились в бездушные и безжалостные механизмы. Стали возникать различные формы мошенничества (финансовое, налоговое и др.), а также образовываться финансовые пирамиды. Началась череда непрекращающихся громких корпоративных скандалов — для многих крупномасштабных компаний это закончилось потерей репутации или вовсе полным крахом. Неэтичная

практика крупных игроков экономического мира существенно подорвала доверие общества к бизнесу. И это при том, что единственной надежной опорой бизнеса и важным активом компании является как раз доверие окружения. Поэтому одной из важнейших задач менеджмента нового тысячелетия стала задача формирования и поддержания среды доверия.

Известный гуру менеджмента Ицхак Адизес считает, что на пороге управленческой революции одной из ключевых идей в управлении станет вопрос «здоровья организации»<sup>4</sup>. Должно произойти переосмысление прошлых ошибок, чтобы новой корпоративной целью стало построение здоровых компаний — «гармоничных как внутри, так и снаружи». Со временем материальные цели полностью отойдут на задний план, и их место займут моральные и духовные цели. В таком случае ориентирами выступят соответствующие ценности, в особенности доверие, прозрачность, честность и справедливость.

На возникновение новой ступени развития общества, основанной на ценностях, указал Рональд Инглхарт, эксперт в области социологии и политологии. Он обратил внимание на движение пока еще преобладающей материалистической системы ценностей в сторону постматериалистической. Для постматериального общества характерны возрождение моральной ответственности, стремление к самовыражению, усиление духовных потребностей и значимость благополучия людей [9].

В период трансформации парадигмы управления происходит установление новых ориентиров в «человеческой» и «ценностной» плоскости. Общество больше не готово принимать организации, искажающие нравственные и этические установки, оно ждет перемен. Инициаторами и проводниками позитивных преобразований в первую очередь могут выступать лидеры. Однако, очевидно, что сегодня не каждый лидер в состоянии запустить и катализировать необходимые перемены. Смена управленческой парадигмы коснулась и процесса лидерства — одной из ключевых составляющих менеджмента. В XXI в. наблюдается активная трансформация взглядов на лидерство. К современным лидерам предъявляются новые требования по уровню морального развития, по мо-

тивации к осуществлению лидерства, а также по набору личностных качеств [10].

В нынешних обстоятельствах происходит актуализация идей, сформированных около полувека назад Робертом Гринлифом, американским исследователем и консультантом в области лидерства. В своем небольшом эссе, опубликованном впервые в 70-е гг., Гринлиф обозначает потребность общества в особенных лидерах, отличающихся от существующих по своей природе «служения» [11]. Существенная разница заключается в том, что лидеры-служители действуют во благо людей (последователей), организации и общества, они отодвигают в сторону личные амбиции. Таким лидером движут не корыстные побуждения, не желание власти, контроля и титулов, а искреннее стремление помочь другим удовлетворять свои потребности, развиваться, становиться лучше. Лидер-служитель видит свое предназначение в роли «помощника», поэтому в основе его лидерского поведения лежит принцип «служения».

Одним из основных признаков лидерства как служения является этическое поведение. К характерным особенностям такого лидера относятся высокий уровень моральной зрелости и сознательности, следование нравственным принципам и множество других положительных морально-этических качеств (доброжелательность, ответственность, порядочность и др.). Это позволяет лидеру-служителю построить лидерство, основанное на доверии. Тем самым лидер легко завоевывает уважение окружающих.

За концепцией лидерства-служения скрывается глубокая идеология, которая может послужить основой для новой парадигмы управления и поможет отойти от устаревающей модели. Индивиды, соответствующие по своей сущности лидерам-служителям, могут изменить мир. Они в состоянии установить и поддерживать здоровый климат как внутри, так и вне организации. Лидеры-служители могут построить новые, «здоровые» организации. Они видят глубокую комплексную, социально значимую цель, ради которой готовы служить людям. Они готовы и хотят помочь другим стать лучше.

### **Проявление лидерства как служения в социальном предпринимательстве**

На наш взгляд, на практике яркими примерами «здоровых» организаций, в которых присутству-

<sup>4</sup> См.: На пороге управленческой революции. URL: <http://hbr-russia.ru/management/upravlenie-izmeneniyami/a18761/> (дата обращения: 01.05.2017).

ют лидеры-служители, как раз и являются социальными предпринимателями. А соответственно, социальные предприниматели, организующие такую деятельность, являются примерами лидеров-служителей. То есть идеология лидерства-служения находит свое отражение в явлении социального предпринимательства. Причем, нетрудно заметить, что она является фундаментальной основой для существования данного вида предпринимательства. Позиция «служения» — это, с одной стороны, сердцевина концепции «лидерство-служение», а с другой стороны, это и первооснова, побуждающая индивида начать социально-предпринимательскую деятельность. Классическим образцом лидера-служителя, одновременно являющегося социальным предпринимателем, можно считать М. Юнуса, учредителя организации Grameen Bank, о котором ранее уже упоминалось в статье. Другими показательными примерами лидерства-служения в социальном предпринимательстве являются проекты, организованные иностранными предпринимателями Б. Дрейтоном и Дж. Сколлом, а также предприятия отечественных социальных предпринимателей, таких как Р. Аранин, Н. Агре, М. Никифорова и др.

Для социального предпринимательства и для лидерства как служения характерна схожая внутренняя природа мотивации. Она проявляется в желании индивида удовлетворить потребность высокого порядка, так называемую трансцендентную потребность. Как правило, такая потребность возникает при достижении человеком полной самоактуализации. После «самонасыщения» человек занимается поиском смысла своего существования и видит его за пределами своего личного «я», осознавая свое истинное предназначение. И социальный предприниматель, и лидер-служитель видят предназначение в том, чтобы помогать «другим» в достижении ими личного благополучия. Отсюда и появляются «высокая» цель лидерства (присущая для лидеров-служителей) и «высокая» цель бизнеса (характерная для социального предпринимательства).

В целом можно говорить о схожести двух рассматриваемых явлений. Лидера-служителя, как и социального предпринимателя, характеризует ответственное поведение и забота о создании ценности для общества в целом. Оба подчеркивают высокую значимость взаимодействия

с окружением, оба готовы «отдавать» вместо того, чтобы «получать». Такое поведение проистекает «изнутри» и связано с личностными особенностями индивида.

Ранее мы обратили внимание в данной статье на один существенно важный момент — недостаточное внимание научного и бизнес-сообщества к внутренним особенностям и характеристикам социальных предпринимателей. В большинстве существующих работ, посвященных социальному предпринимательству, как правило, в основном исследуются достаточно общие характеристики, описывающие предпринимателей в целом. Например, к такого рода качествам относятся следующие: инициативность, инновационность, креативность, энергичность, стратегичность, сфокусированность на конечном результате, глубокое знание рынка и некоторые другие особенности. Естественно, практически любой предприниматель обладает почти всеми вышеперечисленными характеристиками. В противном случае характер его деятельности не смог бы иметь предпринимательскую направленность.

В то же время поведение социальных предпринимателей основывается и на совершенно уникальных атрибутах, раскрыть которые позволяет специальная модель лидерства — концепция «лидерство-служение». Отражая отличительные характеристики индивида на высокой ступени морально-этического развития, обладающего особыми установками, следующего нравственным принципам и воплощающего свое просоциальное предназначение, данная концепция помогает раскрыть специфику социального предпринимателя. По словам Грегори Диза, положившего в научной сфере начало предмету социального предпринимательства, социальных предпринимателей следует идентифицировать как «редкую и исключительную породу лидеров» [1]. К такой особой категории лидеров, собственно, и относятся лидеры-служители.

Основными качествами лидера-служителя являются следующие: способность слушать и слышать, сопереживать другим, исцелять и восстанавливать целостность, широкая осведомленность и самосознание, способность убеждать, мыслить концептуально и холистически, предвидеть исход ситуации, заботиться об общем благе (ответственное руководство), заинтересованность в постоянном развитии людей и способность построить

устойчивые сообщества [12]. Представленные десять характеристик — это далеко не полный список параметров, описывающих лидера-служителя. Он активно расширяется и дополняется новыми, часто пересекающимися элементами. Например, изучением качеств лидера-служителя занимаются многие зарубежные исследователи, в частности Дж. Барбуто (J. Barbuto) и Д. Вилер (D. Wheeler), Д. Даерендонк (D. Dierendonck), Д. Пейдж (D. Page) и П. Вонг (P. Wong), Дж. Лауб (J. Laub), Р. Рассел (R. Russell) и А. Стоун (A. Stone) и др. В России большое исследование было проведено И. Петровской и А. Бычковой в 2014 г., его результаты представлены в статье «Концепция лидерства как служения и возможности ее реализации в российских организациях».

Неизменным базисом является система ценностей, которая лежит в основе поведения лидера-служителя и предопределяет характер его качеств и действий. В данном случае речь идет о ряде принципов, раскрывающих особую ценностную ориентацию личности, характерную для лидера-служителя и для социального предпринимателя.

Во-первых, одной из основополагающих установок личности лидера-служителя является *альтруизм*. Социальные предприниматели как особый вид лидеров бескорыстно и самоотверженно служат интересам людей и общества. Лидеры-служители готовы оказывать поддержку и обеспечивать комфорт сотрудникам, ничего не ожидая взамен. Социальные предприниматели тоже готовы трудиться во благо других; они готовы «отдавать», а не «брать», их не мучает «материальная жажда». Оба этих типа по своей сущности имеют альтруистическую жилку.

Во-вторых, обладая схожей способностью видеть не только свои потребности, но и потребности других людей, рассматриваемые лидеры и предприниматели обладают повышенным уровнем *эмпатии*. Будучи эмпатами, лидеры-служители и социальные предприниматели ставят себя на место других людей, с отзывчивостью и с сопереживанием относятся к чужим проблемам.

В-третьих, желание заботиться о благополучии других людей связано с такой значимой ценностью, как *благожелательность*. У лидера-служителя и социального предпринимателя это стремление переходит в созидательную деятельность, нацеленную на создание общественной ценности. Такие индивиды ощущают особое чувство долга

перед другими, они хотят помочь удовлетворить их потребности.

В-четвертых, лидеры-служители и предприниматели социального типа являются той группой, на которую можно положиться. Они внушают полное *доверие*, потому что сами доверяют другим. Так как те и другие ведут себя открыто, честно и справедливо, им удается заслужить сильное доверие со стороны окружения.

В-пятых, как лидеру-служителю, так и социальному предпринимателю свойственна *скромность*. Первые отчетливо осознают, что они занимают позицию «первых среди равных», поэтому своим лидерством они служат нуждам последователей, а никак не наоборот. В свою очередь, вторые не стремятся к признанию своих заслуг. Социальные предприниматели отличаются своей сдержанностью и простотой, им не нужно чрезмерное внимание.

Внутренняя просоциальная мотивация социального предпринимателя как лидера-служителя складывается исходя из перечисленных атрибутов, раскрывающих систему про-социальных глубинных ценностей. При этом, нельзя не отметить далеко не последнюю роль такой составляющей, как *целостность*. Обе группы сохраняют верность конкретным нравственным принципам, безусловно следуют им в своей повседневной деятельности и осознают губительные последствия, к которым может привести любое нарушение.

## Послесловие

Многоаспектность теории менеджмента как объективное отражение многогранности практики управления привела к тому, что в силу расширения углубленного изучения отдельных аспектов относительную обособленность в менеджменте получили специализированные замкнутые в своем предмете концептуальные теории. В результате общая теория менеджмента, распавшись на отдельные составляющие, фактически растворилась в этих составляющих. Старая парадигма менеджмента как цельного учения как бы взорвалась изнутри. Возникает вопрос: а что же дальше? По нашему мнению, новая парадигма будет строиться на идее соотнесения отдельных менеджерских теорий, на формировании неких симбиозов отдаленных теорий. В данной статье была предпринята попытка осуществления такого синтеза на примере теории лидерства-служения и теории социального предпринимательства.

## СПИСОК ИСТОЧНИКОВ / REFERENCES

1. Dees G. The meaning of "social entrepreneurship". 2001. URL: <https://entrepreneurship.duke.edu/news-item/the-meaning-of-social-entrepreneurship/> (дата обращения: 07.06.2017).
2. Austin J., Stevenson H., Wei-Skillern J. Social and commercial entrepreneurship: Same, different, or both? *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 30, no. 1 2006, pp. 1–22.
3. Luke B., Chu V. Social enterprise versus social entrepreneurship: An examination of the 'why' and 'how' in pursuing social change. *International Small Business Journal*, 2013, vol. 31, iss. 7, pp. 764–784.
4. Santos F. M. A Positive theory of social entrepreneurship. *Journal of Business Ethics*, 2012, vol. 111, pp. 335–351.
5. Yunus M., Jolis A. Banker to the poor. Mumbai: Penguin Books India, 2007, p. 336.
6. Moon C. W., Koh Y. S. Compassion, pro-social motivation and social entrepreneurship: An empirical investigation. *Proceedings of the Third Asia-Pacific Conference on Global Business, Economics, Finance and Banking*, 2015, p. 23.
7. Hockerts K. The social entrepreneurial antecedents scale (SEAS): a validation study. *Social Enterprise Journal*, 2015, vol. 11, iss. 3, pp. 260–280.
8. Виханский О. С. К вопросу о смене парадигмы управления бизнесом. Менеджмент: век XXI. М.: Магистр, 2015. С. 17–36.  
Vikhanskiy O. S. Paradigm's change for business management. Management: 21<sup>st</sup> century. Moscow: Magistr Publ., 2015, pp. 17–36. (In Russ.).
9. Инглхарт Р., Вельцель К. Модернизация, культурные изменения и демократия: Последовательность человеческого развития. М.: Новое издательство, 2011. 464 с.  
Inglhart R., Vel'tsel' K. Modernization, cultural changes and democracy: The sequence of human development. Moscow: Novoe izdatel'stvo Publ., 2011, p. 464. (In Russ.).
10. Миракян А. Г. Трансформация лидерства в XXI в. // Материалы XVII международной конференции «Сценарный менеджмент и лидерство». М.: Галлея принт, 2016. С. 216–218.  
Mirakyan A. G. Leadership transformation in the 21<sup>st</sup> century. Proceedings of the XVII International Conference "Scenario-based management and leadership". Moscow: Galleya print., 2016, pp. 216–218. (In Russ.).
11. Greenleaf R. K. The servant as leader. — Revised / "Greenleaf Center for Servant Leadership", 2008, p. 61.
12. Spears L. C. Character and servant leadership: Ten characteristics of effective, caring leaders. *The Journal of Virtues & Leadership*, 2010, vol. 1, iss. 1, pp. 25–30.

## ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРАХ

**Олег Самуилович Виханский** — доктор экономических наук, профессор, заведующий кафедрой «Управление организацией», Экономический факультет, МГУ имени М. В. Ломоносова, Москва, Россия  
mail@mgubs.ru

**Аракся Григорьевна Миракян** — аспирант, ассистент кафедры «Управление организацией», Экономический факультет, МГУ имени М. В. Ломоносова, Москва, Россия  
araks-m@yandex.ru

## ABOUT THE AUTHORS

**Oleg S. Vikhanskiy** — Dr. Sci (Econ.), Professor, Head of the Department "Organization Management", Lomonosov Moscow State University, Faculty of Economics, Moscow, Russia  
mail@mgubs.ru

**Araksya G. Mirakyan** — Associate Student, Assistant of the Department "Organization Management", Lomonosov Moscow State University, Faculty of Economics, Moscow, Russia  
araks-m@yandex.ru