DOI: 10.29141/2218-5003-2026-17-5-6 **EDN:** TRSKFJ
JEL Classification: M12, M10, L22

Исследование стилей лидерства в российских самоуправляемых компаниях

С.А. Титов, А.А. Цымбал
Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики», г. Москва, РФ

Аннотация. В условиях высокой макроэкономической неопределенности российские компании проявляют большой интерес к практикам самоуправления. Статья направлена на выявление стилей лидерства в компаниях, функционирующих на базе принципов самоуправления. Методологическую основу исследования составили теория контекстуального лидерства, концепции стилей лидерства, а также теория самоуправляемых компаний. В работе использованы методы качественного тематического анализа, качественного сравнительного анализа и количественные методы, применимые к малым выборкам и непараметрическим данным. Информационной базой послужили материалы 24 интервью, проведенных в период 2024–2025 гг. с руководителями средних и малых российских предприятий, из которых одна половина представляла самоуправляемые компании, а вторая – компании, не использующие самоуправление. Результаты исследования показали, что руководителям самоуправляемых компаний свойственны выраженный харизматический и слабый инструментальный стили. Вместе с тем для обеих изученных групп руководителей в равной степени оказались характерны высокий уровень скромного и низкий уровень авторитарного лидерства. Полученные результаты эмпирически подтверждают гипотезу о том, что практики самоуправления предполагают особые стили лидерства. Выводы исследования углубляют научные представления о контекстах применения скромного, харизматического и инструментального лидерства, а также позволяют обоснованно адаптировать стили руководства под сферу самоуправления.

Ключевые слова: лидерство; стили лидерства; самоуправляемые компании; организационный дизайн; скромное лидерство; инструментальное лидерство; качественный сравнительный анализ.

Информация о статье: поступила 22 марта 2026 г.; доработана 3 июля 2026 г.; одобрена 26 августа 2026 г.

Ссылка для цитирования: Титов С.А., Цымбал А.А. (2026). Исследование стилей лидерства в российских самоуправляемых компаниях // Управленец. Т. 17, № 5. С. 85–100. DOI: 10.29141/2218-5003-2026-17-5-6. EDN: TRSKFJ.

Exploring leadership styles in Russian self-managing companies

S.A. Titov, A.A. Cymbal
National Research University Higher School of Economics, Moscow, Russia

Abstract. Under high macroeconomic uncertainty, Russian companies express significant interest in self-management practices. The purpose of the article is to identify leadership styles used by companies that introduce and follow the self-management principles. The work is grounded in contextual leadership theory, the concepts of leadership style and self-managing companies and relies on qualitative thematic analysis, qualitative comparative analysis, and quantitative methods applicable to small samples and non-parametric data. The evidence base is comprised of 24 interviews conducted in 2024–2025 with executives of small and medium-sized Russian enterprises. The sample was divided equally between companies that employed self-management practices and those that did not. According to the findings, leaders of self-managing companies exhibited a pronounced charismatic style and a weak instrumental style. At the same time, managers of both groups demonstrated high levels of humble leadership and low levels of authoritarian leadership. The results empirically support the hypothesis that the adoption of self-management practices implies specific leadership styles. The findings contribute to a better understanding of the contextual application of humble, charismatic, and instrumental leadership and offer a rationale for adapting leadership styles to self-management environments.

Keywords: leadership; leadership style; self-managing companies; organizational design; humble leadership; instrumental leadership; qualitative comparative analysis.

Article info: received March 22, 2026; received in revised form July 3, 2026; accepted August 26, 2026

For citation: Titov S.A., Cymbal A.A. (2026). Exploring leadership styles in Russian self-managing companies. *Upravlenets / The Manager*, vol. 17, no. 5, pp. 85–100. DOI: 10.29141/2218-5003-2026-17-5-6. EDN: TRSKFJ.

ВВЕДЕНИЕ

Высокий уровень макроэкономической неопределенности стимулирует компании экспериментировать с новыми формами управления, которые существенно отличаются от классических концепций менеджмента [Кулапов, Одегов, Никулин, 2011]. Стремясь к повышению адаптивности, гибкости и инновационности, бизнес проявляет заметный интерес к организационному дизайну, для которого характерны высокая степень

автономности структурных единиц, децентрализация власти и вовлеченность сотрудников в управление [Разгуляев, 2023]. Внимание к концепциям «бирюзовых» [Лалу, 2016], «освобожденных» [Getz, Arnaud, 2024], плоских [Reitzig, 2022] и децентрализованных [Alexy, 2022] компаний пережило фазу поверхностного энтузиазма и стало прагматичным трендом [Клейнер, 2020]. Все больше предприятий практически осваивают данные концепции, часто обобщаемые термином «самоуправляемые организации». Однако не всегда такие инициативы приносят ожидаемые результаты [Kühl, Sua-Ngam-Iam, 2023]. В настоящее время число исследований в данной области остается небольшим, и понимание факторов, способствующих успешному использованию практик самоуправления, ограничено [Malik et al., 2025].

Лидерство играет ключевую роль в современном менеджменте, и особенно важным оно становится при внедрении новых систем управления [Виханский, Миракян, Досаева, 2025]. Исследования свидетельствуют, что лидерство в самоуправляемых системах отличается от лидерства в традиционном управлении [Cho et al., 2021; Reitzig, 2022]. При этом вопрос о том, как лидерство реализуется в таких организациях, остается слабо изученным [Lee, Edmondson, 2017], особенно мало работ, рассматривающих стили руководства на основе эмпирических данных [Jensen, Mikkelsen, 2024].

Цель нашего исследования – выявление стилей лидерства, которые используются в самоуправляемых компаниях. Подчеркнем, что работа направлена на изучение различных стилей в разных организационных контекстах и не фокусируется на причинно-следственных связях.

РОЛЬ ЛИДЕРСТВА В САМОУПРАВЛЯЕМЫХ КОМПАНИЯХ: ТЕОРЕТИЧЕСКИЙ ОБЗОР

В течение последнего десятилетия многие компании активно внедряют новые формы организации управления, отличающиеся от классического менеджмента, сложившегося к началу XXI в. [Кулапов, Одегов, Никулин, 2011; Puranam, Alexy, Reitzig, 2014; Клейнер, 2020]. Эти формы организационного дизайна обозначаются различными эпитетами, такими, как плоские, гибкие, децентрализованные или адаптивные компании. Иногда они базируются на формализованных методиках, таких как социократия и холакратия [Лалу, 2016], или опираются на общие концепции, например, «живой» или «бирюзовой» организации, «освобожденной» компании [Клейнер, 2020]. Далее мы будем обозначать такие методики и концепции как практики самоуправления, а использующие их компании как самоуправляемые. Этот термин, хотя и является достаточно широким авторским обобщением, выступает приемлемым аналогом термина «self-managing company», набирающего популярность в международных исследованиях и охватывающего многие проявления самоуправления в бизнесе [Maurer, Bach, Oertel, 2023; Jensen, Mikkelsen, 2024]. Самоуправляемые компании включают не только организации, в полной мере воплотившие практики самоуправления, но и те, которые внедрили и продолжительно используют отдельные его элементы. Иными словами, под самоуправляемыми будут пониматься компании, которые планомерным, не стихийным образом практикуют самоуправление. Типовыми признаками данных компаний являются небольшое количество уровней иерархии, децентрализация полномочий по принятию решений, высокая автономность структурных единиц, высокая степень вовлеченности сотрудников в оперативное и стратегическое управление, преобладание социального контроля над административным, свободные коммуникации и широкий доступ к информации [Lee, Edmondson, 2017].

Масштабы использования систем самоуправления оценить затруднительно, но можно говорить о весьма заметной практике их применения. Системы самоуправления используются в таких зарубежных компаниях, как Haier, Kyocera, Mercedes-Benz Group и W.L. Gore. Элементы систем самоуправления можно обнаружить в Netflix, Amazon и Google. Самоуправление пользуется особой популярностью у малых инновационных компаний [Kühl, Sua-Ngam-Iam, 2023]. В России использование его принципов задокументировано в отдельных подразделениях корпораций «Ростелеком», «Сбербанк», «Комус», а также в компании «Вкусвилл», банке «Точка» и ряде других организаций [Разгуляев, 2023].

Системы самоуправления способствуют гибкой адаптации к изменяющимся условиям, повышенной инновационности, клиентоориентированности, а также соответствуют ценностям молодых сотрудников [Puranam, Alexy, Reitzig, 2014]. Это делает самоуправление актуальным трендом и расширяет масштабы его внедрения, которое далеко не всегда приводит к ожидаемым результатам. Первые эксперименты с «бирюзовыми» принципами в «Сбербанке» в 2016 г. были завершены по причине низких результатов уже через год. Компании «Кнопка» и «Нети» отказались от многих элементов самоуправления. Аналогичные кейсы обнаруживаются и в зарубежной практике [Kühl, Sua-Ngam-Iam, 2023]. Высокая привлекательность и слабая изученность факторов эффективного использования делают практики самоуправления актуальным объектом исследований [Martela, 2019].

В самоуправлении важную роль играет лидерство. Исследования таких команд [Manz, Sims, 1987] указывают на его распределенный [Barry, 1991; Solansky, 2008], неформальный и контекстуальный характер [Carte, Chidambaram, Becker, 2006]. Лидерство в самоуправляемых организациях отличается от его проявлений

в других организационных контекстах. Данный феномен признается как ключевая сила, трансформирующая компанию из традиционной в самоуправляемую [Getz, Arnaud, 2024]. Так, Ф. Мартела говорит о том, что самоуправление предполагает горизонтальный стиль руководства, повышающий автономность, психологическую безопасность, готовность взять на себя управленческие функции [Martela, 2019]. М. Ли и А. Эдмондсон выделяют в пост-бюрократических компаниях менее формальную роль руководителя [Lee, Edmondson, 2017]. М. Райциг отмечает важность ориентации руководителя на коллектив и развитие способности сотрудников к самоуправлению [Reitzig, 2022]. Для самоуправляемых компаний релевантными выглядят следующие стили лидерства:

- инклюзивное – предоставляет сотрудникам возможность участвовать в управлении [Виханский, Миракян, Досаева, 2025];
- этическое – предполагает использование ценностей и смыслов в качестве инструментов координации деятельности сотрудников;
- «освобожденное» – направлено на развитие коллектива и долгосрочное видение [Getz, Arnaud, 2024];
- ориентированное на служение [Виханский, Миракян, 2018].

Также отмечают преданность лидера подчиненным [Genç, 2020], создание условий для развития сотрудников, обучение, фасилитацию, использование личных примеров [Лалу, 2016].

К сожалению, в исследованиях лидерства в самоуправляемых компаниях превалируют концептуальные обобщения, в недостаточной степени подтвержденные эмпирическими результатами. Учитывая активный интерес компаний к практикам самоуправления, эмпирические исследования стилей лидерства приобретают высокую теоретическую и практическую значимость.

Лидерство в современных исследованиях изучается на базе теорий, концепций и стилей [Тихомиров, Спэнглер, 2005; Виханский, Миракян, 2018; Nanjundeswaraswamy et al., 2024]. Теория представляет систематическое и научно обоснованное объяснение происхождения данного феномена и механизмов его осуществления [Hernandez et al., 2011]. В рамках теорий возникают разные концепции, которые можно рассматривать как систематизированные представления, или конструкты, описывающие отдельные, устойчивые сочетания источников и механизмов осуществления данной деятельности. Так, существуют теории и концепции этического лидерства [Ko et al., 2018; Виханский, Миракян, 2018], харизматического, инструментального [Conger, Kanungo, 1987; Nanjundeswaraswamy et al., 2024], основанного на служении [Van Dierendonck, 2011; Виханский, Миракян, 2018] и т. п. На уровне поведения в конкретных ситуациях разнообразие подходов к руководству рассматривается через призму стилей. При этом устойчивые стили анализируются как проявления концепций и теорий. Например, сегодня развиваются теории, концепции и стили скромного [Owens, Hekman, 2012; Luo et al., 2022] и инструментального [Pizzolitto, 2022; Fischer, Sitkin, 2023] лидерства. Существуют также стили, которые изучаются в отрыве от каких-либо теорий [Pizzolitto, Verna, Venditti, 2022].

Для эмпирических исследований свойственно изучение лидерства на основе стилей [Fischer, Sitkin, 2023]. В силу эмпирического характера нашей работы сформулируем исследовательский вопрос следующим образом: какие лидерские стили, в отдельности и в их комбинациях, можно признать в качестве комплементарных для самоуправляемых компаний?

СТИЛИ ЛИДЕРСТВА В САМОУПРАВЛЯЕМЫХ КОМПАНИЯХ: ФОРМУЛИРОВКА ГИПОТЕЗ

Теории контекстуального [Osborn, Hunt, Jauch, 2002] и ситуационного лидерства [Hersey, Blanchard, Natemeyer, 1979] утверждают, что данный феномен в различных контекстах проявляется по-разному. В том числе стили обусловливаются организационным контекстом [Lucjan et al., 2023]. Контекстуальные факторы выступают модераторами связи между стилем руководителя и его результативностью. Эффективные паттерны закрепляются, а неэффективные – подавляются.

Отталкиваясь от обозначенных теорий, можно предположить, что лидерство в самоуправляемых организациях будет характеризоваться стилями, отличающимися от стилей в иных организационных контекстах [Martela, 2019]. Стили руководства, соответствующие контексту самоуправления, могут рассматриваться как потенциально более эффективные для самоуправляемых компаний. Выявление таких стилей дает возможность в будущем протестировать их эффективность по сравнению с другими.

Сегодня существует множество стилей, однако рассмотрение их всех в одном исследовании представляется затруднительным. Анализ литературы по самоуправлению позволил предположить, что самоуправляемым компаниям характерны скромный и харизматический стили и не свойственны авторитарный и инструментальный.

Данные стили не предполагают однозначных антиномических, то есть взаимоисключающих, отношений. Феномен лидерства парадоксален и может сочетать одновременно эгоцентризм руководителя и его ориентацию на интересы других, жесткость и гибкость, контроль подчиненных и автономию их действий [Zhang et al., 2015]. В различных ситуациях влияние управленца может проявлять себя как разные конфигурации стилей [Gronn, 2011; Stoker et al., 2023]. С учетом сказанного в нашем исследовании рассмотрены четыре стиля как по отдельности, так и в различных комбинациях.

Скромное лидерство предполагает, что руководитель проявляет высокую степень осознания своих возможностей и ограничений, открытость к обучению, уважение к вкладу других и стремление к коллективному благу, а не к личной выгоде [Owens, Hekman, 2012]. Скромный стиль может пониматься как контекстуальное поведение руководителя [Zhou, Wu, 2018; Luo et al., 2022], стимулирующее инновационность и организационное обучение, а также положительно связанное с делегированием полномочий, психологической безопасностью, вовлеченностью и гибкостью в поведении сотрудников [Kelemen et al., 2023]. М. Райциг рассматривает данный стиль как комплементарный плоскому организационному дизайну, так как «скромные руководители … лучше соответствуют высокому уровню автономии сотрудников», предполагаемому плоскими структурами [Reitzig, 2022, p. 86]. Скромный стиль руководства в сочетании с высокой автономностью повышает производительность сотрудников [Cho et al., 2021].

Следовательно, можно сформулировать гипотезу **H1:** скромное лидерство более выражено у руководителей самоуправляемых компаний, чем у руководителей компаний, не использующих самоуправление.

Авторитарный стиль характеризуется централизацией власти, жестким контролем, низким участием сотрудников в принятии решений, использованием директивных коммуникаций [Pizzolitto, Verna, Venditti, 2022]. Самоуправление предполагает важную роль горизонтальных коммуникаций, сетевых структур, культуры обучения и экспериментов, предпринимательства сотрудников, информационной открытости. Поэтому авторитарный руководитель будет плохо работать в таких компаниях. Тем более что авторитарное лидерство отрицательно сказывается на креативности и инициативности сотрудников [Duan et al., 2018; Wang et al., 2022]. Хотя в самоуправлении иерархические коммуникации не исчезают полностью, они заметно смягчаются. И вместо иерархии власти возникает иерархия компетенций, что также не способствует проявлениям авторитарного стиля [Kummelstedt, 2023].

Отсюда вытекает гипотеза **H2:** авторитарное лидерство менее выражено у руководителей самоуправляемых компаний, чем у руководителей компаний, не использующих самоуправление.

Харизматический стиль предполагает, что руководитель вдохновляет и мотивирует последователей благодаря личному влиянию, энергии и способности формировать эмоциональную связь. Харизматичные лидеры создают видение будущего, вселяют уверенность, изменяют ценности и поведение своих последователей [Conger, Kanungo, 1987]. Системы самоуправления предполагают воодушевляющее видение, необходимость влияния со стороны руководителя на поведение и ценности сотрудников [Paulsen et al., 2009]. Управленцы, использующие в своих организациях системы самоуправления, преимущественно являются яркими личностями с выдающейся харизмой [Лалу, 2016]. Харизматический стиль положительно влияет на вовлеченность сотрудников [Banks et al., 2017], их инновационное поведение [Le Blanc, González-Romá, Wang, 2021] и сплоченность [Choi, 2006].

Это позволяет сформулировать следующую гипотезу **H3:** харизматическое лидерство более выражено у руководителей самоуправляемых компаний, чем у руководителей компаний, не использующих самоуправление.

Инструментальный стиль фокусируется на эффективном достижении целей, оптимизации процессов и контроле за выполнением задач. Такой руководитель занимается структурированием работы, планированием, координацией и контролем результатов, минимизируя эмоциональные и межличностные аспекты [Pizzolitto, 2022]. Чаще всего самоуправляемые организации ассоциируются с низкой степенью формализации, обезличенности и рационализации [Reitzig, 2022]. Ф. Мартела подчеркивает доминирование неформального над формальным в системах самоуправления [Martela, 2019].

Таким образом, можно предложить гипотезу **H4:** инструментальное лидерство менее выражено у руководителей самоуправляемых компаний, нежели у руководителей компаний, не использующих самоуправление.

Современные представления о стилях руководства предполагают, что они комбинируются в зависимости от контекста [Thompson, Vecchio, 2009]. Соответственно, самоуправляемые фирмы отличаются не только по отдельным стилям, но и по их конфигурациям [Strobl, Kallmuenzer, Peters, 2023]. Обобщая сформулированные выше гипотезы, можно добавить к ним следующие:

H5: комбинация стилей лидерства у руководителей самоуправляемых компаний отличается от комбинации стилей руководителей компаний, не использующих самоуправление;

H6: специфическими для руководителей самоуправляемых компаний выступают сочетания выраженного скромного и харизматического стилей при слабо выраженном авторитарном и (или) инструментальном стилях.

ДИЗАЙН И МЕТОДИКА ИССЛЕДОВАНИЯ

По дизайну исследование является эмпирическим, основанным на смешанном, качественно-количественном подходе с использованием полуструктурированных интервью, качественного тематического и качественного сравнительного анализа (QCA – qualitative comparative analysis), позволяющего реализовать конфигурационный подход, а также количественных методов, применимых к небольшим выборкам и категориальным данным.

В силу того, что стили лидерства базируются на таких комплексных конструктах, как скромность, харизма или авторитарность, для их изучения рекомендуется в качестве метода сбора данных интервьюирование, предпочтительно полуструктурированное [Bryman, 2004]. По причине трудоемкости такое интервьюирование сложно применить к большим выборкам: согласно исследованию [Guest, Bunce, Johnson, 2006], для надежного выявления всех изучаемых характеристик достаточно 12 интервью.

В опросе приняли участие 24 руководителя российских компаний, распределенных на две группы. Первая группа – это руководители, успешно использующие самоуправление в течение нескольких лет. Данная выборка сформирована из числа участников конференций и сообществ, посвященных самоуправлению в бизнесе. Из 42 согласившихся на интервью случайным образом были отобраны 12 руководителей стабильно развивающихся компаний, в которых более двух лет применялись концепции самоуправления (такие как холакратия, социократия и др., а также их модификации). Вторая (контрольная) группа сформирована случайным образом на основе данных системы «СПАРК-Интерфакс» и включает 12 руководителей предприятий, не использующих принципы самоуправления. По масштабам деятельности обе группы включали средние и малые предприятия из разных регионов и отраслей экономики.

Интервью проводились как очно, так и онлайн. Транскрипты интервью анализировались тремя кодерами независимо друг от друга и от авторов. Процедура включала присвоение фрагментам текста тематических кодов, соответствующих признакам из приложения. Основанный на методе Д.А. Хорошилова и О.Т. Мельниковой [2020] тематический анализ базировался на уже выявленных признаках (кодах) и стилях (темах), не предполагал качественную интерпретацию и поиск взаимосвязей, но был ориентирован на количественную оценку выраженности типа руководства.

Степень выраженности стиля лидерства определялась по формуле:

$$ООС = (КП1 + КП2 + КП3) / 15, \quad (1)$$

где ООС – общая оценка выраженности стиля руководителя, КП1 – количество признаков, выявленных кодером 1 (максимальное количество признаков – 5, см. приложение с пятью признаками для каждого из четырех исследуемых стилей), КП2 – аналогично для кодера 2, КП3 – аналогично для кодера 3.

Формула (1) позволяет измерять выраженность стиля лидерства в интервале от 0 до 1, что подходит для QCA, применяемого для изучения конфигураций лидерства, в том числе на малых и средних выборках [Baquero et al., 2019]. Для оценки степени выраженности типа руководства использовалась принятая в QCA шестиуровневая шкала как наиболее чувствительная порядковая шкала, подходящая для изучения сложных конструктов [Ragin, 2008]:

- отсутствует (О) – 0, если ООС < 0,07 (кодерами обнаружено не более одного признака);
- низкая степень (Н) – 0,2, если 0,07 < ООС < 0,27 (обнаружено 2–4 признака);
- средне-низкая (СН) – 0,4, если 0,27 < ООС < 0,47 (5–7 признаков);
- средняя (С) – 0,6, если 0,47 < ООС < 0,67 (8–10 признаков);
- средне-высокая (СВ) – 0,8, если 0,67 < ООС < 0,93 (11–13 признаков);
- высокая (В) – 1, если ООС > 0,93 (14–15 признаков).

Различия между двумя группами в разрезе отдельных стилей анализировались с помощью теста Манна – Уитни, подходящего для малых выборок и непараметрических данных. Оценка различий между группами по всем стилям проводилась с помощью многомерного дисперсионного анализа (MANOVA) в его непараметрическом варианте, допускающем применение к небольшим выборкам и порядковым данным, не имеющим нормального распределения [Akhavan Tabassi et al., 2025].

ЛИДЕРСТВО В САМОУПРАВЛЯЕМЫХ КОМПАНИЯХ: РЕЗУЛЬТАТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

Качественный анализ данных интервью выявил различные степени присутствия стилей у лидеров из двух изучаемых групп (табл. 1).

Можно заметить, что руководители самоуправляемых компаний в высокой степени проявляют скромное лидерство. Они признают собственные ограничения и необходимость поддержки команды, открыто говорят об ошибках и необходимости учиться, отказываются от центральной роли, осознают ценность вклада команды; проявляют эмпатию и внимание к другим, создают условия для развития сотрудников, стремятся к коллективному благу («мне нужно, чтобы мне помогали… я переоценил силы и провалил полностью продажи…», № 8 – здесь и далее в скобках приведены цитаты из интервью с указанием номера респондента; «я не ощущаю себя супергероем», № 2; «я открыто признаю, что каждый должен получать в равных долях свою часть общего результата…», № 3).

Но скромное лидерство сильно проявляется и среди руководителей из контрольной группы. Они высоко ценят вклад коллектива, ориентированы на самообучение и обучение коллектива, осознают свои ограничения, проявляют заботу о сотрудниках («первым делом ты должен оценить людей», № 24; «нельзя строить компанию вокруг себя…», № 22; «с командами важны адаптация и поддержка», № 22).

Слабые отличия обнаружены также по авторитарному лидерству. В обеих группах обнаружен низкий или нулевой уровень данного стиля. В большинстве случаев единичные проявления авторитарного

Таблица 1 – Степень присутствия стилей лидерства респондентов с учетом отрасли компаний
Table 1 – Leadership style prevalence among respondents by industry

№ респондента	Отрасль компании	Стиль лидерства			
		СЛ	АЛ	ХЛ	ИЛ
1	Технологические услуги*	В	О	В	СН
2	Строительство*	В	Н	В	С
3	Технологические услуги*	В	Н	СВ	СН
4	Проектирование и инжиниринг*	В	О	СВ	СВ
5	Логистика*	В	О	С	Н
6	Информационные технологии*	В	Н	СВ	С
7	Транспорт*	В	О	С	СВ
8	Гостиничный бизнес*	В	О	С	СН
9	Косметика*	В	Н	С	СВ
10	Пищевая продукция*	В	О	С	В
11	Строительство*	В	О	В	СВ
12	Фармацевтика*	В	О	С	СН
13	Пищевая продукция	В	Н	С	С
14	Фитнес-услуги	В	О	С	В
15	Информационные технологии	В	Н	СВ	В
16	Технологические услуги	В	О	С	СВ
17	Мебельное производство	С	СВ	В	В
18	Строительство	В	Н	СН	В
19	Информационные технологии	В	О	Н	С
20	Медицинские услуги	В	Н	В	В
21	Электрооборудование	В	О	Н	С
22	Информационные технологии	В	О	Н	В
23	Коммуникации	В	О	Н	В
24	Технологические услуги	В	О	С	В

Примечание: * – самоуправляемые компании; стили лидерства: СЛ – скромное лидерство, АЛ – авторитарное лидерство, ХЛ – харизматическое лидерство, ИЛ – инструментальное лидерство; степень присутствия стиля лидерства: О – отсутствует, Н – низкая, СН – средне-низкая, С – средняя, СВ – средне-высокая, В – высокая.

лидерства в обеих группах сводятся к акценту на личном участии в стратегии развития бизнеса и выстраивании системы управления или единоличном принятии решений в важных ситуациях («цели ставятся лидером, то есть мною…», № 5; «я достаточно требовательная», № 20).

Харизматический стиль проявляется в самоуправляемых компаниях на уровнях от среднего до высокого. Руководители успешно транслируют вдохновляющие видения и ценности, проявляют высокую эмоциональную экспрессию, изменяют поведение и установки последователей, демонстрируют уверенность в своих идеалах, используют символическую риторику, становятся символами изменений («мы с восторгом относимся…», «наша культура … раскрывает ядерный потенциал, когда [люди] избавляются от мышления подчиненного…», № 2; «мы верим в улучшение качества жизни людей», № 1; «сам стань изменениями …», № 9).

Среди руководителей организаций, не практикующих самоуправление, харизматический стиль проявляется заметно слабее. Эмоциональная экспрессивность и сила влияния менее выражены. Лидерский образ имеет сдержанный и рациональный характер. Видение, миссия, ценности формулируются более системно, чем эмоционально и воодушевляюще. Харизма часто ориентирована не на личность лидера, а на бизнес. Вдохновение часто связывается не с визионерской риторикой будущего, а с функционалом продукта. Редко встречается сильное влияние лидера на изменение поведения и установок последователей. В лидерском нарративе присутствуют выражения и установки нормирующего, сдерживающего, часто отрицающего характера («клиника, куда не боятся идти …», «… без фанатизма», «отказ от кредитов как символ здравомыслия», № 20). Встречается также слабо артикулированное видение будущего, низкая демонстрация уверенности, невыразительная и техническая риторика.

Ситуация с инструментальным лидерством выглядит прямо противоположной. У руководителей самоуправляемых компаний данный стиль выражен заметно ниже, чем в контрольной группе. В таких организациях управленцы занимаются созданием инструмен-

тов и механизмов («правил игры», «инфраструктуры для самоорганизации», «системных навыков коммуникаций», № 6), но сами реализуют их в малой степени, делегируя их использование командам. Такие атрибуты инструментального лидерства, как структурность, контроль, акцент на результат, рациональная эффективность, становятся частью системы самоуправления, а не характеристиками самого лидера.

Если менеджеры самоуправляемых предприятий выступают в роли архитекторов, то их коллеги из контрольной группы оказываются сами инструментальными операторами, транслирующими четкие стандарты качества, структурность и стандартизацию процессов, контроль на основе данных, внимание к результативности, автоматизацию, важность показателей, рациональность и планирование («мы много раз переделывали регламенты, что-то упрощали, что-то добавляли», «мы стараемся все планировать заранее …», № 20; «наша задача – зарабатывать…», № 23). Такие управленцы активно распределяют ответственность, минимизируют личные конфликты, используют директивные коммуникации и метрики, формулируют четкие критерии и приоритеты («не просто набор рецептов, а система … под заданную бизнес-метрику …», № 22).

Распределение степени выраженности типов руководства между двумя группами обобщено на рис. 1. На диаграмме «ящиков с усами» (box plots) верхняя и нижняя границы прямоугольника соответствуют 3-му и 1-му квартилям соответственно. Жирная линия внутри прямоугольника означает медиану. Символ «x» отражает среднее арифметическое значение. Верхняя и нижняя границы вертикальных линий представляют собой максимальное и минимальное значения соответственно. Круглые точки за пределами вертикальных линий показывают выбросы. Из рис. 1 видно, что скромное и авторитарное лидерство присутствуют в двух группах примерно в одинаковой степени. Различия заметны в использовании харизматического и инструментального стилей.

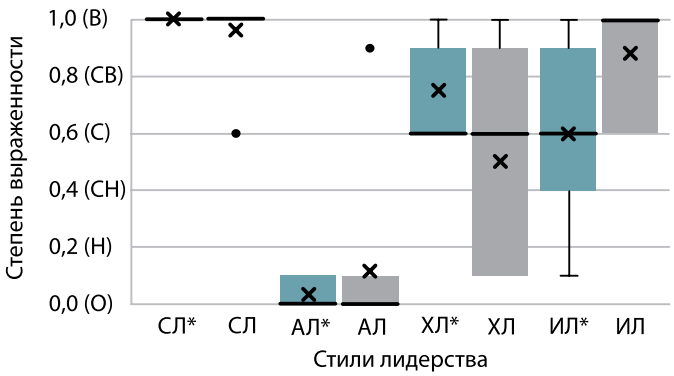


Рис. 1. Степень выраженности стилей в двух группах руководителей

Fig. 1. Leadership styles prevalence in the two groups of respondents (leaders of self-managing companies and the control group)

Показатели теста Манна – Уитни, приведенные в табл. 2, уточняют различия, представленные на рис. 1. Между руководителями самоуправляемых компаний и представителями контрольной группы статистически значимые различия обнаруживаются по харизматическому и инструментальному стилям. Общее различие в практиках лидерства между двумя группами, оцененное с помощью непараметрического MANOVA, имеет статистически значимый характер с *p*-значением 0,003 ($F = 5{,}37$).

Таблица 2 – Показатели теста Манна – Уитни на различия между стилями лидерства в двух группах руководителей
Table 2 – Mann–Whitney U test results for differences in leadership styles in the two groups of respondents

Стиль лидерства	*p*-значение	Сумма рангов *W*
Скромное	0,36	78
Авторитарное	0,61	64
Харизматическое	0,04	106
Инструментальное	0,01	25

Примечание: $p < 0{,}05$ – статистически значимое различие.

Таким образом, гипотезы H1 и H2 о том, что руководители самоуправляемых компаний используют более выраженное скромное и менее выраженное авторитарное лидерство, подтвердить не удалось. Гипотезы H3 и H4 о том, что руководители самоуправляемых предприятий используют в большей степени харизматическое и в меньшей – инструментальное лидерство, оказались подтвержденными. Следовательно, можно говорить о различии в общей комбинации исследуемых стилей лидерства в двух группах руководителей (гипотеза H5).

Изучение частных комбинаций стилей между двумя группами, построенное на QCA, также свидетельствует о заметных отличиях. Таблица 3 представляет таблицу истинности, показывающую комбинации стилей руководителей из двух групп. Наличие стиля фиксировалось в случае обнаружения средней и более высокой степени его присутствия.

Выявленные комбинации показаны на рис. 2 в виде диаграмм Венна, принятых в теории множеств. Темно-серые области обозначают специфические комбинации стилей в двух группах, светло-серые – общие для двух групп.

Комбинация скромного, харизматического и инструментального лидерства с отсутствием авторитарного стиля является общей для двух групп. В группе руководителей самоуправляемых компаний данная комбинация встречается в 58 % случаев (7/12), а в контрольной группе – в 42 % (5/12). Это говорит о некотором сходстве стилей руководителей из двух групп.

Менеджеры самоуправляемых предприятий отличаются комбинацией скромного и харизматиче-

Таблица 3 – Комбинации стилей лидерства в двух группах руководителей
Table 3 – Combinations of leadership styles in the two groups of respondents

Стиль лидерства				Руководители	
СЛ	АЛ	ХЛ	ИЛ	самоуправляемых компаний, чел.	компаний контрольной группы, чел.
1	0	0	1	–	6
1	0	1	0	5	–
1	0	1	1	7	5
1	1	1	1	–	1

Примечание: 1 – наличие стиля, 0 – отсутствие стиля.

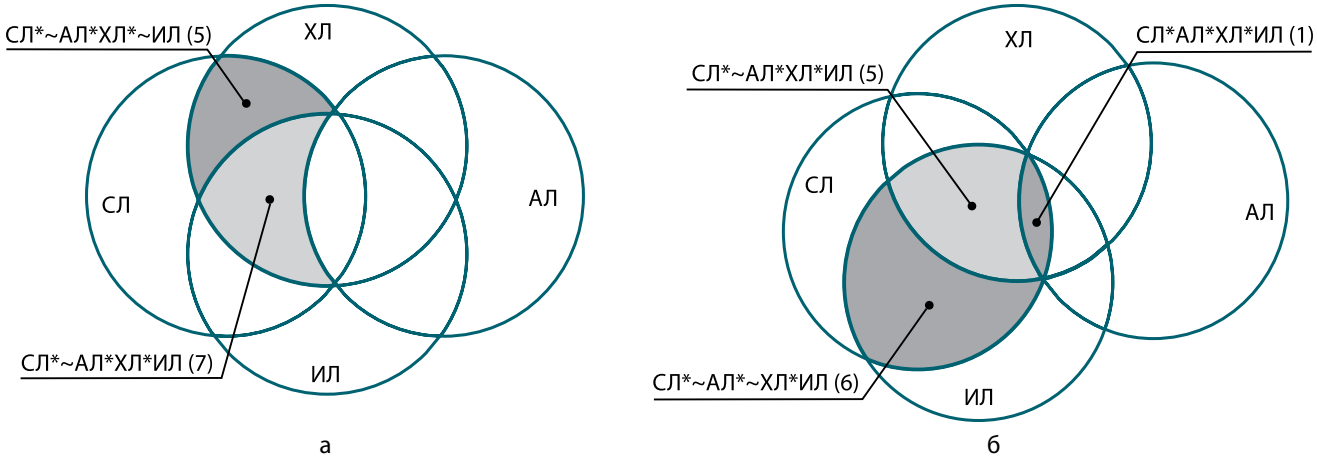


Рис. 2. Диаграммы Венна для стилей лидерства руководителей (а) самоуправляемых компаний и (б) компаний контрольной группы[1]

Fig. 2. Venn diagrams of managers' leadership styles in (a) self-managing companies and (b) companies in the control group

ского стилей и отсутствием авторитарного и инструментального стилей (СЛ*~АЛ*ХЛ*~ИЛ на рис. 2; покрытие – 42 %). Специфическая комбинация стилей для руководителей контрольной группы включает скромное и инструментальное лидерство в сочетании с отсутствием авторитарного и харизматического стилей (СЛ*~АЛ*~ХЛ*ИЛ на рис. 2). Такая комбинация встречается среди них в 50 % случаев. У одного руководителя фирмы, не практикующей самоуправление, была обнаружена комбинация, в которой сочетаются все четыре исследуемых стиля.

Метод QCA позволяет подвергнуть выявленные комбинации логической минимизации, предполагающей устранение избыточных или незначительных компонентов. Для самоуправляемых компаний логическую комбинацию можно упростить до:

$$СЛ*{\sim}АЛ*ХЛ*{\sim}ИЛ + СЛ*{\sim}АЛ*ХЛ*ИЛ =$$
$$= СЛ*{\sim}АЛ*ХЛ*({\sim}ИЛ + ИЛ) = СЛ*{\sim}АЛ*ХЛ, \quad (2),$$

так как ~ИЛ + ИЛ исключается как избыточный компонент, содержащий все комбинации и не имеющий содержательного смысла.

Комбинацию стилей для контрольной группы можно упростить следующим образом:

$$СЛ*{\sim}АЛ*{\sim}ХЛ*ИЛ + СЛ*{\sim}АЛ*ХЛ*ИЛ + СЛ*АЛ*ХЛ*ИЛ =$$
$$= СЛ*{\sim}АЛ*ИЛ*({\sim}ХЛ + ХЛ) + СЛ*АЛ*ХЛ*ИЛ =$$
$$= СЛ*{\sim}АЛ*ИЛ + СЛ*АЛ*ХЛ*ИЛ \approx СЛ*{\sim}АЛ*ИЛ \quad (3),$$

где (*) – пересечение множеств (логическое «И»); (~) – исключение из множества (логическое отрицание); (+) – объединение множеств (логическое «ИЛИ»).

Компонент (~ХЛ + ХЛ) можно исключить как избыточный, а СЛ*АЛ*ХЛ*ИЛ – как незначительный (8 % покрытия всех кейсов).

Таким образом, QCA уточняет, что руководителям самоуправляемых компаний свойственны сочетания скромного и харизматического лидерства с отсутствием авторитарного лидерства (100 % покрытия). Комбинацию стилей руководителей предприятий, не использующих самоуправление, можно охарактеризовать как сочетание выраженного скромного и инструментального лидерства с отсутствием авторитарного лидерства (82 % покрытия). Между комбинациями стилей двух групп лидеров обнаружены как отличия, так и пересечения, поэтому гипотезу Н6 можно квалифицировать как частично подтвержденную.

Результаты тестирования гипотез представлены в табл. 4.

[1] * – пересечение множеств (логическое «И»); ~ – исключение из множества (логическое отрицание).

Таблица 4 – Результаты тестирования исследовательских гипотез
Table 4 – Results of research hypotheses testing

Гипотеза	Результат тестирования
H1: скромное лидерство более выражено у руководителей самоуправляемых компаний, чем у руководителей компаний, не использующих самоуправление	–
H2: авторитарное лидерство менее выражено у руководителей самоуправляемых компаний, чем у руководителей компаний, не использующих самоуправление	–
H3: харизматическое лидерство более выражено у руководителей самоуправляемых компаний, чем у руководителей компаний, не использующих самоуправление	+
H4: инструментальное лидерство менее выражено у руководителей самоуправляемых компаний, чем у руководителей компаний, не использующих самоуправление	+
H5: комбинация стилей лидерства у руководителей самоуправляемых компаний отличается от комбинации стилей руководителей компаний, не использующих самоуправление	+
H6: специфическими для руководителей самоуправляемых компаний выступают сочетания выраженного скромного и харизматического стилей при слабо выраженном авторитарном и (или) инструментальном стилях	+/–

Примечание: (–) – гипотеза не подтверждена; (+) – подтверждена; (+/–) – подтверждена частично.

ОБСУЖДЕНИЕ РЕЗУЛЬТАТОВ

Наиболее очевидное отличие лидерства в самоуправляемых компаниях заключается в менее выраженном инструментальном стиле. Нельзя сказать, что этим лидерам данный стиль совсем не характерен. Напротив, он проявляется, но обнаруживается на более низких уровнях, чем в компаниях контрольной группы. Напомним, этот стиль делает акцент на четкой структуризации деятельности, оптимизации и эффективности, активном использовании показателей результативности, рационализации, минимизации межличностного, эмоционального и социального аспектов [Pizzolitto, Verna, Venditti, 2022]. Он выглядит как наиболее приближенный к деятельности типового менеджера и администратора, а не лидера. Но если самоуправление ослабляет традиционные функции менеджмента, то инструментальное лидерство, являющееся во многом менеджерским стилем, выглядит как не вполне подходящее данному организационному контексту. Ряд концепций самоуправления, таких как «бирюзовые» [Лалу, 2016] или «освобожденные» компании [Getz, Arnaud, 2024], делают акцент на снижении уровня формализации. В целом самоуправляемые организации иногда называют пост-бюрократическими [Lee, Edmondson, 2017], тем самым подчеркивая тяготение к менее формальным подходам. М. Райциг говорит о том, что в плоских структурах руководители осуществляют неформальную децентрализацию и делегирование полномочий [Reitzig, 2022]. Таким образом, более низкое проявление инструментального лидерства в самоуправляемых компаниях можно связать со стремлением к снижению формализации.

Инструментальное лидерство в условиях самоуправления не исчезает полностью. Часто обнаруживается четкость в определении ролей и ответственности, мониторинг результатов и эффективности через показатели, рационализация, структуризация процессов и т. п. Но данные аспекты являются частью системы, в функционирование которой вовлечены сотрудники, а не руководители. Иными словами, инструментальный стиль становится распределенным, а не сконцентрированным в персоне управленца, который позиционирует себя как соархитектор, а не оператор системы.

Кроме того, в большинстве самоуправляемых компаний не было обнаружено такого аспекта инструментального лидерства, как минимизация эмоциональных, социальных и межличностных отношений. Но некоторые концепции самоуправления, наоборот, считают крайне важными социально-психологические аспекты и акцентируют целостный взгляд на человека, с его ценностями, эмоциями, привязанностями [Лалу, 2016]. Самоуправлению свойственны более социальные и инклюзивные стили лидерства [Виханский, Миракян, Досаева, 2025]. Таким образом, инструментальное лидерство хоть и используется в контексте самоуправления, но в сочетании со скромным и харизматическим стилями. Это позволяет придать ему более ориентированный на сотрудников и эмоциональный характер, компенсируя или сдерживая свойственные этому стилю тенденции к формализации.

Другим отличием лидерства в самоуправляемых организациях является тенденция к харизматическому стилю, в рамках которого лидер создает вдохновляющее видение будущего, мотивирует на достижение амбициозных целей, изменяет ценности и поведение последователей. При развитии самоуправления такие характеристики выглядят релевантными, что согласуется с тем, что многие самоуправляемые компании возглавляются яркими и харизматичными лидерами [Лалу, 2016]. Однако научные исследования не столь однозначно связывают харизматический стиль с результативным управлением изменениями. К. Левай рассмотрел два кейса, в которых харизма использовалась как для преодоления сопротивления изменениям, так

и для сохранения статус-кво [Levay, 2010]. В некоторых работах было показано положительное влияние харизматического руководства на инновации, но при этом речь не шла об организационных инновациях [Paulsen et al., 2009; Le Blanc, González-Romá, Wang, 2021]. Таким образом, настоящее исследование дополняет представления о роли лидерства в управлении организационными изменениями, эмпирически подтверждая релевантность харизматического стиля для самоуправления.

Общее сходство лидерства в двух группах компаний по скромному и авторитарному стилям можно предположительно интерпретировать так: скромное лидерство подходит не только самоуправлению, но и другим организационным контекстам, так как положительно влияет на инновационность, креативность, вовлеченность сотрудников [Kelemen et al., 2023]. Аналогично авторитарный стиль слабо выражен в широком спектре компаний по причине его общей низкой востребованности [Pizzolitto, Verna, Venditti, 2022]. Близость результатов двух групп по скромному и авторитарному стилям позволяет предположить, что главы компаний, не практикующих самоуправление, способны к органичному переходу к самоуправлению, однако это требует дополнительных изысканий.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Системы менеджмента и организационный дизайн, построенные на самоуправлении, вызывают большой интерес у руководителей и исследователей. Важную роль в таких системах играет лидерство. Использование самоуправления представляется более устойчивым, если руководители применяют подходящие для него стили лидерства.

Результаты нашего исследования показали, что лидерство в самоуправляемых компаниях имеет статистически значимые отличия от лидерства в других организациях, хотя не все гипотезы нашли подтверждение. Так, руководителям самоуправляемых предприятий свойственно более выраженное харизматическое и менее выраженное инструментальное лидерство. Специфическим для них является сочетание выраженных скромного и харизматического стилей с низким уровнем инструментального лидерства. Вместе с тем руководителям компаний, отнесенных к категории самоуправляемых, в той же степени, что и руководителям из контрольной группы, свойственно скромное и не свойственно авторитарное лидерство.

Полученные результаты формируют знания, значимые для теории и практики управления. Работа углубляет научные представления об условиях устойчивого применения практик самоуправления и о контекстах использования различных стилей лидерства. При этом мы воздерживаемся от анализа причинно-следственных отношений и рассматриваем возможности и ограничения скромного и инструментального лидерства, еще слабо изученных в российском контексте. В работе используется смешанный качественно-количественный дизайн исследования с применением конфигурационного подхода, что вносит вклад в методологию изучения лидерства и самоуправления.

На основе данного исследования руководители средних и малых предприятий, заинтересованные в освоении практик самоуправления, могут лучше понять, какие стили лидерства комплементарны таким практикам, а какие подходят для них в меньшей степени.

Несмотря на ограниченный объем и целевой характер выборки, ее размер является достаточным для качественного тематического анализа, а обоснованность статистических выводов обеспечена применением метода QCA, критерия Манна – Уитни, непараметрического варианта MANOVA. Ключевым методологическим ограничением выступает субъективный характер оценки степени внедрения самоуправления, полученной исключительно на основе экспертных интервью с руководителями. Данный фактор потенциально снижает валидность межгруппового сравнения (включая латентное использование практик самоуправления) и требует консервативного подхода к генерализации полученных результатов. Возможный субъективизм в тематическом анализе и оценке степени выраженности стилей лидерства был компенсирован следованием принципам количественного анализа текстов, применением заранее выработанных признаков и привлечением независимых кодеров.

В данной работе изучались только четыре стиля лидерства, что также можно рассматривать как ограничение. Представляется перспективным в рамках дальнейших исследований рассмотреть использование в самоуправляемых компаниях других стилей и форм лидерства – трансформационного, транзакционного, аутентичного, основанного на служении [Тихомиров, Спэнглер, 2005; Виханский, Миракян, 2018]. Интерес вызывает анализ изменения стилей в ходе внедрения самоуправления. Дальнейшее изучение лидерства в контексте самоуправления будет способствовать поиску новых организационных форм и повышению адаптивности российских компаний. Также в число направлений будущих исследований следует включить эмпирическую оценку эффективности различных стилей в самоуправляемых компаниях. ■

Приложение – Характеристики стилей лидерства, использованные при анализе интервью предпринимателей
Appendix – Leadership style characteristics used in the analysis of entrepreneurs' interviews

Стиль лидерства	Характеристика
Скромное	Лидер демонстрирует осознанность и реалистичную оценку собственных сил и слабостей; признает ошибки, не преувеличивает достижения, говорит об ограничениях
	Активно учится и поощряет обучение у других; открыт к обратной связи, готов учиться у подчиненных, коллег и внешних экспертов
	Признает и ценит вклад других; подчеркивает заслуги команды, делит успех с коллегами, избегает присвоения себе всех достижений
	Стремится к коллективному благу, а не к личной выгоде; принимает решения исходя из интересов организации и команды, а не из личных амбиций
	Проявляет эмпатию и уважение к другим; внимательно слушает, учитывает мнения и эмоции сотрудников, создает атмосферу психологической безопасности
Авторитарное	Централизует власть и принимает решения единолично; не делегирует полномочия, не вовлекает команду в обсуждение стратегических вопросов
	Ожидает безусловного подчинения; требует строгого соблюдения инструкций, не терпит возражений или инициативы «снизу»
	Строго контролирует подчиненных; вмешивается в операционные процессы, жестко следит за выполнением задач, применяет наказания
	Использует директивную коммуникацию; дает четкие и односторонние указания, не поощряет диалог или обратную связь
	Фокусируется на краткосрочных задачах и результатах, игнорируя долгосрочное развитие сотрудников
Харизматическое	Формирует вдохновляющее видение будущего; создает яркое и привлекательное представление о будущем, которое мотивирует команду на достижение амбициозных целей
	Проявляет высокую эмоциональную экспрессивность; открыто выражает эмоции, создавая сильную связь с командой и заряжая энергией других
	Демонстрирует уверенность в себе и своих идеях; вселяет доверие в свои способности и укрепляет веру команды в успех
	Применяет символические действия и риторику; эффективно использует метафоры и образы, чтобы усилить свое сообщение и сделать его запоминающимся
	Проявляет заботу и внимание к последователям; показывает искренний интерес к нуждам и чаяниям команды, что укрепляет лояльность и доверие
Инструментальное	Определяет задачи и ожидания; ясно формулирует цели, роли и обязанности членов команды, обеспечивая понимание приоритетов и стандартов выполнения
	Организует и структурирует работу; создает эффективные процессы и системы, оптимизирующие использование ресурсов
	Контролирует процесс; систематически отслеживает выполнение задач, используя количественные и качественные показатели для оценки результатов
	Фокусируется на результатах и эффективности; расставляет приоритеты по достижению результатов, стремясь к максимальной отдаче от команды и ресурсов
	Минимизирует межличностные конфликты; сводит к минимуму эмоциональные и социальные аспекты, фокусируясь на рациональном решении задач

Источники

Виханский О.С., Миракян А.Г., Досаева А.С. (2025). Инклюзивное лидерство и его место в управлении // Управленец. Т. 16, № 2. С. 12–28. https://doi.org/10.29141/2218-5003-2025-16-2-2

Виханский О.С., Миракян А.Г. (2018). Лидерство-служение как фактор социального предпринимательства // Управленческие науки. Т. 8, № 1. С. 100–109. https://doi.org/10.26794/2304-022X-2018-8-1-100-109

Клейнер Г.Б. (2020). Спиральная динамика, системные циклы и новые организационные модели: перламутровые предприятия // Российский журнал менеджмента. Т. 18, № 4. С. 471–496. https://doi.org/10.21638/spbu18.2020.401

Кулапов М.Н., Одегов Ю.Г., Никулин Л.Ф. (2011). О некоторых взглядах на «Менеджмент 3.0» (новая редакция) // Управленец. № 5–6. С. 26–31.

Лалу Ф. (2016). Открывая организации будущего. Москва: Манн, Иванов и Фербер.

Разгуляев В. (2023). Бирюзовое управление на практике: опыт российских компаний. Москва: Альпина Паблишер.

Тихомиров А.А., Спэнглер У.Д. (2005). Стили лидерства и успешность слияний: трансформационно-трансакционная концепция лидерства // Российский журнал менеджмента. Т. 3, № 2. С. 71–98.

Хорошилов Д.А., Мельникова О.Т. (2020). Метод тематического анализа в изучении представлений о женском лидерстве // Организационная психология. Т. 10, № 3. С. 85–99.

Akhavan Tabassi A., Bryde D.J., Michaelides R., Bamford D., Argyropoulou M. (2025). Leaders, conflict, and team coordination: A relational leadership approach in temporary organisations. *Production Planning & Control,* vol. 36, no. 6, pp. 820–840. https://doi.org/10.1080/09537287.2024.2313518

Alexy O. (2022). How flat can it get? From better at flatter to the promise of the decentralized, boundaryless organization. *Journal of Organization Design,* vol. 11, pp. 31–36. https://doi.org/10.1007/s41469-022-00110-0

Banks G.C., Engemann K.N., Williams C.E., Gooty J., McCauley K.D., Medaugh M.R. (2017). A meta-analytic review and future research agenda of charismatic leadership. *The Leadership Quarterly,* vol. 28, no. 4, pp. 508–529. https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2016.12.003

Baquero A., Delgado B., Escortell R., Sapena J. (2019). Authentic leadership and job satisfaction: A fuzzy-set qualitative comparative analysis (fsQCA). *Sustainability,* vol. 11, no. 8, p. 2412. https://doi.org/10.3390/su11082412

Barry D. (1991). Managing the bossless team: Lessons in distributed leadership. *Organizational Dynamics,* vol. 20, no. 1, pp. 31–47.

Bryman A. (2004). Qualitative research on leadership: A critical but appreciative review. *The Leadership Quarterly,* vol. 15, no. 6, pp. 729–769. https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2004.09.007

Carte T.A., Chidambaram L., Becker A. (2006). Emergent leadership in self-managed virtual teams: A longitudinal study of concentrated and shared leadership behaviors. *Group Decision and Negotiation,* vol. 15, no. 4, pp. 323–343. https://doi.org/10.1007/s10726-006-9045-7

Cho J., Schilpzand P., Huang L., Paterson T. (2021). How and when humble leadership facilitates employee job performance: The roles of feeling trusted and job autonomy. *Journal of Leadership & Organizational Studies,* vol. 28, no. 2, pp. 169–184. https://doi.org/10.1177/1548051820979634

Choi J. (2006). A motivational theory of charismatic leadership: Envisioning, empathy, and empowerment. *Journal of Leadership & Organizational Studies,* vol. 13, no. 1, pp. 24–43. https://doi.org/10.1177/10717919070130010501

Conger J.A., Kanungo R.N. (1987). Toward a behavioral theory of charismatic leadership in organizational settings. *Academy of Management Review,* vol. 12, no. 4, pp. 637–647. https://doi.org/10.5465/amr.1987.4306715

Duan J., Bao C., Huang C., Brinsfield C.T. (2018). Authoritarian leadership and employee silence in China. *Journal of Management & Organization,* vol. 24, no. 1, pp. 62–80. https://doi.org/10.1017/jmo.2016.61

Fischer T., Sitkin S.B. (2023). Leadership styles: A comprehensive assessment and way forward. *Academy of Management Annals,* vol. 17, no. 1, pp. 331–372. https://doi.org/10.5465/annals.2020.0340

Genç E. (2020). The effects of ethical leadership perceptions and personal characteristics on professional burnout levels of teachers. *Upravlenets / The Manager,* vol. 11, no. 5, pp. 70–80. https://doi.org/10.29141/2218-5003-2020-11-5-6

Getz I., Arnaud G. (2024). The liberated company theoretical concept: Current issues and the intimidating complexity of organizational design. *Journal of Organization Design,* vol. 13, pp. 125–145. https://doi.org/10.1007/s41469-024-00170-4

Gronn P. (2011). In: A. Bryman, D. Collinson, K. Grint, B. Jackson, M. Uhl-Bien. (Eds.). *The SAGE handbook of leadership* (pp. 437–454). London: SAGE Publications.

Guest G., Bunce A., Johnson L. (2006). How many interviews are enough? An experiment with data saturation and variability. *Field Methods,* vol. 18, no. 1, pp. 59–82. https://doi.org/10.1177/1525822X05279903

Hernandez M., Eberly M.B., Avolio B.J., Johnson M.D. (2011). The loci and mechanisms of leadership: Exploring a more comprehensive view of leadership theory. *The Leadership Quarterly,* vol. 22, no. 6, pp. 1165–1185. https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2011.09.009

Hersey P., Blanchard K.H., Natemeyer W.E. (1979). Situational leadership, perception, and the impact of power. *Group & Organization Studies,* vol. 4, no. 4, pp. 418–428. https://doi.org/10.1177/105960117900400404

Jensen T.B., Mikkelsen E.N. (2024). Positive, challenging, or impossible self-managing organizations? Exploring radical decentralization at an addiction rehabilitation center. *Journal of Organization Design,* vol. 13, pp. 147–162. https://doi.org/10.1007/s41469-024-00172-2

Kelemen T.K., Matthews S.H., Matthews M.J., Henry S.E. (2023). Humble leadership: A review and synthesis of leader expressed humility. *Journal of Organizational Behavior,* vol. 44, no. 2, pp. 202–224. https://doi.org/10.1002/job.2608

Ko C., Ma J., Bartnik R., Haney M.H., Kang M. (2018). Ethical leadership: An integrative review and future research agenda. *Ethics & Behavior,* vol. 28, no. 2, pp. 104–132. https://doi.org/10.1080/10508422.2017.1318069

Kühl S., Sua-Ngam-Iam P. (2023). *Holacracy. Funktionen und Folgen eines Managementmodells*. Wiesbaden: Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-658-40111-5. (in German)

Kummelstedt C. (2023). The role of hierarchy in realizing collective leadership in a self-managing organization. *Systemic Practice and Action Research,* vol. 36, pp. 355–375. https://doi.org/10.1007/s11213-022-09615-x

Le Blanc P.M., González-Romá V., Wang H. (2021). Charismatic leadership and work team innovative behavior: The role of team task interdependence and team potency. *Journal of Business and Psychology,* vol. 36, no. 2, pp. 333–346. https://doi.org/10.1007/s10869-019-09663-6

Lee M.Y., Edmondson A.C. (2017). Self-managing organizations: Exploring the limits of less-hierarchical organizing. *Research in Organizational Behavior,* vol. 37, pp. 35–58. https://doi.org/10.1016/j.riob.2017.10.002

Levay C. (2010). Charismatic leadership in resistance to change. *The Leadership Quarterly,* vol. 21, no. 1, pp. 127–143. https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2009.10.010

Lucjan K., Szostek D., Balcerzak A.P., Rogalska E. (2023). Relationships between leadership style and organizational commitment: The moderating role of the system of work. *Economics & Sociology,* vol. 16, no. 4, pp. 11–39. https://doi.org/10.14254/2071-789X.2023/16-4/1

Luo Y., Zhang Z., Chen Q., Zhang K., Wang Y., Peng J. (2022). Humble leadership and its outcomes: A meta-analysis. *Frontiers in Psychology,* vol. 13, 980322. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.980322

Malik E., Shankar S., Nandram S., Bindlish P.K. (2025). A systematic review of the global evolution of self-managed organizations through key characteristics and strategies. *Discover Psychology,* vol. 5, 162. https://doi.org/10.1007/s44202-025-00529-y

Manz C.C., Sims H.P. (1987). Leading workers to lead themselves: The external leadership of self-managing work teams. *Administrative Science Quarterly,* vol. 32, no. 1, pp. 106–129. https://doi.org/10.2307/2392745

Martela F. (2019). What makes self-managing organizations novel? Comparing how Weberian bureaucracy, Mintzberg's adhocracy, and self-organizing solve six fundamental problems of organizing. *Journal of Organization Design,* vol. 8, no. 1, pp. 1–23. https://doi.org/10.1186/s41469-019-0062-9

Maurer M., Bach N., Oertel S. (2023). Changes in formal structure towards self-managing organization and their effects on the intra-organizational communication network. *Journal of Organization Design,* vol. 12, pp. 83–98. https://doi.org/10.1007/s41469-023-00143-z

Nanjundeswaraswamy T.S., Nagesh P., Bharath S., Vignesh K.M. (2024). Leadership theories and styles—A systematic literature review and the narrative synthesis. *Human Resources Management and Services,* vol. 6, no. 3, 3477. https://doi.org/10.18282/hrms.v6i3.3477

Osborn R.N., Hunt J.G., Jauch L.R. (2002). Toward a contextual theory of leadership. *The Leadership Quarterly,* vol. 13, no. 6, pp. 797–837. https://doi.org/10.1016/s1048-9843(02)00154-6

Owens B.P., Hekman D.R. (2012). Modeling how to grow: An inductive examination of humble leader behaviors, contingencies, and outcomes. *Academy of Management Journal,* vol. 55, no. 4, pp. 787–818. https://doi.org/10.5465/amj.2010.0441

Paulsen N., Maldonado D., Callan V.J., Ayoko O. (2009). Charismatic leadership, change and innovation in an R&D organization. *Journal of Organizational Change Management,* vol. 22, no. 5, pp. 511–523. https://doi.org/10.1108/09534810910983479

Pizzolitto E. (2022). The misunderstanding of outcome monitoring: A systematic literature review on instrumental leadership. *European Scientific Journal,* vol. 18, no. 1, pp. 1–34. https://doi.org/10.19044/esj.2022.v18n28p1

Pizzolitto E., Verna I., Venditti M. (2022). Authoritarian leadership styles and performance: A systematic literature review and research agenda. *Management Review Quarterly,* vol. 72, no. 1, pp. 1–31. https://doi.org/10.1007/s11301-022-00263-y

Puranam P., Alexy O., Reitzig M. (2014). What's "new" about new forms of organizing? *Academy of Management Review,* vol. 39, no. 2, pp. 162–180. https://doi.org/10.5465/amr.2011.0436

Ragin C.C. (2008). *Redesigning social inquiry: Fuzzy sets and beyond*. Chicago: University of Chicago Press. https://doi.org/10.7208/chicago/9780226702797.001.0001

Reitzig M. (2022). *Get better at flatter: A guide to shaping and leading organizations with less hierarchy*. Palgrave Macmillan.

Solansky S.T. (2008). Leadership style and team processes in self-managed teams. *Journal of Leadership & Organizational Studies,* vol. 14, no. 4, pp. 332–341. https://doi.org/10.1177/1548051808315549

Stoker J.I., Garretsen H., Soudis D., Vriend T. (2023). A configurational approach to leadership behavior through archetypal analysis. *Frontiers in Psychology,* vol. 13, 1022299. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.1022299

Strobl A., Kallmuenzer A., Peters M. (2023). Entrepreneurial leadership in Austrian family SMEs: A configurational approach. *International Small Business Journal,* vol. 41, no. 2, pp. 152–180. https://doi.org/10.1177/02662426221084918

Thompson G., Vecchio R.P. (2009). Situational leadership theory: A test of three versions. *The Leadership Quarterly,* vol. 20, no. 5, pp. 837–848. https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2009.06.014

Van Dierendonck D. (2011). Servant leadership: A review and synthesis. *Journal of Management,* vol. 37, no. 4, pp. 1228–1261. https://doi.org/10.1177/0149206310380462

Wang S., Wu J., He C., Gu J. (2022). The impact of authoritarian leadership on employee creativity: The joint moderating roles of benevolent leadership and power distance. *Journal of Managerial Psychology,* vol. 37, no. 6, pp. 527–544. https://doi.org/10.1108/JMP-01-2021-0046

Zhang Y., Waldman D.A., Han Y., Li X. (2015). Paradoxical leader behaviors in people management: Antecedents and consequences. *Academy of Management Journal,* vol. 58, no. 2, pp. 538–566. https://doi.org/10.5465/amj.2012.0995

Zhou F., Wu Y.J. (2018). How humble leadership fosters employee innovation behavior: A two-way perspective on the leader-employee interaction. *Leadership & Organization Development Journal,* vol. 39, no. 3, pp. 375–387. https://doi.org/10.1108/LODJ-07-2017-0181

References

Vikhanskiy O.S., Mirakyan A.G., Dosaeva A.S. (2025). Inclusive leadership in management. *Upravlenets / The Manager,* vol. 16, no. 2, pp. 12–28. https://doi.org/10.29141/2218-5003-2025-16-2-2. (in Russ.)

Vikhanskiy O.S., Mirakyan A.G. (2018). Servant leadership as a factor of social entrepreneurship. *Upravlencheskie nauki / Management Sciences,* vol. 8, no. 1, pp. 100–109. https://doi.org/10.26794/2304-022X-2018-8-1-100-109. (in Russ.)

Kleiner G.B. (2020). Spiral dynamics, system cycles and new organizational models: Pearlescent enterprises. *Rossiyskiy zhurnal menedzhmenta / Russian Management Journal,* vol. 18, no. 4, pp. 471–496. https://doi.org/10.21638/spbu18.2020.401. (in Russ.)

Culapov M.N., Odegov Yu.G., Nikulin L.F. (2011). On some approaches to the "Management 3.0" (new version). *Upravlenets / The Manager,* no. 5-6, pp. 26–31. (in Russ.)

Laloux F. (2016). *Reinventing organizations*. Moscow: Mann, Ivanov i Ferber. (in Russ.)

Razgulyaev V. (2023). *Teal management in practice: The experience of Russian companies*. Moscow: Alpina Publisher. (in Russ.)

Tikhomirov A.A., Spengler U.D. (2005). Leadership styles and merger success: A transformational-transactional concept of leadership. *Rossiyskiy zhurnal menedzhmenta / Russian Management Journal,* vol. 3, no. 2, pp. 71–98. (in Russ.)

Khoroshilov D.A., Melnikova O.T. (2020). The thematic analysis method in the study of ideas about women's leadership. *Organizatsionnaya psikhologiya / Organizational Psychology,* vol. 10, no. 3, pp. 85–99. (in Russ.)

Akhavan Tabassi A., Bryde D.J., Michaelides R., Bamford D., Argyropoulou M. (2025). Leaders, conflict, and team coordination: A relational leadership approach in temporary organisations. *Production Planning & Control,* vol. 36, no. 6, pp. 820–840. https://doi.org/10.1080/09537287.2024.2313518

Alexy O. (2022). How flat can it get? From better at flatter to the promise of the decentralized, boundaryless organization. *Journal of Organization Design,* vol. 11, pp. 31–36. https://doi.org/10.1007/s41469-022-00110-0

Banks G.C., Engemann K.N., Williams C.E., Gooty J., McCauley K.D., Medaugh M.R. (2017). A meta-analytic review and future research agenda of charismatic leadership. *The Leadership Quarterly,* vol. 28, no. 4, pp. 508–529. https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2016.12.003

Baquero A., Delgado B., Escortell R., Sapena J. (2019). Authentic leadership and job satisfaction: A fuzzy-set qualitative comparative analysis (fsQCA). *Sustainability,* vol. 11, no. 8, p. 2412. https://doi.org/10.3390/su11082412

Barry D. (1991). Managing the bossless team: Lessons in distributed leadership. *Organizational Dynamics,* vol. 20, no. 1, pp. 31–47.

Bryman A. (2004). Qualitative research on leadership: A critical but appreciative review. *The Leadership Quarterly,* vol. 15, no. 6, pp. 729–769. https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2004.09.007

Carte T.A., Chidambaram L., Becker A. (2006). Emergent leadership in self-managed virtual teams: A longitudinal study of concentrated and shared leadership behaviors. *Group Decision and Negotiation,* vol. 15, no. 4, pp. 323–343. https://doi.org/10.1007/s10726-006-9045-7

Cho J., Schilpzand P., Huang L., Paterson T. (2021). How and when humble leadership facilitates employee job performance: The roles of feeling trusted and job autonomy. *Journal of Leadership & Organizational Studies,* vol. 28, no. 2, pp. 169–184. https://doi.org/10.1177/1548051820979634

Choi J. (2006). A motivational theory of charismatic leadership: Envisioning, empathy, and empowerment. *Journal of Leadership & Organizational Studies,* vol. 13, no. 1, pp. 24–43. https://doi.org/10.1177/10717919070130010501

Conger J.A., Kanungo R.N. (1987). Toward a behavioral theory of charismatic leadership in organizational settings. *Academy of Management Review,* vol. 12, no. 4, pp. 637–647. https://doi.org/10.5465/amr.1987.4306715

Duan J., Bao C., Huang C., Brinsfield C.T. (2018). Authoritarian leadership and employee silence in China. *Journal of Management & Organization,* vol. 24, no. 1, pp. 62–80. https://doi.org/10.1017/jmo.2016.61

Fischer T., Sitkin S.B. (2023). Leadership styles: A comprehensive assessment and way forward. *Academy of Management Annals,* vol. 17, no. 1, pp. 331–372. https://doi.org/10.5465/annals.2020.0340

Genç E. (2020). The effects of ethical leadership perceptions and personal characteristics on professional burnout levels of teachers. *Upravlenets / The Manager,* vol. 11, no. 5, pp. 70–80. https://doi.org/10.29141/2218-5003-2020-11-5-6

Getz I., Arnaud G. (2024). The liberated company theoretical concept: Current issues and the intimidating complexity of organizational design. *Journal of Organization Design,* vol. 13, pp. 125–145. https://doi.org/10.1007/s41469-024-00170-4

Gronn P. (2011). In: A. Bryman, D. Collinson, K. Grint, B. Jackson, M. Uhl-Bien. (Eds.). *The SAGE handbook of leadership* (pp. 437–454). London: SAGE Publications.

Guest G., Bunce A., Johnson L. (2006). How many interviews are enough? An experiment with data saturation and variability. *Field Methods,* vol. 18, no. 1, pp. 59–82. https://doi.org/10.1177/1525822X05279903

Hernandez M., Eberly M.B., Avolio B.J., Johnson M.D. (2011). The loci and mechanisms of leadership: Exploring a more comprehensive view of leadership theory. *The Leadership Quarterly,* vol. 22, no. 6, pp. 1165–1185. https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2011.09.009

Hersey P., Blanchard K.H., Natemeyer W.E. (1979). Situational leadership, perception, and the impact of power. *Group & Organization Studies,* vol. 4, no. 4, pp. 418–428. https://doi.org/10.1177/105960117900400404

Jensen T.B., Mikkelsen E.N. (2024). Positive, challenging, or impossible self-managing organizations? Exploring radical decentralization at an addiction rehabilitation center. *Journal of Organization Design,* vol. 13, pp. 147–162. https://doi.org/10.1007/s41469-024-00172-2

Kelemen T.K., Matthews S.H., Matthews M.J., Henry S.E. (2023). Humble leadership: A review and synthesis of leader expressed humility. *Journal of Organizational Behavior,* vol. 44, no. 2, pp. 202–224. https://doi.org/10.1002/job.2608

Ko C., Ma J., Bartnik R., Haney M.H., Kang M. (2018). Ethical leadership: An integrative review and future research agenda. *Ethics & Behavior,* vol. 28, no. 2, pp. 104–132. https://doi.org/10.1080/10508422.2017.1318069

Kühl S., Sua-Ngam-Iam P. (2023). *Holacracy. Funktionen und Folgen eines Managementmodells*. Wiesbaden: Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-658-40111-5. (in German)

Kummelstedt C. (2023). The role of hierarchy in realizing collective leadership in a self-managing organization. *Systemic Practice and Action Research,* vol. 36, pp. 355–375. https://doi.org/10.1007/s11213-022-09615-x

Le Blanc P.M., González-Romá V., Wang H. (2021). Charismatic leadership and work team innovative behavior: The role of team task interdependence and team potency. *Journal of Business and Psychology,* vol. 36, no. 2, pp. 333–346. https://doi.org/10.1007/s10869-019-09663-6

Lee M.Y., Edmondson A.C. (2017). Self-managing organizations: Exploring the limits of less-hierarchical organizing. *Research in Organizational Behavior,* vol. 37, pp. 35–58. https://doi.org/10.1016/j.riob.2017.10.002

Levay C. (2010). Charismatic leadership in resistance to change. *The Leadership Quarterly,* vol. 21, no. 1, pp. 127–143. https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2009.10.010

Lucjan K., Szostek D., Balcerzak A.P., Rogalska E. (2023). Relationships between leadership style and organizational commitment: The moderating role of the system of work. *Economics & Sociology,* vol. 16, no. 4, pp. 11–39. https://doi.org/10.14254/2071-789X.2023/16-4/1

Luo Y., Zhang Z., Chen Q., Zhang K., Wang Y., Peng J. (2022). Humble leadership and its outcomes: A meta-analysis. *Frontiers in Psychology,* vol. 13, 980322. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.980322

Malik E., Shankar S., Nandram S., Bindlish P.K. (2025). A systematic review of the global evolution of self-managed organizations through key characteristics and strategies. *Discover Psychology,* vol. 5, 162. https://doi.org/10.1007/s44202-025-00529-y

Manz C.C., Sims H.P. (1987). Leading workers to lead themselves: The external leadership of self-managing work teams. *Administrative Science Quarterly,* vol. 32, no. 1, pp. 106–129. https://doi.org/10.2307/2392745

Martela F. (2019). What makes self-managing organizations novel? Comparing how Weberian bureaucracy, Mintzberg's adhocracy, and self-organizing solve six fundamental problems of organizing. *Journal of Organization Design,* vol. 8, no. 1, pp. 1–23. https://doi.org/10.1186/s41469-019-0062-9

Maurer M., Bach N., Oertel S. (2023). Changes in formal structure towards self-managing organization and their effects on the intra-organizational communication network. *Journal of Organization Design,* vol. 12, pp. 83–98. https://doi.org/10.1007/s41469-023-00143-z

Nanjundeswaraswamy T.S., Nagesh P., Bharath S., Vignesh K.M. (2024). Leadership theories and styles—A systematic literature review and the narrative synthesis. *Human Resources Management and Services,* vol. 6, no. 3, 3477. https://doi.org/10.18282/hrms.v6i3.3477

Osborn R.N., Hunt J.G., Jauch L.R. (2002). Toward a contextual theory of leadership. *The Leadership Quarterly,* vol. 13, no. 6, pp. 797–837. https://doi.org/10.1016/s1048-9843(02)00154-6

Owens B.P., Hekman D.R. (2012). Modeling how to grow: An inductive examination of humble leader behaviors, contingencies, and outcomes. *Academy of Management Journal,* vol. 55, no. 4, pp. 787–818. https://doi.org/10.5465/amj.2010.0441

Paulsen N., Maldonado D., Callan V.J., Ayoko O. (2009). Charismatic leadership, change and innovation in an R&D organization. *Journal of Organizational Change Management,* vol. 22, no. 5, pp. 511–523. https://doi.org/10.1108/09534810910983479

Pizzolitto E. (2022). The misunderstanding of outcome monitoring: A systematic literature review on instrumental leadership. *European Scientific Journal,* vol. 18, no. 1, pp. 1–34. https://doi.org/10.19044/esj.2022.v18n28p1

Pizzolitto E., Verna I., Venditti M. (2022). Authoritarian leadership styles and performance: A systematic literature review and research agenda. *Management Review Quarterly,* vol. 72, no. 1, pp. 1–31. https://doi.org/10.1007/s11301-022-00263-y

Puranam P., Alexy O., Reitzig M. (2014). What's "new" about new forms of organizing? *Academy of Management Review,* vol. 39, no. 2, pp. 162–180. https://doi.org/10.5465/amr.2011.0436

Ragin C.C. (2008). *Redesigning social inquiry: Fuzzy sets and beyond*. Chicago: University of Chicago Press. https://doi.org/10.7208/chicago/9780226702797.001.0001

Reitzig M. (2022). *Get better at flatter: A guide to shaping and leading organizations with less hierarchy*. Palgrave Macmillan.

Solansky S.T. (2008). Leadership style and team processes in self-managed teams. *Journal of Leadership & Organizational Studies,* vol. 14, no. 4, pp. 332–341. https://doi.org/10.1177/1548051808315549

Stoker J.I., Garretsen H., Soudis D., Vriend T. (2023). A configurational approach to leadership behavior through archetypal analysis. *Frontiers in Psychology,* vol. 13, 1022299. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.1022299

Strobl A., Kallmuenzer A., Peters M. (2023). Entrepreneurial leadership in Austrian family SMEs: A configurational approach. *International Small Business Journal,* vol. 41, no. 2, pp. 152–180. https://doi.org/10.1177/02662426221084918

Thompson G., Vecchio R.P. (2009). Situational leadership theory: A test of three versions. *The Leadership Quarterly,* vol. 20, no. 5, pp. 837–848. https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2009.06.014

Van Dierendonck D. (2011). Servant leadership: A review and synthesis. *Journal of Management,* vol. 37, no. 4, pp. 1228–1261. https://doi.org/10.1177/0149206310380462

Wang S., Wu J., He C., Gu J. (2022). The impact of authoritarian leadership on employee creativity: The joint moderating roles of benevolent leadership and power distance. *Journal of Managerial Psychology,* vol. 37, no. 6, pp. 527–544. https://doi.org/10.1108/JMP-01-2021-0046

Zhang Y., Waldman D.A., Han Y., Li X. (2015). Paradoxical leader behaviors in people management: Antecedents and consequences. *Academy of Management Journal,* vol. 58, no. 2, pp. 538–566. https://doi.org/10.5465/amj.2012.0995

Zhou F., Wu Y.J. (2018). How humble leadership fosters employee innovation behavior: A two-way perspective on the leader-employee interaction. *Leadership & Organization Development Journal,* vol. 39, no. 3, pp. 375–387. https://doi.org/10.1108/LODJ-07-2017-0181

Информация об авторах

Титов Сергей Анатольевич

Кандидат экономических наук, профессор Школы инноватики и предпринимательства. **Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики»**, г. Москва, РФ. E-mail: satitov@hse.ru

Цымбал Андрей Александрович

Старший преподаватель Школы инноватики и предпринимательства. **Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики»**, г. Москва, РФ. E-mail: acymbal@hse.ru

Information about the authors

Sergey A. Titov

Cand. Sc. (Econ.), Professor, School of Innovation and Entrepreneurship. **National Research University Higher School of Economics**, Moscow, Russia. E-mail: satitov@hse.ru

Andrey A. Cymbal

Senior Lecturer, School of Innovation and Entrepreneurship. **National Research University Higher School of Economics**, Moscow, Russia. E-mail: acymbal@hse.ru