

# УПРАВЛЕНИЕ ПРЕДПРИЯТИЕМ

УДК 658.01:316.46

## ПОДХОД К УПРАВЛЕНИЮ ПРЕДПРИЯТИЕМ НА ОСНОВЕ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОГО СТИЛЯ РУКОВОДСТВА

**И.Л. Борисенко**

*Воронежский государственный технический университет  
Россия, 394026, Воронеж, Московский пр-т, 14*

**Д.И. Борисенко**

*Воронежский институт МВД России  
Россия, 394065, Воронеж, пр-т Патриотов, 53*

**Н.Н. Макаров**

*Воронежский государственный технический университет  
Россия, 394026, Воронеж, Московский пр-т, 14*

*Приводится определение понятию «предпринимательский стиль руководства». Уточнены выдвинутые Питером Ф. Друкером предпринимательские функции: маркетинг, инновация, продуктивное использование ресурсов для производства материальных благ (производительность) и функции менеджмента: управление бизнесом (важнейшая или главная функция менеджмента), управление менеджерами, управление работниками и работой. В связи с тем, что, для эффективной работы предприятия требуется множество инноваций, предпринимательское формирование должно иметь предпринимательскую функцию инновации. Функции менеджмента относятся к предпринимательскому менеджменту. Поэтому их можно назвать функциями предпринимательского менеджмента. Раскрыты цели предпринимательского стиля руководства. Показано место предпринимательского, либерального, демократического, авторитарного стилей руководства при реализации стратегий сбыта и маркетинга. Уточнено название подразделения предприятия, ответственного за реализацию продукции, работ, услуг при предпринимательском стиле руководства. Составлена матрица стилей руководства, подразделений предприятия, ответственных за реализацию продукции, работ, услуг при стратегиях сбыта и маркетинга. Дано определение системе предпринимательского стиля руководства и составлена модель системы предпринимательского стиля руководства. Определены сущность и содержание понятия «поведение предпринимательское». Отражены качественные показатели степени предпринимательского риска в зависимости от стилей руководства по отношению к предпринимательскому. Приводятся качественные показатели степени предпринимательского риска при реализации предпринимательских функций и функций предпринимательского менеджмента и стилей руководства квазипредпринимательского (авторитарного), условнопредпринимательского (демократического), допустимопредпринимательского (либерального), предпринимательского*

**Ключевые слова:** *предпринимательский стиль руководства, система предпринимательского стиля руководства, поведение предпринимательское*

### Введение

Предпринимательская экономика [2, с.143] базируется на функционировании предпринимательского типа организаций [2, с.143]. Сущность предпринимательской организации заключается

---

#### Для цитирования:

Борисенко И.Л., Борисенко Д.И., Макаров Н.Н. Подход к управлению предприятием на основе предпринимательского стиля руководства // Организатор производства. 2017. Т.25. №1. С. 25-35.

#### Сведения об авторах:

Иван Леонович Борисенко (д-р экон. наук, [oskar-turovets@yandex.ru](mailto:oskar-turovets@yandex.ru)), профессор кафедры Экономики и управления на предприятии машиностроения.

ОРГАНИЗАТОР ПРОИЗВОДСТВА. 2017. Т. 25. № 1

---

Дмитрий Иванович Борисенко (канд. экон. наук, [dmitriy200800@mail.ru](mailto:dmitriy200800@mail.ru)), доцент кафедры Вневедомственной охраны.

Николай Николаевич Макаров (канд. экон. наук, [makarovniKolaj@yandex.ru](mailto:makarovniKolaj@yandex.ru)), старший преподаватель кафедры Экономики и управления на предприятии машиностроения.

WWW. ORG-PROIZVODSTVA.RU 25

в том, что все её действия, а следовательно, и действия работников организации направлены на удовлетворение запросов и потребностей заказчиков и потребителей во внешней и внутренней средах организации.

Определяющим для формирования предпринимательской организации «...являются не продукты и услуги, предлагаемые организацией, не разрабатываемые технологии и организационные структуры, а стиль работы, действия, осуществляемые для поддержки предпринимательства» [9, с.7].

Здесь также следует отметить, что определяющим для создания рабочих мест является наличие потребителей продукции, работ, услуг и удовлетворение их потребностей, наличие возможностей приобрести продукцию, работы, услуги.

В этой связи требуется новый подход к управлению предпринимательской организацией.

Такой подход к управлению предприятием видится на основе предпринимательского стиля руководства.

### Теория

Под предпринимательским стилем руководства мы понимаем обобщенное рыночно-ориентированное (предпринимательское) поведение предпринимателя-руководителя, предпринимателя-менеджера в отношениях, взаимодействиях с предпринимателями-работниками для формирования и удовлетворения потребностей, ожиданий, запросов потребителей, заказчиков и других заинтересованных сторон; совокупности наиболее характерных и устойчивых методов и форм работы предпринимателя - руководителя с предпринимателями - подчиненными и иными, имеющими интересы, лицами при бизнес-процессном подходе в достижении поставленных целей.

В рамках решения проблемы рассмотрим выдвинутые Питером Ф. Друкером предпринимательские функции и функции менеджмента [6]. Он утверждает, что поскольку цель любого предприятия заключается в создании своего потребителя, то предприятие обязано иметь следующие предпринимательские функции: маркетинг и инновация [6, с.50], а также продуктивное использование ресурсов для производства материальных благ (производительность) [6, с.53].

Питер Ф. Друкер отмечает: «Любую организацию, использующую маркетинг при разработке или продаже продукта или услуги, можно

назвать бизнесом. Любую организацию, в которой маркетинг не проводится или проводится не регулярно, нельзя назвать бизнесом» [6, с. 50]. Отсюда функция маркетинг является критически важной для предпринимательской организации (предприятия).

Питер Ф. Друкер разъясняет: «...Вторая функция бизнеса – это инновация, т.е. предоставление более качественных и дешёвых товаров и услуг» [6, с. 51]. Предпринимательскую функцию инновация также можно отнести к критически важной для предприятия.

В связи с тем, что для эффективной работы предприятия требуется не одна, даже очень значимая, инновация, а множество инноваций, поэтому, на наш взгляд, предпринимательское формирование должно иметь предпринимательскую функцию инновации.

Проблему производительности в свое время Питер Ф. Друкер отмечал так: «...Мы очень мало знаем о производительности и мы действительно пока не способны её измерять» [6, с. 53]. Ее можно назвать актуальной и для современности. Так производительность производственного процесса в рыночно-ориентированной экономике определяется интегрированным показателем: производительностью труда, производительностью средств труда, продуктивностью предметов труда и их связями и отношениями в предпринимательском пространстве и предпринимательском времени. Обобщенный показатель, в качестве которого часто используется производительность труда, представляется не корректным.

По утверждению Питера Ф. Друкера: «В основе ... лежит предрассудок XIII века, что физический труд – это единственный производительный ресурс, физические усилия – это единственное настоящее «усилие». Они всё ещё выражают механистическое заблуждение ..., что все достижения человека можно в конечном итоге измерить в единицах мышечных усилий» [6, с. 53].

Согласно научным разработкам Питера Ф. Друкера, предприятие для создания своего потребителя должно продуктивно использовать ресурсы для производства материальных благ. «Это административная функция бизнеса, которая с точки зрения экономики называется производительностью» [6, с. 53].

В толково-грамматическом словаре «Русский глагол и его причастные формы» прилагательное производительный (создающий, производящий что-либо ценное, продуктивный) от

глагола производить – совершать, делать, выполнять [8, с. 383].

Питер Ф. Друкер определил: «... Высокая производительность, т.е. рациональное использование ресурсов, является результатом предпринимательской деятельности и играет ключевую роль в обеспечении высокого уровня жизни» [6, с. 53].

Питер Ф. Друкер выделил также функции менеджмента:

1) управление бизнесом (важнейшая или главная функция менеджмента) [6, с. 23];

2) управление менеджерами – «... создание производительного предприятия с использованием человеческих и материальных ресурсов» [6, с. 26];

3) функцией менеджмента также выступает управление работниками и работой. Сущность её заключается в следующем: «Работу нужно выполнять, а ресурсом, с помощью которого её можно выполнять, являются работники ... . Это означает, что работу необходимо организовать так, чтобы она подходила каждому отдельному человеку, а людей нужно организовать так, чтобы каждый человек достигал на своем рабочем месте максимальной эффективности и производительности» [6, с. 28-29].

Если исходить из того, что цель бизнеса находится за пределами самого бизнеса, то «есть только одно обоснованное определение цели бизнеса – создание потребителя» [6, с. 49].

Отсюда действия по созданию своего потребителя являются предпринимательскими, а функция относится к предпринимательскому менеджменту.

Функции менеджмента управление менеджерами, управление работниками и работой также относятся к предпринимательскому менеджменту, т.к. направлены на максимизацию производительности и эффективности. Поэтому, на наш взгляд, перечисленные функции можно назвать функциями предпринимательского менеджмента.

### Данные и методы

Исходя из того, что управление предприятием на основе формирования предпринимательского стиля руководства представляет проблему малоизученную и довольно сложную, рассмотрим цели предпринимательского стиля руководства, место предпринимательского стиля руководства при реализации стратегий сбыта и маркетинга. Составим матрицу стилей руководства, подразделений предприятия, ответственных за

реализацию продукции, работ, услуг при стратегиях сбыта и маркетинга. Отразим качественные показатели степени предпринимательского риска в зависимости от стилей руководства по отношению к предпринимательскому стилю.

Главная цель предпринимательского стиля руководства как вида предпринимательского поведения предпринимателя – руководителя с предпринимателями – работниками заключается в создании своего потребителя, выработке запросов, удовлетворении потребностей и высококлассном обслуживании потребителей и других заинтересованных сторон путем создания предпринимательских формирований, функционирующих на базе бизнес-процессного подхода.

Цели предпринимательского стиля руководства могут быть основаны на подходах к предпринимательскому управлению, выдвинутых Л.Н. Тэпманом [12, с.8]. Это увеличение усилий для генерирования и реализации новых идей; поощрение инициативы, предприимчивости, новаторства; информирование о предстоящих изменениях и результатах изменений; поддержание высокого доверия к предпринимателям-работникам; терпимость к неудачам в предпринимательстве; отведение критически важной роли предпринимателям-менеджерам, предпринимателям-работникам.

### Модель

Формируя инновационное развитие предприятия на основе предпринимательского стиля руководства, необходимо определиться со стратегией реализации товаров, работ, услуг. Неправильно выбранная стратегия реализации отрицательно отразится на конечных результатах деятельности предприятия.

В настоящее время на российских предприятиях используются две стратегии реализации товаров, работ, услуг: стратегия сбыта и стратегия маркетинга.

Согласно имеющемуся толкованию [1, с.980-981] сбыт – это реализация готовой продукции; функция предприятия по продаже его продукции. Включает логистику, взаимоотношения с внешней сбытовой сетью и налаживание отношений с покупателями. Эту работу выполняет отдел сбыта (торговый отдел). В том же источнике [1, с.491] маркетинг рассматривается как работа с рынком с целью удовлетворения человеческих нужд и потребностей. Основу маркетинга составляют исследования рынка, разработка товара, налаживание коммуникаций, организация распределения, установление цен, развер-

тывание службы сервиса. Цель маркетинга – сделать усилия по сбыту ненужными. Так хорошо познать клиента, что товар или услуга будут точно подходить последнему и продавать себя сами.

**Полученные результаты**

Проведенные нами с помощью качественных методов исследования позволили установить (рис.1) взаимосвязи стилей руководства и стратегий сбыта и маркетинга. Рассматривались авторитарный, демократический, либеральный и предпринимательский стили руководства.



Рис. 1. Взаимосвязи стилей руководства и стратегий сбыта и маркетинга

Нами установлено на основе метода коллективной экспертной оценки, что степень реализации стратегии сбыта для авторитарного стиля руководства равна 1; демократического – 0,5; либерального – 0,25; предпринимательского – 0. В то же время степень реализации стратегии маркетинга для предпринимательского стиля руководства равна 1; либерального – 0,75; демократического – 0,25; авторитарного – 0. Отсюда предпринимательскому стилю руководства при реализации товаров, работ, услуг характерна стратегия маркетинга, а не стратегия сбыта. В целом предпринимательской экономике должна быть присуща стратегия маркетинга.

Каждому из стилей руководства (авторитарному, демократическому, либеральному, предпринимательскому) и стратегиям сбыта и маркетинга соответствует самостоятельное структурное подразделение предприятия, ответственное

за реализацию продукции [таблица 1]. Если при сбытовой стратегии товар реализуется отделом сбыта, то при маркетинговой стратегии этой работой должен заниматься, по нашему мнению, торговый дом или отдел маркета (продаж). Маркет (лат. *marcatus*) – торг, рынок [10, с.502]. Слово маркет можно рассматривать в качестве международного. Так, например, английские слова менеджмент и маркетинг, в качестве международных, широко и обоснованно используются в российской действительности.

Называя отдел реализации продукции, работ, услуг предприятия отделом маркета, подчеркивается, что деятельность подразделения предприятия направлена на удовлетворение запросов, потребностей, желаний потребителей и заказчиков, сформированных или выявленных отделом маркетинга.

Таблица 1

Стиль руководства, стратегии сбыта и маркетинга и подразделения предприятия, ответственные за реализацию продукции

Стратегия сбыта	Стиль руководства	Стратегия маркетинга
Наименование отдела		Наименование отдела
-	Предпринимательский	Отдел маркета (продаж)
Отдел сбыта	Либеральный	Отдел маркета (продаж)
Отдел сбыта	Демократический	Отдел маркета (продаж)
Отдел сбыта	Авторитарный	-

В Российской Федерации на предприятиях и особенно в торговых учреждениях имеются отделы продаж. Слово продажа (существительное) происходит от русских глаголов продавать (продать) и обозначает отдать кому-либо продукт труда за определенную плату [8, с.360-361]. Во главе угла таких экономических отношений находится не удовлетворение потребностей, запросов, желаний потребителей и заказчиков (причин рыночных отношений), а денежное вознаграждение, за передаваемые товар, работу, услугу (следствие рыночных отношений).

В Толковом словаре русского языка глагол продать (существительное продажа) разъясняется как передать кому-нибудь в собственность за плату [11, с.598]. Рыночный подход в таком действии четко не обозначен. Передать в собственность потребителю за плату возможно при монопольном положении производителя (отсутствии конкуренции) и нужды в этом товаре, работе, услуге; навязывании потребителю товара, работы услуги и невозможности от них отказываться (распределение по карточкам, талонам).

Уточним, название отдела, занимающегося реализацией продукции (торговлей), должно раскрывать сущность явления при определенном стиле руководства.

Называть подразделение предприятия, ответственное за реализацию продукции, работ, услуг (торговлю) отделом сбыта при:

предпринимательском стиле руководства не корректно, контрпродуктивно; либеральном сти-

ле руководства возможно в меньшей степени; демократическом стиле руководства возможно в большей степени; авторитарном стиле руководства отвечает самой сути.

Называть подразделение предприятия, ответственное за реализацию продукции, работ, услуг (торговлю) отделом маркета при: предпринимательском стиле руководства корректно, продуктивно; либеральном стиле руководства возможно в большей степени; демократическом стиле руководства возможно в меньшей степени; авторитарном стиле руководства не соответствует сути экономического явления.

Предпринимательский стиль руководства как предпринимательское поведение предпринимателя-руководителя с предпринимателями-работниками, поставщиками, потребителями и другими заинтересованными сторонами, в нашем видении, представляет систему (рис.2). Утверждение базируется на общепринятых определениях понятия система. Например, система (гр. systema целое, состоящее из частей, соединение) – определенная целостность, состоящая из множества элементов, находящихся в связях и отношениях друг с другом; форма организации чего-либо [7, с.440]; система – единое целое, образованное взаимосвязанными частями, каждая из которых привносит что-то конкретное, уникальное [6, с.694].

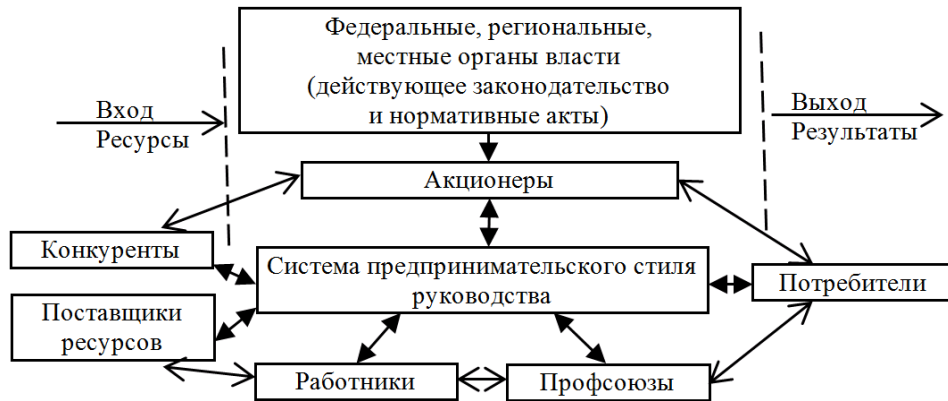


Рис. 2. Модель системы предпринимательского стиля руководства

Нами дается следующее определение: «Система предпринимательского стиля руководства – множество форм предпринимательского поведения руководителя с предпринимателями-работниками, поставщиками ресурсов, потребителями и другими заинтересованными сторонами, находящимися в связях и предпринимательских отношениях, образующих предпринимательскую целостность, единство». Система предназначена для создания своих потребителей путем формирования их запросов и удовлетворения нужд и потребностей за счет предпринимателей-менеджеров, предпринимателей-работников и других заинтересованных сторон, действующих на позициях справедливости и приносящих радость обслуживающим потребителям и себе.

Поведение руководителя, работников, поставщиков, потребителей и других заинтересованных лиц, поведение предпринимательское – образ, способ, характер поведения, предпринимательских отношений, предпринимательских действий руководителя, работников, поставщиков ресурсов и других заинтересованных лиц в тех или иных складывающихся рыночных условиях в предпринимательском пространстве и предпринимательском времени. Особенностью предпринимательского поведения является то, что вкладываются все усилия в предпринимательство, а в основе предпринимательских отношений, предпринимательских действий лежат бизнес-процессы, предпринимательские процессы. Бизнес-процесс, предпринимательский процесс – это совокупность предпринимательских целенаправленных последовательных действий, скоординированных в предпринимательском пространстве и предпринимательском времени работ, направленных на создание конечного потребителя и выполнения его требований в про-

цессе производства, приносящие систематическую прибыль предприятию и автономным группам, задействованным в производстве.

Ричард Л. Дафт, обобщив личностные характеристики предпринимателя, имеющие особое значение, приводит следующие: внутренний и внешний контроль, энергичность, потребность в достижениях, уверенность в себе, осознание ограниченности во времени, толерантность к неопределенности [5, с. 220-222].

Базируясь на выполненных Ричардом Л. Дафтом исследованиях, уточним личностные характеристики таких участников предпринимательского стиля руководства, как предпринимателя-руководителя и предпринимателя-работника. Внутренний контроль нельзя рассматривать только как убежденность, что будущее находится в его руках. А удача, как награда за смелость, интуиция? Относительно внешнего контроля как убежденности предпринимателя в том, что будущее находится вне сферы его контроля и определяется внешними силами. Это, на наш взгляд, одна из крайностей личностной характеристики предпринимателя. Предприниматель-руководитель и предприниматель-работник могут спроектировать свое будущее, двигаться к намеченному, несмотря на внешние воздействия. С энергичностью как решительностью и настойчивостью в действиях следует согласиться.

Потребность в достижениях как стремление добиться выдающихся результатов в своей деятельности и поиск ситуации, в которых вероятность достижения успеха наиболее весома, по нашему мнению, присущи блаженным, в высшей степени счастливым предпринимателям. Такую характеристику на всех предпринимателей-руководителей и предпринимателей-работников распространять нельзя. Это определенное за-

блуждение. Каждый предприниматель должен соизмерить свои мечты, желания или хотения с реальными возможностями, что положительно будет сказываться на их психике.

Такая личностная характеристика предпринимателя как уверенность в себе видится весьма амбициозной. Если же уверенность в себе будет подкреплена сомнениями во всем, скептицизмом и осторожностью [13, с.7], «дутьем на холодную воду», то успех предпринимателя в большей степени обеспечен.

Осознание ограниченности во времени довольно значимая личностная характеристика предпринимателя. Требуется высокой организованности на работе и в быту. Известно, что «горение на работе» [5, с.243] не является рациональным. В нашем понимании более важно осознание ограниченности в предпринимательском времени и предпринимательском пространстве. Причем, предпринимательское время необратимо.

Представляется спорным использовать такую личностную характеристику предпринимателя, как толерантность к неопределенности, позволяющая предпринимателю не обращать внимание на хаос и неизвестность. Все в мире упорядочено, устроено. Надо только «увидеть»,

искать и идти «бродом». Не зная броду, нельзя соваться в воду. Неопределенность надо побеждать предвидением, т.к. при неопределенности вероятность наступления события оценить заранее невозможно.

При предпринимательском стиле руководства деятельность предпринимателя-руководителя, предпринимателей-работников всегда связаны с риском. В Гражданском кодексе Российской Федерации имеется определение, в котором говорится, что предпринимательской является осуществляемая на свой риск деятельность [4, с.4].

Понятие «риск» толкуется как возможность наступления события с отрицательными последствиями в результате принятия управленческих решений; вероятность понести убыток или упустить выгоду; неуверенность в получении наменного дохода [1, с.956].

При риске наступление событий с отрицательными последствиями вероятно и может быть количественно оценено. Нами составлена матрица стиля руководства по отношению к предпринимательскому и определена степень предпринимательского риска, соответствующая стилю руководства (таблица 2).

Таблица 2

Стиль руководства по отношению к предпринимательскому и степень предпринимательского риска

Стиль руководства	Стиль руководства по отношению к предпринимательскому	Степень предпринимательского риска
Авторитарный	Квазипредпринимательский	Очень высокая
Демократический	Условнопредпринимательский	Высокая
Либеральный	Допустимопредпринимательский	Средняя
Предпринимательский	Предпринимательский	Низкая

Квазипредпринимательский стиль руководства – как будто предпринимательский, ложнопредпринимательский, ненастоящепредпринимательский.

Условнопредпринимательский стиль руководства – имеющий силу при соблюдении условий предпринимательского стиля руководства.

Допустимопредпринимательский стиль руководства - возможный для отнесения к предпринимательскому стилю руководства.

Определенную проблему представляет уяснение соотношения стилей руководства, предпринимательских функций, функций предпринимательского менеджмента и определение сте-

пени предпринимательского риска. Наши исследования в определенной мере позволили прояснить этот вопрос (таблица 3). Полученные результаты корреспондируют с данными, отраженными на рис.1.

Прокомментируем сведения, содержащиеся в табл. 3. При авторитарном стиле руководства предпринимательские функции (маркетинг, инновации, продуктивность) и функции предпринимательского менеджмента реализуются слабо. Поэтому степень предпринимательского риска в общем-то высокая.

Таблица 3

Стиль руководства при реализации предпринимательских функций и функций предпринимательского менеджмента и предпринимательские риски

Стиль руководства квазипредпринимательский (авторитарный)			
Предпринимательские функции	Степень предпринимательского риска	Функции предпринимательского менеджмента	Степень предпринимательского риска
Маркетинг	Очень высокая	Создание своего потребителя	Очень высокая
Инновации	Высокая	Управление менеджерами	Высокая
Продуктивность	Высокая Средняя	Управление работниками и работой	Высокая Средняя
Стиль руководства условнопредпринимательский (демократический)			
Предпринимательские функции	Степень предпринимательского риска	Функции предпринимательского менеджмента	Степень предпринимательского риска
Маркетинг	Высокая Средняя	Создание своего потребителя	Высокая Средняя
Инновации	Высокая Средняя	Управление менеджерами	Высокая Средняя
Продуктивность	Средняя	Управление работниками и работой	Средняя
Стиль руководства допустимопредпринимательский (либеральный)			
Предпринимательские функции	Степень предпринимательского риска	Функции предпринимательского менеджмента	Степень предпринимательского риска
Маркетинг	Средняя Низкая	Создание своего потребителя	Средняя Низкая
Инновации	Средняя Низкая	Управление менеджерами	Средняя Низкая
Продуктивность	Низкая	Управление работниками и работой	Низкая
Стиль руководства предпринимательский			
Предпринимательские функции	Степень предпринимательского риска	Функции предпринимательского менеджмента	Степень предпринимательского риска
Маркетинг	Очень низкая	Создание своего потребителя	Очень низкая
Инновации	Очень низкая	Управление менеджерами	Очень низкая
Продуктивность	Очень низкая	Управление работниками и работой	Очень низкая

Демократический стиль руководства по предпринимательским функциям и функциям предпринимательского менеджмента характеризуется средней степенью предпринимательского риска.

Либеральный стиль руководства обеспечивает большую свободу предпринимательских действий. Предпринимательские функции и функции предпринимательского менеджмента реализуются в большей степени, по сравнению с

демократическим стилем руководства. Отсюда и степень предпринимательского риска низкая.

Предпринимательский стиль руководства обеспечивает наивысшую реализацию предпринимательских функций и функций предпринимательского менеджмента. Как результат – степень предпринимательского риска довольно низкая.

**Заключение**

Подводя итог изложенному, следует отметить, проблема управления предприятиями на



основе формирования предпринимательского стиля руководства в условиях предпринимательской экономики весьма актуальна и сложнорешаема. Представленные материалы не исчерпывают решение проблемы в целом. Однако вносят определенный вклад в ее разрешение.

### Библиографический список

1. Большой экономический словарь / под ред. Азрилияна. – 6-е изд., доп. – М.: Институт новой экономики, 2004.-1376с.
2. Борисенко И.Л. Классификация видов экономик для формирования целей развития предприятий машиностроения / Развитие предприятий машиностроения в России: проблемы, опыт, перспективы: материалы Междунар. научн. – практ. конф. – Воронеж: ФГБОУ ВПО «Воронежский государственный технический университет», 2015. Ч.2. С.141-150.
3. Виханский О.С., Наумов А.Н. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс: учебник / 2-е изд. – М.: «Фирма Гардарика», 1996. 416с.
4. Гражданский кодекс Российской Федерации. Часть первая. Официальное издание. М.: Юрид. лист., 1994. 240 с.
5. Дафт Р. Менеджмент: пер. с англ. / 6-е изд. СПб: Питер, 1999. 816 с.
6. Друкер Питер Ф. Практика менеджмента: учеб.пособие; пер. с англ. М.: Издательский дом Вильянс. 2000.398 с.
7. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента пер. с англ. М.: «Дело», 1992. 702 с.
8. Сазонова И.К. Русский глагол и его причастные формы: Толково-грамматич.сл. М.: Рус.яз., 1989. 590с.
9. Зенович С.Е. Словарь иностранных слов и выражений. М.: Олимп: ООО «Фирма» Издательство «АСТ», 1998. 608 с.
10. Современный словарь иностранных слов: толкование, словообразование, этимология / Л.М. Баш [и др.]. Издание 3-е, дополнительное. М.: Цитадель – трейд, 2002. 960 с.
11. Ожегов С.И., Шведова Н.Ю. Толковый словарь русского языка: 80 000 слов и фразеологических выражений / Российская АН; Российский фонд культуры; 2-е изд., испр. и доп. М.: АЗЪ, 1994. – 928с.
12. Тэпман Л.Н. Предпринимательское управление. Зарубежный опыт: учеб. пособие для вузов / под ред. В.А. Швандара. М.: ЮНИТИ ДАНА, 2004. 220с.
13. Форд Г. Мои достижения / пер. с англ. Е.А. Качелина. М.: Астрель, 2012.-349 с.
14. Babiak J., Bajcar B., Nosal C.S. Heterogeneity of leadership styles as behavioral units: the role of personality in searching for leadership profiles // ADVANCES IN INTELLIGENT SYSTEMS AND COMPUTING - 2017. - №498, p. 107-120
15. Herrmann D., Felfe J. Moderators of the relationship between leadership style and employee creativity: the role of task novelty and personal initiative // Creativity Research Journal. - 2013. Т. 25.- № 2. - p. 172-181.216

Поступила в редакцию – 25 января 2017 г.

Принята в печать – 24 марта 2017 г.

### AN APPROACH TO ENTERPRISE MANAGEMENT BASED ON THE ENTREPRENEURIAL LEADERSHIP STYLE

#### I.L. Borisenko

Voronezh State Technical University  
14, Moskovsky Avenue, Voronezh, Russia, 394026

#### D.I. Borisenko

Voronezh Institute of the Russian Ministry of Internal Affairs  
53, Avenue Patriotov, Voronezh, Russia, 394065

#### N.N. Makarov

Voronezh State Technical University  
14, Moskovsky Avenue, Voronezh, Russia, 394026

### Abstract

The article presents the definition of the entrepreneurial style of leadership. The entrepreneurial functions, put forward by Peter F. Drucker, have been specified, namely, marketing, innovation, the efficient use of resources for the production of material goods (productivity) and management functions, including business management (i.e. the most essential or main management function), control of managers, control of employees and work control. Since the effective enterprise work requires a great deal of innovations, the entrepreneurial establishment must have an entrepreneurial function of innovation. The management functions are related to entrepreneurial management. Therefore, they may be called the entrepreneurial management functions. The goals of the entrepreneurial style of leadership have been disclosed. The paper highlights the role of entrepreneurial, liberal, democratic and authoritarian styles of leadership when implementing the sales and marketing strategies. The name of the enterprise subdivision, responsible for sales of products, works and services within the entrepreneurial leadership style has been specified. The matrix of management styles and enterprise subdivisions, responsible for sales of products, works and services within sales and marketing strategies, has been mapped. The article presents the definition of the entrepreneurial leadership style system, and elaborates its model. The essence and content of the entrepreneurial behaviour concept have been defined. The paper reflects the qualitative indicators of the degree of entrepreneurial risk, depending on leadership styles with respect to entrepreneurship. The qualitative indicators have been presented showing the degree of entrepreneurial risk in implementing the entrepreneurial functions as well as the functions of entrepreneurial management and styles of quasi-entrepreneurial (authoritarian), virtually entrepreneurial (democratic), inadmissibly entrepreneurial (liberal) and entrepreneurial leadership

**Key words:** entrepreneurial style of leadership, system of entrepreneurial leadership style, entrepreneurial behaviour

#### For citing:

Borisenko I.L., Borisenko D.I., Makarov N.N. (2017). Podhod k upravleniju predpriatiem na osnove predprinimatel'skogo stilja rukovodstva [An approach to enterprise management based on the entrepreneurial leadership style]. Organizator proizvodstva [Organizer of Production], 25 (1), 25-35.

#### On authors:

**Ivan Leonovich Borisenko** (Doctor of Economic Science, *oskar-turovets@yandex.ru*), Professor of the Chair of Economics and Management at Machine-Building Enterprises.

**Dmitry Ivanovich Borisenko** (Candidate of Economic Science, *dmitriy200800@mail.ru*), Assistant Professor of the Chair of Non-Departmental Security).

**Nikolai Nikolaevich Makarov** (Candidate of Economic Science, *makarovniKolaj@yandex.ru*), Senior lecturer of the Chair of Economics and Management at Machine-Building Enterprises.

### References

1. Bolshoi ekonomicheskii slovar [A Comprehensive Economic Dictionary]. edit. by Azriliyan. 6th edition, updated. Moscow: The Institute of New Economy, 2004. 1376 p.
2. Borisenko I.L. (2015). Klassifikacija vidov jekonomik dlja formirovanija celej razvitija predpriyatij mashinostroeniya [The classification of economy types for setting the goals of machine-building enterprise development]. Razvitie predpriyatij mashinostroeniya v Rossii: problemy, opyt, perspektivy: materialy Mezhdunar. nauchn. – prakt. konf. [The development of machine-building enterprises in Russia: problems, experience and perspectives: the Proceedings of the International scientific-practical conference]. Voronezh:

The Federal State Budgetary Educational Institution of Higher Professional Education «Voronezh State Technical University», P.2., 141-150.

3. Vikhansky O.S., Naumov A.N. (1996). Menedzhment: chelovek, strategija, organizacija, process: uchebnik [Management: person, strategy, organization, process: a textbook]. 2th edition. Moscow: «Firma Gardarika», 416 p.

4. Grazhdanskij kodeks Rossijskoj Federacii. Chast' pervaja. Oficial'noe izdanie [The Civil Code of the Russian Federation. Part 1. Official edition]. Moscow: Yuridichesky List, 1994. 240 p.

5. Daft R. (1999). Menedzhment [Management]. transl. from English / 6th edition. St.-Peterburg: Piter, 816 p.

6. Drucker Piter. F. (2000). Praktika menedzhmenta: ucheb.posobie [The Practice of Management: a training manual]. transl. from English / Moscow: The Publishing House «Willians». 398 p.

7. Meskon M.K., Albert M., Khedouri F. (1992). Osnovy menedzhmenta [Fundamentals of Management]. transl. from English / Moscow: «Delo», 702 p.

8. Sazonova I.K. (1989). Russkij glagol i ego prichastnye formy: Tolkovo-grammatich.sl. [Russian verb and its participial forms: a comprehensive and grammatical dictionary]. Moscow: Russkiy Yazyk, 590 p.

9. Zenovich S.E. (1998). Slovar' inostrannyh slov i vyrazhenij [The dictionary of foreign words and expressions]. Moscow: Olimp: LLC «Firma» The Publishing House «AST», 608 p.

10. Bash L.M. (2002). Sovremennyj slovar' inostrannyh slov: tolkovanie, slovoobrazovanie, jetimologija [The contemporary dictionary of foreign words: definition, word-formation, etymology]. et al. 3th edition, additional. Moscow: Tsitadel-Trade, 960 p.

11. Ozhegov S.I., Shvedov N.Y. (1994). Tolkovyj slovar' russkogo jazyka: 80 000 slov i frazeologicheskih vyrazhenij [The Explanatory Dictionary of the Russian Language: 80 000 words and phraseological units]. The Russian Academy of Science; The Russian Fund of Culture; 2th edition, revised and updated. Moscow: AZ, 928 p.

12. Tapman L.N., Shvandar V.A. (2004). Predprinimatel'skoe upravlenie. Zarubezhnyj opyt: ucheb. posobie dlja vuzov [Entrepreneurial management. Foreign experience: a training manual for Universities]. Moscow: YUNITI – DANA, 220 p.

13. Ford H. (2012). Moi dostizhenija [My achievements]. transl. from English by E.A. Kachelin. Moscow: Astrel, 349 p.

14. Babiak J., Bajcar B., Nosal C.S. (2017). Heterogeneity of leadership styles as behavioral units: the role of personality in searching for leadership profiles // Advances in intelligent systems and computing. № 498, pp. 107-120

15. Herrmann D., Felfe J. (2013). Moderators of the relationship between leadership style and employee creativity: the role of task novelty and personal initiative // Creativity Research Journal. V. 25. № 2. pp. 172-181.