

## ЭКОНОМИЧЕСКИЕ НАУКИ / ECONOMIC SCIENCES



5.2.6. Менеджмент

Научная статья

УДК 336.76

<https://doi.org/10.37493/2307-907X.2025.4.4>

## ОПЫТ САМОУПРАВЛЕНИЯ НА ПРИМЕРЕ КОМПАНИИ MINDBOX

Антон Анатольевич Бевзюк<sup>1\*</sup>, Ирина Константиновна Бевзюк<sup>2</sup>,  
Светлана Евгеньевна Цветкова<sup>3</sup><sup>1</sup> Майндбокс (д. 26, ул. Правды, Москва, 125124, Российская Федерация)<sup>2,3</sup> Нижегородский государственный педагогический университет им. К. Минина (д. 7, ул. Минина, Нижний Новгород, 603000, Российская Федерация)<sup>1</sup> bevzuk@gmail.com; <https://orcid.org/0009-0003-3135-3263><sup>2</sup> ibevzuk@gmail.com; <https://orcid.org/0009-0006-5818-2347><sup>3</sup> svetlanatsvetkova5@gmail.com; <https://orcid.org/0000-0002-0333-2444>

\* Автор, ответственный за переписку

**Аннотация. Введение.** В условиях цифровой трансформации и глобальных изменений в бизнес-среде компании стремятся внедрять инновационные подходы к управлению. Одним из таких подходов является самоуправление, ориентированное на децентрализацию власти, повышение автономии сотрудников и улучшение взаимодействия внутри организации. **Цель.** Проанализировать опыт внедрения моделей самоуправления на примере компании Mindbox, описать их ключевые аспекты и предложить практические рекомендации для коммерческих организаций. **Материалы и методы.** Исследование построено на анализе опыта компании Mindbox, включая используемые подходы, такие как социократия, холакратия и клиентократия. Применены методы описательного анализа, сравнительного исследования и систематизации данных. **Результаты и обсуждение.** В ходе исследования выявлены ключевые этапы внедрения самоуправления, включая трансформацию корпоративной культуры, использование прозрачных процедур принятия решений и адаптацию сотрудников к новым ролям. Показана экономическая эффективность подходов: снижение затрат на менеджмент и рост вовлеченности сотрудников. Установлено, что такие модели способствуют повышению гибкости процессов и удовлетворенности клиентов. **Заключение.** Результаты анализа подтверждают, что модели самоуправления при правильной адаптации могут быть успешно внедрены в российских компаниях, обеспечивая их устойчивость в условиях динамичных изменений. Представленные рекомендации могут быть полезны как для практиков, так и для исследователей в области управления.

**Ключевые слова:** самоуправление, социократия, холакратия, клиентократия, современные методы управления**Для цитирования:** Бевзюк А. А., Бевзюк И. К., Цветкова С. Е. Опыт самоуправления на примере компании Mindbox // Вестник Северо-Кавказского федерального университета. 2025. № 4(109). С. 42–53. <https://doi.org/10.37493/2307-907X.2025.4.4>**Конфликт интересов:** авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

Статья поступила в редакцию 28.12.2024;

одобрена после рецензирования 27.02.2025;

принята к публикации 14.03.2025.

Research article

## A CASE OF SELF-MANAGEMENT BY THE EXAMPLE OF MINDBOX

Anton A. Bevzyuk<sup>\*1</sup>, Irina K. Bevzyuk<sup>2</sup>, Svetlana E. Tsvetkova<sup>3</sup><sup>1</sup> Mindbox (26 Pravdy Str., Moscow, 125124, Russian Federation)<sup>2,3</sup> Minin State Pedagogical University of Nizhny Novgorod (7, Minin Str., Nizhny Novgorod, 603000, Russian Federation)<sup>1</sup> bevzuk@gmail.com; <https://orcid.org/0009-0003-3135-3263><sup>2</sup> ibevzuk@gmail.com; <https://orcid.org/0009-0006-5818-2347><sup>3</sup> svetlanatsvetkova5@gmail.com; <https://orcid.org/0000-0002-0333-2444>

\* Corresponding author

**Abstract. Introduction.** In the context of digital transformation and global business shifts, companies are striving to implement innovative management approaches. One such method is self-management, which focuses on decentralizing authority, increasing employee autonomy, and enhancing organizational collaboration. **Goal.** The study aims to analyze the experience of implementing self-management models by the example of Mindbox, describe key aspects, and provide practical recommendations for commercial organizations. **Materials and Methods.** The study is based on the analysis of Mindbox company experience, including approaches such as sociocracy, holacracy, and clientocracy. Descriptive analysis, comparative research, and data systematization methods were applied. **Results and Discussion.** The research identifies the key stages of introducing self-management, including transforming corporate culture, using transparent decision-making procedures, and adapting employees to new roles. The study highlights the economic efficiency of these approaches, such as reducing management costs and increasing employee engagement. It demonstrates that self-management models improve process flexibility and customer satisfaction. **Conclusion.** The findings confirm that self-management models, when properly adapted, can be successfully implemented in Russian companies, enhancing their resilience in dynamic environments. The recommendations presented may benefit practitioners and researchers in the field of management.

© Бевзюк А. А., Бевзюк И. К., Цветкова С. Е., 2025

**Keywords:** self-management, sociocracy, holacracy, clientocracy, modern management methods

**For citation:** Bevzyuk AA, Bevzyuk IK, Tsvetkova SE. A case of self-management by the example of Mindbox. Newsletter of North-Caucasus Federal University. 2025;4(109):42-53. (In Russ.). <https://doi.org/10.37493/2307-907X.2025.4.4>

**Conflict of interest:** the authors declare no conflicts of interests.

The article was submitted 28.12.2024;  
approved after reviewing 27.02.2025;  
accepted for publication 14.03.2025.

**Введение / Introduction.** В современных условиях глобализации и постоянных изменений внешней среды успешное функционирование коммерческих компаний требует гибкости, адаптивности и высокой вовлеченности сотрудников. Традиционные иерархические модели управления, которые доминировали в бизнесе на протяжении десятилетий, не всегда способны обеспечить необходимую скорость принятия решений и оперативность реагирования на вызовы рынка. В связи с этим наблюдается рост интереса к моделям самоуправления, которые предполагают децентрализацию власти, большую автономию сотрудников и высокую степень вовлеченности персонала в процессы принятия решений.

Самоуправление позволяет компаниям оперативно адаптироваться к изменениям, повышать уровень мотивации и удовлетворенности сотрудников, снижать текучесть кадров и укреплять корпоративную культуру. Эти модели ориентированы на развитие командного взаимодействия, доверия между сотрудниками и руководством, а также на создание условий, в которых каждый сотрудник может внести вклад в общее дело, принимая на себя ответственность за результаты.

В России концепция самоуправления в бизнесе пока находится на этапе становления, однако интерес к ней стремительно растет. Внедрение моделей самоуправления в российских компаниях сопряжено с определенными сложностями, связанными с историческим и культурным контекстом, особенностями национального менеджмента и традиционным подходом к организации труда. Тем не менее успешные примеры применения таких моделей в ряде российских компаний доказывают их жизнеспособность и перспективность в отечественных реалиях.

Особую актуальность тема исследования приобретает в условиях постпандемийного восстановления экономики, когда многие компании столкнулись с необходимостью перестройки внутренних процессов и адаптации к новой реальности, связанной с удаленной работой, изменением потребительских предпочтений и возросшей важностью цифровых технологий. Модели самоуправления предоставляют компаниям возможность гибко реагировать на новые вызовы, обеспечивая устойчивое развитие даже в условиях неопределенности [5].

Кроме того, рост интереса к самоуправлению в коммерческом секторе совпадает с глобальными трендами, такими как переход к более гуманистическому подходу в управлении, ориентация на социальную ответственность бизнеса и рост значимости благополучия сотрудников. «Бирюзовое управление – это такое управление, которое обязательно увеличивает или хотя бы поддерживает самостоятельность и целостность сотрудников организации в рамках достижения её эволюционной цели» [4]. В этих условиях опыт российских компаний, применяющих модели самоуправления, представляет значительный интерес как для исследователей, так и для практиков, стремящихся найти эффективные пути оптимизации управления в современных условиях.

Метаанализ зарубежных компаний также показывает, что системное снижение иерархии и внедрение холакратии часто приводят к повышению организационной эффективности – в 70 % кейсов выявлена улучшенная производительность при условии культурной готовности компании [7]. Эмпирическое исследование среди финских специалистов показывает, что применение практик самоуправления существенно повышает как качество, так и количество результатов индивидуальной и командной работы [8]. Независимый анализ демократически структурированных предприятий выявил, что из 83 организаций 50 продемонстрировали устойчивость и отсутствие тенденций деградации, что свидетельствует об экономической стабильности при самоуправлении и равном доступе сотрудников к управлению задачами. Эти данные упоминаются в контексте благоприятного воздействия холакратии на производительность через улучшение условий труда [9].

Критический обзор существующих моделей самоуправления (TEAL, холакратия и т. д.) подчёркивает важность организационной подготовки и культурной устойчивости: без этого переход к самоуправлению может оставить часть сотрудников «вне игры» [10].

Таким образом, изучение моделей самоуправления в российских коммерческих компаниях и их адаптация к отечественным реалиям является не только актуальной научной задачей, но и имеет важное практическое значение. В компаниях, применяющих самоуправление, встречи проходят более продук-

тивно, решения принимаются быстрее. «За одну встречу, проведенную по правилам холакратии, в течение часа решалось по 10–15 вопросов, создавались проекты. Качественный скачок произошел через полгода» [2], – рассказывает Дарья Боровикова, архитектор процессов внутреннего развития банка «Точка».

Результаты исследования могут помочь в разработке рекомендаций для бизнеса по эффективно-му внедрению элементов самоуправления, способствующих повышению конкурентоспособности и устойчивости российских компаний в условиях изменяющейся экономической среды.

**Материалы и методы исследований / Materials and methods of research.** В рамках данной статьи ставится цель провести детальный анализ развития моделей самоуправления в коммерческих организациях России, акцентируя внимание на их применении, результатах и вызовах. Конкретные цели исследования включают следующие аспекты:

1) изучение существующих моделей самоуправления: обзор и классификация основных моделей самоуправления, используемых в российских коммерческих организациях, таких как социократия и холакратия, позволит понять, какие подходы оказались наиболее эффективными и почему;

2) анализ практического опыта внедрения: исследование успешного кейса коммерческой организации, применяющей модели самоуправления с целью выявления факторов, способствующих успешному внедрению, а также практических результатов, которые были достигнуты;

3) определение проблем и вызовов: выявление основных трудностей и барьеров, с которыми сталкивалась компания при переходе к самоуправлению, позволит глубже понять, какие аспекты управления остаются проблемными и требуют дополнительного внимания;

4) формулирование практических рекомендаций: на основе собранных данных и анализа успешного опыта будет предложен набор рекомендаций для коммерческих организаций, стремящихся внедрить модели самоуправления. Цель – создать практическое руководство, которое поможет другим компаниям избежать распространенных ошибок и повысить эффективность управления.

#### ТЕОРЕТИЧЕСКАЯ БАЗА

Самоуправление – это подход к управлению организацией, при котором делегирование полномочий и ответственность за принятие решений передаются на более низкие уровни иерархии. Это позволяет сотрудникам участвовать в процессе управления, повышает их вовлеченность и мотивацию. Существует несколько ключевых моделей самоуправления, каждая из которых имеет свои особенности и подходы.

*Социократия* – это система управления, основанная на принципах равенства и консенсуса. В социократической модели организации делятся на круги (или группы), которые управляют различными аспектами бизнеса. Каждый круг имеет определенные полномочия и автономию, при этом решения принимаются через согласие всех участников. Это обеспечивает высокую степень вовлеченности сотрудников и способствует более демократичному процессу принятия решений.

Ключевые характеристики социократии:

- круги: структура делегирования ответственности через множество взаимодействующих групп;
- принцип консенсуса: решения принимаются кругами на основании аргументов;
- циклы обратной связи: регулярные оценки и адаптации процессов помогают улучшать эффективность и эффективность управления [6].

Социократия применяется в компаниях Mindbox и Oil Energy.

*Холакратия* – это модель управления, в которой полномочия и обязанности распределяются по ролям, а не по традиционным должностям. Каждая роль имеет четко определенные функции и ответственность, и сотрудники могут менять роли в зависимости от потребностей организации и их собственных навыков.

Ключевые характеристики холакратии:

- роли вместо должностей: сотрудники могут выполнять несколько ролей и менять их по мере необходимости;
- автономия и ответственность: каждая роль имеет свободу действий в рамках своих полномочий, что способствует инновациям и оперативности;
- структура кругов: холакратия также использует круги, однако в них сосредоточены не только на управлении, но на выполнении конкретных задач и функций.

В России холакратию применяют как небольшие, так и крупные известные компании, например, банк «Точка» [1].

*Клиентократия* – это модель управления, в которой потребности клиента занимают центральное место в организации всех бизнес-процессов. В рамках этой модели сотрудники и руководители принимают решения исходя из главного принципа: максимальная польза для клиента. Основная идея клиентократии – удовлетворенность клиента напрямую влияет на успех компании, а значит вся структура организации должна быть выстроена вокруг интересов потребителя.

Основные принципы клиентократии:

- фокус на ценности для клиента: все решения проверяются через призму того, принесет ли это реальную пользу клиенту;
- децентрализация решений: сотрудники, взаимодействующие с клиентами напрямую, наделены полномочиями принимать оперативные решения;
- обратная связь: постоянное изучение мнения клиентов через опросы, отзывы и аналитику, чтобы оперативно реагировать на изменения потребностей;
- прозрачность: честная и открытая коммуникация с клиентами, включая признание ошибок и оперативное их исправление.

Клиентократия активно используется в таких сферах, как ритейл, услуги и ИТ. В России ярким примером компании, следующей принципам клиентократии, является «ВкусВилл». Эта сеть активно учитывает обратную связь покупателей, вплоть до изменения ассортимента на основе запросов. Другой пример – Т-банк, который внедряет инновационные сервисы, ориентируясь на удобство и простоту для пользователей.

*Опыт применения самоуправления в компании Mindbox.* Майндбокс – самый крупный в России B2B SAAS продукт для профессионального автоматизированного маркетинга. По объему выручки компания занимает 6-е место среди B2B SAAS решений в России (данные на 2023 г.) [3]. Услугами компании пользуются более 1000 клиентов, среди которых ЦУМ, Детский Мир, Ашан, Метро, Сбер-маркет, Додо Пицца.

В компании Майндбокс работают 400 человек (данные на октябрь 2024), из которых 212 разработчики продукта, 91 менеджер успеха клиентов, 21 продавец, 17 маркетологов. В компании плоская структура: есть круг управления компанией, менеджеры команд и участники команд. Всего 3 уровня иерархии. Команды имеют функциональную структуру. Команды разработки отвечают целиком за развитие и поддержку определенных доменов бизнеса (рассылки; лояльность; интеграция с веб- и мобильными приложениями; базовый модуль хранения и сегментирования клиентских данных; сценарии). Есть несколько команд менеджеров успеха клиента, команда маркетинга, продаж, финансы, юристы, администрация, HR.

**Результаты исследований и их обсуждение / Research results and their discussion.** Анализ опыта компании Mindbox показал, что внедрение моделей самоуправления оказало значимое положительное влияние на ключевые показатели эффективности организации. С 2017 г. среднегодовой рост выручки компании составил 44 %, при этом в 2021–2023 гг. он превысил 50 %. Данный результат демонстрирует высокую способность организации к масштабированию при сохранении эффективности управленческих процессов.

Одним из ключевых факторов стало значительное повышение нормы управляемости: в Mindbox на одного менеджера приходится 15–16 сотрудников, что примерно в два раза выше среднего значения по рынку. Это позволило при численности персонала в 400 человек ограничиться 22 менеджерами и сократить управленческие расходы до 11–12 % от общего фонда оплаты труда (ФОТ), что в 2,5 раза ниже среднего по отрасли. В пересчёте на выручку затраты на менеджмент не превышают 13 %.

Принципиальным элементом самоуправления стало открытие зарплат и финансовых показателей в 2017 г. Против ожиданий введение прозрачности и возможности самостоятельного повышения зарплат по согласованным критериям не привели к росту ФОТ; напротив, в период 2018–2021 гг. его доля в выручке даже снизилась, стабилизировавшись на уровне не выше 55 %.

Сравнительный расчёт гипотетической структуры компании при традиционной норме управляемости (7 человек на менеджера) показал, что в этом случае число менеджеров увеличилось бы до 50, расходы на управленческий персонал выросли бы на 117 % (с 14 млн до 30 млн руб. в месяц), а число линейных сотрудников сократилось бы на 7 %, что замедлило бы темпы создания и продажи продукта.

Полученные результаты согласуются с выводами других организаций, внедряющих модели самоуправления. Так, банк «Точка» сообщил об экономии 130 млн руб. благодаря отказу от части

управленческих позиций в рамках холакратии, что подтверждает универсальность выявленных эффектов для компаний разных отраслей.

Интерпретируя полученные данные, можно выделить несколько ключевых механизмов, обеспечивших успешность внедрения самоуправления.

✓ Децентрализация принятия решений позволила оперативно реагировать на вызовы и вовлекать сотрудников в стратегические вопросы.

✓ Прозрачность финансов и кадровых решений повысила доверие внутри коллектива и снизила внутренние конфликты.

✓ Плоская организационная структура обеспечила более эффективное использование управленческих ресурсов и ускорила коммуникацию.

Вместе эти факторы способствуют не только экономической эффективности, но и повышению вовлеченности персонала, что особенно важно в условиях динамично меняющейся бизнес-среды. Таким образом, результаты исследования подтверждают, что адаптированные к российским условиям модели самоуправления могут стать устойчивой альтернативой традиционным иерархическим подходам.

*Предпосылки к внедрению самоуправления*

Принципы самоуправления в компании были заложены с самого начала. С 2016 г. в компании начали применяться некоторые практики бирюзовых компаний, но в полную силу самоуправление заработало в 2017 г., когда компания открыла зарплаты. Начиная с 2019 г. компания использует Социократию 3.0 для управления своими процессами.

Толчком для изменений в 2017 г., как это часто бывает, послужил кризис. В компании была угроза кассового разрыва, не хватало денег, чтобы выплатить сотрудникам зарплату. На тот момент в компании работало около 65 человек. Руководству предстояло принять сложное решение как выйти из кризиса: уволить 5 человек или сократить зарплату всем на 10 %. Вместо того чтобы принимать такое непростое решение, которое касалось всех сотрудников, руководители компании решили принять его совместно с сотрудниками. Для этого пришлось раскрыть всю финансовую информацию, показать остатки на счетах и динамику cash flow, раскрыть зарплаты всех сотрудников и предложить всем сделать выбор: сокращать зарплату или расстаться с несколькими сотрудниками. Как ни удивительно, команда решила расстаться с 5 сотрудниками, но не снижать зарплаты остальным. С тех пор зарплаты и вся финансовая информация остаются открытыми, и сотрудники принимают участие во всех решениях в компании.

Приведем сравнительную таблицу методов управления в традиционной и самоуправляемой компании на примере Mindbox.

*Таблица 1 / Table 1*

**Сравнение методов управления в традиционной и самоуправляемой компании на примере Mindbox / Comparison of management methods in a traditional and self-managed company by the example of Mindbox**

<i>Традиционный метод</i>	<i>Самоуправление</i>	<i>Пример</i>
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>
Решения принимаются менеджерами, сотрудники – исполнители.	Каждый может принять любое решение.	Офис-менеджер принимает решение, что в офисе нужно повесить камеры в местах общего пользования после инцидента с пропажей офисного оборудования. Agile Coach принимает решение нанять еще одного офис-менеджера, чтобы расширить «узкое горлышко» при подготовке колокаций.
Решения не обсуждаются.	Любой может заветировать любое решение.	SRE-инженер ветировал найм менеджера продукта в команду, потому что видел риски, что с ним будет некомфортно работать из-за неспособности договариваться.
Решение принимает узкий круг людей при помощи голосования	Решение консенсом на основании аргументов. Повлиять на решение может любой заинтересованный человек, который видит риски для компании, которых желательно избежать или у которого есть идея, как существенно улучшить решение.	Младший разработчик, недавно пришедший в компанию, обнаружил, что зарплатные вилки разработчиков отличаются от предложений на рынке, запросил в HR пересмотр зарплатных вилок. Через 2 недели вилки были обновлены для всех разработчиков.

1	2	3
Фокус на выручке и прибыли.	Фокус на пользе для клиента.	Мы продаем продукт только тем клиентам, кому он может принести пользу. Если консультант видит, что бизнес клиента недостаточно большой, чтобы Майндбокс приносил ему пользу, консультант может порекомендовать продукт конкурента. Когда клиент вырастет, мы к нему вернемся и поговорим.
Финансовая информация доступна только тем, кому она нужна.	Вся информация прозрачна и доступна всем сотрудникам, включая P&L, cash flow, зарплаты сотрудников, процесс повышения зарплат, премии, опционы.	
Решения о расставании принимают менеджеры.	Решения о расставании принимает любой человек.	Процесс расставания открыт. В случае несчастья заводится публичная карточка несчастья, в которой описываются конкретные причины, и предлагаются шаги по их устранению и срок. Если причины не устраняются, человек уходит в другую команду или с ним расстаются.
Отношения «Родитель – Ребенок» между менеджерами и сотрудниками.	Отношения «Взрослый – Взрослый». Инвестиции в обмен на инвестиции.	Безлимитные отпуска, софинансирование ДМС, расходов на спорт и путешествия, образование (в том числе непрофильное).
У менеджеров отдельный кабинет	Менеджеры сидят вместе с командой.	В Mindbox есть переговорка с названием "Бывший кабинет", потому что в ней когда-то сидел CEO.
Кадровые решения принимаются сверху.	Выборные роли.	Выборные роли лидеров команд в сервисе и продажах, архитектора в команде. В 2024 г. впервые провели выборы CEO.

\*Источник: составил А. А. Бевзюк / Source: compiled by А. А. Bevzyuk

### Результаты применения самоуправления в компании Mindbox

Выручка компании растет в среднем на 44 % с 2017 г. Рост в 2021–2023 гг. – более 50 % (рис.1).

#### Выручка прогноз-факт

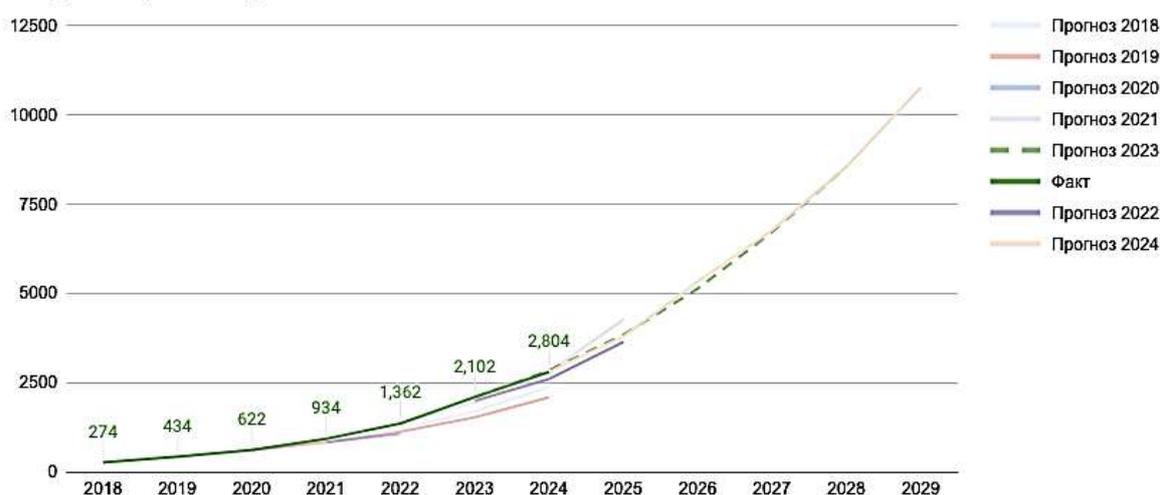


Рис. 1. Прогноз и факт выручки / Fig. 1. Revenue forecast and fact

\*Источник: составлено авторами по данным внутреннего финансового планирования / Source: compiled by the authors according to internal financial planning data

Норма управляемости 15–16 человек на 1 менеджера, что в 2 раза выше, чем в среднем по рынку (рис. 2).

Расходы на менеджмент 11–12 % от общего ФОТ, что в 2,5 раза ниже, чем в среднем по рынку (рис. 3).



Рис. 2. Норма управляемости / Fig. 2. Span of control

\*Источник: составлено авторами по внутренним источникам / Source: compiled by the authors from internal sources



Рис. 3. ФОТ менеджмента относительно общего ФОТ / Fig. 3. Management payroll in relation to the total payroll

\*Источник: составлено авторами по внутренним источникам / Source: compiled by the authors from internal sources.

Расходы на менеджмент не превышают 5–6 % от выручки.



Рис. 4. ФОТ менеджмента относительно выручки / Fig. 4. Management payroll in relation to the revenue

\*Источник: составлено авторами по внутренним источникам / Source: compiled by the authors from internal sources.

Компания Mindbox открыла зарплаты в 2017 г. После того как сделали зарплаты открытыми и дали возможность сотрудникам самим повышать себе зарплаты, опираясь на цели и обратную связь от коллег, ФОТ не только не вырос, но даже немного снизился в 2018–2021 гг. На всем периоде ФОТ не превышает 55 % от выручки.



Рис. 5. Численность сотрудников и доля ФОТ от выручки / Fig. 5. Number of employees and share of payroll from revenue

\*Источник: составлено авторами по внутренним источникам / Source: compiled by the authors from internal sources.

#### Сравнение с традиционным методом управления

В Mindbox всего 3 уровня иерархии. Из 400 сотрудников только 22 менеджера. Предлагается сделать гипотетический расчет, как выглядела бы структура компании, если бы она применяла традиционный подход к менеджменту и как бы это отразилось на эффективности компании.

Если бы мы использовали традиционный менеджмент, то при норме управляемости 7 человек на менеджера в компании было бы 4 уровня иерархии и 50 менеджеров на 400 сотрудников. При той же средней зарплате менеджеров на менеджмент тратили бы на 117 % больше (30 млн руб. в месяц вместо 14 млн руб.), следовательно, либо средняя зарплата сотрудников была бы меньше, а значит выше отток, либо общий ФОТ больше, прибыльность меньше. При сохранении той же общей численности, у нас было бы на 7 % меньше линейных сотрудников (350 вместо 377), что повлияло бы на рост выручки, т. к. меньшим составом мы бы создавали и продавали бы продукт медленнее.

Таблица 2 / Table 2

#### Сравнение затрат на менеджмент / Comparison of management costs

	Mindbox	Компания с традиционным менеджментом
Количество сотрудников	400	400
В том числе менеджеров	23	50
В том числе линейных сотрудников	377	350
Средняя зарплата менеджеров	602,271	602,271
Средняя зарплата линейного сотрудника	295,019	295,019
ФОТ	118,007,616	118,007,616
ФОТ менеджеров	13,852,233	30,113,551
ФОТ сотрудников	104,155,382	87,894,065
Выручка, руб.	235,440,677	235,440,677
Норма управляемости, чел	16	7
ФОТ менеджмента в % от общего	11,74 %	25,52 %
ФОТ менеджмента в % от выручки	5,88 %	12,79 %

\*Источник: составлено авторами / Source: compiled by the authors

Банк «Точка» подтверждает результаты Mindbox. Благодаря самоуправлению на основании холакратии, банку удалось сэкономить 130 млн руб. за счет отказа от менеджеров [2].

#### *Ключевые факторы успеха внедрения моделей самоуправления*

Успешное внедрение самоуправления в коммерческих организациях зависит от множества факторов, которые формируют условия для децентрализации и стимулируют сотрудников к более активному участию в управлении компанией.

1. *Поддержка со стороны руководства.* Самоуправление требует серьезных изменений в управленческой культуре и отказа от традиционных иерархических подходов, что невозможно без активной поддержки высшего руководства. Руководители, принимающие идеологию самоуправления, не только создают пространство для принятия решений на низовом уровне, но и сами становятся примерами следования новым правилам. Например, в компании Mindbox руководство активно участвует в процессе и поддерживает прозрачность управления, включая раскрытие зарплат и финансовой информации, что повышает доверие среди сотрудников и снижает внутренние конфликты. Руководители и менеджеры компании обучают культуру сотрудников на внутренних курсах и в процессе онбординга.

2. *Развитие корпоративной культуры.* Ключевую роль в успешном внедрении самоуправления играет корпоративная культура, основанная на доверии, прозрачности и уважении к мнению каждого сотрудника. Такие ценности формируют у сотрудников понимание их значимости для компании и стимулируют их к более ответственному и самостоятельному выполнению задач. В компаниях, ориентированных на самоуправление, обычно минимизируют внутренние барьеры и способствуют неформальному обмену знаниями, что усиливает взаимопомощь и развивает командную работу.

3. *Структура компании.* Культура компании напрямую зависит от выбранной структуры: принципа формирования команд, ролей, распределения ответственности. В самоуправляемых компаниях плоская иерархия. Компания управляется не через иерархическую вертикаль подчинения, а через круги управления. В круг входят выборные представители команд, которым доверяют управление. Решения принимаются совместно, а не единолично. Круги самостоятельно могут менять структуру команд в зоне своей ответственности.

4. *Инвестиции в обучение и развитие сотрудников.* Внедрение самоуправления требует от сотрудников новых знаний и навыков, включая умение принимать решения, управлять проектами и эффективно взаимодействовать с коллегами. Компании, которые хотят добиться успеха в этой области, активно вкладываются в развитие сотрудников, предоставляя им обучение, коучинг и возможности для самосовершенствования. Например, в Mindbox сотрудники могут выбирать свои роли и участвовать в принятии решений, что поддерживается обучающими программами по развитию лидерских навыков и эффективной коммуникации. Компания софинансирует любое обучение, включая непрофильное.

#### *Барьеры и ограничения. Основные препятствия на пути внедрения самоуправления*

Несмотря на преимущества, внедрение моделей самоуправления в коммерческих организациях сталкивается с рядом существенных барьеров и ограничений. Один из основных барьеров – *сопротивление изменениям со стороны сотрудников и менеджеров.* Для многих работников, привыкших к традиционным иерархическим моделям управления, переход к самоуправлению может вызывать стресс и ощущение неуверенности. Люди, привыкшие работать в условиях строгой подотчетности, могут испытывать дискомфорт при переходе к более автономному формату, в котором требуется брать на себя больше ответственности за результат и проявлять инициативу. Кроме того, менеджеры среднего звена, чьи полномочия сокращаются при внедрении самоуправления, могут испытывать опасения по поводу потери своего статуса и роли в компании, что также усиливает сопротивление.

Важный барьер – *неподготовленность сотрудников к новым ролям и обязанностям.* Самоуправление требует развитых навыков в таких областях, как управление проектами, принятие решений и разрешение конфликтов, и без соответствующего обучения и адаптации сотрудники могут испытывать сложности с выполнением новых задач. Если компания не вкладывается в обучение и развитие сотрудников, переход к самоуправлению может привести к снижению производительности и даже к конфликтам внутри коллектива. Кроме того, для успешного функционирования моделей самоуправления необходим высокий уровень самодисциплины и умение управлять собственным временем, что не всегда присутствует у работников, особенно если они впервые сталкиваются с таким подходом.

Еще одним препятствием является *сложность изменения корпоративной культуры.* Самоуправление строится на принципах доверия, открытости и равноправия, и, если в компании изначально преобладала авторитарная или строго иерархическая культура, перестроиться может быть сложно.

Организациям приходится преодолевать многолетние привычки к строгой подотчетности, контролю и вертикальной коммуникации. Процесс изменения корпоративной культуры требует времени и последовательности действий со стороны руководства, а также терпимости к ошибкам и уважения к инициативам сотрудников на всех уровнях.

Наконец, *экономические и организационные ограничения* также могут препятствовать внедрению самоуправления. Компании, работающие в условиях экономической нестабильности или сильного давления на краткосрочную прибыль, могут избегать внедрения самоуправления из-за риска снижения управляемости и увеличения непредсказуемости. Также определенные сложности могут возникнуть в крупных и многослойных структурах, где переход к плоской организационной модели может оказаться слишком затратным и трудоемким. Большие организации с многочисленными уровнями менеджмента зачастую имеют устоявшиеся процессы и структуры, и внедрение самоуправления может потребовать значительных изменений и реорганизации, что требует существенных временных и финансовых затрат.

### **Заключение / Conclusion**

1. Необходимо обеспечить поддержку со стороны руководства. Важно, чтобы высшее руководство активно поддерживало переход к самоуправлению, само следовало принципам открытости и делегирования ответственности. Руководители должны демонстрировать готовность к изменениям и поддерживать новые инициативы сотрудников.

2. Следует инвестировать в обучение и развитие сотрудников. Переход к самоуправлению требует от персонала новых навыков, таких как самостоятельное принятие решений, управление проектами и эффективная коммуникация. Регулярное обучение и программы по развитию компетенций помогут сотрудникам лучше адаптироваться к новым условиям.

3. Элементы самоуправления нужно внедрять постепенно. Переход к самоуправлению можно осуществлять поэтапно, вводя отдельные элементы (например, проектные группы, открытость финансов) и оценивая их влияние. Такой подход снизит риск и поможет компаниям адаптироваться к изменениям с меньшим стрессом.

4. Важно создавать культуру доверия и открытости. Самоуправление невозможно без доверия между сотрудниками и руководством. Повышение прозрачности, например, через открытие финансовых показателей или зарплатных вилок, а также участие сотрудников в обсуждении ключевых вопросов компании создадут основу для успешного самоуправления.

5. Необходимо разработать четкие правила и механизмы взаимодействия. В условиях самоуправления важны ясные процессы принятия решений и разрешения конфликтов. Введение формализованных процедур (например, через регулярные собрания или консенсус) поможет сохранить организационную стабильность и предотвратить разногласия.

### **СПИСОК ИСТОЧНИКОВ**

1. Власть холакратов: нужны ли начальники в современной компании. URL: <https://style.rbc.ru/life/5d4032189a7947139f1c819d> (дата обращения: 15.12.2024).
2. Как система управления холакратия помогла «Точке» сэкономить 130 млн рублей. URL: <https://www.sostav.ru/publication/kholakratiya-62564.html> (дата обращения: 15.12.2024).
3. Крупнейшие поставщики услуг SaaS в России. URL: <https://www.tadviser.ru/index.php> (дата обращения: 15.12.2024).
4. Разгуляев В. П. Бирюзовое управление на практике: Опыт российских компаний. 2-е изд., обн. и доп. М.: Альпина Паблишер, 2022. 348 с.
5. Юйцин С. Применение концепции социальной ответственности в деятельности российских компаний // Финансовые риски и банки. 2023. № 2. С. 46–49. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/primenenie-kontseptsii-sotsialnoy-otvetstvennosti-v-deyatelnosti-rossiyskih-kompaniy/viewer> (дата обращения: 15.12.2024).
6. Бевзюк А. А., Бевзюк И. К., Цветкова С. Е. Сравнительный анализ способов оценки работы командами разработки // Human Progress. 2023. Т. 9. Вып. 2. С. 18. URL: [http://progress-human.com/images/2023/Том9\\_2/Bevzuc.pdf](http://progress-human.com/images/2023/Том9_2/Bevzuc.pdf) (дата обращения: 15.12.2024).
7. Jack M. A., Bayo P. L. Holacracy and Organizational Performance: A Meta-Analysis of Case Studies Across Different Business Models // African Journal of Management and Business Research. 2024. Vol. 17. No. 1. P. 249–262. URL: <https://afropolitanjournals.com/index.php/ajmbr/article/view/522> (дата обращения: 15.12.2024).
8. Palvalin M., van der Voordt T., Jylhä T. The Impact of Workplaces and Self-Management Practices on the Productivity of Knowledge Workers // Journal of Facilities Management. 2017. Vol. 15 No. 4. P. 423–438. URL: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/JFM-03-2017-0010/full/html> (дата обращения: 15.12.2024).

9. Unterrainer C., et al. Democratic Enterprises: An Empirical Analysis of Organizational Effectiveness and Employee Well-Being // *Frontiers in Psychology*. 2022. Vol. 13. Article 989392. URL: <https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC9893924> (дата обращения: 15.12.2024).
10. Butsch T., Bell R. Does a Self-Managed Organization Leave Employees Behind? A Critical Review of the Current Trend // *Development and Learning in Organizations*. 2025. Ahead-of-print. URL: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/dlo-10-2024-0322/full/html> (дата обращения: 15.12.2024).

## REFERENCES

1. The Power of Holacracy: Do Modern Companies Still Need Managers? Available from: <https://style.rbc.ru/life/5d4032189a7947139f1c819d> [Accessed 15 December 2024]. (In Russ.).
2. How the Holacracy System Helped 'Tochka' Save 130 Million Rubles. Available from: <https://www.sostav.ru/publication/kholakratiya-62564.html> [Accessed 15 December 2024]. (In Russ.).
3. The Largest SaaS Providers in Russia. Available at: <https://www.tadviser.ru/index.php> [Accessed 15 December 2024]. (In Russ.).
4. Razgulyaev V. *Teal Management in Practice: The Experience of Russian Companies*. 2nd ed., revised and expanded. Moscow: Alpina Publisher, 2022. 348 p. (In Russ.).
5. Yutsin S. The Application of the Concept of Social Responsibility in the Activities of Russian Companies. *Financial Risks and Banks*. 2023;(2):46-49. Available from: <https://cyberleninka.ru/article/n/primenenie-kontseptsii-sotsialnoy-otvetstvennosti-v-deyatelnosti-rossiyskih-kompaniy/viewer> [Accessed 15 December 2024]. (In Russ.).
6. Bevzyuk AA, Bevzyuk IK, Tsvetkova SE. Comparative Analysis of Methods for Evaluating the Work of Development Teams. *Human Progress*. 2023;9(2):18. Available from: [http://progress-human.com/images/2023/Tom9\\_2/Bevzyuk.pdf](http://progress-human.com/images/2023/Tom9_2/Bevzyuk.pdf) [Accessed 15 December 2024]. (In Russ.).
7. Jack MA. and Bayo PL. Holacracy and Organizational Performance: A Meta-Analysis of Case Studies Across Different Business Models. *African Journal of Management and Business Research*. 2024;17(1):249-262. Available from: <https://afropolitanjournals.com/index.php/ajmbr/article/view/522> [Accessed 15 December 2024].
8. Palvalin M, van der Voordt T, and Jylhä T. The Impact of Workplaces and Self-Management Practices on the Productivity of Knowledge Workers. *Journal of Facilities Management*. 2017;15(4):423-438. Available from: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/JFM-03-2017-0010/full/html> [Accessed 15 December 2024].
9. Unterrainer C et al. Democratic Enterprises: An Empirical Analysis of Organizational Effectiveness and Employee Well-Being. *Frontiers in Psychology*, vol. 13, 2022, Article 989392. Available from: <https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC9893924> [Accessed 15 December 2024].
10. Butsch T and Bell R. Does a Self-Managed Organization Leave Employees Behind? A Critical Review of the Current Trend. *Development and Learning in Organizations*, ahead-of-print, 2025. Available from: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/dlo-10-2024-0322/full/html> [Accessed 15 December 2024].

## ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРАХ

**Антон Анатольевич Бевзюк** – директор по процессам Mindbox. Researcher ID: LWJ-4810-2024.

**Ирина Константиновна Бевзюк** – старший преподаватель кафедры теории и практики иностранных языков и лингводидактики (ТиПИЯиЛ), Нижегородский государственный педагогический университет им. К. Минина (НГПУ им. К. Минина), г. Н. Новгород, Researcher ID: JDD-7658-2023.

**Светлана Евгеньевна Цветкова** – кандидат педагогических наук, доцент кафедры теории и практики иностранных языков и лингводидактики (ТиПИЯиЛ), Нижегородский государственный педагогический университет им. К. Минина (НГПУ им. К. Минина), г. Н. Новгород, Researcher ID: V-5915-2018

## ВКЛАД АВТОРОВ

**Антон Анатольевич Бевзюк**

Общая концепция статьи, анализ и синтез источников по проблеме исследования, подготовка и написание текста.

**Ирина Константиновна Бевзюк**

Подготовка иллюстраций и таблиц.

**Светлана Евгеньевна Цветкова**

Критический анализ и научное руководство, редакция текста, оформление статьи.

## INFORMATION ABOUT THE AUTHORS

**Anton A. Bevzyuk** – Director of Processes at Mindbox. Researcher ID: LWJ-4810-2024.

**Irina K. Bevzyuk** – Senior Lecturer at the Department of Theory and Practice of Foreign Languages and Linguodidactics, Minin State Pedagogical University of Nizhny Novgorod. Researcher ID: JDD-7658-2023.

**Svetlana E. Tsvetkova** – Cand. Sci. (Ped.), Associate Professor at the Department of Theory and Practice of Foreign Languages and Linguodidactics, Minin State Pedagogical University of Nizhny Novgorod. Researcher ID: V-5915-2018

#### **CONTRIBUTION OF THE AUTHORS**

**Anton A. Bevzyuk**

Developed the overall concept of the article, conducted analysis and synthesis of sources on the research problem, and prepared and wrote the manuscript.

**Irina K. Bevzyuk**

Prepared illustrations and tables.

**Svetlana E. Tsvetkova**

Performed critical analysis, provided scientific guidance, edited the text, and formatted the article.