

УДК 351:005
DOI 10.20339/AM.07-25.080

И.В. Костюк,
член совета директоров Национальной Федерации
профессиональных менторов и коучей,
глава Комитета по взаимодействию с госструктурами,
автор и преподаватель программ развития руководителей в РАНХиГС,
аспирант кафедры гуманитарных и социальных дисциплин
e-mail: ivkostiuk@ya.ru
Т.Ю. Кирилина,
д-р социол. наук, профессор,
кафедра гуманитарных и социальных дисциплин
Технологический университет имени дважды Героя Советского Союза,
летчика-космонавта А.А. Леонова, г. Королёв, Московская область
e-mail: tykirilina@gmail.com

СОЦИАЛЬНО-УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ МЕХАНИЗМЫ ВНЕДРЕНИЯ НЕДИРЕКТИВНЫХ МЕТОДОВ В СИСТЕМУ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНОВ ВЛАСТИ РФ И ГОСОРГАНИЗАЦИЙ

В условиях высокой изменчивости и неопределенности социально-экономической среды возрастает интерес к недирективным подходам в управлении, основанным на вовлечении сотрудников в принятие решений, сотрудничестве и развитии персонала через коучинг и менторство. В статье рассматриваются социально-управленческие механизмы внедрения недирективных методов в систему управления органов власти Российской Федерации и государственных организаций. На основе теоретического анализа классических и современных концепций социологии управления и организационного развития, а также результатов экспертных опросов, проведенных в 2023–2024 гг., выявлены основные барьеры, препятствующие внедрению недирективных методов. Авторами предложена комплексная система социально-управленческих механизмов, включающая две основные группы: механизмы преодоления барьеров (информационно-просветительские, организационно-культурные, психологические, ресурсные и институциональные) и механизмы стимулирования внедрения (мотивационные, развития компетенций и продвижения успешного опыта). Представленные механизмы направлены на трансформацию системы управления, изменение организационной культуры и развитие компетенций персонала в органах власти и государственных организациях. Исследование показывает, что эффективное использование предложенных механизмов требует комплексного подхода с учетом специфики государственных организаций и активного участия всех уровней управления.

Ключевые слова: социально-управленческие механизмы, стили управления, методы управления, недирективные методы управления, директивные методы управления, коучинговый стиль управления, коучинг в управлении, коучинг, менторство, менторинг, развивающее наставничество, государственное управление, организационные изменения.

SOCIAL-MANAGERIAL MECHANISMS FOR IMPLEMENTING NON-DIRECTIVE METHODS INTO THE MANAGEMENT SYSTEM OF THE RF AUTHORITIES AND STATE ORGANIZATIONS

Irina V. Kostyuk, member of the Board of Directors of the National Federation of Professional Mentors and Coaches, Head of the Committee for Interaction with Government Agencies, author and lecturer of executive development programs at the RANEP, postgraduate student of the Department of Humanitarian and Social Disciplines, e-mail: ivkostiuk@ya.ru

Tatiana Yu. Kirilina, Dr of Sociology, Professor, Department of Humanitarian and Social Disciplines, Technological University named after twice Hero of the Soviet Union, Pilot-cosmonaut A.A. Leonov, Korolev city, Russia, e-mail: tykirilina@gmail.com

In the conditions of high volatility and uncertainty of the socio-economic environment, there is a growing interest in non-directive measures in management based on employee response in decision-making, in the state and personnel development through coaching and mentoring. The article analyzes the social and managerial mechanisms of non-directive methods in the management systems of government bodies of the Russian Federation and state organizations. Based on the theoretical analysis of classical and modern concepts of the sociology of management and organizational development, as well as the results of expert surveys conducted in 2023–2024, the main barriers that lead to the introduction of non-directive methods are identified. The authors propose a comprehensive system of social and managerial principles, including two main groups: mechanisms for overcoming barriers (information and educational, organizational and cultural, psychological, resource and institutional) and mechanisms for stimulating development (motivational, development of competencies and promotion of progress). These mechanisms are aimed at transforming the management system, changing the organizational culture and developing the competencies of personnel in government bodies and state organizations. The study shows that the effective use of the proposed principles requires an integrated approach, taking into account the specifics of government organizations and active participation at all levels of governance.

Keywords: socio-managerial mechanisms, management styles, management methods, non-directive management methods, directive management methods, coaching management style, coaching in management, coaching, mentoring, mentoring, developing mentoring, public administration, organizational changes

Введение

В настоящее время органы власти и государственные организации в Российской Федерации функционируют в условиях, характеризующихся высоким уровнем изменчивости, неопределенности и сталкиваются с множеством вызовов. Широко внедряется концепция клиентоцентричности государства [10], продолжается цифровая трансформация, динамично меняется рынок труда и так далее. Растет необходимость повышения эффективности, адаптивности и инновационности организаций в условиях быстро меняющейся социальной и экономической среды. Традиционные директивные методы управления, основанные на жесткой иерархии и формальных процедурах, часто оказываются недостаточно гибкими для решения новых управленческих задач и стимулирования инноваций. В связи с этим возрастает интерес к недирективным методам управления, имеющим высокий потенциал для повышения эффективности и результативности деятельности организаций. Такие методы основаны на вовлечении сотрудников в самостоятельный поиск и принятие решений, сохраняют субъектность сотрудника в управленческих отношениях и акцентируют внимание на сотрудничестве, способствуют развитию персонала и мотивации, в том числе через коучинг и менторство.

В бизнесе недирективные методы управления показали свою эффективность и активно используются, однако внедрение недирективных методов в органах власти и государственных организациях сопряжено с рядом сложностей и барьеров, включая недостаток знаний и опыта, устойчивость традиционной корпоративной культуры, сопротивление изменениям, ограниченные ресурсы. В таких условиях критически важно разработать социально-управленческие механизмы, способствующие успешной интеграции этих методов в систему управления организаций.

Цель исследования — проанализировать социально-управленческие механизмы внедрения недирективных методов в систему управления в органах власти РФ и государственных организациях на основе анализа выявленных в ходе проведенных в 2023–2024 гг. экспертных опросов барьеров, возникающих при внедрении недирективных методов, а также предложить рекомендации по использованию социально-управленческих механизмов, способствующих внедрению таких методов. Для этого необходимо решить следующие задачи:

- ♦ проанализировать понятие социально-управленческих механизмов в контексте управления и теоретические подходы к их изучению;
- ♦ предложить на основе проведенного теоретического и эмпирического исследования рекомендации по использованию социально-управленческих механизмов для

стимулирования внедрения недирективных методов управления в органах власти РФ и государственных организациях.

Теоретические основы исследования

Понятие социально-управленческих механизмов в научной литературе рассматривается как система взаимосвязанных социальных действий и явлений, направленных на преобразование управленческих отношений и процессов. Согласно «Социологическому энциклопедическому словарию» Осипова Г.В., социальный механизм — это «взаимодействие социальных структур, норм, институтов, образцов поведения и т.д., посредством которого обеспечивается функционирование социальной системы» [9]. Исследователи в области социологии управления подчеркивают при этом, что собственно само управление можно рассматривать как особый тип регулятивного механизма, являющийся центральным предметом изучения данной научной дисциплины и предполагающий создание специальных регулятивных инструментов, направленных на целевое воздействие и преобразование управляемых объектов [11].

Социально-управленческий механизм, таким образом, можно определить как комплексную систему социальных взаимосвязей и управленческих инструментов, функционирующую для реализации организационных целей. Данный механизм объединяет как институционализированные элементы (регламентированные процедуры), так и неформальные (сложившиеся практики взаимодействия), образуя целостную структуру для обеспечения воплощения управленческих решений в конкретные результаты. Ключевой особенностью является интеграция социальных и административных компонентов в единую динамическую систему организационных преобразований.

За последние сто двадцать лет множество социологических школ исследовали эту систему [2; 3; 7]. В качестве теоретической основы для данного исследования мы взяли некоторые классические и современные концепции социологии управления и организационного развития, наиболее релевантные для выявления социально-управленческих механизмов для целей нашего исследования. Среди них, в том числе:

1) *ранние подходы: рационализация и структура (конец XIX — начало XX в.)*. Так, концепция рациональной бюрократии М. Вебера [12] позволяет понять особенности функционирования государственных организаций и природу сопротивления изменениям в них. Вебер рассматривал бюрократию как идеальный тип рациональной организации, основанной на четкой иерархии, формальных правилах и процедурах, а также на беспристрастности и профес-

сионализме. В этом контексте социально-управленческие механизмы сводились к формальным правилам и административным процедурам, обеспечивающим эффективность и предсказуемость деятельности;

2) *поведенческий поворот: человеческий фактор (1930–1950-е годы)*. Так, школа человеческих отношений Э. Мэйо [17] показала, что социальные и психологические факторы, такие как внимание к потребностям сотрудников, групповая динамика и межличностные отношения, оказывают значительное влияние на производительность труда. Это привело к переосмыслению социально-управленческих механизмов, акцентируя внимание на мотивации, лидерстве и создании благоприятной рабочей среды. Теория изменений К. Левина предлагает модель управления организационными трансформациями через этапы «размораживания», «изменения» и «замораживания» новых практик [16]. Социально-управленческие механизмы обеспечивают работу с психологическими барьерами (преодоление барьеров страха, неуверенности и неготовности к изменениям) и организационно-культурными (преодоление барьеров сопротивления, консервативности и устоявшихся практик). Позднее эта модель получила свое развитие в работах Коттера и др.;

3) *системный подход: организация как целое (1960–1970-е годы)*. Общая теория систем Л. Бераланфи [13] рассматривает организацию как сложную систему взаимосвязанных элементов, где изменение одного элемента влияет на всю систему. Социально-управленческие механизмы — элементы системы управления, обеспечивающие координацию и интеграцию различных функций и процессов. Теория организационного развития У. Бенниса [12] подчеркивает необходимость постоянного развития и адаптации организации к изменяющейся среде. Социально-управленческие механизмы рассматриваются как инструменты организационных изменений, направленные на повышение эффективности и адаптивности;

4) *институциональный подход: влияние внешней среды (1980–1990-е годы)*. Новый институционализм (Ди Маджио, Пауэлл) [15] акцентирует внимание на влиянии институциональных факторов (норм, ценностей, правил) на организационные структуры и практики. Социально-управленческие механизмы как инструменты адаптации организаций к требованиям внешней среды и поддержания легитимности;

5) *современные подходы: знания, сети и динамические возможности (с конца XX в.)*. Теория управления знаниями (Нонака, Такеучи) [8] подчеркивает важность создания, распространения и использования знаний в организациях. Социально-управленческие механизмы рассматриваются как инструменты управления знаниями, способствующие обмену опытом, обучению и инновациям. Теория социального капитала (Путнэм, Коулман) [14; 18] выделяет

социальные связи и отношения как ценный ресурс, способствующий сотрудничеству, координации и достижению общих целей. Социально-управленческие механизмы рассматриваются как инструменты формирования и использования социального капитала в организации. Динамические возможности (Тисс, Пизано, Шуен) [19] подчеркивают важность способности организации адаптироваться к изменениям внешней среды, разрабатывать новые продукты и услуги, а также перестраивать свои внутренние процессы. Социально-управленческие механизмы рассматриваются как инструменты развития динамических возможностей, обеспечивающие гибкость и адаптивность организации.

Основная часть

Барьеры при внедрении недирективных методов в систему управления органов власти РФ и государственных организаций

Летом 2023 и осенью 2024 г. нами было проведено исследование на тему: «*Готовность государственных организаций, органов власти и органов местного самоуправления РФ к внедрению недирективных методов в систему управления*», проходившее в форме экспертного опроса с участием 58 (в 2023 г.) и 60 (в 2024 г.) экспертов из 28 субъектов РФ. Результаты представлены авторами в статьях [1; 4; 5; 6], а для целей настоящего исследования компактно приведем выявленные нами барьеры при внедрении недирективных методов — факторы, препятствующие внедрению недирективных методов в систему управления органов власти РФ и государственных организаций.

К таким факторам нужно отнести следующие.

1. *Недостаточная осведомленность руководителей и сотрудников о недирективных методах управления:*

- ◆ отсутствие осведомленности и понимания руководителями недирективных методов;
- ◆ дефицит знаний и опыта применения недирективных методов;
- ◆ нехватка специалистов, профессионально владеющих инновационными инструментами работы с персоналом; отсутствие систематического обучения и развития управленческих компетенций в данной области.

2. *Отсутствие культуры и традиции применения недирективных методов управления, консерватизм:*

- ◆ отсутствие традиции применения недирективных методов управления;
- ◆ устоявшаяся корпоративная культура, отсутствие желания что-либо менять;
- ◆ боязнь руководителей подорвать свой авторитет.

3. *Сопротивление изменениям:*

- ◆ со стороны сотрудников;

- ♦ со стороны руководителей.

4. Ограниченные ресурсы:

- ♦ дефицит времени на внедрение новых методов;
- ♦ ограниченные финансовые возможности;
- ♦ нехватка квалифицированных специалистов.

5. Нормативно-правовое регулирование и поддержка со стороны вышестоящего руководства:

- ♦ отсутствие нормативного закрепления недирективных методов управления;
- ♦ недостаточная поддержка со стороны вышестоящего руководства.

6. Специфика работы в государственных организациях (бюрократизм, высокая иерархичность и др.) [4].

Социально-управленческие механизмы внедрения недирективных методов

Проанализировав теоретические подходы и результаты эмпирического исследования, можно выделить 2 большие группы социально-управленческих механизмов (рис. 1).

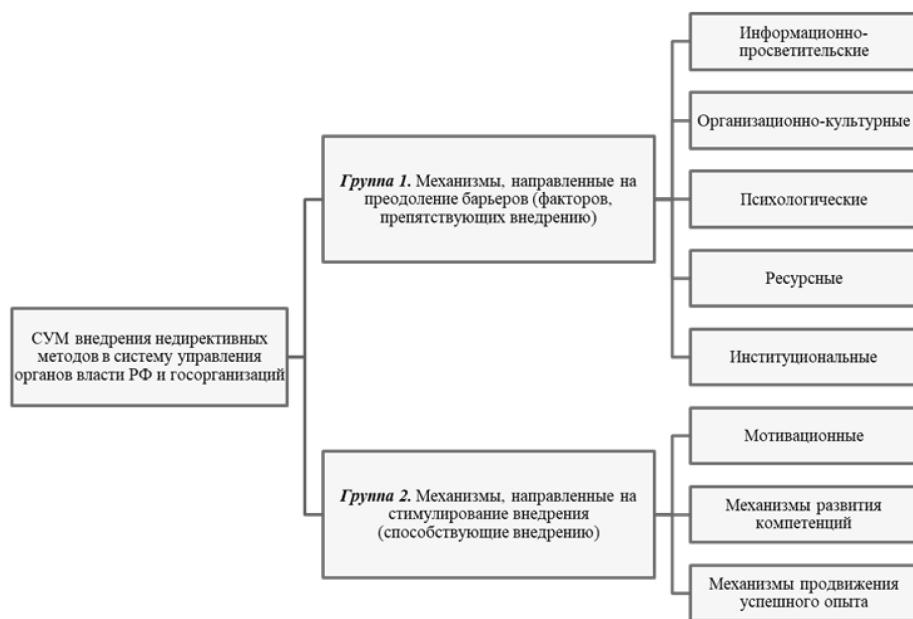


Рис. 1. Социально-управленческие механизмы (СУМ)

Социально-управленческие механизмы будут наиболее релевантны для внедрения недирективных методов в систему управления, если учесть особенности функционирования органов власти и госорганов. Рассмотрим их подробнее.

Группа 1. Механизмы, направленные на преодоление барьеров (факторов, препятствующих внедрению).

1.1. Информационно-просветительские механизмы (преодоление барьера неосведомленности и непонимания). По мнению экспертов, около половины руководи-

телей в организациях (48,3%) или совсем не знакомы с недирективными методами управления, или имеют о них поверхностное представление. Поэтому необходимо повышение осведомленности руководителей и сотрудников о сущности, преимуществах и возможностях применения недирективных методов управления. Для этого могут быть предложены:

- ♦ организация семинаров, тренингов, вебинаров с участием экспертов;
- ♦ разработка и распространение информационных материалов (статьи, брошюры, видеоролики);
- ♦ создание платформ для обмена опытом и лучшими практиками.

1.2. Организационно-культурные механизмы (преодоление барьеров сопротивления, консервативности и устоявшихся практик). Эксперты считают, что недирективные методы «сложно внедрять в устоявшуюся корпоративную культуру, исторически строящуюся на директивных методах». Целью данного механизма должно стать изменение

организационной культуры, формирование ценностей, поддерживающих инновации, сотрудничество и развитие персонала. Для этого необходимо:

- ♦ внедрение клиентоцентричной модели внутри организации;
- ♦ развитие командных форм работы;
- ♦ развитие культуры доверия и открытости;
- ♦ поощрение инициативы и самостоятельности сотрудников.

1.3. Психологические механизмы (преодоление барьеров страха, неуверенности и неготовности к изменениям). По мнению экспертов, существует «страх руководителя, что внедрение недирективных методов может стать причиной подрыва авторитета руководителя». Поскольку цель этого механизма — снижение сопротивления изменениям, повышение уверенности руководителей и сотрудников в своих силах, формирование позитивного отношения к недирективным методам, то будут полезны:

♦ индивидуальный и групповой подход;

- ♦ встречи и консультации по вопросам изменений;
- ♦ организация групп поддержки и обмена опытом;
- ♦ привлечение лидеров мнений и ролевых моделей.

1.4. Ресурсные механизмы (преодоление барьеров нехватки времени, кадров и финансов). В результатах опроса

мы обнаружили: «отсутствие финансовой возможности обучения или привлечения профессиональных коучей», «дефицит времени». Возможные меры:

- ♦ выделение средств на обучение и развитие персонала;
- ♦ привлечение внешних консультантов и экспертов;
- ♦ оптимизация рабочих процессов и перераспределение обязанностей.

1.5. *Институциональные механизмы* (преодоление барьеров отсутствия нормативной поддержки и поддержки руководства). «Не закреплено нормативно, как осуществление наставничества», «Нет поддержки со стороны вышестоящего руководства», — так высказывались опрошенные нами эксперты. В этой связи необходимо создание благоприятной нормативно-правовой среды и обеспечение поддержки со стороны вышестоящего руководства для внедрения недирективных методов. Действия:

- ♦ разработка и внедрение внутренних документов и процессов, поддерживающих и облегчающих применение недирективных методов;
- ♦ обеспечение поддержки со стороны вышестоящего руководства, включая личное и непосредственное участие в обучении, пилотных проектах и популяризации недирективных методов в организации.

Группа 2. Механизмы, направленные на стимулирование внедрения (способствующие внедрению).

2.1. *Мотивационные механизмы* (стимулирование интереса и вовлеченности). Цель — создание системы мотивации, стимулирующей руководителей и сотрудников к использованию недирективных методов. Направления работы:

- ♦ предоставление возможностей для профессионального развития и карьерного роста для тех, кто внедряет недирективные методы в свою практику управления, становится ментором и т.д.;
- ♦ реализация механизмов общественного признания в отношении руководителей и специалистов, успешно внедряющих недирективные методы в работу;
- ♦ организация семинаров, конференций и другой просветительской деятельности с целью демонстрации изменений в современных системах управленческих отношений, а также перспектив использования директивных и недирективных подходов. Особое внимание должно уделяться наглядным преимуществам внедрения недирективных методов управления для руководителей;
- ♦ обеспечение простых поддерживающих механизмов для руководителей, только начинающих применять недирективные методы: разработка простых и наглядных пособий и инструкций, создание «баз знаний» в организации, обеспечение доступности консультаций специалистов в данной области.

2.2. *Механизмы развития компетенций* (обеспечение необходимыми знаниями и навыками). Цель — развитие у руководителей и сотрудников необходимых компетенций для эффективного применения недирективных методов. Необходимые действия:

- ♦ организация программ обучения руководителей разного уровня коучингу, менторингу, фасилитации и другим недирективным методам;
- ♦ создание системы наставничества и обмена опытом как внутри организаций, так и между ними.

2.3. *Механизмы продвижения успешного опыта* (распространения лучших практик). Важно выявлять и популяризировать успешные примеры применения недирективных методов в органах власти и госорганизациях. Возможные шаги:

- ♦ организация конкурсов, конференций и других мероприятий, посвященных распространению лучших практик;
- ♦ участие в конкурсах и премиях, организуемых профессиональными объединениями в области недирективных методов развития и управления;
- ♦ создание базы успешных кейсов и их популяризация;
- ♦ публикация статей, кейсов с результатами внедрения недирективных методов и создание условий для регулярного ознакомления с ними руководителей.

Заключение

Итак, на основе анализа теоретических основ изучения социально-управленческих механизмов внедрения недирективных методов управления и анализа результатов опроса экспертов были выявлены и проанализированы факторы, влияющие на внедрение недирективных методов в систему управления в органах власти РФ и госорганизациях, в том числе факторы-барьеры. Предложены рекомендации по применению социально-управленческих механизмов, как способствующих устранению барьеров, так и стимулирующих внедрение недирективных методов управления.

Социально-управленческие механизмы представляют собой важный инструмент для трансформации системы управления в органах власти и госорганизациях. Они позволяют не только внедрять новые методы и технологии, но и изменять организационную культуру, формировать новые ценности и нормы, а также развивать компетенции персонала.

Эффективное использование социально-управленческих механизмов требует комплексного подхода, учитывающего специфику органов власти и госорганизаций, а также активного участия руководителей и сотрудников в процессе изменений.

Литература

1. Кирилина Т.Ю., Костюк И.В. Перспектива применения неdirective методов управления в органах власти РФ и государственных организациях // Социально-гуманитарные технологии. 2024. № 3 (31). С. 49–62.
2. Кирилина Т.Ю. Системный подход в теории управления // Социально-гуманитарные технологии. 2022. № 3 (23). С. 32–38.
3. Костенко Е.П. Эволюция теории и практики управления персоналом в XX в. // История экономической мысли (Terra Economicus). 2013. Т. 11. № 4. Ч. 2. С. 222–227.
4. Костюк И.В., Кирилина Т.Ю. Барьеры при внедрении неdirective методов в систему управления органов власти РФ и госорганизаций // Социально-гуманитарные технологии. 2025. № 1 (33). С. 54–65.
5. Костюк И.В. Коучинг как метод неdirective управления в государственных органах власти и органах местного самоуправления // Социально-гуманитарные технологии. 2023. № 1 (25). С. 52–58.
6. Костюк И.В. О готовности органов власти РФ и госорганизаций к внедрению неdirective методов в систему управления (результаты исследования) // Российское общество сегодня: ценности, институты, процессы: материалы Всероссийской научной конференции. Санкт-Петербург, 2023. С. 656–660.
7. Костюк И.В. Человекоцентричность как тренд в управлении // Русский космизм: история и современность. Место и роль науки и технологий в решении глобальных проблем современности: сб. трудов по материалам VIII Всероссийской научно-практической конференции. М., 2024. С. 243–250.
8. Нонака И., Takeuchi Х. Компания — творец знания. Зарождение и развитие инноваций в японских фирмах / пер. с англ. А. Трапицына. М.: Олимп-Бизнес, 2011. 384 с.
9. Осипов Г.В. Социологический энциклопедический словарь. На русском, английском, немецком, французском и чешском языках. Ред.-коорд. акад. Г.В. Осипов. М.: ИНФРА М–НОРМА, 1998. С. 181.
10. Стандарты клиентоцентричности. Минэкономразвития РФ. URL: https://www.economy.gov.ru/material/directions/gosudarstvennoe_upravlenie/gosudarstvo_dlya_lyudey/standarty_klientocentrchnosti/ (дата обращения: 20.02.2025).
11. Тихонов А.В. Социология управления. Теоретические основы. Изд. 2-е, доп и перераб. М.: «Канон+»; РООИ «Реабилитация», 2009. 471 с.
12. Шафритца Дж., Хай А. Классики теории государственного управления: американская школа. М.: Изд-во Московского университета. 2003. С. 800.
13. Von Bertalanffy, L. General system theory: Foundations, development, applications. New York: George Braziller, 1968. URL: https://monoskop.org/images/7/77/Von_Bertalanffy_Ludwig_General_System_Theory_1968.pdf (дата обращения: 20.02.2025).
14. Coleman, J.S. (1988). Social capital in the creation of human capital. *American Journal of Sociology*, 94 (Supplement), S. 95–S120. URL: <https://faculty.washington.edu/matsueda/courses/587/readings/Coleman%201988.pdf> (дата обращения: 31.03.2025).
15. DiMaggio, P.J., & Powell, W.W. (1983). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, 48 (2): 147–160.
16. Lewin, K. (1947). Frontiers in Group Dynamics: Concept, Method and Reality in Social Science. *Human Relations*, 1 (1): 5–41. URL: <https://doi.org/10.1177/001872674700100103> (дата обращения: 28.03.2025).
17. Mayo, E. (1933). The human problems of an industrial civilization. New York: The Macmillan Company.
18. Putnam, Robert D. Bowling alone: the collapse and revival of American community. New York [etc.]: Simon & Schuster, 2000. 541 p.
19. Teece, D.J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18 (7): 509–533.

References

1. Kirilina, T.Yu., Kostyuk, I.V. Prospects for the Application of Non-Directive Management Methods in the Government Bodies of the Russian Federation and State Organizations. *Social and Humanitarian Technologies*. 2024. No. 3 (31). Pp. 49–62.
2. Kirilina, T.Yu. Systems Approach in Management Theory. *Social and Humanitarian Technologies*. 2022. No. 3 (23). Pp. 32–38.
3. Kostenko, E.P. Evolution of the Theory and Practice of Personnel Management in the Twentieth Century. *History of Economic Thought (Terra Economicus)*. 2013. Vol. 11. No. 4. Part 2. Pp. 222–227.
4. Kostyuk, I.V., Kirilina, T.Yu. Barriers to the Introduction of Non-Directive Methods in the Management System of Russian Government Bodies and Government Organizations. *Social and Humanitarian Technologies*. 2025. No. 1 (33). Pp. 54–65.
5. Kostyuk, I.V. Coaching as a method of non-directive management in state authorities and local governments. *Social and humanitarian technologies*. 2023. No. 1 (25). Pp. 52–58.
6. Kostyuk, I.V. On the readiness of Russian authorities and government organizations to introduce non-directive methods into the management system (research results). *Russian society today: values, institutions, processes: proceedings of the All-Russian scientific conference*. St. Petersburg, 2023. Pp. 656–660.
7. Kostyuk, I.V. Human-centricity as a trend in management. In: Russian cosmism: history and modernity. The place and role of science and technology in solving global problems of our time: collection of works based on the materials of the VIII All-Russian scientific and practical conference. Moscow, 2024. Pp. 243–250.
8. Nonaka, I., Takeuchi, H. The company is the creator of knowledge. The origin and development of innovations in Japanese firms / transl. from Eng. by A. Trapitsyn. Moscow: Olimp-Business, 2011. 384 p.
9. Osipov, G.V. Sociological Encyclopedic Dictionary. In Russian, English, German, French and Czech. Ed.-coord. acad. G.V. Osipov. Moscow: INFRA M-NORMA, 1998. P. 181.
10. Standards of client-centricity. Ministry of Economic Development of the Russian Federation. URL: https://www.economy.gov.ru/material/directions/gosudarstvennoe_upravlenie/gosudarstvo_dlya_lyudey/standarty_klientocentrchnosti/ (accessed on: 20.02.2025).
11. Tikhonov, A.V. Sociology of Management. Theoretical Foundations. 2nd ed., supplemented and revised. Moscow: "Canon+"; ROOI "Rehabilitation", 2009. 471 p.
12. Shafritz, J., High, A. Classics of Public Administration Theory: American School. Moscow: Moscow University Press. 2003. P. 800.
13. von Bertalanffy, L. General system theory: Foundations, development, applications. New York: George Braziller, 1968. URL: https://monoskop.org/images/7/77/Von_Bertalanffy_Ludwig_General_System_Theory_1968.pdf (accessed on: 20.02.2025).
14. Coleman, J.S. (1988). Social capital in the creation of human capital. *American Journal of Sociology*, 94 (Supplement), S. 95–S120. URL: <https://faculty.washington.edu/matsueda/courses/587/readings/Coleman%201988.pdf> (accessed on: 31.03.2025).
15. DiMaggio, P.J., & Powell, W.W. (1983). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, 48 (2): 147–160.
16. Lewin, K. (1947). Frontiers in Group Dynamics: Concept, Method and Reality in Social Science. *Human Relations*, 1 (1): 5–41. URL: <https://doi.org/10.1177/001872674700100103> (accessed on: 28.03.2025).
17. Mayo, E. (1933). The human problems of an industrial civilization. New York: The Macmillan Company.
18. Putnam, Robert D. Bowling alone: the collapse and revival of American community. New York [etc.]: Simon & Schuster, 2000. 541 p.
19. Teece, D.J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18 (7): 509–533.

Статья поступила: 15.05.2025
Принята к печати: 12.06.2025