


DOI: 10.22363/2312-8313-2021-8-3-229-238

Научная статья / Research article

Управленческие приемы организации труда в государственных учреждениях методом проактивного подхода и внедрения «бирюзовой» модели научной мотивации сотрудников

А.В. Демин, И.В. Рыбальченко , И.В. Милькина  

Государственный университет управления,
109542, Россия, Москва, Рязанский пр-т, 99
 irina_milkina@bk.ru

Аннотация. Авторами предлагается научный метод «проактивной» мотивации персонала, впервые примененный в государственном учреждении через внедрение «бирюзовых» технологий организации работы. Целью исследования было доказать эффективность «бирюзовых» офисов в рамках государственной службы. В результате проведенного эксперимента наглядно показана возросшая отдача от каждого работника, а также повышение качества работы вследствие роста старательности и ответственности замотивированных сотрудников. Авторы доказывают, что современные способы организации работы с помощью «бирюзовых» технологий способны поднять престиж государственной службы.

Ключевые слова: проактивный подход, методы управления, управленческие подходы, бирюзовые офисы, государственные учреждения, государственные услуги, инициативный сотрудник, окно возможностей, полезная государственная услуга

Заявление о конфликте интересов: Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

Благодарности: Авторы благодарят Государственный университет управления за поддержку проведенного исследования.

История статьи:

Поступила в редакцию: 05.05.2021. Принята к публикации: 31.05.2021.

Для цитирования:

Демин А.В., Рыбальченко И.В., Милькина И.В. Управленческие приемы организации труда в государственных учреждениях методом проактивного подхода и внедрения «бирюзовой» модели научной мотивации сотрудников // Вестник Российского университета дружбы народов. Серия: Государственное и муниципальное управление. 2021. Т. 8. № 3. С. 229–238. DOI: 10.22363/2312-8313-2021-8-3-229-238


© Демин А.В., Рыбальченко И.В., Милькина И.В., 2021



This work is licensed under a Creative Commons Attribution 4.0 International License
<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>

Management Techniques for Organizing Work in Government Institutions by the Proactive Approach and the Introduction of a “Turquoise” Model of Scientific Motivation of Employees

Alexander V. Demin, Ilya V. Rybalchenko , Irina V. Milkina  

State University of Management,
99, Ryazanskiy pr., Moscow, Russian Federation, 109542
 irina_milkina@bk.ru

Abstract. The authors propose a scientific method of “proactive” motivation of staff, first applied in a public institution through the introduction of “turquoise” technologies of work organization. The purpose of the study was to prove the effectiveness of “turquoise” offices within the civil service. As a result of the experiment, the increased return from each employee is clearly shown, as well as an increase in the quality of work due to the increased diligence and responsibility of motivated employees. The authors prove that modern ways of organizing work with the help of “turquoise” technologies can raise the prestige of public service.

Keywords: proactive approach, management methods, management approaches, turquoise offices, public institutions, public services, proactive employee, window of opportunity, useful public service

Conflicts of interest: The authors declared no conflicts of interest.

Acknowledgements: The authors are grateful to the State University of Management for supporting this study.

Article history:

The article was submitted on 05.05.2021. The article was accepted on 31.05.2021

For citation:

Demin A.V., Rybalchenko I.V., Milkina I.V. Management Techniques for Organizing Work in Government Institutions by the Proactive Approach and the Introduction of a “Turquoise” Model of Scientific Motivation of Employees. *RUDN Journal of Public Administration*. 2021;8(3):229–238. DOI: 10.22363/2312-8313-2021-8-3-229-238

Актуальность исследования

В современной экономической науке значительная роль отводится различным методам интенсификации труда как ведущему фактору повышения эффективности деятельности организации в целом [1]. В то же время в работе государственных организаций и учреждений возможности дальнейшей интенсификации все более ограничены – попытки создания новых схем, направленных на дальнейшее повышение отдачи и производительности сотрудников госучреждения, сталкиваются с двумя серьезными и непреодолимыми препятствиями.

Первое препятствие связано с тем, что существует некоторый порог интенсивности, после которого быстро истощается физическая, нервная и умственная энергия сотрудника. При этом рост эффективности его труда никак не будет оправдан возможными ошибками, а также нарушением культуры

обслуживания населения, которое будет неизбежным спутником интенсивной и выматывающей системы организации труда [2; 3].

Второе препятствие связано с тем, что даже в случае увеличения объема, создаваемого сотрудником прибавочного продукта (работ либо услуг, оказываемых населению), роль сотрудников в процессе оказания государственной услуги либо выполнения социально значимых работ нельзя свести к роли механических манипуляторов [4]. Особенно важно, что механическое выполнение работы сотрудниками при отсутствии заинтересованности в общих результатах будет иметь катастрофические последствия в восприятии населением как самого государственного учреждения, так и состояния государственной власти в целом.

Таким образом, основной задачей повышения эффективности работы государственных учреждений представляется сегодня не снижение затрат на заработную плату, и даже не установление комплекса наиболее рациональных действий сотрудников, включая организацию труда, автоматизацию и применение современных методов работы, а поиск новых, научно обоснованных методов мотивации сотрудников.

Теоретическое основание

Методы научной мотивации обеспечивают повышение трудовой дисциплины и исполнительности, рост индивидуальной эффективности, повышение качества взаимодействия сотрудников, особенно для работников государственных и муниципальных учреждений [5]. В среднем использование современных подходов способно как минимум в 3–5 раз повысить производительность труда каждого работника, а по организации в целом, благодаря синергетическому мультипликативному эффекту, повышение производительности может стать еще большим.

В условиях строгого ограничения фонда заработной платы в государственном учреждении [6], а значит, невозможности использовать как «рычаг воздействия» прямую денежную компенсацию за деятельность сотрудников авторами была предпринята попытка использования метода «проактивности» (т.е. активного совместного планирования коллективной работы подразделения с элементами самообучения, предупреждения и прогнозирования) как самостоятельного инструмента мотивации персонала. И действительно, со временем оказалось, что внедрение «проактивного» подхода в учреждении было воспринято сотрудниками как однозначное благо, поскольку не только создавало для сотрудников более комфортные условия взаимодействия с руководством, но и давало возможность реализовать собственные инициативы и идеи. Описанию проактивного подхода для мотивации сотрудников госучреждения посвящено отдельное исследование авторов [7].

В данном исследовании описывается переход от проактивных решений к «бирюзовым» управленческим технологиям в государственном учреждении.

Фредерик Лалу, вводя понятие «бирюзовой» организации [8], считал ее принципиально новым типом управления, основанным на управляемом, контролируемом самоуправлении. Это означает, что каждый сотрудник, кроме

выполнения своих собственных обязанностей, может участвовать во всех остальных процессах, более того, сами эти его обязанности могут быть коллективно пересмотрены. Это означает, что сотрудник, по сути, является коллективным, командным игроком, поставленным в такие условия, когда он разделяет с коллегами по бирюзовой организации ответственность за результаты своей работы.

В научной литературе [9–11] все чаще говорят о бирюзовых организациях как о максимально этичном и реалистичном варианте построения управленческой модели будущего. Важно, что «бирюзовая» организация работы исключает типичные постиндустриальные ощущения работника как «винтика» неясного ему механизма. Здесь все наоборот – нет никакой унификации, давления, решения принимаются коллегиально, и лишь контролируются (чаще – с одобрением) руководством, и существует очевидно сильная мотивация к результату как итогу коллективной ответственности, которую разделяют все.

Но самое главное, основным мотиватором персонала к эффективной работе становятся общечеловеческие ценности, а не стремление заработать деньги, построить карьеру или продвинуться по служебной лестнице (здесь ее практически нет). Именно поэтому сегодня «бирюзовые» организации стали трендом в трансформации современных систем управления.

Сам термин «бирюзовый» происходит из концепции «спиральной динамики» Клера Уильяма Грейвза [12] (разработана в 60-х годах прошлого века). Он считал, что развитие мировоззрения человек проходит через этапы, схожие с движением по спирали. Позднее, в 90-х, Дон Бек и Крис Кован, ученики профессора Грейвза, развивая понятие «спиральной динамики», переформатировали философскую теорию в учение для менеджеров и стратегов [13]. Наконец, в 2014 году Фредерик Лалу выпускает книгу «Открывая организации будущего» [8]. В ней он впервые «раскрашивает» методы управления организацией, причем в зависимости от эффективности и новизны применяемых методов управления он вводит спектр в виде цветов радуги. Так, самым примитивным формам управления у него соответствовал инфракрасный цвет, а наилучшим, практически недостижимым был ультрафиолетовый. Таким образом, бирюзовый цвет у Лалу оказался в «топе» наилучших методов управления.

Важно, что сам Лалу перечислял сферы, в которых, по его мнению, применимы «бирюзовые» схемы: медицина, металлургия, энергетика, IT (консалтинг, разработка и др.), пищевая промышленность, промышленное производство. Однако ни в работах Лалу, ни в дальнейших научных исследованиях нет указаний на возможность применения таких схем в госуправлении либо в государственных учреждениях. Такая попытка применяется авторами впервые.

Методология исследования

Эксперимент по введению «проактивного» подхода в государственном учреждении, как мы указали выше, описан нами в отдельной работе, однако следует коротко остановиться на проделанных этапах.

На первом этапе был выбран «опытный» отдел госучреждения для внедрения «проактивного» подхода, а также для сравнения отдел, выполняющий схожие функции, но в обычном режиме.

На втором этапе отобраны сотрудники для работы в «опытном» отделе, заинтересованные и даже поддерживающие внесение изменений в правила работы, при этом желающие овладеть не только новыми рабочими, но и управленческими навыками.

На третьем этапе молодые сотрудники прошли обучение кроме непосредственных рабочих обязанностей, основам проактивного управления проблемами, включающим анализ тенденций и планирование превентивных действий.

Под «анализом тенденций» подразумевается наблюдение сотрудниками за рабочим процессом (включая как действия коллег, так и состояние рабочей инфраструктуры), и выделение нетипичных событий для последующего анализа. Специальные тренинги и деловые игры стали ключевым инструментом изменения психологии сотрудников – вместо доклада о выявленных ошибках и уязвимостях работники научились самостоятельно разрабатывать предупреждающие меры.

После успешного ввода в госучреждении «проактивного» режима вторым этапом эксперимента стало изучение возможности, обоснование механизма и направлений внедрения «бирюзовых» управленческих технологий в его деятельности.

Это позволило авторам перейти к **четвертому этапу** эксперимента – движению от проактивности к «бирюзовости». Основной задачей данного этапа стал переход от осознания собственных ошибок и слабых мест каждого сотрудника к **коллективной проактивной работе**, при которой важно научить работников не просто принимать проактивные решения, но и постоянно учитывать, что на них лежит коллективная ответственность за общий результат отдела. Оказывается, психологически ряду сотрудников непривычно само понимание коллективной ответственности в государственном учреждении, где до сих пор практиковалось строгое иерархическое деление функций. На этом этапе специалисты учатся оценивать все факторы работы отдела, включая взаимодействие с коллегами. В этом случае собственная проактивность начинает требовать согласованных действий – и это является началом принципа, который называется «бирюзовым» офисом.

Практика показывает, что построение системы, где, с одной стороны, каждый сотрудник креативен и имеет свое мнение, а с другой стороны он обязан его обсуждать с коллегами и выработать единую стратегию поведения, крайне сложно и энергозатратно на начальной стадии. Однако спустя очень короткое время плоды тщательного отбора сотрудников дали о себе знать – навыки анализа, единая возрастная группа и совпадение целей и ценностей привели к значительному сокращению как времени принятия новых решений, так и времени их исполнения.

С каждым следующим днем ответы и решения, которые самостоятельно находили сотрудники отдела, все более соответствовали реальности, так как при обсуждении каждый вносил результаты своего анализа и предложения по улучшению эффективности.

С этого момента мотивация отдела строилась не на угрозах, и даже не на поощрении, а на желании достичь результата. Это очень положительно сказывалось на общей работоспособности в коллективе и даже поднимало настроение. Такой результат позволил сделать парадоксальный вывод – в государственном учреждении инициативность и энтузиазм работающих оказались главнее, чем экономическая мотивация. Впрочем, у авторов нет уверенности, что данный результат мог бы быть получен в более старших возрастных группах.

Это позволило перейти к **пятому этапу** эксперимента – введению «условного» самоуправления в отделе. Естественно, в госучреждении полное самоуправление недопустимо, однако пользуясь тем, что отдел находится на крайне удаленной территории, авторы эксперимента посчитали возможным перевести начальника отдела в соседний офис, оставив за ним руководящие полномочия, но фактически акцентировав его работу на других направлениях, а удаленный «бирюзовый» отдел он контролировал онлайн, не вмешиваясь в работу отдела без необходимости.

Существенное облегчение при вводе «бирюзового» подхода было связано с тем, что указанный офис оказывал одну из государственных услуг, а значит, каждый сотрудник изначально был приучен отвечать за свои действия при контакте с населением, понимая, что он представляет в своем лице перед посетителем всю организацию, а гипотетически отвечает за имидж исполнительной власти в целом. Это означало, что значительный объем решений сотрудник принимал сам, а, учитывая введенную «бирюзовость» офиса, необходимость получения им каких-либо разрешений, подписей, согласований руководителя была минимальной. Напротив, с руководителя же никто не снимал ответственности за отдел, но проведенная автоматизация позволила осуществлять ее дистанционно.

Построение авторами «бирюзовой» модели в государственном учреждении, даже будучи успешно внедренным, очевидно, являлось лишь экспериментом для оценки применимости, «переносимости» методов Лалу в государственный сектор.

Гипотезы

Удалось выявить две основных проблемы, решение которых потребует дальнейших исследований.

Первая проблема касается ключевого, видового противоречия между принципом единоначалия и властной иерархии, принятым в государственных учреждениях, и принципом общей ответственности за результат в бирюзовых организациях. В настоящем эксперименте это противоречие разрешалось «удаленным» рабочим местом руководителя, но неизвестно и следует дополнительно исследовать, является ли это решение универсальным.

Вторая проблема касается того, что новые лидеры, которые появлялись в коллективе, не ограничивались приобретением морального авторитета. Зачастую наблюдалось появление «неформального» руководства, который мог бы нивелировать преимущества «бирюзовости» с ее коллегиальными решениями, если бы не оперативное вмешательство авторов эксперимента.

Универсального управленческого решения, предохраняющего от сползания совместной ответственности к ее переходу к лидерам, пока не было нами найдено.

Однако следует сказать о том, что ряд особенностей «бирюзовой» организации в настоящее время только планируется к внедрению на **шестом, конечном этапе** эксперимента.

И прежде всего это касается создания так называемой «эволюционной цели» организации. Лалу отмечал, что организация с эволюционной целью не занимается тем, что не нужно для достижения цели. Это означает, что эволюционная цель важнее самой организации, «первичнее» ее [8].

По Лалу, эволюционная цель – это не лозунг и не слоган, не самоцель, не миссия и не красивый шильдик на входе в офис, привлекающий к ней внимание. Важно и то, что эволюционная цель сама по себе не является мотиватором. То есть эволюционная цель не заставляет сотрудников вдохновиться ею и отдать компании больше своего ресурса. Наоборот, она представляет собой ценность, точнее, систему ценностей. Именно система ценностей, соответствуя мировоззрению сотрудников, собирает вокруг себя схожих по мировоззрениям и желаниям людей, а в случае госучреждения – делает работу в нем высокоморальной и мотивированной.

В настоящий момент стало очевидным, что именно эволюционная цель, правильно сформулированная, способна определить будущее бирюзовых офисов в государственных учреждениях. Но все же строгое ее описание, выделение отдельных ценностных и мировоззренческих ориентиров для новых сотрудников представляется нам важнейшей научной задачей ближайшего времени.

Возможно, следует поэкспериментировать и с седьмым, гипотетическим, этапом эксперимента – выведением «бирюзового» офиса за рамки отдела в жесткой структуре госучреждения и попытке децентрализации управления учреждением в целом. Однако этот эксперимент нуждается в существенно больших согласованиях в системе государственного управления.

Такая схема управления, когда каждый сотрудник может влиять на функционирование учреждения и обладает полной властью в рамках своей роли, называется «холакратией». Холакратия подразумевает, что децентрализация и полнота власти каждого сотрудника ограничена не менеджером, а общей целью компании, прозрачным процессом принятия коллегиальных решений. На практике это означает, что у работника нет руководителя (или он присутствует гипотетически, в качестве наставника, тренера, контролера), и при этом любой другой сотрудник вправе знать, чем занимается его коллега, и поднять перед коллективом вопрос, насколько эффективно тот выполнит свою работу.

С началом ограниченного применения холакратии появляются очень сильные рычаги управления эффективностью, которые раньше были абсолютно недостижимы. Холакратия не просто отменяет власть менеджеров и директоров, не просто распределяет ее по рабочим местам рядовых сотрудников. Это приводит к интересному побочному эффекту необычайной силы – **во-первых**, в организации начинают выделяться лидеры. Теперь не нужно искусственных усиления и назначений – достаточно единожды запустить

этот процесс, и все произойдет естественным путем. Но главное, во-вторых, пропадает «кумовство» и «близость» одних сотрудников к руководству по сравнению с другими. Исчезает сама возможность появления «любимчиков», «серых кардиналов» и иных схем неформальной власти, которые вредны коллективу. Получается, что теперь власть равномерно распределена и не может быть аккумулирована и использована одним человеком во вред другому. Таким образом, связи не рушат работу, а работа не рушит связи.

Заключение

В итоге сформулируем алгоритм внедрения «проактивного» подхода и «бирюзовых» методов управления в государственном учреждении.

Подготовительный этап: Проведение исследования (анкетирования) для определения мотивирующих ценностей сотрудников. В идеале на этом этапе формулируется эволюционная цель нового подразделения либо организации.

Первый этап: Выделение удаленного либо изначально достаточно независимого подразделения (отдела).

Второй этап: Отбор сотрудников схожего целеполагания для работы в «опытный» отдел.

Третий этап: Обучение сотрудников основам проактивного управления проблемами.

Четвертый этап: Движение от индивидуальной проактивности к коллективной бирюзовости.

Пятый этап: Введение «условного» самоуправления (холакратии).

Шестой этап: Корректировка эволюционной цели организации.

В заключении следует сказать, что «бирюзовые» организации в последние годы стали трендом в трансформации современных систем управления, однако авторы считают доказанной возможность применения этого метода управления в принципиально новой сфере, не указанной разработчиками – в государственном секторе, прежде всего, – в государственных учреждениях.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

- [1] Экономика и управление жилищно-коммунальным хозяйством / Под общ. ред. докт. экон. наук, проф. Грабового П.Г., докт. экон. наук, проф. Кирилловой А.Н. М.: Издательство АСВ «Просветитель», 2019.
- [2] *Косарин С.П.* Формирование кадровой стратегии предприятия. Дисс. к.э.н. / С.П. Косарин. М., 2000.
- [3] Социальное благополучие человека: правовые параметры / Под общ. ред. проф. Комаровой В.В. М.: Норма Инфра-М, 2019.
- [4] *Zaitseva N.A., Larionova A.A., Takhumova O.V., Eroshenko V.I., Lebedeva Yu.A., Stadolin M.E.* Problems and Direction of Application of Environmental Technologies in the Service Sector // *Ekoloji*. 2019. V. 28. № 107. С. 489–494.
- [5] *Разаков М.М., Убушаева Б.Г.* К вопросу оценки эффективности подготовки и переподготовки государственных гражданских служащих // В сборнике: Экономика и управление отраслями, комплексами на основе инновационного подхода. Материалы Международной научной конференции, посвященной 50-летию ФГБОУ ВО «Калмыцкий государственный университет им. Б.Б. Городовикова» и 100-летию автономии Республики Калмыкия. Материалы в рамках научной школы Т.Т. Цатхлановой

- «Экономика и управление отраслями, комплексами на основе инновационного подхода». Редколлегия: Б.К. Салаев [и др.]. 2020. С. 340–342.
- [6] Ragulina Yu.V., Bratarchuk T.V. *Economics of Municipalities*. Barcelona: RBA publishing company, 2019.
- [7] Демин А.В., Рыбальченко И.В., Милькина И.В. Управленческие приемы при создании практической модели научной мотивации и организации труда в государственных учреждениях методом проактивного подхода // *Муниципальная академия*. 2021. № 2. С. 53–63.
- [8] *Открывая организации будущего* / Фредерик Лалу ; пер. с англ. В. Кулябиной ; [науч. ред. Е. Голуб]. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2016.
- [9] Бизнес «бирюзового» управления. Как работают российские компании без начальников // РБК. 10.05.2016. URL: <http://www.rbc.ru/newspaper/2016/10/05/>. Дата обращения: 30.04.2021.
- [10] «Дневник бирюзы»: как Сбербанк становится организацией будущего. URL: http://neohr.ru/korporativnaya-kultura/article_post/dnevnik-biryuzu-kak-sberbankstanovitsya-organizatsiyey-budushchego. Дата обращения: 30.04.2021.
- [11] Frolova E.V., Medvedeva N.V., Kabanova E.E., Kurbakova S.N., Vinichenko M.V. Social Partnership in Russia: Prerequisites, Problems and Trends // *Journal of Advanced Research in Law and Economics*. 2016. Vol. VII. № 2 (16). P. 221–229.
- [12] Graves C.W. *An Emergent Theory of Ethical Behavior Based Upon – An Epigenetic Model*. N.Y.: Schenectady, 1959.
- [13] Бек Д. *Спиральная динамика. Управляя ценностями, лидерством и изменениями в XXI веке* / Дон Бек, Крис Кован. М.: Открытый Мир, BestBusinessBooks, 2010.

REFERENCES

- [1] *Jekonomika i upravlenie zhilishhno-kommunal'nyh hozjajstvom: Uchebnik* [Economics and Management of Housing and Communal Services]: ed. by Grabovoi P.G., Kirillova A.N. Moscow: Publishing house ASV, “Enlightener”; 2019 (In Russ.).
- [2] Kosarin S.P. *Formirovanie kadrovoj strategii predpriyatija* [Formation of the Personnel Strategy of the Enterprise]. PhD Thesis in Economics. Moscow; 2000 (In Russ.).
- [3] *Social'noe blagopoluchie cheloveka: pravovye parametry* [Social Well-being of a Person: Legal Parameters]: ed. by Komarova V.V. Moscow: Norma Infra-M; 2019 (In Russ.).
- [4] Zaitseva N.A., Larionova A.A., Takhumova O.V., Eroshenko V.I., Lebedeva Yu.A., Stadolin M.E. Problems and Directions of Application of Environmental Technologies in the Service Sector. *Ekoloji*. 2019;28(107):489–494.
- [5] Razakov M.M., Ubushaeva B.G. K voprosu ocenki jeffektivnosti podgotovki i perepodgotovki gosudarstvennyh grazhdanskih sluzhashhih [On the Issue of Assessing the Effectiveness of Training and Retraining of Civil Servants]. *Economics and Management of Industries, Complexes Based on an Innovative Approach. Materials of the International Scientific Conference dedicated to the 50th anniversary of the Kalmyk State University named after BB Gorodovikov and the 100th anniversary of the autonomy of the Republic of Kalmykia*. Materials within the scientific school of T.T. Tsatkhanova “Economics and management of industries, complexes based on an innovative approach”. Editorial board: B.K. Sалаev [and others]; 2020:340–342 (In Russ.).
- [6] Ragulina Yu.V., Bratarchuk T.V. *Economics of Municipalities*. Barcelona: RBA publishing company, 2019.
- [7] Demin A.V., Rybalchenko I.V., Milkina I.V. Management Techniques in Creating a Practical Model of Scientific Motivation and Work Organization in Public Institutions Using a Proactive Approach. *Municipal Academy*. 2021;2:53–63 (In Russ.).
- [8] Laloux F. *Otkryvaja organizacii budushhego* [Discovering Organizations of the Future]. Moscow: Mann, Ivanov and Ferber; 2016 (In Russ.).
- [9] Бизнес «бирюзового» управления. Как работают российские компании без начальников [Business of “Turquoise” Management. How Russian Companies Work without Bosses]. URL: <http://www.rbc.ru/newspaper/2016/10/05/>. Accessed: 30.04.2021 (In Russ.).

- [10] “*Dnevnik birjuzy*”: *kak Sberbank stanovitsja organizaciej budushhego* [“Diary of Turquoise”: How Sberbank Is Becoming an Organization of the Future]. URL: http://neohr.ru/korporativnaya-kultura/article_post/dnevnik-biryuzy-kak-sberbankstanovitsya-organizatsiyey-budushchego. Accessed: 30.04.2021 (In Russ.).
- [11] Frolova E.V., Medvedeva N.V., Kabanova E.E., Kurbakova S.N., Vinichenko M.V. Social Partnership in Russia: Prerequisites, Problems and Trends. *Journal of Advanced Research in Law and Economics*. 2016;2(16):221–229.
- [12] Graves C.W. *An Emergent Theory of Ethical Behavior Based Upon – An Epigenetic Model*. N.Y.: Schenectady; 1959.
- [13] Beck D. *Spiral Dynamics. Managing Values, Leadership and Change in the 21st Century* M.: Open World, BestBusinessBooks; 2010 (In Russ.).

Информация об авторах:

Демин Александр Васильевич – доктор экономических наук, доцент, профессор кафедры государственного и муниципального управления Государственного университета управления, член-корреспондент Академии ЖКХ, почетный работник ЖКХ РФ (Россия) (e-mail: demin@subsident.ru).

Рыбальченко Илья Владимирович – аспирант Государственного университета управления, юрист, эксперт Общероссийского народного фронта по вопросам ЖКХ (Россия) (ORCID ID: 0000-0003-1008-0203) (e-mail: i.v.rybalchenko@gmail.com).

Милькина Ирина Владимировна – кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры государственного и муниципального управления Государственного университета управления (Россия) (ORCID ID: 0000-0002-5254-6326) (e-mail: irina_milkina@bk.ru).

Information about the authors:

Alexander V. Demin – Doctor of Economic Sciences, Full Professor of the Department of State and Municipal Governance, State University of Management, Corresponding Member of the Academy of Housing and Utilities, Honorary Worker of Housing and Utilities of the Russian Federation (Russian Federation) (e-mail: demin@subsident.ru).

Ilya V. Rybalchenko – Postgraduate Student, State University of Management, Lawyer, Expert of the All-Russian Popular Front on housing and communal services (Russian Federation) (ORCID ID: 0000-0003-1008-0203) (e-mail: i.v.rybalchenko@gmail.com).

Irina V. Milkina – PhD in Economics, Associate Professor of the Department of State and Municipal Governance, State University of Management (Russian Federation) (ORCID ID: 0000-0002-5254-6326) (e-mail: irina_milkina@bk.ru).