

УДК 33

DOI: 10.34670/AR.2021.13.25.028

Управление организациями будущего в России

Назарова Инна ТаджиддиновнаКандидат технических наук,
доцент,Пензенский государственный технологический университет,
440039, Российская Федерация, Пенза, проезд Байдукова/ул. Гагарина, 1-а/11;
e-mail: uncate@yandex.ru

Аннотация

В работе приводится анализ некоторых отечественных компаний, которые относятся к категории «организаций будущего» или «бирюзовых организаций». Под организациями будущего (так называемыми «бирюзовыми организациями») на данный момент понимаются успешные компании, в которых классические принципы управления заменяются коучингом и самоуправлением, а место КРІ справедливо заняли ценности и цели. Идея организаций данного типа была предложена Ф. Лалу, автором книги «Открывая организации будущего». Ф. Лалу считает, что мир изменился, привычные схемы управления в нем часто не срабатывают, и компании ищут способы, чтобы сохранять темпы роста, приспосабливаясь к новым условиям. Лалу «раскрасил» существующие компании по аналогии с теорией спиральной динамики, предложенной К. Грейвз в 1966 году. Он нашел организации с невероятными финансовыми результатами и темпами роста, в которых сотрудникам дается большая свобода в принятии решений, и назвал такие компании «бирюзовыми». В работе приводятся стадии, через которые прошли «бирюзовые» организации. В работе приводятся принципы работы таких отечественных «бирюзовых» компаний как «Сбербанк», «Вкусвилл», «ДоДо» и «Аскона». Было выявлены принципы «бирюзовых» организаций: отсутствие штатных должностей и внутренней иерархии; отсутствие проектных руководителей, каждый сотрудник имеет возможность предложить собственную кандидатуру для реализации того или иного проекта/задачи; открытый информационный обмен между сотрудниками и всеми заинтересованными сторонами; обязанности и роли могут быть перераспределены, при условии договоренности и согласия коллег; заработанная прибыль компании распределяется поровну, нет материальной мотивации; нет карьерного роста и продвижения, повышений; все проблемы обсуждаются коллегиально, посредством совместных усилий находят решения.

Для цитирования в научных исследованиях

Назарова И.Т. Управление организациями будущего в России // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2021. Том 11. № 3А. С. 274-283. DOI: 10.34670/AR.2021.13.25.028

Ключевые слова

Бирюзовые организации, социальное партнерство, организации будущего, инновационный менеджмент, открытые организации.

Введение

Организации будущего (так называемые «бирюзовые организации») — это успешные компании, в которых классические принципы управления заменяются коучингом и самоуправлением, а место КРІ справедливо заняли ценности и цели.

Согласно Ф. Лалу, автору книги «Открывая организации будущего», мир изменился, привычные схемы управления в нем часто не срабатывают, и компании ищут способы, чтобы сохранять темпы роста, приспосабливаясь к новым условиям. Лалу «раскрасил» существующие компании по аналогии с теорией спиральной динамики, предложенной К. Грейвз в 1966 году. Он нашел организации с невероятными финансовыми результатами и темпами роста, в которых сотрудникам дается большая свобода в принятии решений, и назвал такие компании «бирюзовыми». Лалу выделил несколько стадий, через которые прошли организации во всем мире. Пять из них существуют до сих пор:

- красная, предполагающая управление снизу вверх и разделение труда;
- янтарная, представляющая собой стабильные и регулируемые иерархии;
- оранжевая, отличающаяся новаторством, меритократией, ответственностью;
- зеленая, с расширенными правами и возможностями, своей культурой ценностей и заинтересованными сотрудниками;
- бирюзовая, представляющая собой живой организм, отличающийся целостностью и способностью к самоорганизации.

Управление в соответствии с идеей бирюзовых организаций Фредерика Лалу может показаться утопическим видением. Структура организации предполагает отсутствие внутренней иерархии и мотивационной системы. Бирюзовые организации основаны на трех столпах: самоуправление, стремление к самореализации и эволюционная цель.

Основное содержание

Основой для внедрения бирюзовых принципов в работу компании является вера в то, что люди по собственному выбору участвуют в различных задачах и распределяют роли, адаптированные к индивидуальным навыкам. Они находятся в данной организации, потому что чувствуют себя в ней хорошо. В компаниях, которые работают на основе бирюзового стиля управления, часто нет должностей, но всегда есть функции.

Это противоположность организации, в которой человек - всего лишь винтик, которым управляет руководство или президент. Таким образом, в бирюзовой организации все ее члены несут ответственность за организацию. Не разрешается ограничивать сферу интересов работников сферой ответственности их ролей. Каждый должен свободно возлагать на других ответственность за свои обязательства, используя обратную связь и уважительное противостояние.

Цель исследования: рассмотреть опыт российских компаний, которые являются «бирюзовыми организациями» и определить основные принципы «бирюзовости» для обеспечения качества.

Рассмотрим такое явление как социальное партнерство в рамках бизнеса. Это система взаимоотношений, в которой три сектора: государство, бизнес и общество выступают в качестве субъектов партнерства, а комплекс социальных проблем - в качестве объекта. На сегодняшний день созданы социально-экономические предпосылки для развития социального партнерства

между бизнесом и государственным управлением в Российской Федерации, особенно на муниципальном уровне. Данный вопрос является актуальным, поскольку социальное благополучие как регионов, так и страны в целом зависит от устойчивой социально-экономической развитие муниципальных образований. В современных рыночных условиях более гибкие необходимо использовать механизмы привлечения бизнеса для решения локальных проблем. Сегодня необходима более активная реализация партнерского подхода для решения проблем местного правительства. Это поможет создать новые возможности для социального развития за счет возможностей каждого сектора. и новые способы их применения.

Можно перечислить следующие принципы «бирюзовых» организаций:

- Отсутствие штатных должностей и внутренней иерархии.
- Отсутствие проектных руководителей, каждый сотрудник имеет возможность предложить собственную кандидатуру для реализации того или иного проекта/задачи.
- Открытый информационный обмен между сотрудниками и всеми заинтересованными сторонами.
- Обязанности и роли могут быть перераспределены, при условии договоренности и согласия коллег.
- Заработанная прибыль компании распределяется поровну, нет материальной мотивации.
- Нет карьерного роста и продвижения, повышений.
- Все проблемы обсуждаются коллегиально, посредством совместных усилий находятся решения.

Заключение

Таким образом, можно сделать вывод, что самоуправление, минимальный контроль и доверие побуждают персонал «бирюзовых» организаций работать с повышенной мотивацией, а это всегда положительно сказывается не только на результате, но и на отношениях с потребителем.

Библиография

1. 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.
2. Gureva M.A., Kirillov A.V., Vinichenko M.V., Melnichuk A.V., Melnychuk Y.A. Management of innovations and innovative process: concept, essence, classification and diffusion. *International Review of Management and Marketing*, 2016, 6(S6) 147-153.
3. Laloux (2014). *Reinventing Organizations: A Guide to Creating Organizations Inspired by the Next Stage of Human Consciousness*. Nelson Parker. p. 381. ISBN 978-2960133509.
4. Везилов Т.Г., Смирнова О.О. Научная объективность репрезентативности педагогических измерений в контексте сельской школы // *Контекст и рефлексия: философия о мире и человеке*. 2016. № 3. С. 138-147.
5. Везилов Т.Г., Смирнова О.О. Философские аспекты верификации педагогических гипотез в рамках дихотомии «город-село» // *Контекст и рефлексия: философия о мире и человеке*. 2016. № 4. С. 163-171.
6. Донскова С., Елагина А. Формирование ценовой политики в рыночных условиях // *Пищевая промышленность*. 2000. № 10. С. 7-10.
7. Донскова С.В., Елагина А.С. Механизм ценообразования основа расчета цен на продукцию пищевых производств // *Пищевая промышленность*. 2001. № 2. С. 10-11.
8. Донскова С.В., Елагина А.С. Теоретические вопросы ценообразования // *Хранение и переработка сельхозсырья*. 2002. № 9. С. 35-38.
9. Елагина А.С. The "competition-monopoly" dichotomy in ensuring food security // *Контекст и рефлексия: философия о мире и человеке*. 2016. Том 5. № 6В. С. 292-299.

10. Елагина А.С. Возможности и ограничения развития культурологической и социальной деятельности сельских библиотек России: институциональные аспекты // *Культура и цивилизация*. 2016. № 4. С. 374-382.
11. Елагина А.С. Детские школы искусств в системе дополнительного образования в сельской местности // *Педагогический журнал*. 2019. Т. 9. № 4В. С. 564-572.
12. Елагина А.С. Детские школы искусств как элементы социокультурной среды сельской местности: региональные аспекты // *Культура и цивилизация*. 2018. Том 8. № 5В. С. 315-322.
13. Елагина А.С. Дихотомия «конкуренция-монополия» продовольственных рынков с позиции социальной философии // *Контекст и рефлексия: философия о мире и человеке*. 2018. Том 7. № 1В. С. 276-280.
14. Елагина А.С. Доктринальные основания прав личности в международном праве: поиск новой парадигмы // *Вопросы российского и международного права*. 2018. Том 8. № 9А. С. 282-287.
15. Елагина А.С. Институциональные аспекты развития деятельности сельских библиотек России // *Крымский научный вестник*. 2016. № 6 (12). С. 144-154.
16. Елагина А.С. Музеи как элементы социально-культурной среды сельской местности России // *Культура и цивилизация*. 2016. Том 6. № 6В. С. 404-414.
17. Елагина А.С. Обобщение правовой модели предоставления субсидий сельскохозяйственным предприятиям // *Крымский научный вестник*. 2016. № 5 (11). С. 144-153.
18. Елагина А.С. Подходы к совершенствованию международного уголовного права // *Вопросы российского и международного права*. 2018. Том 8. № 10А. С. 96-101.
19. Елагина А.С. Правовое регулирование цен на продовольствие // *Крымский научный вестник*. 2016. № 6 (12). С. 190-204.
20. Елагина А.С. Развитие детских школ как элемента Стратегии государственной культурной политики на период до 2030 года: институционально-культурологические аспекты // *Культура и цивилизация*. 2018. Том 8. № 5В. С. 306-314.
21. Елагина А.С. Разработка системы скидок и надбавок на продукцию пищевых производств // *Таврический научный обозреватель*. 2016. № 4 (9). С. 273-278.
22. Елагина А.С. Региональные аспекты формирования социокультурной среды сельской местности: музейная деятельность // *Культура и цивилизация*. 2017. Том 7. № 2В. С. 585-593.
23. Елагина А.С. Сельские библиотеки как элемент культурного ландшафта России // *Культура и цивилизация*. 2016. Том 6. № 5В. С. 458-469.
24. Елагина А.С. Согласительные процедуры при распределении полномочий между федеральными и региональными уровнями власти: опыт США // *Вопросы российского и международного права*. 2018. Том 8. № 12А. С. 137-143.
25. Елагина А.С. Состояние и развитие образовательной деятельности школ искусств в сельской местности // *Современное педагогическое образование*. 2015. № 3. С. 8-11.
26. Елагина А.С. Состояние и развитие образовательной деятельности школ искусств в сельской местности // *Современное педагогическое образование*. 2017. № 2. С. 10-13.
27. Елагина А.С., Абрамов А.Ш. Основы методики определения допустимого уровня волатильности цен на продовольствие: на примере изменения цен на крупу гречневую ядрицу в 2010-2011 годах // *Экономика: вчера, сегодня, завтра*. 2018. Том 8. № 7В. С. 166-172
28. Елагина А.С., Абрамов А.Ш. Отечественное предложение на современном рынке вина в России: тенденции, возможности, перспективы // *Экономика: вчера, сегодня, завтра*. 2020. Том 10. № 7В. С. 223-234. DOI: 10.34670/AR.2020.15.53.003
29. Елагина А.С., Костюченко Л.В. Культурологические особенности нанесения отличительных знаков кошерных продуктов (эхшеров) // *Культура и цивилизация*. 2017. Том 7. № 1В. С. 633-641.
30. Елагина А.С., Новоселов С.Н. Оценка эластичности спроса по цене при формировании политики ценообразования предприятий пищевых производств // *Экономика: вчера, сегодня, завтра*. 2016. № 2. С. 56-73.
31. Елагина А.С., Панков А.А. Россия и мир – сравнение по индексу глобальной продовольственной безопасности // *Экономика: вчера, сегодня, завтра*. 2020. Том 10. № 7В. С. 235-243. DOI: 10.34670/AR.2020.17.69.004
32. Елагина А.С., Смирнова О.О. Development of institutions of psychological support in rural areas: opportunities and restrictions // *Психология. Историко-критические обзоры и современные исследования*. 2017. Т. 6. № 4В. С. 257-265.
33. Елагина А.С., Смирнова О.О. Воздействие спроса на механизм ценообразования на профессиональные и органические продукты питания // *Экономика: вчера, сегодня, завтра*. 2019. Том 9. № 12В. С. 242-249. DOI: 10.34670/AR.2019.34.23.006
34. Елагина А.С., Смирнова О.О. Ценовая дискриминация в условиях биржевой торговли: на примере рынка нефтепродуктов // *Крымский научный вестник*. 2015. № 1 (1). С. 43-48.
35. Елагина А.С., Смирнова О.О. Эволюция подходов обеспечению продовольственной безопасности Индии // *Экономика: вчера, сегодня, завтра*. 2017. Том 7. № 7В. С. 189-199.
36. Елагина А.С., Юношев А.Д. Международный опыт формирования и развития института государственной

- поддержки внешней торговли: на примере производства лосося в Чили // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2018. Том 8. № 8В. С. 446-451.
37. Костюченко Л.В., Елагина А.С. Экономический механизм обеспечения доступности продовольствия для специальных режимов питания при соблюдении экономических интересов производителей: на примере производства и продажи кошерного вина // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2020. Том 10. № 7В. С. 203-210. DOI: 10.34670/AR.2020.46.53.001
38. Лалу Ф. Открывая организации будущего / Фредерик Лалу; пер. с англ. В. Кулябиной; [науч. ред. Е. Голуб]. – М. Манн, Иванов и Фербер, 2016. 432 с. – с. 395-405
39. Смирнова О.О. Antimonopoly regulation of food markets in the EU // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2019. Том 9. № 1В. С. 857-863.
40. Смирнова О.О. Methodology of foresight studies of the socio-economic system of rural areas as a problem of social philosophy // Контекст и рефлексия: философия о мире и человеке. 2016. Том 5. № 6В. С. 300-307.
41. Смирнова О.О. Влияние рыночной власти фирмы на возможности осуществления ценовой дискриминации // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2019. Том 9. № 7А. С. 250-261.
42. Смирнова О.О. Классификация видов ценовой дискриминации. // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2019. Том 9. № 6А. С. 393-404.
43. Смирнова О.О. Научная объективность оценки взаимозависимости религиозной деятельности и социально-экономических процессов // Контекст и рефлексия: философия о мире и человеке. 2020. Том 9. № 1А. С. 152-157. DOI: 10.34670/AR.2020.47.1.039
44. Смирнова О.О. Передача культурных ценностей малочисленных коренных народов Африки посредством обучения чтению на родном языке // Культура и цивилизация. 2016. № 3. С. 223-232.
45. Смирнова О.О. Подходы к оценке ущерба от ценовой дискриминации в антимонопольном регулировании // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2018. Том 8. № 6А. С. 160-164.
46. Смирнова О.О. Правовая модель антимонопольного регулирования продовольственных рынков в ЕС // Вопросы российского и международного права. 2016. Том 6. № 10В. С. 321-330.
47. Смирнова О.О. Соответствие экономической категории рыночного доминирования положениям антимонопольного законодательства // Вопросы российского и международного права. 2018. Том 8. № 7А. С. 75-80.
48. Смирнова О.О. Судебное толкование норм антимонопольного права при рассмотрении случаев ценовой дискриминации на рынках продовольствия // Вопросы российского и международного права. 2016. № 6. С. 103-113.
49. Смирнова О.О. Факторы, усиливающие ценовую дискриминацию: теоретические аспекты // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2019. Том 9. № 8А. С. 536-542. DOI 10.34670/AR.2019.90.8.051
50. Смирнова О.О. Этичность ценовой дискриминации продовольствия // Контекст и рефлексия: философия о мире и человеке. 2016. № 3. С. 126-135.
51. Смирнова О.О., Агапова Е.В., Елагина А.С. Определение показателей ценовой дискриминации, основанной на оценке поведения потребителей // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2016. № 1. С. 22-33.
52. Смирнова О.О., Волкова Е.Е. Ценовая дискриминация в различных институциональных формах торговли: на примере рынка нефтепродуктов // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2019. Том 9. № 3А. С. 565-570. DOI: 10.34670/AR.2019.89.3.062
53. Смирнова О.О., Елагина А.С. Институциональные основы организации народных гуляний в сельской местности // Культура и цивилизация. 2016. № 3. С. 233-243.
54. Смирнова О.О., Елагина А.С. Устойчивость фермерского хозяйства в условиях глобализации: обобщение международных исследований // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2020. Том 10. № 7В. С. 254-261. DOI: 10.34670/AR.2020.44.61.006
55. Смирнова О.О., Елагина Е.А. Антимонопольное регулирование продовольственных рынков: сопоставление опыта России и ЕС // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2019. Том 9. № 1В. С. 849-856.
56. Смирнова О.О., Маркова Д.А. Институциональные основы формирования культурного ландшафта сельской местности на примере стран ЕС // Культура и цивилизация. 2016. Том 6. № 5В. С. 470-478.
57. Смирнова О.О., Попова И.Н. Ценовая дискриминация: противоречия промышленной и анти-монопольной политик // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2019. Том 9. № 1А. С. 814-819.
58. Смирнова О.О., Чунихина Н.В. Применение технологий big data при определении показателей ценовой дискриминации, основанной на поведении потребителей // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2019. Том 9. № 1А. С. 807-813.
59. Смирнова С.М., Елагина А.С., Новоселов С.Н. Влияние глобализации на эволюцию агропромышленных кластеров в развивающихся странах // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2016. № 4. С. 55-64.
60. Хабибулин Р.И. От «бирюзовых» организаций – к «бирюзовому» обществу. 2017. Электронный ресурс. – [Режим доступа] - <https://cyberleninka.ru/article/n/ot-biryuzovyhorganizatsiy-k-biryuzovomu-obschestvu/viewer> (дата обращения 25.05.21)

61. Чуланова О.Л. Бирюзовые организации в России и за рубежом: концептуальные подходы и практические результаты // Актуальные проблемы гуманитарных и естественных наук. 2017. №4-3. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/biryuzovye-organizatsii-v-rossii-i-za-rubezhom-kontseptualnye-podhody-i-prakticheskie-rezultaty> (дата обращения: 27.05.2021).
62. Чуланова О.Л. Бирюзовые организации: сущность, основные принципы, возможности реализации в работе с персоналом современных российских организаций // Актуальные проблемы гуманитарных и естественных наук. 2017. №4-3. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/biryuzovye-organizatsii-suschnost-osnovnye-printsipy-vozmozhnosti-realizatsii-v-rabote-s-personalom-sovremennyh-rossiyskih> (дата обращения: 27.05.2021).

Governance of future organizations in Russia

Inna T. Nazarova

PhD in technical science,
Associate professor,
Penza State Technological University,
440039, 1-a/11, Baydukova drive / Gagarin st., Penza, Russian Federation;
e-mail: uncate@yandex.ru

Abstract

The paper provides an analysis of some domestic companies that belong to the category of "organizations of the future" or "bureaucratic organizations". Organizations of the future (the so-called "turquoise organizations") are now understood as successful companies in which the classical principles of management are replaced by coaching and self-management, and values and goals have justly taken the place of KPIs. The idea of organizations of this type was proposed by F. Laloux, the author of the book "Discovering the organizations of the future." F. Laloux believes that the world has changed, the usual management schemes in it often do not work, and companies are looking for ways to maintain growth rates, adapting to new conditions. Laloux painted existing companies by analogy with the theory of spiral dynamics proposed by K. Graves in 1966. He found organizations with incredible financial results and growth rates, in which employees are given more freedom to make decisions, and called such companies "turquoise." The paper describes the stages through which the "turquoise" organizations went. The work describes the principles of work of such domestic "turquoise" companies as Sberbank, Vkusville, DoDo and Ascona. The principles of "turquoise" organizations were identified: the absence of full-time positions and internal hierarchy; lack of project managers, each employee has the opportunity to propose his own candidate for the implementation of a particular project / task; open information exchange between employees and all interested parties; responsibilities and roles can be redistributed, subject to the agreement and consent of colleagues; the company's earned profit is distributed equally, there is no material motivation; no career growth and advancement, promotions; all problems are discussed collectively, solutions are found through joint efforts.

For citation

Nazarova I.T. (2021) Upravlenie organizatsiyami budushchego v Rossii [Governance of future organizations in Russia]. *Ekonomika: vchera, segodnya, zavtra* [Economics: Yesterday, Today and Tomorrow], 11 (3A), pp. 274-283. DOI: 10.34670/AR.2021.13.25.028

Keywords

Turquoise organizations, social partnership, organizations of the future, innovation management, open organizations

References

1. Chulanova O. L. Turquoise organization: essence, principles and possibilities of implementation in work with the personnel of modern Russian associations // Actual problems of humanitarian and natural Sciences. 2017. No. 4-3. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/biryuzovye-organizatsii-suschnost-osnovnye-printsipy-vozmozhnosti-realizatsii-v-rabote-s-personalom-sovremennyh-rossiyskih> (accessed: 27.05.2021).
2. Chulanova O. L. Turquoise organizations in Russia and abroad: conceptual approaches and practical results // Actual problems of the humanities and natural sciences. 2017. No. 4-3. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/biryuzovye-organizatsii-v-rossii-i-za-rubezhom-kontseptualnye-podhody-i-prakticheskie-rezultaty> (accessed: 27.05.2021).
3. Smirnova O.O. (2020) Nauchnaya ob"ektivnost' otsenki vzaimozavisimosti religioznoi deyatelnosti i sotsial'no-ekonomicheskikh protsessov [The scientific objectivity of assessing the interdependence of religious activity and socio-economic processes]. Kontekst irefleksiya: filosofiya o mire i cheloveke [Context and Reflection: Philosophy of the World and Human Being], 9 (1A), pp. 152-157. DOI: 10.34670/AR.2020.47.1.039
4. Donskova S., Elagina A. (2000) Formirovanie tsenovoi politiki v rynochnykh usloviyakh [Formation of pricing policy in market conditions]. Pishchevaya promyshlennost' [Food processing industry], 10, pp. 7-10.
5. Donskova S.V., Elagina A.S. (2001) Mekhanizm tsenoobrazovaniya osnova rascheta tsen na produktsiyu pishchevykh proizvodstv [The pricing mechanism is the basis for calculating prices for food production products]. Pishchevaya promyshlennost' [Food processing industry], 2, pp. 10-11.
6. Donskova S.V., Elagina A.S. (2002) Teoreticheskie voprosy tsenoobrazovaniya [Theoretical issues of pricing]. Khranenie i pererabotka sel'khozsyrya [Storage and processing of agricultural raw materials], 9, pp. 35-38.
7. Elagina A.S. (2015) Sostoyanie i razvitie obrazovatel'noi deyatelnosti shkol iskusstv v sel'skoi mestnosti [State and development of educational activities of art schools in rural areas]. Sovremennoe pedagogicheskoe obrazovanie [Modern teacher education], 3, pp. 8-11.
8. Elagina A.S. (2016) Institucional'nye aspekty razvitiya deyatelnosti sel'skikh bibliotek Rossii [Institutional aspects of the development of rural libraries in Russia]. Krymskii nauchnyi vestnik [Crimean Scientific Bulletin], 6 (12), pp. 144-154.
9. Elagina A.S. (2016) Muzei kak elementy sotsial'no-kul'turnoi sredy sel'skoi mestnosti Rossii [Museums as elements of the socio-cultural environment of rural Russia]. Kul'tura i tsivilizatsiya [Culture and Civilization], 6 (6B), pp. 404-414.
10. Elagina A.S. (2016) Obobshchenie pravovoi modeli predostavleniya subsidii sel'skokhozyaistvennyim predpriyatiyam [Generalization of the legal model for granting subsidies to agricultural enterprises]. Krymskii nauchnyi vestnik [Crimean Scientific Bulletin], 5 (11), pp. 144-153.
11. Elagina A.S. (2016) Pravovoe regulirovanie tsen na prodovol'stvie [Legal regulation of food prices]. Krymskii nauchnyi vestnik [Crimean Scientific Bulletin], 6 (12), pp. 190-204.
12. Elagina A.S. (2016) Razrabotka sistemy skidok i nadbavok na produktsiyu pishchevykh proizvodstv [Development of a system of discounts and allowances for food production products]. Tavricheskii nauchnyi obozrevatel' [Tavrichesky Scientific Reviewer], 4 (9), pp. 273-278.
13. Elagina A.S. (2016) Sel'skie biblioteki kak element kul'turnogo landshafta Rossii [Rural libraries as an element of Russia's cultural landscape]. Kul'tura i tsivilizatsiya [Culture and Civilization], 6 (5B), pp. 458-469.
14. Elagina A.S. (2016) The "competition-monopoly" dichotomy in ensuring food security. Kontekst i refleksiya: filosofiya o mire i cheloveke [Context and Reflection: Philosophy of the World and Human Being], 5 (6B), pp. 292-299.
15. Elagina A.S. (2016) Vozmozhnosti i ogranicheniya razvitiya kul'turologicheskoi i sotsial'noi deyatelnosti sel'skikh bibliotek Rossii: institucional'nye aspekty [Possibilities and limitations of culturological and social activities of rural libraries in Russia: institutional aspects]. Kul'tura i tsivilizatsiya [Culture and Civilization], 4, pp. 374-382.
16. Elagina A.S. (2017) Regional'nye aspekty formirovaniya sotsiokul'turnoi sredy sel'skoi mestnosti: muzeinaya deyatelnost' [Regional aspects of the formation of the socio-cultural environment of rural areas: museum activities]. Kul'tura i tsivilizatsiya [Culture and Civilization], 7 (2B), pp. 585-593.
17. Elagina A.S. (2017) Sostoyanie i razvitie obrazovatel'noi deyatelnosti shkol iskusstv v sel'skoi mestnosti [State and development of educational activities of art schools in rural areas]. Sovremennoe pedagogicheskoe obrazovanie [Modern teacher education], 2, pp. 10-13.
18. Elagina A.S. (2018) Detskie shkoly iskusstv kak elementy sotsiokul'turnoi sredy sel'skoi mestnosti: regional'nye aspekty [Children's art schools as elements of the socio-cultural environment in rural areas: regional aspects]. Kul'tura i tsivilizatsiya [Culture and Civilization], 8 (5B), pp. 315-322.
19. Elagina A.S. (2018) Dikhotomiya «konkurentsia-monopoliya» prodovol'stvennykh rynkov s pozitsii sotsial'noy filosofii [The dichotomy of "competition-monopoly" of food markets from the standpoint of social philosophy].

- Kontekst i refleksiya: filosofiya o mire i cheloveke [Context and Reflection: Philosophy of the World and Human Being], 7 (1B), pp. 276-280.
20. Elagina A.S. (2018) Doktrinal'nyye osnovaniya prav lichnosti v mezhdunarodnom prave: poisk novoy paradigmy [Doctrinal foundations of individual rights in international law: the search for a new paradigm]. *Voprosy rossiiskogo i mezhdunarodnogo prava* [Matters of Russian and International Law], 8 (9A), pp. 282-287.
 21. Elagina A.S. (2018) Podkhody k sovershenstvovaniyu mezhdunarodnogo ugovnogo prava [Approaches to the improvement of international criminal law]. *Voprosy rossiiskogo i mezhdunarodnogo prava* [Matters of Russian and International Law], 8 (10A), pp. 96-101.
 22. Elagina A.S. (2018) Razvitie detskikh shkol kak elementa Strategii gosudarstvennoi kul'turnoi politiki na period do 2030 goda: institutsional'no-kul'turologicheskie aspekty [The development of children's schools as part of the Strategy for the state cultural policy for the period until 2030: institutional and culturological aspects]. *Kul'tura i tsivilizatsiya* [Culture and Civilization], 8 (5B), pp. 306-314.
 23. Elagina A.S. (2018). Soglasitel'nyye protsedury pri raspredelenii polnomochiy mezhdur federal'nymi i regional'nymi urovnymi vlasti: opyt SSHA [Conciliation procedures in the distribution of powers between the federal and regional levels of government: the US experience] *Voprosy rossiiskogo i mezhdunarodnogo prava* [Matters of Russian and International Law], 8 (12A), pp. 137-143.
 24. Elagina A.S. (2019) Detskie shkoly iskusstv v sisteme dopolnitel'nogo obrazovaniya v sel'skoi mestnosti [Children's art schools in the system of additional education in rural areas] *Pedagogicheskii zhurnal* [Pedagogical Journal], 9 (4B), pp. 564-572.
 25. Elagina A.S., Abramov A.Sh. (2018) Osnovy metodiki opredeleniya dopustimogo urovnya volatil'nost' tsen na prodovol'stvie: na primere izmeneniya tsen na krupu grechnevuyu yadritsu v 2010-2011 godakh [Basics of the methodology for determining the permissible level of food price volatility: on the example of changes in prices for buckwheat in 2010-2011]. *Ekonomika: vchera, segodnya, zavtra* [Economics: Yesterday, Today and Tomorrow], 8 (7B), pp. 166-172.
 26. Elagina A.S., Abramov A.Sh. (2020) Otechestvennoe predlozhenie na sovremennom rynke vina v Rossii: tendentsii, vozmozhnosti, perspektivy [Domestic offer on the modern wine market in Russia: trends, opportunities, prospects] *Ekonomika: vchera, segodnya, zavtra* [Economics: Yesterday, Today and Tomorrow], 10 (7B), pp. 223-234. DOI: 10.34670/AR.2020.15.53.003
 27. Elagina A.S., Kostyuchenko L.V. (2017) Kul'turologicheskie osobennosti naneseniya otlichitel'nykh znakov koshernykh produktov (ekhsherov) [Culturological features of drawing of distinctive signs of kosher products (ehshers)]. *Kul'tura i tsivilizatsiya* [Culture and Civilization], 7 (1B), pp. 633-641.
 28. Elagina A.S., Novoselov S.N. (2016) Otsenka elastichnosti sprosa po tsene pri formirovanii politiki tsenoobrazovaniya predpriyatii pishchevykh proizvodstv [Estimation of price sensitivity of demand in the pricing policy formation at food production enterprises]. *Ekonomika: vchera, segodnya, zavtra* [Economics: yesterday, today and tomorrow], 2, pp. 56–73
 29. Elagina A.S., Pankov A.A. (2020) Rossiya i mir – sravnenie po indeksu global'noi prodovol'stvennoi bezopasnosti [Russia and the world – comparison on the Global food security index]. *Ekonomika: vchera, segodnya, zavtra* [Economics: Yesterday, Today and Tomorrow], 10 (7B), pp. 235-243. DOI: 10.34670/AR.2020.17.69.004
 30. Elagina A.S., Smirnova O.O. (2015) Tsenovaya diskriminatsiya v usloviyakh birzhevoi trgovli: na primere rynka nefteproduktov [Price discrimination in the conditions of exchange trading: on the example of the oil products market]. *Krymskii nauchnyi vestnik* [Crimean Scientific Bulletin], 1 (1), pp. 43-48.
 31. Elagina A.S., Smirnova O.O. (2017) Development of institutions of psychological support in rural areas: opportunities and restrictions. *Psikhologiya. Istoriko-kriticheskie obzory i sovremennye issledovaniya* [Psychology. Historical-critical Reviews and Current Researches], 6 (4B), pp. 257-265.
 32. Elagina A.S., Smirnova O.O. (2017) Evolyutsiya podkhodov obespecheniyu prodovol'stvennoy bezopasnosti Indii [The evolution of food safety approaches in India]. *Ekonomika: vchera, segodnya, zavtra* [Economics: Yesterday, Today and Tomorrow], 7 (7B), pp. 189-199.
 33. Elagina A.S., Smirnova O.O. (2019) Vozdeistvie sprosa na mekhanizm tsenoobrazovaniya na konfessional'nye i organicheskie produkty pitaniya [The impact of demand on the pricing mechanism for denominational and organic food]. *Ekonomika: vchera, segodnya, zavtra* [Economics: Yesterday, Today and Tomorrow], 9 (12B), pp. 242-249. DOI: 10.34670/AR.2019.34.23.006
 34. Elagina A.S., Yunoshev A.D. (2018) Mezhdunarodnyy opyt formirovaniya i razvitiya instituta gosudarstvennoy podderzhki vneshney trgovli: na primere proizvodstva lososya v Chili [International experience in the formation and development of the institute of public support for foreign trade: case of salmon production in Chile]. *Ekonomika: vchera, segodnya, zavtra* [Economics: Yesterday, Today and Tomorrow], 8 (8B), pp. 446-451.
 35. 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.
 36. Gureva M.A., Kirillov A.V., Vinichenko M.V., Melnichuk A.V., Melnychuk Y.A. Management of innovations and

- innovative process: concept, essence, classification and diffusion. *International Review of Management and Marketing*, 2016, 6(S6) 147-153.
37. Khabibulin R. I. From "turquoise" organizations-to "turquoise" society. 2017. Electronic resource. – [Access Mode] - <https://cyberleninka.ru/article/n/ot-biruzovyhorganizatsiy-k-biruzovomu-obshchestvu/viewer> (accessed 25.05.21)
 38. Kostyuchenko L.V., Elagina A.S. (2020) Ekonomicheskii mekhanizm obespecheniya dostupnosti prodovol'stviya dlya spetsial'nykh rezhimov pitaniya pri soblyudenii ekonomicheskikh interesov proizvoditelei: na primere proizvodstva i prodazhi koshernogo vina [The economic mechanism of ensuring the availability of food for special nutrition while respecting the economic interests of producers: case of the production and sale of kosher wine]. *Ekonomika: vchera, segodnya, zavtra* [Economics: Yesterday, Today and Tomorrow], 10 (7B), pp. 203-210. DOI: 10.34670/AR.2020.46.53.001
 39. Laloux (2014). *Reinventing Organizations: A Guide to Creating Organizations Inspired by the Next Stage of Human Consciousness*. Nelson Parker. p. 381. ISBN 978-2960133509.
 40. Lalu F. *Opening the organizations of the future* / Frederick Lalu; translated from English by V. Kulyabina; [scientific ed. by E. Golub]. - M. Mann, Ivanov and Ferber, 2016. 432 p. - p. 395-405
 41. Smirnova O.O. (2016) Etichnost' tsenovoi diskriminatsii prodovol'stviya [Ethics of price discrimination of food]. *Kontekst i refleksiya: filosofiya o mire i cheloveke* [Context and Reflection: Philosophy of the World and Human Being], 3, pp. 126-135.
 42. Smirnova O.O. (2016) Filosofskie aspekty verifikatsii pedagogicheskikh gipotez v ramkakh dikhonomii "gorod-selo" [Philosophical aspects of verification of pedagogical hypotheses within the dichotomy "city – village"]. *Kontekst i refleksiya: filosofiya o mire i cheloveke* [Context and Reflection: Philosophy of the World and Human Being], 4, pp. 163-171.
 43. Smirnova O.O. (2016) Methodology of foresight studies of the socio-economic system of rural areas as a problem of social philosophy. *Kontekst i refleksiya: filosofiya o mire i cheloveke* [Context and Reflection: Philosophy of the World and Human Being], 5 (6B), pp. 300-307.
 44. Smirnova O.O. (2016) Peredacha kul'turnykh tsennostei malochislennykh korennykh narodov Afriki posredstvom obucheniya chteniyu na rodnom yazyke [The transmission of the cultural values of African indigenous minorities through teaching people to read in their native languages]. *Kul'tura i tsivilizatsiya* [Culture and Civilization], 3, pp. 223-232.
 45. Smirnova O.O. (2016) Pravovaya model' antimonopol'nogo regulirovaniya prodovol'stvennykh rynkov v ES [A legal model of the antimonopoly regulation of food markets in the EU]. *Voprosy rossiiskogo i mezhdunarodnogo prava* [Matters of Russian and International Law], 6 (10B), pp. 321-330.
 46. Smirnova O.O. (2016) Sudebnoe tolkovanie norm antimonopol'nogo prava pri rassmotrenii sluchaev tsenovoi diskriminatsii na rynkakh prodovol'stviya [Judicial interpretation of the norms of antitrust law in cases of price discrimination on the food markets]. *Voprosy rossiiskogo i mezhdunarodnogo prava* [Matters of Russian and International Law], 6, pp. 103-113.
 47. Smirnova O.O. (2018) Podkhody k otsenke ushcherba ot tsenovoy diskriminatsii v antimonopol'nom regulirovanii [Approaches to the assessment of damage from price discrimination in antimonopoly regulation]. *Ekonomika: vchera, segodnya, zavtra* [Economics: Yesterday, Today and Tomorrow], 8 (6A), pp. 160-164.
 48. Smirnova O.O. (2018) Sootvetstvie osnovanii rynochnogo dominirovaniya antimonopol'nomu zakonodatel'stvu [The compliance of the grounds for market dominance with antimonopoly legislation]. *Voprosy rossiiskogo i mezhdunarodnogo prava* [Matters of Russian and International Law], 8 (7A), pp. 75-80.
 49. Smirnova O.O. (2019) Antimonopoly regulation of food markets in the EU. *Ekonomika: vchera, segodnya, zavtra* [Economics: Yesterday, Today and Tomorrow], 9 (1B), pp. 857-863.
 50. Smirnova O.O. (2019) Faktory, usilivayushchiye tsenovuyu diskriminatsiyu: teoreticheskiye aspekty [Factors enhancing price discrimination: theoretical aspects]. *Ekonomika: vchera, segodnya, zavtra* [Economics: Yesterday, Today and Tomorrow], 9 (8A), pp. 536-542. DOI 10. 34670/AR.2019.90.8.051
 51. Smirnova O.O. (2019) Klassifikatsiya vidov tsenovoi diskriminatsii [Classification of types of price discrimination]. *Ekonomika: vchera, segodnya, zavtra* [Economics: Yesterday, Today and Tomorrow], 9 (6A), pp. 393-404.
 52. Smirnova O.O. (2019) Vliyaniye rynochnoy vlasti firmy na vozmozhnosti osushchestvleniya tsenovoy diskriminatsii [The impact of the firm's market power on the possibility of price discrimination]. *Ekonomika: vchera, segodnya, zavtra* [Economics: Yesterday, Today and Tomorrow], 9 (7A), pp. 250-261.
 53. Smirnova O.O., Agapova E.V., Elagina A.S. (2016) Opredelenie pokazatelei tsenovoi diskriminatsii, osnovannoi na otsenke povedeniya potrebitelei [Definition of indicators of price discrimination based on an assessment of consumers' behavior]. *Ekonomika: vchera, segodnya, zavtra* [Economics: Yesterday, Today and Tomorrow], 1, pp. 22-33.
 54. Smirnova O.O., Chunikhina N.V. (2019) Primeneniye tekhnologiy big data pri opredelenii pokazateley tsenovoy diskriminatsii, osnovannoy na povedenii potrebiteley [Price discrimination: contradictions of industrial and anti-monopoly policies]. *Ekonomika: vchera, segodnya, zavtra* [Economics: Yesterday, Today and Tomorrow], 9 (1A), pp. 807-813.
 55. Smirnova O.O., Elagina A.S. (2016) *Institutsional'nye osnovy organizatsii narodnykh gulyanii v sel'skoi mestnosti*

- [Institutional foundations for the organization of public festivities in the countryside]. *Kul'tura i tsivilizatsiya* [Culture and Civilization], 3, pp. 233-243.
56. Smirnova O.O., Elagina A.S. (2019) Antimonopol'noe regulirovanie prodovol'stvennykh rynkov: sopostavlenie opyta Rossii i ES [Antitrust regulation of food markets: a comparison of EU and Russian experience]. *Ekonomika: vchera, segodnya, zavtra* [Economics: Yesterday, Today and Tomorrow], 9 (1B), pp. 849-856.
57. Smirnova O.O., Elagina A.S. (2020) Ustoichivost' fermerskogo khozyaistva v usloviyakh globalizatsii: obobshchenie mezhdunarodnykh issledovaniy [Sustainability of farming in the context of globalization: a generalization of international studies]. *Ekonomika: vchera, segodnya, zavtra* [Economics: Yesterday, Today and Tomorrow], 10 (7B), pp. 254-261. DOI: 10.34670/AR.2020.44.61.006
58. Smirnova O.O., Markova D.A. (2016) Institutsional'nye osnovy formirovaniya kul'turnogo landshafta sel'skoi mestnosti na primere stran ES [Institutional foundations for the formation of the cultural landscape of rural areas (a case study of the EU member countries)]. *Kul'tura i tsivilizatsiya* [Culture and Civilization], 6 (5B), pp. 470-478.
59. Smirnova O.O., Popova I.N. (2019) Tsenovaya diskriminatsiya: protivorechiya promyshlennoy i antimonopol'noy politiki [Price discrimination: contradictions of industrial and antimonopoly policies]. *Ekonomika: vchera, segodnya, zavtra* [Economics: Yesterday, Today and Tomorrow], 9 (1A), pp. 814-819.
60. Smirnova O.O., Volkova E.E. (2019) Tsenovaya diskriminatsiya v razlichnykh institutsional'nykh formakh torgovli: na primere rynka nefteproduktov [Price discrimination in various institutional forms of trade: on the example of the oil products market]. *Ekonomika: vchera, segodnya, zavtra* [Economics: Yesterday, Today and Tomorrow], 9 (3A), pp. 565-570. DOI: 10.34670/AR.2019.89.3.062
61. Smirnova S.M., Elagina A.S., Novoselov S.N. (2016) Vliyaniye globalizatsii na evolyutsiyu agropromyshlennykh klasterov v razvivayushchikhsya stranakh [Impact of globalization on the evolution of the agro-industrial clusters in countries with developing economy]. *Ekonomika: vchera, segodnya, zavtra* [Economics: Yesterday, Today and Tomorrow], 4, pp. 55-64.
62. Vezirov T.G., Smirnova O.O. (2016) Nauchnaya ob'ektivnost' reprezentativnosti pedagogicheskikh izmereniy v kontekste sel'skoi shkoly [Scientific objectivity of pedagogical measurements representativeness in the context of a rural school]. *Kontekst i refleksiya: filosofiya o mire i cheloveke* [Context and Reflection: Philosophy of the World and Human Being], 3, pp. 138-147.