

<https://doi.org/10.24182/2073-9885-2025-18-3-62-70>

Научная статья / Original article
УДК 316.628:331.101.3

Доверие как основа эффективного управления: между контролем и поддержкой в контексте Теорий X и Y Дугласа МакГрегора

К. В. Куликов

*Директор по стратегическому развитию,
основатель*

info@kizlyarextreme.ru

*ООО «Кизляр Экстрим»,
Kizlyar Supreme,
Санкт-Петербург, Россия*

Аннотация: В статье представлен анализ применимости управленческих установок Теорий X и Y Дугласа МакГрегора в контексте современной проектной деятельности и гибких организационных структур. Исследование основано на междисциплинарном подходе, включающем поведенческую экономику, теорию менеджмента и организационную психологию. Особое внимание уделено визуальному и контентному анализу отечественных и зарубежных источников, освещающих особенности авторитарного и доверительного стилей управления, включая кейсы из практики Agile, Scrum и Management 3.0. Выявлены ключевые различия между теориями по восьми критериям: от типа мотивации и характера контроля до степени делегирования и ожидаемого организационного эффекта. Сравнительный анализ показал, что теория X сохраняет релевантность в условиях высокой регламентации и технологической предсказуемости, тогда как теория Y проявляет эффективность в креативных, распределенных и исследовательских командах с высоким уровнем зрелости. Рассмотрены гибридные управленческие модели, сочетающие элементы обеих теорий, что позволяет адаптировать стиль управления к изменяющимся условиям и особенностям персонала. В статье предложена авторская классификация типов сотрудников по мотивационным характеристикам с указанием оптимального управленческого подхода (X, Y, гибрид). Особое внимание уделено роли доверия, автономии и зрелости в формировании продуктивной организационной культуры. Статья будет полезна исследователям в области управления, HR-специалистам, руководителям проектных команд, всем, кто занимается развитием гибких форм лидерства и организационного поведения в условиях неопределенности.

Ключевые слова: мотивация, управление, доверие, контроль, гибридные модели, проектные команды, лидерство, организационная культура, самоуправление, адаптивность, стиль руководства, вовлеченность.

Для цитирования: Куликов К.В. Доверие как основа эффективного управления: между контролем и поддержкой в контексте Теорий X и Y Дугласа МакГрегора. Путеводитель предпринимателя. 2025. Т. 18. № 3. С. 62–70. <https://doi.org/10.24182/2073-9885-2025-18-3-62-70>.

Trust as the Foundation of Effective Management: Between Control and Support in the Context of Douglas McGregor's Theories X and Y

K. V. Kulikov

*Director of Strategic Development,
founder*

info@kizlyarextreme.ru

*Kizlyar Extreme LLC,
Kizlyar Supreme,
St. Petersburg, Russia*

Abstract: *The article presents a comprehensive analysis of the applicability of Douglas McGregor's managerial assumptions — Theories X and Y — in the context of contemporary project-based activity and flexible organizational structures. The research is grounded in an interdisciplinary approach, incorporating behavioral economics, management theory, and organizational psychology. Particular attention is given to visual and content analysis of both domestic and international sources that explore the specifics of authoritarian and trust-based management styles, including case studies from Agile, Scrum, and Management 3.0 practices. Key differences between the theories are identified across eight criteria: from types of motivation and control mechanisms to the level of delegation and the expected organizational outcomes. The comparative analysis demonstrates that Theory X remains relevant in environments characterized by high regulation and technological predictability, whereas Theory Y proves effective in creative, distributed, and research-oriented teams with a high level of maturity. The study also considers hybrid management models that combine elements of both theories, enabling the adaptation of leadership style to evolving conditions and workforce characteristics. The article proposes an original classification of employee types based on motivational traits, with a corresponding optimal managerial approach (X, Y, or hybrid). Special emphasis is placed on the role of trust, autonomy, and maturity in shaping a productive organizational culture. This article will be of interest to management researchers, HR professionals, project team leaders, and anyone engaged in the development of flexible leadership styles and organizational behavior under conditions of uncertainty.*

Keywords: *motivation, management, trust, control, hybrid models, project teams, leadership, organizational culture, self-management, adaptability, leadership style, engagement.*

For citation: *Kulikov K.V. Trust as the Foundation of Effective Management: Between Control and Support in the Context of Douglas McGregor's Theories X and Y. Entrepreneur's Guide. 2025. T. 18. № 3. P. 62–70. <https://doi.org/10.24182/2073-9885-2025-18-3-62-70>.*

Введение

Современная управленческая практика, как в России, так и за ее пределами, переживает трансформацию, связанную с пересмотром подходов к мотивации и вовлечению сотрудников в условиях гибридной занятости и организационной нестабильности. Рост значимости нематериальных стимулов, акцент на человеческий капитал и стремление к построению доверительных отношений между руководством и персоналом становятся определяющими факторами эффективности. На этом фоне возрастающий интерес к классическим теориям мотивации свидетельствует о необходимости переосмысления традиционных управленческих парадигм в пользу более гибких и человекоцентричных моделей.

Особое внимание в научной и практической литературе привлекает теория X и теория Y, предложенные американским социопсихологом Дугласом МакГрегором. Примером практического интереса к сочетанию Теорий X и Y может служить российская производственная компания Kizlyar Supreme, специализирующаяся на тактических и туристических ножах. В ее организационной архитектуре сочетаются элементы жесткого операционного контроля (X) и инициативной проектной деятельности (Y), что делает ее актуальным кейсом для анализа гибридного управления. Эти концепции обозначают две диаметрально противоположные управленческие установки: авторитарную, основанную на контроле (теория X), и гуманистическую, предполагающую доверие, самоуправление и развитие потенциала (теория Y). Данные подходы сохраняют актуальность в XXI веке и активно интерпретируются в рамках новых управленческих концепций, таких как agile, Management 3.0 и холакратия¹.

Интеграция элементов Теорий X и Y в систему мотивации проектных команд, особенно в высокотехнологичных и креативных отраслях, требует глубокого понимания механизмов внутренней и внешней мотивации, ролевых моделей лидерства и доверия как базовой категории организационного поведения. Подобные исследования особенно важны для формирования устойчивой корпоративной культуры, способной поддерживать инновационность и производительность в условиях высокой неопределенности.

¹ Плотников А.В., Елькин С.А. Применение классических идей организационного поведения в гибких подходах к управлению. НК. 2022. № 4. С. 52–60. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/primenenie-klassicheskikh-idey-organizatsionnogo-povedeniya-v-gibkih-podhodah-k-upravleniyu> (дата обращения: 16.05.2025).

Цель исследования — провести комплексный анализ применимости Теорий X и Y в современных условиях управления проектными командами, выявить принципы эффективного сочетания контроля и доверия, определить критерии выбора соответствующего стиля управления в зависимости от контекста и организационных целей.

Материалы и методы

Методологическая основа настоящего исследования сформирована на стыке организационной психологии, теории менеджмента и поведенческой экономики, что обусловлено междисциплинарным характером изучаемой темы. Основным инструментом эмпирического анализа выступает качественный контент-анализ научной и прикладной литературы, охватывающей интерпретации и применение Теорий X и Y Дугласа МакГрегора в современной управленческой практике.

Исследование опирается на девять источников, охватывающих как российские, так и зарубежные концепции. Особое внимание уделено публикации «Теория X, Теория Y. Стили руководства, авторитарный, демократический и либеральный стили»², где подробно раскрыты характеристики управленческих стилей в контексте предпосылок к доверию и контролю. Дополнительно использован ряд работ, акцентирующих внимание на мотивационных подходах и управлении человеческими ресурсами: «Инновационные подходы к мотивации персонала»³, «Применение классических идей организационного поведения в гибких подходах к управлению»⁴, «Теоретико-методический инструментальный стимулирования труда сотрудников предприятия»⁵ и др.

Контент-анализ был проведен по следующей логике:

- выявление управленческих допущений, лежащих в основе концепций X и Y;
- описание характеристик соответствующих организационных практик;
- сопоставление с примерами реализации данных теорий в реальных кейсах.

Визуальный подход был дополнен анализом символической репрезентации теоретических моделей (рис. 1). Визуальное сопоставление позволило выявить ключевые различия в логике управления: иерархичность, контроль и операционализация мотивации в Теории X против децентрализации, вовлеченности и ценностной ориентации в Теории Y.

Таким образом, методологическая стратегия базируется на сопоставлении концептуальных и визуальных моделей, что позволило выявить устойчивые различия в управленческих подходах. Данный метод дал возможность интерпретировать управленческое доверие как переменную, моделируемую между контрольно-дисциплинарной и поддерживающе-эволюционной парадигмами.

Результаты

На основании контент-анализа ключевых источников, посвященных дихотомии управленческих моделей Теории X и Теории Y, нами была проведена систематизация их содержательных различий. Данные различия критически важны при переходе от иерархических структур управления к гибким и распределенным моделям, основанным на принципах доверия, саморегуляции и вовлеченности⁶.

² Гармаева Д.Б. Теория X, теория Y. Стили руководства, авторитарный, демократический и либеральный стили. Скиф. 2023. № 7 (83). С. 179–181. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/teoriya-x-teoriya-y-stili-rukovodstva-avtoritarnyy-demokraticheskii-i-liberalnyy-stili> (дата обращения: 15.05.2025).

³ Шакирова Д.М., Дмитриева С.А. Инновационные подходы к мотивации персонала. Скиф. 2019. №5-1 (33). С. 1–4. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/innovatsionnye-podhody-k-motivatsii-personala-1> (дата обращения: 15.05.2025).

⁴ Плотников А.В., Елькин С.А. Применение классических идей организационного поведения в гибких подходах к управлению. НК. 2022. №4. С. 52–60. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/primeneniye-klassicheskikh-idey-organizatsionnogo-povedeniya-v-gibkikh-podhodah-k-upravleniyu> (дата обращения: 16.05.2025).

⁵ Кустова В.А., Лымарева О.А. Теоретико-методический инструментальный стимулирования труда сотрудников предприятия. Экономика и бизнес: теория и практика. 2023. №5-2 (99). С. 61–64. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/teoretiko-metodicheskii-instrumentariy-stimulirovaniya-truda-sotrudnikov-predpriyatiya> (дата обращения: 17.05.2025).

⁶ Theory X and Theory Y [Электронный ресурс]. Mindtools — 2025. — URL: <https://www.mindtools.com/adi3nc1/theory-x-and-theory-y/> (дата обращения: 20.05.2025).

На рисунке 1 представлена сравнительная визуализация двух стилей управления, иллюстрирующая эстетические и концептуальные различия между авторитарной (X) и партнерской (Y) управленческой парадигмой. Монохромный образ X-менеджера акцентирует элементы иерархичности и контроля, тогда как цветовой и визуально «живой» Y-менеджер символизирует доверие, участие и саморазвитие.

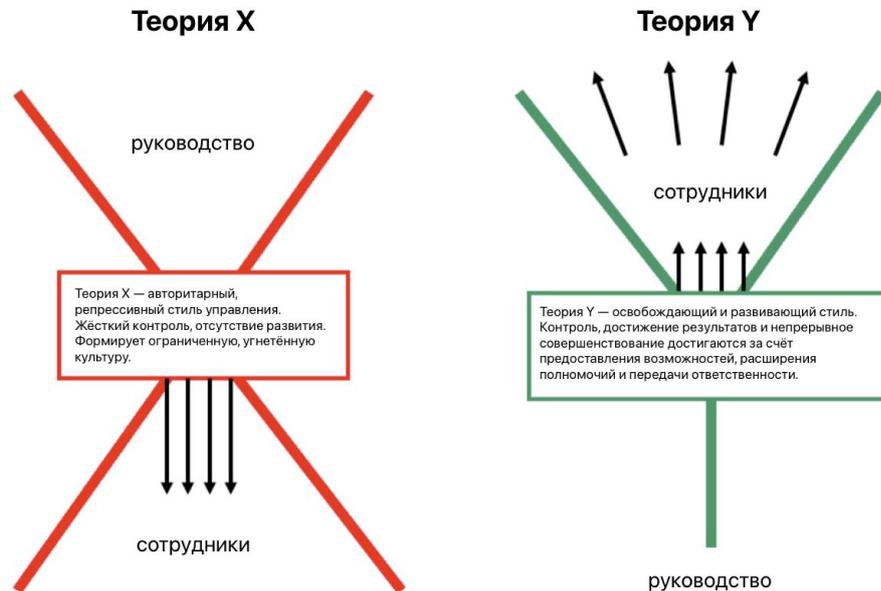


Рис. 1. Сравнительная визуализация направлений управления в Теориях X и Y ⁷

Анализ управленческих предпосылок показывает, что модель X базируется на идее о необходимости внешнего контроля, санкций и постоянного надзора. При этом работник рассматривается как инструмент, склонный избегать ответственности. Напротив, модель Y исходит из гипотезы о внутренней мотивации, склонности к самоорганизации и стремлении к профессиональной самореализации. Данные базовые установки существенно трансформируют архитектуру трудового взаимодействия и влияют на уровень доверия в организациях ⁸. Для системного представления различий между Теориями X и Y в управлении составлена таблица 1, в которой обобщены основные дихотомические характеристики. В таблице рассмотрено восемь ключевых параметров — от типов мотивации до характера делегирования и модели контроля.

Таблица 1

Ключевые различия в управленческих установках Теорий X и Y ⁹

Критерий сравнения	Теория X	Теория Y
Отношение к труду	Работа – бремя, избегается	Работа – естественный процесс
Мотивация	Внешняя (деньги, страх санкций)	Внутренняя (интерес, самореализация)
Роль сотрудника	Пассивный исполнитель	Активный участник процесса

⁷ What is X-Y Theory of Management? [Электронный ресурс]. Business Balls – 2025. – URL: <https://www.businessballs.com/improving-workplace-performance/mcgregors-xy-theory-of-management/> (дата обращения: 20.05.2025).

⁸ Кустова В.А., Лымарева О.А. Теоретико-методический инструментарий стимулирования труда сотрудников предприятия. Экономика и бизнес: теория и практика. 2023. № 5-2 (99). С. 61–64. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/teoretiko-metodicheskiy-instrumentariy-stimulirovaniya-truda-sotrudnikov-predpriyatiya> (дата обращения: 17.05.2025).

⁹ McGregor's Theory X and Theory Y [Электронный ресурс]. Lumen Learning – 2025. – URL: <https://courses.lumenlearning.com/wmintrobusiness/chapter/reading-douglas-mcgregors-theory-x-and-theory-y-2/> (дата обращения: 21.05.2025).

Продолжение таблицы 1

Критерий сравнения	Теория X	Теория Y
Модель контроля	Постоянный надзор	Самоконтроль, доверие
Уровень делегирования	Низкий	Высокий
Способ стимулирования	Наказание/поощрение	Развитие, вовлечение
Ожидаемый эффект	Подчинение, краткосрочные результаты	Ответственность, устойчивый рост

Как видно из таблицы 1, противоположность подходов охватывает как формальные, так и ценностно-смысловые аспекты организационного поведения. В российском контексте подобную дихотомию можно наблюдать в управлении компанией Kizlyar Supreme, где производственные процессы, ориентированные на стабильность и качество, реализуются по модели Теории X, тогда как отделы маркетинга и разработки новых моделей ножей действуют в логике Теории Y, поощряющей креативность и инициативность. Это подчеркивает применимость гибридного подхода на практике. В рамках Теории X поведенческий фокус направлен на обеспечение предсказуемости и контроля, в то время как Теория Y концентрируется на создании среды, способствующей раскрытию потенциала сотрудников и устойчивому вовлечению¹⁰.

Таким образом, визуальная и концептуальная декомпозиция различий между двумя теориями управления подтверждает актуальность гибридных подходов в современной практике. Применение Y-ориентированных моделей в контексте гибких методологий (Scrum, Agile, Management 3.0) свидетельствует о высокой степени адаптивности таких систем в условиях неопределенности и роста требований к креативности персонала.

Обсуждение

Анализ применимости Теорий X и Y требует не просто типологизации условий, где они реализуются, но и критической оценки их адаптивности к различным организационным архитектурам. На эмпирической и теоретической основе рассмотренных источников, в рамках авторского сопоставления поведенческих моделей, можно утверждать: эффективность управленческой парадигмы определяется характером задач и глубинной структурой организационного взаимодействия, включая антропологические и культурные факторы.

Так, в высокорисковых и рутинных системах — таких как атомные станции, конвейерные производства или экстренные службы — управление, основанное на предпосылках Теории X, не столько оправдано, сколько институционально вшито в регламентный каркас. Однако здесь возникает методологическое противоречие: применение директивной модели управления, предполагающей низкую автономию и внешнюю мотивацию, — не выбор менеджера, а реакция на природу технологической среды¹¹. Это принципиально меняет акценты: не персонал «соответствует» Теории X, а среда предписывает соответствующие поведенческие стратегии. Следовательно, речь идет не о выборе между X и Y, а о трансформации организационной культуры в зависимости от аксиом безопасности, подотчетности и повторяемости операций. Такая трансформация ярко проявляется в практике Kizlyar Supreme, где различные подразделения оперируют в контрастных управленческих средах. Например, на производстве применяется строгий контроль качества с высокой регламентированностью процессов, соответствующий модели X, тогда как проектная деятельность по выпуску лимитированных серий и коллабораций требует высокой автономии, характерной для Теории Y. Менеджмент компании демонстрирует способность к ситуационному переключению управленческого стиля в зависимости от уровня зрелости команд и характера задач.

¹⁰ Шакирова Д. М., Дмитриева С. А. Инновационные подходы к мотивации персонала. Скиф. 2019. № 5-1 (33). С 1—4. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/innovatsionnye-podhody-k-motivatsii-personala-1> (дата обращения: 15.05.2025).

¹¹ Ермаков Е. В. Разработка системы мотивации для участников проектных команд. Экономика строительства. 2024. № 8. С. 53—56. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/razrabotka-sistemy-motivatsii-dlya-uchastnikov-proektnyh-komand> (дата обращения: 18.05.2025).

В противоположность этому креативные, исследовательские и распределенные команды функционируют в условиях постоянной неопределенности, требующей высокой когнитивной гибкости, саморегуляции и горизонтальной коммуникации. Здесь Теория Y проявляет не просто применимость, но и критическое значение. Однако наш анализ показывает: ее успешная реализация возможна лишь при наличии устойчивых механизмов доверия, зрелости командной идентичности и согласованности целей между уровнями управления. В противном случае, как демонстрируют случаи провалов agile-практик, декларируемая автономия приводит к фрагментации процессов и снижению ответственности.

Отдельного рассмотрения требует переменная «уровень зрелости персонала», как ключевой медиатор между теорией и практикой. Зрелость в данном контексте — это компетентностная характеристика и индикатор внутренней мотивационной автономии. Согласно теоретической рамке К. Арджириса¹², индивиды, находящиеся на начальной стадии профессионального развития, демонстрируют зависимую мотивацию и не готовы к эффективному функционированию в условиях слабого контроля. Однако зрелость — не постоянная категория. Она развивается внутри среды, которая системно поощряет рост ответственности и рефлексивность. Следовательно, грамотное применение Теории Y — это не просто ее «выбор», а результат управленческой работы по выращиванию зрелости через делегирование, поддержку, обучение и участие в управленческих решениях.

Современные условия проектного менеджмента демонстрируют, что бинарная дихотомия Теории X и Теории Y становится все менее продуктивной при анализе поведенческих стратегий руководителей. Эмпирические данные, представленные в ряде исследований (например, «Применение классических идей организационного поведения в гибких подходах к управлению»¹³, указывают на необходимость адаптивного применения смешанных или гибридных управленческих моделей, сочетающих элементы обоих подходов в зависимости от структуры команды, зрелости персонала и стадии жизненного цикла проекта.

Гибридные стратегии менеджмента предполагают возможность динамической настройки управленческого стиля в ответ на изменяющиеся внешние и внутренние условия. В рамках парадигмы Management 3.0 подчеркивается, что зрелый руководитель должен «управлять системой, а не людьми», что фактически означает отказ от жесткой директивности в пользу ситуационного лидерства. Тем не менее в ситуациях, требующих соблюдения регламентов, обеспечения стандартизации и управления рисками, элементы Теории X оказываются незаменимыми¹⁴.

Адаптивные стили управления в проектной среде ярко проявляются в таких фреймворках, как Scrum и Agile. Например, Scrum-мастер, действуя в рамках Теории Y, фокусируется на устранении барьеров для команды и поощрении автономности, но в условиях кризиса (например, срыв спринта или нарушение сроков поставки) может временно прибегнуть к более директивным мерам — элементам Теории X¹⁵. Такое переключение не является эклектикой, а демонстрирует высокий уровень контекстуальной компетентности управления. В таблице 2 представлена предложенная авторская классификация типов сотрудников по мотивационным характеристикам и соответствие оптимального стиля управления (X, Y или гибрид).

Комбинированные подходы к управлению требуют точной диагностики мотивационных установок сотрудников и гибкости в выборе управленческих инструментов. Как подчеркивается в иссле-

¹² Плотников А. В., Елькин С. А. Применение классических идей организационного поведения в гибких подходах к управлению. НК. 2022. № 4. С. 52–60. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/primeneniye-klklassicheskikh-idey-organizatsionnogo-povedeniya-v-gibkikh-podhodah-k-upravleniyu> (дата обращения: 16.05.2025).

¹³ Там же.

¹⁴ Ермаков Е. В. Разработка системы мотивации для участников проектных команд. Экономика строительства. 2024. № 8. С. 53–56. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/razrabotka-sistemy-motivatsii-dlya-uchastnikov-proektnykh-komand> (дата обращения: 18.05.2025).

¹⁵ McGregor's Theory X and Theory Y [Электронный ресурс]. Lumen Learning — 2025. — URL: <https://courses.lumenlearning.com/wmintrobusiness/chapter/reading-douglas-mcgregors-theory-x-and-theory-y-2/> (дата обращения: 21.05.2025).

Таблица 2

Соответствие типа сотрудников и оптимального управленческого стиля¹⁶

Тип сотрудника	Характеристика мотивации	Оптимальный управленческий стиль
Новичок в рутинной должности	Внешняя мотивация, потребность в опеке	Теория X
Сотрудник среднего уровня	Смешанная мотивация, стремление к обучению	Гибрид (X/Y)
Эксперт в исследовательской сфере	Внутренняя мотивация, стремление к автономии	Теория Y
Усталый/демотивированный специалист	Угасание мотивации, потребность в структуре	Теория X (временная)
Лидер проектной команды	Высокий уровень зрелости, проактивность	Теория Y

довании «What is X-Y Theory of Management?»¹⁷, чрезмерная приверженность одной из стратегий — будь то жесткий контроль или полная свобода — способна дестабилизировать организационные процессы. В этом контексте особое значение приобретает управленческая рефлексия и способность к постоянной адаптации. Таким образом, гибридизация управленческих практик — не компромисс, а стратегически осознанный ответ на сложность организационной реальности.

Заключение

Проведенное исследование позволило выявить устойчивую значимость теорий X и Y Дугласа МакГрегора как аналитической базы для описания управленческого поведения в организациях с различной структурой, культурой и степенью зрелости команд. Доказано, что, несмотря на развитие новых парадигм лидерства и распространение гибких подходов к управлению, дихотомия X–Y сохраняет объяснительную силу при анализе как традиционных иерархических систем, так и децентрализованных форм организации труда.

Сравнительно-аналитическое изучение мотивационных стратегий в условиях рутинных и высокорисковых операций подтвердило релевантность принципов Теории X, особенно в контекстах, где доминируют внешние стимулы, строгая регламентация процессов и минимизация вариативности поведения персонала. В то же время выявлено, что для инновационных, проектных и распределенных команд более адекватным оказывается модель Теории Y, базирующаяся на допущении зрелости, самоуправления и креативности работников. Эти выводы согласуются с положениями об организационном поведении и лидерстве, раскрытыми в исследованиях по Management 3.0, Scrum и холакратии.

Особое внимание в работе уделено проблематике перехода от чистых моделей X и Y к гибридным управленческим стратегиям. Анализ эмпирических и теоретических источников показал, что современное управление требует ситуативной адаптации и отказа от бинарного противопоставления авторитарного и демократического стилей. Такие подходы становятся особенно актуальными в условиях постоянной организационной турбулентности, цифровизации и изменения трудовой ментальности.

Доказано, что ключевым фактором эффективности управленческих практик становится не выбор между X и Y, а способность лидеров интерпретировать мотивационные сигналы от персонала и структурировать управление на основании уровня зрелости, типа задач и степени автономии. Это положение находит поддержку в материалах, анализирующих кросс-культурные разли-

¹⁶ Theory X and Theory Y [Электронный ресурс]. Mindtools — 2025. — URL: <https://www.mindtools.com/adi3nc1/theory-x-and-theory-y/> (дата обращения: 20.05.2025).

¹⁷ Там же.

чия в лидерстве, влияние самоорганизации и доверия на результаты труда, в исследованиях, посвященных визуальным моделям мотивации.

Таким образом, теория X и теория Y в их современном прочтении продолжают выполнять функцию методологического инструмента для анализа управленческой практики. Они позволяют зафиксировать основные векторы мотивационного взаимодействия, объяснить последствия различных стилей лидерства и выступают отправной точкой в разработке адаптивных и контекстно чувствительных управленческих моделей. Перспективы дальнейших исследований связаны с углубленной эмпирической верификацией гибридных подходов и интеграцией моделей мотивации в цифровые среды управления проектами.

Список литературы

1. Балабанова А.В. Предпринимательские компетенции: содержание, принципы формирования и развития. Ученые записки Российской академии предпринимательства. 2024. Т. 23. № 4. С. 56–63. <https://doi.org/10.24182/2073-6258-2024-23-4-56-63>.
2. Гармаева Д.Б. Теория X, теория Y. Стили руководства, авторитарный, демократический и либеральный стили. Скиф. 2023. № 7 (83). – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/teoriya-x-teoriya-y-stili-rukovodstva-avtoritarnyy-demokraticeskij-i-liberalnyy-stili> (дата обращения: 15.05.2025).
3. Ермаков Е.В. Разработка системы мотивации для участников проектных команд. Экономика строительства. 2024. № 8. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/razrabotka-sistemy-motivatsii-dlya-uchastnikov-proektnyh-komand> (дата обращения: 18.05.2025).
4. Кустова В.А., Лымарева О.А. Теоретико-методический инструментарий стимулирования труда сотрудников предприятия. Экономика и бизнес: теория и практика. 2023. № 5-2 (99). – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/teoretiko-metodicheskij-instrumentariy-stimulirovaniya-truda-sotrudnikov-predpriyatiya> (дата обращения: 17.05.2025).
5. Плотников А.В., Елькин С.А. Применение классических идей организационного поведения в гибких подходах к управлению. НК. 2022. № 4. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/primenenie-klassicheskikh-idey-organizatsionnogo-povedeniya-v-gibkih-podhodah-k-upravleniyu> (дата обращения: 16.05.2025).
6. Шакирова Д.М., Дмитриева С.А. Инновационные подходы к мотивации персонала. Скиф. 2019. № 5-1 (33). – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/innovatsionnye-podhody-k-motivatsii-personala>-1 (дата обращения: 15.05.2025).
7. What is X-Y Theory of Management? [Электронный ресурс]. Business Balls – 2025. – URL: <https://www.businessballs.com/improving-workplace-performance/mcgregors-xy-theory-of-management/> (дата обращения: 20.05.2025).
8. Theory X and Theory Y [Электронный ресурс]. Mindtools – 2025. – URL: <https://www.mindtools.com/ad3nc1/theory-x-and-theory-y/> (дата обращения: 20.05.2025).
9. McGregor's Theory X and Theory Y [Электронный ресурс]. Lumen Learning – 2025. – URL: <https://courses.lumenlearning.com/wmintrobusiness/chapter/reading-douglas-mcgregors-theory-x-and-theory-y-2/> (дата обращения: 21.05.2025).

References

1. Balabanova A.V. Entrepreneurial competencies: content, principles of formation and development. Scientific notes of the Russian academy of entrepreneurship. 2024. T. 23. № 4. S. 56–63. <https://doi.org/10.24182/2073-6258-2024-23-4-56-63>.
2. Garmayeva D.B. Theory X, Theory Y. Leadership styles, authoritarian, democratic and liberal styles. Skif. 2023. № 7 (83). – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/teoriya-x-teoriya-y-stili-rukovodstva-avtoritarnyy-demokraticeskij-i-liberalnyy-stili> (access date: 15.05.2025).
3. Ermakov E.V. Development of a motivation system for participants in project teams. Economics of construction. 2024. № 8. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/razrabotka-sistemy-motivatsii-dlya-uchastnikov-proektnyh-komand> (access date: 18.05.2025).
4. Kustova V.A., Lymareva O.A. Theoretical and methodological tools for stimulating the labor of employees of the enterprise. Economics and business: theory and practice. 2023. № 5-2 (99). – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/teoretiko-metodicheskij-instrumentariy-stimulirovaniya-truda-sotrudnikov-predpriyatiya> (access date: 17.05.2025).
5. Plotnikov A.V., Yelkin S.A. Application of classical ideas of organizational behavior in flexible approaches to management. NK. 2022. № 4. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/primenenie-klassicheskikh-idey-organizatsionnogo-povedeniya-v-gibkih-podhodah-k-upravleniyu> (access date: 16.05.2025).

6. Shakirova D.M., Dmitrieva S.A. Innovative approaches to staff motivation. Skif. 2019. № 5-1 (33). – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/innovatsionnye-podhody-k-motivatsii-personala-1> (access date: 15.05.2025).
7. What is X-Y Theory of Management? [Electronic resource]. Business Balls – 2025. – URL: <https://www.businessballs.com/improving-workplace-performance/mcgregors-xy-theory-of-management> (access date: 20.05.2025).
8. Theory X and Theory Y [Electronic Resource]. Mindtools – 2025. – URL: <https://www.mindtools.com/adi3nc1/theory-x-and-theory-y/> (access date: 20.05.2025).
9. McGregor's Theory X and Theory Y [Electronic Resource]. Lumen Learning – 2025. – URL: <https://courses.lumenlearning.com/wmintrobusiness/chapter/reading-douglas-mcgregors-theory-x-and-theory-y-2/> (access date: 21.05.2025).

Статья поступила в редакцию 24.05.2025; одобрена после рецензирования 16.06.2025; принята к публикации 20.06.2025.

The article was submitted 24.05.2025; approved after reviewing 16.06.2025; accepted for publication 20.06.2025.