



Оригинальная статья  
УДК: 005.34  
ББК: 65.291.212

## Основные виды и характеристика стилей управления в организации

Амосова Евгения Викторовна<sup>1</sup>, Айвазян Рита<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Санкт-Петербургский государственный лесотехнический университет им. С.М. Кирова

<sup>2</sup> Северо-Западный институт управления – филиал Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации

<sup>1</sup> a\_e.v@mail.ru, <sup>2</sup> rayvazyan-23@ranepa.ru

*Автор, ответственный за переписку:* Амосова Евгения Викторовна, a\_e.v@mail.ru

**Аннотация:** В статье представлены классификации стилей управления. Каждый стиль управления подробно рассмотрен. Выявлены плюсы и минусы основных видов управления. Представлены методы и модели руководства. Определено, что классификация стилей руководства на предприятии является ключевым элементом успешного управления персоналом и достижения поставленных целей. В данной теме рассматриваются различные подходы к определению и классификации стилей руководства, такие как автократический, демократический, либеральный, трансформационный и иные. Определено, что каждый стиль руководства имеет свои особенности, преимущества и недостатки, и понимание их различий позволяет выбирать наиболее подходящий стиль в зависимости от конкретной ситуации на предприятии. Сделано заключение, что изучение и понимание различных стилей руководства на предприятии помогает руководителям эффективно взаимодействовать с сотрудниками, строить доверительные отношения и добиваться общих целей компании.

**Ключевые слова:** управление, мотивация, персонал, руководитель, организация.

**Для цитирования:** Амосова Е. В., Айвазян Р. Основные виды и характеристика стилей управления в организации // В центре экономики. 2024. № 2. Т. 5. URL: <https://vcec.ru/index.php/vcec/article/view/108/123>

Original Paper  
JEL Classification:  
J81, J82, J83, J89

## The main types and characteristics of management styles in the organization

Evgeniya V. Amosova<sup>1</sup>, Rita Ayvazyan<sup>2</sup>

<sup>1</sup> St. Petersburg State Forestry Engineering University named after S.M. Kirov

<sup>2</sup> North-West Institute of Management – branch of the Russian Academy of National Economy and Public Service under the President of the Russian Federation

<sup>1</sup> a\_e.v@mail.ru, <sup>2</sup> rayvazyan-23@ranepa.ru

*Corresponding author:* Evgeniya V. Amosova, a\_e.v@mail.ru

**Abstract.** The article presents classifications of management styles. Each management style is considered in detail. The pros and cons of the main types of management are revealed. Management methods and models are presented. It is determined that the classification of management styles in an enterprise is a key element of successful personnel management and achievement of set goals. This topic discusses various approaches to defining and classifying leadership styles, such as autocratic, democratic, liberal, transformational, and others. It is determined that each management style has its own characteristics, advantages and disadvantages, and understanding their differences allows you to choose the most appropriate style depending on the specific situation in the enterprise. It is concluded that the study and understanding of various management styles in an enterprise helps managers to interact effectively with employees, build trusting relationships and achieve common goals of the company.

**Keywords:** management, motivation, staff, manager, organization.

**For citation:** Amosova E. V., Ayvazyan R. The main types and characteristics of management styles in the organization. *In the Center of Economy*. 2024;2(5). URL: <https://vcec.ru/index.php/vcec/article/view/108/123>

## Введение / Introduction

Тема классификации стилей управления является важной и актуальной в современном мире, где управление организациями играет ключевую роль в их успешном функционировании и достижении поставленных целей. Знание различных стилей управления помогает руководителям оптимизировать свою деятельность, а также улучшить взаимодействие с сотрудниками и повысить эффективность работы команды в целом. Различные исследования в области управления подтверждают, что выбор определенного стиля влияет на организационную культуру, мотивацию сотрудников, производительность работы и общие результаты деятельности организации. Поэтому понимание основных типов стилей управления и их особенностей обеспечивает руководителям навыки адаптации к различным ситуациям и условиям, что в свою очередь способствует успешному развитию бизнеса. В современном мире, где технологии и бизнес-практики постоянно эволюционируют, важно обладать комплексными знаниями и навыками в области управления. Классификация стилей управления позволяет прояснить различия между авторитарным, демократическим, либеральным, адаптивным и трансформационным подходами к руководству, что помогает руководителям выбирать наиболее подходящий стиль в зависимости от конкретной ситуации и целей организации. Таким образом, тема классификации стилей управления не только является актуальной, но и представляет собой важный инструмент для принятия эффективных управленческих решений, улучшения взаимодействия в коллективе и достижения успеха в деятельности организации.

## Результаты и обсуждение / Results and Discussion

Наиболее распространенной является классификация стилей руководства, предложенная немецким психологом Куртом Левинем. В 1930-е годы он предложил выделять три основных стиля руководства: авторитарный, демократический и либеральный [10]:

1. Авторитарный (директивный) стиль, в первую очередь, характеризуется жесткостью по отношению к подчиненным со стороны руководителя, чей девиз при любых обстоятельствах «Всё должно быть по-моему и никак иначе». Все властные полномочия централизованы в руках одного лица. Решения при данном стиле принимаются только руководителям, без использования методов обсуждения вопросов и задач с членами трудового коллектива. Связь руководства с коллективом осуществляется путем приказов, распоряжений, системы контроля. Инициатива сотрудников чаще всего подавляется, а также преобладает единоличный способ управления, применение административных средств и способов воздействия на подчиненных, например, различного рода санкций (штраф, выговор). Безусловно, доминируют жесткие властные функции, с ориентацией только на результат и игнорированием социально-психологических факторов [3].

Данные способы реализации авторитарного стиля руководства дают результат организации в виде четкой дисциплины, достижения поставленных целей,

формирования жесткой структурной иерархии. В таких условиях сокращается разрыв между профессиональными уровнями руководителя и его работников. Однако возникает риск возникновения конфликтных ситуаций между руководителем и подчиненными, выражающиеся в коллективном сопротивлении, отказе от выполнения работы или протесте персонала. Стоит отметить, что подобный стиль руководства несмотря на то, что способен обеспечить высокую производительность коллектива, вовсе не стимулирует исполнителей к труду, а наоборот, негативно воздействует на морально-психологический климат в коллективе [2].

2. Демократическому (коллегиальному) стилю руководства присуще взаимодействие руководителя и сотрудников, коллективное определение целей, задач и путей для их реализации, разделений функций и задач между всеми субъектами. Здесь преобладает непосредственный контакт, а также поиск компромиссов при решении спорных вопросов, касающихся деятельности организации, при этом уровень влияния и вовлеченности всех сторон в трудовой процесс очень высок. При данном стиле руководства непосредственный руководитель – советник, наставник, ментор и единомышленник для своих подчиненных. Учитывается мнение каждого сотрудника, трудовые задачи при необходимости могут быть изменены, руководитель всегда заинтересован в приверженности взглядов всего коллектива, спорные вопросы и решения по ним принимаются коллегиальным путем. По этой причине, демократический стиль руководства, как правило, называют еще и коллегиальным [6].

Данный стиль идеально подходит для делегирования полномочий при выполнении определенных задач, так как в данном случае поощряется необходимый в таких ситуациях высокий уровень ответственности. Даже при отсутствии руководителя качество работы не страдает, она выполняется на высоком уровне. Просьбы, пожелания, рекомендации, советы, поощрения, доброжелательность и вежливость, доверие и взаимоуважение – основа взаимодействия с подчиненными при демократическом стиле руководства. Демократичный руководитель формирует благоприятную атмосферу в коллективе, учитывает их мнение и отстаивает их интересы [5].

Для организаций с демократическим стилем управления характерны высокая степень децентрализации полномочий, инициативность исполнителей, участие подчиненных в процессе принятия решений, что обуславливает высокую привлекательность таких организаций для работников [7].

Подводя итог всему вышесказанному, стоит отметить, что взаимное доверие между членами организации – неперемное условие демократического стиля руководства, но порой данный стиль не является эффективным на практике, так как в отдельных случаях сотрудники воспринимают свободу как вседозволенность.

3. Либеральному (попустительскому, свободно-му) свойственна неограниченная свобода действий,



закрывающаяся в том, что руководитель предоставляет всему трудовому коллективу право самостоятельно определять цели, задачи, критерии оценки и графики работы, способы взаимодействия и методы выполнения всех поручений. Данный стиль характеризуется отказом от жесткой и четкой дисциплины, делая упор на развитие межличностных отношений [11].

Данные способы отличаются своим лояльным характером реализации и должны применяться преимущественно в организациях с творческой направленностью деятельности, в отдельных случаях – при хорошо отлаженном процессе производства. Однако неумелое применение этих методов способно полностью разрушить рабочий процесс и отношения в коллективе, следовательно, такие способы будут являться неэффективными в трудовом процессе [8].

Когда руководитель отсутствует на рабочем месте, среди сотрудников начинается некий хаос и анархия, так как в большинстве случаев структура и четко отлаженные механизмы избегаются, а спонтанность и свобода приветствуются [1]. Также либеральный стиль характеризуется постоянной незаконченностью поставленных задач, а делегирование может привести к печальным последствиям, так как у сотрудников нет такого чувства ответственности, как при демократическом стиле руководства [12].

При управлении организацией либеральный руководитель принимает пассивное участие в координировании всего коллектива, при этом уровень удовлетворенности сотрудников своей работой довольно высок, но результативность организации всё-таки низкая. Стоит отметить, что данный стиль руководства наиболее подходит организациям с творческой направленностью, где необходима свобода принятия решений и действий [9].

Подводя итог вышеизложенному, следует подчеркнуть, что стиль руководства играет определяющую роль в функционировании и развитии организации, в формировании и поддержании благоприятных деловых и личностных отношений между сотрудниками и руководителем, в достижении заданных целей [13]. Безусловно, он должен соответствовать целям организации, но достичь их самостоятельно сотрудники не смогут, поэтому руководитель как центральный компонент компании обязан использовать подходящий для своих подчиненных и организации в целом стиль управления, являющийся основой при получении максимального результата.

Доказано, что неконтролируемая свобода действий всегда несет за собой отрицательные последствия и вредит всей организации, именно по этой причине руководитель обязан уметь применять на практике различные стили управления. При этом стиль управления конкретного руководителя – это всегда некий набор приемов из множества разных стилей, а руководящее лицо сочетает в себе качества и черты, которые проявляются в конкретной ситуации [14].

Стоит сделать акцент на том, что при реализации стиля руководства используются различные способы,

поскольку каждому конкретному стилю руководства соответствуют определенные способы его реализации.

Следует сказать, что грамотный руководитель, нацеленный на высокую эффективность своей деятельности, в процессе своей профессиональной деятельности должен знать и уметь применять разные стили руководства [16]. Самым эффективным стилем руководства можно считать тот, который в большей степени отражает реальную ситуацию, наиболее подходит к конкретному коллективу и применим в конкретной организации.

На сегодняшний день успешность организации складывается из целого ряда обстоятельств, и характер взаимоотношений в системе «руководитель-подчиненный» – лишь часть из них [17]. В связи с этим разработаны «многомерные» стили руководства, включающие в себя систему нескольких подходов, взаимодополняющих друг друга, но при этом независимых.

Ученые Теренс Митчел и Роберт Хаус разработали еще одну ситуационную модель – теория «путь-цель». В данной теории сделана попытка объяснить взаимосвязь между поведением руководителя и мотивацией и производительностью подчиненных. Основная идея теории – руководитель способен влиять на поведение подчиненных путем увеличения их личной выгоды, а также путем воздействия на их личную удовлетворенность [4].

Профессор Хаус отмечает, что стили управления довольно условны и преобладание того или иного стиля должно зависеть от ситуации [19]:

1. Директивный стиль – руководитель детально структурирует и регламентирует деятельность подчиненных, определяет рамки их деятельности.
2. Поддерживающий стиль – руководитель стремится создать здоровый психологический климат в коллективе, уделяя внимание потребностям и желаниям своих подчиненных.
3. Стиль, ориентированный на достижение – руководитель, уверенный в способностях своих работников, устанавливает перед ними конкретные цели и внимательно следит за их выполнением, большое значение имеет качество выполнения работы.
4. Участвующий стиль – руководитель старается согласовывать свои действия с подчиненными, он внимателен к их мнению и учитывает его при принятии решения, вовлекает коллектив к участию в управлении.

Данная теория предполагает, что руководитель склонен к изменению своего поведения и стиля руководства в зависимости от конкретной ситуации. Выбор стиля зависит от нескольких параметров, характеризующих коллектив [20]:

1. Вера в зависимость происходящего от поведения исполнителей. Исполнители, уверенные, что именно их усилия определяют размер полученного вознаграждения, предпочитают участвующий стиль руководства. Работникам, убежденным, что вознаграждение зависит лишь от внешних обстоятельств, наиболее подходит директивный стиль.
2. Склонность к подчинению. Для людей, способных

подчиняться и соглашаться с мнением других, для исполнительных работников необходимо директивное руководство. Остальных важно привлекать к участию в управлении организацией.

3. Способности исполнителей. Выбор во многом зависит от личностных характеристик подчиненных, их опыта работы – смогут ли они работать с руководителем, ориентированным на достижение, или же им важнее обстановка в коллективе.

Кроме того, факторы организационной среды также оказывают определенное воздействие на выбор оптимального стиля:

- 1) содержание и сложность работы;
- 2) структура системы управления организацией;
- 3) настроения в коллективе, принятые нормы.

Перечисленные факторы взаимодействуют друг с другом, воздействуя на мотивацию работников. А уровень мотивации исполнителей, в свою очередь, определяет их удовлетворенность, качество работы и отношение к руководству.

При этом, следует понимать, что не результаты деятельности коллектива определяют выбор определенного стиля руководства лидером, а напротив, стиль должен воздействовать на производительность и эффективность работы подчиненных.

Руководитель оценивает уровень зрелости своих подчиненных и выбирает один из четырех стилей взаимодействия с ними, наиболее подходящий к конкретным обстоятельствам [15]:

1. «Давать указания»: данный стиль применим в ситуации, когда исполнители характеризуются низкой зрелостью (не хотят или не готовы нести ответственность), и для того, чтобы обеспечить эффективность их работы, необходимо давать им подробные инструкции и контролировать выполнение задач.

2. «Продавать»: когда исполнители обладают средней зрелостью (они готовы взять на себя ответственность, но им нужна помощь), руководитель выполняет роль наставника (он одинаково ориентирован и на задачу, и на людей - дает подчиненным директивы, подробно разъясняя их, и наблюдает за качеством их выполнения).

3. «Участвовать»: работников с умеренно высоким уровнем зрелости (могут выполнять работу, но не желают нести ответственность) руководитель стимулирует к участию в процессе принятия решений, чтобы заставить их осознать свою причастность к общему делу (указания здесь неприменимы, в центре внимания – человеческие отношения).

4. «Делегировать»: для сотрудников, которые обладают высокой зрелостью (могут и готовы отвечать за свои действия), не нужны ни указания, ни контроль, руководитель передает им часть своих полномочий, разделяя с ними права и обязанности по выполнению конкретных задач.

Другой исследователь, Ренсис Ликерт, сформировал свои собственные модели лидерства [18]:

1. Руководство не имеет доверия к сотрудникам, редко вовлекает в процесс принятия решений,

распоряжения направляются «сверху». Основным стимулом является страх и угроза наказания, поощрения малочисленны. Присутствует четко структурированная система управления.

2. Руководитель проявляет некоторое доверие к работникам, редкие решения делегируются и принимаются в строго установленных пределах. Награда реальна, а наказание потенциально.

3. Довольно высокая, но все же не полная уверенность в сотрудниках. Общие проблемы решены «сверху», частные делегированы. Помимо систем вознаграждения и наказания, мотивация включает ограниченное участие в процессе принятия решений.

4. Требуется полного доверия. Принятие решений распространяется на все уровни, хотя и интегрированы. Поток сообщений осуществляется не только вверх и вниз, но и горизонтально. Эта модель выделяется отношениями, основанными на организации командной работы, коллективном управлении и делегировании полномочий.

Преимущество данной концепции Р. Ликерта состоит в том, что она может быть легко введена в действие и применена в тематическом исследовании. Р. Ликерт взял интервью у менеджеров десятков компаний, чтобы не только протестировать их модель, но и продемонстрировать: самая эффективная и продуктивная компания (предприятие, организация) имеет лидерство, которое можно описать моделью 4.

#### **Заключение / Conclusion**

Нет человека, способного полноценно сочетать в себе все перечисленные роли. Хороший руководитель должен хотя бы на минимальном уровне обеспечивать реализацию каждой из четырех функций и обладать стилем руководства, наиболее подходящим данной организации.

Исходя из всего вышперечисленного, нельзя однозначно сказать, какая теория является наиболее предпочтительной, ведь каждая из них имеет свои достоинства и недостатки. Однако все приведенные исследования оказали существенное влияние на развитие управленческой теории и совершенно очевидно, что использование опыта зарубежных ученых в практике управления персоналом на современном этапе видится весьма перспективным.



#### **Список источников**

1. Барсуков Д.П., Кудряшов В.С. Механизм взаимосвязанного управления кластером на основе определения полномочий его участников в рамках договорных отношений // Вестник Российской академии естественных наук (Санкт-Петербург). 2014. № 4. С. 40-43. - ISSN: 1683-6200.

2. Бердыева Д.Ш. Стили управления, их обусловленность особенностями личности руководителя // Вестник по педагогике и психологии Южной Сибири. Научный журнал. 2019. № 2. С. 5-15. - ISSN: 2303-9744.



3. Бикметов Р.Ш. Креативный стиль управления персоналом организации в современных условиях // *Лидерство и менеджмент*. 2020. Т. 7. № 3. С. 427-438. - ISSN: 2410-1664.

4. Богатырев Е.Д. Лидерство в системе государственного управления // *Самоуправление*. 2023. № 2. С. 27-30. - ISSN: 2221-8173.

5. Бураканова Г.В. Стиль руководителя и эффективность управления // *Проблемы теории и практики управления*. 2020. № 4. С. 113-120. - ISSN: 0234-4505.

6. Везетиу Е.В. Влияние стиля руководства на эффективность управления современной образовательной организацией // *Проблемы современного педагогического образования*. 2021. № 70-1. С. 75-78. - ISSN: 2311-1305.

7. Гришина Л.С. Сущность и характеристика основных стилей руководства // *Via Scientiarum - Дорога знаний*. 2020. № 4. С. 69-73. - ISSN: 2306-5362.

8. Данцева Д.С. Современные методы управления персоналом организации // *Молодой ученый*. 2022. № 4. С. 106-113. - ISSN: 2072-0297.

9. Демиденко Д.С., Малевская-Малевич Е.Д., Кудряшов В.С., Бабкин И.А. Оценка эффективности деятельности предприятий на основе ESG концепции // *π-Economy*. 2022. Т. 15. № 4. С. 82-95. - ISSN: 2782-6015.

10. Зонова О.А. К вопросу о стилях руководства // *Научный электронный журнал Меридиан*. 2020. № 2. С. 156-158.

11. Климов И.С., Кудряшов В.С. Эффективность стиля руководства в современной организации // *Управление риском*. 2023. № 4 (108). С. 64-70. - ISSN: 1684-6303.

12. Ковальчук А.И., Цхай В.А. Современный стиль управления: особенности, перспективы и риски // *Карельский научный журнал*. 2020. Т. 9. № 1 (30). С. 65-67. - DOI 10.26140/knz4-2020-0901-0018. - ISSN: 2311-0104.

13. Комаров В.В. Организационное лидерство: подходы к определению и классификации стилей лидерства // *Лидерство и менеджмент*. 2022. Т. 9. № 2. С. 439-460. - ISSN: 2410-1664.

14. Кудряшов В.С. Система кадрового планирования организации // *Стратегии бизнеса*. 2018. № 7 (51). С. 11-17. - ISSN: 2311-7184.

15. Купцова К.В. Стили управления: механизм формирования и его влияние на процесс управления // *Сборник статей*. 2022. С. 117-122. - ISBN 978-5-907582-11-8.

16. Лошакова В.Д. Стили управления руководителя // *Наука XXI века: вопросы, гипотезы, ответы*. 2021. №1. С. 110-118. - ISSN: 2500-2007.

17. Мифтахова Д.Ф. Эффективное управление персоналом образовательного учреждения // *Научно-исследовательский центр «Вектор развития»*. 2022. № 9. С. 99-105. - ISSN: 2949-1096.

18. Сиротин В.А. Стили лидерства // *Социально-гуманитарные знания*. 2022. № 5. С. 59-61. - ISSN: 0869-8120.

19. Сиротин В.А. Управление цифровой репутацией бизнес-организации: стили лидерства // *Социально-гуманитарные знания*. 2022. № 5. С. 59-61. - ISSN: 0869-8120.

20. Холявина В.С. Влияние стиля управления на эффективность организации // *Актуальные исследования*. 2023. № 5 (135). С. 117-119. - ISSN: 2713-1513.



## Reference

1. Barsukov D.P., Kudryashov V.S. The mechanism of interconnected cluster management based on the definition of the powers of its participants within the framework of contractual relations. *Bulletin of the Russian Academy of Natural Sciences (St. Petersburg)*. 2014;4:40-43. ISSN: 1683-6200 (In Russ.).

2. Berdyeva D.Sh. Management styles, their conditionality by the personality of the head. *Bulletin on pedagogy and psychology of Southern Siberia*. Scientific journal. 2019;2:5-15. ISSN: 2303-9744 (In Russ.).

3. Bikmetov R.S. The creative style of the organization's personnel management in modern conditions. *Leadership and Management*. 2020;7(3):427-438. ISSN: 2410-1664 (In Russ.).

4. Bogatyrev E.D. Leadership in the public administration system. *Self-government*. 2023;2:27-30. ISSN: 2221-8173 (In Russ.).

5. Burakanova G. V. Leadership style and management effectiveness. *Problems of management theory and practice*. 2020;4:113-120. ISSN: 0234-4505 (In Russ.).

6. Vesetiу E.V. The influence of leadership style on the effectiveness of management of a modern educational organization. *Problems of modern pedagogical education*. 2021;70-1:75-78. ISSN: 2311-1305 (In Russ.).

7. Grishina L.S. The essence and characteristics of the main leadership styles. *Via Scientiarum - The Road of Knowledge*. 2020;4:69-73. ISSN: 2306-5362 (In Russ.).

8. Dantseva D.S. Modern methods of personnel management of the organization. *A young scientist*. 2022;4:106-113. ISSN: 2072-0297 (In Russ.).

9. Demidenko D.S., Malevskaya-Malevich E.D., Kudryashov V.S., Babkin I.A. Evaluation of the efficiency of enterprises based on the ESG concept. *π-Economy*. 2022;15(4):82-95. - ISSN: 2782-6015 (In Russ.).

10. Zonova O.A. On the issue of leadership styles. *Scientific electronic journal Meridian*. 2020;2:156-158. ISSN: 2312-3087 (In Russ.).

11. Klimov I.S., Kudryashov V.S. Effectiveness of leadership style in a modern organization. *Risk management*. 2023;4(108):64-70. ISSN: 1684-6303 (In Russ.).

12. Kovalchuk A.I., Tskhai V.A. Modern management style: features, prospects and risks. *Karelian Scientific Journal*. 2020; 9.1(30):65-67. DOI 10.26140/knz4-2020-0901-0018. ISSN: 2311-0104 (In Russ.).

13. Komarov V.V. Organizational leadership: approaches to the definition and classification of leadership styles. *Leadership and management*. 2022;9(2):439-460. ISSN: 2410-1664 (In Russ.).

14. Kudryashov V.S. Personnel planning system of the organization. *Business strategies*. 2018;7(51):11-17. ISSN: 2311-7184 (In Russ.).
15. Kuptsova K.V. Management styles: the mechanism of formation and its influence on the management process. *Collection of articles*. 2022:117-122. ISBN 978-5-907582-11-8 (In Russ.).
16. Loshchakova V.D. Management styles of the head. *Science of the XXI century: questions, hypotheses, answers*. 2021;1:110-118. ISSN: 2500-2007 (In Russ.).
17. Miftakhova D.F. Effective personnel management of an educational institution. *Scientific research center «Vector of development»*. 2022;9:99-105. ISSN: 2949-1096 (In Russ.).
18. Sirotin V.A. Leadership styles. *Social and humanitarian knowledge*. 2022;5:59-61. ISSN: 0869-8120 (In Russ.).
19. Sirotin V.A. Digital reputation management of a business organization: leadership styles. *Social and humanitarian knowledge*. 2022;5:59-61. ISSN: 0869-8120 (In Russ.).
20. Kholyavina V.S. The influence of management style on the effectiveness of the organization. *Current research*. 2023;5(135):117-119. ISSN: 2713-1513 (In Russ.).

#### **Информация об авторах**

**Е. В. Амосова** – преподаватель кафедры садово-паркового строительства и ландшафтной архитектуры, Санкт-Петербургский государственный лесотехнический университет им. С.М. Кирова

Адрес: Россия, 194021, Санкт-Петербург, Институтский пер., 5, корп. 1;

E-mail: a\_e.v@mail.ru

ORCID: 0000-0002-5075-5247

**Р. Айвазян** – студентка, Северо-Западный институт управления – филиал Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации;

Адрес: Россия, 199178, Санкт-Петербург, Средний пр. В.О., д. 57/43

#### **Information about the authors**

**E. V. Amosova** – Lecturer at the Department of Landscape Construction and Landscape Architecture,

St. Petersburg State Forestry Engineering University named after S.M. Kirov;

Address: Institutsky lane, 5, bldg. 1, St. Petersburg, 194021, Russia;

E-mail: a\_e.v@mail.ru

ORCID: 0000-0002-5075-5247

**R. Ayvazyan** – student, North-West Institute of Management – branch of the Russian Academy of National Economy and Public Service under the President of the Russian Federation;

Address: Srednii prospect V.O., 57/43, Saint Petersburg, 199178, Russia

#### **Вклад авторов**

**Амосова Е. В.** – научное руководство; концепция исследования; развитие методологии; написание и доработка текста; итоговые выводы.

**Айвазян Р.** – участие в написании исходного текста, оформление статьи.

Вклад авторов: все авторы сделали эквивалентный вклад в подготовку публикации.

Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

#### **Contribution of the authors**

**Amosova E. V.** – scientific guidance; research concept; development of methodology; writing and revision of the text; final conclusions.

**Ayvazyan R.** – participation in the writing of the source text; design of the article.

Contribution of the authors: the authors contributed equally to this article.

The authors declare no conflicts of interests.



Статья поступила в редакцию: 28.04.2024;  
одобрена после рецензирования: 20.05.2024;  
принята к публикации: 13.06.2024.

The article was submitted: 28.04.2024;  
approved after reviewing: 22.05.2024;  
accepted for publication: 13.06.2024.