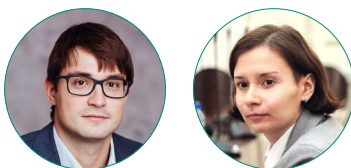


DOI: [10.14515/monitoring.2025.4.2927](https://doi.org/10.14515/monitoring.2025.4.2927)



П. С. Сорокин, И. А. Афанасьева

ЧЕЛОВЕЧЕСКАЯ АГЕНТНОСТЬ КАК ФАКТОР УСПЕХА КОРПОРАЦИЙ

Правильная ссылка на статью:

Сорокин П. С., Афанасьева И. А. Человеческая агентность как фактор успеха корпораций // Мониторинг общественного мнения: экономические и социальные перемены. 2025. № 4. С. 202—224. <https://www.doi.org/10.14515/monitoring.2025.4.2927>.

For citation:

Sorokin P. S., Afanaseva I. A. (2025) Human Agency as a Factor in Corporate Success. *Monitoring of Public Opinion: Economic and Social Changes*. No. 4. P. 202–224. <https://www.doi.org/10.14515/monitoring.2025.4.2927>. (In Russ.)

Получено: 03.03.2025. Принято к публикации: 01.07.2025.

ЧЕЛОВЕЧЕСКАЯ АГЕНТНОСТЬ КАК ФАКТОР
УСПЕХА КОРПОРАЦИЙ

СОРОКИН Павел Сергеевич — кандидат социологических наук, ведущий научный сотрудник, заведующий Лабораторией исследований человеческого потенциала и образования, доцент Департамента образовательных программ, Институт образования, Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики», Москва, Россия
E-MAIL: psorokin@hse.ru
<https://orcid.org/0000-0003-3910-2090>

АФАНАСЬЕВА Ирина Анатольевна — кандидат наук в области искусства и дизайна (PhD), научный сотрудник Лаборатории исследований человеческого потенциала и образования, доцент Департамента образовательных программ, Институт образования, Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики», Москва, Россия
E-MAIL: iaafanaseva@hse.ru
<https://orcid.org/0000-0002-5109-5949>

Аннотация. Статья посвящена изучению проявлений и способов поддержки агентного поведения как фактора успеха современных корпораций в условиях неоструктуризации, то есть новой фазы социетальной эволюции, которая предполагает изменение отношений между инициативным человеческим действием и социальной структурой. Индивидуальное действие становится не просто механизмом развития корпоративных структур в заданной ими логике, но «каркасом», обеспечивающим их выживание как динамических образований в слабо предсказуемой среде. В условиях кризисных тенденций в экономике определение перспективных форм поддержки агентности в корпоративном секторе и их классификация становятся важной теоретической и практической задачей, для решения которой авторы статьи обращаются к обзору российской и между-

HUMAN AGENCY AS A FACTOR IN CORPORATE
SUCCESS

Pavel S. SOROKIN¹ — Cand. Sci. (Soc.), Leading Research Fellow; Head of the Laboratory for Human Capital and Education Research; Associate Professor, Department of Educational Programmes, Institute of Education
E-MAIL: psorokin@hse.ru
<https://orcid.org/0000-0003-3910-2090>

Irina A. AFANASEVA¹ — PhD in Art and Design, Research fellow of the Laboratory for Human Capital and Education Research; Associate Professor, Department of Educational Programmes, Institute of Education
E-MAIL: iaafanaseva@hse.ru
<https://orcid.org/0000-0002-5109-5949>

¹ HSE University, Moscow, Russia

Abstract. The article is devoted to the study of manifestations and methods of supporting agentic behavior, transforming the environment in a direction not determined by it, as a factor of success of contemporary corporations in the condition of neo-structuration. The latter is seen a new phase of societal evolution, which assumes a change in the relationship between individual action and social structure. Individual action becomes not just a mechanism for changing corporate structures in the logic they set, but a framework that ensures their preservation as dynamic entities in a poorly predictable environment. In the context of crisis trends in the economy, identifying productive forms of agency support in the corporate sector, as well as their classification, is an important theoretical and practical task, for which the authors conduct a review of Russian and international academic and practical lit-

народной научной и практической литературы, охватывающей более 350 источников, опубликованных не ранее 2015 г.

Обнаружено, что агентность высоко разнообразна по формам и источникам, в частности, она может реализовываться как в индивидуально-автономных, так и в командных формах, а также может генерироваться не только во внутренней, но и во внешней среде организации, включая потребителей или пользователей. Кроме того, агентность различается по силе и масштабам эффектов: она может оказывать более или менее выраженное трансформирующее влияние на организационную среду. Отдельно рассматриваются так называемые самоорганизованные рабочие команды как пример «полей агентности» — нового типа структур в корпоративном контексте, сформированных на базе индивидуальной агентности и усиливающих ее эффекты. Кроме этого, авторы анализируют формы проявления и эффекты индивидуальной агентности в контексте платформенной занятости и корпоративный краудсорсинг, значение которых повышается в условиях снижения жесткости границ не только внутри компании, но и между внутренней и внешней средой организации.

Ключевые слова: агентность, корпоративный сектор, экономическое развитие, предпринимательство, платформенная занятость, нестандартная занятость

Благодарность. Исследование выполнено за счет гранта Российского научного фонда № 23-78-10182.

Введение

Проблематика агентности (*agency* — предприимчивость, инициативность, самостоятельность) является центральной не только для социальной теории, но и для практики современного бизнеса, включая корпоративный сектор в условиях про-

erature covering more than 350 sources published since 2015.

The study shows that agency, the potential of which mobilizes the corporate sector, is highly diverse in forms and sources, it can be implemented both in individual-autonomous and in team forms, and can be oriented not only to the internal, but also to the external environment, including consumers or users. In addition, agency varies in strength and scale of effects. Thus, it can have a more or less strong strategic transformative influence on the organizational environment. Self-organized work teams are considered as an example of agency fields — a new type of structure in the corporate context built around individual agency and enhancing its effects. Special attention is paid to the forms of manifestation and effects of individual agency in the context of platform employment and corporate crowdsourcing, the importance of which increases in the context of reducing the rigidity of boundaries not only within the company, but also between the internal and external environment of the organization.

Keywords: agency, corporate sector, economic development, entrepreneurship, platform employment, non-standard employment

Acknowledgments. The research was supported by the Russian Science Foundation, grant No. 23-78-10182.

должающегося кризиса и растущей неопределенности в социально-экономическом развитии [Cavazzoni, Fiorini, Veronese, 2021; Сорокин, Фрумин, 2022].

В литературе по менеджменту отмечается возрастающая важность способности творчески подходить к решению трудовых вопросов, создавать и внедрять новые формы деятельности, открывать нетривиальные подходы к решению привычных задач [Brodnik, Brown, 2017]. Вместе с тем авторы фиксируют недостаточную глубину теоретического осмысления соответствующих вопросов, например, со стороны экономики [Acs, 2016], социологии [Sorokin, 2020], психологии [Mironenko, Sorokin, 2022] и междисциплинарных исследований [de Haan, Rotmans, 2018]. В частности, малоизученным остается вопрос о различении, с одной стороны, индивидуальной трансформирующей агентности, а с другой — групповой. Суть вопроса состоит в том, в каких случаях действие группы или сообщества целесообразно рассматривать как проявление функционирования структуры, а в каких — как результат индивидуальной инициативы.

Ключевое ограничение современных дискуссий в социальной теории заключается в том, что социальные структуры (в том числе коллективы, сообщества) рассматриваются как продукты прежде всего структурных стимулов (например, такая трактовка характерна для теории Н. Флигстина и Д. Макадама [Флигстин, Макадам, 2022] и критикуется в междисциплинарной литературе [de Haan, Rotmans, 2018]). Вслед за классиками социальной мысли 1970—1980-х годов Э. Гидденсом, П. Бурдьё, Дж. Мейером и др. вместо четкого различения «структуры» и «действия» Н. Флигстин и Д. Макадам объявили эти два феномена онтологически неразделимыми. Иными словами, действие формирует и прежде всего воспроизводит структуру, однако само же направляется ею (см. критику [Archer, 2024]). В условиях относительно стабильно развивающихся (причем в «желательную» с нормативной точки зрения сторону) и предсказуемых структур данный подход можно было считать удовлетворительным. Однако в ситуации, когда социальные изменения становятся все более непредсказуемыми и носят преимущественно негативный характер, возникает теоретическая и практическая необходимость определить возможные новые источники корректировки вектора структурных изменений. Именно здесь и возникает объективный (то есть проистекающий из реального исчерпания «естественной» позитивной структурной динамики, которая обеспечивала прогресс на глобальном и для большинства стран национальном уровне с середины XX века) «запрос» на человеческую трансформирующую агентность.

В литературе по социальной теории было предложено называть неоструктуризацией указанное состояние общественных систем, когда для эффективной адаптации институтов к меняющимся условиям становится необходимой человеческая агентность, которая самими институтами принципиально не детерминирована, но при этом востребована [Сорокин, 2023]. В частности, в социологии, менеджменте и исследованиях технологий была показана особая острота проблемы агентности как с теоретической, так и с практической точки зрения для трансформаций в области экономики, включая корпоративный сектор [de Haan, Rotmans, 2018; Bosman, 2022; Сорокин, Мальцева, 2024; Brown et al., 2025]. Частичным ответом на возникающий вопрос о возможных механизмах реализации структурной

трансформации на основе человеческой агентности выступила концепция «полей агентности» как нового типа структур, формирующихся вокруг и на основе индивидуального действия [Сорокин, Афанасьева, 2024].

На этом фоне предпринимательская деятельность остается наиболее очевидным примером агентности в экономической среде [Сорокин, 2023]. Трактовка предпринимательского поведения как агентного отвечает не только современным разработкам в области образования, социологии, психологии, экономики и менеджмента [Сорокин и др., 2022], но и идеям Нобелевского лауреата по экономике, сооснователя теории человеческого капитала Теодора Шульца [Schultz, 1975]. В 1970-е годы он выдвинул и обосновал концепцию «предпринимательского элемента» человеческого капитала, согласно которой «предпринимательский элемент» выражен в способности индивида управлять своим временем, усилиями, знаниями и навыками (*allocative abilities*), включая нахождение оптимальных способов для их эффективного использования в меняющихся структурных условиях в различных сферах, таких как образование, домашнее хозяйство, трудовая деятельность, предпринимательство [Schultz, 1975; Emirbayer, Mische, 1998; Кузьминов, Сорокин, Фрумин, 2019]. Несмотря на доминирование в научных дискуссиях последних 40 лет традиционной теории человеческого капитала, концепция Т. Шульца о «предпринимательском элементе» человеческого капитала фактически «выпала» из экономического мейнстрима в последние десятилетия, что может отчасти объясняться общей недостаточной проработанностью в экономике вопроса о месте индивидуального действия в изменениях рынков [Acs, 2016].

В условиях неоструктуризации, новой фазы социетальной эволюции, индивидуальное действие становится не просто механизмом развития корпоративных структур в заданной ими логике, но «каркасом», обеспечивающим их выживание как динамических образований в слабо предсказуемой среде. На фоне кризисных тенденций в экономике определение перспективных форм поддержки агентности в корпоративном секторе и их классификация становятся важными теоретическими и практическими задачами, для решения которых мы обращаемся к обзору российской и международной научной и практической литературы, охватывающей более 350 источников, опубликованных не ранее 2015 г. Мы надеемся, что представленные результаты станут основой для будущих эмпирических исследований.

Методология

На первом этапе, с учетом уже существующих наработок авторов [Кузьминов и др., 2019; Сорокин, Фрумин, 2022; Сорокин, Мальцева, 2024] и известных им ключевых публикаций, включая информацию о цитировании, были проанализированы авторитетные международные академические (научно-исследовательские статьи, научные доклады), экспертные (доклады, отчеты) и практические (корпоративные доклады) источники в области экономики, социологии, психологии, менеджмента, маркетинга (всего более 30 источников). На их основе составлены ключевые слова, отражающие наиболее распространенные аспекты проблематики агентности в корпоративном секторе.

Результатом анализа на первом этапе стало выделение экспертным путем следующих ключевых слов, а также их классификация по группам.

1) Верхнеуровневые понятия: *agency, entrepreneurship, initiative, innovation, technological progress, human capital* (англ.); агентность, инициативность, инновации, технологический прогресс, предпринимательство, субъектность, человеческий капитал (рус.).

2) Понятия, отражающие характерный для настоящего исследования интерес к преломлению проблематики агентности к предметной сфере корпоративного бизнеса: *business, corporate sector* (англ.); бизнес, корпоративный сектор (рус.).

3) Понятия, отражающие как внутреннюю, так и внешнюю среду реализации агентности, учет каждой из которых имеет важное значение в соответствии с современными разработками в социальной теории (см. [Флигстин, Макадам, 2022]): *corporate environment, social environment, work environment* (англ.); корпоративная среда, социальная среда, рабочая среда (рус.).

4) Понятия, связанные с конкретными практиками и элементами организации корпоративной жизни, предположительно наиболее перспективные с точки зрения вопросов агентности: *crowdsourcing, employee development, learning organization, platform economy, professional teams, project teams, skill development* (англ.); краудсорсинг, обучающаяся организация, платформенная экономика, профессиональное совершенствование, профессиональные сообщества, развитие навыков, развитие сотрудников, цифровые платформы (рус.).

Поисковые запросы делались по заголовкам статей в ключевых научных библиометрических базах данных (платформах *Scopus, Web of Science, Google Scholar, РИНЦ*), на сайтах международных организаций и аналитических центров (например, Всемирного Банка, Всемирного экономического форума, Международной организации труда, ЮНЕСКО, ОЭСР), ведущих консалтинговых агентств и корпораций (*Deloitte, McKinsey & Company, PricewaterhouseCoopers (PwC), СберУниверситет, «Русконсалт»* и др.). Также осуществлялся поиск эмпирических кейсов отдельных инновационных компаний (отраженных, например, в виде корпоративных отчетов) в системах *Google* и «Яндекс». Для исследования отбирались доклады и отчеты, содержащие информацию о практиках управления персоналом, корпоративной культуре, организационной среде корпорации, краудсорсинге, платформенной занятости.

С целью произвести концептуализацию современного научного дискурса был установлен временной фильтр — не ранее 2015 г. Поиск осуществлялся с 1 февраля по 1 сентября 2024 г. в несколько итераций (с расширением состава ключевых слов по мере обнаружения соответствующих специфических кластеров дискуссий). По итогам автоматического поиска было обнаружено 350 источников, из которых 160 были подвержены углубленному анализу, а остальные исключены из рассмотрения, так как не были посвящены агентности в корпоративном секторе в достаточной степени, что следовало из их первичного просмотра. Релевантность источников проверялась в ручном режиме. В итоговую выборку вошли публикации на английском (124 ед.) и русском (36 ед.) языках, в том числе 110 академических источников, 30 экспертных докладов и отчетов, 20 корпоративных докладов и публикаций на официальных сайтах компаний.

Результаты исследования

Типология проявлений агентности в корпоративной среде

Учитывая фронтирный и малоизученный характер рассматриваемой темы, мы сознательно не закладывали жестких априорных оснований для классификации проявлений агентности. При этом, с учетом теоретически обоснованного выше акцента на месте действия в структурном контексте, одним из наиболее заметных (и отчасти неожиданных) наблюдений по итогам нашего анализа стало то, что обсуждение агентности выходит за пределы рассмотрения взаимодействия между организацией и индивидуальным (штатным) сотрудником. Проблематика изменений организационной структуры на основе человеческого действия включает гораздо более широкий круг феноменов и процессов, в том числе взаимоотношения между организацией и группами внутри нее, а также между организацией и внешними акторами. Обобщая, на основе проведенного анализа можно выделить четыре класса феноменов, отражающих проявления агентности в корпоративной среде.

1. Агентность на уровне фирмы в целом (среда формальных норм и правил корпорации) (80 кейсов). Отражает ситуацию непосредственной «встречи» изменяющего среду автономного индивидуального действия и организационной структуры (то есть трансформирующая агентность в ее наиболее очевидном и обсуждаемом в международном научном мейнстриме понимании).

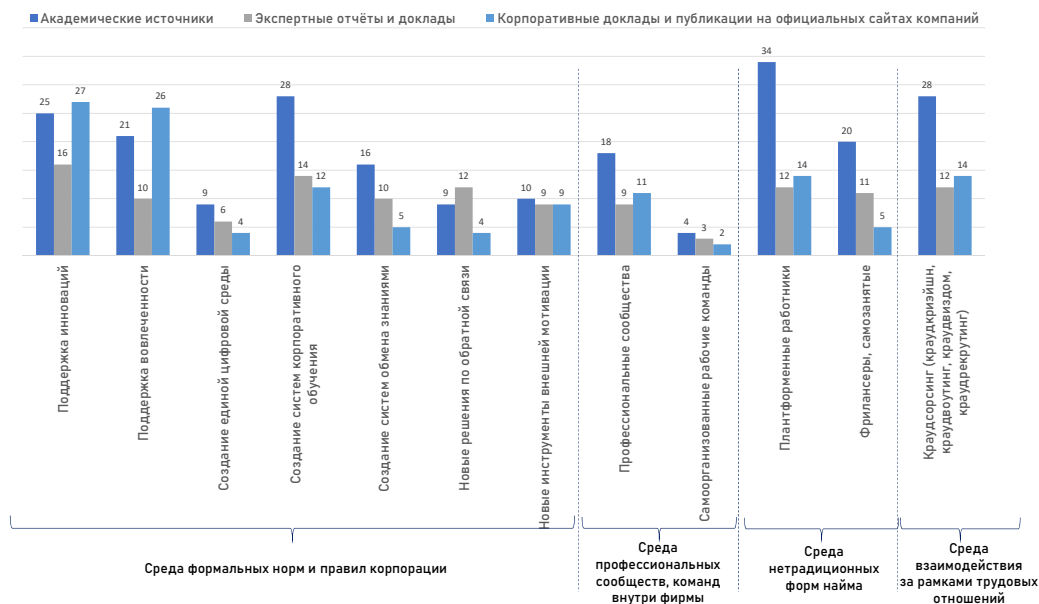
2. Агентность на уровне профессиональных групп, сообществ внутри фирмы (60 кейсов). Описывает ситуации, когда трансформационный эффект реализуется не за счет автономного действия индивида, а за счет поведения нескольких индивидов или группы лиц, объединенных в одно «поле агентности», созданное на базе индивидуальной инициативы (см. подробнее о понятии «поле агентности» [Сорокин, Афанасьева, 2024], а также близкие дискуссии о «сетях» и «движениях» как структурных продуктах низовой агентности [de Haan, Rotmans, 2018]).

3. Агентность, реализуемая на индивидуальном уровне в среде нетрадиционных форм найма — прежде всего, деятельность так называемых нетрадиционных занятых, платформенных работников и фрилансеров (45 кейсов).

4. Агентность, реализуемая за рамками трудовых отношений, но вместе с тем направленная на решение задач организации (краудсорсинг, задействование потребителей, пользователей или партнеров) (50 кейсов).

Классификацию источников, посвященных конкретным проявлениям агентности в корпоративной среде в международном академическом (*Scopus*, *Web of Science*, *Google Scholar*, *РИНЦ*), экспертном и корпоративном дискурсах, можно представить в виде схемы (см. рис. 1). Многие источники рассматривают несколько механизмов развития агентности на разных уровнях (общекорпоративном, командном, индивидуальном), поэтому они несколько раз учтены в диаграмме.

Далее рассмотрим основные формы проявления и поддержки агентности на каждом из обозначенных сегментов.

Рис. 1. Классификация источников, посвященных способам поддержки агентности в корпоративной среде¹

1. Агентность на уровне фирмы

в рамках ее основной организационной структуры

Анализ показывает, что ключевой запрос корпораций состоит в том, чтобы сотрудники (как минимум их значительная часть) чаще выходили за пределы узкого функционала рутинных (в том числе когнитивно нагруженных) операций в рамках отдельных «ячеек» своих рабочих мест. Ведущие компании демонстрируют холистический взгляд на человека и его потенциал: индивид рассматривается как целостный актор, который вносит вклад в работу не за счет ограниченного набора отдельных навыков и умений, а посредством взаимосвязанных характеристик, которые он постоянно развивает [Сорокин, Мальцева, 2024]. Бизнес ожидает инициативы от сотрудников в части как развития своего собственного человеческого капитала, так и оптимизации и совершенствования бизнес-процессов в компаниях. Показательным примером ответа на этот вызов являются специальные меры, направленные на развитие самоорганизованности сотрудников [Ruotsalainen et al., 2022], что, в свою очередь, предполагает формирование новых умений и навыков (например, умения работать с неопределенностью, навыков управления командой, решительности, настойчивости, адаптации к новым условиям, предпринимательского мышления, умения брать на себя ответственность, быстро восстанавливаться и управлять психоэмоциональной нагрузкой), а также стремления к инновациям в рамках решения бизнес-задач [ibid.]. Рассмотрим далее конкретные кейсы международных компаний.

¹ Составлено авторами. Список источников, учтенных на рисунке 1, см.: <https://docs.google.com/spreadsheets/d/1PeufOg8Vg-xON3d2Mj7RtLs49hNBysdZkU4ex6UnGI/edit#gid=0> (дата обращения: 16.08.2025).

В отчете 2023 г. *McKinsey & Company* делает особый акцент на том, что устойчивое развитие компании зависит не только от того, насколько навыки сотрудников соответствуют квалификационным требованиям в текущий момент времени, но и от того, готовы ли сотрудники приобретать новые навыки на рабочем месте, от способности эффективно совершенствовать технологии и бизнес-процессы, используя открывающиеся окна возможностей. Причем все это — за рамками основных трудовых обязанностей². Авторы доклада указывают, что на 40—60 % доход определяется именно опытом работы. Причем у наиболее успешных в карьере отношении сотрудников каждые два—четыре года набор навыков обновляется на 25 %³. В исследовании также отмечается рост значимости социальных и эмоциональных навыков в трудовой деятельности, реализация которых, по оценкам экспертов, к 2030 г. составит 22 % рабочего времени (против 18 % сегодня).

Помимо того, что инициатива и проактивность в существенной степени — результаты внутренней мотивации [Mittal, Dhar, 2015], значимым фактором является внешняя (корпоративная) мотивация (вознаграждения, специальные условия труда, творческий отпуск и др.).

Декларирование ориентации на агентность сотрудников как на признак «прогрессивной» компании становится мейнстримом в корпоративном дискурсе, включая не только лидеров международного консалтинга, но и ведущие компании (в России ярким примером служат дискуссии о человекоцентричности в корпоративном секторе). Многие корпорации мира (и лидеры российской экономики, например «Сбер»⁴) целенаправленно формируют ощущение, что каждый сотрудник, независимо от стажа работы, образования или должности, может внести свой вклад в успех компании.

Идеологический фактор, связанный с позитивным восприятием индивидуальной агентности в широкой общественности, уже становления предметом научного осмысления [Bromley, Meyer, 2021]. Однако наш анализ показывает, что агентность — это не просто культурный нарратив или идеологический образ, но практический механизм трансформации современных корпораций, а также индивидуального успеха самого сотрудника. В частности, значительное количество исследований в области менеджмента показывают связь между проактивностью сотрудников и их психологическим благополучием, эмоциональным состоянием, успешной социализацией [Wu, Deng, Li, 2018]. При этом ограничение мейнстрима в исследованиях агентности на уровне организации в целом заключается в недостаточном внимании к кейсам, связанным с «сильной» агентностью⁵, то есть значительным преобразованием индивидом окружающей среды или орга-

² Hall S., Schmutz D. The Skills Revolution and the Future of Learning and Earning. World Government Summit 2023. In collaboration with McKinsey & Company. 2023. URL: <https://www.mckinsey.com/-/media/mckinsey/industries/education/our%20insights/the%20skills%20revolution%20and%20the%20future%20of%20learning%20and%20earning/the-skills-revolution-and-the-future-of-learning-and-earning-report-f.pdf> (дата обращения: 17.08.2025).

³ Там же.

⁴ Кодекс корпоративной этики и делового поведения // Сбер. 2022. URL: http://www.sberbank.ru/common/img/uploaded/redirected/com/ethics_interactive/ (дата обращения: 21.02.2025).

⁵ «Сила» агентности связана с масштабом и устойчивостью оказанного трансформирующего воздействия [Emirbayer, Mische, 1998; Сорокин, Редько, 2024]. На фоне культурной легитимности агентности как таковой для обеспечения объективных трансформаций (а не их видимости) важно уделять особое внимание тем проявлениям агентности, которые носят наиболее значимый, структурно-трансформирующий характер.

низационной структуры (например, деятельностью, связанной с трансформацией существующих процессов и приносящей наибольший доход, и т. п.) [Emirbayer, Mische, 1998]. Как видно из проанализированных источников, проявление сотрудниками инициативы в выстраивании бизнес-процессов, их саморазвитие явно или имплицитно позиционируются как не просто «экономически выгодное», но «этически правильное». При этом культурная легитимность не исключает технической целесообразности индивидуальной агентности в организационных контекстах [Сорокин, Мальцева, 2024: 10]. Именно поэтому в научном и экспертном дискурсе необходимо различать: с одной стороны, обсуждение конкретных организационных форм и решений, которые на практике раскрывают созидательный потенциал каждого сотрудника (особенно с точки зрения «сильной агентности»), и, с другой стороны, более широкие дискуссии о важности инициативности, предпринимчивости, проактивности как таковых.

В качестве примера инициативы по развитию сильных форм индивидуальной агентности можно привести программу «Движение рационализаторов» в рамках Национального проекта РФ «Производительность труда». Программа предполагает запуск рационализаторских проектов, в 2024 г. участие в них приняло около 50 тыс. человек. Указанный национальный проект, при всех сложностях объективной оценки полезности связанных с ним идей рационализаторства, показывает практическую востребованность индивидуальной агентности (в ее сильных проявлениях) в России.

Ниже мы приводим основные кластеры организационных мер, которые обсуждаются в литературе как инструменты развития агентности на уровне компании.

I. Цифровая среда как фактор развития агентности: 1) репрезентация актуальной и возможных карьерных траекторий в цифровой среде (включая моделирование индивидуального развития с помощью так называемых цифровых двойников); 2) открытая цифровая база знаний, методов и решений, 3) цифровые решения для обучения и развития, включая наставничество (в том числе с использованием инструментов искусственного интеллекта).

II. Формирование социально-культурных условий для поддержания агентности: 1) поддержание чувства сопричастности и сплоченности; 2) создание системы позитивной обратной связи.

III. Организационно-структурные факторы, механизмы поддержки агентности сотрудников: 1) новые решения в области внешней мотивации сотрудников, 2) организационные меры по стимулированию внедрения и распространения инноваций.

Схематично перечисленные выше основные кластеры организационных мер, которые рассматриваются в литературе как инструменты развития агентности внутри корпорации, изображены на рисунке 2.

Таким образом, в научной и экспертной литературе заметен значительный интерес к вопросу о том, какие условия на организационном уровне (охватывающем компанию целиком) могут способствовать агентности сотрудников. При этом основные векторы разработок касаются цифровой среды, решений в области «мягких» социально-культурных факторов, а также более «жестких» организационно-структурных мер. Важно подчеркнуть, что все эти три направления организационного развития не жестко разделены, но взаимопереплетаются. На фоне

снижения жесткости организационных структур, а также во многом благодаря использованию современных технологий корпорации превращаются в пространство не просто широких возможностей для проявления сотрудниками своей агентности, но в среду, в которой указанная агентность становится частью культурных ожиданий, «новой нормальностью».

Рис. 2. Формирование, поддержка и развитие агентности на организационном уровне



2. Агентность на уровне сообществ внутри фирмы («поля агентности»)

Важной производственной ячейкой современной компании являются проектные команды. Под «командой» в настоящей работе понимается такое относительно устойчивое взаимодействие людей в группе, которое позволяет реализовывать их профессиональный, интеллектуальный и творческий потенциал в соответствии с целями компании [Benitez-Amado, Walczuch, 2012]. Целенаправленные усилия корпораций по поддержке проектных команд можно рассматривать как попытку организаций институционализировать индивидуальную агентность [Brodnik, Brown, 2017: 36]. Ярким примером выступает практика поддержки так называемых профессиональных сообществ [Долженко, 2015] — это структуры, созданные вокруг индивидуальной агентности и движимые ею — буквально «поля агентности» (см. [Сорокин, Афанасьева, 2024]). Например, около половины (49 %) респондентов в исследовании, проведенном по инициативе «СберУниверситета» в 2023 г.⁶ и охватившем более 170 представителей профессиональных сообществ из российских компаний (включая «Ростелеком», «Билайн», МТС и др.), отмечают, что профессиональные сообщества ставят перед собой цель форми-

⁶ Внутренние профессиональные сообщества: развитие и управление. Отчет об исследовании // СберУниверситет. 2023. С. 12. URL: https://sberuniversity.ru/upload/iblock/760/pk489zqepontlk2g9ziyot115l4fdn3v/vnutrennie_professionalnye_sobshchestva.pdf (дата обращения: 21.02.2025).

рования инициатив по совершенствованию процессов (продуктов) организации. При этом также около половины опрошенных утверждают, что результаты работы их профсообщества существенно влияют на успешность компании с точки зрения бизнес-показателей.

Хорошо известно, что проектным командам в корпоративном секторе свойственна гибкая структура [Smink, Hekkert, Negro, 2015; Ruotsalainen et al., 2022]. Менее обсуждаемо то, что подобная организация труда, хотя и повышает возможности быстро реагировать на изменение условий, но при этом повышает риски в сфере сплоченности. В современных социальных науках дискуссия о гибкости и изменчивости на уровне общества в целом разворачивается зачастую в отрыве от более узких вопросов о том, как меняются условия социального взаимодействия в бизнесе. Между тем развитие команд как гибких образований с поддержкой их внутренней сплоченности и общей социальной связности на уровне организации в целом — это, с одной стороны, вызов, а с другой — важный ресурс для развития компании. Например, в упомянутом выше российском исследовании профессиональных сообществ 37 % представителей компаний размером до одной тысячи сотрудников и 25 % представителей более крупных компаний признали недостаток активных участников профсообщества, чуть меньшие доли отметили невыстроенность процессов привлечения и адаптации новых участников, а также нечеткие правила и принципы поведения в профсообществе⁷.

Исследование, проведенное в 2021 г. международной корпорацией *PricewaterhouseCoopers (PwC)*, также показало, что у компаний, в которых сформировалась уникальная и целостная культура, существенно больше возможностей для устойчивого роста и развития по отношению к среднему показателю по отрасли; прибыль подобных фирм в два раза больше, чем у конкурентов⁸.

Анализ показывает, что поддержание сплоченности не только на уровне организации в целом, но также на уровне подразделений и команд становится все более важной задачей организационных стратегий. Творческий тимбилдинг, образовательные мероприятия, корпоративные конкурсы, коллективные походы сотрудников на культурные мероприятия — лишь некоторые примеры развития социальной сплоченности и укрепления корпоративной культуры, а тем самым — и формирования эффективных и продуктивных для задач организации неформальных сообществ. Например, в литературе отмечается опыт компаний *Google*, *Hewlett-Packard*, *The Coca-Cola Company*, *Avon Products*, *Hilton* в сфере сплочения коллектива на уровне микрогрупп [Bowie, 2019].

Особым примером агентности на уровне сообществ внутри фирмы выступает феномен так называемых самоорганизованных рабочих команд. В них решающая роль отводится низовой инициативе, причем не только при определении методов и способов решения той или иной проблемы или задачи, но и при формировании кадрового состава исполнителей [Wax, DeChurch, Contractor, 2017]. Как отмеча-

⁷ Внутренние профессиональные сообщества: развитие и управление. Отчет об исследовании // СберУниверситет. 2023. С. 12. URL: https://sberuniversity.ru/upload/iblock/760/pk489zqepontik2g9ziyot115i4fdn3v/vnutrennie_professionalnye_sobshchestva.pdf (дата обращения: 21.02.2025).

⁸ Global Culture Survey 2021: The Link between Culture and Competitive Advantage // Pw C. 2021. URL: <https://www.pwc.com/gx/en/issues/upskilling/global-culture-survey-2021/global-culture-survey-2021-report.html> (дата обращения 21.02.2025).

ется в литературе, высокоэффективные организации используют самоорганизованные команды, предоставляя им свободу в принятии широкого круга решений [Monsen, Blok, 2013], и создают среду, которая поддерживает их способность внедрять инновации. Горизонтальная организация фирмы без административной иерархии рассматривается как альтернатива вертикальной, властной организации (доминирования). Поддержка самоорганизованных команд предполагает внедрение компанией в свою структуру трансформационного (предпринимательского) поведения, его институционализацию. Данный междисциплинарный подход активно исследуется в теории сложных сетей (*Network Science*) в области организации и управления [Aarikka-Stenroos, Ritala, 2017]. Примером компании, в которой реализована идея самоорганизованных команд, может стать *SoftwareMill*. Исследования показали, что самоорганизующиеся команды работают эффективнее, в частности, больше нацелены на сотрудничество с клиентами, более отзывчивы и чутки к их желаниям. Кроме того, подобные команды более адаптивны к внешним изменениям, а значит, быстрее реагируют на изменяющиеся запросы [Kringelum, Brix, 2020; Ruotsalainen et al., 2022].

В литературе отмечается важность для успешной трансформации социальной структуры вовлечения в процесс изменений представителей различного ролевого функционала (лидеров (*frontrunners*), соединителей (*connectors*), опрокидывателей / топplers (*toppler*), сторонников (*supporters*)) [de Haan, Rotmans, 2018]. Опыт исследований самоорганизованных рабочих команд также показывает важность общего опыта, интересов участников в сочетании с гендерным и возрастным разнообразием [Benitez-Amado, Walczuch, 2012].

Таким образом, современная реальность требует от сотрудников способности эффективно и инициативно создавать, поддерживать и, если нужно, трансформировать команды на низовом уровне для решения новых задач и реагирования на непредвиденные изменения. В данном разделе мы рассмотрели на командном уровне структурные проявления агентности, опирающиеся на индивидуальную инициативу. Одним из наиболее ярких и интересных феноменов нового формата поддержки агентности сотрудников на командном уровне являются самоорганизованные рабочие команды. Фактически речь идет о постепенном выдвижении принципа самоорганизации как потенциально ключевого основания структурирования рабочих процессов в компаниях — в противовес по-прежнему широко распространенным более традиционным моделям, опирающимся на принципы бюрократии.

Наиболее показательны с точки зрения обсуждаемого в литературе потенциала трансформирующей агентности круги креативного сотрудничества (*collaborating creative circles*) [Parker, Corte, 2017], однако до сегодняшнего дня данное понятие не применялось для анализа внутрикорпоративной среды, оставаясь инструментом в сфере науки, культуры и искусства [Сорокин, Афанасьева, 2024]. С одной стороны, данный тип структур выступает частным случаем «поля агентности», однако, в отличие от «полей агентности», рассмотренных ранее и связанных с относительно слабо регулируемой средой искусства, в данном случае мы имеем дело с феноменом, погруженным в динамичную корпоративную структуру и имеющим собственную целевую функцию (см. рис. 3).

Рис. 3. Классификация феноменов, отражающих проявления агентности в корпорациях



Как было отмечено выше, ограничением современных дискуссий в социальной теории является то, что социальные структуры (включая коллективы, сообщества) рассматриваются как продукты прежде всего структурных стимулов. Это верно в том числе применительно и к корпоративному контексту и экономической сфере. Однако, как показывает анализ, практика развития бизнеса постепенно приводит к идее о необходимости выделять особого типа структуры, которые изначально формируются (и именно в такой модели формирования поддерживаются организациями) как продукты индивидуальной агентности. Их называют самоорганизованными рабочими командами, сетями, движениями (см. [de Haan, Rotmans, 2018]), профессиональными сообществами (в российском контексте) [Долженко, 2015]. Отчасти парадоксальная особенность данного типа структур состоит в том, что они, с одной стороны, направлены на повышение организационной эффективности, но, с другой стороны, в своей деятельности не детерминированы организацией, а, напротив, движимы индивидуальной инициативой и агентностью своих лидеров. Данная находка имеет ценность для дискуссий в современной социологии организаций, которые по-прежнему склонны рассматривать человеческое трансформирующее действие скорее как культурный нарратив, но не как реальную движущую силу организационных изменений [Bromley, Meyer, 2021].

3. Индивидуальная агентность в рамках взаимодействия основной организационной структуры корпорации с внешними акторами

Одним из ключевых процессов, меняющих современный рынок труда, выступает рост так называемой нетрадиционной занятости, который остается недостаточно осмысленным социологически с точки зрения его влияния на природу организаций в контексте вопроса о соотношении между структурой и действием. В рамках нетрадиционной занятости принято различать, с одной стороны, плат-

форменную занятость (то есть занятость, регулируемую цифровыми агрегаторами, или гиг-экономику [Baník, Padalkar, 2021]), и, с другой стороны, занятость, реализуемую без посредничества такого рода структур, то есть через прямую контрактацию исполнителя с заказчиком (фрилансеры, самозанятые и др.).

Основное внимание в настоящей работе мы уделяем первому типу нетрадиционной занятости, потому что для второго типа важность индивидуальной агентности общепризнана, например в рамках индустрии консалтинга (см. [Anderson, McKenzie, 2022]). В области изучения платформенной занятости большинство исследований рисуют картину прекарности — структурной дискриминации занятых по отношению как к платформам, так и к заказчикам. В частности, отмечается, что в результате распространения платформ неравенство в доходах между низко- и высококвалифицированными занятыми увеличивается [Baník, Padalkar, 2021]. Данная проблема рассматривается в литературе преимущественно как отражение, с одной стороны, принципов работы самих платформ, заинтересованных в низкой стоимости неквалифицированного труда, имеющего массовый спрос (водители, курьеры и др.), с другой стороны, социальной стратификации общества в целом, в которой разрыв между богатыми и бедными также растет.

Такой подход, несмотря на правомерность, оставляет за скобками другой, не менее важный аспект платформенной экономики: она позволяет индивидуальным участникам конкурировать на открытых основаниях, демонстрируя собственную результативность непосредственно, формируя соответствующее портфолио выполненных проектов и связанный с ними социальный капитал (и, вероятно, создавая свои «поля агентности»). Уже имеются исследования, показывающие, как благодаря предприимчивости определенных категорий платформенных занятых, формирующих социальные связи с различными контрагентами в рамках платформенного труда, снижаются издержки производственного процесса, например, экономится время, а кроме того, может возрастать и субъективная удовлетворенность карьерой [Dunn, 2020].

Технологический прогресс меняет форматы работы, формируя спрос на цифровые навыки [Сорокин, Мальцева 2024: 8]. Государства заинтересованы в использовании платформенных технологий для вовлечения в рынок труда граждан, которые по тем или иным причинам не готовы к традиционному корпоративному найму, а бизнес — для увеличения прибыли за счет экономии, гибкости, эффектов охвата. Многие крупные компании, такие как *Google*, *Facebook*, *Amazon*, *LinkedIn*, в поисках новых рыночных возможностей используют платформенную занятость. В России также известны компании, опирающиеся на труд фрилансеров, которые самостоятельно выбирают время работы, количество задач и непосредственно сами задачи. Так, на российской платформе «Профессионалы 4.0» свои заказы, не требующие оформления их исполнителя в штат, размещают частные корпорации и государственные организации.

Исследования показывают, что для платформенной занятости важно наличие таких навыков, как самостоятельность, креативность, стрессоустойчивость, способность к адаптации, умение кооперироваться и наращивать социальный капитал [van den Groenendaal et al., 2022]. Лица, вовлеченные в платформенную занятость, сталкиваются с особыми требованиями к проявлению индивидуального агентного поведения [Prandini, 2015]. В частности, при взаимодействии с корпо-

рациями (в формате краткосрочных договоров, аутсорса⁹) платформенные занятые, как правило, напрямую не выражают свою агентность (постановка задачи принимается в готовом виде, а приемка работ осуществляется по заранее согласованным критериям). Агентность раскрывается преимущественно в процессе реализации задач, когда исполнитель, зачастую вынужденно, формирует новые сети отношений и практики, обеспечивающие достижение поставленной цели.

В литературе отмечается, что жесткие рамки и высокая требовательность со стороны компаний стимулируют нетрадиционно занятых прибегать к различным стратегиям, как «белым» (легальным, этичным), так и «черным» (нелегальным, неэтичным), и действовать предпринимательно, выстраивая вокруг себя структуры и сети отношений, оказывающие поддержку в выполнении задач [Sun, Chen, 2021]. Сама логика рынка платформенной занятости делает затруднительной успешную с точки зрения соотношений усилий и вознаграждения карьеру без дополнительного социального ресурса: собственная клиентская база, налаженная сеть отношений и неформальные договоренности с поставщиками, экспертами и другими контрагентами, взаимодействие с которыми необходимо для выполнения взятых на себя обязательств. Индивидуальная агентность в данном случае проявляется в контексте взаимодействия внешнего и внутреннего: не только актора и среды, но и организационной среды как малого мира (*small world*) и более широкого социального мира, откуда «приходят» платформенные и нетрадиционные занятые, принося опыт и практики, наработанные в большом разнообразии структурных сред, зачастую недостижимом для «традиционных» штатных занятых. Платформенные занятые могут иметь множественные аффилиации (с разными системами) и одновременно играть несколько ролей (используя разные виды стратегий для разных заказчиков), что позволяет считать их важным ресурсом для структурных трансформаций отдельной компании, а также интересным примером для изучения взаимодействия между структурой и индивидуальной агентностью в ходе конкретной системной инновации [Brodnik, Brown, 2017].

Таким образом, агентное поведение как фактор успеха корпораций востребовано не только работниками корпоративного сектора традиционного типа, но и лицами вне структуры компаний, например, взаимодействующих с корпорациями через платформы. Если в корпоративном секторе инициативы по развитию агентности у сотрудников зачастую исходят от руководства организации, которому необходимо, чтобы в компании внедрялись инновации и совершенствовались технологии и бизнес-процессы, то агентное поведение самозанятых зачастую направлено к более широкой социальной среде, включая широкий круг компаний, с которыми они работают и которые, не всегда умышленно, становятся частью создаваемых ими сообществ и сетей, позволяющих повысить производительность и привнести новые практики.

4. Индивидуальная агентность в рамках альтернативных форм привлечения кадрового ресурса без заключения трудового договора

Данный тип агентности реализуется в таких форматах, как краудкриэйшн (коллективное участие в создании продукта или идеи), краудвоутинг (процесс, когда

⁹ Аутсорсинг платформенных занятых — наем внештатных независимых сотрудников на определенный срок.

вопросы выносятся на публичное голосование), краудвиздом (использование экспертизы внешних аудиторий), краудрекрутинг (поиск сотрудников и волонтеров для проекта с помощью сарафанного радио и соцсетей) [Bronnikova et al., 2020]. Зонтичное понятие, под которым обобщаются различные формы мобилизации кадрового ресурса, — краудсорсинг (англ. crowdsourcing, от crowd — толпа и sourcing — привлечение ресурсов) [Hossain, Kauranen, 2015]. Данное понятие можно определить, как передачу определенного полезного для решения задач организации функционала широкому кругу лиц без заключения трудового договора. Краудсорсинг предполагает опору на людей, которые проявляют инициативу и готовы делиться своими знаниями и опытом. Данный механизм предоставляет всем желающим возможность проявить инициативу и помочь компаниям как в решении текущих проблем, так и в совершенствовании бизнес-процессов [Prpic et al., 2015].

Примером компании, которая системно использует краудсорсинг, является Google. Приложение Google Crowdsourcing дает возможность всем пользователям предложить варианты улучшения работы и исправления ошибок в продуктах компании. Яркий пример использования краудсорсинга — предоставление указанной компанией бесплатных GPS-устройств, чтобы создать полную базу географических объектов и достопримечательностей. Если информация, поступившая от разных людей, совпадала, объект наносился на карту¹⁰.

Кроме того, к краудсорсингу часто обращаются исследовательские подразделения корпораций [Kohler et al., 2017]. Например, NASA создает базы снимков поверхности Марса силами астрономов-любителей, а платформа eBird использует ресурсы натуралистов-любителей для наблюдения за перелетами пернатых.

Проведенный обзор показывает, что корпоративный краудсорсинг способствует поиску инновационных решений, увеличению продаж, привлечению новых пользователей, помогает компаниям развиваться и масштабироваться. В качестве примера можно привести компанию Lego, которая создала проект Ideas. Lego, чтобы каждый желающий мог предложить свой вариант конструктора. Проект, набравший более 10 тыс. голосов, инженеры запускают в производство. Автору идеи отчисляется 1 % прибыли. Краудсорсинг помогает компании не только получать большое количество новых вариантов конструктора, но и привлекать покупателей, налаживать обратную связь, повышать удовлетворенность пользователей. По нашему мнению, современные формы использования компаниями краудсорсинга позволяют идентифицировать одну из важных граней перехода от клиентоцентричности к человекоцентричности. Клиентоцентричность компании связана с прогнозированием будущих и удовлетворением уже сформированных интересов и потребностей клиента, а человекоцентричность как ключевая составляющая человеческого потенциала проявляется не только в предсказании потребностей клиента, но и в вовлечении его в генерацию новых продуктов, бизнес-процессов и технологических решений для компании и более широкой ответственности (включая повышение удовлетворенности других потребителей за счет предложения нового продукта или создания общественных благ).

¹⁰ Sarin S., Pipatsrisawat K., Pham K., Batra A., Valente L. Crowdsourcing by Google: A Platform for Collecting Inclusive and Representative Machine Learning Data. 2019. URL: <https://storage.googleapis.com/gweb-research2023-media/pubtools/6131.pdf> (дата обращения: 17.08.2025).

Таким образом, в отличие от платформенной экономики, в краудсорсинге компании активизируют человеческую агентность практически бесплатно. Данный тип взаимодействия характеризуют добровольность, широкое вовлечение и высокая скорость процессов. Краудсорсинг часто используется компаниями как инструмент генерации креатива и инноваций, поддержки экспертных знаний и творчества. Сам факт растущего внимания ученых и практиков к краудсорсингу как способу мобилизации агентного потенциала внешней среды для задач развития компании — важный признак отмеченного выше процесса неоструктуризации, то есть нарастающей зависимости устойчивости и простого выживания структур от низового агентного поведения индивидов, связанных с ними. Внешняя среда, которую для частного сектора бизнеса составляют прежде всего клиенты, потребители, пользователи, партнеры, местные сообщества, является одним из ключевых элементов поддержки успеха, человекоцентричности и эффективной адаптации компании к быстро меняющемуся миру, включая изменения в потребительских вкусах и предпочтениях. С точки зрения научных дискуссий о тенденциях структурных изменений в современной неоструктурированной реальности данный раздел проведенного анализа демонстрирует необходимость учета трансформирующей агентности, проистекающей не только изнутри, но и извне структуры — как важного фактора эффективной адаптации к новым вызовам.

Дискуссия и заключение

Наша работа показывает целесообразность рассмотрения проблемы агентности с точки зрения широкого круга акторов, включая как штатных сотрудников (которые традиционно выступают основным предметом в исследованиях вопросов агентности в корпоративном секторе), так и внешнюю рабочую силу, а также клиентов и потребителей. На основе обзора и анализа научных и практических источников последних лет были определены ключевые «запросы» и формы соответствующих «ответов» (практик, решений), связанных с поддержкой и формированием агентности со стороны корпораций (как во внутренней корпоративной среде, так и во взаимодействии с внешними платформенными работниками, а также потребителями и более широким обществом). В результате предложена классификация ключевых форм агентности и практик ее мобилизации в трех сферах: 1) отношения с наемными работниками организации (с особым вниманием к агентности на уровне профессиональных сообществ), 2) отношения с внешней рабочей силой через платформы, 3) взаимодействие с потребителями и более широким обществом за рамками трудовых отношений (краудсорсинг) (см. рис. 3).

В отличие от других концепций социальных изменений, предлагаемая авторами теоретическая интерпретация закономерностей современной социальной и организационной динамики предполагает не только «спонтанность», «текучесть» или «неопределенность» как экзогенные факторы, но их сочетание с «трансформирующей агентностью» [de Haan, Rotmans, 2018; Сорокин, 2023] как отчасти эндогенной для организации (а следовательно, подлежащей регулированию различными инструментами, но при этом жестко не детерминированной) способности к трансформации организационных практик. В этих условиях, отчасти парадоксальным образом, для успеха организации все более важным становится не толь-

ко сохранение или целенаправленное развитие организационных условий в соответствии с выбранной стратегией, но и их трансформация с опорой на широкий круг источников индивидуальной агентности.

Указанная теоретическая модель не претендует на исчерпывающий характер с точки зрения ее наполненности конкретными типами взаимодействия организации с внутренней и внешней средой. Определенный круг иных форм мобилизации индивидуальной агентности для решения задач организации остался за рамками нашего внимания (например, аутстаффинг или работа с представителями гражданского общества) по причине, прежде всего, ограничений объема.

Мы опирались на вторичные данные и потому неизбежно вне нашего внимания остались многие проявления, эффекты и факторы поддержки трансформирующей агентности, реализуемой в современной реальности. Мы надеемся, что представленные результаты станут основой для будущих эмпирических исследований. Проведенный анализ рисует формирующийся образ корпорации как сложной открытой системы, черпающей энергию для развития не только из заданной внутренней структурной логики, но также из человеческой агентности широкого круга внутренних и внешних по отношению к организации акторов, действующих как самостоятельно, так и объединяясь в команды или сообщества.

Список литературы (References)

1. Долженко Р. А. Профессиональные сообщества: возможности формирования и использования в организации // Проблемы экономики и управления нефтегазовым комплексом. 2015. № 1. С. 34—39.
Dolzhenko R. A. (2015) Professional Communities: Possibilities of Formation and Use in the Organization. *Problems of Economics and Management of the Oil and Gas Complex*. No. 1. P. 34—39. (In Russ.)
2. Кузьминов Я. И., Сорокин П. С., Фрумин И. Д. Общие и специальные навыки как компоненты человеческого капитала: новые вызовы для теории и практики образования // Форсайт. 2019. Т. 13. № 2. С. 19—41. <https://doi.org/10.26794/2220-6469-2020-14-2-6-15>.
Kuzminov Ya. I., Sorokin P. S., Froumin I. D. (2019) Generic and Specific Skills as Components of Human Capital: New Challenges for Education Theory and Practice. *Foresight and STI Governance*. Vol. 13. No. 2. P. 19—41. <https://doi.org/10.26794/2220-6469-2020-14-2-6-15>. (In Russ.)
3. Сорокин П. С., Афанасьева И. А. Поля агентности в сфере искусства: акторы, среды проявления и факторы формирования // Социологические исследования. 2024. № 10. С. 129—138. <https://doi.org/10.31857/S0132162524100119>.
Sorokin P. S., Afanaseva I. A. (2024) Agency Fields in the Sphere of Art: Actors, Environments of Manifestation, and Factors of Formation. *Sociological Studies*. Vol. 10. P. 129—138. <https://doi.org/10.31857/S0132162524100119>. (In Russ.)
4. Сорокин П. С., Корешникова Ю. Н., Афанасьева И. А., Исаева О. М., Савинова С. Ю., Шубнякова Н. Г., Платонова Ю. А., Феодосиади Н. В., Зобнина М. Р., Назаров М. Г., Омельченко Е. Л., Крупец Я. Н., Нартова Н. А., Бордунос А. К., Кар-

пинская Э. О., Широкова Г. В. Самостоятельность и проактивное поведение / науч. ред.: П. С. Сорокин. М.: Электронное издательство «Эгитас», 2022. Т. 2: Глобальный ландшафт исследований и перспективных разработок в области укрепления человека.

Sorokin P. S., Koreshnikova Yu. N., Afanaseva I. A., Isaeva O. M., Savinova S. Yu., Shubnyakova N. G., Platonova Yu. A., Feodosiadi N. V., Zobnina M. R., Nazarov M. G., Omelchenko E. L., Krupets Ya. N., Nartova N. A., Bordunos A. K., Karpinskaya E. O., Shirokova G. V. (2022) Independence and proactive behavior. Moscow: Egitas Electronic Publishing House. Vol. 2: Global Landscape of Research and Promising Developments in Human Empowerment. (In Russ.)

5. Сорокин П. С., Мальцева В. А. От дискретных навыков — к целостному созидательному человеческому потенциалу: новый подход в теории и практике // Форсайт. 2024. Т. 18. № 1. С. 6—17. <https://doi.org/10.17323/2500-2597.2024.1.6.17>.
Sorokin P., Maltseva V. (2024) From Discrete Skills to Holistic Creative Human Potential: An Emerging Approach in Theory and Practice. *Foresight and STI Governance*. Vol. 18. No. 1. P. 6—17. <https://doi.org/10.17323/2500-2597.2024.1.6.17>. (In Russ.)
6. Сорокин П. С., Редько Т. Д. Современные исследования агентности в сфере образования: систематизация ключевых понятий и разработок // Вопросы образования. 2024. № 1. С. 236—264. <https://doi.org/10.17323/vo-2024-18131>.
Sorokin P. S., Redko T. D. (2024) Contemporary Research on Agency in Education: A Systematization of Key Concepts and Developments. *Educational Studies Moscow*. Vol. 1. P. 236—264. <https://doi.org/10.17323/vo-2024-18131>. (In Russ.)
7. Сорокин П. С., Фруммин И. Д. Образование как источник действия, совершенствующего структуры: теоретические подходы и практические задачи // Вопросы образования. 2022. № 1. С. 116—137. <https://doi.org/10.17323/1814-9545-2022-1-116-137>.
Sorokin P. S., Froumin I. D. (2022) Education as a Source for Transformative Agency: Theoretical and Practical Issues. *Educational Studies Moscow*. Vol. 1. P. 116—137. <https://doi.org/10.17323/1814-9545-2022-1-116-137>. (In Russ.)
8. Сорокин П. С. Проблема «агентности» через призму новой реальности: состояние и направления развития // Социологические исследования. 2023. № 3. С. 103—114. <https://doi.org/10.31857/S013216250022927-2>.
Sorokin P. S. (2023) The Problem of “Agency” Through the Prism of a New Reality: Conditions and Perspectives. *Sociological Studies*. Vol. 3. P. 103—114. <https://doi.org/10.31857/S013216250022927-2>. (In Russ.)
9. Флигстин Н., Макадам Д. Теория полей. М.: ВШЭ, 2022.
Fligstein N., Macadam D. (2022) Field Theory. Moscow: HSE. (In Russ.)
10. Aarikka-Stenroos L., Ritala P. (2017) Network Management in the Era of Ecosystems: Systematic Review and Management Framework. *Industrial Marketing Management*. Vol. 67. P. 23—36. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2017.08.010>.

11. Anderson S. J., McKenzie D. (2022) Improving Business Practices and the Boundary of the Entrepreneur: A Randomized Experiment Comparing Training, Consulting, Insourcing, and Outsourcing. *Journal of Political Economy*. Vol. 130. No. 1. P. 157—209. <https://doi.org/10.1086/717044>.
12. Acs A. (2016) Which Statute to Implement? Strategic Timing by Regulatory Agencies. *Journal of Public Administration Research and Theory*. Vol. 26. No. 3. P. 493—506. <https://doi.org/10.1093/jopart/muv018>.
13. Archer M. S. (2024) Can Complexity Add Anything to Critical Realism and the Morphogenetic Approach? *Journal for the Theory of Social Behaviour*. Vol. 54. No. 4. P. 422—433. <https://doi.org/10.1111/jtsb.12419>.
14. Banik N., Padalkar M. (2021) The Spread of Gig Economy: Trends and Effects. *Fore-sight and STI Governance*. Vol. 15. No. 1. P. 19—29. <https://doi.org/10.17323/2500-2597.2021.1.19.29>.
15. Benitez-Amado J., Walczuch R. (2012) Information Technology, the Organizational Capability of Proactive Corporate Environmental Strategy and Firm Performance: A Resource-Based Analysis. *European Journal of Information Systems*. Vol. 21. No. 6. P. 664—679. <https://doi.org/10.1057/ejis.2012.14>.
16. Bosman R. (2022) Into Transition Space: Destabilisation and Incumbent Agency in an Accelerating Energy Transition. PhD Thesis. Rotterdam: Erasmus University.
17. Bowie N. E. (2019) International Business as a Possible Civilizing Force in a Cosmopolitan World. *Journal of Business Ethics*. Vol. 155. No. 4. P. 941—950. <https://doi.org/10.1007/s10551-017-3670-8>.
18. Brodnik C., Brown R. (2017) The Co-Evolution of Institutional Logics and Boundary Spanning in Sustainability Transitions: The Case of Urban Stormwater Management in Melbourne, Australia. *Environment and Natural Resources Research*. Vol. 7. No. 3. P. 36—50. <https://doi.org/10.5539/enrr.v7n3p36>.
19. Bromley P., Meyer J. W. (2021) Hyper-Management: Neoliberal Expansions of Purpose and Leadership. *Organization Theory*. Vol. 2. No. 3. <https://doi.org/10.1177/26317877211020327>.
20. Bronnikova E., Kuljamina O., Vinogradova M. (2020) Application of Crowdsourcing Technology in Terms of Digitization of Supply Chain Strategy. *International Journal of Supply Chain Management*. Vol. 9. No. 3. P. 524—536.
21. Brown R., Mawson S., Rocha A., Rowe A. (2025) Looking Inside the 'Black Box' of Digital Firm Scaling: An Ethnographically Informed Conceptualisation. *Journal of Business Research*. Vol. 186. Art. 114987. <https://doi.org/10.1016/j.jbus-res.2024.114987>.
22. Cavazzoni, F., Fiorini A., Veronese G. (2021) How Do We Assess How Agentic We Are? A Literature Review of Existing Instruments to Evaluate and Measure Individuals' Agency. *Social Indicators Research*. Vol. 159. No. 3. P. 1125—1153. <https://doi.org/10.1007/s11205-021-02791-8>.

23. Dunn M. (2020) Making Gigs Work: Digital Platforms, Job Quality and Worker Motivations. *New Technology, Work and Employment*. Vol. 35. No. 2. P. 232—249. <https://doi.org/10.1111/ntwe.12167>.
24. Emirbayer M., Mische A. (1998) What is Agency? *American Journal of Sociology*. Vol. 103. No. 4. P. 962—1023. <https://doi.org/10.1086/231294>.
25. de Haan F. J., Rotmans J. (2018) A Proposed Theoretical Framework for Actors in Transformative Change. *Technological Forecasting and Social Change*. Vol. 128. P. 275—286. <http://dx.doi.org/10.1016/j.techfore.2017.12.017>.
26. Hossain M., Kauranen I. (2015) Crowdsourcing: A Comprehensive Literature Review. *Strategic Outsourcing: An International Journal*. Vol. 8. No. 1. P. 2—22. <https://doi.org/10.1108/SO-12-2014-0029>.
27. Kohler T., Nickel M. (2017) Crowdsourcing Business Models that Last. *Journal of Business Strategy*. Vol. 38. No. 2. P. 25—32. <https://doi.org/10.1108/JBS-10-2016-0120>.
28. Kringelum L. B., Brix J. (2020) Critical Realism and Organizational Learning. *Learning Organization*. Vol. 28. No. 1. P. 32—45. <https://doi.org/10.1108/TLO-03-2020-0035>.
29. Mironenko I., Sorokin P.S. (2022) Activity Theory for the De-Structuralized Modernity. *Integrative Psychological and Behavioral Science*. Vol. 56. P. 1055—1071. <https://doi.org/10.1007/s12124-020-09587-4>.
30. Mittal S., Dhar R. L. (2015) Transformational Leadership and Employee Creativity: Mediating Role of Creative Self-Efficacy and Moderating Role of Knowledge Sharing. *Management Decision*. Vol. 53. No. 5. P. 894—910. <https://doi.org/10.1108/MD-07-2014-0464>.
31. Monsen K. A., Blok J. (2013) Buurtzorg: Nurse-Led Community Care. *Creative Nurs.* Vol. 19. No. 3. P. 122—127. <https://doi.org/10.1891/1078-4535.19.3.122>.
32. Parker J. N., Corte U. (2017) Placing Collaborative Circles in Strategic Action Fields: Explaining Differences between Highly Creative Groups. *Sociological Theory*. Vol. 35. No. 4. P. 261—287. <https://doi.org/10.1177/0735275117740400>.
33. Prandini R. (2015) Relational Sociology: A Well-Defined Sociological Paradigm or a Challenging 'Relational Turn' in Sociology? *International Review of Sociology*. Vol. 25. No. 1. P. 1—14. <https://doi.org/10.1080/03906701.2014.997969>.
34. Prpic J., Kietzmann J. H., McCarthy I. P., Shukla P. P. (2015) How to Work a Crowd: Developing Crowd Capital through Crowdsourcing. *Business Horizons*. Vol. 58. No. 1. P. 77—85. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2014.09.005>.
35. Ruotsalainen S., Elovainio M., Jantunen S., Sinervo T. (2022) The Mediating Effect of Psychosocial Factors in the Relationship between Self-Organizing Teams and Employee Wellbeing: A Cross-Sectional Observational Study. *International*

- al Journal of Nursing Studies*. Vol. 138. Art. 104415. <https://doi.org/10.1016/j.ijnurstu.2022.104415>.
36. Schultz T. W. (1975) The Value of the Ability to Deal with Disequilibria. *Journal of Economic Literature*. Vol. 13. No. 3. P. 827—846.
37. Smink M. M., Hekkert M. P., Negro S. O. (2015) Keeping Sustainable Innovation on a Leash? Exploring Incumbents' Institutional Strategies. *Business Strategy and the Environment*. Vol. 24. No. 2. P. 86—101. <https://doi.org/10.1002/bse.1808>.
38. Sorokin P. S. (2020) The Promise of John W. Meyer's World Society Theory: "Otherhood" through the Prism of Pitirim A. Sorokin's Integralism. *The American Sociologist*. Vol. 51. No. 4. P. 506—525. <https://doi.org/10.1007/s12108-020-09468-8>.
39. Sun P., Chen J. Y. (2021) Platform Labour and Contingent Agency in China. *China Perspectives*. Vol. 1. P. 19—27. <https://doi.org/10.4000/chinaperspectives.11325>.
40. van den Groenendaal S. M. E., Akkermans J., Fleisher C., Dorien T. A. M., Rob F. P., Freese Ch. (2022) A Qualitative Exploration of Solo Selfemployed Workers' Career Sustainability. *Journal of Vocational Behavior*. Vol. 134. Art. 103692. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2022.103692>.
41. Wax A., DeChurch L. A., Contractor N. S. (2017) Self-Organizing into Winning Teams: Understanding the Mechanisms That Drive Successful Collaborations. *Small Group Research*. Vol. 48. No. 6. P. 665—718. <https://doi.org/10.1177/1046496417724209>.
42. Wu C. H., Deng H., Li Y. (2018) Enhancing a Sense of Competence at Work by Engaging in Proactive Behavior: The Role of Proactive Personality. *Journal of Happiness Studies*. Vol. 19. No. 3. P. 801—816. <https://doi.org/10.1007/s10902-016-9827-9>.