

И. И. Базилева

Институт статистических исследований и экономики знаний (ИСИЭЗ) НИУ ВШЭ, Москва, Россия

ВЛИЯНИЕ УРОВНЯ ЗРЕЛОСТИ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ВНУТРЕННЕЙ СРЕДОЙ ПРЕДПРИЯТИЯ НА РЕЗУЛЬТАТИВНОСТЬ ТРУДА

В статье представлена методология оценки зрелости управления внутренней средой компании на основе разработанной автором шестифакторной модели зрелости и результаты исследования влияния уровня зрелости на результативность труда (выручка компании в расчете на одного сотрудника). Оценка уровня зрелости управления внутренней средой компании является актуальной для компаний с преобладающей и растущей долей интеллектуального труда в добавленной стоимости: в инновационных, наукоемких и интеллектуально емких секторах экономики, включая сектор радиоэлектроники. Каждый фактор оценивается по пятибалльной шкале (0–4 балла). По результатам исследования показано влияние общего показателя зрелости системы управления внутренней средой предприятия (сумма баллов) на результативность труда. Также показано, что самое существенное влияние на результативность труда оказывает «Уровень Empowerment» (развитие компетенций и расширение прав и возможностей сотрудников). Даже при высоком уровне коммуникационной прозрачности и открытости корпоративной культуры низкий уровень зрелости этой компоненты коррелирует со снижением показателя результативности труда.

Ключевые слова: результативность труда, производительность труда, модель зрелости, управление внутренней средой, эмпауэрмент, коммуникации, организационная культура.

Для цитирования: Базилева И. И. Влияние уровня зрелости системы управления внутренней средой предприятия на результативность труда // Радиопромышленность. 2018. № 1. С. 124–130.

I. I. Bazileva

Institute for Statistical Studies and Economics of Knowledge (ISSEK), National Research University – Higher School of Economics, Moscow, Russia

THE IMPACT OF MATURITY LEVEL OF THE INTERNAL ENVIRONMENT GOVERNANCE ON EMPLOYEE PERFORMANCE

Raising labor productivity and employee performance are priorities for the development of Russian knowledge economy. The article offers the evaluation methodology of the internal environment maturity based on the six-factor maturity model developed by the author. The results of the research show the impact of maturity level on employee performance (revenue per employee). The evaluation of the maturity level of the internal environment governance is significant for the companies with prevailing or growing share of intellectual capital in the value added, namely in innovative and knowledge-intensive sectors, e.g. radio electronics. Each factor is evaluated on a 0–4 scale. The survey results show the impact of integral Maturity Index (score sum) on the employee performance. The results also establish that the level of Empowerment deliver the highest impact on performance. Given the low maturity level of this component, even the Open Door Corporate Culture and Communication Transparency being on the high level, the employee performance is low.

Keywords: performance, labor productivity, maturity model, corporate environment governance, empowerment, communications, organizational culture.

For citation: Bazileva I. I. The impact of maturity level of the internal environment governance on employee performance. Radiopromyshlennost, 2018, no. 1, pp. 124–130 (In Russian).

Одна из важнейших задач, стоящих сегодня перед российской экономикой, – это повышение результативности труда. По результатам исследования Центра макроэкономического анализа и краткосрочного прогнозирования НИУ ВШЭ, в 2013 г. производительность труда в подавляющем большинстве отраслей российской экономики в 3–5 раз ниже, чем в ведущих государствах Евросоюза, а в обрабатывающих отраслях издержки на труд превышали его производительность. Именно отрасли, базовые для формирования инновационного кластера, показывают самые низкие показатели. Так, добавленная стоимость в машиностроительной отрасли составляла 63%, а производительность труда в отрасли производства электро- и оптического оборудования составляет 24% от среднего уровня западноевропейских стран [1]. Важнейшей зоной для возможного повышения производительности и результативности труда в наукоемких отраслях экономики является совершенствование системы управления внутренней средой компании. Ускорение инновационного процесса и развитие экономики знаний требуют формирования нового типа организационной культуры, основанной на трудовой кооперации, командной работе и сетевых моделях накопления и обмена знаниями, в которых реализуется синергетический эффект.

Достижение цели повышения результативности труда и доходности бизнеса зависит от уровня вовлеченности сотрудников в реализацию этих целей. По данным исследовательской компании Gallup, разница между верхним и нижним квартилями «Индекса вовлеченности сотрудников» по показателю производительности труда составляет 21% [2]. Д. Пинк, основываясь на результатах экспериментов, предполагающих решение интеллектуальных задач, вывел три основных мотивационных фактора для интеллектуальной деятельности: автономность, мастерство, целеустремленность [3]. Надо отметить, что в условиях экономики знаний любой работник современного наукоемкого производства постоянно решает интеллектуальные задачи, поскольку является оператором определенного процесса создания добавленной стоимости. Эффективные механизмы управления трудом в том числе решают задачу «достижения соответствия между людьми и выполняемой ими ролью и определения критериев для выполнения разных организационных ролей» [4]. Факторами повышения вовлеченности в сфере интеллектуального труда являются непрерывное обучение, социальная среда (организационная культура, уровень кооперации труда) и понимание цели трудовой деятельности (смысла труда). «В стремительно меняющейся среде сегодняшней глобальной экономики растет потребность

в работниках, умеющих мыслить системно, использующих в равной мере рациональный анализ и интуицию, адаптированных к неопределенности и обладающих стратегической гибкостью», – так определяет К. Чанг модель компетенций в экономике знаний [5].

В 2013–2014 гг. автором было проведено исследование механизмов внутреннего маркетинга и коммуникаций в 50 российских компаниях, имеющих региональные подразделения и в 50 компаниях Калужской области, как одном из быстро развивающихся регионов России. Целью исследований было определение основных компонент корпоративной коммуникационной среды. В структуру каждой компоненты вошел специфический набор инструментов, позволяющий эффективно использовать эту компоненту в целях повышения результативности труда. На основе проведенных исследований была разработана модель коммуникационной зрелости, которая включает шесть компонент:

1. Коммуникационная прозрачность.
2. Обратная связь и горизонтальные коммуникации.
3. Руководство и управление организационным развитием и внутренними коммуникациями.
4. Уровень Empowerment (развитие компетенций и расширение прав и возможностей сотрудников).
5. Механизм непрерывного обучения сотрудников.
6. Уровень открытости корпоративной культуры [6].

В результате исследования были также разработаны 5 уровней (оценка от 0 до 4 баллов) коммуникационной зрелости по каждой из компонент.

Уровень синергии (4 балла): самый высокий уровень зрелости, при котором подструктуры компоненты усиливают друг друга и достигается синергетический эффект. Высокая степень доверия и высокая вовлеченность характеризуют внутреннюю среду компании. Синергетический эффект способствует поддержанию производительности и результативности труда значительно выше среднего отраслевого уровня.

Уровень интеграции (3 балла): высокий уровень зрелости, при котором обеспечена интеграция подструктур компоненты. Предполагает наличие эффективных процессов взаимодействия и отсутствие коммуникационных барьеров, которые способствуют сокращению дублирования работ. На этом уровне показатель вовлеченности сотрудников достаточно высокий, а показатели производительности и результативности труда выше среднего по отрасли.

Надо отметить, что, как правило, компании, достигающие 3-го и 4-го уровней зрелости, достигают этих уровней по всем шести компонентам.

Уровень координации (2 балла): переходный уровень зрелости, при котором подструктуры компоненты показывают неоднородный уровень развития. Компании, показывающие этот уровень зрелости по определенным компонентам, находятся в процессе изменений, вызывающих противоречия между директивными и инициативными инструментами влияния. Столкновения разнонаправленных коммуникационных потоков вызывают коммуникационные искажения и создают барьеры для внутрикорпоративного взаимодействия. Однако можно отметить, что на этом уровне зрелости неэффективность некоторых механизмов управления внутренней средой является симптомом «болезни роста». При условии правильной постановки целей по созданию единого коммуникационного пространства компании существует реальная перспектива перейти на более высокий уровень коммуникационной зрелости.

Операционный уровень (1 балл): на этом уровне управление внутренней средой не является стратегической задачей компании, коммуникационные потоки обеспечивают решение функциональных и операционных задач. Этот уровень зрелости характеризуется фрагментированными коммуникациями, низкой эффективностью восприятия информации и преобладанием информационного шума, несмотря на существование коммуникационного голода. На этом уровне в компаниях, как правило, ни одна из компонент модели не развита выше уровня координации. Для таких компаний характерны низкие показатели вовлеченности сотрудников и низкая производительность труда.

На нулевом уровне зрелости (0 баллов) оцениваемая компонента управления внутренней средой компании полностью отсутствует. Коммуникационные потребности сотрудников не определены, коммуникационное пространство компании характеризуется однонаправленными потоками информации и отсутствием механизмов обратной связи с целевыми аудиториями. Компании, показывающие нулевой уровень зрелости по определенным компонентам модели, находятся в зоне риска, поскольку испытывают значительные сложности в адаптации к меняющимся рыночным условиям. Изменения во внешней среде могут вызвать резкое падение результативности труда и усиление деструктивного поведения сотрудников, создающего угрозу ее стабильности.

Вторая волна исследования компаний Калужской области позволила апробировать модель зрелости управления внутренней средой, разработанную по результатам первой волны исследования [7].

Следующим шагом в развитии методологии оценки компаний по модели зрелости внутренней среды стала оценка влияния уровня зрелости

управления внутренней средой компании на результативность труда. В 2016 году было проведено исследование по определению зависимости между показателями уровня зрелости и результативностью труда компаний сектора услуг для бизнеса. Сектор услуг для бизнеса был выбран, поскольку оборот этих компаний рассчитывается исходя из количества оплаченных заказчиком часов, то есть денежным эквивалентом живого труда. Для анализа были использованы данные рейтингов аудиторских и консалтинговых компаний РА «Эксперт» за 2015 г. [8, 9]. Годовой оборот на одного сотрудника, рабочее время которого оплачивается заказчиком (fee-earner), был выбран в качестве сравнительного показателя (см. табл. 1, 2). С одной стороны, этот показатель зависит от внешних почасовых ставок, которые отражают воспринимаемое заказчиками качество результатов труда, то есть качество самого продукта/услуги. С другой стороны, показатель зависит от утилизации, определяемой как доля оплачиваемых заказчиком часов в общем рабочем времени сотрудника, то есть результативности труда. Для наукоемких производственных компаний целесообразно использовать показатель выручки на работника, занятого в основных процессах (процессах создания добавленной стоимости). Оценки уровня зрелости были получены в результате опроса внутренних экспертов компаний-респондентов.

Как показывают результаты анализа, консалтинговые компании делятся на две группы: 1) компании с оборотом на сотрудника, рабочее время которого оплачивается заказчиком, более 4 млн рублей в год – 7 компаний; 2) компании с оборотом на сотрудника, рабочее время которого оплачивается заказчиком, менее 4 млн рублей в год – 5 компаний. Все представленные компании показали низкий уровень зрелости по компоненте «Руководство и управление организационным развитием и внутренними коммуникациями» (средние баллы – 2,2 и 2) и средний уровень зрелости по компонентам «Коммуникационной прозрачности» (средние баллы – 2,85 и 2,6) и «Механизма непрерывного обучения и развития компетенций сотрудников» (средние баллы – 2,7 и 2,9).

Общая сумма баллов у компаний первой группы – не ниже 15, самый высокий показатель – 20. Компании первой группы показали высокий уровень зрелости по компонентам «Уровень открытости корпоративной культуры» и «Уровень Empowerment» (не ниже 3 баллов). Для этих компаний также характерен средневысокий уровень зрелости по компоненте «Обратная связь и горизонтальные коммуникации» (в среднем – 2,9).

Общая сумма баллов у компаний второй группы равна или ниже 14. Компании второй группы показали низкий уровень зрелости по компонентам

Таблица 1. Консалтинговые компании. Оценка по модели зрелости (на основе рэнкинга РА «Эксперт», 2015 г.)

Выручка на fee-earner*	Сумма баллов	A**	B**	C**	D**	E**	F**
9363	15	3	3	2	3	3	2
8067	15	3	3	2	3	3	2
7238	16	2	3	2	3	3	3
4891	16	3	2	2	3	3	3
4616	18	3	2	3	4	4	2
4394	20	3	4	2	3	4	4
4165	17	3	3	2	3	3	3
3754	12	2	2	2	2	2	2
3616	14	2	2	2	3	2	3
3420	14	3	1	3	2	2	3
2180	14	3	3	1	2	2	3
1736	13	3	2	2	2	1	3

Таблица 2. Аудиторские компании. Оценка по модели зрелости (на основе рэнкинга РА «Эксперт», 2015 г.)

Выручка на fee-earner*	Сумма баллов	A**	B**	C**	D**	E**	F**
31728	22	3	4	4	4	3	4
26337	19	3	3	2	4	3	4
14070	15	3	2	2	2	3	3
7338	17	3	2	3	3	3	3
5552	13	2	3	1	2	3	2
5519	13	2	2	2	2	2	3
4252	7	1	2	1	2	1	0
4000	13	2	3	1	3	2	2

* Fee-earner – сотрудник, рабочее время которого оплачивается заказчиком; ** А – коммуникационная прозрачность; В – обратная связь и горизонтальные коммуникации; С – руководство и управление организационным развитием и внутренними коммуникациями; D – уровень открытости корпоративной культуры; E – уровень Empowerment (расширение прав и возможностей сотрудников); F – механизм непрерывного обучения и развития компетенций сотрудников.

«Empowerment» (средний балл – 1,8), «Обратная связь и горизонтальные коммуникации» (средний балл – 2) и «Уровень открытости корпоративной культуры» (средний балл – 2,2).

Аудиторские компании также можно разделить на две группы: 1) компании с оборотом на сотрудника, рабочее время которого оплачивается заказчиком, более 7 млн рублей в год – 4 компании; 2) компании с оборотом на сотрудника, рабочее время которого оплачивается заказчиком, менее 7 млн рублей в год – 4 компании. Общая сумма баллов у аудиторских компаний первой группы – не ниже 15, что соответствует показателям первой группы консалтинговых компаний. Наиболее высокий общий балл у первой группы аудиторских компаний – 22. Общая сумма баллов во второй

группе – равна или ниже 13. Однако при анализе аудиторских компаний по компонентам модели зрелости можно выделить более характерные различия между двумя группами, чем при анализе консалтинговых компаний.

Во-первых, в этой группе есть эталонная компания, которая показала уровень зрелости, равный 4, по четырем компонентам («Обратная связь и горизонтальные коммуникации», «Уровень открытости корпоративной культуры», «Руководство и управление организационным развитием и внутренними коммуникациями» и «Механизм непрерывного обучения и развития компетенций сотрудников») и уровень зрелости, равный 3, по двум компонентам («Коммуникационная прозрачность» и «Уровень Empowerment»). Показательно, что в этой компании – наивысший

показатель выручки на сотрудника, рабочее время которого оплачивается заказчиком. Можно предположить, что компонента «Руководство и управление организационным развитием и внутренними коммуникациями», которая у всех остальных компаний (аудиторских и консалтинговых) имеет оценки ниже 4 баллов, оказывает влияние на результативность труда. Более того, у аудиторских компаний второй группы, имеющих низкий показатель выручки на сотрудника, рабочее время которого оплачивается заказчиком, средний уровень зрелости этой компоненты составляет 1,2 – в отличие от 2,25 у аудиторских компаний первой группы.

Также характерно, что по всем компонентам (кроме компоненты «Обратная связь и горизонтальные коммуникации») у компаний первой группы средний балл равен или больше 3, а у компаний второй группы – меньше 3, а по компонентам «Коммуникационная прозрачность», «Механизм непрерывного обучения и развития компетенций сотрудников» и «Уровень Empowerment» – не больше 2. Самое существенное различие между двумя группами показала компонента «Уровень Empowerment»: средний показатель 3,5 по первой группе и 2 по второй группе. Значительное различие существует также по средним показателям компонент «Коммуникационная прозрачность» (соответственно 3 и 1,75); «Механизм непрерывного обучения и развития компетенций сотрудников» (3 и 1,8); и «Уровень открытости корпоративной культуры» (3,25 и 2,25).

По результатам анализа можно определить наличие влияния общего показателя зрелости системы управления внутренней средой предприятия (сумма баллов) на результативность труда. Также характерно, что компании с высокой результативностью труда показали высокий уровень зрелости по компонентам коммуникационной прозрачности и открытости корпоративной культуры.

Консалтинговые компании отличает более высокий средний уровень зрелости по компоненте «Коммуникационная прозрачность», а для аудиторских компаний показателен более высокий средний уровень зрелости по компоненте «Обратная связь и горизонтальные коммуникации». Это связано с существенным влиянием экономии времени на поиск информации за счет горизонтальной кооперации и обмена знаниями на эффективность труда в консалтинговых компаниях. Для аудиторских компаний большое значение имеют сервисные компетенции сотрудников проектных команд, работающих с клиентами, а также кросс-функциональные коммуникации в рамках процессов взаимодействия с клиентами, поэтому механизмы обратной связи и горизонтальных коммуникаций оказывают существенное влияние на эффективность и результативность труда.

Также надо отметить, что все консалтинговые компании показали средневысокий уровень зрелости по компоненте «Механизм непрерывного обучения и развития компетенций сотрудников», а уровень зрелости по этой компоненте у аудиторских компаний, входящих в группу с низким оборотом на сотрудника, рабочее время которого оплачивается заказчиком, имеет тенденцию к снижению.

По результатам анализа влияния разных компонент модели зрелости на результативность труда аудиторских и консалтинговых компаний можно сделать вывод, что самое существенное влияние на эффективность труда для всех типов компаний оказывает «Уровень Empowerment» (развитие компетенций и расширение прав и возможностей сотрудников). Даже при высоком уровне коммуникационной прозрачности и открытости корпоративной культуры низкий уровень зрелости этой компоненты коррелирует со снижением показателя результативности труда.

Дальнейшее развитие механизма «Empowerment» в целях развития компетенций сотрудников по принятию самостоятельных решений в рамках своих зон ответственности может оказать влияние на повышение результативности труда. Развитие этого механизма, во-первых, сокращает время принятия решений, что имеет большое значение для адаптации к изменениям во внешней и внутренней среде, которые сегодня имеют тенденцию к ускорению. Во-вторых, развитие «Empowerment» способствует сокращению иерархии и построению плоской организационной структуры, тем самым снижая долю управленческого труда и расходов на его оплату. Иерархическая организационная структура заменяется проектной или сетевой структурой и системой распределения ролей в командах. В-третьих, такой подход существенно увеличивает внутреннюю мотивацию сотрудников на осмысленный труд, повышает уровень принятия ответственности и вовлеченность сотрудников в решение бизнес-задач компании, что оказывает положительное влияние на повышение производительности и результативности труда.

Выводы

Учитывая зависимость принципов управления человеческими ресурсами от стратегических целей и организационной культуры предприятия [10], результаты проведенных исследований на основе модели зрелости управления внутренней средой компании позволяют сделать следующие выводы:

Оценка уровня зрелости управления внутренней средой компании может быть использована в компаниях с преобладающей и растущей долей интеллектуального труда в добавленной стоимости: не только в секторе интеллектуальных услуг,

но и в сфере наукоемкого производства. Инновационным технологическим компаниям требуются зрелые механизмы непрерывного развития компетенций сотрудников, а также сетевые коммуникационные модели. Это особенно актуально для компаний сферы точного и сложного машиностроения, в том числе радиоэлектроники, ключевой задачей которых является повышение добавленной стоимости.

Исходя из оценки показателей результативности труда компаний сферы интеллектуальных услуг, обладающих наивысшим уровнем зрелости управления внутренней средой, можно предположить, что в условиях формирования экономики знаний повышение уровня зрелости может являться одним из факторов повышения производительности и результативности труда.

Выход на высшие уровни зрелости управления внутренней средой позволит российским компаниям, формирующим экономику знаний, повысить адаптивность сотрудников и их вовлеченность в процесс труда, сократить дублирование работ, повысить скорость перераспределения ресурсов при проведении изменений и достичь синергетического эффекта в рамках кооперации труда.

В целях осуществления изменений, создающих условия для повышения эффективности труда,

требуется снятие коммуникационных барьеров и развитие культуры трудового взаимодействия посредством создания единого коммуникационного пространства компании.

Раскрытие человеческого потенциала сотрудников посредством развития инициативности и ответственности предполагает внедрение современных горизонтальных коммуникационных механизмов и каналов обратной связи, а также непрерывное развитие коммуникационных и сервисных компетенций сотрудников.

Качественное развитие человеческого потенциала требует трансформации системы обучения сотрудников – перехода от стандартизованных программ функционального обучения и развития узкоспециализированных технических компетенций к созданию индивидуальных программ развития широких кросс-функциональных компетенций и адаптационных навыков. Требуется формирование единой среды непрерывного обучения в рамках командного и кросс-функционального взаимодействия. Необходимо также развитие современных инструментов обучения, включающих технологические платформы агрегации знаний и обучающих модулей, анализа потребностей в обучении и возможностей каждого сотрудника передавать знания, а также оценку командного потенциала.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Макроэкономические прогнозы: перспективные задачи. Долгосрочный прогноз научно-технологического развития в России: результаты текущего цикла и задачи на будущее [Электронный ресурс]. М.: ЦМАКП, ВШЭ, 2013. 37 с. URL: http://www.forecast.ru/_ARCHIVE/Presentations/HSE/2013/2013-05-20MacroBelousov.pdf (дата обращения: 31.10.17)
2. Harter J. K., Schmidt F. L., Agrawal S., Plowman S. K. The relationship between engagement at work and organizational outcomes. q12® Meta-Analysis. Gallup, Washington, DC, 2013, 30 p.
3. Пинк Д. Драйв: что на самом деле нас мотивирует / пер. с англ. М.: Альпина Паблшер, 2013. 274 с.
4. Тичи Н., Деванна М. А. Лидеры реорганизации (из опыта американских корпораций). М.: Экономика, 1990. С. 85.
5. Chang C. M. Engineering Management: Meeting the Global Challenges. CRC Press, 2016, p. XVII.
6. Базилева И. И. Развитие интегрированного коммуникационного пространства компании как фактор повышения эффективности труда. Модель коммуникационной зрелости компании // Менеджмент и бизнес-администрирование. 2015. № 4. С. 174–192.
7. Базилева И. И. Влияние человеческого капитала на эффективность труда и адаптивность компании к изменениям // Народонаселение. 2016. № 2. С. 61–75.
8. Список крупнейших аудиторско-консалтинговых групп, объединений и организаций России по итогам 2015 года [Электронный ресурс]. М.: Эксперт РА, 2016. URL: <https://raexpert.ru/rankingtable/auditors/2015/main/> (дата обращения: 31.10.17)
9. Список крупнейших консалтинговых групп России по итогам 2015 года [Электронный ресурс]. М.: Эксперт РА, 2016. URL: <https://raexpert.ru/rankingtable/consult/2015/main/> (дата обращения: 31.10.17)
10. Шейн Э. Организационная культура и лидерство. СПб.: Питер, 2013. С. 93–94.

REFERENCES

1. [Macroeconomic forecasts: prospectives. Long-term forecast of the development of science and technology in Russia: results of the current cycle and future objectives]. Moscow, CMASF, NRU HSE, 2013, 37 p. (In Russian). Available at: http://www.forecast.ru/_ARCHIVE/Presentations/HSE/2013/2013-05-20MacroBelousov.pdf (accessed 31.10.17)
2. Harter J. K., Schmidt F. L., Agrawal S., Plowman S. K. The relationship between engagement at work and organizational outcomes. q12® Meta-Analysis. Gallup, Washington, DC, 2013, 30 p.
3. Pink D. *Drajv: chto na samom dele nas motiviruet* [Drive: what actually motivates us]. Trans. from eng. by I. Trifonov. Moscow, Alpina Publisher, 2013, 274 p.

4. Tichy N. M. Devanna M. A. *Lidery reorganiztsii (iz opyta amerikanskikh korporatsiy)*. [The transformational leader (from the experience of American corporations)]. Trans. from eng. by D. V. Kuzin & M. V. Grachev. Moscow, Ekonomika Publ., 1990, p. 85 (In Russian).
5. Chang C. M. *Engineering Management: Meeting the Global Challenges*. CRC Press, 2016, p. XVII.
6. Bazileva I. I. Development of the integrated communication environment of the company as a factor of increasing the labor efficiency. A model of communication maturity of the company. *Menedzhment i biznes-administrirovanie*, 2015, no. 4, pp. 174–192 (In Russian).
7. Bazileva I. I. The impact of human capital on labor efficiency and the company's adaptability to changes. *Narodonaselenie*, 2016, no. 2, pp. 61–75 (In Russian).
8. [A list of the biggest auditing and consulting groups, associations and organizations of Russia for 2015 year]. (In Russian). Moscow, Ekspert RA, 2016, Available at: <https://raexpert.ru/rankingtable/auditors/2015/main/> (accessed 31.10.17)
9. [A list of the biggest consulting groups in Russia for 2015 year] (In Russian). Moscow, Ekspert RA, 2016. Available at: <https://raexpert.ru/rankingtable/consult/2015/main/> (accessed 31.10.17)
10. Shein E. *Organizatsionnaya kultura i liderstvo* [Organizational culture and leadership]. Trans. from eng. by S. Zhiltsov & A. Chekh. Saint-Petersburg, Piter Publ., 2013, p. 85 (In Russian).

ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРЕ

Базилева Ирина Игоревна, руководитель программы «Маркетинг инноваций» в рамках магистерской программы «Управление в сфере науки, технологий и инноваций», Институт статистических исследований и экономики знаний (ИСИЭЗ) НИУ ВШЭ, 101000, Москва, ул. Мясницкая, д. 11, тел.: 8 (916) 132-54-05, e-mail: ibazileva@hse.ru.

AUTHOR

Bazileva Irina, course head of Marketing Innovation within Master's programme «Governance of Science, Technology and Innovation», Institute for Statistical Studies and Economics of Knowledge (ISSEK), National Research University – Higher School of Economics, 11, Myasnitskaya ulitsa, Moscow, 101000, Russian Federation, tel.: +7 (916) 132-54-05, e-mail: ibazileva@hse.ru.