



<http://doi.org/10.35596/2522-9613-2022-28-2-23-32>

Оригинальная статья
Original paper

УДК 65.011.12

ПРИМЕНЕНИЕ ИНФОРМАЦИОННО-АНАЛИТИЧЕСКОГО ИНСТРУМЕНТА REP:GRID ДЛЯ АНАЛИЗА ОРГАНИЗАЦИОННЫХ ЦЕННОСТЕЙ БЕЛОРУССКИХ КОМПАНИЙ

Р. И. МОРОЗОВ, Е. Л. КОСЯК

ООО «Ассесмент» (г. Минск, Республика Беларусь)

Поступила в редакцию 4 июня 2022

© Белорусский государственный университет информатики и радиоэлектроники, 2022

Аннотация. В статье рассматриваются значение ценностей компаний, факторы их формирования в белорусском контексте, а также использование информационно-аналитического инструмента Rep:grid для их анализа. Цель исследования – выявить с использованием метода «репертуарных решеток» и инструмента Rep:grid, на каких ценностях базируется успех белорусских производственных экспортоориентированных компаний. В статье приведены результаты, полученные на основе анализа 20 структурированных интервью с собственниками компаний. Полученные данные свидетельствуют о том, что их успех базируется на таких организационных ценностях как эффективность, ориентация на глобальный рынок и близость к клиенту.

Ключевые слова: информационно-аналитическая система, организационные ценности, организационная культура, белорусский бизнес, метод «репертуарных решеток».

Конфликт интересов. Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

Для цитирования. Морозов Р. И., Косяк Е. Л. Применение информационно-аналитического инструмента Rep:grid для анализа организационных ценностей белорусских компаний. *Цифровая трансформация.* 2022; 28(2): 23-32.

THE USE OF THE ANALYTICAL TOOL REP:GRID FOR THE ANALYSIS OF BELARUSIAN COMPANIES' VALUES

RADZIVON I. MAROZAU, ELENA L. KOSYAK

LLC «Assessment» (Minsk, Republic of Belarus)

Submitted 4 June 2022

© Belarusian State University of Informatics and Radioelectronics, 2022

Abstract. The paper discusses the significance of a company's values, factors of their formation in the Belarusian context as well as the use of the analytical tool Rep:grid for their analysis. The purpose of the study is to identify, what companies' values pre-condition the success of Belarusian export-oriented manufacturing companies

by applying the repertoire grid technique. The paper presents the analysis of 20 structured interviews with company owners. The obtained results demonstrate that their success is based on such organizational values as efficiency, orientation to the global market, and engagement with customers.

Keywords: information and analytical system, organizational values, organizational culture, Belarusian business, repertoire grid technique.

Conflict of interests. The authors declare no conflict of interests.

For citation. Marozau R. I., Kosyak E. L. The Use of the Analytical Tool Rep:grid for the Analysis of Belarusian Companies' Values. *Digital Transformation*. 2022; 28(2): 23-32.

Введение

Формирование и эффективное управление организационной культурой компании в среднесрочной перспективе дает ей конкурентное преимущество и закладывает фундамент для устойчивого развития в долгосрочной перспективе. Сильная организационная культура предполагает, что ценности разделяются и активно поддерживаются сотрудниками, что позволяет использовать человеческий капитал для достижения целей компании наиболее эффективным образом.

Основой и инструментом для операционализации организационной культуры являются ценности, исследование которых начиналось с уровня индивидуумов, а теперь фокусируется на коллективных ценностях (компании, социальные группы, страны) [1–3]. Как следствие, интерес у управленцев и исследователей вызывает изучение ценностей, способствующих повышению конкурентоспособности компаний и целых секторов национальной экономики. При этом, нужно признать, что методология и инструментарий для количественного анализа ценностей (и в целом организационной культуры) недостаточно разработан. Как следствие – информационно-аналитические системы для проведения такого анализа пока не получили широкого распространения.

Под ценностями компании чаще всего понимаются значимые, общепринятые и разделяемые руководством и сотрудниками убеждения и принципы, которые компания отстаивает и на которых она базируется. По мнению собственников и руководителей бизнеса, двумя основными каналами, через которые ценности влияют на конкурентоспособность и рост компании, являются внутреннее и внешнее взаимодействие, а также репутация [4]. Ценности компании, являющиеся привлекательными и разделяемыми для уже нанятых и потенциальных сотрудников, сами по себе могут являться фактором конкурентоспособности, по крайней мере, на рынке найма персонала, а также закладываются в основу бизнес-стратегии.

Что касается внешней среды компании, то артикуляция и неуклонное следование своим ценностям формирует определенную репутацию в глазах клиентов, поставщиков, кредиторов и других заинтересованных сторон. При этом важно отметить, что бывает справедлива и обратная взаимосвязь: изменчивость внешней среды оказывает влияние на стратегию и бизнес-модель компании, что может приводить к необходимости трансформации организационной культуры [5]. Тем не менее, исследования демонстрируют положительную связь финансовых результатов компании со следованием компанией таким ценностям, как адаптивность, стремление к успеху и ответственность перед сотрудниками [4].

Также во многочисленных исследованиях ценностей и организационной культуры компании доказывается, что на их формирование влияют неформальные институциональные факторы на уровне регионов и стран (менталитет, культура, нормы поведения религия и др.), специфика и динамика отрасли, в которой работает компания, а также этап жизненного цикла компании [6]. Например, в экономиках, часто переживающих кризисы, для многих компаний важными ценностями являются адаптивность и гибкость. В зрелых компаниях положительный эффект могут иметь коллективистские ценности, а в стартапах – инновационность и скорость [7]. В этой связи вызывает интерес исследование ценностей компаний, по результатам которого можно было бы делать выводы о возможном поведении компаний в будущем, а также о том,

развитие каких организационных ценностей важно для формирования конкурентных преимуществ белорусского производственного бизнеса.

Целью исследования является выявление, с использованием метода «репертуарных решеток» и инструмента Rep:grid, того, на каких ценностях базируется успех белорусских производственных экспортоориентированных компаний.

Формирование ценностей белорусского бизнеса

В отличие от большинства развитых стран с многовековыми традициями ведения бизнеса, системы ценностей белорусских компаний формируются всего три десятилетия. В этот, по историческим меркам, короткий период формальные и неформальные институциональные факторы на уровне страны оказали значительное влияние на ценности и, как следствие, на организационную культуру компаний. Даже по сравнению с соседними постсоветскими странами контекст для формирования белорусского бизнеса оказался уникальным. В 90-е годы его отличительными характеристиками были отсутствие крупномасштабной приватизации, функционирующая и сравнительно развитая обрабатывающая промышленность, небольшой внутренний рынок, жесткое регулирование предпринимательской деятельности и высокая инфляция.

Отсутствие приватизации и структурных реформ госсектора способствовало формированию класса талантливых и амбициозных предпринимателей, которые строили свой бизнес «с нуля», но на основе компетенций и технологий, оставшихся в стране после развала СССР, в таких секторах как приборостроение, машиностроение, химическая промышленность.

Высокие темпы инфляции и девальвации наряду с низким спросом на технологичные товары внутри страны вынуждали предприятия выходить на внешние, прежде всего, соседние рынки. Кроме этого, большинство белорусских компаний постоянно находились в поле зрения контролирующих органов и, чтобы не привлекать дополнительное внимание своими успехами, стремились не иметь госпредприятий среди своих клиентов, поставщиков и партнеров. Политика государства по поддержке экспорта, в том числе через создание свободных экономических зон, также имела положительный эффект на международную экспансию белорусских компаний. Как результат, в Беларуси вырос законопослушный бизнес, не ожидающий особой поддержки от государства и ориентированный на работу на внешних рынках, ключевыми факторами конкурентоспособности которого были человеческий капитал и нетривиальные бизнес-модели. Несколько десятков белорусских производственных компаний, малоизвестных в стране, стали «скрытыми чемпионами» – лидерами мирового рынка в достаточно узких нишах [8].

В этом контексте формирование ценностей белорусского бизнеса в основном происходило естественным путем под влиянием внешней среды. При этом, развитие бизнес-образования в Беларуси, доступ к западной бизнес-литературе, а позже и к Интернету, способствовали ознакомлению белорусских предпринимателей с ценностями и организационной культурой известных корпораций. Наиболее релевантные и близкие организационные ценности начинали культивироваться белорусскими компаниями.

Метод «репертуарных решеток»

Метод репертуарных решеток впервые был предложен Джорджем Келли в 1955 г. и начал использоваться в психотерапии, а позже был адаптирован исследователями и аналитиками в сфере менеджмента и маркетинга. Метод строится на сравнении элементов, которыми могут выступать индивидуумы, роли, ситуации, бренды, компании. До начала интервью исследователю необходимо определить перечень элементов и, исходя из целесообразности, сформировать из них пары или тройки элементов для последующего сравнения.

На первом этапе респонденту предлагается выбрать из трех случайных или predeterminedных исследователем элементов (например, брендов или стран) два похожих между собой элемента и одновременно отличающихся от третьего.

На втором этапе респондентом формулируется характеристика (конструкт), которая свойственна обоим элементам и делает их отличными от третьего элемента. Также предлагается указать противоположную характеристику (конструкт). Таким образом,

формируется пара конструкторов, а из всех пар – спектр (репертуар) конструкторов, индивидуальный для каждого респондента. Считается, что на этом этапе респондент раскрывает свои действительные стереотипные представления об элементах, потому что практически полностью исключается возможность влияния исследователя. Также метод позволяет получать и анализировать мнение и представление респондентов, не ограничивая их предварительно заданными терминами, формулировками или вариантами ответов.

На третьем этапе все элементы из первоначального перечня размещаются на координатной прямой от 0 до 100 в соответствии с тем, насколько им присуща одна или вторая из пары противоположных характеристик (конструкторов). Когда целевое количество пар конструкторов сформулировано, а элементы расположены на всех координатных прямых, соответствующих парам конструкторов, формируется репертуарная решетка.

Весь анализ и расчеты в методе репертуарных решеток (математическое ожидание, дисперсия, кластерный анализ) основаны на оценке расстояний между элементами и конструкторами, полученными по результатам прохождения респондентами трех этапов.

Для целей данного исследования респондентам для сравнения предлагались следующие 12 элементов, которые было предложено оценивать в следующих тройках:

1. Google – Toyota – Alibaba.
2. «Успешный бизнес» – British American Tobacco – Tesla.
3. «Провальный бизнес» – Газпром – Barbie.
4. «Ваш бизнес сейчас» – «Неэтичный бизнес» – McDonalds.

Данные компании были определены в качестве элементов решетки, так как предполагалось, что у собственников белорусского бизнеса есть представление о ценностях, позиционировании, миссии или культуре указанных компаний. Кроме этого, идея была в том, чтобы задать широкий диапазон ценностных систем компаний (не только производственный бизнес).

Программный продукт Rep:grid предоставляет ряд инструментов для анализа и визуализации данных, полученных в результате структурированных интервью. Наиболее релевантными для достижения цели данного исследования являются следующие инструменты.

1. Трехмерное пространство мнений – позволяет идентифицировать в пространстве элементы (компании) и конструкторы (характеристики), находящиеся близко друг к другу, а значит, похожие между собой, по мнению респондентов.

2. Кластерный анализ – «метод ближайших соседей» объединяет близко расположенные элементы в кластере и присваивает название кластеру по названию конструктора с наибольшим значением factor value.

3. Оценка степени соответствия – демонстрирует, насколько далеки интересующие элементы от заданных исследователем противоположных элементов.

4. Облако конструкторов – показывает степени, в которой конструкторы относятся к интересующим элементам, и позволяет выявлять сходства и отличия между элементами.

Метод «репертуарных решеток» относится к качественным видам анализа, хотя при значительном размере и репрезентативности выборки может рассматриваться как инструмент количественного анализа. В целом данный метод не предъявляет требований к количеству респондентов, так как основными единицами анализа являются не сами респонденты, а конструкторы, которые они формулируют. В данном исследовании один респондент генерировал 8 конструкторов (4 пары).

Для данного исследования было выбрано 20 собственников и руководителей успешного белорусского производственного экспортноориентированного бизнеса. Выбор данной категории предприятий обусловлен их относительной устойчивостью, конкурентоспособностью и значительным влиянием на экономику в целом [9]. По результатам интервью респондентами было сформулировано 160 конструкторов.

Результаты анализа

Трехмерное пространство мнений, построенное с помощью Rep:grid, представлено на рис. 1. Расстояния между элементами определялись в зависимости от того, как респонденты размещали элементы на координатных осях, сформированных парами конструкторов.

Данное представление позволяет выделить группы близко расположенных элементов. К первой группе можно отнести «Успешный бизнес», Alibaba, Google, Toyota, «Ваш бизнес сейчас» (общими характеристиками для них в первую очередь оказались «Ориентация на глобальный рынок» и «Ориентация на будущее»). Вторая группа представлена такими элементами, как «Неэтичный бизнес», Газпром, British American Tobacco. В третью группу попали Tesla и Barbie.

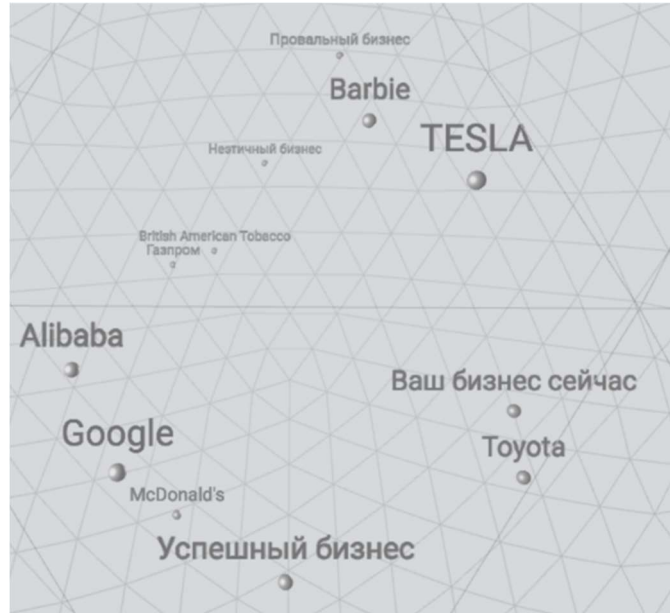


Рис. 1. Трехмерное пространство элементов

Fig. 1. 3D space of elements

Примечание. Разработка авторов с помощью Rep:grid

В численном выражении Эвклидовы расстояния между элементами представлены в табл. 1. Минимальное расстояние равняется 0, а максимальное – 100 единиц.

Таблица 1. Эвклидовы расстояния между элементами

Table 1. Euclidean distances between elements

Элементы	Успешный бизнес	Ваш бизнес сейчас	Провальный бизнес	Неэтичный бизнес	Google	Газпром	Toyota	Alibaba	McDonald's	British American Tobacco	Barbie	TESLA
Успешный бизнес		13,22	46,12	48,9	9,92	28,43	12,17	12,71	20,18	40,11	19,81	19,33
Ваш бизнес сейчас	13,22		37,14	42,35	19	24,35	5,23	18,89	22,82	36,03	13,13	15,6
Провальный бизнес	46,12	37,14		14,65	47,15	22,67	42,17	41,57	38,22	21,86	26,73	42,22
Неэтичный бизнес	48,9	42,35	14,65		50,84	20,79	47,05	44,76	35,07	12,17	32,11	50,48
Google	9,92	19	47,15	50,84		30,9	19,39	6,87	25,06	42,59	20,97	17,24
Газпром	28,43	24,35	22,67	20,79	30,9		28,75	25,25	15,77	12,19	14,96	33,81
Toyota	12,17	5,23	42,17	47,05	19,39	28,75		20,96	24,84	40,29	18,22	16,85
Alibaba	12,71	18,89	41,57	44,76	6,87	25,25	20,96		21,53	36,65	16,53	18,69
McDonald's	20,18	22,82	38,22	35,07	25,06	15,77	24,84	21,53		23,87	20,74	34,32
British American Tobacco	40,11	36,03	21,86	12,17	42,59	12,19	40,29	36,65	23,87		26,67	45,69
Barbie	19,81	13,13	26,73	32,11	20,97	14,96	18,22	16,53	20,74	26,67		19,03
TESLA	19,33	15,6	42,22	50,48	17,24	33,81	16,85	18,69	34,32	45,69	19,03	

Примечание: Чем меньше расстояние между элементами, тем темнее цвет ячейки.

Разработка авторов с помощью Rep:grid.

Наиболее схожими с бизнесом респондентов оказались Toyota (5.23) и Barbie (13.21). Наиболее далекими от него являются абстрактные элементы «Провальный бизнес» (42.35) и «Неэтичный бизнес» (37.14).

С учетом различимых в трехмерном пространстве трех групп элементов при выполнении кластерного анализа было задано количество кластеров, равное 3. Сформированным кластерам Rep:grid было присвоено название конструкта с наибольшим значением factor value. Кроме этого, были определены конструкты, располагающиеся ближе всего к центроиду кластера, т.е. в значительной мере свойственные элементам кластера (см. табл. 2).

Кластер 1. Эффективность: Лидерство, Гибкость, Соответствие цены качеству.

Кластер 2. Необдуманное использование ресурсов: Неэкологичность, Неадаптируемые коммуникации, Ориентация на невозобновляемые ресурсы.

Кластер 3. Ориентация на моду: Индивидуальность, Значимость каждого человека, Ориентация на человеческие эмоции.

Таблица 2. Результаты кластерного анализа
Table 2. Results of cluster analysis

	Успешный бизнес	Ваш бизнес сейчас	Провальный бизнес	Неэтичный бизнес	Google	Газпром	Toyota	Alibaba	McDonald's	British American	Barbie	TESLA
Кластер 1. Эффективность	99%	85%	47%	45%	88%	52%	86%	85%	75%	51%	76%	78%
Кластер 2. Необдуманное использование ресурсов	48%	53%	87%	96%	47%	83%	51%	52%	60%	87%	59%	48%
Кластер 3. Ориентация на моду	66%	78%	67%	55%	66%	52%	74%	67%	55%	53%	87%	81%

Примечание: Более высокий процент означает, что элементу в большей степени свойственна основная характеристика кластера (конструкт).

Разработка авторов с помощью Rep:grid.

На рис. 2 представлена оценка степени соответствия элементов, т. е. насколько различные элементы далеки от заданных противоположных элементов: «Провальный бизнес» и «Успешный бизнес». Видно, что у белорусских предпринимателей в части ценностей «Неэтичный бизнес», а также Газпром и British American Tobacco не ассоциируются с «Успешным бизнесом». В то же время Toyota, Google и Alibaba, по мнению белорусских предпринимателей, имеют систему ценностей, свойственную абстрактному «Успешному бизнесу».

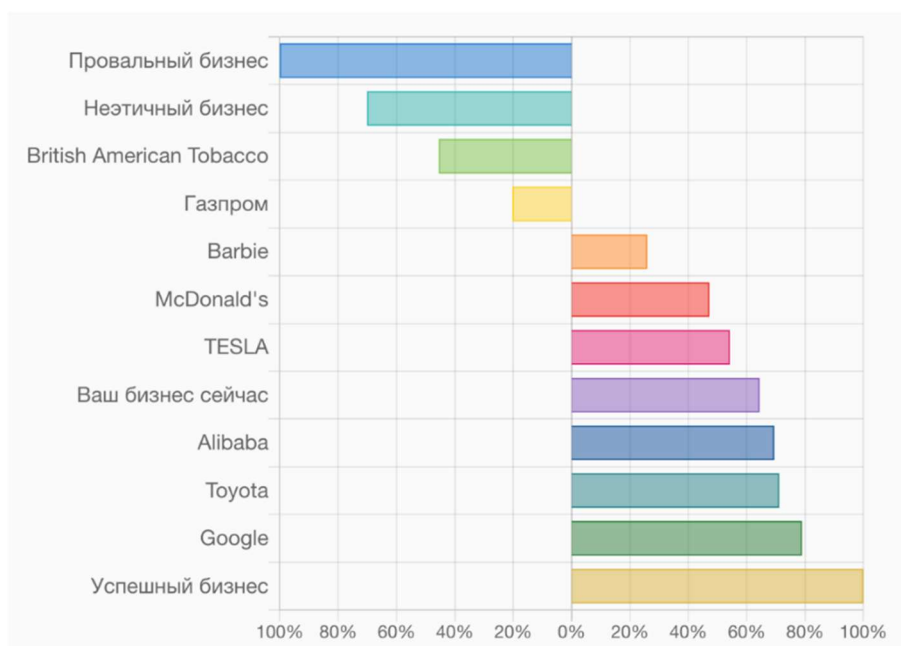


Рис. 2. Оценка степени соответствия

Fig. 2. Fulfillment degree

Примечание. Разработка авторов с помощью Rep:grid.

Облако конструкторов (табл. 3) использовалось для того, чтобы определить, какие конструкторы делают выбранные элементы похожими или отличными друг от друга. Для целей исследования были проанализированы следующие пары элементов:

1. «Успешный бизнес» и «Ваш бизнес сейчас» – степень соответствия не менее 80 %¹ для обоих элементов.
2. «Неэтичный бизнес» и «Ваш бизнес сейчас» – степень соответствия менее 20 % и не менее 80 % соответственно.
3. Toyota² и «Ваш бизнес сейчас» – степень соответствия не менее 80 % для обоих элементов.
4. «Провальный бизнес» и «Ваш бизнес сейчас» – степень соответствия менее 20 % и не менее 80 % соответственно.

Таблица 3. Облако конструкторов
Table 3. Cloud of constructs

<p>1. Присущи «Успешному бизнесу» и «Вашему бизнесу сейчас»</p> <p>Жизнь Ориентация на глобальный рынок Рассудительность Ориентация на устойчивую модель Ориентация на будущее Правдивая информация для потребителя Стремление быть ближе к клиенту Надежность Соответствие цена/качества</p>	<p>2. Не свойственны «Неэтичному бизнесу» и присущи «Вашему бизнесу сейчас»</p> <p>Рассудительность Стремление быть ближе к клиенту Жизнь Польза Стандартизированная работа Ориентация на устойчивую модель Ориентация на глобальный рынок Ориентация на интеллектуальную собственность Честность Правдивая информация для потребителя Инновации Забота о здоровье людей Экологичность Надежность Соответствие цена/качества Стремление быть ближе к клиенту</p>
<p>3. Присущи Toyota и «Вашему бизнесу сейчас»</p> <p>Семья Рассудительность Стремление быть ближе к клиенту Стандартизированная работа Ориентация на глобальный рынок Производство материальных ресурсов Ориентация на устойчивую модель Надежность Честность Ориентация на будущее Соответствие цена/качества Правдивая информация для потребителя</p>	<p>4. Не свойственны «Провальному бизнесу» и присущи «Вашему бизнесу сейчас»</p> <p>Рассудительность Жизнь Надежность Экологичность Ориентация на будущее Правдивая информация для потребителя Соответствие цена/качества Стремление быть ближе к клиенту Честность</p>

Примечание: Чем больше размер букв и темнее шрифт, тем в большей степени конструктор описывает интересующий элемент или, другими словами, меньше расстояние между элементом и конструктором в пространстве.

Примечание. Разработка авторов с помощью в Rep:grid.

¹ Отражает положение элемента на координатной оси 0–100% образованной парой конструкторов

² Выбрана для сравнения как ближайший элемент к элементу «Ваш бизнес сейчас»

Интерпретация результатов

В процессе цифровизации различных подсистем бизнеса анализ и изменение организационной культуры и ценностей компаний долгое время оставались без внимания менеджмента. Во многом это связано со сложностью систематизации и алгоритмизации таких абстрактных понятий, как ценности и организационная культура. Однако понимание их важности для устойчивого развития и конкурентоспособности бизнеса сформировало запрос на соответствующий инструментарий.

Информационно-аналитическая система Rep:grid является мощным инструментом для менеджмента и собственников, позволяющим, в частности, анализировать ценностные системы компаний, проходящих через слияния и поглощения; компаний из отдельных секторов экономики; предприятий государственной и частной формы собственности, и позволяет обосновывать и принимать взвешенные управленческие и политические решения относительно корпоративизации, реструктуризации или приватизации.

Результаты исследования белорусского производственного экспортноориентированного бизнеса с использованием инструмента Rep:grid демонстрируют, что важной организационной ценностью компаний является ориентация на глобальные рынки, что может свидетельствовать об их потенциале постепенной диверсификации рынков сбыта. С развитием информационно-коммуникационных технологий и белорусского ИТ-сектора возможностей для этого стало значительно больше по сравнению с тем, что было в 90-е годы, когда белорусские производственные компании начинали свою внешнеэкономическую деятельность.

В этой связи ключевыми задачами белорусского государства являются формирование институциональных и макроэкономических условий для устойчивого развития компаний – с одной стороны. С другой стороны – для того, чтобы белорусские компании, становясь международными, как можно большую часть добавленной стоимости создавали в стране. Решение этих задач способствовало бы созданию рабочих мест, привлечению инвестиций, а также внедрению новых бизнес-моделей и передовых технологий национальным бизнесом. Помимо создания общих условий для ведения бизнеса в Беларуси, перспективным для поддержки белорусских экспортноориентированных компаний могло бы стать выделение долгосрочных кредитных ресурсов по ставкам, сопоставимым со ставками на их целевых рынках, а также предоставление образовательных, консультационных и аналитических услуг.

Принадлежность белорусских компаний к кластеру, определенному такой ценностью как «Эффективность», позволяет утверждать, что в белорусском производственном частном бизнесе тенденция оптимизации бизнес-процессов имеет устойчивый характер. Следовательно, широкое информирование и популяризация таких современных концепций и подходов к повышению эффективности, как «бережливое производство» (Lean manufacturing), циркулярная экономика и цифровая трансформация, способны оказать положительное влияние на формирование и реализацию бизнес-стратегий.

При рассмотрении ценностей, которые объединяют белорусский бизнес, элемент «Успешный бизнес» и Toyota (ближайший элемент к элементу «Ваш бизнес сейчас»), можно выделить конструкт «Стремление быть ближе к клиенту». Именно клиентоориентированность и гибкость в удовлетворении запросов потребителей во многом предопределили конкурентоспособность белорусского бизнеса на внешних рынках, позволив в некоторых нишах успешно соперничать с крупными транснациональными корпорациями [8].

Заключение

В целом можно утверждать, что сформированная система ценностей белорусских производственных компаний, а также их опыт выживания в периоды предыдущих кризисов создали важные предпосылки для того, чтобы в период мирового кризиса 2020 года и последовавшего восстановления, белорусский экспортноориентированный бизнес укрепил свои позиции на внешних рынках. Однако, в связи со складывающейся военно-политической ситуацией в регионе, а также вводимыми санкциями и ограничениями в отношении белорусской экономики, прогнозировать дальнейшие перспективы не представляется возможным.

В заключение необходимо отметить, что одним из ограничений данного исследования является использование одних и тех же компаний-элементов в методе репертуарных решеток, что не позволяло собственникам белорусского бизнеса выявлять и сравнивать ценности своей компании с компаниями из той же отрасли. Вероятно, такие сравнения могли бы дать более полное представление о системе ценностей белорусских компаний.

Список литературы

1. Fitzgerald, G. A. Organizational values and their relation to organizational performance outcomes / G. A. Fitzgerald, N. M. Desjardins // *Atlantic Journal of Communication*. – 2004. – Т. 12. – № 3. – С. 121–145.
2. Коршунов Г. П. Беларусь и соседи: динамика системы ценностей за последние 30 лет // *BEROC Working Paper Series, WP no. 76*. – [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://beroc.org/upload/iblock/8da/8dadef29e11f0177078f4046ed9af3d4.pdf>. – Дата доступа: 07.07.2021.
3. Урбан, Д. А. Белорусская мечта. Исследование национальной идентичности лидеров мнений и социальных активистов Беларуси // *BEROC Working Paper Series, WP no. 68*. – 2020. – Режим доступа: http://www.research.by/webroot/delivery/files/BEROC_WP68.pdf. – Дата доступа: 07.07.2021.
4. Lee, R. V. The value of corporate values / R. V. Lee., L. Fabish., & N. McGaw // *Strategy + Business*. – 2005. – Т. 39. – С. 1–14.
5. Berson, Y. CEO values, organizational culture and firm outcomes / Y. Berson, S. Oreg, T. Dvir // *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*. – 2008. – Т. 29. – № 5. – С. 615–633.
6. Ling, Y. Influence of founder – CEOs' personal values on firm performance: Moderating effects of firm age and size / Y. Ling, H. Zhao, R. A. Baron // *Journal of Management*. – 2007. – Т. 33. – № 5. – С. 673–696.
7. Hui, H. The impact of firm age and size on the relationship among organizational innovation, learning, and performance: A moderation analysis in Asian food manufacturing companies / H. Hui, C. W. J. Radzi Wan Mohamed, H. S. Jenatabadi, F. Abu Kasim, S. Radu // *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*. – 2013. – Т. 5. – № 3.
8. Морозов, Р. И., Огинская, А. В. «Скрытые чемпионы» Беларуси // *Наука и инновации*. – 2022. – Т. 2. – No 228. – С. 46–51.
9. Акулова, М. Глобальный мониторинг предпринимательства: GEM Беларусь 2019/2020 / М. Акулова. Центр экономических исследований «БЕРОК». 2020. – Режим доступа: <https://www.beroc.org/upload/iblock/f3c/f3c158cc802c8f88db13c995398763e6.pdf>. – Дата доступа: 07.07.2021.

References

1. Fitzgerald, G. A. Organizational values and their relation to organizational performance outcomes / G. A. Fitzgerald, N. M. Desjardins // *Atlantic Journal of Communication*. – 2004. – Vol. 12. – No 3. – P. 121–145.
2. Korshunau, H. P. Belarus' i sosedi: dinamika sistemy cennostej za poslednie 30 let – [Electronic resource] // *BEROC Working Paper Series, WP no. 76*. – 2021. – Access mode: <https://beroc.org/upload/iblock/8da/8dadef29e11f0177078f4046ed9af3d4.pdf>. – Access date: 07.07.2021.
3. Urban, D. A. Belorusskaya mechta. Issledovanie natsionalnoy identichnosti liderov mneniy i sotsialnykh aktivistov Belarusi // *BEROC Working Paper Series, WP no. 68*. – 2020. – Access mode: http://www.research.by/webroot/delivery/files/BEROC_WP68.pdf. – Access date: 07.07.2021.
4. Lee, R. V. The value of corporate values / R. V. Lee., L. Fabish. & N. McGaw // *Strategy + Business*. – 2005. – Vol. 39. – P. 1–14.
5. Berson, Y. CEO values, organizational culture and firm outcomes / Y. Berson, S. Oreg, T. Dvir // *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*. – 2008. – Vol. 29. – No 5. – P. 615–633.
6. Ling, Y. Influence of founder – CEOs' personal values on firm performance: Moderating effects of firm age and size / Y. Ling, H. Zhao, R. A. Baron // *Journal of Management*. – 2007. – Т. 33. – No 5. – P. 673–696.
7. Hui, H. The impact of firm age and size on the relationship among organizational innovation, learning, and performance: A moderation analysis in Asian food manufacturing companies / H. Hui, C. W. J. Radzi Wan Mohamed, H. S. Jenatabadi, F. Abu Kasim, S. Radu // *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*. – 2013. – Vol. 5. – No 3.
8. Marozau R. I., Aginskaya H. V. “Skrytye chempiony” Belarusi // *Nauka i innovacii* – 2022. – Vol. 2. – No. 228. – P. 46–51.

9. Akulava, M. Global'nyj monitoring predprinimatel'stva: GEM Belarus 2019/2020 / M. Akulava [et al.] / Belarusian Economic Research and Outreach Center BEROC. 2020. – Access mode: <https://www.beroc.org/upload/iblock/f3c/f3c158cc802c8f88db13c995398763e6.pdf>. – Access date: 07.07.2021.

Вклад авторов

Авторы внесли равный вклад в написание статьи.

Authors' contribution

The authors provided equal contribution in preparing the paper.

Сведения об авторах

Морозов Р. И., к. э. н., Ph.D, ведущий специалист в области экономики ООО «Ассесмент» (Бизнес-школа Academ.by).

Косяк Е. Л., руководитель направления менеджмента и HR, ООО «Ассесмент» (Бизнес-школа Academ.by).

Information about the authors

Marozau R. I., Cand. of Sci., Ph.D., Leading Specialist in the Area of Economics at the LLC «Assessment» (Academ.by business school).

Kosyak E. L. Head of Management and HR Area at the LLC «Assessment» (Academ.by business school).

Адрес для корреспонденции

220116, Республика Беларусь,
г. Минск, пр-т Газеты Правда, 11
ООО «Ассесмент»,
тел. +375-29-322-58-61;
e-mail: rodion.morozov@gmail.com
Морозов Родион Игоревич

Address for correspondence

220116, Republic of Belarus,
Minsk, Gazety Pravda Ave., 11,
LLC «Assessment»;
tel. +375-29-322-58-61;
e-mail: rodion.morozov@gmail.com
Marozau Radzivon Igorevich