

pISSN 2073-2872
eISSN 2311-875X

Инновации и инвестиции

ВОСТРЕБОВАННОСТЬ ЛИДЕРОВ НОВОГО ТИПА В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ

Ольга Викторовна АСТАФЬЕВА

кандидат экономических наук,
доцент департамента менеджмента и инноваций,
Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации,
Москва, Российская Федерация
astafeva86@mail.ru
<https://orcid.org/0000-0001-6445-4456>
SPIN-код: 3600-2945

История статьи:

Рег. № 194/2022
Получена 14.04.2022
Получена в
доработанном виде
21.05.2022
Одобрена 15.06.2022
Доступна онлайн
14.07.2022

УДК 338.4

JEL: I25

Ключевые слова:

лидерство, женский
стиль руководства,
гендерное равенство,
«стеклянный потолок»,
маскулинный тип
поведения,
инновационная
экономика, социальное
предпринимательство

Аннотация

Предмет. Значение лидерских качеств на новом этапе развития экономики.

Цели. Исследование факторов, влияющих на гендерное неравенство в управлении, и качеств трансформационного лидерства нового типа, необходимых для развития инновационной экономики.

Методология. Использованы методы обобщения, сравнительного анализа.

Результаты. Изучены факторы, не позволяющие женщинам продвигаться по карьерной лестнице. Установлено, что российское общество в значительной степени подвержено гендерным стереотипам, за исключением молодого поколения.

Выводы. Вызовы нового времени подчеркивают значимость равного доступа к лидерским позициям для мужчин и женщин, когда важнейшую роль играют критерии профессионализма и наличия компетенций, необходимых для решения актуальных задач.

© Издательский дом ФИНАНСЫ и КРЕДИТ, 2022

Для цитирования: Астафьева О.В. Востребованность лидеров нового типа в современных условиях // Национальные интересы: приоритеты и безопасность. – 2022. – Т. 18, № 7. – С. 1401 – 1416.
<https://doi.org/10.24891/ni.18.7.1401>

Введение

Вызовы, требующие непрерывных изменений, появление новых сфер, трансформация ценностей приводят к возникновению новых требований к компетенциям и личностным качествам руководителей, которые будут

управлять социально-экономическими системами, в том числе в консервативном обществе, к которому относится Россия. Известный американский ученый П. Друкер отмечал, что в скором времени менеджеры будут управлять людьми, которые не являются наемными сотрудниками компании, что ведет к необходимости овладения новыми навыками, и большее значение приобретают не объективные критерии, а «субъективные факторы» [1].

Методологические основы исследования лидерства

Исследованию лидерства посвящено большое количество работ. В первой половине XX в. благодаря А. Файолю, О. Тиду, Р. Гоффи, Г. Джонсу, У. Беннису сформировалась теория лидерских качеств. Однако исследования, в которых был сделан акцент на личности руководителя, не позволили сформировать единого набора качеств, которые присутствовали бы у всех известных общепризнанных эффективных руководителей, поэтому исследователи обратились к изучению принципов отношений руководителя с подчиненными. Таким образом, благодаря исследованиям К. Левина, Р. Лайкерта, Р. Блейка, Д. Моутон, Б. Скиннера, Д. Хоманса, Г. Саймона получил развитие поведенческий подход, основанный на анализе лидерского поведения и составлении классификации стилей руководства для возможной последующей подготовки руководителей по специально разработанным образовательным программам.

При изучении поведения руководителя и подчиненных стало очевидно, что они подвержены влиянию дополнительных факторов, что привело к необходимости учитывать весь контекст и ситуацию, в рамках которых осуществляется управление. Такие исследователи, как Р. Танненбаум, У. Шмидт, Ф. Фидлер, Р. Хауз, Т. Митчелл, В. Врум, Ф. Йеттон и А. Джаго развили ситуационный подход, базирующийся на идее о том, что лидерское поведение зависит от множества факторов и условий, в которых оно осуществляется.

В настоящее время профессия менеджера является массовой, поэтому большое количество управляющих должно обладать лидерскими качествами, позволяющими обеспечить эффективность работы организации независимо от того, на каком уровне осуществляется управление – высшем, среднем или линейном. Актуализируется проблема целенаправленной подготовки руководителей, обладающих лидерскими качествами. Противопоставление требований к менеджерам и лидерам утрачивает смысл; при этом современные руководители должны умело совмещать в

себе функции менеджера и лидера, что усложняет процесс управления. Как отмечал П. Сенге, можно «воодушевить всю компанию сверху вниз» и получить именно ту обратную связь, которая позволит непрерывно улучшать процесс день за днем [2, 3].

Современный мир становится все более сложным, что отражается на управлении и работе менеджеров, поэтому исследователи изучают характер работы современных руководителей и факторы, определяющие успех их деятельности [4]. Появляется большое количество новых теорий – виртуальное лидерство, распределенное лидерство, сервисное лидерство, интерактивное лидерство, женское лидерство [5]. В рамках данной статьи рассматривается трансформация гендерного аспекта лидерства.

Влияние структуры экономики на гендерное неравенство

По данным Всемирного банка, в рейтинге гендерного равенства Россия среди 190 стран занимает лишь 129 место¹; основные гендерные проблемы страны – «стеклянный потолок» и разрыв в доходах, достигающий 24%. В международном рейтинге гендерного равноправия Global Gender Gap Index Россия занимает 81 место из 153 возможных в 2019 г.² По результатам исследования, проведенного компанией Deloitte, в ходе которого было проанализировано 224 100 российских компаний, доля женщин – генеральных директоров в России сохраняется на уровне 20% в течение нескольких лет³. При этом женщины возглавляют чаще всего микро- и малый бизнес, и их доля среди руководителей в системе малого бизнеса в России примерно в 4,5 раза выше, чем в среднем в мире⁴.

В нашей стране прослеживается традиционная проблема женщин, связанная с тем, что им сложнее войти в совет директоров или занять должности во властных структурах⁵ (рис. 1).

Традиционно российская экономика в значительной степени зависит от сырьевого сектора, зачастую представленного вертикально

¹ Россия заняла 129 место в рейтинге гендерного равенства.

URL: <https://lenta.ru/news/2021/03/11/equality/?ysclid=l4yo3vd54b279762742>

² Россия опустилась на 81 место в рейтинге гендерного равенства ВЭФ.

URL: <https://knife.media/gender-gap-index/?ysclid=l4yo5m0l8p582903182>

³ В России женщины руководят каждой пятой компанией.

URL: <https://news.myseldon.com/ru/news/index/226017897>

⁴ Существует ли женский стиль управления в России.

URL: <https://www.vedomosti.ru/career/articles/2020/03/19/825686-zhenschini-rukovodyat>

⁵ Как эмоциональный интеллект помогает женщинам добиваться успеха в бизнесе.

URL: <https://trends.rbc.ru/trends/social/6139cf639a7947d71961c193>

интегрированными структурами, в которых доминирует традиционное, неэгалитарное отношение к лидерству. При этом отраслевая структура российской экономики принципиально не меняется, несмотря на непрерывные усилия со стороны российского руководства по устранению последствий «ресурсного проклятия»⁶ (рис. 2). Обрабатывающий сектор характеризуется преобладанием простых операций в производстве, использованием труда низкой квалификации, усилением специализации на массовом производстве несложных товаров.

«Знаниеинтенсивные» услуги связаны с деятельностью в сфере информации и связи, с финансовой, страховой, научно-технической, административной деятельностью, с системами образования, здравоохранения и социальной защиты. Несмотря на то, что период пандемии является сложным как для российской, так и для мировой экономической системы, 2021 г. ознаменовался самым высоким ростом ВВП России после 2008–2009 гг. Одним из факторов, обусловившим рост ВВП в 2021 г., является наращивание доходов во многих сферах, связанных со «знаниеинтенсивными» услугами⁷ (рис. 3). Развитие этих отраслей в будущем, возможно, отразится на увеличении доли женщин, возглавляющих организации, которые представляют соответствующие сферы экономики, так как доля женщин-руководителей наиболее высока именно в «знаниеинтенсивных» отраслях (рис. 4).

Тренд, связанный с гуманизацией и социальной ориентированностью общества, ставит в приоритет развитие здравоохранения, волонтерства, системы социального обеспечения, поэтому экономика нуждаются в менеджерах, умеющих проявлять терпимость, коммуникабельность, эмпатию, ответственность и оказывать поддержку. Эксперты отмечают, что социальным предпринимательством занимаются преимущественно женщины.

Анализ влияния гендерных особенностей на управление и лидерство

Выделяют ряд различий между мужским и женским стилями руководства (табл. 1). Трансформационный стиль женщин-руководителей имеет большое значение в настоящее время, характеризующееся кризисами, пандемией, непрерывными изменениями, связанными с активным

⁶Россия в новую эпоху: выбор приоритетов и цели национального развития. Экспертный доклад.
URL: <https://www.hse.ru/mirror/pubs/share/401421877.pdf>

⁷Российская экономика рекордно выросла в 2021 году.
URL: <https://journal.open-broker.ru/research/ekonomika-rf-rekordno-vyroslo-v-2021-godu/>

внедрением новых технологий. Природные качества женщин, такие, как активность, гибкость, чуткость, настойчивость, отзывчивость, открытость, умение адаптироваться и подстраиваться, ориентированность на людей, склонность к эмпатии, имеют огромное значение в условиях, когда требуется быстро реагировать на внешние вызовы, создавать команды и комфортную рабочую атмосферу в коллективе.

Необходимо учитывать, что мужчины и женщины различаются в проявлении эмоций, что отражается на эмоциональном интеллекте. Исследователи отмечают, что у женщин длительность протекания эмоций выше на 48%, интенсивность эмоций выше на 12,5%, эмоциональная возбудимость проявляется сильнее на 37,5%. Однако мужчины чаще демонстрируют негативные эмоции и используют отрицательные оценки и грубую жаргонную лексику. Также мужчины менее эмпатичны и хуже разбираются в собственных и чужих эмоциях, но лучше справляются с эмоциональными вспышками, поэтому у женщин эмоции на 13,7% сильнее влияют на качество общения и принятия решений. Таким образом, женщины, обладающие эмоциональным интеллектом или стремящиеся его развивать, могут выступать в качестве лидеров, способствующих развитию и переменам в компании.

Довольно часто в организациях, характеризующихся традиционными ценностями и нормами, а также отсутствием эгалитарных взглядов на развитие общества, доминируют стереотипные представления о лидере с маскулинными чертами, а женщины-лидеры воспринимаются как недостаточно компетентные, из-за чего они ограничены в карьерных возможностях, нередко подвержены давлению и осуждению со стороны коллектива, особенно если проявляют излишнюю авторитарность в управлении даже в условиях, когда этот стиль руководства является полезным для организации.

С другой стороны, проявление женских качеств на работе может привести к негативным результатам (например, к отказу со стороны инвесторов), при том что мужчины, демонстрирующие «феминные» качества, часто получают одобрение и дополнительные преимущества.

Исходя из гендерных стереотипов, на женщин часто возлагают дополнительные рабочие обязанности, связанные с ведением протоколов, согласованием графиков, организацией корпоративных мероприятий, которые требуют дополнительных эмоциональных и физических затрат, но не способствуют карьерному продвижению или росту дохода. Таким

образом, зачастую женщины получают задания, которые не дают им возможность проявить себя и приобрести необходимый опыт, чтобы претендовать на управленческую должность. Женщины начинают считать себя не способными выполнять функции руководителей высшего звена, что приводит к снижению ее статуса и самооценки.

По указанной причине вполне объяснимы результаты исследований, свидетельствующие о том, что женщины, занимающие руководящие должности, отличаются от других женщин по таким параметрам, как доминантность, эмоциональная устойчивость, стремление к самопроявлению, смелость, проницательность⁸. Женщинам-руководителям, чтобы добиться успехов в нашей стране, приходится транслировать маскулинный тип поведения, так как в обществе доминируют патриархальные ценности и «культура силы».

Отмеченные обстоятельства свидетельствуют о том, что женщинам-руководителям, чтобы добиться успеха и продвинуться по карьерной лестнице, приходится преодолевать гораздо больше препятствий, даже если они более компетентны, чем мужчины. В 2020 г. рекрутинговая компания Naus провела исследование, в котором приняли участие 1 696 работников российских компаний (47% участников исследования составляли женщины). Среди основных препятствий женщины отметили вынужденные перерывы (57%), стереотипы (54%), предвзятое отношение к женщинам-руководителям (48%), приводящее к необходимости прикладывать больше усилий, в частности получать дополнительное образование для продвижения по службе, о чем заявили 60% опрошенных женщин.

Одновременно с этим 32% женщин и 16% мужчин признались, что женщины и мужчины не имеют равных возможностей для карьерного развития, а 64% женщин отметили, что их денежное вознаграждение за тот же труд меньше, чем у мужчин, что подтверждает наличие «стеклянного потолка» в российских компаниях.

Исследователи отмечают, что женщины-руководители больше внимания уделяют нуждам рядовых работников, чем краткосрочным интересам инвесторов, поэтому в организациях с женским стилем управления текучесть кадров меньше [6–8]. Также женщины-руководители не забывают о значимости внедрения инноваций, благодаря чему гендерное многообразие способствует увеличению выручки компании на 6%.

⁸ Лейченко О.Ф. Женское лидерство в современном мире // Научные труды Дальрыбвтуза. 2009. № 21. С. 269–276. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/zhenskoe-liderstvo-v-sovremennom-mire/viewer>

Интересным представляется тот факт, что организации, где хотя бы одна женщина занимает позицию топ-менеджера, стоят на 40 млн долл. США больше, чем «гомогенные» организации, где руководящие должности занимают только мужчины.

В российской культуре широко распространены гендерные стереотипы: например, 51,2% россиян не хотели бы работать под руководством женщины, при том что лишь 12% опрошенных имеют негативный опыт работы с женщиной-руководителем. Таким образом, в давно работающих коллективах из традиционных сфер экономики и государственного управления преобладают устоявшиеся представления о женщинах-руководителях.

Однако мнение молодых людей, не имеющих опыта работы, относительно женского лидерства в значительной степени отличается. В частности, в 2021 г. среди 252 студентов бакалавриата Финансового университета, Высшей школы экономики, МГУ им. М.В. Ломоносова, МГИМО, РЭУ им. Г.В. Плеханова и других вузов был проведен опрос с помощью электронной анкеты, разработанной в Google Forms. Около 60% респондентов заявили, что пол не имеет значения для приобретения и развития лидерских качеств; также пол не имеет значения при выборе руководителя (*рис. 5*). Эти результаты показывают, что современная молодежь в меньшей мере подвержена гендерным стереотипам.

Были внимательно изучены анкеты студентов, ответивших, что им комфортнее работать под руководством мужчин. Большинство из них выбрали в последующем вопросе демократический стиль руководства как наиболее подходящий для них. Следовательно, авторитарный стиль управления у молодежи не ассоциируется с гендерной характеристикой. При этом примерно 60% респондентов ответили, что среди их лидеров все же больше мужчин, то есть несмотря на преобладание толерантности молодежи в гендерном вопросе, количество реальных примеров успешных лидеров-женщин совсем небольшое (*рис. 6*).

Интересно сравнить эти результаты с данными, полученными в 2019 г. консалтинговой компанией ЕУ в ходе опроса 1082 российских работников. Так, 7% респондентов высказали желание работать под руководством женщин, что в два раза меньше по сравнению с пожеланиями студентов, и 49% респондентов отметили, что хотели бы трудиться в коллективе, которым управляет мужчина. Соответственно, оставшиеся 44% сказали, что пол не имеет значения, тогда как 57,5% студентов ответили, что им

безразличен пол руководителя. Таким образом, женский стиль лидерства в будущем может получить широкое распространение в активно развивающихся организациях, коллектив которых состоит из молодых людей, не отягощенных гендерными стереотипами.

Важное значение для развития частного бизнеса имеют социальные сети и современные информационно-коммуникационные технологии, являющиеся способом привлечения аудитории и продвижения товаров и услуг широкому кругу потребителей. Современные технологии дают свободу, уверенность и возможность для развития своего бизнеса людям, обладающим энергией, харизмой, привлекательностью. Использование социальных сетей в бизнесе способствует стиранию гендерных различий и позволяет женщинам-руководителям привлекать инвесторов, зарабатывать и развиваться в любимой сфере, становясь профессионалом и отвечая ожиданиям потребителей и коллектива.

Заключение

Ожидается, что будущее экономики зависит не от добычи полезных ископаемых, а от развития инноваций, сферы впечатлений и развлечений, где большее значение имеют эмпатия, доверие, использование демократических форм управления, возможность высказывать свое мнение, заниматься творчеством, поэтому для построения инновационной экономики необходимы руководители с трансформационным стилем лидерства, выступающие фасилитаторами командных процессов.

Несомненно, склонность к стратегическому мышлению, риску и многозадачности больше наблюдается у мужчин-руководителей. В свою очередь, женщины-лидеры значительно опережают мужчин по таким характеристикам, как мотивирование других людей, коммуницирование, умение слушать, упорство при достижении поставленных целей, организация рабочих процессов и решение операционных задач, забота о коллективе. Можно сделать вывод, что наиболее эффективны организации с новыми типами лидеров и смешанными командами, отвечающими запросам нового времени.

Таблица 1

Мужской и женский стили руководства: ключевые различия

Table 1

Key differences in male and female leadership styles

Стиль руководства	Характеристики
Мужской	Мужчина предпочитает давать указания, выбирает транзакционный, автократический стиль. Ориентация на бизнес
Женский	Женщина предпочитает трансформационный, активный, социально выразительный стиль. Ориентация на людей

Источник: [5]

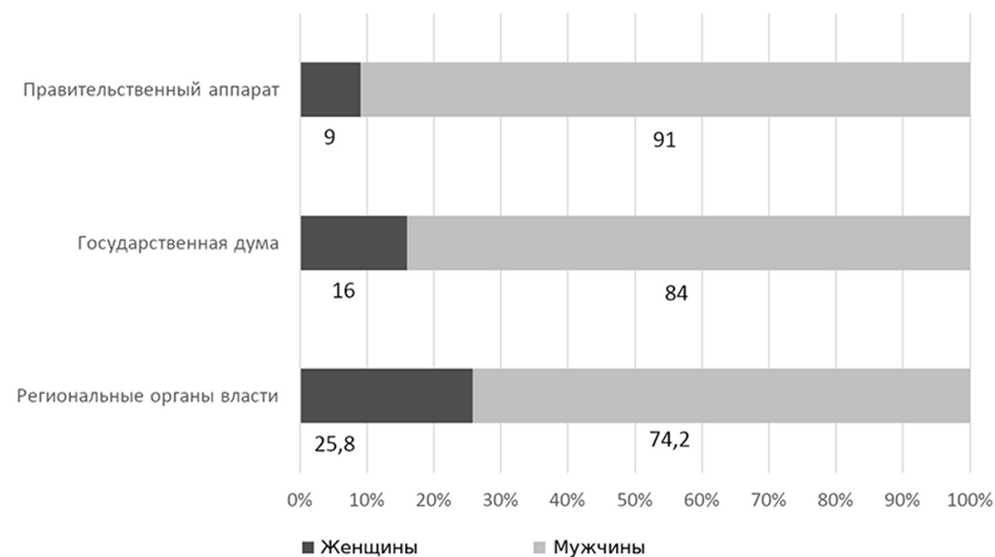
Source: [5]

Рисунок 1

Россия: соотношение мужчин и женщин в органах власти (2021 г.), %

Figure 1

The percentage of male and female politicians in Russia in 2021



Источник: авторская разработка на основе аналитических материалов

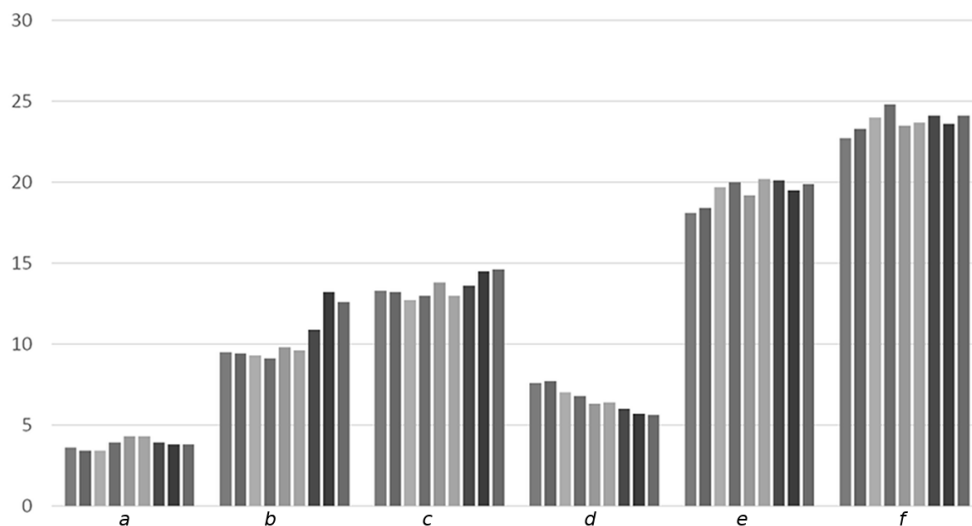
Source: Authoring, based on analytical materials

Рисунок 2

Отраслевая структура российской экономики в 2011–2019 гг., %

Figure 2

Industry structure of the Russian economy for 2011–2019, percentage



Примечание. *a* – сельское, лесное хозяйство, охота, рыболовство и рыбоводство, *b* – добыча полезных ископаемых, *c* – обрабатывающие производства, *d* – строительство, *e* – знаниеинтенсивные услуги, *f* – высокотехнологичные и наукоемкие отрасли.

По каждой отрасли представлены данные за 2011–2019 гг. (слева направо).

Источник: авторская разработка на основе аналитических материалов

Source: Authoring, based on analytical materials

Рисунок 3

Развитие отраслей российской экономики в 2021 г., %

Figure 3

Development of branches of the Russian economy in 2021, percentage



Источник: авторская разработка на основе аналитических материалов

Source: Authoring, based on analytical materials

Рисунок 4

Распределение доли женщин-руководителей по отраслям экономики России в 2021 г., %

Figure 4

The percentage of female managers by Russian economy sector in 2021



Источник: авторская разработка на основе аналитических материалов

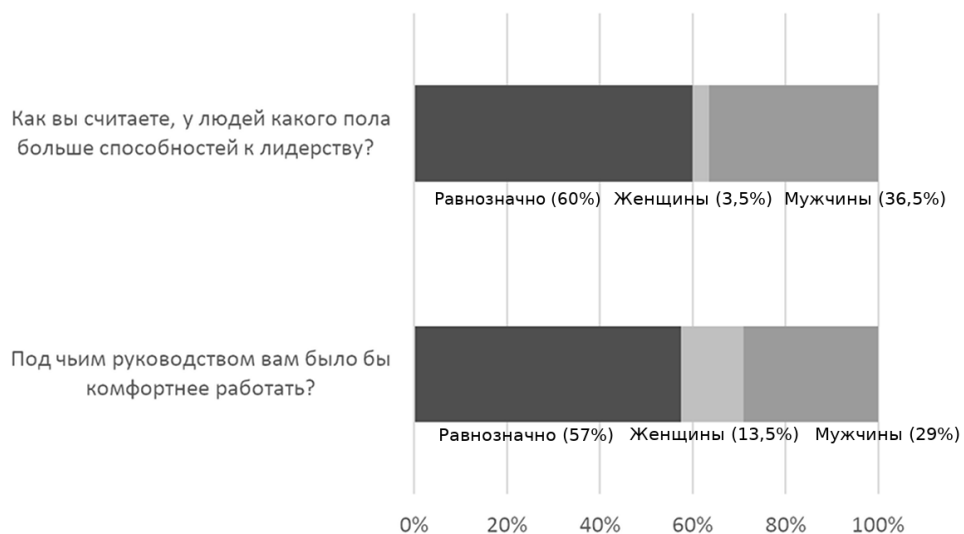
Source: Authoring, based on analytical materials

Рисунок 5

Значение гендерной характеристики с точки зрения студентов

Figure 5

The importance of gender characteristics from the point of view of students



Источник: авторская разработка на основе аналитических материалов

Source: Authoring, based on analytical materials

Рисунок 6

Распределение ответов на вопрос о преобладании мужчин или женщин среди лидеров, % респондентов

Figure 6

Breakdown of responses to the question about the predominance of men or women among leaders, percentage of respondents



Источник: авторская разработка на основе аналитических материалов

Source: Authoring, based on analytical materials

Список литературы

1. *Drucker P.F.* Classic Drucker: Essential Wisdom of Peter Drucker from the Pages of Harvard Business Review. Boston, Harvard Business Review Press, 2006, 240 p.
2. *Senge P.M., Ross R., Kleiner A. et al.* The Dance of Change: The Challenges to Sustaining Momentum in Learning Organization. Sydney, Currency Press, 1999, 608 p.
3. *Senge P.M.* The Fifth Discipline: The Art & Practice of the Learning Organization. New York, Doubleday, 2015, 464 p.

4. Астафьева О.В. Изменения в управлении человеческими ресурсами организации // *Национальные интересы: приоритеты и безопасность*. 2020. Т. 16. Вып. 5. С. 876–884. URL: <https://doi.org/10.24891/ni.16.5.876>
5. Onyusheva I.V., Dugar R. Gender Aspect in Leadership: Who is Better in Leading Positions // *Вестник университета «Туран»*. 2019. № 3. С. 119–123. URL: https://vestnik.turan-edu.kz/jour/article/view/784?locale=ru_RU
6. Коротков Э.М. Современные проблемы формирования искусства менеджмента // *Управление*. 2016. Т. 4. № 4. С. 27–32. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sovremennyye-problemy-formirovaniya-iskusstva-menedzhmenta/viewer>
7. Алясов А.С. Работа с сотрудниками, обладающими высоким потенциалом (HiPo) // *Управление развитием персонала*. 2016. № 2. С. 104–108.
8. Хачатурян А.А. О корпоративной системе мотивации // *Проблемы теории и практики управления*. 2018. № 2. С. 95–108.

Информация о конфликте интересов

Я, автор данной статьи, со всей ответственностью заявляю о частичном и полном отсутствии фактического или потенциального конфликта интересов с какой бы то ни было третьей стороной, который может возникнуть вследствие публикации данной статьи. Настоящее заявление относится к проведению научной работы, сбору и обработке данных, написанию и подготовке статьи, принятию решения о публикации рукописи.

pISSN 2073-2872
eISSN 2311-875X

Innovation and Investment

DEMAND FOR LEADERS OF A NEW TYPE UNDER PRESENT-DAY CONDITIONS

Ol'ga V. ASTAF'EVA

Financial University under Government of Russian Federation,
Moscow, Russian Federation
astafeva86@mail.ru
<https://orcid.org/0000-0001-6445-4456>

Article history:

Article No. 194/2022
Received 14 April 2022
Received in revised
form 21 May 2022
Accepted 15 June 2022
Available online
14 July 2022

JEL classification:
I25

Keywords: leadership,
female leadership style,
gender equality, glass
ceiling, masculine type
of behavior, innovative
economy, social
entrepreneurship

Abstract

Subject. This article discusses the importance of leadership attributes at a new stage of economic development.

Objectives. The article aims to investigate the factors influencing gender inequality in governance, and the attributes of transformational leadership of a new type necessary for the development of an innovation-driven economy.

Methods. For the study, I used a comparative analysis and generalization.

Results. The article describes the factors that prevent women from progressing up the career ladder, and finds that Russian society is largely exposed to gender stereotypes with the exception of the younger generation.

Conclusions. The new challenges emphasize the importance of equal access to leadership positions for men and women, when the criteria of professionalism and the availability of competencies necessary to solve urgent problems play a crucial role.

© Publishing house FINANCE and CREDIT, 2022

Please cite this article as: Astaf'eva O.V. Demand for Leaders of a New Type under Present-Day Conditions. *National Interests: Priorities and Security*, 2022, vol. 18, iss. 7, pp. 1401–1416.
<https://doi.org/10.24891/ni.18.7.1401>

References

1. Drucker P.F. Classic Drucker: Essential Wisdom of Peter Drucker from the Pages of Harvard Business Review. Boston, Harvard Business Review Press, 2006, 240 p.
2. Senge P.M., Ross R., Kleiner A. et al. The Dance of Change: The Challenges to Sustaining Momentum in Learning Organization. Sydney, Currency Press, 1999, 608 p.

3. Senge P.M. *The Fifth Discipline: The Art & Practice of the Learning Organization*. New York, Doubleday, 2015, 464 p.
4. Astaf'eva O.V. [Changes in the corporate human resource management]. *Natsional'nye interesy: priority i bezopasnost' = National Interests: Priorities and Security*, 2020, vol. 16, iss. 5, pp. 876–884. (In Russ.)
URL: <https://doi.org/10.24891/ni.16.5.876>
5. Onyusheva I.V., Dugar R. Gender Aspect in Leadership: Who is Better in Leading Positions. *Vestnik universiteta Turan = Bulletin of Turan University*, 2019, no. 3, pp. 119–123.
URL: https://vestnik.turan-edu.kz/jour/article/view/784?locale=ru_RU
6. Korotkov E.M. [Modern problems of formation the art of management]. *Upravlenie = Management*, 2016, vol. 4, no. 4, pp. 27–32.
URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sovremennye-problemy-formirovaniya-iskusstva-menedzhmenta/viewer> (In Russ.)
7. Alyasov A.S. [Work with employees with the high potential (HiPo)]. *Upravlenie razvitiem personala = Management of Staff Development*, 2016, no. 2, pp. 104–108. (In Russ.)
8. Khachatryan A.A. [On corporate motivation system]. *Problemy teorii i praktiki upravleniya = International Journal of Management Theory and Practice*, 2018, no. 2, pp. 95–108. (In Russ.)

Conflict-of-interest notification

I, the author of this article, bindingly and explicitly declare of the partial and total lack of actual or potential conflict of interest with any other third party whatsoever, which may arise as a result of the publication of this article. This statement relates to the study, data collection and interpretation, writing and preparation of the article, and the decision to submit the manuscript for publication.