

ЭКОНОМИЧЕСКАЯ СОЦИОЛОГИЯ И СОЦИОЛОГИЯ УПРАВЛЕНИЯ



DOI: 10.24290/1029-3736-2024-30-2-157-177

СОВРЕМЕННАЯ РОССИЙСКАЯ ДЕЛОВАЯ КУЛЬТУРА: “ОСОБЫЙ” ПУТЬ РАЗВИТИЯ ИЛИ ЗАИМСТВОВАНИЕ “ЧУЖИХ” УПРАВЛЕНЧЕСКИХ ПРАКТИК?

О.В. Гавриленко, канд. социол. наук, зав. кафедрой социальных технологий социологического факультета МГУ имени М.В. Ломоносова, Ленинские горы, 1, стр. 33, г. Москва, Российская Федерация, 119234*

В последние годы активизировались научные дискуссии об “особом” пути развития России, о необходимости сохранения национальной идентичности и вреде бездумного копирования и заимствования “чужих” практик как в политической и экономической сферах, так и в сфере культуры, о необходимости возврата к традиционным духовно-нравственным ценностям. Российская деловая культура имеет интересную историю развития: дореволюционный период с особым кодексом ведения бизнеса и опорой на ценности православия; советский период с ценностями коллективизма, приоритета общего над частным, строгим иерархическим порядком; ранний постсоветский период с несистемными попытками вырастить “западные” компании из советских предприятий, “слепым” копированием западного опыта ведения бизнеса, приватизацией и разрушением “старого порядка” и патерналистской системы отношений с властью; наконец, современный период развития российской деловой культуры, когда в результате сначала бурной активизации международной деятельности и усиления контактов с зарубежными организациями, а затем вынужденного разрыва деловых связей с организациями “недружественных” стран, выстроилась достаточно самобытная деловая культура, имеющая ряд специфических черт и характерную “двойственность” (одновременно коллективизм и индивидуализм, маскулинность и феминность, ориентация на задачу и на человека, моноактивность и полиактивность, полихронно-синхронная организация рабочего времени, долгосрочность и краткосрочность ориентации, сочетание централизации и децентрализации, ориентация на индивидуальные достижения и на предписанный статус). Характерными чертами современной российской деловой культуры являются высокая дистанция власти и принятие индивидами сложившегося иерархического порядка, уважение к статусу, зависимость бизнеса от власти, негативное отношение со стороны персонала

* Гавриленко Ольга Владимировна, e-mail: ol.gavrilenko2014@yandex.ru

к риску и изменениям и спокойное восприятие неопределенности менеджерами, активное использование неформальных связей и опора на межличностные отношения в деловом взаимодействии, высококонтекстуальность, партикуляризм и т.п.

Ключевые слова: деловая культура, российская деловая культуры, параметры кросс-культурного сравнения, типологии деловых культур, организационная культура, организационные ритуалы.

MODERN RUSSIAN BUSINESS CULTURE: “SPECIAL” PATH OF DEVELOPMENT OR BORROWING “OTHER PEOPLE’S” MANAGEMENT PRACTICES?

Gavrilenko Olga V., Doctor of Sociology, Associate Professor, Head of Social Technologies department, Faculty of sociology, Lomonosov Moscow State University, Moscow, Russian Federation, e-mail: ol.gavrilenko2014@yandex.ru

In recent years, scientific discussions have intensified about the “special” way of development of Russia, the need to preserve the national identity and the harm of reckless copying and borrowing of “alien” practices in the political, economic, cultural spheres, about the need to return to traditional spiritual and moral values. The Russian business culture has an interesting history of formation: the pre-revolutionary period with a special business code and reliance on the values of Orthodoxy; the Soviet period with the values of collectivism, the priority of the common over the private, strict hierarchical order; the early post-Soviet period with non-systematic attempts to raise “western” companies from Soviet enterprises, “blind” copying Western business experience, privatization and the destruction of the “old order” and paternalistic system of relations with power; finally, the current period of development of Russian business culture, when as a result of the first rapid intensification of international activity and the strengthening of contacts with foreign organizations, and then forced break of business ties with “unfriendly” organizations a rather distinctive business culture with a number of specific features and characteristic “ambiguity” (at the same time collectivism and individualism, masculinity and femininity, task and human orientation, monoactivity and polyactivity, polysynchronous organization of working time, long-term and short-term orientation, combination of centralization and decentralization, orientation on individual achievement and status). Characteristic features of modern Russian business culture are high distance of authority and acceptance by individuals of the established hierarchical order, respect for status, dependence of business on power, negative attitude to risk and change on the part of the staff and calm perception of uncertainty by managers, active use of informal ties and reliance on interpersonal relations in business interaction, high context of culture, particularism, etc.

Key words: business culture, Russian business culture, parameters of cross-cultural comparison, typologies of business cultures, organizational culture, organizational rituals.

Достаточно устойчивым как в обыденном, так и в научном дискурсе является восприятие России как страны “особой, непохожей на остальные”, имеющей свой путь развития¹. То же самое можно сказать и о российской деловой культуре, довольно широко распространённым является представление об уникальности российской модели управления и неприменимости в нашей стране “чужих” управленческих практик и социальных технологий. Насколько все это соответствует действительности? Самыми часто упоминаемыми в научной литературе “специфическими” характеристиками российской деловой культуры можно считать “маятниковость” развития страны (например, реформы — контрреформы), иррациональность управления, двойственность системы ценностей (проявление одновременно коллективизма и индивидуализма, сочетание маскулинности и феминности культуры, ориентация на цель и на человека), противоречивость “русского характера” (от покорности к бунту), зависимость бизнеса от власти, правовой нигилизм, патернализм и др.² Но можно привести примеры и других стран, для которых характерны те же черты. Так, например, страны, которые шли по пути “догоняющей” модернизации (азиатские страны, латиноамериканские и др.), не в меньшей степени демонстрировали на разных этапах развития как двойственность модели управления (сочетание централизации с децентрализацией), так и “маятниковость” развития (реформы “по западному образцу” и возврат к прежнему состоянию, заимствование западного опыта при сохранении самобытных культурных черт).

За спецификой модели управления и организационного поведения всегда стоят система ценностей, нормы, верования, традиции. Для того чтобы охарактеризовать российскую деловую культуру и выявить особенности организационной культуры российских компаний, необходимо обратиться к уже хорошо себя зарекомендовавшим моделям и типологиям, определяющим кросс-культурные особенности: типологии Ф. Тромпенаарса и Ч. Хэмпден-Тёрнера; моделям Г. Хофштеде, Р. Льюиса, Э. Холла, Ш. Шварца.

Ф. Тромпенаарс и Ч. Хэмпден-Тёрнер в своей модели используют семь шкал для анализа кросс-культурных различий, пять из которых описывают отношения между людьми, шестая характе-

¹ Традиционно вспоминаются слова Ф. Тютчева, “Умом Россию не понять, аршином общим не измерить: у ней особенная стать — в Россию можно только верить”.

² См., например: *Мясоедов С.П., Колесникова И.В., Борисова Л.Г.* Российская деловая культура: воздействие на модель управления. М., 2010; *Прохоров А.П.* Русская модель управления. М., 2002; *Смирнов Г.Н.* Российская деловая культура: Уч. пособ. М., 2010.

ризует отношение ко времени, а седьмая — к окружающей среде³. Шкала “универсализм — партикуляризм” демонстрирует отношение людей к закону и соблюдению формальных правил, либо указывая на универсальность применения законов и правил, либо на избирательность и учет обстоятельств (личных отношений, статуса и др.). С точки зрения “партикуляриста” дружба и родственные связи налагают на человека особые обязательства, поэтому возможно игнорирование универсальных требований (“как не порадеть родному человечку”)⁴. “По степени... подсознательной уверенности, что закон — это что-то внешнее, а жить надо по справедливости, которая в каждой ситуации своя, Россия сильно тяготеет в сторону восточных и азиатских культур”⁵. В партикуляристской культуре контракты можно корректировать и на что-то закрывать глаза в том случае, если выстроены хорошие личные отношения. В России бизнес во многом держится на личных отношениях, что является залогом успешности деятельности организаций.

Параметр “конкретность (специфичность) — диффузность” культуры измеряет отношение к сотруднику организации, который рассматривается либо исключительно как исполнитель функциональных обязанностей, либо оценивается как личность в целом (он может не быть профессионалом, но должен быть “хорошим человеком”, а хорошему человеку всегда можно подыскать должность и функционал). В конкретной (специфичной) культуре надо поступать согласно формальным правилам и инструкциям, в диффузной культуре — главное поступать “по совести”. Российская деловая культура является диффузной, в ней очень важны межличностные отношения, социально одобряемое поведение, умение “читать между строк” и понимать контекст ситуации, привнесение элементов внерабочей жизни в рабочую среду является нормой (празднование дней рождения и государственных праздников на работе, сбор денег на важные для работника личные события и др.). В диффузной культуре ценится лояльность и преданность компании, к “летунам” отношение, скорее, негативное.

Параметр “индивидуализм — коллективизм” является одним из наиболее часто используемых для анализа кросс-культурных

³ Тромпенаарс Ф., Хэмпден-Тёрнер Ч. 4 типа корпоративной культуры. Минск, 2012.

⁴ Здесь уместно вспомнить русские поговорки: “Закон что дышло, куда повернешь — туда и вышло”, “Не подмажешь — не поедешь”, “Законов свод, а мы в обход”, “Что мне законы, коли судьи знакомы” и т.д.

⁵ Мясоедов С.П., Колесникова И.В., Борисова Л.Г. Российская деловая культура... С. 52.

различий, более того, это тот параметр, который лучше всего демонстрирует разницу между “западными” и “восточными” культурами. Индивидуалистские культуры не предполагают перенесения ответственности на государство, власть, организацию за то, что происходит с индивидом, это опора на самого себя, отстаивание своих границ и личных интересов, выстраивание индивидуальной жизненной траектории, достижение личностно-значимых результатов. Коллективистские культуры, ярким примером которых являются азиатские культуры (японская, китайская, корейская), представляют собой “общества-паутины”, где все встроены в сложную сеть отношений, опутаны связями взаимных обязательств и прекрасно понимают свое место в иерархии. «Почитание родителей, покорность воле старших — это одна из базовых добродетелей, артикулирующая себя в многочисленных (порой строго кодифицированных) телесных практиках. Знай свое место, ведай себя как подобает, делай, что тебе положено, — правила, регулирующие жизнь и поведение японцев. Японец воспитывается в “духе групповой солидарности”, где общие интересы всегда стоят выше личных»⁶. Российскую деловую культуру сложно отнести однозначно к коллективистской или индивидуалистской, данный параметр в большей степени характеризует именно двойственность системы ценностей россиян. Коллективизм явным образом проявляется в период кризисов и перед внешними угрозами, также можно констатировать коллективистские корни российской культуры (это связано и с религией, и с длительным советским историческим периодом), но последние исследования все больше отмечают крен в сторону индивидуализма, особенно если речь идет о молодежи, жителях мегаполисов, работниках транснациональных компаний и др. Само слово “коллективизм” у многих россиян вызывает скорее негативные коннотации — ассоциации с коммунистической идеологией, отсутствием справедливого вознаграждения за труд, “уравниловкой” и др. В то же время именно коллективизм (наряду с взаимопомощью, взаимоуважением, служением Отечеству и т.п.) относится к числу традиционных духовных ценностей, которые государство старается сохранить, что закреплено в том числе в государственных нормативных документах⁷.

⁶ Бизнес в литературе: социологический анализ / Под ред. С.А. Баркова, В.И. Зубкова. М., 2014. С. 84.

⁷ См.: Указ Президента РФ № 809 “Об утверждении Основ государственной политики по сохранению и укреплению традиционных российских духовно-нравственных ценностей”, ноябрь 2022 г. URL: <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/405579061/> (дата обращения: 09.01.2024).

Шкала “нейтральность — эмоциональность” замеряет социальную приемлемость проявления чувств, эмоций при выстраивании формальных отношений. Восточные культуры отличаются выраженной “нейтральностью”, проявление эмоций — это неумение “сохранить лицо”. Большинство западных культур (американская, британская, немецкая, скандинавская) тоже тяготеют к нейтральности и сдержанности, сохранению дистанции. Латиноамериканцы, наоборот, проявления эмоциональности воспринимают как искренность, отсутствие “двойного дна”, как правильную форму социального поведения. Российская деловая культура ближе к эмоциональной (искренность, импульсивность, гостеприимство, восприимчивость к чужому горю, допустимость проявления чувств и т.п.), но при этом достаточно устойчивым является стереотип про Россию как “страну без улыбок”, так как у нас не принято улыбаться незнакомому человеку (улыбка должна быть искренней, а не наигранной). При выстраивании деловых отношений с российскими менеджерами важно постепенно сокращать дистанцию, чтобы выйти на другой уровень отношений — эмоциональный, доверительный, прямой. Эмоциональное воздействие руководителя в России скорее воспринимается как эффективная форма осуществления управления. Умение договариваться не на основе формальных правил, а “по-человечески” — это способ принимать решения быстрее, лучше мотивировать персонал, выстраивать прямую открытую коммуникацию.

Пятый параметр “*ориентация на достижение — ориентация на статус*” указывает на то, чем определяется статус индивида в обществе и в организации — профессиональной компетентностью, реальными собственными достижениями и успехами, либо принадлежностью к той или иной социальной группе (как часто говорят на Востоке — “статус отца определяет статус сына”). В российской деловой культуре можно видеть сочетание традиционной аскриптивной культуры, в которой человек оценивается по его принадлежности к возрастной, кровно-родственной, профессиональной группе, с культивирующейся с 90-х гг. прошлого века “достигающей” культурой, в которой ценится индивидуальный результат и собственные заслуги человека.

Отношение к *использованию времени* в разных культурах различается: в западных культурах доминирует линейная модель времени (график определяет последовательность действий), восточные культуры тяготеют к циклической модели (прошлое создает контекст для сегодняшних действий, нельзя принимать решения без учета прошлого опыта). “В российской деловой среде преобладает полихрон-

но-синхронная организация рабочего времени со свойственной ей параллельностью действий, направленных на решение нескольких задач одновременно, и высокой скоростью реакции на изменение внешней среды. Российским менеджерам присуща как долгосрочная ориентация (откладывание решений, длительное выстраивание деловых отношений, затягивание переговоров), так и ориентация на краткосрочную перспективу (нацеленность на немедленный результат, на быстрое получение прибыли, стремление жить сегодняшним днем)⁸.

Наконец, культуры могут быть внешне управляемыми и внутренне управляемыми в зависимости от *отношения к окружающей среде*. Представители первого типа культур не воспринимают себя хозяевами своей судьбы, объясняя события своей жизни воздействием внешних факторов — высших сил, обстоятельств, а также действиями других людей (тяготение к экстернальности свойственно жителям Латинской Америки, Африки, Ближнего Востока). Для внутренне управляемых культур характерно стремление самому контролировать жизненные процессы, нести персональную ответственность за развитие событий (США, Великобритания, Скандинавские страны). Российская деловая культура ближе к внешне управляемой культуре, что проявляется в особенностях менталитета россиян (фатализм, мистицизм, терпение, адаптация к внешней среде) и в специфике организационного поведения. При этом следует отметить, что модель управления в России скорее тяготеет к интернальной (внутренне ориентированной). Так, крайне интересным является портрет российского лидера согласно проекту GLOBE⁹: российский руководитель — это противоречивая личность с явно выраженным жестким авторитарным стилем поведения, это индивид, способный принимать индивидуальные решения и нести ответственность за эти решения. Действует автономно, не пытаясь сохранить лицо, работает открыто, быстро и достаточно компетентно в нестабильной внешней среде. Лидер слабо нацелен на конечный результат деятельности, он более ориентирован на сам процесс, будучи в то же время очень внимателен к статусу.

Согласно теории Э. Холла, национальные культуры, исходя из специфики организации коммуникаций, можно расположить в континууме от *низкого контекста* (ответственность за успех комму-

⁸ Организационное поведение (учебник и практикум для академического бакалавриата) / Под ред. С.А. Баркова. М., 2015. С. 429.

⁹ См.: GLOBE (Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness). URL: <https://globeproject.com/>

никации лежит на говорящем, что говорится, то и имеется ввиду, нет необходимости искать скрытый смысл) до *высокого контекста* (необходимость учета контекста, понимание общей ситуации, умение домыслить невысказанное). Высококонтекстуальные культуры (восточные) являются более сложными, необходимо хорошо разбираться в культуре страны, чтобы не делать ошибок при выстраивании деловых отношений. Российская деловая культура относится к культуре высокого контекста, в ней допустимо общаться намеками, необходимо интерпретировать интонации говорящего (важно не только *что* говорится, но и *кто* говорит, *для чего и как*). «В организации много информации, которая воспринимается “как должное”, не требует пояснений. Чем богаче контекст (наличие историй, легенд, мифов, традиций), тем сложнее человеку со стороны понять культуру организации, почувствовать себя “своим” в компании, правильно себя вести. Отношения внутри организации часто являются “диффузными”, т.е. начальник остается начальником в любой ситуации (при формальных и при неформальных контактах). Мнение руководителя весомо всегда, начальник прав “по определению”, так как он начальник. Полномочия и дифференцированный статус воспринимаются как “естественные” атрибуты руководителя безотносительно задач, с которыми он справляется или не справляется, точно так же, как родитель не перестает считаться родителем, если он перестал выполнять определенные обязанности»¹⁰. Человеку, не имеющему отношения к России, очень сложно объяснить целый комплекс смыслов, связанных с императивом жить или что-то делать “по-русски”.

По модели Р. Льюиса, Россия снова демонстрирует двойственность, сочетая европейские черты с азиатскими, в континууме *моноактивность–полиактивность* российская деловая культура находится примерно посередине, чуть ближе к полиактивности¹¹. Для полиактивной культуры свойственно не жестко придерживаться графиков, а выстраивать последовательность действий в зависимости от важности дела на данный момент, нет строгих алгоритмов и формальных правил, которые необходимо соблюдать без учета ситуации, многое определяется исходя из обстоятельств, личных отношений и др.

¹⁰ Гавриленко О.В. Россия между Западом и Востоком: организация, культура, практики управления и отношения неравенства // Вестник Московского университета. Серия 18. Социология и политология. 2014. № 3. С. 56–70. DOI: <https://doi.org/10.24290/1029-3736-2014-0-3-56-70>. С. 67.

¹¹ Льюис Р. Деловые культуры в международном бизнесе: от столкновения к взаимопониманию. М., 2001.

Значительный вклад в понимание межкультурных различий внес голландский ученый Г. Хофштеде, проводивший исследования более чем в 60 странах. Изначально им были взяты для анализа четыре параметра — *дистанция власти*, *стремление избежать неопределенности*, *индивидуализм—коллективизм*, *мужественность—женственность культуры*. В дальнейшем Хофштеде выделил параметр долгосрочность-краткосрочность ориентации, а совсем недавно стали использовать и шестой параметр кросс-культурного сравнения *сдержанность* (аскетизм) — *дозволенность, допущение* (гедонизм)¹². Современная российская деловая культура по модели Хофштеде отличается следующими параметрами: высокая дистанция власти (нежелание спорить с руководством, понимание своего места в социальной структуре, принятие директивного стиля руководства), высокое стремление избегания неопределенности¹³ (нежелание перемен, ценность стабильности, перекладывание ответственности на других, нелюбовь к конкуренции внутри компании, круговая порука), сочетание мужественности и женственности культуры (Россию по доминирующим ценностям — сострадание, взаимопомощь, самопожертвование — можно отнести к феминным культурам, но в то же время в деловой культуре ярко проявляются и черты маскулинной культуры — ориентация на успех, наличие различных проявлений гендерного неравенства (как бы женщина ни была успешна в профессиональной деятельности, семья и дети — это ее зона ответственности), жесткий стиль руководства), средний уровень коллективизма (этот параметр уже был рассмотрен в типологии Ф. Тромпенаарса), чуть выше среднего долгосрочность ориентации (Россия находится примерно посередине шкалы, долгосрочность проявляется в ориентации на будущее, в стремлении к сбережениям и накоплению, необходимости отказывать себе в чем-то ради детей и внуков, краткосрочность же — это уважение традиций и взгляд в прошлое, это ориентация на быстрый результат, неуверенность в завтрашнем дне), сдержанность (высокая степень контроля желаний, необходимость ограничений, соблюдение социальных норм).

Хорошо себя зарекомендовала при анализе культуры теория культурных ценностных ориентаций Ш. Шварца, на которой мы

¹² Официальный сайт Г. Хофштеде. URL: <http://www.geerthofstede.nl/> (дата обращения: 28.12.2023).

¹³ Интересно, что высокое избегание неопределенности характерно именно для персонала, но не для руководящего состава. Российским предпринимателям и менеджерам свойственно более спокойное отношение к риску, изменениям, высокая адаптивность к внешним факторам (*Прим. автора*).

остановимся подробнее¹⁴. Согласно подходу Шварца, все общества сталкиваются с определенными базовыми проблемами регулирования человеческой деятельности (выделенными еще Ф. Клакхон и Ф. Стробеком)¹⁵. Культурные ориентации определяют способы, которыми разные общества решают базовые проблемы регулирования человеческой деятельности. “Люди должны определить эти проблемы, спланировать способы их решения и мотивировать друг друга для такой деятельности. Способы решения этих проблем могут быть использованы в качестве измерений культурных отличий”¹⁶. Шварц выделил эти измерения, рассматривая три основные проблемы, с которыми сталкиваются все общества: 1) природа отношений между личностью и группой, 2) обеспечение социально ответственного поведения индивидов, 3) отношение людей к своему природному и социальному окружению.

Рассматривая проблему природы отношений между группой и личностью, Шварц предложил шкалу “автономия — принадлежность”. В культурах, в которых ценят автономию, индивиды рассматриваются как независимые и самостоятельные, у них есть возможность свободно выражать свои чувства, предпочтения, идеи. Шварц выделял два вида автономии: автономия интеллектуальная (широта и нестандартность взглядов, любознательность, творчество) и аффективная (получение удовольствия, разнообразие жизни, наслаждение). В культурах, ориентированных на принадлежность, приоритет отдается социальным отношениям и порядку, идентификации индивида с группой, уважению традиций, разделению образа жизни группы и стремлению к групповым целям. Важны ориентация на сохранение существующего порядка и избегание действий, которые могут разрушить групповую солидарность. Российская деловая культура по модели Шварца тяготеет к полюсу “принадлежность”.

Решая проблему обеспечения социально ответственного поведения, индивиды либо соотносят свое благополучие с благополучием окружающих, ориентируются на оказание помощи другим людям, считая всех “равными себе” (полюс “равенство”), либо опираются на иерархическую систему ролевых предписаний, признание неравенства, принятие этого иерархического порядка и согласие с обязанностями и правилами (полюс “иерархия”). Российская де-

¹⁴ Schwartz S.H. Universals in content and structure of values: theoretical advances and empirical tests in 20 countries // *Advances in Experimental Social Psychology*. San Diego, 1992. Vol. 25.

¹⁵ Культура как фактор общественного прогресса. М., 2009.

¹⁶ Там же. С. 47.

ловая культура по модели Шварца является выраженно иерархической культурой, наряду с большинством восточных культур.

Третьей проблемой является регулирование отношения индивидов к природе и социальному окружению. Шварц выделяет шкалу “гармония” — “мастерство”, где гармония подразумевает заботу об окружающей среде, защиту природы, невмешательство человека в сложные природные процессы, а мастерство — это ориентация на преобразование природной и социальной среды ради достижения целей человека или группы. Российская деловая культура далека от полюса “гармония” и явно тяготеет к “мастерству”.

Проведя в 1990-е гг. эмпирическое исследование в европейских странах, Шварц показал различие между странами Восточной и Западной Европы¹⁷. Так, для стран Восточной Европы характерны “принадлежность” и “иерархия” (то же можно сказать и про Россию), в то время как для западноевропейских стран важны “равноправие”, “мастерство”, “интеллектуальная и аффективная автономия”. Акцент на равноправии, автономии стимулирует развитие институтов демократии, в то время как ориентация на власть и принадлежность формирует патернализм и этатизм. Шварц настаивает на том, что, если какая-то культурная ориентация проявляется слишком сильно и отсутствует противоположный полюс, это приводит к проблемам. Так, выраженный акцент на принадлежности “убивает” индивидуальность, а на равноправие — делает невозможным успешные социальные объединения; гармония сковывает развитие, а мастерство приводит к чрезмерной эксплуатации среды; равноправие затрудняет реализацию ролевых функций, а иерархия формирует выраженное неравенство в распределении власти.

Согласно теории Шварца кроме культурного измерения существует еще и индивидуальное измерение ценностей, которое также может помочь в понимании особенностей организационного поведения и управленческой культуры. Шварц выделил 10 блоков ценностей (типов мотивации), каждый блок представляет какую-то мотивационную цель индивида: 1) самостоятельность (свобода мысли и действия, желание быть автономным и независимым); 2) стимуляция (активность, новизна ощущений, наполненность жизни событиями); 3) гедонизм (чувственные удовольствия, удовлетворение базовых потребностей); 4) власть (потребность в доминировании, важность статуса, материальный достаток); 5) достижение (личный успех и социальное одобрение); 6) безопасность (предсказуемость,

¹⁷ Культура как фактор общественного прогресса. С. 65.

отсутствие потрясений); 7) конформность (приоритет интересов группы, гармония с окружающими); 8) традиция (поддержание стабильности общества, важность обычаев и ритуализированных практик); 9) благожелательность (принадлежность группе, межличностные отношения, солидарность); 10) универсализм (терпимость и поддержание благополучия окружающих, гармония с природой, универсальные эстетические потребности в красоте и гармонии)¹⁸. Одни ценности могут противоречить другим (ценности безопасности, конформности, традиции противоречат ценностям самостоятельности и стимуляции, ценности благожелательности и универсализма могут противоречить ценностям самоутверждения (власти, достижения, гедонизма)), другие ценности находятся в непротиворечивых отношениях (например, власть и достижение, либо традиция и конформность).

Россия в 2007 г. стала участником масштабного международного проекта “Европейское социальное исследование” (European Social Survey — ESS), что позволило сравнить ценности россиян с ценностями жителей других европейских стран по методологии Шварца. Результаты исследования ценностей российского населения в сравнении с ценностями населения европейских стран, проведенного в 2006–2007 гг., представили в своей научной статье В.С. Магун и М.Г. Руднев¹⁹. По мнению авторов статьи, ценностные показатели среднего россиянина чаще отличаются, чем совпадают с ценностями “средних” представителей других европейских стран. Российские исследователи сгруппировали десять блоков ценностей в четырех укрупненные категории ценностей: 1) сохранение (ценности безопасности, конформности, традиции); 2) открытость изменениям (самостоятельность, стимуляция, гедонизм); 3) самоутверждение (власть, достижение); 4) забота о людях и природе (благожелательность, универсализм). Россияне опережают большинство европейских стран по ценностям укрупненной группы “самоутверждение” (прежде всего, по значимости ценности власти, достатка, социального одобрения), по группе “открытость изменениям” Россия уступает европейским странам, ценности группы “забота о людях и природе” выражены средне. Достаточно интересна картина по укрупненной группе “сохранение”. Так, россияне резко отличаются от опрошенных европейцев по важности безопасности, получая самые высокие баллы, в то время как другие ценности кластера — конформизм и традиция — выражены средне, что не позволяет конста-

¹⁸ Культура как фактор общественного прогресса. С. 61.

¹⁹ Магун В.С., Руднев М.Г. Базовые ценности россиян в европейском контексте // Общественные науки и современность. 2010. № 3. С. 5–22.

тировать явную приверженность россиян ценностям сохранения. “Итак, по итогам всех описанных в этом разделе ценностных сопоставлений можно представить сегодняшнего среднего россиянина как человека, для которого в сравнении с жителями большинства других европейских стран, включенных в исследование, характерна более высокая осторожность (или даже страх) и более выраженная потребность в защите со стороны сильного государства; у него слабее выражены потребности в новизне, творчестве, свободе и самостоятельности и ему менее свойственны склонность к риску, стремление к веселью и удовольствиям... В то же время средний россиянин сегодня сильнее, чем жители большинства европейских стран, стремится к богатству и власти, а также к личному успеху и социальному признанию. В связи с этим в его сознании меньше, чем у представителей других стран, остается места для заботы о равенстве и справедливости в стране и мире, для толерантности, заботы о природе и окружающей среде и даже для беспокойства и заботы о тех, кто его непосредственно окружает”²⁰.

В более позднем исследовании ESS, проведенном в 2012–2014 гг., результаты по России сильно не изменились, все так же выражены ценности власти, достижения и безопасности, слабо проявлены ценности самостоятельности, гедонизма, стимуляции и заботы, средний уровень выраженности конформности и ориентации на традиции²¹. В Европе же наблюдается доминирование ценностей самостоятельности, универсализма, благожелательности, стимуляции (активности). При этом более выражены проявления этих ценностей в тех европейских странах, где наблюдается экономический рост и социальная стабильность. Интересно, что результаты исследования России по модели Шварца во многом противоречат устойчивым представлениям о российской деловой культуре и пресловутым “русском национальном характере”, которому приписываются терпение и покорность, забота о ближнем, самопожертвование, верность традициям, приоритет общего над частным, духовного над материальным и др.²² При этом большинство исследователей

²⁰ Магун В.С., Руднев М.Г. Базовые ценности россиян в европейском контексте. С. 19.

²¹ Witte E.H., Stanciu A., Boehnke K. A new empirical approach to intercultural comparisons of value preferences based on Schwartz's theory // *Frontiers in Psychology*. 2020. N 11. P. 1723. DOI: 10.3389/fpsyg.2020.01723. P. 9.

²² Так, Е.А. Свердликova, А.А. Тагибова по результатам своего исследования выделяют три доминирующие ценности российской деловой культуры: трудолюбие, умение ставить и решать сверхзадачу, преобладание моральной мотивации труда над материальной (См.: Свердликova Е.А., Тагибова А.А. Динамика ценностей российской деловой культуры в зеркале СМИ // *Вестник Московского универси-*

приходят к схожим выводам относительно важности для российской деловой культуры ощущения безопасности, избегания неопределенности и риска, ценности стабильности. Именно для придания предсказуемости рабочим процессам и сохранения стабильности организации активно используются ритуалы.

Ритуализированные практики давно и прочно вписаны в рабочую жизнь, придавая ей размеренность и предсказуемость. Ритуалы и традиции являются неотъемлемым элементом организационной культуры, способствуя формированию сплоченности сотрудников и корпоративного духа, традиции и ритуалы сохраняют организацию, в ходе ритуализации повседневных рабочих практик происходит демонстрация и передача сотрудникам ценностей организации, обеспечивается стабильность компании.

Согласно теории Т. Дила и А. Кеннеди, можно выделить следующие типы организационных ритуалов²³: ритуалы социальной коммуникации (ритуалы, регулирующие отношения внутри коллектива — степень формальности отношений, допустимость открытого выражения эмоций, уровень приемлемой дистанции между разными категориями сотрудников — начальством и подчиненными, “новичками” и “старожилами”), рабочие ритуалы (обсуждения рабочих вопросов, соблюдение стандартов обслуживания клиентов и др.), ритуалы управления (проведение рабочих совещаний, составление планов и отчетов, дисциплинарные практики, назначение и снятие с должности), ритуалы официального признания (проводы на пенсию, размещение информации о сотруднике на сайте компании или на “доске почета”)²⁴.

Исследователи выделяют и другие типы ритуалов в организации²⁵. *Ритуалы перехода (инициирующие ритуалы)* связаны с процессом изменения роли или статуса человека внутри организации или социальной системы (это распространенные в России школьный последний звонок, посвящение в первокурсники, ритуалы инициации при поступлении на работу или проводы на пенсию). Основное значение этих ритуалов заключается в том, чтобы сопровождать вступающих в новую должность или уходящих со службы в процессе перемены их статуса и интеграции в новые условия. Ини-

тета. Серия 18. Социология и политология. 2016. Т. 22. № 2. С. 226–241. DOI: <https://doi.org/10.24290/1029-3736-2016-22-2-226-241>. С. 240).

²³ Deal T., Kennedy A. Corporate cultures. The rites and rituals of corporate life. L., 1982. P. 69.

²⁴ Артефакты организационной культуры: Коллективная монография / Под ред. С.А. Баркова, В.И. Зубкова. М., 2023. С. 314.

²⁵ Взаимоотношения организации и работников: тенденции, проблемы и решения: Коллективная монография / Под ред. Е.Г. Ксенофонтовой. М., 2021. С. 55–58.

цирующие ритуалы при поступлении на работу могут включать знакомство новичка с корпоративными правилами, историей и традициями компании, ее ценностями, нормами, спецификой управления, формальными и неформальными требованиями к поведению.

Ритуалы интеграции направлены на консолидацию и сплоченность коллектива на основе общих корпоративных ценностей. Классическими примерами таких ритуалов могут служить корпоративы, праздничные (новогодние вечера, государственные и отраслевые праздники, юбилеи фирмы) и спортивные мероприятия. С помощью подобных мероприятий сотрудники лучше узнают друг друга, что способствует созданию корпоративного духа и укреплению корпоративной солидарности. Гимны, корпоративные символы, дресс-код также способствуют единению и ощущению сплоченности персонала.

Ритуалы поощрения способствуют повышению мотивации сотрудников путем публичного признания их заслуг, что сказывается как на материальном положении работника, так и на его статусе. Ритуалы поощрения явным образом указывают на правильность определенного типа поведения, которое руководство компании предлагает в качестве образца для сотрудников (размещение фотографии сотрудника на доске почета, торжественное вручение наград, почетных грамот, денежных премий, продвижение по службе и т.п.).

Ритуалы порицания связаны с публичным осуждением тех или иных действий персонала, направленных на принесение материального или репутационного ущерба организации (административные выговоры, штрафы, понижения в должности и увольнения).

Ритуалы разрешения споров и улаживания конфликтов направлены на снижение напряженности в коллективе и поиск решения проблем. К ритуалам этого типа можно отнести экстренные совещания руководства, переговоры с профсоюзами, пресс-конференции, проводимые для информирования общественности, и т.п.

Воспроизводящие ритуалы (ритуалы обновления) ориентированы на поддержание традиций, норм и ценностей организации. Задача таких ритуалов — избежать усталости сотрудников от чрезмерной формализации и рутины. Ритуалы обновления способствуют развитию вертикальных и горизонтальных связей внутри коллектива, способствуют усилению приверженности и лояльности персонала. К числу таких ритуалов можно отнести выступление руководителей фирмы с традиционным ежегодным отчетом о положении дел в компании и планах на будущее, изменение корпоративной символики, введение новой формы одежды, новые совместные мероприятия и др.

Кризисные ритуалы необходимы для быстрой мобилизации сотрудников и поднятия морального духа в период форс-мажоров, бедствий и действия иных факторов, дестабилизирующих функционирование компании, — военных конфликтов, экономических кризисов, угрозы недружественного поглощения (обращения руководства к коллективу).

Календарные ритуалы привязаны к конкретным датам — началу и окончанию учебного или календарного года, государственным праздникам, дню основания организации и т.п.

В советское время в организациях также большое значение придавалось соблюдению традиций и ритуалов, часть из которых носила выраженную идеологическую окраску²⁶. «Советским организациям были свойственны ритуалы самого разного типа: календарные (традиции и ритуалы, связанные с подготовкой и проведением государственных праздников: Первомайские и ноябрьские демонстрации, новогодние утренники для детей с раздачей подарков, взаимное “одаривание” коллег во время “гендерных” праздников), ритуалы поощрения/наказания (заседания парткомов, выговоры, размещение на доске почета, присвоение разряда/понижение разряда, путевки в Артек детям сотрудников, приобретение без очереди холодильника, телевизора и др.), ритуалы интеграции (поездки на “картошку”, спортивные соревнования, субботники, соревнования коллективов художественной самодеятельности), ритуалы инициации (посвящение в профессию, необходимость “проставиться” новичку, чтобы влиться в коллектив, “скинуться” на юбилей, рождение ребенка и др., “обмывание звездочек”, выборы в народный контроль), воспроизводящие ритуалы (ритуалы обновления) (пятиминутки, совещания, политинформации, мероприятия в рамках общества знания, лекции по новым специальностям в институте марксизма-ленинизма), ритуалы решения конфликтов (товарищеские суды, конфликтные комиссии — половина членов от профкома и половина от администрации), кризисные ритуалы (социалистические соревнования, приуроченные к важным датам, “догоним и перегоним Америку”, работа по субботам перед сдачей объектов, аврал в конце квартала и квартальная премия)»²⁷.

Сравнивая советские организации с современными российскими, можно диагностировать как сходство, так и различия. «Советским организациям был свойственен коллективизм, высокая

²⁶ Москва-Пекин. Сборник к столетию образования Союза ССР. М., 2023.

²⁷ Виртуальные русские и их экономические реалии: коллективная монография / Под ред. С.А. Баркова, В.И. Зубкова, А.В. Маркеевой. М., 2019. С. 346.

дистанция власти, приоритет общего над частным, централизация власти и ответственности, важность межличностных отношений, отношение к персоналу как к “винтику”, долгосрочный найм персонала, доминирование нематериального стимулирования. Некоторые элементы “советской” организационной культуры сохраняются и в современных российских организациях, придавая определенный “оттенок” российской деловой культуре. Сегодняшние вызовы внешней среды требуют изменения организационной культуры современных компаний от традиционной кланово-иерархической, доминировавшей в советский период, к рыночной или адхократической культурам, стержневыми ценностями которых являются конкурентоспособность (в том числе, за счет усиления внутренней конкуренции между сотрудниками или подразделениями), эффективность, предприимчивость, агрессивность, индивидуализм, предприимчивость»²⁸.

Опираясь на рассмотренные выше модели и типологии культур, можно выделить самые яркие черты российской деловой культуры, придающие ей уникальность и узнаваемость. Прежде всего, это высокая дистанция власти и принятие индивидами сложившегося иерархического порядка, уважение к статусу, зависимость бизнеса от власти. Для российских компаний на уровне персонала характерно высокое избегание неопределенности, важность ценности стабильности, безопасности, конформизм и соблюдение традиций, в то время как на уровне управленческого кадрового состава наблюдается спокойное отношение к риску и неопределенности, гибкость и высокая адаптивность к изменениям внешней среды, ориентация на быстрый результат, умение работать в режиме многозадачности.

Для российской деловой культуры характерна двойственность и “сочетание несочетаемого”. Так, организационной культуре российских компаний одновременно свойственен коллективизм и индивидуализм, маскулинность и феминность, ориентация на задачу и на человека, моноактивность и полиактивность, полихронно-синхронная организация рабочего времени, долгосрочность и краткосрочность ориентации, сочетание централизации и децентрализации, ориентация на индивидуальные достижения и на предписанный статус. Еще одной характерной чертой российского бизнеса является активное использование неформальных связей и опора на межличностные отношения. С позиции “западного” под-

²⁸ Гавриленко О.В. Организационная культура и трудовая этика в советских и российских организациях: преемственность и различия // Социология. 2022. № 5. С. 98.

хода к управлению отход от формально-деловых принципов выстраивания управленческих и производственных процессов в организации является дисфункцией, в то же время многие иностранцы, работающие в России или с российскими компаниями, признают, что опора на личные связи внутри организации и за ее пределами в нашей стране очень помогают эффективно вести бизнес и выстраивать деловые взаимодействия²⁹. Партикуляризм и правовой нигилизм довольно характерны для российской деловой культуры, обстоятельства и личные отношения могут быть важнее правил и “буквы” закона (жить надо не столько по закону, сколько по справедливости и по совести). Также российскому персоналу присуще умение работать не ритмично и по графику, а в авральном режиме (в нужный момент мобилизоваться и свернуть горы); фатализм, мистицизм, пессимизм в отношении будущего и недоверие к власти и друг к другу (а также подозрительность в отношении “чужих”)³⁰; круговая порука и готовность прийти на помощь, способность “пострадать за ближнего” (что не совсем согласуется с низким уровнем доверия, но мы выше уже неоднократно указывали на двойственность российской культуры); умение “читать между строк” и понимать сообщения на основании контекста, не задавая лишних вопросов.

Если определять место российской деловой культуры в сложной мозаике зарубежных культур, то опираясь на рассмотренные выше параметры, можно отнести российскую культуру значительно ближе к восточным культурам, чем к западным, хотя сами российские менеджеры себя больше ассоциируют с “западом” и стараются использовать преимущественно западные управленческие практики³¹. Тем не менее российским компаниям скорее свойственны черты “восточных” организаций — клановость, диффузность (желание смешивать личное и профессиональное), высококонтекстуальность, высокая дистанция власти, приоритет личных отношений над формальными предписаниями, патернализм, тяготение к

²⁹ См.: Красовский Ю.Д. Социокультурные основы управления бизнес-организацией. М., 2007. С. 208.

³⁰ Российскую культуру многие исследователи относят к “суровым” культурам, в которых низкий уровень доверия, неуверенность в завтрашнем дне, тяжелый климат и др. способствуют выработке привычки рассчитывать только на себя. См., например: Minkov M., Kaasa A., Akaliyski P., Schachner M. “Harsh” culture, alcoholism, climate, and social hardship explain national differences in suicide rates // *Comparative Sociology*. 2022. N 21. P. 43–63.

³¹ Маркеева А.В., Гавриленко О.В. Культура и практики управления: модернизация vs сохранения национальной идентичности (на примере восточных деловых культур) // *Экономика и предпринимательство*. 2016. № 10–3 (75–3). С. 114–121.

коллективизму, умение ставить и выполнять сверхзадачу, широкая компетентность и умение “перебрасывать мостик” от одной сферы деятельности к другой, творческий подход к делу и нелюбовь к алгоритмам и правилам, работа в условиях многозадачности и др. При этом следует отметить, что российская деловая культура, даже частично впитывая и усваивая “чужие” ценности и социальные практики, все равно сохраняет свою национальную идентичность, свою самобытность, непохожесть на западные и восточные культуры, сохраняет традиционные ценности и основы общественной жизни, опираясь на российский историко-культурный контекст.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

Артефакты организационной культуры: Коллект. Монограф. / Под ред. С.А. Баркова, В.И. Зубкова. М., 2023.

Бизнес в литературе: социологических анализ / Под ред. С.А. Баркова, В.И. Зубкова. М., 2014.

Взаимоотношения организации и работников: тенденции, проблемы и решения: Коллективная монография / Под ред. Е.Г. Ксенофоновой. М., 2021.

Гавриленко О.В. Россия между Западом и Востоком: организация, культура, практики управления и отношения неравенства // Вестник Московского университета. Серия 18. Социология и политология. 2014. № 3. С. 56–70. DOI: <https://doi.org/10.24290/1029-3736-2014-0-3-56-70>.

Гавриленко О.В. Организационная культура и трудовая этика в советских и российских организациях: преемственность и различия // Социология. 2022. № 5. С. 98–107.

Красовский Ю.Д. Социокультурные основы управления бизнес-организацией. М., 2007.

Культура как фактор общественного прогресса. М., 2009.

Льюис Р. Деловые культуры в международном бизнесе: от столкновения к взаимопониманию. М., 2001.

Магун В.С., Руднев М.Г. Базовые ценности россиян в европейском контексте // Общественные науки и современность. 2010. № 3. С. 5–22.

Маркеева А.В., Гавриленко О.В. Культура и практики управления: модернизация vs сохранения национальной идентичности (на примере восточных деловых культур) // Экономика и предпринимательство. 2016. № 10–3 (75–3). С. 114–121.

Москва-Пекин. Сборник к столетию образования Союза ССР. М., 2023.

Мясоедов С.П., Колесникова И.В., Борисова Л.Г. Российская деловая культура: воздействие на модель управления. М., 2010.

Организационное поведение (учебник и практикум для академического бакалавриата) / Под ред. С.А. Баркова. М., 2015.

Прохоров А.П. Русская модель управления. М., 2002.

Свердликова Е.А., Тагибова А.А. Динамика ценностей российской деловой культуры в зеркале СМИ // Вестник Московского университета. Серия 18. Социология и политология. 2016. Т. 22. № 2. С. 226–241. DOI: <https://doi.org/10.24290/1029-3736-2016-22-2-226-241>

Смирнов Г.Н. Российская деловая культура: Уч. пособ. М., 2010.
Тромпенаарс Ф., Хэмпден-Тёрнер Ч. 4 типа корпоративной культуры. Минск, 2012.

Указ Президента РФ № 809 “Об утверждении Основ государственной политики по сохранению и укреплению традиционных российских духовно-нравственных ценностей”, ноябрь 2022 г. URL: <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/405579061/>

REFERENCES

Artefakty organizacionnoj kul'tury: kollektivnaja monografija [Artifacts of organizational culture: a collective monograph] / Pod red. S.A. Barkova, V.I. Zubkova. M., 2023 (in Russian).

Biznes v literature: sociologicheskikh analiz [Business in literature: a sociological analysis] / Pod red. S.A. Barkova, V.I. Zubkova. M., 2014 (in Russian).

Deal T., Kennedy A. Corporate cultures. The rites and rituals of corporate life. L., 1982.

Gavrilenko O.V. Organizacionnaja kul'tura i trudovaja jetika v sovetskikh i rossijskikh organizacijah: preemstvennost' i razlichija [Organizational Culture and Work Ethics in Soviet and Russian Organizations: Continuity and Differences] // Sociologija. 2022. N 5. S. 98–107 (in Russian).

Gavrilenko O.V. Rossiya mezhdu Zapadom i Vostokom: organizacija, kul'tura, praktiki upravlenija i otnoshenija neravenstva [Russia between West and East: Organization, Culture, Management Practices and Relations of Inequality] // Vestnik Moskovskogo universiteta. Serija 18. Sociologija i politologija. 2014. N 3. S. 56–70. DOI: <https://doi.org/10.24290/1029-3736-2014-0-3-56-70> (in Russian).

Krasovskij Ju.D. Sociokul'turnye osnovy upravlenija biznes-organizaciej [Sociocultural foundations of business organization management]. M., 2007 (in Russian).

Kul'tura kak faktor obshhestvennogo progressa [Culture as a factor of social progress]. M., 2009 (in Russian).

L'juis R. Delovye kul'tury v mezhdunarodnom biznese: ot stolknovenija k vzaimoponimaniu [Business cultures in international business: from clash to mutual understanding]. M., 2001 (in Russian).

Minkov M., Kaasa A., Akaliyski P., Schachner M. “Harsh” culture, alcoholism, climate, and social hardship explain national differences in suicide rates // Comparative Sociology. 2022. N 21. P. 43–63.

Magun V.S., Rudnev M.G. Bazovye cennosti rossijan v evropejskom kontekste [Basic Values of Russians in the European Context] // Obshhestvennye nauki i sovremennost'. 2010. N 3. C. 5–22 (in Russian).

Markeeva A.V., Gavrilenko O.V. Kul'tura i praktiki upravlenija: modernizacija vs sohraneniya nacional'noj identichnosti (na primere vostochnyh delovyh kul'tur) [Management culture and practices: modernization vs preservation of national identity (on the example of Eastern business cultures)] // Jekonomika i predprinimatel'stvo. 2016. N 10–3 (75–3). S. 114–121 (in Russian).

Mjasoedov S.P., Kolesnikova I.V., Borisova L.G. Rossijskaja delovaja kul'tura: vozdejstvie na model' upravlenija [Russian business culture: impact on the management model]. M., 2010 (in Russian).

Moskva-Pekin. Sbornik k stoletiju obrazovanija Sojuza SSR [Moscow-Beijing. Collection for the centenary of the formation of the Union of Soviet Socialist Republics]. M., 2023 (in Russian).

Organizacionnoe povedenie (uchebnik i praktikum dlja akademicheskogo bakalavriata) [Organizational behavior] / Pod red. S.A. Barkova. M., 2015 (in Russian).

Prohorov A.P. Russkaja model' upravljenja [Russian model of management]. M., 2002 (in Russian).

Schwartz S.H. Universals in content and structure of values: theoretical advances and empirical tests in 20 countries // *Advances in Experimental Social Psychology*. San Diego, 1992. Vol. 25.

Smirnov G.N. Rossijskaja delovaja kul'tura: uchebnoe posobie [Russian business culture: textbook]. M., 2010 (in Russian).

Sverdlikova E.A., Tagibova A.A. Dinamika cennostej rossijskoj delovoj kul'tury v zerkale SMI [Dynamics of values of Russian business culture in the mirror of mass media] // *Vestnik Moskovskogo universiteta. Serija 18. Sociologija i politologija*. 2016. T. 22. N 2. S. 226–241. DOI: <https://doi.org/10.24290/1029-3736-2016-22-2-226-241> (in Russian).

Trompenaars F., Hjempen-Tjorner Ch. 4 tipa korporativnoj kul'tury [4 types of corporate cultures]. Minsk, 2012 (in Russian).

Ukaz Prezidenta RF N 809 "Ob utverzhdenii Osnov gosudarstvennoj politiki po sohraneniu i ukrepleniju tradicionnyh rossijskich duhovno-nravstvennyh cennostej", nojabr' 2022g. (in Russian).

Vzaimootnoshenija organizacii i rabotnikov: tendencii, problemy i reshenija: kollektivnaja monografija [Organization-employee relations: trends, problems and solutions: a collective monograph] / Pod red. E.G. Ksenofontovoj. M., 2021 (in Russian).

Witte E.H., Stanciu A., Boehnke K. A new empirical approach to intercultural comparisons of value preferences based on Schwartz's theory // *Frontiers in Psychology*. 2020. N 11. P. 1723. DOI: [10.3389/fpsyg.2020.01723](https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.01723).