

СОЦИОЛОГИЯ УПРАВЛЕНИЯ



DOI: 10.24290/1029-3736-2025-31-2-146-166

**ЦЕННОСТИ ПЕРСОНАЛА КАК ФАКТОР
ДВОЙСТВЕННОСТИ СОВРЕМЕННОЙ
РОССИЙСКОЙ ДЕЛОВОЙ КУЛЬТУРЫ**

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*

Специфику национальной деловой культуры определяют исторический контекст ее становления, доминирующая в обществе система ценностей, менталитет граждан, особенности управленческой культуры и организационного поведения. Если выделять факторы становления российской деловой культуры, то наиболее важными из них являются факторы религиозный, географический, природно-климатический. Также самобытность и своеобразие российской культуре придает многонациональный состав страны, длительные традиции мирного сосуществования людей разных религиозных и этнических групп, а также особый менталитет россиян с характерной двойственностью так называемого “русского характера” (воинственность — миролюбие, трудолюбие — лень, боязнь перемен — революционный настрой, единство и желание жить в мире со всеми — изоляция и недоверие к “чужим”, коллективизм — индивидуализм, осторожность — желание рискнуть, рациональность — иррациональность и др.).

Двойственность можно рассматривать как яркую характеристику современной российской деловой культуры, успешно сочетающей в себе несочетаемое — “Восток” и “Запад”, реформы и возврат к социокультурным “корням”, коллективизм и индивидуализм, маскулинность и феминность, полиактивность и моноактивность, ориентацию на сохранение традиций и современность, “этику сообщества” и “этику автономии” и т.п. Сегодня двойственность усиливается сменой поколений работников, так как всё более активную роль на рынке труда начинает играть молодежь, привносящая в рабочие процессы и управление свой взгляд на мир, свои трудовые установки и систему ценностей. Ценности персонала определяют как общую картину мира, так организационную и деловую культуру. В связи с этим в статье особое внимание уделено выявлению влияния ценностей работников разных возрастов на их организационное поведение и российскую деловую культуру в целом.

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

Ключевые слова: ценности, деловая культура, российская деловая культура, организационная культура, двойственность российской деловой культуры, теория моральных оснований Дж. Хайдта.

STAFF VALUES AS A FACTOR OF DUALITY IN MODERN RUSSIAN BUSINESS CULTURE

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

The specificity of national business culture is determined by the historical context of its formation, the dominant value system in society, the mentality of residents, the features of managerial culture and organizational behavior. If we highlight the factors of the development of Russian business culture, then the most important of them are religious, geographical, natural and climatic factors. Also the identity and uniqueness of Russian culture are defined by the country's multinational composition, long traditions of peaceful coexistence of people of different religious and ethnic groups, as well as the special mentality of Russians with the characteristic duality of the so-called "Russian character" (militancy — peace, hard work — laziness, fear of change — revolutionary mood, unity and desire to live in peace with all — isolation and mistrust of "strangers", collectivity — individualism, caution — the desire to risk, rationality — irrationality etc.).

Duality can be considered as a striking characteristic of modern Russian business culture, successfully combining in itself incongruous — "East" and "West", reforms and return to socio-cultural "roots", collectivism and individualism, masculinity and femininity, polyactivity and monoactivity, orientation to preservation of traditions and modernity, "community ethics" and "autonomy ethics" etc. Today, the duality is reinforced by the change of generations of workers, as young people are beginning to play an increasingly active role in the labor market, bringing their own view of the world, their work attitudes and value systems into the work processes and management. The values of staff define both the overall picture of the world and organizational and business culture. In this regard, the article pays special attention to the identification of the influence of values of workers of different ages on their organizational behavior and Russian business culture in general.

Key words: business culture, Russian business culture, organizational culture, duality of Russian business culture, J. Haidt's theory of moral foundations.

Исторический и социокультурный контекст придает своеобразие деловой и управленческой культуре. Анализ специфики российской бизнес культуры, типичных практик управления, организационной культуры и организационного поведения позволяет констатировать противоречивость и двойственность деловой культуры в России. Двойственность связана, прежде всего, с тем, что Россия — евразийская страна, которая занимает пограничное положение между Европой и Азией, Западом и Востоком. "Несмотря

на промежуточное положение России между западной и восточной цивилизациями, она чуть ближе к восточной по доминирующим ценностям и ряду параметров межкультурных различий (хотя идеологически мы чаще слышим о необходимости заимствования западных ценностей)¹. Генезис российской деловой культуры и специфика периодов ее становления (дореволюционный, советский, современный) также оказали воздействие на выраженную двойственность и противоречивость².

При выявлении специфики национальной деловой культуры важно отталкиваться от доминирующей в обществе системы ценностей, специфики национального менталитета и паттернов поведения, принятых в стране, так как всё это формирует ценности и трудовые установки персонала. Национальная культура определяет специфику деловой культуры, которая в свою очередь оказывает влияние как на управленческую, так и на организационную, в том числе, бытовую культуру. «Ядром деловой культуры является система ценностей: подразумеваемых (менталитет) и явно выражаемых (совместные ценности), тесно связанных с паттернами (стереотипами поведения). Перечень российских совместных ценностей весьма стабилен, ведущую роль в нем играют семейные ценности, а культурная трансформация происходит не за счет появления новых, а за счет смены рангов (значимости) уже существующих ценностей. Формировать корпоративную культуру в разрез ценностей национальной деловой культуры — значит обрекать фирму на провал в долгосрочной перспективе»³. В то же время нельзя не учитывать специфику вида деятельности организации, ее «возраст» (организации с «советским прошлым» имеют свои особенности), включенность в международную кооперацию и т.п. Иногда довольно сложно вычленить национальную специфику при анализе культуры организации, особенно если это, например, сфера информационных технологий, где местная специфика не важна, или в компании доминирует «молодой» персонал, более ориентированный на универсальные управленческие и организационные практики.

Современную российскую деловую культуру и ее специфику невозможно понять без исторического контекста, без анализа ее

¹ Гавриленко О.В. Российская деловая культура в цифровую эпоху: социальные технологии и управленческие практики. Монография. М., 2025. С. 199.

² См. подробнее: Гавриленко О.В. Современная российская деловая культура: «особый» путь развития или заимствование «чужих» управленческих практик? // Вестник Московского университета. Серия 18. Социология и политология. 2024. Т. 30. № 2. С. 157–177.

³ Зябриков В.В. Систематизация ценностей деловой культуры России // Креативная экономика, 2015. № 9. С. 1201.

генезиса. «Наше изучение российской деловой культуры за достаточно длительный исторический период позволяет констатировать ее оригинальность, самобытность, непохожесть и в то же время некоторую схожесть как с западными, так и с восточными бизнес-культурами (“двойственность”, “сочетание несочетаемого” или, как выражается Р. Льюис (1999), “шизоидность” можно рассматривать как яркую и определяющую черту российской культуры)»⁴.

Многие исследователи российского предпринимательства и российской деловой культуры выделяют в качестве факторов, оказавших наибольшее влияние на формирование деловой культуры, факторы географический, природно-климатический, религиозный, а также специфику национального менталитета⁵. Огромная территория России способствовала становлению централизованной системы управления, жесткая иерархически-бюрократическая модель власти на протяжении длительного исторического периода выступала гарантом целостности территории, стабильности общества, препятствовала центробежным тенденциям. В России на протяжении длительного периода времени формировалась и закрепились высокая дистанция власти (высокая степень недопустимого неравенства), что сегодня считается одной из наиболее ярких черт российской бизнес-культуры (по 100-балльной шкале Г. Хофштеде дистанция власти в России превышает 90 пунктов)⁶. Как заметил английский культуролог Р. Льюис, на русский характер и систему ценностей оказали влияние не только высокая дистанция власти и авторитарно-патерналистский стиль правления, но также “два главных фактора формирования русских ценностей и коренных убеждений остаются постоянными при любом правлении — необъятные просторы России и неизменная суровость ее климата”⁷. Климатический фактор сильно сказался на русских крестьянах, “которые по традиции вынуждены практически бездействовать большую часть года, а затем в оставшийся короткий период лихорадочно работать до изнеможения — пахать, сеять и собирать урожай”⁸.

⁴ Гавриленко О.В. “Двойственность” как характеристика российской деловой культуры // Теория и практика общественного развития. 2024. № 11. С. 69.

⁵ См.: Гавриленко О.В. Российская деловая культура в цифровую эпоху...; Шихирев П.Н. Введение в российскую деловую культуру. М., 2000; Смирнов Г.Н. Российская деловая культура. М., 2010; Льюис Р. Деловые культуры в международном бизнесе. От столкновения к взаимопониманию. М., 1999.

⁶ Лебедева Н.М., Татарко А.Н. Культура как фактор общественного прогресса. М., 2009.

⁷ Льюис Р. Деловые культуры в международном бизнесе. От столкновения к взаимопониманию. М., 1999. С. 316.

⁸ Льюис Р. Деловые культуры в международном бизнесе... С. 317.

Большая территория страны, суровый климат и постоянные военные конфликты порождали чувство уязвимости, фатализм, желание отгородиться от внешнего мира, но держаться вместе с теми, кого можно считать “своими” и к кому есть доверие. Многолетняя привычка “выживать всем миром”, оказывая помощь ближнему, разделять трудности, делать все сообща неизбежно способствовало формированию ценности коллективизма. “Огромные расстояния, полное отсутствие коммуникаций между населенными пунктами в течение большей части года объективно обуславливали ощущение абсолютной заброшенности, постоянного присутствия опасности, которую невозможно предвидеть... Стремление объединиться, чтобы вместе противостоять трудностям и бедам, воспитывало чувство коллективизма. Без объединения в семьи, группы, общины и т.п. противостоять бедам, да и просто выжить было практически невозможно”⁹.

Но нельзя сказать, что коллективизм был ценностью для абсолютного большинства населения даже в прежние времена, что уж говорить про современное состояние и последствия активного внедрения с начала 1990-х гг. “западной” идеологии и ценности индивидуализма. «Исследователи российской национальной и деловой культуры, выделяя типичные для россиян ценности, ценность коллективизма называют чаще всего, опираясь на религиозные корни культуры (соборность, общинность, взаимопомощь, забота о слабом и т.п.). Но в то же время, принимая во внимание огромную территорию страны, этнический, религиозный факторы, нельзя говорить, что коллективизм был характерен россиянам “вообще”. Например, жителям северных территорий России, несмотря на сложные климатические условия жизни, способствующие формированию сплоченности и коллективизма, более свойственны обособленность, опора на самого себя и упование на Бога (особенности сурового северного мореплавания содействуют большей религиозности), индивидуализм, свободолюбие»¹⁰.

Религиозный фактор всегда в России рассматривался как ключевой, определяющий как социальные отношения, так и специфику хозяйственной деятельности, причем, учитывая многоконфессиональность страны, можно отметить сильное воздействие на хозяйственную этику православия, и, например, ислама. Причем и православная, и исламская модели экономического поведения

⁹ Мясоедов С.П., Колесникова И.В., Борисова Л.Г. Российская деловая культура: воздействие на модель управления. М., 2010. С. 18.

¹⁰ Гавриленко О.В. Российская деловая культура в цифровую эпоху... С. 37.

подразумевали безусловный приоритет этических принципов над выгодой, прибыль не должна достигаться любыми средствами. Как отмечал О.Н. Платонов, в качестве базовых ценностей, определяющих ведение хозяйственной деятельности в России, можно отметить преобладание моральных и нематериальных форм стимулирования над материальными, отношение к хозяйствованию как к духовно-нравственному явлению, замкнутость и самодостаточность системы хозяйствования, способность к самоограничению, восприятие труда как добродетели, собственности как функции труда, а не капитала¹¹.

При описании менталитета и национального характера россиян важно отметить, что российской культуре «всегда была свойственная двойственность, что определяет и бинарность русского характера: воинственность — миролюбие, трудолюбие — лень, боязнь перемен — революционный настрой, единство и желание жить в мире со всеми — изоляция и недоверие, коллективизм — индивидуализм, рациональность — иррациональность и др.»¹² Также для русского человека не характерна линейность времени, структурированность и ритмичность рабочего процесса, свойственные, например, немцам. Характерной чертой российской деловой культуры является скорее «авральность», привычка работать рывками, мобилизоваться, «свернуть горы» к какой-то дате. Возможно, корни такой нелюбви к ритмичной работе скрыты в уже упомянутом природно-климатическом факторе: холодная зима — бездействие, замирание, снижение активности; весна, лето, осень — активная работа (пашем, сеем, убираем). Очень часто в современных российских организациях можно наблюдать работу в режиме авральности — падение производительности в спокойных условиях и резкая мобилизация, всплеск креативности в экстремальных, кризисных условиях. «Российские менеджеры великолепны в «тушении пожаров». Это их сильная сторона. В авральной ситуации, когда нужно срочно решить проблемы, люди не теряют времени на раздумья, детальное планирование, рассмотрение вариантов... Обратная сторона медали... отсутствие долгосрочного планирования, меньше продуманности решений, нет детализации заданий, много импульсивного риска и т.п.»¹³.

Российский экономист Е.Г. Ясин при анализе процесса экономической модернизации и выявления ее особенностей в России вы-

¹¹ Платонов О.Н. Экономика русской цивилизации. М., 2008.

¹² Гавриленко О.В. Российская деловая культура в цифровую эпоху... С. 47.

¹³ Мясоедов С.П., Колесникова И.В., Борисова Л.Г. Российская деловая культура... С. 20.

делил ряд ценностей, которые во многом определили специфику экономики и народного хозяйства страны. К ним он относил приоритет духовного над материальным, коллективизм (групповая работа, артели), жертвенность (готовность поступаться личным ради общественного блага), соборность (общинность, патернализм), особое отношение к труду и успеху (труд как процесс, отсутствие ориентации на результат), восприятие работы как удовольствия (не ради прибыли, а ради удовлетворения потребности в творчестве, “радость мастера”), склонность к масштабным делам (нежелание все просчитывать и экономить, широкие жесты, бесшабашность, небрежность), нестяжательство (богатство — грех, лучше отдать нуждающимся, чем продать и заработать), справедливость (обостренное чувство правды, важность жить по совести), эмоциональность (порыв души, интуиция, а не рациональный расчет)¹⁴.

Двойственность российской деловой культуры проявляется через самые разные параметры кросс-культурных различий. “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”¹⁵.

Двойственность является следствием специфики ценностей российских сотрудников, “мозаичности” ценностной структуры и некоторого раскола российского общества. “Двойственность доминирующих ценностей российской деловой культуры во многом является отражением не только сложных исторических процессов, но и поляризации самого общества. Нельзя рассматривать систему ценностей россиян как некий монолит, она имеет сложную многоуровневую структуру”¹⁶. Более того, необходимо говорить о продолжающемся процессе кристаллизации ценностей, о поляризации современного российского общества, например, по таким основаниям, как национальность, возраст, уровень материального благополучия, территория проживания, образование, профессия, религия и др. Результаты последних исследований ценностной структуры

¹⁴ Ясин Е. Модернизация экономики и система ценностей // Вопросы экономики. 2003. № 4.

¹⁵ Гавриленко О.В. Современная российская деловая культура: “особый” путь развития или заимствование “чужих” управленческих практик? С. 173.

¹⁶ Гавриленко О.В. “Двойственность” как характеристика российской деловой культуры. С. 69.

российского общества, несмотря на указанные факторы поляризации, свидетельствуют о том, что в качестве доминирующих ценностей и жизненных ориентаций респонденты чаще всего выделяют ценности выживания, семьи, справедливости, патриотизма и др.¹⁷ По данным ВЦИОМ среди всех возрастных групп в 2024 г. топ ценностных ориентаций выглядит так — “народный рейтинг возглавила человеческая жизнь — на максимальную оценку ее важность оценили 84% наших сограждан. На одной оси ценностной системы координат оказались: справедливость (74%), человеческое достоинство (73%), крепкая семья (72%), а также взаимопомощь и взаимовыживание (71%)”¹⁸. Тема справедливости вообще является достаточно болезненной для россиян, особенно после распада СССР и резкого материального расслоения, что до сих пор воспринимается как потенциальный источник социальной напряженности. “Материальное неравенство, различие в положении, занимаемом на работе, как 25 лет назад, так и сегодня являются потенциальными факторами социальной напряженности. Так, подавляющее большинство опрошенных считают, что в нашем обществе есть неприязнь между богатыми и бедными (86% в 2016 г., 81% в 1991 г.). О противоречиях руководителей и рядовых служащих в наше время говорят 74%, ранее — 80%, 73% сегодня придерживаются того же мнения относительно предпринимателей и наемных работников”¹⁹.

После вступления в силу Указа № 809 Президента РФ о традиционных духовно-нравственных ценностях стали проводиться достаточно интересные исследования ценностной структуры российского общества. Результаты исследования М.Ю. Шевякова, А.В. Михайленко, В.В. Ковалевской, проведенного в форме серии глубинных интервью и фокус-групп, довольно ярко демонстрируют наличие в российском обществе мировоззренческого раскола и “более, чем одной” ценностно-нормативной системы²⁰. Так, раскол можно

¹⁷ Михайленко А.В., Устинова О.А., Дударева А.Е. Ценности глазами экспертов // Ценностно-смысловые и интеллектуальные основания стратегического развития России в условиях глобальных вызовов: Коллект. науч. монограф. / Под ред. В.А. Фадеева, Т.А. Вархотова. М., 2023. С. 131.

¹⁸ Исследование ВЦИОМ (06.06.2024) “Семья в системе ценностей россиян”. URL: <https://wciom.ru/analytical-reviews/analiticheskii-obzor/semja-v-sisteme-cennostei-rossijan> (дата обращения: 29.01.2025).

¹⁹ Исследование ВЦИОМ (15.11.2016) “Вместе или порознь? Социальные противоречия в современной России”. URL: <https://wciom.ru/analytical-reviews/analiticheskii-obzor/vmeste-ili-porozn-coczialnye-protivorechiya-v-sovremennoj-rossii> (дата обращения: 27.01.2025).

²⁰ Подробнее см.: Шевяков М.Ю., Михайленко А.В., Ковалевская В.В. Глубинные ценности жителей России глазами социолога (мировоззренческие разломы) //

представить в виде следующих дихотомий: россиянам свойственен скорее идеализм, нежели утилитаризм (важность поступать в соответствии с “должным”), доминирование альтруизма над эгоизмом (что подтверждается данными опроса ВЦИОМ 2024 г. — “философия гедонизма близка каждому пятому: жить в свое удовольствие намерены 19%, что почти вдвое меньше, чем желающих приносить пользу своей стране (vs. 34%). То есть, альтруистические устремления в российском обществе выражены сильнее”²¹), милосердия (которое связывается еще и с темой справедливости) над жесткостью, “настоящего” над “показным” (так, любовь к Родине важнее патриотизма, патриотизм часто воспринимается как нечто формально-отчетное)²². Респонденты проявили некоторое равнодушие к ценностям свободы и прав человека (за исключением молодой аудитории), информанты показали крайне болезненную реакцию на различные попытки “переписать” историю и необходимость реагирования на новые исторические факты и др. “Подводя итог, можно сказать, что в российском обществе центристские силы пока доминируют над центробежными. В обществе заметны различные трактовки некоторых основных ценностей, однако эти трактовки часто находятся в состоянии диалога, уживаются в рамках одного, индивидуального сознания. При этом большинство ценностей переживаются как общее состояние и разделяется большинством, если не всеми участниками глубинных интервью и фокус-групп”²³.

При этом семейные ценности стабильно занимают приоритетное место в системе ценностей российских респондентов, в том числе, молодых. Так, согласно исследованию ВЦИОМ в 2022 г. “в структуре ценностных ориентаций российской молодежи первое место занимают ценности семейные: по 97% назвали важными здоровье членов семьи и безопасность семьи, 96% — отношения в семье; 95% — материальное положение семьи. Далее следует группа ценностей, характеризующих условия по месту проживания: инфраструктура в месте проживания (94%) и возможности для достижения поставленных целей (94%), экологическая ситуация (90%). Экономическая ситуация в стране важна для 89%, полноценный

Ценностно-смысловые и интеллектуальные основания стратегического развития России в условиях глобальных вызовов: коллективная научная монография / Под ред. В.А. Фадеева, Т.А. Вархотова. М., 2023.

²¹ Исследование ВЦИОМ (06.06.2024) “Семья в системе ценностей россиян”. URL: <https://wciom.ru/analytical-reviews/analiticheskii-obzor/semja-v-sisteme-cennostei-rossijan> (дата обращения: 29.01.2025).

²² *Тавриленко О.В.* Российская деловая культура в цифровую эпоху... С. 141.

²³ *Шевяков М.Ю., Михайленко А.В., Ковалевская В.В.* Глубинные ценности жителей России глазами социолога (мировоззренческие разломы). С. 161.

досуг — 83%”²⁴. При этом материальное благополучие и жизнь без особых потрясений возглавляет список жизненных целей молодежи. “Топ-3 жизненных ориентиров российской молодежи на сегодняшний день — это высокий уровень благополучия (58%); жить спокойно, работая и заботясь о семье (54%) и возможность приносить пользу своему народу, обществу, активно участвуя в общественной и политической жизни (26%)”²⁵. Среди всех возрастных групп по данным ВЦИОМ за 2024 г. крепкая семья входит в “топ-3 ключевых целей, к которым сегодня стремятся россияне. При этом лидирует в жизненных стремлениях забота о ментальном здоровье, в частности обретение гармонии и душевного равновесия (47%). Около трети опрошенных стремятся быть полезными обществу, стране (34%) и создать крепкую семью (32%). Последняя цель больше всего откликается молодежи 18–35 лет — 49%”²⁶.

Возвращаясь к анализу деловой культуры, следует отметить, что в научной литературе в качестве “специфических” черт российской деловой культуры также часто называют “маятниковость” развития страны (например, реформы — контрреформы, крен в сторону Запада — возврат “к корням”), что способствует авральности и неритмичности рабочих процессов, иррациональность управления (принятие решений на основе опыта либо “чуйки”), противоречивость “русского характера” (от покорности к бунту, от воинственности к милосердию и состраданию), зависимость бизнеса от власти (нельзя успешно вести бизнес, не выстроив отношения с властью), правовой нигилизм (строгость закона компенсируется необязательностью его исполнения), патернализм (руководство методами “строгого отца”) и др.²⁷ Но чаще всего, как мы уже отмечали выше, исследователи делают акцент на двойственности (одновременно проявление коллективизма и индивидуализма, сочетание маскулинности и феминности культуры, ориентация на цель и на человека, принятие как “западных”, так и консервативных традиционных ценностей).

Наибольшую изменчивость за последние несколько лет демонстрирует параметр “индивидуализм — коллективизм”, кото-

²⁴ Исследование ВЦИОМ (14.12.2022) “Ценности молодежи”. URL: <https://wciom.ru/analytical-reviews/analiticheskii-obzor/cennosti-molodezhi> (дата обращения: 29.01.2025).

²⁵ Там же.

²⁶ Исследование ВЦИОМ (06.06.2024) “Семья в системе ценностей россиян”. URL: <https://wciom.ru/analytical-reviews/analiticheskii-obzor/semja-v-sisteme-cennostei-rossijan> (дата обращения: 29.01.2025).

²⁷ См. например: Мясоедов С.П., Колесникова И.В., Борисова Л.Г. Российская деловая культура...; Прохоров А.П. Русская модель управления. М., 2002; Смирнов Г.Н. Российская деловая культура: Уч. пособ. М., 2010.

рый является одним из наиболее часто используемых для анализа кросс-культурных различий, более того, это тот параметр, который лучше всего демонстрирует разницу между “западными” и “восточными” культурами (а российская деловая культура не может быть однозначно отнесена к западной или восточной, сочетая черты обеих при сохранении собственного “лица”). Коллективистские культуры свойственны обществам “иерархическим”, где его члены встроены в сложную сеть отношений, опутаны связями взаимных обязательств, понимают свое место в иерархии, ставят общее выше личного. Индивидуалистские же 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 лично-значимых результатов”²⁸. Коллективизм и сплоченность в России проявляются, прежде всего, 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 всё больше фиксируют крен в сторону индивидуализма, меритократии, стремления полагаться на себя и использовать все возможности для карьерного роста, особенно если речь идет о молодежи, жителях мегаполисов, работниках транснациональных компаний и др.

Говоря о возможностях изменения своего социального положения посредством использования социальных лифтов, в 2023 г. россияне выделяли три основных социальных лифта. «В наши дни топ-3 наиболее “рабочих” социальных лифтов в представлениях россиян выглядит следующим образом: спорт (88%, + 5 п.п. к 2020 г.), наука и образование (84%, +7 п.п. к 2020 г.), военная служба (83%). Эти лифты россияне считают “работающими” в течение последних пяти лет. Их лидерство, по-видимому, определяется не только культурно-историческими особенностями российского общества, но и понятными, прозрачными механизмами “подъема”, социальной мобильности. Это либо конкуренция и объективные достижения, как в спорте, либо продолжительность обучения, признанные заслуги, как в науке, либо четкая иерархия, как в армии»²⁹. На оценку значимости тех или иных социальных лифтов влияют разные фак-

²⁸ Гавриленко О.В. Российская деловая культура в цифровую эпоху... С. 153.

²⁹ Исследование ВЦИОМ (18.12.2023) “Социальные лифты в России: вам наверх?”. URL: <https://wciom.ru/analytical-reviews/analiticheskii-obzor/socialnye-lifty-v-rossii-vam-naverkh> (дата обращения: 27.01.2025).

торы — возраст (молодежь в большей степени верит в возможность достичь высокого социального статуса за счет своих усилий и талантов при помощи социальных лифтов)³⁰, уровень образования (чем выше уровень образования, тем меньше веры в возможности социальных лифтов), уровень доходов (люди с более высоким доходом больше уверены в себе и возможности социальных лифтов), уровень урбанизации (жители крупных городов гораздо меньше верят с социальные лифты, нежели остальные россияне).

Для того чтобы лучше понять причины двойственности российской деловой культуры, обратимся к теории моральных оснований Дж. Хайдта и исследованиям, проведенным на основе этой теории³¹. Моральные основания, по Хайдту, это основания для моральной оценки событий и поступков, “моральное решение принимается преимущественно на основе автоматической, интуитивной, эмоциональной оценки (*moral intuition*), тогда как последующие моральные рассуждения служат в основном для рационального обоснования уже принятого решения”³². Моральная сфера базируется на пяти моральных основаниях, образующих две категории — этика сообщества и этика автономии. «Этика сообщества включает нормы и ценности, поощряющие преданность своей группе (моральное основание “лояльность”), уважение ее традиций и лидеров (“уважение”), почитание религиозных и национальных святынь (“чистота/святость”). Этика автономии включает нормы и ценности, ориентированные на защиту благополучия (моральное основание “забота”)

³⁰ В то же время результаты исследования ВЦИОМ 2022 г. показывают такую картину: “В меньшей степени значимыми для молодых россиян оказались ценности личностного развития: перспективы продвижения по карьерной лестнице звучат в ответах 81%, социальный статус — 72%, творческая самореализация — 71%. Нижние строки списка ценностных ориентиров заняли ценности социальные — участие в общественной и политической жизни (52%) и участие в волонтерской и добровольческой деятельности, помощь другим людям (49%)” (см.: Исследование ВЦИОМ (14.12.2022) “Ценности молодежи”. URL: <https://wciom.ru/analytical-reviews/analiticheskii-obzor/cennosti-molodezhi> (дата обращения: 27.01.2025).

³¹ См.: *Haidt J.* The moral emotions // *Handbook of affective sciences*. Oxford, 2003. P. 852–870; *Graham J., Haidt J., Nosek B.A.* Liberals and conservatives rely on different sets of moral foundations // *Journal of Personality and Social Psychology*. 2009. Vol. 96 (5). P. 1029–1046; *Сычев О.А., Белоусов К.И.* Связь этики автономии и этики сообщества с представлениями россиян о Родине // *Сибирский психологический журнал*. 2021. № 80. С. 107–127; *Сычев О.А., Нестик Т.А.* Моральные основания стыда и гордости за свою страну // *Вестник Российского университета дружбы народов*. Серия: Психология и педагогика. 2022. Т. 19. № 3. С. 528–549.

³² *Сычев О.А., Протасова И.Н., Белоусов К.И.* Диагностика моральных оснований: апробация русскоязычной версии опросника MFQ // *Российский психологический журнал*. 2018. Т. 15. № 3. С. 91.

и прав личности (“справедливость”)³³. Хайдт утверждает, что для лиц с либеральными убеждениями этика сообщества не имеет столь важного значения, как этика автономии. Для людей с консервативными взглядами моральные основания этики сообщества (лояльность, уважение, святость) столь же важны, как моральные основания этики автономии (забота и справедливость).

Теория моральных оснований вполне может быть применена для анализа установок и ценностных представлений россиян. Так, российские ученые О.А. Сычев, К.И. Белоусов, опираясь на теорию моральных оснований Дж. Хайдта, выдвинули гипотезу о том, что этика сообщества и этика автономии, в том числе, проявляются в представлениях россиян о Родине (например, в представлениях о патриотизме). “Результаты исследований на российских выборах свидетельствуют о том, что высокая оценка этики автономии сочетается с озабоченностью вопросами бедности и справедливости оплаты труда, демократии и свободы слова. В то же время люди, разделяющие нормы этики сообщества, в большей мере одобряют стремление к поддержанию патриотизма и единства в обществе, они поддерживают рост затрат на оборону, будучи обеспокоены возможными действиями внешних или внутренних врагов, выше оценивают роль религии в жизни общества”³⁴.

Очень показательной является разница в восприятии традиционных духовно-нравственных ценностей (коллективизма, патриотизма, преемственности поколений, созидательного труда и др.) россиянами старшего поколения и молодежью. Так, если не уходить далеко от теории Дж. Хайдта, можно эту разницу проиллюстрировать результатами исследования факторов гордости и стыда за страну О.А. Сычева и Т.А. Нестика³⁵. Для выявления моральных оснований для гордости и стыда за свою страну российским респондентам были предложены типы причин для гордости и стыда. В результате исследования было выделено четыре фактора — «первый фактор включает поводы для гордости, отражающие события и достижения, имеющие мировое значение ... этот фактор можно назвать “гордость за вклад в историю человечества”»³⁶. Второй

³³ Сычев О.А., Белоусов К.И. Связь этики автономии и этики сообщества с представлениями россиян о Родине // Сибирский психологический журнал. 2021. № 80. С. 108.

³⁴ Сычев О.А., Белоусов К.И. Связь этики автономии и этики сообщества с представлениями россиян о Родине. С. 108.

³⁵ Сычев О.А., Нестик Т.А. Моральные основания стыда и гордости за свою страну.

³⁶ Сычев О.А., Нестик Т.А. Моральные основания стыда и гордости за свою страну. С. 533.

фактор связан с недавними достижениями России — “возвращение Крыма в состав РФ, рост экономики и политическая стабильность при В.В. Путине, кроме того, сюда вошли факты, не связанные с современностью — моральные качества русского человека, подвижнические подвиги русских святых и т.п. Третий фактор включает гордость за советское прошлое”³⁷. К четвертому фактору относится «нравственный авторитет русской интеллигенции; перестройка, начало рыночных реформ и дух русской вольницы, свободолюбие. Эти три повода для гордости объединяют, по-видимому, ценности свободы и преобразования общества, что согласуется с характерным для русской интеллигенции оппозиционным и реформаторским настроением... Этот фактор можно обозначить как “гордость за реформы и свободолюбие”»³⁸. Далее авторами были предложены четыре фактора стыда за страну: “стыд за русских людей и власть”, “стыд за национальное высокомерие”, “стыд за разрушение советской страны”, “стыд за притеснение религии”³⁹.

Были выделены по итогам исследования два противоположных профиля — “традиционалистский” и “индивидуалистический”. Для “традиционалистов” более важны моральные основания лояльности, уважения (чаще это люди зрелого возраста), именно представители данного профиля чаще испытывают гордость за свою страну и практически не находят причин для стыда. У “индивидуалистов” же (в этом профиле доминирует молодежь) на первом месте свобода, а лояльности и уважению отдается незначительный приоритет.

“Наиболее ярко отличается группа с индивидуалистическим профилем моральных оснований, демонстрирующая весьма низкие оценки по трем первым факторам гордости (за достижения мирового значения, за недавние успехи страны и за советское прошлое). Иными словами, они не нашли в предложенном им списке ничего, вызывающего у них выраженную гордость за страну, кроме умеренной гордости по четвертому фактору (гордость реформами и свободолюбием). Для них характерны также максимальные оценки по второму фактору стыда (за национальное высокомерие) при низких оценках по третьему и четвертому факторам стыда (стыд за разрушение советской страны и за притеснение религии). Стыд за русских людей и власть, а также за национальное высокомерие являются у

³⁷ Гавриленко О.В. Российская деловая культура в цифровую эпоху... С. 133.

³⁸ Сычев О.А., Нестик Т.А. Моральные основания стыда и гордости за свою страну. С. 535.

³⁹ Сычев О.А., Нестик Т.А. Моральные основания стыда и гордости за свою страну. С. 536.

этих людей доминирующим переживанием, связанным со страной, он значительно превосходит чувство гордости”⁴⁰. Такие результаты дают основания для тревоги и могут рассматриваться как следствие внедрявшейся в стране после распада СССР либеральной идеологии и “прозападных” ценностей.

При выявлении специфики национальной деловой культуры полезно проводить сравнительные исследования с другими странами, так отличительные черты становятся более “видимы”. На основе данных, полученных по методике Ш. Шварца в рамках Европейского социального исследования, российскими исследователями В.С. Магуном и М.Г. Рудневым был проведен анализ базовых ценностей россиян и их сравнение с ценностями жителей 24 европейских стран. “По результатам попарных межстрановых сравнений ... для россиянина, в сравнении с жителями других стран, характерна более высокая осторожность (или даже страх) и потребность в защите со стороны сильного государства, у него слабее выражены потребности в новизне, творчестве, свободе и самостоятельности и ему менее свойственна склонность к риску и стремление к веселью и удовольствиям... В отношении же значимости другой группы ценностей средний россиянин более своеобразен и, как правило, похож на представителей лишь небольшого числа рассматриваемых стран. Речь идет о его сильном стремлении к богатству и власти, а также к личному успеху и социальному признанию. Сильная ориентация на личное самоутверждение оставляет в сознании этого человека меньше, чем у представителей других стран, 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 окружают”⁴¹

При переходе же с уровня страны на уровень анализа личности возникает немного иная картина при описании среднего россиянина и его системы ценностей. Для большинства россиян свойственно доминирование “ценности самоутверждения” по Ш. Шварцу (власть и достижения) — «сильное стремление к личному успеху и богатству не сочетается в сознании россиян со столь же выраженной смелостью, готовностью действовать по-новому, идти на риск и принимать самостоятельные решения. Ценности строятся по “принципу удовольствия”: высокие притязания без готовности

⁴⁰ Сычев О.А., Нестик Т.А. Моральные основания стыда и гордости за свою страну. С. 540.

⁴¹ Магун В.С., Руднев М.Г. Базовые ценности россиян в европейском контексте // *Общественные науки и современность*. 2010. № 3. С. 16.

к значительным личным усилиям и рискам»⁴². Исследователи объясняют различия между страновыми и индивидуальными средними наличием двух групп факторов: «...одна из них относится к таким свойствам стран (например, к особенностям их экономики или культуры), которые универсально и примерно в равной степени сказываются на ценностях каждого их жителя. Другая же группа факторов связана с межстрановыми различиями состава населения по социально-демографическим или социально-профессиональным параметрам, влияющим на базовые ценности (например, с тем, что в какой-то стране население старше, чем в России, или воспитывалось более образованными родителями)»⁴³.

Российский социолог В.С. Магун продолжил изучение базовых ценностей россиян по методологии Ш. Шварца, взяв пятнадцатилетний интервал с 2006 по 2021 г. для того, чтобы выявить динамику изменений⁴⁴. «Автор в качестве гипотезы выдвигал влияние на изменение системы ценностей россиян за этот период ряда факторов, таких как развитие демократических и рыночных институтов, стимулировавших активность, индивидуальную самореализацию (тем более, что в выборку исследования входило большое число представителей молодого поколения, сформировавшего свою систему ценностей уже в «новой» России, и не заставшего СССР); рост материального благополучия; «неоконсервативный поворот» и фактически отказ от идеологии либерализма; пандемия COVID-19»⁴⁵. Если представить результаты регрессионного анализа В.С. Магуна кратко, то можно отметить, что «за пятнадцать лет среди россиян заметно выросла значимость активного индивидуализма (риска-новизны, гедонизма и самостоятельности) и снизилась приверженность ценностям пассивной социальности — безопасности и конформности. Значимость ценностей эгоистического индивидуализма — достижения и власти-богатства снизилась, а приверженность двум ценностям альтруистической социальности изменилась разнонаправленно: ценность благожелательности (заботы о близких) стала для россиян более значимой, а ценность универсализма, связанная с заботой о дальних, — менее важной»⁴⁶.

⁴² Магун В.С., Руднев М.Г. Базовые ценности россиян в европейском контексте... С. 16.

⁴³ Магун В.С., Руднев М.Г. Базовые ценности россиян в европейском контексте. С. 10.

⁴⁴ Магун В.С. Эволюция базовых ценностей российского населения, 2006–2021 годы // Социологические исследования. 2023. № 12. С. 44–58.

⁴⁵ Гавриленко О.В. Российская деловая культура в цифровую эпоху... С. 174.

⁴⁶ Магун В.С. Эволюция базовых ценностей российского населения, 2006–2021 годы. С. 44.

Рассматривая ценностную структуру российского общества и фиксируя различного рода “расколы”, нельзя забывать о том, что современному человеку довольно сложно достичь баланса между вызовами современности (высокая скорость внедрения новых технологий, социодемографические изменения, цифровизация и др.) и сохранением приверженности традиционным ценностям. По данным ВЦИОМ конца 2023 г. “наши сограждане в большинстве случаев предпочтут следовать традиционным духовным принципам, даже если они противоречат современной реальности — 65% (2020 г. — 63%). Выбирают путь современности 25%, каждый четвертый (-5 п.п. к 2020 г.)”⁴⁷. Различия в предпочтении традиционных и современных ценностей во многом объясняются возрастом респондентов. «Дилемма “традиционного-современного” обнажает поколенческий конфликт. Молодежь до 25 лет чаще выбирает сторону современности (53% против того, чтобы всегда следовать традиционным духовным принципам), 25-34-летние находятся в условной переходной фазе между традициями и современностью (49% предпочтут следовать традиционным духовным принципам, 40% нет). После 35 лет доминирует мнение о приоритете традиционного над современным (35–44 лет — 63%, 45–59 лет — 74%, старше 60 лет — 72%). Такие различия могут объясняться, во-первых, тем, что молодежь обычно активнее вовлечена в современные технологии, более подвержена влиянию глобализации и космополитичности. Они выросли в эпоху активного развития Интернета и социальных изменений, что делает их более гибкими к принятию новых идей. Во-вторых, люди старше 35 лет, когда уже есть своя семья, дети, часто стремятся сохранять устоявшиеся нормы и ценности, которые ими воспринимаются как более стабильные и надежные»⁴⁸.

Двойственность современной российской деловой культуры сегодня в большой степени связана с поколенческим разрывом, совместной работой персонала разных поколений, между которыми наблюдается всё более выраженная разница и в трудовых установках, и в ценностных ориентациях. Новое цифровое поколение (зумеры), которое активно выходит на рынок труда, их отношение к труду вызывает все больше нареканий со стороны работодателей и непонимания со стороны коллег старшего возраста. Работа для зумеров стоит далеко не на первом месте, «многие представители

⁴⁷ Исследование ВЦИОМ (22.12.2023) “Традиции в эпоху перемен”. URL: <https://wciom.ru/analytical-reviews/analiticheskii-obzor/tradicii-v-ehpokhu-peremen> (дата обращения: 30.01.2025).

⁴⁸ Там же.

данного цифрового поколения фактически являются сторонниками тренда NEET (not in employment, education, or training, что означает “не работают, не учатся, не проходят профессиональную подготовку”). Причин для такого отношения к жизни и работе множество, например, достаточное количество ресурсов для жизни (затянутый период взросления и создание родителями “тепличных условий”), слабое ментальное здоровье и гиперчувствительность к малейшим трудностям, снижение качества образования и разочарование в учебе»⁴⁹.

Молодые сотрудники предъявляют свои требования к работе, рабочим процессам и рабочему окружению, ожидая от работодателя большей гибкости, готовности пойти навстречу, учета приоритетов и притязаний нового поколения работников. Зумеры в меньшей степени заиклены на материальной стороне вопроса, для них важнее ощущение собственной значимости, возможности для самореализации и участия в интересных проектах. Молодые сотрудники в меньшей степени проявляют лояльность к своей организации, спокойно относятся к смене работы в случае, если их что-то перестает устраивать. При этом само руководство не вызывают у них такого пиетета, как у старшего поколения, руководителю уважение подчиненных надо заслужить не формальной должностью, а реальными достижениями и профессионализмом. Таким образом, по мере “омоложения” персонала вполне вероятно проявление тренда на снижение традиционно высокого для России показателя дистанции власти, на усиление меритократии, индивидуализма, долгосрочности ориентации. Именно молодежь, по данным ВЦИОМ, отличается большим горизонтом планирования, нежели старшее поколение — “планы на жизнь, по собственным оценкам, строит абсолютное большинство молодых людей в возрасте 18-35 лет — 85%... Чаше других молодежи свойственны как краткосрочный, так и средне- и долгосрочный горизонты планирования: на месяц (19% vs. 12% среди остальных), на год (31% vs. 24%) и на пять лет вперед (16% vs. 10%)”⁵⁰.

Можно подытожить, что «российская деловая культура, даже частично впитывая и усваивая “чужие” ценности и социальные практики, несмотря на влияние глобальных трендов, все равно сохраняет свою национальную идентичность, самобытность, непохожесть на западные и восточные культуры, свою уникальную

⁴⁹ Гавриленко О.В. Российская деловая культура в цифровую эпоху... С. 186.

⁵⁰ Исследование ВЦИОМ (26.06.2024) “Квартира, автомобиль и бизнес”. URL: <https://wciom.ru/analytical-reviews/analiticheskii-obzor/kvartira-avtomobil-i-biznes> (дата обращения: 03.02.2025).

“двойственность”»⁵¹. Двойственность также усиливается поколенческим разрывом, ценностные ориентации старшего поколения сотрудников (этика сообщества и традиционалистский профиль по модели Дж. Хайдта, а также коллективизм, круговая порука, высокая дистанция власти, преданность компании) всё меньше находят поддержку у молодежи, активно выходящей на рынок труда (этика автономии и индивидуалистический профиль, индивидуализм, комфорт, ориентация на личные достижения и др.).

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

Гавриленко О.В. “Двойственность” как характеристика российской деловой культуры // Теория и практика общественного развития. 2024. № 11. С. 68–74.

Гавриленко О.В. Российская деловая культура в цифровую эпоху: социальные технологии и управленческие практики. Монография. М., 2025.

Гавриленко О.В. Современная российская деловая культура: “особый” путь развития или заимствование “чужих” управленческих практик? // Вестник Московского университета. Серия 18. Социология и политология. 2024. Т. 30. № 2. С. 157–177.

Зябриков В.В. Систематизация ценностей деловой культуры России // Креативная экономика. 2015. № 9.

Лебедева Н.М., Татарко А.Н. Культура как фактор общественного прогресса. М., 2009.

Льюис Р. Деловые культуры в международном бизнесе. От столкновения к взаимопониманию. М., 1999.

Магун В.С. Эволюция базовых ценностей российского населения, 2006–2021 годы // Социологические исследования. 2023. № 12. С. 44–58.

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

Михайленко А.В., Устинова О.А., Дударева А.Е. Ценности глазами экспертов // Ценностно-смысловые и интеллектуальные основания стратегического развития России в условиях глобальных вызовов: Коллект. научн. монограф. / Под ред. В.А. Фадеева, Т.А. Вархотова. М., 2023.

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

Платонов О.Н. Экономика русской цивилизации. М., 2008.

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

Смирнов Г.Н. Российская деловая культура. М., 2010.

Сычев О.А., Белоусов К.И. Связь этики автономии и этики сообщества с представлениями россиян о Родине // Сибирский психологический журнал. 2021. № 80. С. 107–127.

Сычев О.А., Нестик Т.А. Моральные основания стыда и гордости за свою страну // Вестник Российского университета дружбы народов. Серия: Психология и педагогика. 2022. Т. 19. № 3. С. 528–549.

⁵¹ *Гавриленко О.В.* “Двойственность” как характеристика российской деловой культуры. С. 72.

Сычев О.А., Протасова И.Н., Белоусов К.И. Диагностика моральных оснований: апробация русскоязычной версии опросника MFQ // Российский психологический журнал. 2018. Т. 15. № 3. С. 88–115.

Шевяков М.Ю., Михайленко А.В., Ковалевская В.В. Глубинные ценности жителей России глазами социолога (мировоззренческие разломы) // Ценностно-смысловые и интеллектуальные основания стратегического развития России в условиях глобальных вызовов: Коллект. научн. монограф. / Под ред. В.А. Фадеева, Т.А. Вархотова. М., 2023.

Шихурев П.Н. Введение в российскую деловую культуру. М., 2000.

Ясин Е. Модернизация экономики и система ценностей // Вопросы экономики. 2003. № 4.

REFERENCES

Gavrilenko O.V. “Dvoystvennost” kak harakteristika rossijskoj delovoj kul’tury [‘Duality’ as a characteristic of Russian business culture] // Teorija i praktika obshhestvennogo razvitiya. 2024. N 11. S. 68–74 (in Russian).

Gavrilenko O.V. Rossijskaja delovaja kul’tura v cifrovuju jepohu: social’nye tehnologii i upravlencheskie praktiki: monografija [Russian Business Culture in the Digital Age: Social Technologies and Management Practices: a Monograph]. M., 2025 (in Russian).

Gavrilenko O.V. Sovremennaya rossijskaya delovaya kul’tura: “osobyj” put’ razvitiya ili zaimstvovanie “chuzhih” upravlencheskih praktik? [Modern Russian business culture: “special” path of development or borrowing “other people’s” management practices?] // Vestnik Moskovskogo universiteta. Seriya 18. Sociologiya i politologiya. 2024. T. 30. N 2. S. 157–177 (in Russian).

Graham J., Haidt J., Nosek B.A. Liberals and conservatives rely on different sets of moral foundations // Journal of Personality and Social Psychology. 2009. Vol. 96 (5). P. 1029–1046.

Haidt J. The moral emotions // Handbook of affective sciences. Oxford, 2003. P. 852–870.

Jasin E. Modernizacija jekonomiki i sistema cennostej [Economic modernisation and value system] // Voprosy jekonomiki. 2003. N 4 (in Russian).

Lebedeva N.M., Tatarko A.N. 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 stolkhovenija k vzaimoponimaniu [Business cultures in international business. From clash to mutual understanding]. M., 1999 (in Russian).

Magun V.S. Jevoljucija bazovyh cennostej rossijskogo naselenija, 2006–2021 gody [Evolution of Basic Values of the Russian Population, 2006–2021] // Sociologicheskie issledovanija. 2023. N 12. S. 44–58 (in Russian).

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. S. 5–22 (in Russian).

Mihajlenko A.V., Ustinova O.A., Dudareva A.E. Cennosti glazami ekspertov [Values through the eyes of experts] // Cennostno-smyslovye i intellektual’nye osnovaniya strategicheskogo razvitiya Rossii v uslovijah global’nyh vyzovov: Kollekt. nauch. monograf. / Pod red. V.A. Fadeeva, T.A. Varhotova. M., 2023 (in Russian).

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

Platonov O.N. Jekonomika ruskoj civilizacii [The economy of Russian civilisation]. M., 2008 (in Russian).

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

Shevjakov M.Ju., Mihajlenko A.V., Kovalevskaja V.V. Glubinnie cennosti zhitelej Rossii glazami sociologa (mirovozzrencheskie razlomy) [Deep values of Russian residents as seen by a sociologist (worldview faults)] // Cennostno-smyslovyje i intellektual'nye osnovanija strategičeskogo razvitija Rossii v uslovijah global'nyh vyzovov: kollektivnaja nauchnaja monografija / Pod red. V.A. Fadeeva, T.A. Varhova. M., 2023 (in Russian).

Shihirev P.N. Vvedenie v rossijskiju delovuju kul'turu [Introduction to Russian business culture]. M., 2000 (in Russian).

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

Sychev O.A., Belousov K.I. Svjaz' jetiki avtonomii i jetiki soobshhestva s predstavlenijami rossijan o Rodine [Relation of the ethics of autonomy and community ethics to Russians' perceptions of the homeland] // Sibirskij psihologičeskij zhurnal. 2021. N 80. S. 107–127 (in Russian).

Sychev O.A., Nestik T.A. Moral'nye osnovanija styda i gordosti za svoju stranu [Moral grounds for shame and pride in one's country] // Vestnik Rossijskogo universiteta družby narodov. Serija: Psihologija i pedagogika. 2022. T. 19. N 3. S. 528–549 (in Russian).

Sychev O.A., Protasova I.N., Belousov K.I. Diagnostika moral'nyh osnovanij: aprobacija ruskojazyčnoj versii oprosnika MFQ [Diagnosis of moral grounds: testing the Russian version of the MFQ questionnaire] // Rossijskij psihologičeskij zhurnal. 2018. T. 15. N 3. S. 88–115 (in Russian).

Zjabrikov V.V. Sistematizacija cennostej delovoj kul'tury Rossii [Systematisation of the values of Russian business culture] // Kreativnaja jekonomika, 2015. N 9 (in Russian).