

2. Xiong, Yaolu & Huang, Shuai (2025). Shen, predvoskhitivshiy poyavleniye organa v Kitaye [Sheng, who anticipated the appearance of the organ in China]. In: V *Vserossiyskaya nauchno-prakticheskaya konferentsiya “Muzykovedenie v XXI veke: teoriya, istoriya, ispolnitel'stvo”* [In the All-Russian scientific and practical conference “Musicology in the 21 century: theory, history, performance”]. Krasnodar: Krasnodar State Institute of Culture. pp. 145-150.
3. Pronina A.M. (2014). Mekhanizm proniknoveniya organnoy kul'tury v Sibir' XIX – pervoy chetverti XX veka [The mechanism of organ culture penetration into Siberia in the 19th century and the first quarter of the XX th century]. *Idei i idealy – Ideas and ideals*. 2(3). pp. 152–165.
4. Pronina, A.N. (2014). *Formirovaniye organnoy kul'tury v Sibiri: XIX – pervaya chetvert' XX veka* [Formation of organ culture in Siberia: XIX – first quarter of XX century]. Abstract of Art history Cand. Diss.
5. Shen Yuan (2025) *Entsiklopediya Baydu* [Baidu Encyclopedia]. [Online] Available from: URL: clck.ru/3MUPPe (Accessed: 28.05.2025). (In Chinese)
6. Liu, Suling (2016). YA lyublyu organ [I love the pipe organ]. *Progulka v lesu – A walk in the forest*. 1 (5). pp. 70-73. (In Chinese)
7. Sun, Yingrui. (2016). *Presleduya mechty pod oreolom – interv'yu s organistom Shen' Yuan'* [Chasing dreams under a halo – an interview with organist Shen Yuan]. Baohuazhou: Literary and Art Publishing House (In Chinese)
8. Zhang, Tingyu (2021). Vstrecha i proslushivaniye - kommentariy k organu Shen' Yuan' [Meeting and listening – a commentary on the Shen Yuan organ]. *Muzykal'naya zhizn' – Musical life*. 5. pp. 23–24. (In Chinese)
9. Leung, Yunqi (2021). Vozvrashcheniye tuda, otкуда vyyekhal kompozitor [Returning to the place where the composer left. Beijing Guangming Daily]. *Guanmin deyli – Guangming Daily*. [Online] Available from: <https://clck.ru/3MUPsc> (Accessed: 27.05.2025). (In Chinese)
10. Duan, Zhiqian & Shen, Yuan. (2024) *Kontsert znaniy “Muzyka i global'naya istoriya”* [Knowledge Concert “Music and Global History ”] [Online] Available from: URL: <https://clck.ru/3MUQ22> (In Chinese)

УДК 3930.85:31.103

DOI: 10.24412/2070-075X-2025-2-160-170

Е.А. Давиденко

**ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ В РОССИИ:
ИНТЕГРАЦИЯ КУЛЬТУРОЛОГИЧЕСКОГО ПОДХОДА ОТ
ЭТАПА СТАНОВЛЕНИЯ ДО ИННОВАЦИОННЫХ
УПРАВЛЕНЧЕСКИХ ПРАКТИК**

В статье охарактеризованы механизмы интеграции культурологического подхода в корпоративную культуру организаций России. Научная новизна исследования заключается в установлении при создании системы корпоративных ценностей взаимосвязей между ценностными идеями теоретиков корпоративной культуры и традициями национального менталитета. Вывод автора состоит в том, что под влиянием культурологических идей формируется уникальная модель корпоративного пространства, базирующаяся на традиционных ценностях, на которых основывается картина мира, свойственная той или иной национальной культуре.

Ключевые слова: *корпоративная культура, культурологический подход, российский бизнес, Э. Шейн, Дж. Коттер, Дж. Хескетт, ценности.*

Актуальность исследования корпоративной культуры определяется ее ролью в успешном развитии компаний. Корпоративная культура представляет собой комплексную систему материальных и духовных ценностей, которая не только отражает индивидуальность корпорации, но и определяет ее восприятие как части общества. Наиболее глубокое понимание корпоративной культуры осуществляется в рамках культурологического подхода, позволяющего рассмотреть корпоративную культуру в рамках системных установок организации, разделяемых всеми ее работниками.

Степень научной разработанности темы. Междисциплинарный характер исследований корпоративной культуры сформировался на стыке социологии, психологии и культурологии. Сложилось три ключевых подхода к анализу корпоративной культуры: на основе организационной морали, мотивационного фактора и конкурентной идеологии. Организационный подход, представленный в трудах Ч. Барнарда, Г. Саймона, начал формироваться в 1930–1940-х гг., когда впервые были сформулированы концепции организационной морали. Мотивационный подход, родоначальником которого является М. Далтон, получил развитие в 1950–1960-х гг., вместе с исследованиями мотивации персонала в менеджменте. Конкурентный подход, развитый в трудах У. Оучи, Т. Питерса, Р. Уотермана, сформировался в 1970–1980-х гг. в связи с необходимостью поиска конкурентных преимуществ американских компаний в условиях рыночного давления со стороны японских корпораций. До конца XX века в изучении корпоративной культуры доминировали инструментальные подходы. Культурологический подход начал складываться на рубеже XIX–XX вв., а его применение к исследованию корпоративной культуры началось в 1990-х гг., в связи с необходимостью более глубокого понимания культурных аспектов управления. Он интегрировал достижения организационной, мотивационной и конкурентной теорий в более широкую парадигму исследований культуры, позволившей преодолеть инструментализм и механистичность ее анализа. Предпосылкой к его развитию в обновленном формате явилась концепция Э. Шейна. Такой подход позволил рассматривать организацию как живой организм с собственной системой ценностей, норм и традиций.

В рамках культурологического анализа корпоративной среды организации оформилась концепция, выделяющая три ключевых уровня: поведенческие нормы, общепринятые ценности и базовые представления. Теория Э. Шейна позволила выявить глубинные культурные паттерны – скрытые ощущения и групповые представления о правильном и неправильном, что стало основой понимания механизмов формирования корпоративной идентичности в организации [1].

Анализ особенностей исследования корпоративной культуры демонстрирует значительные различия в подходах к изучению данного феномена между европейскими странами и Россией. Если в Европе данная тематика получила масштабное развитие, то в России первые фундаментальные исследования корпоративной культуры появились в 1992 году благодаря работам В.А. Спивака [2].

Большинство отечественных исследователей корпоративной культуры: О.С. Виханский [3], П.В. Емельянов [4], Т.О. Соломанидина [5] ограничиваются управленческим или экономическим контекстом, не раскрывая культурные аспекты управления. Можно назвать лишь отдельные работы, в которых культурологический подход является основой анализа корпоративной культуры. Это исследования О.И. Бычковой [6], К.О. Старовойтовой [7], С.Г. Ермолаевой, А.В. Мальцева [8], что подтверждает недостаточную степень разработанности темы культурологического подхода к корпоративной культуре.

Современный этап развития культурологического подхода к анализу корпоративной культуры связан с развитием концепции Дж.П. Коттера и Дж.Л. Хескетта. Они рассматривают культуру как непрерывный процесс трансляции ценностей и устанавливают закономерности влияния общечеловеческих ценностей на корпоративную культуру [9]. Исследователи выделяют следующие ключевые положения: фундаментом формирования корпоративной культуры является культурная основа общества; нормативно-ценностная основа существует автономно от работников организации; культура организации требует адаптационных механизмов для повышения эффективности влияния. В рамках этого подхода корпоративная культура представляет собой саморазвивающуюся систему, способную подстраиваться под любые перемены. Культурологический подход интегрирует знания о социальной культуре, этике, психологии и этикете, опираясь на систему национальных ценностей.

Корпоративная культура, развиваясь на базе коллективного опыта и новых ценностей, обеспечивает стабильность организации. В ее ядро входят ценности и нормы, поведенческие модели, традиции, способы их передачи и правила взаимодействия. Эффективное управление, учитывающее национальную культуру, строится на балансе интересов работников и работодателей.

В 1983 году Л. Смирнич разработала классификацию корпоративной культуры, выделяемую по способам происхождения. Этот подход особенно актуален, поскольку различные методы формирования культуры различаются по происхождению и охвату проявлений [10]. Понимание механизмов возникновения и развития корпоративной культуры позволяет глубже исследовать ее формирование. Последнее делает исследование формирования корпоративной культуры одной из важнейших задач современного этапа управления организациями.

В процессе изучения корпоративной культуры особое значение приобретает терминологическая база. Существующая неоднозначность в понимании базовых понятий требует детального анализа. Так, российский исследователь О.С. Виханский рассматривает понятия «корпоративная культура» и «организационная культура» как синонимичные [3]. Однако рассмотрение происхождения этих терминов показывает их пересечение, но не полное тождество. Организационная культура формируется стихийно под влиянием внешней среды, включает в себя ценности коллектива, воспроизводится через традиции и опыт, но при этом не оказывает значительного влияния на поведение сотрудников. В противоположность ей корпоративная культура является результатом целенаправленных усилий руководителей организации. Оформленная в виде определенных требований, она поддерживается административными мерами организации. То есть каждый из видов культуры – организационная и корпоративная, имеет свои особенности и механизмы реализации.

Историческое развитие управленческих практик в России демонстрирует четкое разграничение между организационной и корпоративной культурой. Если в советский период существовала только организационная культура стихийного характера, проявлявшаяся через неформальные традиции в отдельных профессиональных сообществах, то с середины 1980-х годов началось формирование корпоративной культуры как целенаправленного инструмента управления, ставшего ключевым элементом менеджмента в 1990-е годы.

Трансформация корпоративной культуры от модели «прибыль превыше всего» к социально ориентированной системе началась с идеи О. Конта о «любви к ближнему как основе прогресса» [11]. Современная корпоративная культура представляет собой синтез общественных ценностей, управленческих принципов и профессиональных характеристик, порождающий новые социальные практики: благотворительность, инновации и наставничество.

Цель и задачи исследования. Цель статьи состоит в установлении взаимосвязи между общекультурным контекстом российского общества и формированием корпоративной культуры организаций. Исследование направлено на определение разделяемых обществом ценностей и выявление культурологических перспектив развития организаций России. Поставленная цель потребовала решения следующих *задач*: проведение анализа понятий «корпоративная культура» и «организационная культура» с позиции их взаимосвязи с российскими реалиями; исследование факторов, влияющих на формирование корпоративной культуры российских организаций в контексте общемировых тенденций общественного развития; выявление основных ценностей, разделяемых российским обществом, и характеристика их влияния на формирование корпоративных ценностей организаций; анализ специфики национального менталитета и его отражения в политике корпоративной культуры российских компаний.

Научная новизна исследования заключается в том, что выявлена и доказана зависимость между общественными ценностями и формированием корпоративной культуры на основе взаимосвязи ценностных ориентиров общества и предпринимательской активности организаций.

Методология исследования базируется на междисциплинарном подходе, культурологическом анализе составляющих теории корпоративной культуры, документальном методе (анализ норм, правил и порядка взаимодействия в организации в кодексах этики корпораций); компаративном методе, примененном к сопоставлению общественных ценностей и их влияния на предпринимательскую активность.

Основная часть. Корпоративная культура включает систему лидерства и стилей управления, механизмы разрешения конфликтов, каналы коммуникации между сотрудниками, корпоративную символику (материального и нематериального происхождения), а также способы профессионального и карьерного роста и развития. В современных организациях особую роль играют стимулы позитивного сотрудничества, направленные на достижение общественных целей, в которых выражена преемственность с традиционными общенациональными ценностями России.

Традиции артели в России исторически восходят к коллективным формам совместного труда, в которых успех зависел от взаимопомощи. Артели объединяли работников для выполнения сложных задач. Риск тяжелых видов работы был велик, поэтому доходы в артели распределялись поровну. Эта модель заложила основу для восприятия коллектива как единого организма. Современные компании, такие как ПАО «Сбербанк» и «Государственная корпорация по атомной энергии “Росатом”» воспроизводят артельный дух посредством введения института наставничества, в ходе которого происходит передача опыта. Вторая составляющая – это кросс-функциональные проекты, в ходе которых происходит коллективное решение задач, подобно тому, как в артели каждый ее член вносил вклад в общее дело. Программа «Школа Росатома» имитирует общинные практики обучения, объединяя сотрудников из разных регионов для обмена знаниями. Названные проекты корпораций не сводятся к западным HR-практикам, а отражают особенности национального менталитета. В артелях решения принимались сообща на сходах, что отображается в современных корпоративных совещаниях. Принцип «один за всех, все за одного» в кризисных ситуациях восходит к традициям взаимовыручки. Стремление к реализации амбициозных проектов является современной формой трудолюбия и способности решать сверхзадачи. В русской ментальности заложено уникальное умение ставить и достигать масштабные цели. Это исторически обусловлено необходимостью выживания в сложных климатических условиях и преодоления глобальных вызовов. Влияние природно-географического фактора на историческое развитие России рассматривал еще В. О. Ключевский [12]. Совместная деятельность воспитывала дух предприимчивости, навыки коллективного труда, готовность к преодолению трудностей. Современная форма выражения национального характера является логическим про-

должением исторически сложившихся особенностей, которые были сформированы под влиянием образа жизни русского народа.

Корпорация Ростех через проекты импортозамещения демонстрирует способность решать важные государственные задачи. ООО «Яндекс» развивает технологии искусственного интеллекта, что показывает национальное стремление к достижению выдающихся результатов. Коллективные ценности снижают текучесть кадров, что важно в условиях российской экономики с ее исторической ориентацией на долгосрочную стабильность. Например, программы Росатома по поддержке сотрудников по предоставлению льгот на приобретение жилья и получение образования отражают заботу о членах коллектива. В русской культуре семья является центром социальной организации, в ней всегда соблюдались четкие ролевые модели при многопоколенной системе поддержки. Поиск гармоничного соотношения между работой и личной жизнью является продолжением уважения к семейным ценностям. Компании, внедряющие гибкие графики и семейные программы, следуют национальному паттерну. Сбербанк с программой «Сбер-Семья» развивает поддержку семей через льготы по ипотеке. В основе коллективизма – культурный код, уходящий корнями в традиционные для России способы производственной деятельности. Современные практики по укреплению идентичности сотрудников являются продолжением этой идеи, каждый член сообщества чувствует свою причастность к общему делу. Например, ОАО «РЖД» через корпоративные фестивали создает пространство для объединения сотрудников вокруг общих ценностей и традиций, а крупнейшая корпорация России – ПАО «Газпром» с помощью корпоративных средств массовой информации формирует информационное поле, в котором каждый сотрудник может увидеть себя частью целого. Последнее позволяет испытывать гордость от осуществляемой социальной миссии.

Патриотизм является фундаментальным свойством российского культурного кода. Это обусловлено историческим ходом развития централизованного государства, которое коллективными усилиями противостояло внешним угрозам. Современные российские корпорации участвуют в федеральных проектах, направленных на поддержание отдельных территорий. Так, Росатом развивает инфраструктуру Северного морского пути, ПАО «Сибур Холдинг» реализует экологические программы в малых городах.

Современный этап развития корпоративной культуры России характеризуется интеграцией ценностей. Это позволяет сохранять культурную идентичность и усиливать социальную роль бизнеса в обществе. Любая организация ставит перед собой цели, которые соответствуют общим ценностям и идеалам. Рассматривая корпорации как вторую важнейшую нравственную опору государства после семьи, следует подчеркнуть их общественную значимость и способность придавать делам нравственный смысл. По результатам социологических исследований, в частности опроса ВЦИОМ, проведенного 23-24 апреля 2011 года, 1600 респондентов из 46 субъектов РФ демонстрируют, что современные работники при выборе места работы руководствуются не только материальными условиями, но и социально-нравственными факторами – ценностью взаимодействия между коллегами в коллективе как показателем морально-этической атмосферы, возможностями самореализации, признанием ценности работника, уважением со стороны коллег, работодателя и общества [13]. Каждый фактор проявляется ценностным критерием. Например, уважение к работнику, признание его ценности выражается в способности работодателя пойти на уступки в графике работы. В современном мире компании все больше осознают важность создания среды, где каждый сотрудник может раскрыть потенциал. Гибкий график позволяет сотрудникам лучше контролировать время, что влияет на удовлетворенность работой и показатели трудовой деятельности [14].

В настоящее время за рубежом распространение получил процесс джоб-крафтинга, представляющий собой изменение профессиональной деятельности, направленное на

повышение интереса к работе. Теоретики джоб-крафтинга – американские психологи Эми Вржесневская и Джейн Даттон, предложившие в 2001 году указанный термин [15]. В соответствии с их теорией, работник имеет право пересмотра своей должностной инструкции, добавления или исключения из перечня обязанностей, которые не удовлетворяют его, и обсуждения с работодателем этих изменений. Компания JOANN, использовавшая подход джоб-крафтинга в период 2019–2020 гг., продемонстрировала резкий экономический рост показателей, опередив Michaels и Hobby Lobby Stores, Inc., основного конкурента [16]. Технологии джоб-крафтинга базируются на идее социальной справедливости как основе создания рабочей среды, что позволяет каждому сотруднику создавать собственный рабочий ритм [17]. Справедливость состоит в достижении баланса между потребностями бизнеса и пожеланиями сотрудников.

Второй критерий ценностного отношения – создание оптимального пакета социальных услуг. Этот набор льгот и бонусов работодатель предлагает сверх обязательной заработной платы. Исследование, проведенное ООО «HeadHunter» в 2022 году, показало, что многие сотрудники ценят социальный пакет выше заработной платы [18]. В исследовании принимали участие более 1800 работников свыше двухсот компаний. Среди наиболее востребованных работниками опций соцпакета оказались: медицинское страхование – (27 %), предоставление техники (23 %), денежные выплаты (23 %), скидки на продукцию и услуги компании (18%), оплата обучения и расходов на связь (по 16%). 12% респондентов ответили, что работодатели оплачивают корпоративное питание. Корпоративное питание считают «очень важным» 49% респондентов, «важным» 34%. Распространенные форматы корпоративного питания – денежная надбавка к зарплате и горячие обеды в офисе (по 38%). Особенность исследования состояла в участии в анкетировании работодателей. Большинство из них видит роль социальных услуг в удержании работников и повышении их лояльности компании (60%), 55% – в повышении мотивации к труду, и меньшая часть – 46% считают, что соцпакет – это помощь человеку. В компаниях IT-отрасли защитная роль соцпакета подчеркнута фактором «снижения выгорания сотрудников» (35% в IT, 18% в остальных отраслях бизнеса) [18].

Важной ценностной установкой современной корпоративной культуры является участие в социальных проектах. Во-первых, это важная часть имидж-стратегии, во-вторых, способ сплочения коллектива, в-третьих, включение ценности добра в мировоззрение работников. Показателен пример деятельности московской компании ГТИ-Россия. Ее инициативы направлены на помощь незрячим гражданам. Работники компании принимают участие в благотворительных марафонах в поддержку обучения собак-поводырей. На 900 тыс. руб. компания оплатила обучение 15 собак для незрячих. В компании сознательно был осуществлен выбор именно этого вида помощи [19].

При многих организациях действуют клубы волонтеров. В корпорации «Газпром» сотрудники участвовали в мероприятиях по очистке Черного моря от мазута [20]. Патриотизм и социальная ответственность находят отражение в политике корпоративной культуры всех организаций России. Проект «Календарь Победы» был запущен АО «ЭЛАР» с целью сбора малоизвестной информации о Великой Отечественной войне. В работе участвуют музеи, архивы и библиотеки [21]. Публикуются описания сражений, статьи из фронтовых газет, рассказы о подвигах, военный фольклор, фотографии и иллюстрированные материалы, включая плакаты и рисунки из газет. С последним связано продвижение инициативных сотрудников, которые могут создавать актуальные темы. Современным ценностным ориентиром соответствует широкое развитие интранет-порталов как ответ на потребность внутренней коммуникации. Названное направление обусловлено влиянием интернета в контексте теории культуры виртуальной реальности М. Кастельса [22]. Интернет, на его взгляд, создает культуру «новых возможностей». В настоящее время поощрение к совместной коммуникации существует во всех организациях. Крупные корпорации имеют собственные почтовые программы.

У работников малых предприятий общение по трудовым насущным вопросам отражается при помощи мобильной связи. Правила сетевого общения входят в кодексы этики и служебного поведения. Коллективное общение включает не только рабочие вопросы, но и совместные мероприятия. Адаптация правил этики с учетом специфики компании и значимость человеческого фактора подтверждается в корпоративной этике учреждений культуры, где формируются особые требования к персоналу. Основные различия кодекса корпоративной этики крупного культурного учреждения состоят в дополнительных требованиях к работникам и ориентированы на высокие профессиональные компетенции, уважительное отношение к клиентам, четкие законодательные ориентиры. Ключевые сотрудники выступают «мозговыми центрами», генерирующими новые идеи [23]. Творческие порывы сотрудников в таких организациях поощряются, так как они выступают инновационным ресурсом. Большое внимание уделяется повышению профессионального уровня сотрудников. Оценка полезности труда позволяет определить потенциал сотрудника и разработать индивидуальные траектории развития.

«Кодекс этики и служебного поведения работников ГБУК г. Москвы «Московский академический театр им. В. Маяковского»» представляет собой комплекс принципов и правил служебного поведения [24]. Он провозглашает приверженность общечеловеческим и общепринятым в Российской Федерации морально-этическим нормам. Все требования делового общения (п. 2.4) можно классифицировать в зависимости от отношения работников к работе, друг к другу и развитию собственной карьеры. В части соблюдения профессиональной этики и норм корпоративной культуры от работников театра требуется уважение и корректность. Они проявляются в вежливом отношении друг к другу. Антидискриминационная политика включает запрет на высказывания и действия по признакам ущемления пола, возраста, расы, национальности, языка, гражданства, социального, имущественного или семейного положения, политических или религиозных предпочтений (п. 2.4.1); в части требований к эффективному использованию рабочего времени – запрет заниматься в рабочее время делами, не связанными с выполнением служебных обязанностей, обязанность помогать коллегам, делиться знаниями и опытом [24].

Регулирование межличностных отношений включает эмоциональный контроль, состоящий в ряде запретов: демонстрировать плохое настроение, сквернословить, переносить дружеские отношения в рабочую обстановку, обсуждать личные или профессиональные качества коллег в их отсутствие, а также в необходимости извиняться за некорректное поведение. Эти требования направлены на соблюдение личных границ работников. К вопросам развития карьеры относится обязанность обсуждать проблемы карьерного роста с руководителем, а не с коллегами, запрет на продвижение личных интересов путем интриг (п. 2.4.2), упор на конструктивное взаимодействие. Деловой этикет включает запрет на перенос личных отношений в рабочую среду. «Кодекс этики и служебного поведения работников Московского академического театра им. В. Маяковского» базируется на следующих ключевых принципах: коллективные ценности как основополагающий элемент корпоративной культуры; совместная трудовая деятельность сотрудников театра как фундаментальный аспект регулирования профессионально-этических отношений; единые стандарты поведения для всех работников учреждения. Особую роль в реализации этих принципов играет коллективная ответственность, поскольку поведение каждого сотрудника напрямую влияет на формирование общего имиджа театра и его работников.

Концептуальный анализ и практика реализации корпоративной культуры показывает, что культурологический подход играет ключевую роль в современном ее формировании. Культурологический подход позволяет создавать модели, учитывающие существующие культурные традиции и ценности. Нравственная составляющая выходит на первый план, особенно в творческих организациях, где доминируют принципы взаимовы-

ручки, взаимопонимания и личной ответственности. Инновационные методы управления персоналом, такие как джоб-крафтинг, становятся возможными благодаря культурологическому подходу, позволяя сотрудникам адаптировать свою деятельность под личные цели. Перспективность подхода заключается в возможности создания инструментов для оценки влияния корпоративной культуры на эффективность бизнеса, что открывает новые горизонты для исследований в данной области.

Таким образом, культурные особенности российского общества оказывают значительное влияние на развитие бизнес-среды и формирование ценностей организаций. Разделяемые обществом ценности, такие как коллективизм, стремление к справедливости и взаимопомощи, находят отражение в корпоративной культуре российских компаний. Это создает уникальную модель бизнес-отношений, отличающуюся от западных аналогов, что проявляется в корпоративных кодексах учреждений культуры и искусства России. Они отражают преемственность исторических традиций и современных требований, где национальные ценности выступают фундаментом для развития профессиональной культуры. Осознание этой взаимосвязи позволяет организациям эффективно выстраивать стратегию развития, с учетом глобальных тенденций и национальных особенностей.

Литература

1. Шейн Э.Г. Организационная культура и лидерство. М.: Питер, 2011. 330 с.
2. Спивак В.А. Корпоративная культура: теория и практика. СПб.: Питер, 2001. 345 с.
3. Виханский О.С. К вопросу о смене парадигмы управления бизнесом // Вестник Московского университета. Серия 24: Менеджмент. 2009. № 1. С. 5–24.
4. Грошев И.В., Емельянов П.В., Юрьев В.М. Организационная культура. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2004. 376 с.
5. Соломанидина Т.О. Организационная культура компании. М.: ООО «Журнал управление персоналом», 2003. 456 с.
6. Бычкова О.И. Д.С. Лихачёв о взаимосвязи ценностей, экономики и культуры // Наследие веков. 2016. № 3. С. 24–30.
7. Староверова К.О. Место теории организационной культуры в структуре культурологического знания // Личность. Культура. Общество. 2011. Т. 13. № 2 (63–64). С. 223–226.
8. Ермолаева С.Г., Мальцев А.В. Корпоративная культура университета: роль профсоюза // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. 2023. Т. 12. № 2. С. 13–19. DOI 10.12737/2305-7807-2023-12-2-13-19.
9. Минервин И.Г., Коттер Дж.П., Хескетт Дж.Л. Корпоративная культура и результаты хозяйственной деятельности // Социальные и гуманитарные науки. Отечественная и зарубежная литература. Серия 2: Экономика. 1995. № 1. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/95-01-063-kotter-dzh-p-heskett-dzh-l-korporativnaya-kultura-i-rezultaty-hozyaystvennoy-deyatelnosti-kotter-j-p-heskett-j-l-corporate-culture> (дата обращения: 10.04.2025).
10. Smircich L. Concepts of Culture and Organizational Analysis // Administrative Science Quarterly. 1983. № 28. С. 339–358.
11. Конт О. Катехизис промышленников, или система позитивной политики // Сен-Симон А. Катехизис промышленников; Конт О. Катехизис промышленников, или система позитивной политики. М.: URSS, 2022. С. 75–176.
12. Ключевский В. О. Курс русской истории: в 3 т. Т. 1. М.: АСТ ; Минск: Харвест, 2002. С. 33–89.
13. Не только деньги, или о факторах выбора работы в России: ВЦИОМ о результатах мониторингового опроса россиян о работе. URL: <https://wciom.ru/analytical-reviews/analiticheskii-obzor/ne-tolko-dengi-ili-o-faktorakh-vybora-raboty-v-rossii> (дата обращения: 08.06.2025).

14. Жданова П. Ценности сотрудников и корпоративная культура: как их соответствие влияет на успех компании. URL: <https://assessmentsystemsruussia.ru/blog/articles/cennosti-sotrudnikov-i-korporativnaya-kultura/> (дата обращения: 08.06.2025).
15. Wrzesniewski A., Dutton J.E. Crafting a job: Revisioning employees as active crafters of their work // *Academy of Management Review*. 2001. Vol. 26. № 2. P. 179–201.
16. JOANN's rafty IPO. URL: <https://www.consumeredge.com/resources/insights/joanns-crafty-ipo/> (дата обращения: 11.04.2025).
17. Соловьёва В.В. К вопросу о теории справедливости Джона Ролза // *Актуальные проблемы государства и права*. 2022. № 22. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/k-voprosu-o-teorii-spravedlivosti-dzhona-rolza> (дата обращения: 11.04.2025).
18. Соцпакет: что, помимо зарплаты, сегодня предлагают работодатели? Исследование HeadHunter. URL: <https://hh.ru/article/30695> (дата обращения: 11.04.2025).
19. Итоги марафона «Job That Inspires». URL: <https://www.gkm.ru/press-center/itogi-marafona-job-that-inspires/> (дата обращения: 08.06.2025).
20. Газовики помогают в ликвидации последствий загрязнения Черного моря. URL: <https://www.gazprom.ru/about/subsidiaries/news/2024/december/article578724/> (дата обращения: 08.06.2025).
21. Горшенева М.К. Методологические аспекты культурологического анализа корпоративной культуры // *Культурное наследие России*. 2021. № 3. С. 30–35.
22. Кастельс М. Власть коммуникации. М.: Издательский дом Высшей школы экономики, 2023. 592 с.
23. Киселева Ю. Искусство мотивации для руководителя: как вдохновить креативных сотрудников. URL: <https://hr-portal.ru/blog/iskusstvo-motivacii-dlya-rukovoditelya-kak-vdohnovit-kreativnyh-sotrudnikov> (дата обращения: 11.04.2025).
24. Кодекс этики и служебного поведения работников ГБУК «Московский академический театр им. Вл. Маяковского». URL: https://www.mayakovsky.ru/about/documents/kodeks_etiki.pdf (дата обращения 25.04.2025).

Prospects for the development of corporate culture in Russia: integration of cultural approaches from the formation stage to innovative management practices

Kul'turnaya zhizn' Yuga Rossii – Cultural Studies of Russian South, 2025, 2 (97), 160–170
DOI: 10.24412/2070-075X-2025-2-160-170

Elena A. Davidenko, Russian Research Institute of Cultural and Natural Heritage named after D.S. Likhachev (Krasnodar, Russian Federation). E-mail: david.sch@yandex.ru

Keywords: corporate culture; cultural approach; Russian business; theory of E. Shane; J. Cotter; J. Heskett; values.

The subject of the research is the cultural foundations of the corporate culture of the Russian Federation. The purpose of the research is to identify the cultural foundations of the corporate culture of organizations and business structures of the Russian Federation and trends in corporate culture at the present stage. The methodology of the presented scientific work is based on an interdisciplinary approach implemented in a combination of cultural analysis of theory and a set of documentary and comparative methods used to analyze the current situation of business and its activity during the initial formation of corporate culture in the 1990s-early 2000s. The twentieth century. To achieve this goal, the conceptual foundations of value theories were investigated, which consistently enriched the theory of corporate culture. The considered theories developed in line with cultural science and then organically complemented the spiritual and moral components of corporate culture. The second stage of the study is related to the analysis of corporate ethics codes. The comparative method is used to compare the corporate culture at the initial stage of its formation in Russia and at the present time. The result of the article is the conclusion that the modern corporate

culture of entrepreneurship in Russia has undergone significant changes, having implemented the principles of fairness and social responsibility. Cultural studies plays a key role in shaping corporate culture models that are in harmony with national and social values, contribute to effective management and the achievement of organizational goals.

References

1. Shejn, E.G. (2011) *Organizacionnaya kul'tura i liderstvo*. [Organizational culture and leadership]. Moscow: Piter.
2. Spivak, V.A. (2001) *Korporativnaya kul'tura: teoriya i praktika*. [Corporate culture: theory and practice]. Sankt-Peterburg: Piter.
3. Vihanskij, O.S. (2009) K voprosu o smene paradigmy upravleniya biznesom [On the issue of changing the business management paradigm]. *Vestnik Moskovskogo universiteta. Seriya 24: Menedzhment*. – *Bulletin of the Moscow University. Series 24: Management*. 1. pp. 5–24.
4. Groshev, I.V. & Emelyanov, P.V. & Yuryev, V.M. (2004) *Organizacionnaya kul'tura* [Organizational culture]. Moscow: YuNITI-DANA.
5. Solomanidina, T.O. (2003) *Organizacionnaya kul'tura kompanii*. [Organizational culture of the company]. Moscow: Journal of personnel management.
6. Bychkova, O.I. (2016) D.S. Lihachev o vzaimosvyazi cennostej, ekonomiki i kul'tury [D.S. Likhachev on the relationship of values, economics and culture]. *Nasledie vekov – The legacy of centuries*. 3. pp. 24–30.
7. Staroverova, K. O. (2011). Mesto teorii organizacionnoj kul'tury v strukture kul'turologicheskogo znaniya [The place of the theory of organizational culture in the structure of cultural knowledge]. *Lichnost'. Kul'tura. Obshchestvo – Personality. Culture. Society*. 13 (2). pp. 223–226.
8. Ermolaeva, S.G. & Maltsev, A.V. (2023) Korporativnaya kul'tura universiteta: rol' profsoyuzov. [Corporate culture of the University: the role of the trade union]. *Upravlenie personalom i intellektual'nymi resursami v Rossii*. – *Human Resources and Intellectual Resources Management in Russia*. 12 (2). pp. 13–19. DOI 10.12737/2305-7807-2023-12-2-13-19.
9. Minervin, I.G. & Kotter, D.P. & Heskett, D.L. (1995) *Korporativnaya kul'tura i rezul'taty hozyajstvennoj deyatel'nosti* [Corporate culture and business performance]. [Online] Available from: <https://cyberleninka.ru/article/n/95-01-063-kotter-dzh-p-heskett-dzh-l-korporativnaya-kultura-i-rezultaty-hozyaystvennoj-deyatelnosti-kotter-j-p-heskett-j-l-corporate-culture>. (Accessed: 10.04.2025).
10. Smircich, L. (1983) Concepts of Culture and Organizational Analysis). *Administrative Science Quarterly*. 28. pp. 339–358.
11. Kont, O. (2022) Katekhizis promyshlennikov ili Sistema pozitivnoj politiki [The Catechism of Industrialists or the System of Positive Politics]. In: Sen-Simon, A. *Katekhizis promyshlennikov*; Kont O. *Katekhizis promyshlennikov ili Sistema pozitivnoj politiki* [Sen-Simon, A. The catechism of industrialists; Conte, O. The catechism of industrialists or the System of positive Politics]. Moscow: URSS. pp. 75–176.
12. Klyuchevsky, V.O. (2002). *Kurs russkoj istorii: v 3 tt.* [The course of Russian history: v 3 tt.]. Moscow: AST; Minsk: Harvest. Vol. 1. pp. 33–89.
13. Russian Federation (2024) *Ne tol'ko den'gi, ili O faktorah vybora raboty v Rossii: VCIOM o rezul'tatah monitoringovogo oprosa rossiyan o rabote* [Not only money, or About the factors of choosing a job in Russia: The All-Russian Public Opinion Center on the results of a monitoring survey of Russians about work]. [Online] Available from: <https://wciom.ru/analytical-reviews/analiticheskii-obzor/ne-tolko-dengi-ili-o-faktorakh-vybora-raboty-v-rossii> (Accessed: 08.06.2025).

14. Zhdanova, P. (2024) *Cennosti sotrudnikov i korporativnaya kul'tura: kak ih sootvetstvie vliyaet na uspekhi kompanii*. [Employee values and corporate culture: how their compliance affects the success of the company] [Online] Available from: <https://assessmentsystemsruussia.ru/blog/articles/cennosti-sotrudnikov-i-korporativnaya-kultura/> (Accessed: 08.06.2025).
15. Wrzesniewski, A. & Dutton, J.E. (2001). Crafting a job: Revisioning employees as active crafters of their work. *Academy of Management Review*. Vol. 26. (2). pp. 179–201.
16. United States of America (2021) *JOANN's rafty IPO*. [Online] Available from: <https://www.consumeredge.com/resources/insights/joanns-crafty-ipo/> (Accessed: 08.06.2025).
17. Solovieva, V.V. (2022) *K voprosu o teorii spravedlivosti Dzhona Rolza* [On the question of John Rawls' theory of justice]. [Online] Available from: <https://cyberleninka.ru/article/n/k-voprosu-o-teorii-spravedlivosti-dzhona-rolza> (Accessed: 11.04.2025).
18. hh.ru (2022) *Socpaket: chto, pomimo zarplaty, segodnya predlagayut rabotodateli? Issledovanie HeadHunter* [Social package: what do employers offer today besides salaries? HeadHunter Research] [Online] Available from: <https://hh.ru/article/30695> (Accessed: 11. 04.2025).
19. Russian Federation (2017) *Itogi marafona "Job That Inspires"* [Results of the marathon "Job That Inspires"] [Online] Available from: <https://www.gkm.ru/press-center/itogi-marafona-job-that-inspires/> (Accessed: 08.06.2025).
20. Russian Federation (2024) *Gazoviki pomagayut v likvidacii posledstvij zagryazneniya Chernogo morya* [Gas workers are helping to eliminate the effects of pollution of the Black Sea]. [Online] Available from: <https://www.gazprom.ru/about/subsidiaries/news/2024/december/article578724/> (Accessed: 08.06.2025).
21. Gorsheneva, M.K. (2021) Metodologicheskie aspekty kul'turologicheskogo analiza korporativnoj kul'tury [Methodological aspects of cultural analysis of corporate culture]. *Kul'turnoe nasledie Rossii – Cultural heritage of Russia*. 3. pp. 30–35.
22. Castells, M. (2013) *Vlast' kommunikacii* [The power of communication] Moscow: Publishing House of the Higher School of Economics.
23. Kiseleva, Yu. *Iskusstvo motivacii dlya rukovoditelya: kak vdohnovit' kreativnyh sotrudnikov* [The art of motivation for managers: how to inspire creative employees]. [Online] Available from: <https://hr-portal.ru/blog/iskusstvo-motivacii-dlya-rukovoditelya-kak-vdohnovit-kreativnyh-sotrudnikov> (Accessed: 11.04.2025).
24. Russian Federation (2017) *Kodeks etiki i sluzhebnogo povedeniya rabotnikov GBUK "Moskovskiy akademicheskij teatr im. Vl. Mayakovskogo"* [The Code of Ethics and Official Conduct of employees of the State Budgetary Cultural Institution of the city of Moscow "Mayakovsky Moscow Academic Theater"]. [Online] Available from: https://www.mayakovsky.ru/about/documents/kodeks_etiki.pdf (Accessed: 25.04.2025).

УДК 130.2

DOI: 10.24412/2070-075X-2025-2-170-177

И.Ю. Шведов

КУЛЬТУРНЫЕ ИНСТИТУТЫ: ИСТОРИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ ОПЫТА ПРОТИВОДЕЙСТВИЯ ДЕСТРУКТИВНЫМ ИДЕОЛОГИЯМ

В статье исследована роль культурных институтов (музеев, театров, библиотек) в обеспечении социальной безопасности, так как в условиях глобальной нестабильности культура становится важным инструментом защиты общества от деструктивных идеологий и угроз культурной идентичности. Проанализированы исторические стратегии формирования культурных ценностей, укрепле-