



Научная статья
УДК 316.628+316.77+304.4
EDN QBDCOG

Использование традиционных ценностей в российской управленческой практике

Александр Лукич Гапоненко¹, Александр Сергеевич Юхно²,
Евгений Александрович Клочков³

^{1,2}Государственный академический университет гуманитарных наук, Москва, Россия

^{1,2}Российская академия народного хозяйства и государственной службы
при Президенте Российской Федерации, Москва, Россия

³ООО «АНГ», Москва, Россия

¹<https://orcid.org/0000-0002-0398-7897>

²metod-centerORG@gaugn.ru, <https://orcid.org/0000-0003-2999-2982>

³evgen@klochkov.pro

Аннотация

Введение. Современные организации сталкиваются с кризисом мотивации и лояльности персонала, который проявляется в росте текучести кадров, эмоциональном выгорании и снижении эффективности традиционных инструментов управления на основе материального стимулирования. Существует разрыв между потребностью сотрудников в осмысленности труда и применяемыми управленческими подходами.

Цель. Исследование направлено на теоретическое обоснование и разработку практических механизмов внедрения управления по ценностям и смыслам в современные российские компании, а также на изучение взаимосвязи корпоративных ценностей с традиционными ценностями российской цивилизации.

Методы. В работе использован исторический анализ примеров применения ценностно-смысловых моделей управления, включая Римскую и Монгольскую империи, Московское княжество, советские закрытые административно-территориальные образования и предприятия дореволюционных меценатов. Проведен анализ современных российских практик на примере Сбербанка, Яндекса и ВкусВилла, а также теоретический анализ междисциплинарных исследований в области психологии, философии и менеджмента.

Результаты. Систематизированы теоретические подходы к интеграции ценностно-смыслового подхода в управление для достижения стратегических целей. Обоснована необходимость учета традиционных российских ценностей, таких как коллективная деятельность, созидательный труд, взаимопомощь, историческая память при формировании корпоративной культуры. Предложен практический инструментарий для внедрения управления по ценностям и смыслам, включая работу с кадровой политикой, внутренними коммуникациями, лидерством и системами мониторинга. На конкретных примерах доказано, что такой подход повышает лояльность сотрудников, снижает текучесть кадров и укрепляет конкурентные позиции компании.

Выводы. Управление по ценностям и смыслам является ключевым фактором конкурентоспособности и устойчивого развития организаций в условиях неопределенности. Его эффективная реализация требует от современных руководителей не только административных навыков, но и способности создавать и транслировать смыслы, объединяющие коллектив. Выводы и рекомендации исследования применимы для российских компаний различных отраслей и организационно-правовых форм и могут быть адаптированы к их специфике.

Ключевые слова: традиционные ценности, корпоративные ценности, корпоративная культура, лояльность сотрудников, мотивация сотрудников, управление по ценностям и смыслам, формирование команд

Благодарности: Исследование выполнено в рамках государственного задания Государственного академического университета гуманитарных наук, утвержденного Министерством науки и высшего образования Российской Федерации на 2025 год в соответствии с дополнительным соглашением к соглашению о предоставлении субсидии из федерального бюджета на финансовое обеспечение выполнения государственного задания на оказание государственных услуг (выполнение работ) от 15.05.2025 г. № 075-03-2025-502/2.

Для цитирования: Гапоненко А. Л., Юхно А. С., Клочков Е. А. Использование традиционных ценностей в российской управленческой практике // Государственное и муниципальное управление. Ученые записки. 2025. № 4. С. 26–38. EDN QBDCOG

Original article

Traditional values in Russian management practice

Alexander L. Gaponenko¹, Alexander S. Yukhno², Evgeny A. Klochkov³

^{1,2}State Academic University for the Humanities, Moscow, Russia

^{1,2}Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, Moscow, Russia

³ANG LLC, Moscow, Russia

¹<https://orcid.org/0000-0002-0398-7897>

²metod-centerORG@gaugn.ru, <https://orcid.org/0000-0003-2999-2982>

³evgen@klochkov.pro

Abstract

Introduction. Modern organizations are facing a crisis of staff motivation and loyalty, which manifests itself in an increase in staff turnover, emotional burnout, and a decrease in the effectiveness of traditional management tools based on material incentives. There is a gap between the employees' need for meaningful work and the applied management approaches.

Purpose. The study is aimed at theoretical substantiation and development of practical mechanisms for implementing management by values and meanings in modern Russian companies, as well as studying the relationship between corporate values and traditional values of Russian civilization.

Methods. The paper uses a historical analysis of examples of the application of value-semantic management models, including the Roman and Mongol empires, the Moscow principality, Soviet closed administrative-territorial entities, and enterprises of pre-revolutionary philanthropists. An analysis of modern Russian practices is carried out using the example of Sberbank, Yandex, and VkusVill, as well as a theoretical analysis of interdisciplinary research in the field of psychology, philosophy, and management.

Results. Theoretical approaches to the integration of the value-based approach into management to achieve strategic goals are systematized. The need to take into account traditional Russian values, such as collective activity, creative work, mutual assistance, historical memory when forming a corporate culture is substantiated. Practical tools for implementing management by values and meanings are proposed, including work with HR policy, internal communications, leadership and monitoring systems. Specific examples prove that this approach increases employee loyalty, reduces staff turnover and strengthens the company's competitive position.

Conclusions. Management by values and meanings is a key factor in the competitiveness and sustainable development of organizations in conditions of uncertainty. Its effective implementation requires from modern managers not only administrative skills, but also the ability to create and convey meanings that unite the team. The conclusions and recommendations of the study are applicable to Russian companies of various industries and organizational and legal forms and can be adapted to their specifics.

Keywords: traditional values, corporate values, corporate culture, employee loyalty, employee motivation, management by values and meanings, team building

Acknowledgments: The study was carried out within the framework of the state assignment of the State Academic University for the Humanities, approved by the Ministry of Science and Higher Education of the Russian Federation for 2025 in accordance with the additional agreement to the agreement on the provision of a subsidy from the federal budget for financial support for the implementation of the state assignment for the provision of public services (performance of work) dated 15.05.2025 No. 075-03-2025-502/2.

For citation: Gaponenko A. L., Yukhno A. S., Klochkov E. A. Traditional values in Russian management practice. *State and Municipal Management. Scholar Notes*. 2025;(4):26–38. (In Russ.). EDN QBDCOG

Введение

Сегодня многие организации сталкиваются с кризисом мотивации и лояльности работников. Более трети работодателей в конце 2024 г. пожаловались на увеличение текучести кадров¹. Индекс лояльности сотрудников в 2024 г. резко снизился на 13 п. п. за год и составил 19 %². Традиционные инструменты управления, такие как финансовое стимулирование, контроль, или ключевые показатели деятельности, демонстрируют снижение эффективности в условиях высокой неопределенности, цифровой трансформации и смены поколенческих ценностей. В современных организациях нарастает кризис смысловой наполненности труда, проявляющийся в эмоциональном выгорании сотрудников, высокой текучести кадров и распространении имитационных практик, наблюдается разрыв между потребностью работников в осмысленности деятельности и традиционными управленческими подходами, которые основаны на исключительно материальном стимулировании и формальных показателях эффективности. Тем не менее, недостаточно исследованы вопросы формирования и развития управления по ценностям и смыслам.

В настоящей статье рассмотрены примеры управления по ценностям и смыслам, основных теоретических подходов к управлению по ценностям представителей разных наук, связь корпоративных ценностей с традиционными ценностями российской цивилизации, а также методы формирования и развития ценностей и смыслов организации, разделяемых сотрудниками.

Теоретические основы управления по ценностям и смыслам

Управление по ценностям и смыслам трансформирует всю систему корпоративного управления. Маркетинг начинает опираться на нарративы, отражающие подлинные ценности компании; процесс принятия решений дополняется смысловой проверкой соотнесения предлагаемых действий с миссией и предназначением компании. Это обеспечивает не только операционную эффективность, но и стратегическую устойчивость бизнеса. Акцент на ценности и смыслы создает такую управленческую систему, где каждый элемент, от кадровой политики до коммуникаций, работает на укрепление ценностно-смыслового единства организации [1].

Ценности и смыслы представляют собой взаимосвязанные, но при этом различные управленческие категории. Не претендуя на обобщенные выводы по отношению к использованию ценностей и смыслов в управленческой практике, можно предложить следующую интерпретацию различий между ценностями и смыслами. Ценности формируют устойчивые нормативно-оценочные установки, определяя долгосрочные приоритеты организации и отвечая на вопрос «что» является значимым, в то время как смыслы обеспечивают интерпретацию этих ценностей в конкретном контексте, раскрывая вопрос «зачем» и связывая индивидуальные действия сотрудников с стратегическими целями организации, а также с их личной мотивацией. В управленческой практике ценности выполняют интегративную функцию, формируя общую мировоззренческую основу и задавая стратегические ориентиры деятельности организации. Однако их содержательное наполнение варьируется через индивидуальные смыслы. Например, ценность «инновации» может интерпретироваться как в прагматическом ключе в виде коммерческой выгоды, так и в социально-преобразующем в форме решения глобальных проблем. Эта смысловая динамика обеспечивает персонализированную вовлеченность, позволяя сотрудникам находить лично значимые мотивы в рамках единой ценностной системы. Так, установка на «уважение» может реализовываться через повышение лояльности или через оптимизацию пользовательского опыта. Таким образом, смыслы выступают механизмом тактической адаптации ценностей, трансформируя их в конкретные мотивационные стимулы и обеспечивая осознанную реализацию стратегических целей на индивидуальном уровне.

Концептуальные основы современного управления по ценностям и смыслам берут начало в междисциплинарных исследованиях, интегрирующих психологию, философию и социологию. Так, психолог В. Франкл в своих работах пишет о том, что человек готов терпеть любые страдания, если он видит в них смысл [2]. Даже в условиях концлагеря те, кто находил смысл (например, в помощи другим или в мечте о будущем), выживали чаще. Франкл выделяет три пути формирования смысла. Это созидание (работа, творчество, вклад в общество), переживание ценностей (любовь, искусство,

¹ <https://www.vedomosti.ru/management/articles/2025/01/27/1088398-bolee-treti-rabotodatelei-stolknulis-s-usileniem-tekuchesti-kadrov>

² Онуцин А. Лояльность сотрудников близка к рекордному минимуму: что произошло в 2024. РБК <https://companies.rbc.ru/news/Yu5vYuM7Rh/loyalnost-sotrudnikov-blizka-k-rekordnomu-minimumu-chto-proizoshlo-v-2024/>

природа), отношение к страданию (преодоление трудностей с достоинством) [3]. Автор утверждает, что не человек спрашивает о смысле жизни, а жизнь спрашивает его [4].

Современные исследования подтверждают тезис Франкла о том, что осмысленность труда является ключевым фактором организационной эффективности [5]. Применительно к менеджменту эти принципы демонстрируют парадоксальный эффект. Смысловая мотивация превосходит материальную по долгосрочному воздействию на продуктивность. Другими словами, существует прямая корреляция между уровнем развития ценностно-смысловой системы организации и ее экономическими показателями [6–7].

Философ К. Уилбер рассматривает смысл трудовой деятельности через призму эволюции сознания и интеграции всех уровней человеческого опыта. Так, в частности, Уилбер показывает, что отношение к труду меняется в зависимости от уровня сознания человека [8]. В архаичной стадии развития общества труд был условием выживания, иногда он составлял некий ритуал. В традиционных обществах труд обретал качество долга перед семьей или общиной. На современном этапе труд становится способом достижения личного успеха. В ближайшем будущем смысл трудовой деятельности будет трансформироваться и приобретет черты путей самореализации и служения миру. По мнению ученого, на высших уровнях работа становится не просто заработком, а выражением глубочайших ценностей [9]. Он отмечает, что современное общество зачастую ограничивается материалистическим восприятием труда, сводя его к заработной плате и социальному статусу. Однако практика передовых организаций демонстрирует, что в случаях, когда профессиональная деятельность не только соответствует личным ценностям сотрудников, но и позволяет им вносить вклад в решение значимых социальных задач, это создает мощный синергетический эффект. Сочетание традиционных методов повышения эффективности с осознанной вовлеченностью работников повышают производительность, инновационную активность и лояльность сотрудников, что в конечном итоге существенно усиливает конкурентные позиции компании на рынке.

Историк Ю. Н. Харари в своих работах отмечает, что власть над мифами (или коллективными вымыслами) объединяет людей и повышает продуктивность их деятельности. В частности, он утверждает, что люди доминируют на планете потому, что благодаря способности верить в общие мифы только они могут сотрудничать гибко и в массовых масштабах [10]. Этот тезис имеет прямое приложение к современному менеджменту. Когда организация создает убедительный смысловой нарратив, она получает мощный инструмент координации сотрудников. Умелое управление этими коллективными представлениями позволяет достигать уровня организационной сплоченности и продуктивности, недостижимого при чисто материальных или административных методах мотивации. В контексте организационного управления этот принцип приобретает практическое измерение. Наиболее успешные компании искусно создают и поддерживают собственные «мифологические системы». Убедительные нарративы о миссии, ценностях и предназначении выполняют три ключевые функции: обеспечивают смысловую основу для координации сложных процессов, формируют эмоциональную связь сотрудников с организацией, выходящую за рамки трудового договора, и создают конкурентное преимущество через уникальный ценностно-смысловой код.

Вопросы управления по ценностям и смыслам получили освещение и в российской научной литературе. Так, например, эксперт по менеджменту В. К. Тарасов считает, что труд обретает смысл, когда сотрудник чувствует соучастие в большом деле [11]. Человек готов терпеть трудности, если понимает, что его работа меняет мир к лучшему. Без этого любая мотивация – деньги, страх, карьера – работает лишь временно. Современные подходы к управлению организацией, как отмечают ведущие специалисты в данной области, подчеркивают принципиальное значение трансформации формальных корпоративных ценностей в подлинное, переживаемое сотрудниками ощущение осмысленности трудовой деятельности. Ключевой тезис заключается в том, что истинный смысл работы формируется не через декларативные миссии, а через создание организационных условий, позволяющих каждому сотруднику ясно видеть связь между своими действиями и конечным результатом деятельности компании. Практические методы реализации данного подхода включают формирование команд вокруг решения актуальных бизнес-задач, внедрение прозрачных систем обратной связи, регулярные рабочие сессии по оптимизации процессов с участием сотрудников всех уровней.

Реализация указанных принципов позволяет преобразовать традиционные бюрократические структуры в гибкие, ориентированные на результат системы, где снижение административной нагрузки сочетается с ростом личной вовлеченности персонала, что в конечном итоге приводит к существенному повышению как операционной эффективности, так и качества трудовой мотивации.

Ценностно-смысловые модели управления в историческом контексте

Такие исторические примеры, как Империя Чингисхана и Римская империя, показывают, что и в древности человечество использовало управление по ценностям и смыслам. Ключевые смыслы того времени – «Чингисхан – избранник Вечного Синего Неба, а монголы – народ, призванный объединить мир под справедливым порядком» [12, с. 166]. Особую роль в поддержании римской имперской идеологии играли массовые зрелища, выполнявшие одновременно функции демонстрации мощи, интеграции провинций и визуализации социальной иерархии. Надписи SPQR (Senatus Populus Quiritium Romanus – Сенат и народ Рима) – вездесущий знак, символизирующий бренд Римской империи. Пантеон богов и культ императора представляют собой гибкую систему, позволявшую включать местные культы в общеимперский нарратив. В результате использования этих ценностей и смыслов Рим получил лояльность провинций, массовую романизацию, стабильность на длительный период времени [13].

Анализ указанных примеров свидетельствует о принципиальной двойственности ценностно-смыслового управления. Будучи мощным объединяющим инструментом, оно несёт в себе системные риски, проявляющиеся при утрате связи между провозглашаемыми смыслами и реальной практикой. Монгольская империя, утратившая кочевую идентичность, и Рим, отошедший от республиканских добродетелей, демонстрируют общую закономерность. Когда смысловая система становится формальной или перестаёт отражать актуальные условия, она превращается из источника силы в фактор дезинтеграции. Эти исторические примеры подчёркивают необходимость постоянного мониторинга и адаптации смысловых конструкций. Эффективное управление по ценностям требует не только их первоначального формулирования, но и последующей регулярной верификации на соответствие изменяющимся внешним условиям, внутренним организационным процессам и базовым ожиданиям участников системы. Таким образом, устойчивость смыслового управления определяется не только силой первоначального импульса, но и способностью к институционализированному переосмыслению и корректировке ценностных ориентиров в динамическом контексте.

Еще один исторический пример – Империя Хань (206 г. до н.э. – 220 г. н.э.) и конфуцианство как система смыслового управления в Китае. Смыслы конфуцианства обеспечили Китаю мировоззренческий каркас более, чем на 2000 лет. Даже завоеватели (монголы Юань, маньчжуры Цин) перенимали его, чтобы легитимировать власть. Идея «Поднебесной» позволила ассимилировать сотни этносов в единое культурное пространство [14].

Отечественный пример – Московское княжество XIV–XVI веков. Иван III и Иван IV использовали его для централизации нарождающегося русского государства. Исторический опыт Московского государства того периода наглядно демонстрирует эффективность ценностно-смыслового управления через систему религиозной легитимации власти, когда митрополит Петр переносит кафедру из Владимира в Москву и провозглашает богоизбранность царя, венчание Ивана IV по византийскому обряду и создание архитектурного ансамбля Кремля сформировали концептуальную основу образа «Нового Иерусалима». Данная управленческая модель реализовалась через сакрализацию политических процессов, символизацию территориальной экспансии как восстановления божественного порядка. Она обеспечила Московскому княжеству не только политическую консолидацию, но и формирование устойчивой системы ценностных координат, что еще раз подтверждает потенциал смыслового управления как инструмента формирования организационной идентичности и долгосрочной стратегической перспективы¹.

В современной российской практике наблюдается укрепление традиций ценностно-смыслового управления, где отдельные компании делают акцент на формировании сильной корпоративной культуры, основанной на миссии, ценностях и глубокой вовлеченности сотрудников. Рассмотрим примеры из отечественной истории.

Особый интерес представляет опыт старообрядческих предприятий, где эффективное управление артелями строилось на мощном смысловом стержне – сохранении веры и традиций, превращавшем хозяйственную деятельность в инструмент коллективного выживания и идентичности. Современные российские компании, развивающие подобные подходы, воспроизводят эту логику, сочетая традиционные ценности с актуальными управленческими технологиями, что позволяет создавать устойчивые бизнес-модели в условиях высокой рыночной неопределенности.

¹ См., например: [15].

Земства – уникальный феномен русской гражданской самоорганизации, реализованный во второй половине XIX – начале XX века. Идея «служения народу» представляла собой содержательную управленческую парадигму, оказывавшую существенное влияние на принятие стратегических решений. В российской управленческой традиции земские учреждения представляют собой классический пример эффективного управления по смыслам в социальной сфере. Их деятельность основывалась на мощном ценностном фундаменте – идее служения народу через просвещение, здравоохранение, развитие агрокультуры, др. Управленческие практики включали в себя коллегиальность принятия решений, обеспечивавшая учет различных интересов, публичность отчетности, создававшей механизмы общественного контроля, адресный подход к удовлетворению локальных потребностей, что в совокупности позволило создать разветвленную сеть сельских школ, больниц и ветеринарных пунктов и добиться значимых социальных результатов в части роста грамотности и снижения смертности населения. Данный исторический опыт подтверждает действенность ценностно-смыслового подхода в управлении социальными процессами, демонстрируя, что осмысленная профессиональная деятельность, подкрепленная прозрачными организационными механизмами, способна привлекать высокомотивированных специалистов и обеспечивать устойчивое развитие даже в условиях ограниченных ресурсов, что сохраняет методологическую ценность для современных управленческих практик в социальной сфере.

Деятельность предпринимателей-меценатов Морозовых, Рябушинских, Гучковых во второй половине XIX – начале XX века представляет собой уникальную модель управления по смыслам, сочетавшую попытки создания «просвещенного капитализма» с социальной ответственностью. Создавались фабрики, где прибыль инвестировалась не только в бизнес, но и в школы, больницы, издание духовной литературы. Результатом такой политики стало формирование устойчивой социально-экономической системы, характеризующейся высокой производительностью труда, минимальной текучестью кадров, редкими случаями трудовых конфликтов и созданием благоприятной социальной среды. Так, например, в Никольской мануфактуре Саввы Морозова строились бесплатные школы для детей рабочих, создавались больницы, театр, выплачивались пенсии, стипендии для талантливых учеников, существовал запрет телесных наказаний [16]. Этот исторический опыт демонстрирует эффективность модели «капитализма с человеческим лицом», где экономическая деятельность осмысливается как социальная миссия. В рамках этой модели инвестиции в человеческий капитал становятся основой долгосрочной устойчивости бизнеса, что сохраняет актуальность для современных концепций корпоративной социальной ответственности.

История России неразрывно связана с развитием предпринимательства. Именно купцы и промышленники развивали города, осваивали новые территории, формировали и развивали социальную и транспортную инфраструктуру. История отечественного предпринимательства сохранила множество имен, известных своей социальной ориентированностью: Строгановы, Прохоровы, Морозовы, Демидовы, Елисеевы, Бахрушины, Сибиряковы и другие [17]. Они воспринимали свое дело не как источник обогащения, а как жизненную миссию, полагая, что богатство дано свыше и требует ответственного распоряжения на благо общества.

В советском периоде отечественной истории мы также видим яркие примеры управления по ценностям и смыслам. В числе смыслов можно выделить «построение светлого будущего», «героизм». Добровольцы-комсомольцы часто ехали на стройки исходя из идейных соображений. При этом широко использовались такие приемы формирования общественного сознания, как ритуалы (знамена, клятвы), культ «передовиков производства».

Опыт советских закрытых административно-территориальных образований (ЗАТО) в период реализации стратегических оборонных проектов демонстрирует эффективную модель управления по смыслам, где консолидирующей идеей выступала миссия обеспечения национальной безопасности, что позволяло формировать высокомотивированные научно-производственные коллективы с особым корпоративным сознанием. В данных условиях управленческая система строилась на приоритете идеологических стимулов над материальными факторами, создании замкнутых социально-профессиональных сообществ с ярко выраженной идентичностью и культивировании ценностей служебного долга, что обеспечило беспрецедентные результаты: ускоренные сроки реализации сложнейших технологических проектов, достижение научно-технического паритета и формирование уникальных компетенций. Этот исторический пример подтверждает действенность ценностно-смыслового подхода при решении масштабных государственных задач. В данном примере видно, как достигается органичное сочетание личной мотивации участников (основанной на осознании значимости общего дела)

с системой организационных механизмов, создающих условия для профессиональной самореализации в рамках поставленных стратегических целей. Этот пример показывает, что прошлый опыт сохраняет свою ценность для современных практик управления в наукоемких отраслях и оборонно-промышленном комплексе.

По всей стране широко применялась система соревнования, где труд воспринимался не как рутинная, а как доблесть, что постоянно повышало эффективность производственных процессов. На ударных стройках, таких как БАМ, активно использовалось управление по ценностям и смыслам, а также различные методы вовлечения сотрудников в трудовую деятельность (доски почета, переходящие знамена и почётные звания), мотивирующие их к постоянному росту производительности труда.

Эта эволюция свидетельствует о наличии в российской модели управления устойчивых архетипов, базирующихся на ценностях. Каждый исторический этап вырабатывал специфические смысловые конструкции. Однако их объединяла способность трансформировать индивидуальную деятельность в часть значимого общего дела, создавая тем самым мощные мотивационные механизмы, доказавшие свою эффективность в решении масштабных задач. Данная историческая ретроспектива позволяет утверждать, что успешное применение управления по смыслам в российских условиях требует учета глубинных культурных кодов и традиционных ценностных ориентиров и констант. Эти культурные коды проявляются в различных формах, но сохраняют свою основу - приоритет коллективного над индивидуальным и осмысленного труда над рутинной деятельностью.

Современные российские практики управления по ценностям и смыслам

Современные практики во многом продолжают российскую традицию управления по ценностям и смыслам. В условиях кризиса традиционных мотивационных схем все больше компаний будут двигаться в сторону управления по смыслам. Современные российские практики Сбербанка, Яндекса и ряда других компаний демонстрируют органичную трансформацию традиционных принципов ценностно-смыслового управления, адаптируя их к современным требованиям при сохранении базовых элементов национальной управленческой культуры: акценте на коллективную идентичность, значимости осмысленного труда и социальной ответственности бизнеса. В условиях снижения эффективности традиционных мотивационных механизмов наблюдается закономерный переход к новым моделям вовлечения персонала, где ключевыми факторами становятся осознание миссии компании, участие в инновационных процессах и возможности профессиональной самореализации. Далее рассмотрим отдельные примеры российских компаний.

Сбербанк сделал ставку на осмысленность и переход от доминирования финансовых показателей к комплексной системе ценностно-смыслового управления, что реализовано через многоуровневую систему внутренних коммуникаций (корпоративные СМИ, просветительские лектории, дискуссионные площадки), обеспечивающую осмысление сотрудниками стратегических задач в контексте социальной значимости деятельности. Результаты данной трансформации подтверждаются ростом показателей вовлеченности персонала, снижением сопротивления организационным изменениям и повышением индекса лояльности, что демонстрирует эффективность такого подхода. В рамках управления по смыслам и ценностям стратегическое развитие увязывается с персональными ценностями сотрудников через формирование устойчивой инновационной корпоративной культуры, основанной на осознании общей миссии и видении будущего [18].

Яндекс исторически выстраивал управление вокруг идеи «свободы и ответственности». «Академия Яндекса» организует обучение не только профессиональным, но и универсальным навыкам, в первую очередь – ценностям компании. В компании активно практикуются инновационные сессии и инициативы «снизу» (сотрудники могут предлагать проекты, если они вписываются в миссию). Проводятся открытые обсуждения стратегии с топ-менеджментом. В результате уровень лояльности сотрудников неуклонно растет. Данный подход обеспечил устойчивый рост лояльности персонала, повышение инновационной активности и формирование уникальной корпоративной культуры, где профессиональная автономия сочетается с осознанной ответственностью за общий результат, демонстрируя эффективность ценностно-смыслового управления в условиях высокотехнологичного бизнеса [19].

ВкусВилл делает ставку на «честные продукты» и «ответственное потребление», что транслируется и в управлении. В данной розничной сети имеются программы для сотрудников, объясняющие, «почему важно продавать натуральные продукты». Происходит вовлечение персонала в обсуждение ценностей (например, через внутренние опросы и собрания). Данная практика наряду с другими управленческими нововведениями привела к низкой текучести кадров и высокому уровню доверия клиентов [20].

«Самокат» реализует смысл «ускорение жизни» как новую форму заботы. Предприятие реализует инновационную бизнес-модель, в которой временной фактор трансформируется в ключевой ресурс создания потребительской ценности: «Мы берём рутину на себя, чтобы вы жили по-настоящему». Корпоративная культура характеризуется наличием в коллективе глубоко интериоризированной нормы непрерывного развития и ускоренного тестирования инновационных решений. Организация реализует концепцию «смысл как сервис», которая находит отражение во всех элементах пользовательского опыта, включая UX-решения [21].

Связь корпоративных ценностей с традиционными ценностями российской цивилизации

Формирование ценностей бизнеса представляет собой диалектический процесс, обусловленный как спецификой деятельности предприятия (его миссией, стратегическими целями и отраслевыми особенностями), так и глубинными ценностными ориентирами общества, в котором этот бизнес функционирует.

Именно культура определяет воспроизводство, структуру и функционирование общества. В то же время в рамках одной организации также формируется и развивается культура, которую в теории управления принято называть корпоративной культурой. Очевидно, что корпоративная культура формируется и развивается в рамках культуры общества в целом и поэтому она должна в той или иной степени отражать фундаментальные ценности и смыслы всего общества [1].

Безусловной национальной ценностью российского общества являются высокие нравственные идеалы, то есть совокупность общественных представлений, определяющая высший смысл человеческой деятельности и духовных устремлений. Традиционно в системе нравственных идеалов россиян присутствуют семья, правда, добро, воля, родина, подвижничество, любовь, вера, искренность и совесть. В передовых российских предприятиях мы видим, что эти идеалы проявляют себя в честности, прозрачности внутренних коммуникаций, энтузиазме, любви к профессии, к своему делу и своему коллективу. Вера в рамках той или иной коммерческой организации проявляется в вере в успех, вере в правильность выбранного пути развития, а также вере в возможности успешного решения сложных задач. Воля выражается в формировании и развитии системы целей и миссии предприятия.

Фундаментальная ценность российского общества – историческая память и преемственность поколений. На тех предприятиях, где удалось реализовать «обучение у прошлого», где принятие решений включает в себя исторический анализ, как правило, принимаются более выверенные решения. Там, где удастся сформировать коллектив из представителей разных поколений, возникает эффект «обучения друг у друга» и происходит эффективное управление знаниями. В целом использование опыта поколений, опыта успешных проектов в прошлом обеспечивает сбалансированный процесс принятия управленческих решений.

Перечисляя ценности российского общества, нельзя обойти такую ценность, как коллективная деятельность. Сегодня практически все успешные российские компании, опираясь на эту ценность, организуют коллективные формы организации труда. Многие моральные стимулы, основанные на чувстве гордости («мы вместе это сделали!») также опираются на данную ценность. При развитии любого предприятия, если оно эффективно использует командную организацию деятельности, будет расти приверженность и вовлеченность, а это, в свою очередь приведет к росту эффективности всего предприятия. В рамках деятельности команд на предприятиях проявляется еще одна ценность российского общества – взаимопомощь и взаимоуважение. Отечественная история знает немало примеров проявления этой ценности, особенно в годы Великой отечественной войны. В нравственном плане, рассматривая данную ценность, можно опереться на высказывание великого русского философа Николая Федорова: «Нужно жить не для себя и не для других, а со всеми и для всех». Сегодня в рамках менеджмента российских предприятий эффект взаимопомощи и взаимоуважения нередко выражается в существенном росте показателей эффективности, а также в укреплении конкурентоспособности.

Еще одна ценность русского мира – достоинство. Эта ценность отражает, с одной стороны, стремление человека к развитию высоких нравственных качеств, с другой, – уважение к человеку и признание его значимости со стороны общества. В коммерческих предприятиях эта ценность в рамках общей человекоцентричной направленности находит отражение в стремлении сотрудников к собственному профессиональному и личностному развитию с одной стороны, и признание ценностью любой обратной связи и постоянного обучения сотрудников с другой.

Такая ценность российского общества, как крепкая семья, трансформируется в модель развития отдельных предприятий как большой семьи. В рамках таких предприятий проявляются традиционные для семейных отношений проявления. Эта своеобразная «семья» представляет собой общность людей, объединенных ценностной и хозяйственной преемственностью. Сотрудники таких предприятий взаимодействуют друг с другом на межпоколенческом и культурном уровне. Эта своеобразная семья представляет собой нравственный ориентир, построение коллектива таких предприятий происходит на началах взаимной заботы и взаимоуважения, доверия, поддержки друг друга и взаимной ответственности. Общие ценности такой большой и дружной семьи делают сотрудников и коллектив в целом более сильными, уверенными и сплоченными.

Среди ценностей российского общества – созидательный труд. Труд представляет собой нравственный ориентир, определяющий в рамках этого предприятия коллективную ценность и корпоративную значимость труда. Для предприятия в целом и для соответствующей корпоративной культуры уважение к труду и стремление к созиданию через упорный труд становится одним из важнейших элементов картины мира сотрудников предприятия.

Среди прочих ценностей российского народа выделяется гуманизм. Он представляет собой нравственный ориентир человеколюбия, заботы о человеке и человечестве. В российской культуре гуманизм – это стремление к защите человека и забота о его благе на основе отношений терпимости, принятия и радушия. Это одновременно образ жизни, основанный на уважении каждого народа и каждой культуры. В коммерческих предприятиях эти начала проявляются как стремление к разнообразию состава сотрудников, уважительному отношению к каждому, и, конечно же, как забота о благополучии каждого сотрудника и прежде всего забота о его здоровье.

Приведем пример отдельной ценности, которая может существенно повысить эффективность компании, и в то же время способствовать развитию всего российского общества в целом – здоровье сотрудников. Данная ценность может быть сквозной: на уровне страны в целом, на уровне региона, на уровне отдельной компании.

Здоровье сотрудников как общенациональная и корпоративная ценность

В основополагающих документах, формирующих цели и основные ориентиры развития России здоровье ее граждан декларируется как общенациональная ценность. В Указе Президента Российской Федерации от 07.05.2024 № 309 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года и на перспективу до 2036 года» укрепление здоровья россиян определено как один из приоритетов развития нашей страны¹.

Современные тенденции демонстрируют расширение субъектного состава в сфере охраны здоровья населения. Если традиционно эта функция возлагалась на органы государственной власти различных уровней, то в настоящее время возрастает роль менеджмента предприятий в реализации соответствующих инициатив. Уже сейчас в России существует множество компаний, которые уделяют внимание здоровью сотрудников, предоставляя дополнительное медицинское страхование, организуя спортивные мероприятия и осуществляя другие проекты. Здоровье сотрудников как корпоративная ценность становится в последние годы стратегическим направлением развития отечественных предприятий.

В прогрессивных российских компаниях накопились практики поддержки здоровья сотрудников. Крупные корпорации системно внедряют программы укрепления здоровья персонала в части оздоровления, понимая их влияние на продуктивность и лояльность персонала. Так, например, в Сбере практикуются такие меры, как сбалансированное меню в корпоративных столовых, образовательные программы по нутрициологии. В части поддержки необходимой двигательной активности практикуются медицинское страхование, программы отказа от вредных привычек, комплексная психологическая поддержка. В Газпроме и РЖД осуществляются меры по профилактике профессиональных заболеваний, имеется развитая сеть санаториев и оздоровительных центров, осуществляются корпоративные спортивные программы и мероприятия. В Росатоме осуществляется цифровой мониторинг здоровья сотрудников, целевые программы против психологического выгорания.

Программы по укреплению здоровья сотрудников, реализованные сегодня во многих организациях, становятся общенациональным ориентиром. Тиражированные в значительном количестве

¹ Указ Президента Российской Федерации от 07.05.2024 № 309 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года и на перспективу до 2036 года».

организаций и компаний, они укрепят позицию России как одной из наиболее продвинутых стран мира в социальном аспекте. В результате реализации программ укрепления здоровья сотрудники осознанно трансформируют свой образ жизни. При этом повышается производительность сотрудников вследствие укрепления их здоровья, снижается количество больничных дней, снижается текучесть кадров, экономятся средства на подбор и адаптацию сотрудников, растет лояльность и вовлеченность сотрудников.

Практический инструментарий внедрения ценностно-смыслового управления

Переход от теоретической модели к практической реализации управления по ценностям и смыслам предполагает выполнение ряда конкретных мероприятий, которые кратко будут рассмотрены далее. Для успешной реализации ценностно-ориентированного управления рекомендуется ограничиться 3-5 ключевыми ценностями в целях обеспечения необходимой фокусировки и управляемости системы. Каждой ценности должно быть дано четкое определение, учитывающее специфику организации. Вместо абстрактных формулировок, таких как «ответственность» или «проактивность», рекомендуется разрабатывать содержательные описания, раскрывающие практическое значение этих принципов для конкретной деятельности компании. Это позволит сотрудникам использовать их в качестве ориентира при принятии решений и выборе моделей поведения [22].

Попытки формального внедрения корпоративных ценностей через лозунги и разовые мероприятия приводят к поверхностному усвоению или скрытому сопротивлению. Основные ошибки при реализации ценностно-ориентированного управления:

- формальное провозглашение ценностей без личного участия руководства;
- попытка внедрения такого управления исключительно «сверху вниз»;
- непроработанность формулировок ценностей;
- расхождение между декларируемыми принципами и практикой управления.

Эффективная интеграция ценностей требует создания целостного эмоционально-смыслового пространства, в рамках которого действуют все репрезентативные системы восприятия. Целесообразно использовать визуальный канал, размещая информацию о ценностях и смыслах при оформлении офисного пространства, в заставках на компьютерах, в плакаты в помещениях, развивая соответствующую символику. Использование аудиального канала означает, прежде всего, обязательные темы для обсуждения на совещаниях и деловых встречах, а также. Использование кинестетического канала предполагает формирование тех или иных ритуалов, а также распространение предметов с символикой организации. Использование цифрового канала предполагает различные способы организации корпоративной коммуникации, в том числе специальные видеоролики с выступлениями сотрудников на тему ценностей и смыслов, включая рассказы о тех или иных эпизодах деловой жизни организации [22].

В рамках формирования и реализации кадровой политики организации целесообразно внедрить оценку соответствия ценностям в процедуры найма персонала, формировать систему оценки и мотивации, основанную на поведенческих критериях. При адаптации новых сотрудников целесообразно знакомить их с корпоративными ценностями и демонстрировать практическое применение этих ценностей. Целесообразно в тех обучающих программах, которые используются в организации, включить в них подразделы и фрагменты, развивающие ценностные и смысловые установки. Также целесообразно формировать кадровый резерв из сотрудников, демонстрирующих соответствие корпоративным принципам.

При принятии решений целесообразно внедрить механизмы проверки решений на соответствие миссии и ценностям организации. Также целесообразно ценностный подход интегрировать в систему отчетности.

Важнейшим инструментом формирования и укрепления ценностей и смыслов в организации выступает механизм лидерства, который в любой организации с мощной корпоративной культурой должен быть пронизан идеями ценностей и смыслов. Такое лидерство характеризуется следующими чертами:

- руководители выступают носителями и проводниками ценностей.
- действия руководителей соответствуют декларируемым принципам.
- руководители регулярно транслируют ценности на примерах практической деятельности и создают культуру открытости и обратной связи.

Целесообразно осуществлять регулярный мониторинг того, насколько ценности и смыслы проникли в сознание сотрудников и на сколько их деятельность определяется этими ценностями и смыслами [23]. Для этого целесообразно регулярное измерение уровня понимания и принятия ценностей; формирование каналов обратной связи; регулярный пересмотр и коррекция ценностей и смыслов в зависимости от изменения внешней и внутренней среды.

Такой комплексный подход, в рамках которого совмещается информационное обеспечение, советующая кадровая политика, трансформация обучения и развития, трансформация процедур принятия решений, новые методы обеспечения лидерства и мониторинг, – обеспечивает трансформацию декларируемых принципов в поведенческие паттерны и корпоративную идентичность.

Заключение

По результатам проведенного исследования можно сделать следующие выводы. Во-первых, формирование эффективной корпоративной культуры представляет собой непрерывный процесс интеграции ценностей и принципов в повседневную деятельность организации.

Во-вторых, в современных условиях смысл становится ключевым стратегическим ресурсом, что делает построение системы управления на основе ценностей и смыслов приоритетной задачей для управленцев нового поколения. Внедрение такого подхода является инвестицией в устойчивость компании и развитие её человеческого капитала.

В-третьих, исторически российская управленческая культура основывалась на работе ради высших целей, будь то масштабные проекты советской эпохи, дореволюционные предпринимательские предприятия или артели, объединявшие людей вокруг общей идеи. В современных условиях, характеризующихся кризисом традиционных моделей мотивации и возрастающим запросом сотрудников на осмысленность трудовой деятельности, наблюдается возрождение ценностно-смыслового подхода к управлению. Сотрудники стремятся не просто выполнять задачи, а понимать их значимость, а компании, способные предложить ясную и искреннюю миссию, получают не только повышение производительности, но и лояльность сотрудников, формируя живую корпоративную культуру.

В этой связи роль современного руководителя в России заключается не только в администрировании процессов, но и в создании системы управления по ценностям и смыслам, которая объединяет коллектив, обеспечивая его вовлечённость и устойчивое развитие организации в долгосрочной перспективе. Выводы, полученные в настоящем исследовании, могут применяться в российских организациях, трансформирующих свою корпоративную культуру в целях повышения собственной эффективности.

Список источников

1. Кожевникова Т. Ю. Корпоративная культура. М.: Эксмо, 2020. 240 с.
2. Франкл В. Человек в поисках смысла: [Сборник]. М.: Прогресс, 1990. 366 с.
3. Франкл В. Сказать жизни «Да!»: психолог в концлагере. М.: Альпина нон-фикшн, 2020. 240 с.
4. Франкл В. Воля к смыслу / пер. с англ. Л. Сумм. М.: Альпина нон-фикшн, 2018. 227 с.
5. Czapryna M. [и др.] Schwartz Human Values and the Economic Performance // Journal of Artificial Societies and Social Simulation. 2024. Vol. 27, No 1. Art. 2. URL: <https://www.jasss.org/27/1/2/2.pdf> – DOI: 10.18564/jasss.5023. (дата обращения: 25.08.2024).
6. Barlow J. The Effects of Cultural Values on Economic Growth: An Empirical Investigation // The Empirical Economics Bulletin. 2023. Vol. 16. URL: <https://digitalcommons.bryant.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1210&context=eeb> (дата обращения: 25.05.2024).
7. Roos M. W. M. Values, attitudes and economic behavior : working paper. Essen : RWI – Leibniz-Institut für Wirtschaftsforschung, 2018. 29 p. Ruhr Economic Papers ; No. 777. ISBN 978-3-86788-905-6. DOI: 10.4419/86788905.
8. Уилбер К. Интегральная психология: сознание, дух, психология, терапия. М.: АСТ, 2004. 412 с.
9. Уилбер К. Краткая история всего. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2017. 448 с.
10. Харари Ю. Н. Sapiens: Краткая история человечества. М.: Синдбад, 2021. 512 с.
11. Тарасов В. К. Управление по Макиавелли. Тонкости этики и технологии управления современной компанией. М.: Добрая книга, 2022. 432 с.
12. Уэзерфорд Дж. Чингисхан и рождение современного мира. М.: АСТ, 2004. 493 с.
13. Грант М. История Древнего Рима. М.: Терра-Кн. клуб, 2003. 461 с.

14. Чжан Ч. История китайской цивилизации: в 4 т. Т. 2: Цинь, Хань, Троецарствие, Цзинь, Южные и Северные династии (221 до н.э. – 581) / Пер. с кит. И.Ф. Поповой. М.: ООО Международная издательская компания «Шанс», 2020. 607 с.
15. Соловьев С. М. История России с древнейших времен. М.: АСТ, 2024. 528 с.
16. Баринов И. История российского предпринимательства. М.: Принтлето, 2020. 391 с.
17. Мудрова И. А. Русские предприниматели. Двигатели прогресса. М.: Центрполиграф, 2015. 222 с.
18. Круглик Н. В., Арзуманян К. О. Диагностика корпоративной культуры и структура организационных проблем современной компании // Гуманитарные, социально-экономические и общественные науки. 2023. № 5. С. 34–38.
19. Измайлова М. А. Значимость корпоративной культуры для устойчивости компаний в условиях кризисных явлений // МИР (Модернизация. Инновации. Развитие). 2022. Т. 13. № 1. С. 8–26.
20. Смирехина Е. Д. Бизнес-модель компании «ВкусВилл», успешно реализующей инновационную стратегию / Глобальные социальные процессы 4.0: социокультурные трансформации в системе современных обществ: Сб. статей. Четвертая социологическая конференция молодых ученых, Санкт-Петербург, 16 декабря 2022 г. СПб.: Центр научно-производственных технологий «Астерион», 2023. С. 404–412.
21. Ветелкина Е. А. Анализ внутренней организационной работы в центре формирования заказов сервиса доставки «Самокат» // Экономист будущего: меняем мир: Сб. статей Всероссийской научно-практической конференции молодых ученых с международным участием. Кемерово, 30 марта 2023 года / Под общ. ред. Ю.С. Якуниной, Е.Е. Жернова. Кемерово: Кузбасский государственный технический университет имени Т.Ф. Горбачева, 2023. С. 305.1–305.6.
22. Клочков Е. А. Идеология: могущество смыслов. М.: Ridero, 2023. 98 с.
23. Розин М. В. Восхождение по спирали: Теория и практика реформирования организаций. М.: Альпина Паблишер, 2022. 380 с.

References

1. Kozhevnikova T. Yu. *Corporate Culture*. Moscow: Eksmo; 2020. 240 p. (In Russ.)
2. Frankl V. *Man in Search of Meaning: [Collected Works]*. Moscow: Progress; 1990. 366 p. (In Russ.)
3. Frankl V. *Say «Yes» to Life: A Psychologist in a Concentration Camp*. Moscow: Alpina Non-Fiction; 2020. 240 p. (In Russ.)
4. Frankl V. *The Will to Meaning*. Transl. by L. Summ. Moscow: Alpina Non-Fiction; 2018. 227 p. (In Russ.)
5. Czapryna M. [и др.] Schwartz Human Values and the Economic Performance. *Journal of Artificial Societies and Social Simulation*. 2024;27(1):Art. 2. Available from: <https://www.jasss.org/27/1/2/2.pdf> – DOI: 10.18564/jasss.5023. (Accessed 25 August 2024).
6. Barlow J. The Effects of Cultural Values on Economic Growth: An Empirical Investigation. *The Empirical Economics Bulletin*. 2023;(16). Available from: <https://digitalcommons.bryant.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1210&context=eeb> (Accessed 25 May 2024).
7. Roos M. W. M. *Values, attitudes and economic behavior : working paper*. Essen : RWI - Leibniz-Institut für Wirtschaftsforschung, 2018. 29 p. Ruhr Economic Papers ; No. 777. ISBN 978-3-86788-905-6. DOI: 10.4419/86788905.
8. Wilber K. *Integral Psychology: Consciousness, Spirit, Psychology, Therapy*. Moscow: AST; 2004. 412p. (In Russ.)
9. Wilber K. *A Brief History of Everything*. Moscow: Mann, Ivanov & Ferber; 2017. 448 p. (In Russ.)
10. Harari Y. N. *Sapiens: A Brief History of Humankind*. Moscow: Sindbad; 2021. 512 p. (In Russ.)
11. Tarasov V. K. *Management According to Machiavelli: Subtleties of Ethics and Management Technology of a Modern Company*. Moscow: Dobraya Kniga; 2022. 432 p. (In Russ.)
12. Weatherford J. *Genghiskhan and the Making of the Modern World*. Moscow: AST; 2004. 493 p. (In Russ.)
13. Grant M. *A History of Ancient Rome*. Moscow: Terra-Kn. Club; 2003. 461 p. (In Russ.)
14. Zhang C. *History of Chinese Civilization*. Vol. 2: Qin, Han, Three Kingdoms, Jin, Southern and Northern Dynasties (221 BC – 581). Translated from Chinese by I.F. Popova. Moscow: International Publishing Company «Shans»; 2020. 607 p. (In Russ.)
15. Solovyov S. M. *The history of Russia since ancient times*. Moscow: AST, 2024. 528 p. (In Russ.)
16. Barinov I. *History of Russian Entrepreneurship*. Moscow: Printleto; 2020. 391 p. (In Russ.)
17. Mudrova I. A. *Russian Entrepreneurs: Engines of Progress*. Moscow: Centrpoligraf; 2015. 222 p. (In Russ.)
18. Kruglik N. V., Arzumanyan K. O. Diagnostics of Corporate Culture and the Structure of Organizational Problems of a Modern Company. *Humanities, Socio-Economic and Social Sciences*. 2023;(5):34–38. (In Russ.)
19. Izmailova M. A. The Importance of Corporate Culture for the Resilience of Companies under Crisis Conditions. *MIR (Modernization. Innovations. Development)*. 2022;13(1):8–26. (In Russ.)

20. Smirekhina E. D. Business Model of «VkusVill», Successfully Implementing an Innovation Strategy. In: *Global Social Processes 4.0: Sociocultural Transformations in the System of Modern Societies: Proceedings*. St. Petersburg: Center of Scientific-Production Technologies «Asterion»; 2023. P. 404–412. (In Russ.)
21. Vetelkina E. A. Analysis of Internal Organizational Work in the Order Fulfilment Center of the «Samokat» Delivery Service. In: *Economist of the Future: changing the world: Collection of articles of the All-Russian Scientific and Practical Conference of Young Scientists with international participation*. Kemerovo: Kuzbass State Technical University named after T.F. Gorbachev; 2023. P. 305.1–305.6. (In Russ.)
22. Klochkov E. A. *Ideology: The Power of Meanings*. Moscow: Ridero; 2023. 98 p. (In Russ.)
23. Rozin M. V. *Ascending the Spiral: Theory and Practice of Organizational Reform*. Moscow: Alpina Publisher; 2022. 380 p. (In Russ.)

Информация об авторах

А. Л. Гапоненко – доктор экономических наук, профессор, главный научный сотрудник Научно-инновационного управления, Государственный академический университет гуманитарных наук; директор программы ДВА ИБДА, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации.

А. С. Юхно – кандидат юридических наук, доцент, старший научный сотрудник Научно-инновационного управления, Государственный академический университет гуманитарных наук; заведующий кафедрой государственного управления Института государственной службы и управления, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации.

Е. А. Клочков – доктор делового администрирования, директор ООО «АНГ».

Information about the authors

A. L. Gaponenko – Dr. Sci. (Econ.), Professor, Chief Researcher, Scientific and Innovation Management State Academic University for the Humanities; Director of the IBDA DBA Program, Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration.

A. S. Yukhno – Cand. Sci. (Law), Associate Professor, Senior Researcher, Scientific and Innovation Management State Academic University for the Humanities; Head of the Department of Stateness, Institute of Public Administration and Management, Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration.

E. A. Klochkov – Doctor of Business Administration, Director of ANG LLC.

Вклад авторов:

А. Л. Гапоненко – формирование цели; подготовка введения; анализ теоретических основ управления по ценностям и смыслам; оценка ценностно-смысловых моделей управления в историческом контексте; теоретическое обоснование здоровья сотрудников в качестве общенациональной и корпоративной ценности; формулирование результатов и выводов; научное редактирование.

А. С. Юхно – определение темы; разработка методологии и теоретической базы исследования; разработка связи корпоративных ценностей с традиционными ценностями российской цивилизации; разработка практического инструментария внедрения ценностно-смыслового управления; формулирование результатов и выводов; научное редактирование.

Е. А. Клочков – оценка ценностно-смысловых моделей управления в историческом контексте; разработка практического инструментария внедрения ценностно-смыслового управления; формулирование результатов и выводов.

Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

Contribution of authors:

A. L. Gaponenko – goal formulation; introduction preparation; analysis of theoretical foundations of values-based management; evaluation of value-based management models in the historical context; theoretical substantiation of employee health as a national and corporate value; formulation of results and conclusions; scientific editing.

A. S. Yukhno – topic definition; development of methodology and theoretical basis of the study; development of the connection between corporate values and traditional values of Russian civilization; development of practical tools for implementing value-based management; formulation of results and conclusions; scientific editing.

E. A. Klochkov – evaluation of value-based management models in the historical context; development of practical tools for implementing value-based management; formulation of results and conclusions.

The authors declare no conflicts.

Статья поступила в редакцию 12.09.2025; одобрена после рецензирования 17.10.2025; принята к публикации 20.10.2025. The article was submitted 12.09.2025; approved after reviewing 17.10.2025; accepted for publication 20.10.2025.