

ЭКОНОМИЧЕСКАЯ ТЕОРИЯ

А. А. Аузан¹

МГУ имени М. В. Ломоносова (Москва, Россия)

УДК: 330.88

doi: 10.55959/MSU0130-0105-6-60-1-1

КУЛЬТУРНЫЕ КОДЫ ЭКОНОМИКИ НА МАКРО- И МИКРОУРОВНЯХ²

Многочисленные эмпирические исследования показали наличие влияния культурных факторов на экономический рост, инновации, человеческий капитал и др. Обобщение по результатам эмпирических исследований позволяет выделить пять культурных кодов, имеющих экономическое значение (законы экономической эффективности, конкурентной специализации, разнообразия, трансформации, воздействия доверия). С действием последнего из этих законов связаны альтернативные возможности экономического роста, поскольку исследования Ж. Алгана и П. Каю (Algan, Cahuc, 2010) показали возможность повышения валового продукта на душу населения в России на 69% при условии повышения уровня обобщенного доверия в 2,5 раза. Причиной устойчиво низкого доверия, по мнению автора, является наличие двух культурных ядер в российской экономической культуре, которые характеризуются индивидуализмом в мегаполисах, на Урале, в Сибири и на Дальнем Востоке, и колLECTивизмом в остальных регионах страны. Это, с одной стороны, дает альтернативные возможности разных типов модернизации (западного и восточно-азиатского типов). С другой стороны, создает проблему недостаточного доверия. Решение проблемы недостаточного доверия в соответствии с приведенными в докладе полевыми исследованиями связано с формированием институтов, которые содержатся такой социокультурной характеристикой России, как предельно высокое избегание неопределенности. Следствием этого являются короткие горизонты планирования в России, не позволяющие создавать институты, тем более институты инклюзивного типа, ориентированные на привлечение инвестиций и человеческого капитала. Решение этой проблемы, по мнению автора, связано с выходом на «3D-культуру», т.е. достижением сначала длинного взгляда за счет развития «культуры неудач», затем достижением более высокого уровня доверия среди большинства людей, что должно дать значительные экономические эффекты, и, наконец, решению проблемы договороспособности, переведящей компромисс из отрицательной коннотации в положительную, что представляет собой наиболее сложную задачу ввиду наличия разных культурных ядер. Далее в статье показана реализация установок «3D-культуры» на макроуровне в государственной стратегии формирования финансовой культуры до 2030 г. и на микроуровне в анализе корпоративной культуры различных компаний.

¹ Аузан Александр Александрович — д.э.н., профессор, декан Экономического факультета МГУ имени М. В. Ломоносова; e-mail: auzan@inp.ru, ORCID: 0000-0001-6974-2289.

² Статья подготовлена на основе устного доклада на юбилейном научном семинаре «Культурные коды экономики на макро- и микроуровнях» 27 сентября 2024 г., сохранена лексика устного выступления.

Ключевые слова: институты, неформальные институты, альтернативные возможности экономического роста, «3D-культура».

Цитировать статью: Аузан, А. А. (2025). Культурные коды экономики на макро- и микроуровнях. *Вестник Московского университета. Серия 6. Экономика*, 60(1), 3–18. <https://doi.org/10.55959/MSU0130-0105-6-60-1-1>.

A. A. Auzan

Lomonosov Moscow State University (Moscow, Russia)

JEL: Z1, Z10

CULTURAL CODES OF THE ECONOMY AT MACRO AND MICRO LEVELS

Numerous empirical studies have demonstrated the influence of cultural factors on economic growth, innovation, human capital, and more. A synthesis of the results from these empirical studies allows for the identification of five cultural codes that have economic significance (the laws of economic efficiency, competitive specialization, diversity, transformation, and the impact of trust). The operation of the last of these laws is associated with alternative opportunities for economic growth, as research by Algan and Cahuc (Algan, Cahuc, 2010) indicated the potential for a 69% increase in GDP per capita in Russia, provided that the level of generalized trust is increased by 2.5 times. According to the author, the reason for persistently low trust is the presence of two cultural cores in Russian economic culture, characterized by individualism in megacities, the Urals, Siberia, and the Far East, and collectivism in other regions of the country. This, on one hand, provides alternative opportunities for different types of modernization (Western and East Asian types). On the other hand, it creates a problem of insufficient trust. The solution to the problem of insufficient trust, according to the field studies presented in the report, is related to the formation of institutions that are hindered by such a sociocultural characteristic of Russia as extremely high uncertainty avoidance. The consequence of this is short planning horizons in Russia, which do not allow for the creation of institutions, especially inclusive-type institutions aimed at attracting investment and human capital. The solution to this problem, in the author's opinion, is related to the transition to a «3D culture,» meaning first achieving a long-term perspective through the development of a «culture of failure», then achieving a higher level of trust among the majority of people, which should yield significant economic effects, and finally addressing the issue of willingness to negotiate, transforming compromise from a negative connotation to a positive one, which represents the most complex task due to the presence of different cultural cores. The article further illustrates the implementation of the principles of 3D culture at the macro level in the strategy for developing financial culture until 2030 and at the micro level in the analysis of corporate culture in various companies.

Keywords: institutions, informal institutions, alternative economic growth opportunities, 3D culture.

To cite this document: Auzan, A. A. (2025). Cultural codes of the economy at macro and micro levels. *Lomonosov Economics Journal*, 60(1), 3–18. <https://doi.org/10.55959/MSU0130-0105-6-60-1-1>

Теоретические основы

Все началось с создания кафедры прикладной институциональной экономики в 2001 г. Как любая приличная кафедра мы начали работать над учебником, а когда в январе 2005 г. мы этот учебник выпустили, оказалось, что это первый в мире учебник по институциональной экономике (Аузан, 2005). В том же году наши коллеги из Высшей школы экономики выпустили первый том своего учебника (Кузьминов и др., 2005), мы ждем второй.

В процессе подготовки учебника мы для себя создали определенное теоретическое понимание, которое сводилось к нескольким постулатам о том, что такая новая институциональная экономическая теория: что институты вырастают из поведенческих предпосылок (из того, что человек ограниченно рационален и оппортунистически себя ведет), что институты бывают формальные и неформальные в зависимости от способа их поддержания, что трансакционные издержки всегда положительны, что выбор идет между разными дискретными альтернативами, ни одна из которых не оптимальна. Это все, на мой взгляд, лежит в основе университетской школы новой институциональной экономической теории.

Эта школа развивалась. В 2013 г. из состава нашей кафедры проросла кафедра конкурентной и промышленной политики. И над учебником продолжали вместе работать, в прошлом году вышла электронная версия (Аузан, 2023), модульная, интерактивная, с довольно приличной посещаемостью, на втором месте после «Дружелюбной эконометрики» (Картаев, 2022) — это хорошее позиционирование.

Но фактически развитие университетской институциональной школы пошло по разным векторам. Кто-то из уважаемых коллег занялся механизмами координации (А. Е. Шаститко и его ученики), правами интеллектуальной собственности (А. Н. Елисеев), экономическим анализом права (В. Л. Тамбовцев, Г. В. Калягин) и др. Линия развития, о которой я буду говорить, связана с тем, что институциональные экономисты называют неформальными институтами, а правильнее было бы в общенаучном смысле называть культурой.

Что имеется в виду? Институциональная система похожа на айсберг. То, чем очень много занимались в последние десятилетия, за что получали Нобелевские премии, — это формальные институты, т.е. правила со специализированным гарантом. А под водой огромная толща того, что влияет на то, будут ли работать эти правила и в какую сторону, не перевернутся ли — это неформальные институты, т.е. институты, которые поддерживаются общественным мнением, мнением окружения. А почему? В чем сила этого мнения? Потому что здесь совпадают или не совпадают ценности и поведенческие установки, разделяемые обществом и медленно меняющиеся во времени. Это то определение, которое экономисты, занимающиеся этим направлением, довольно дружно дают культуре (Аузан, Никишина, 2021).

За последние десятилетия исследования воздействия культуры как ценностей и поведенческих установок на различные явления дали довольно многочисленные эмпирические результаты, — выявлены воздействия на экономический рост (Вебер, 1905; Gorodnichenko, Roland, 2011; Ясин, Снеговая, 2009), на инновации (Shane, 1992, 1993; Лебедева, Ясин, 2009), на человеческий капитал (Hofstede, 2001; Leung et al., 2006; Аузан и др., 2011), на политические предпочтения (Inglehart, 2005; Полтерович, 2016), успешность борьбы с пандемией (Barrios et al., 2021; Borgonovi, Andrieu, 2020; Borisova et al., 2022). Я бы назвал наряду с известными зарубежными авторами наших отечественных исследователей: В. М. Полтеровича, Е. Г. Ясина, Ш. Вебера.

Что же по этим эмпирическим исследованиям сделали мы, для того, чтобы перейти уже к следующей фазе — к полевым исследованиям? Мы осмелились провести теоретическую типологизацию того, как культурные коды, т.е. наборы ценностей и поведенческих установок, воздействуют на экономику. Это было сделано, прежде всего, в моей книге «Культурные коды экономики» (Аузан, 2022), в наших лекционных курсах с Еленой Никишиной. На данный момент мы видим 5 кодов.

1. Закон экономической успешности, представленный, прежде всего, работами Р. Инглхарта и World Value Survey (мирового исследования ценностей). Доказана устойчивая связь между ценностями самореализации и секулярно-рациональными ценностями и ВВП на душу населения и качеством жизни.
2. Закон конкурентной специализации, открытый, прежде всего, благодаря голландцу Г. Хоффстеде. Этот закон объясняет тот удивительный факт, что наша с вами страна за ХХ в. сделала спутник, космический корабль, гидротурбину, атомную станцию и не смогла сделать конкурентоспособный автомобиль, телевизор и персональный компьютер.
3. Закон культурной трансформации. Это, конечно, прежде всего, работы В. М. Полтеровича, которые показали, как выход на высокие темпы роста может достигаться при изменении и социокультурных характеристик, и политических, и экономических в сложном процессе через инструмент промежуточных институтов.
4. Закон воздействия разнообразия. Работы по разнообразию Ш. Вебера и А. Алемсины дали объяснение того, когда разнообразие будет иметь положительные экстерналии, когда будет иметь отрицательные значения, от чего зависят положительные эффекты разнообразия, где происходят точки перелома, как воздействует качество институтов, степень демократизации, уровень человеческого и социального капитала.
5. Last, but not least — закон воздействия обобщенного доверия на экономику, открытый благодаря французским экономистам Я. Алгану

и П. Каю. Он наиболее важен для последующего разговора, на нем я и буду концентрироваться.

В чем он заключается? На рис. 1 представлена исходная схема из работы Я. Алгана и П. Каю (Algan, Cahuc, 2010), их количественные исследования с огромным материалом за 70 лет с 1930 по 2000 г. Проанализированы данные по мигрантам в США и тому, что происходило с соответствующими поколениями в странах исхода. Этот анализ, с очень серьезной математикой, дал неожиданный результат. Он выявил культурный фактор с самым сильным воздействием на экономику — оказалось, что это обобщенное доверие. Иными словами, это положительный ответ на вопрос «Можно ли доверять большинству людей?».



Рис. 1. Прирост ВВП на душу населения при уровне доверия как в Швеции
Источник: (Algan, Cahuc, 2010).

Если бы в соответствующих странах уровень обобщенного доверия был как в Швеции, т.е. 63%, то ВВП на душу населения был бы выше в Великобритании на 5%, в Германии — на 7%, в России — на 69%. Это огромный ресурс роста, потому что на самом деле высокие трансакционные издержки и низкое доверие — это одно и то же. Силы трения работают там, где низкое доверие (т.е. субъективная мера вероятности того, что контрагент выполнит свои обязательства).



Рис. 2. Уровень доверия в Швеции, России, Турции и Мексике (2017–2020)
Источник: (VWS, 2017–2020).

Обратите внимание, что нашим соседом по схеме на рис. 2 является Мексика. На первый взгляд, неожиданное соседство, — но не такое уж неожиданное. Когда мы начинаем смотреть у кого сходные пониженные уровни доверия, обнаруживаем еще одну страну — Турцию. Это страны, которые по гипотезе С. Хантингтона (Хантингтон, 2003), автора теории цивилизаций, являются странами с двумя культурными ядрами, т.е. странами, которые преодолели угрозу потери суверенитета при агрессии молодого Запада, сохранили суверенитет путем перехвата технологий (промышленных, управлеченческих, военных, культурных). В итоге в этих странах образовалось два культурных ядра. С. Хантингтон считает, что в России это произошло во время Петра Великого. Может быть, в этом причина пониженного уровня доверия? Такова постановка проблемы, которую нужно будет решать.

Исследования

А теперь переходим к нашим исследованиям. Мы натолкнулись на этот факт двух культурных ядер не в книге Хантингтона, а в наших полевых исследованиях Института национальных проектов (команда из коллег по ЭФ МГУ) с Российской венчурной компанией (РВК) в 2016–2018 гг. (Антонов и др., 2019). Мы искали факторы инновационной активности, а нашли другое. Нашли ответ на вопрос, почему 200 лет в России спорят западники и славянофилы, социалисты и либералы. О чём спорят? Они спорят о том, кто русский человек? Личность или общинник, он индивидуалист или коллективист.

Я не стал приводить канонические определения индивидуализма, которые используются и в экономике, и в социологии. Потому что лучшим я считаю определение, которое дал Д. А. Гранин, замечательный советский и российский писатель, я имел удовольствие с ним общаться и много лет тому назад он сказал мне ключевую фразу: «В России можно сделать очень многое, если не спрашивать разрешения». Индивидуалист — это человек, который действует, не спрашивая разрешения, коллективист спрашивает — у авторитета, у начальника, у семьи. Но у коллективиста есть другое преимущество, описанное другим замечательным нашим соотечественником Ю. М. Лотманом (Лотман, 1993) — это культурный «архетип отдаления себя», готовность вложить себя в идею, в течение, в судьбу деревни, города, страны, без условий вложить. И то, и другое производительно. Но и то, и другое разное.

Так что же у нас происходит со страной? В России (как и во многих странах) с ростом величины города резко растет индивидуализм и падает страх перед предпринимательством, перед неудачами (рис. 3). А на рис. 4 вы видите две карты. Одну мы сделали на основе совместных с ФУМО исследований 26 университетов России и, соответственно, региональ-

ного происхождения студентов там. А вторая — это данные Института национальных проектов и Сбера по свежему проекту 2024 г. (мы получили 82 000 наблюдений, спасибо Сбера, это очень серьезный массив). И обе карты показывают одно и то же: у нас резко нарастает индивидуализм от Урала к Сахалину.

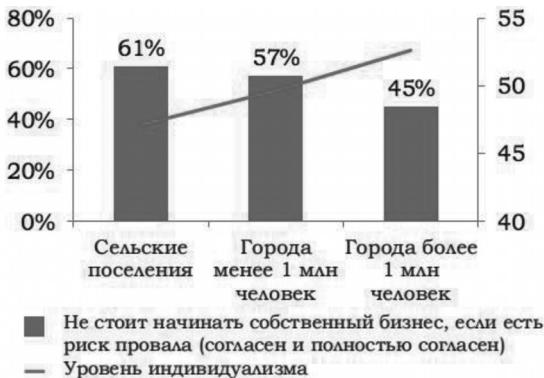


Рис. 3. Индивидуализм и «культура неудач» в зависимости от размера города
Источник: (РВК, ИНП, 2019).



Рис. 4. Индивидуализм и коллективизм в регионах России
Источник: (ЭФ МГУ, ФУМО, ИНП, 2014–2016; Сбер, ИНП, 2024).

Таким образом, у нас есть два ядра. Что это означает? Напомню аналогию с айсбергом: это означает, что под водой у нас действуют ценности и поведенческие установки, которые предполагают разную надводную надстройку.

В одном случае И-Россия (индивидуалистическая): спрос на демократию, свободу предпринимательства, модернизацию. В другом случае К-Россия (коллективистская): спрос на социальную защиту, государственное участие, налоговое перераспределение. Таким образом, два сигнала поднимаются наверх и, вообще говоря, аннигилируются. В итоге получается «ручное» управление страной, где примерно 25% — это И-Россия (думаю, что это примерно 75% ВВП) и 75% населения — К-Россия (это основной избиратель).

Еще раз повторю, что и то, и другое производительно. Например, восточно-азиатские модернизации выполнены на коллективистской основе, а западные — на индивидуалистической. Но мы имеем два мотора, которые не поднимают самолет, а действуют, в известном смысле погашая возможности друг друга. Можно ли здесь что-то сделать? Буду отвечать на этот вопрос нашими исследованиями (сначала мы говорили о теоретических основах, сейчас об исследованиях, потом еще о внедрении расскажу).

На рис. 5 и 6 представлены результаты двух наших исследований, одно в тех самых 26 университетах, в 9 из них мы делали очень сложное лонгитюдное исследование, т.е. опрашивали 4 года одних и те же студентов об их реакциях на те или иные ценностные вызовы. А второе исследование — это свежее исследование 2023 г., совместное исследование нашего факультета, Института национальных проектов (ИНП), Школы управления Сколково, Ноодома, Клуба Первых — большое исследование доверия в российском бизнесе (ИНП, Сколково и др., 2023). И вот какие парадоксальные выводы получаются из этих двух полевых исследований.

	Доверие незнакомым
Третий курс	-0,198**
Четвертый курс	-0,180*
Фиксированные эффекты	Да
Наличие работы	Да
Константа	Да
N	774
R ²	0,632

*p<0,1 , ** p< 0,05

*Рис. 5. В ходе обучения доверие снижается
Источник: (ЭФ МГУ, ФУМО, ИНП, 2014–2016).*

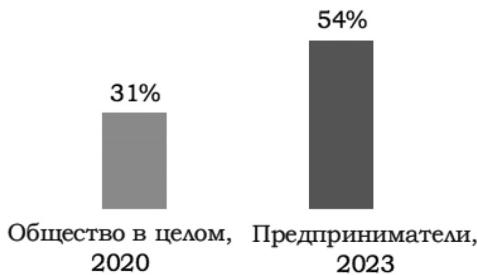


Рис. 6. Доверие российских предпринимателей незнакомым выше,

чем у россиян в целом

Источник: (ИНП, Сколково и др., 2023; РВК, ИНП, 2020).

Высшее образование у нас, в наших условиях приводит к снижению доверия, а не к повышению. В странах, где институциональная среда не-высокого качества, университеты работают на снижение доверия. Почему? На это наши коллеги по ФУМО хорошо сказали: «Не на облаке живем», т.е. мы должны людей приспособить к жизни в той стране, где мы находимся.

А вот исследования по бизнесу дали противоположные и тоже парадоксальные результаты. Потому что оказалось, что обобщенное доверие (не другим предпринимателям, а людям вообще) у предпринимателей в 1,5 раза выше, чем у других граждан страны. Причем это не случайный выплеск. Я стал размышлять, откуда такая странность у pragматичных людей, предпринимателей?

Знаете, в чем я нашел ответ? Во фразе предпринимателя 1990-х гг. — «ничто так не укрепляет веру в человека, как 100%-я предоплата». На самом деле бизнес прошел путь институционализации недоверия. Исходной точкой была не предоплата, а обмен заложниками, потом залогами, потом 100%-й предоплатой, 70%-й, 50%-й и таким образом бизнес вышел на снижении транзакционных издержек и рост доверия. Мы это можем показать по исследованию 2023 г. (ИНП, Сколково и др., 2023), по структуре контрактов, по тому, как из них исчезают пункты про различные суды, гарантии, как упрощаются, облегчаются контракты, после того, как этот путь пройден.

Почему мы не можем продолжить институционализацию недоверия до достаточно высоких уровней доверия? Блокирующий момент — короткий взгляд, основанный на характерном для современной России высоком избегании неопределенности, страхе перед будущим, избегании ошибок. Когда институциональные решения становятся доминирующими? Когда принимаются решения в длинных горизонтах. Институты не дают быстрых эффектов.

Поэтому доступ к росту доверия оказался не прямым. Он связан с тем, что мы теперь зовем «3D-культурой»: Длинный взгляд, доверие большин-

ству людей, договороспособность. Договороспособность мало исследовали до нас (в отличие от доверия и длинного взгляда). Скорее всего, это проблема свойственна странам с двумя культурными ядрами. У нас же очень сложно решаются споры. Потому что в одном случае, например, в суд идти хорошо, а в другом это стыдно. Где-то принято обращаться к авторитету, а где-то — нет. У нас в России компромисс считается слабостью, что доказывает знаменитая фраза «заключили компромисс и все разошлись недовольными». Достижение договороспособности — серьезная национальная проблема.

Внедрение

Теперь перехожу к тому, а как это все работает? И для чего?

Начну с макроуровня. Спасибо коллегам из Центрального банка и Минфина России. В 2023 г. произошел чрезвычайно важный поворот в стратегиях в области финансового просвещения. От финансовой грамотности, которая в России хорошо наработана, перешли к стратегии развития финансовой грамотности и формирования финансовой культуры. Это принципиальный поворот, потому что финансовая грамотность — это больше все-таки про защищенность человека, а про развитие экономики — финансовая культура, те ценности, которые либо положительно, либо отрицательно влияют на экономическое развитие.

Итак, в принятом индексе развития финансовой культуры мы уже наблюдаем 2D (его мы сейчас моделируем и ищем показатели через параллельные данные статистики и социологии). И в этом смысле мы создаем в стране, по крайней мере, метрики и оптику на макроуровне для отслеживания этих 2D. Это очень важный шаг, потому что все начинается с долгосрочных горизонтов. Вход в решение проблемы именно таков, на мой взгляд.

Теперь примеры на уровне компаний. Наша первая попытка работать на микроуровне — транснациональная логистическая компания «Волга-Днепр», 2012 г. Компания не просто летала, а имела массовый персонал в 5 странах. И имела проблему управления персоналом, потому что оказалось, что невозможно управлять одними методами персоналом в 5 странах.

Тогда полевого исследования не было, мы просто применили макрохарактеристики. Но мы понимали, что существуют культурные расстояния и что они измеримы. Кстати, гипотезу о культурных расстояниях высказал Л. Н. Гумилев в 1970-е гг. (Гумилев, 1973). Он приводил примеры, что, скажем, англичане при освоении Америки с индейцами воевали, а к французам индейцы относились хорошо. А в Полинезии прямо наоборот — там вырезали французов и выходили замуж за англичан. И в России он приводит пример: Россия шла на восток через Сибирь, где-то как сквозь

масло, а где-то войны на три века. Культурные дистанции потом уже были описаны у Б. Когута и Г. Сингха (Kogut, Singh, 1988) через формулы.

Что это дало на микроуровне? Мы показали, как можно использовать бонусы, где индивидуальные, где за командную работу, кому гибкий график, кому фиксированный, как идет работа с разными дистанциями, где ждать конфликтов, а где не надо строить никаких промежуточных порталов.

Институциональное проектирование для гармонизации формальных институтов и культуры основывалось на том, что индивидуальные бонусы для сотрудников более эффективны в США и Германии. В России и Китае предпочтительны бонусы за командную работу в однородных группах. Гибкий график работы предпочтителен для русских, немцев и японцев, фиксированный — для китайцев и американцев.

Проектирование формальных институтов (форматов взаимодействия с учетом культуры) происходило на основе того, что:

- наиболее вероятная бесконфликтная работа: Германия — Япония;
- наиболее эффективное групповое взаимодействие: США — Германия;
- возможны сложности при совместной работе: Япония — Россия; Япония — Китай;
- наиболее вероятные линии конфликтных ситуаций в коллективе: США — Россия; США — Китай; США — Япония; Китай — Германия.

Второе важное исследование. 2015 г., Объединенные машиностроительные заводы. Совет директоров попросил нас посмотреть три предприятия (одно в Ленинградской области, другое в Московской, третье на Урале).

Мы специально отточили методику исследования доверия и социального капитала. Причем как по вертикали, так и по горизонтали. Вот результаты полевых исследований, которые дали такую «флюорографию» по этим предприятиям (рис. 7).



Rис. 7. Применение методики оценки социального капитала

Источник: (ИНП, 2015).

И мы сказали, что рекомендации наши прямо противоположные. В одном случае регламентация излишняя, там отлынивание происходит, потому что люди боятся сделать ошибку — это в Ленинградской области. А в другом случае мы рекомендовали срочно ужесточать контроль — когда люди друг другу верят, вы им верите, а они вам нет, там очень серьезные угрозы вымогательства.

2023 г. — исследование Газпромнефти по ее приглашению. Удивительная, очень интересная цифровая нефтяная компания. Нас попросили сделать полную диагностику культурного кода компании. И мы ее сделали по 42 дочерним предприятиям. Методику мы составили, сопоставив работающие 20 консалтинговых бизнес-методик, выбрали в них общее. И, как университетские люди, мы то, что получилось, проверили «высокой мировой теорией», которая существует в области социокультурных институциональных исследований.

В итоге была разработана методика культурного кода компании (ККК-модель). Получили полюсы — где гибкость, а где жесткость, где индивидуальные способы мотивации, а где коллективистские, потому что на любой большой компании страны этот отпечаток биполярности России лежит (рис. 8).



Рис. 8. Применение методики оценки культурного кода компании

Источник: (ИНП, 2023).

В декабре 2023 г. на правлении компаний были приняты наши выводы и начались организационные преобразования на три кластера. Но самое главное — то, что на материале 42 «дочек» компаний удалось открыть — какой фактор позволяет реализовывать амбициозные цели и при этом не сталкиваться с высоким выгоранием и текучестью кадров (потому что амбициозные цели обычно связаны с выгоранием). Это то, что мои коллеги назвали «таблеткой от выгорания» (этот же результат подтвердился на исследованиях групп компаний «Ланит»). Получается, что если под-

нимать бриджинговый социальный капитал, т.е. кросс-функциональное доверие, то выгорания не происходит, оно резко падает.

Проекты в разработке

В разработке у нас сейчас прежде всего чрезвычайно интересный проект со Сбером. Здесь главное, что мы пытаемся впервые сделать, — не только диагностику культурного кода компании (это мы уже делали), а мы пытаемся осуществить сдвиг в сторону «3D-культуры» и получить соответствующие эффекты снижения трансакционных издержек.

Яндекс. Наши давние размышления с А. Л. Кудриным про доверие, подходы к доверию, совместные выступления на форумах привели к проекту про доверие в цифровой экосистеме.

T-банк. Мы начинаем с Т-банком искать культурные факторы высокой инновационности, потому что инновационность — это традиционный козырь Т-банка.

Всюду разные задачи и интересные перспективы. Ядро команды, которая над этим работает: Асия Бахтигараева, Виктор Брызгалин, Антон Золотов, Наталья Король, Елена Никишина, Александра Ставинская. Есть еще полдюжины молодых коллег, которые все больше в это включаются. Но пока нас очень мало, поэтому реально нужно разворачивать магистерскую программу и пытаться расширять эти усилия. И это дело ближайшего будущего.

Список литературы

Антонов, Е. В., Аузан, А. А., Брызгалин, В. А., Вороненко, В. А., Золотов, А. В., Никишина, Е. Н., Припузова, Н. А., & Трухачев, С. А. (2019). *Социокультурные факторы инновационной активности населения*. М.: Институт национальных проектов; Российская венчурная компания.

Аузан, А. А. (2022). *Культурные коды экономики: как ценности влияют на конкуренцию, демократию и благосостояние народа*. М.: АСТ.

Аузан, А. А. (н. д.). *Институциональная экономика*. <https://books.econ.msu.ru/Institutional-economics/>

Аузан, А. А. (ред.). (2005). *Институциональная экономика: новая институциональная экономическая теория*. М.: ИНФРА-М.

Аузан, А. А., & Никишина, Е. Н. (2021). *Социокультурная экономика: как культура влияет на экономику, а экономика — на культуру: курс лекций*. Экономический факультет МГУ имени М. В. Ломоносова.

Вебер, М. (1990). *Избранные произведения*. М.: Прогресс.

Гумилев, Л. Н. (1990). *География этноса в исторический период*. Л.: Изд-во ЛГУ.

Доверие в российском бизнесе. (2023). Институт национальных проектов, Сколково. https://Доверие_в_российском_бизнесе_2024_Skolkovo_Noobdome.pdf

Инглхарт, Р., & Вельцель, К. (2011). *Модернизация, культурные ценности и демократия: последовательность человеческого развития*. М.: Новое изд-во.

- Картаев, Ф. С. (н. д.). Дружелюбная эконометрика. <https://books.econ.msu.ru/Introduction-to-Econometrics/>
- Кузьминов, Я. И., Бендукидзе, К. А., & Юдкевич, М. М. (ред.). (2005). *Курс институциональной экономики: институты, сети, трансакционные издержки, контракты*. ГУ-ВШЭ.
- Лебедева, Н. М., & Ясин, Е. Г. (2009). Культура и инновации: к постановке проблемы. *Форсайт, 3* (2).
- Лотман, Ю. М. (1993). «Договор» и «вручение себя» как архетипические модели культуры. В кн. Ю. М. Лотман (изд.), *Избранные статьи: в 3 т. Т. 3*. Таллин: Александра. 345–355.
- Полтерович, В. (2012). Проектирование реформ: как искать промежуточные институты (reform design: How to search for interim institutions). *Черногорский экономический журнал, 8* (3), 25.
- Полтерович, В. М. (2001). Трансплантация экономических институтов. *Экономическая наука современной России, 3*.
- Полтерович, В. М. (2016). Институты догоняющего развития (к проекту новой модели экономического развития России). *Экономические и социальные перемены: факты, тенденции, прогноз, 5* (47).
- Полтерович, В. М., & Попов, В. В. (2007). Демократизация и экономический рост. *Общественные науки и современность, 2*, 13–27.
- Социокультурные факторы инновационного развития в условиях коронакризиса [Исследовательский отчет] (2020) / Аузан, А. А., Бахтигараева, А. И., Богданова, А. А., Брызгалин, В. А., Зельницкая, Е. Н., Золотов, А. В., Никишина, Е. Н., Подругина, В. П., Припузова, Н. А., Ситкевич, Д. А., Трушина, В. С. М.: Институт национальных проектов; Российская венчурная компания.
- Хантингтон, С. (2003). *Столкновение цивилизаций*. Пер. с англ. Т. Велимеева, Ю. Новикова. М.: АСТ.
- Ясин, Е. Г., & Снеговая, М. В. (2009). *Тектонические сдвиги в мировой экономике: что скажет фактор культуры*. М.: Издательский дом ГУ-ВШЭ.
- Ясин, Е., & Снеговая, М. (2009). Институциональные и культурные ограничения догоняющих стран. *Вопросы экономики, 11*.
- Algan, Y., & Cahuc, P. (2010). Inherited Trust and Growth. *American Economic Review, 100* (5), 2060–2092.
- Alesina, A., Devlaeminck, A., Easterly, W., Kurlat, S., & Wacziarg, R. (2003). Fractionalization. *Journal of Economic growth, 8* (2), 155–194.
- Alesina, A., & Ferrara, E. L. (2005). Ethnic diversity and economic performance. *Journal of economic literature, 43* (3), 762–800.
- Alesina, A., & Fuchs-Schündeln, N. (2007). Goodbye Lenin (or not?): The effect of communism on people's preferences. *American Economic Review, 97* (4), 1507–1528.
- Alesina, A., Giuliano, P., & Nunn, N. (2013). On the origins of gender roles: Women and the plough. *The Quarterly Journal of Economics, 128* (2), 469–530.
- Alesina, A., & Zhuravskaya, E. (2011). Segregation and the Quality of Government in a Cross Section of Countries. *American Economic Review, 101* (5), 1872–1911.
- Barrios, J. M., Benmelech, E., Hochberg, Y. V., Sapienza, P., & Zingales, L. (2021). Civic capital and social distancing during the Covid-19 pandemic. *Journal of public economics, 193*, 104310.
- Borgonovi, F., & Andrieu, E. (2020). Bowling together by bowling alone: Social capital and Covid-19. *Social science & medicine, 265*, 113501.

Borisova, E., Frye, T., Schoors, K., & Zabolotskiy, V. (2022). Fear, Trust and Demand for Regulation: Evidence from the Covid-19 Pandemic in Russia (No. 10156). *CESifo Working Paper*.

Gorodnichenko, Y., & Roland, G. (2011). Individualism, innovation, and long-run growth. *Proceedings of the National Academy of Sciences*, 108 (Supplement 4), 21316–21319.

Hofstede, G. (2001). *Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions and organizations across nations*. Sage publications.

Hofstede, G., Hofstede, G. J., & Minkov, M. (2010). *Cultures and Organizations, Software of the mind. Intercultural Cooperation and Its Importance for survival*.

Inglehart, R. F. (2008). Changing values among western publics from 1970 to 2006. *West european politics*, 31 (1-2), 130–146.

Kogut B., & Singh H. (1988). The effect of national culture on the choice of entry mode. *Journal of international business studies*, 19 (3), 411–432.

References

Antonov, E. V., Auzan, A. A., Bryzgalin, V. A., Voronenko, V. A., Zolotov, A. V., Nikishina, E. N., Pripuzova, & N. A., Trukhachev, S. A. (2019). *Sociocultural factors of innovative activity of the population*. Moscow: Institute of National Projects; Russian Venture Company.

Auzan, A. A. (2022). *Cultural codes of the economy: how values affect competition, democracy and the welfare of the people*. Moscow: AST.

Auzan, A. A. (n. d.). Institutional economics. <https://books.econ.msu.ru/Institutional-economics/>

Auzan, A. A. (ed.). (2005). *Institutional economics: a new institutional economic theory*. M.: INFRA-M.

Auzan, A. A., & Nikishina, E. N. (2021). *Socio-cultural economics: how culture affects the economy, and the economy affects culture: a course of lectures*. Faculty of Economics of Lomonosov Moscow State University.

Weber, M. (1990). *Selected works*. M.: Progress.

Gumilev, L. N. (1990). *Geography of the ethnus in the historical period*. L.: Publishing House of LSU.

Trust in Russian business. (2023). Institute of National Projects, Skolkovo. https://Доверие_в_российском_бизнесе_2024_Skolkovo_Noôdome.pdf

Inglehart, R., & Welzel, K. (2011). *Modernization, cultural values and democracy: the sequence of human development*. M.: New Edition.

Kartaev, F. S. (n. d.). Friendly econometrics. <https://books.econ.msu.ru/Introduction-to-Econometrics/>

Kuzminov, Ya. I., Bendukidze, K. A., & Yudkevich, M. M. (ed.). (2005). *The course of institutional economics: institutions, networks, transaction costs, contracts*. Higher School of Economics.

Lebedeva, N. M., & Yasin, E. G. (2009). Culture and innovation: towards a problem statement. *Foresight*, 3 (2).

Lotman, Y. M. (1993). “Contract” and “self-presentation” as archetypal models of culture. In the book by Y. M. Lotman (ed.), *Selected articles: in 3 vols.* 3. Tallinn: Alexandra. p. 345–355.

Polterovich, V. (2012). Designing reforms: How to search for intermediate institutions (reform design: How to search for interim institutions). *Montenegrin Economic Journal*, 8 (3), 25.

Polterovich, V. M. (2001). Transplantation of economic institutions. *Economics of Modern Russia*, (3).

Polterovich, V. M. (2016). Institutions of catch-up development (to the draft of a new model of economic development in Russia). *Economic and social changes: facts, trends, forecast*, 5 (47).

Polterovich, V. M., & Popov, V. V. (2007). Democratization and economic growth. *Social Sciences and Modernity*, 2, 13–27.

Sociocultural factors of innovative development in the conditions of the coronacrisis [Research report] (2020) / Auzan, A. A., Bakhtigaraeva, A. I., Bogdanova, A. A., Bryzgalin, V. A., Zelnitskaya, E. N., Zolotov, A. V., Nikishina, E. N., Drugina, V. P., Pripyuzova, N. A., Sitkevich, D. A., Trushina, V. S. M.: Institute of National Projects; Russian Venture Company.

Huntington, S. (2003). *The Clash of civilizations*. Translated from the English by T. Velimeeva, Yu. Novikova. M.: AST.

Yasin, E. G., & Snegovaya, M. V. (2009). *Tectonic shifts in the global economy: what the cultural factor will say*. Moscow: Publishing House of the Higher School of Economics.

Yasin, E., & Snegovaya, M. (2009). Institutional and cultural constraints of catching up countries. *Economic Issues*, 11, 32–49.