



## Региональная экономика

Научная статья

УДК 332.1

DOI: <https://doi.org/10.17308/econ.2025.3/13263>

JEL: A13; B31; L20

## Эволюция ценностных ориентаций в аграрном секторе Воронежской области

Н. Н. Фомина<sup>1✉</sup>

<sup>1</sup> Воронежский государственный университет, Университетская пл., 1,  
394018, Воронеж, Российская Федерация

**Предмет.** Статья посвящена изучению трудовых ценностей в сельском хозяйстве Воронежской области.

**Цель.** Анализ изменения ценностей в аграрном секторе с точки зрения теорий управления и исторического развития. Основное внимание уделяется противоречию между крупными агрохолдингами и малыми хозяйствами.

**Методология.** Исследование опирается на сравнительный анализ, интервью с руководителями сельскохозяйственных организаций и фермерами, опросы владельцев личных подсобных хозяйств, а также изучение документов агрохолдингов. В качестве теоретической основы используется теория спиральной динамики, которая описывает эволюцию ценностных систем.

**Результаты** показывают, что агрохолдинги и малые формы хозяйствования имеют разные ценностные ориентиры. Крупные компании ориентированы на прибыль, эффективность и экспорт. Малые хозяйства ценят традиции, самообеспечение и сохранение сельского уклада жизни. Обнаружено расхождение между заявленными ценностями агрохолдингов и их реальной практикой, которая часто ведет к сокращению рабочих мест и ухудшению инфраструктуры в селах.

**Выводы.** Доминирование крупных холдингов создает риски для устойчивого развития сельских территорий. Для решения этой проблемы необходима региональная политика, которая поддерживает малый агробизнес и побуждает крупные компании к реальной социальной и экологической ответственности. Это поможет сочетать экономическую эффективность с развитием сел.

**Ключевые слова:** формы хозяйствования, организационная культура, корпоративные ценности, мотивация, АПК.

**Для цитирования:** Фомина, Н. Н. (2025). Эволюция ценностных ориентаций в аграрном секторе Воронежской области. *Вестник Воронежского государственного университета. Серия: Экономика и управление*, (3), 24–35. DOI: <https://doi.org/10.17308/econ.2025.3/13263>



## Regional Economics

Original article

UDC 332.1

DOI: <https://doi.org/10.17308/econ.2025.3/13263>

JEL: A13; B31; L20

# The evolution of value orientations in the agricultural sector of the Voronezh region

N. N. Fomina<sup>1✉</sup>

<sup>1</sup> Voronezh State University, 1 University sq., 394018, Voronezh, Russian Federation

**Subject.** The article is devoted to the study of labor values in agriculture of the Voronezh region.

**The purpose** of the work is to analyze how values have changed in the agricultural sector from the point of view of management theories and historical development. The main focus is on the contradiction between large agricultural holdings and small farms.

**Methodology.** The research is based on comparative analysis, interviews with heads of agricultural organizations and farmers, surveys of owners of personal subsidiary farms, as well as the study of documents of agricultural holdings. The theory of spiral dynamics, which describes the evolution of value systems, is used as a theoretical basis.

**The results** show that agricultural holdings and small business entities have different value orientations. Large companies are focused on profit, efficiency and export. Small farms value traditions, self-sufficiency and the preservation of rural lifestyle. A discrepancy has been found between the stated values of agricultural holdings and their actual practice, which often leads to job cuts and deterioration of infrastructure in villages.

**Conclusions.** The dominance of large holdings poses risks to the sustainable development of rural areas. To solve this problem, a regional policy is needed that supports small agribusiness and encourages large companies to take real social and environmental responsibility. This will help to combine economic efficiency with rural development.

**Key words:** organizational culture, corporate values, motivation, agro-industrial complex, forms of management.

**For citation:** Fomina, N. N. (2025). The evolution of value orientations in the agricultural sector of the Voronezh region. *Proceeding of Voronezh State University. Series: Economics and Management*, (3), 24–35. DOI: <https://doi.org/10.17308/econ.2025.3/13263>

## Введение

Согласно данным сельскохозяйственной микропереписи 2021 г., в Воронежской области за период 2016–2021 гг. отмечается сокращение числа субъектов аграрного сектора. Так, количество сельскохозяйственных предприятий уменьшилось на 133 ед., малых форм хозяйствования (фермерских хозяйств и индивидуальных предпринимателей) – на 69 ед., а личных подсобных и иных индивидуальных хозяйств населения – на 2930 ед. Указанная негативная динамика вызывает обеспокоенность, поскольку малые формы хозяйствования играют ключевую социально-экономическую роль в развитии региона. Помимо объективных ограничений существенное влияние на этот процесс оказывают субъективные факторы, связанные с личностными характеристиками предпринимателя.

При этом в российской практике управления аграрным сектором вопросы формирования ценностно-ориентированных стратегий, направленных на сохранение и привлечение трудовых ресурсов в сельскую местность, развитие малых форм хозяйствования остаются недостаточно проработанными как бизнес-сообществом, так и государственными структурами.

В этой связи изучение эволюции трудовых ценностей в различных формах хозяйствования критически важно для формирования стратегии устойчивого развития региона, сочетающей экономическую эффективность, социальную справедливость и экологическую безопасность. Трансформация ценностей способна стать ключевым инструментом для создания устойчивой системы управления, ориентированной на привлечение и сохранение кадров в сельской местности, удовлетворение потребностей работников аграрных предприятий и формирование синергетического эффекта (Сафонов, Пудовиков, 2021). Реализация таких ценностей позволяет не только повысить производительность труда, но и укрепить конкурентоспособность предприятий за счет снижения текучести кадров и привлечения молодых квалифицированных специалистов, что особенно актуально для депопулирующих сельских территорий.

Цель данного исследования заключается в анализе эволюции трудовых ценностей в аграрном секторе региона через призму теорий управления и исторических этапов.

Для достижения цели основными задачами научной работы определены: установление ключевых форм хозяйствования в аграрном секторе; выявление их исторической динамики; анализ факторов, влияющих на трансформацию ценностей.

Гипотеза исследования: ценностные приоритеты агрохолдингов (максимизация прибыли, экспортная ориентация) и малых форм хозяйствования (сохранение традиций, самообеспеченность) находятся в противоречии.

Мотивация исследования обусловлена запросом со стороны региональных властей и местных сообществ на данные для разработки программ стимулирования малых хозяйств в регионе, сохранения сельской занятости и предотвращения депопуляции. Исследование имеет практическую значимость: понимание ценностных сдвигов помогает актуализировать Стратегию развития Воронежской области, внести дополнения, соответствующие ожиданиям общества – от поддержки хозяйств населения, семейных ферм до реформирования земельного законодательства на региональном уровне.

Статья включает обоснование актуальности исследования, постановку цели и задач; описание методов (сравнительный анализ, контент-анализ, экспертные интервью, опрос); анализ эволюции ценностей личных подсобных и фермерских хозяйств, кейсы корпоративных ценностей агрохолдингов (ООО «ГК Агротех-Гарант», ООО «АПХ “Мираторг”», ПАО «ЭФКО», ПАО «Группа Черкизово»); интерпретацию данных в контексте теории спиральной динамики К. Грейвза; выводы и рекомендации для региональной политики.

## Обзор предшествующих работ

Ценности труда – это общие убеждения человека, которые выражают значимость различных сторон его деятельности, включая ее смысл, методы, содержание и результаты (Кох, 2019).

Зарубежные исследователи в области управления ценностями и организационной психологии Dolan et al. (2006) предложили модель, которая объединяет три разных уровня ценностей: личностный уровень (эмоциональные ценности); организационный уровень (экономические ценности); социальный уровень (этические ценности). Основное назначение модели – показать, как

могут быть объединены эмоциональные и этические ценности в рамках организации для достижения равновесия между индивидом, организацией и обществом. Этические ценности – это осмысление социальной ответственности организации перед обществом; экономические ценности – все то, что направлено на выживание компании и получение ею прибыли; эмоциональные ценности – все, имеющее эмоциональную окраску и направленное на оценку того, что делает компания (Колпакова, 2014).

Основные характеристики ценностей (Bilsky & Schwartz, 1994):

1. Ценности – это убеждения (мнения), а не объективные, холодные идеи. Наоборот, когда ценности активируются, они смешиваются с чувством и окрашиваются им.
2. Ценности – желаемые человеком цели (например, равенство) и образ поведения, который способствует достижению этих целей (например, честность, склонность к помощи).
3. Ценности не ограничены определенными действиями и ситуациями.
4. Ценности выступают как стандарты, которые руководят выбором или оценкой поступков, людей, событий.
5. Ценности упорядочены по важности относительно друг друга.

Упорядоченный набор ценностей формирует систему ценностных приоритетов.

На теоретических основах мотивов предпринимательства фокусировали внимание зарубежные эксперты Pink (2021), Gartner (2016); Freeman et al. (2018) изучали теорию заинтересованных сторон; Elkington (2020) проводил анализ перехода от стоимостных к ценностным моделям в бизнесе.

Изучение и исследование происхождения глубинных ценностей лежит в основе теории спиральной динамики. Этот вид ценностей, по мнению авторов методологии, влияет на формирование мировоззренческих взглядов стратегов, и, как следствие, находит свое отражение в корпоративном сознании компании (Сазанова, 2017). Теория спиральной динамики (Graves, 2005) утверждает, что изменение и развитие культуры в организациях происходит по определенной иерархии уровней (рисунок). Каждый новый уровень приводит к изменению организационной культуры в связи с появлением нового набора ценностей. Если существующая система ценностей оказывается неэффективной при преодолении изменений во внешней среде организации, то появляется система ценностей, которая может справиться с ними. Это приводит к развитию новой организационной культуры и сопутствующим изменениям в поведении (Сафонов, Пудовиков, 2021).

Сложившиеся представления об эволюции ценностных систем в организациях и



Рисунок. Эволюция ценностей К. Грейвза



обществах, включая связь со спиральной динамикой, раскрываются также в работах зарубежных исследователей (Beck & Cowan, 2006; Wilber, 2000). Работы Cowan сосредоточены на исследовании эволюции ценностей человека, их влияния на индивидуальное и коллективное поведение. Он выделяет три уровня в потоке ценностей человека. К ценностям первого уровня автор относит моральные установки и правила поведения, основанные на религии, законах и здравом смысле, они выступают в качестве стандартов поведения людей и организаций в целом. Второй уровень включает в себя так называемые «скрытые ценности», пронизывающие деятельность компании и объясняющие особенности формирования ценностей первого уровня. В свою очередь, скрытые ценности возникают из ценностей глубинного (третьего) уровня.

Для анализа ценностей организации многие авторы используют системную теорию, при этом отправным пунктом выступает тезис о взаимозависимости организационных и индивидуальных ценностей.

В России тематика управления на основе ценностей получила ограниченное освещение. Известны работы отечественных ученых, посвященные исследованиям ценностей в капиталистическом обществе (Ткаченко, Савченко, 2023; Каячев, Локтионов, 2019; Морозов, 2020; Дрогобыцкий, 2019).

И. А. Кох (2019) отмечает, что «ценности образуют иерархию личных предпочтений личности, а также зависят от социокультурных, национальных и множества других факторов». Г. М. Колпакова (2014) настаивает, что переход к ценностному механизму хозяйствования – это условие выживания России в условиях глобальных трансформаций. Такая модель предлагает синтез традиционных духовных ценностей и современных технологий, что, по мнению автора, способно обеспечить гармоничное развитие общества, где экономический рост не противоречит экологическим и нравственным принципам.

Ценности хозяйственной деятельности, с одной стороны, тесно связаны с ценностями общества в целом (Сазанова, 2019; Сезонова и др., 2021), ментальными моделями экономического поведения. Именно ценности формируют мотивы, а они, в свою очередь, – стимулы предпринимательской деятельности, т. е. в конечном итоге ценности определяют

реакцию хозяйствующего субъекта на экзогенно заданные стимулы и выбор направления хозяйственной деятельности, формы коммуникации с другими хозяйствующими субъектами, отношение к природной среде и др. (Сазанова, 2019). Заметим, ценности хозяйственной деятельности как фактор становления и развития социально-экономических экосистем еще недостаточно исследованы, что особенно актуально для стран с многонациональной и многоукладной экономикой, таких как Россия.

Ценности определяют выбор целей и мотивы деятельности. В этой связи анализ ценностей в различных формах хозяйствования в аграрном секторе позволит понять мотивы производственной деятельности российских сельхозтоваропроизводителей, цели и масштаб их деятельности.

### **Методология исследования**

Исследование основано на сравнительном анализе исторически сложившихся форм хозяйствования в аграрном секторе региона, различающихся по цели хозяйственной деятельности, масштабу производства. Для сбора эмпирических данных применялись качественные методы: интервью с руководителями сельскохозяйственных организаций (далее – СХО) ( $n = 5$ ), главами крестьянских фермерских хозяйств (далее – КФХ) ( $n = 17$ ), главами сельских поселений ( $n = 3$ ); опрос владельцев личных подсобных хозяйств (далее – ЛПХ) ( $n = 22$ ); контент-анализ публичных документов и корпоративных сайтов агрохолдингов. Выборка является репрезентативной в качественном смысле, так как отражает спектр ценностных ориентаций и практик, насыщение данных было достигнуто. Для оценки системы ценностей в период XIX–XXI вв. применялся анализ документов (архивные материалы, нормативные акты, публикации).

### **Результаты исследования**

Развитие аграрного сектора на территории Воронежской области на протяжении XIX–XXI вв. отражает сложное взаимодействие ценностных ориентиров, институциональных условий и экономических стимулов, определявших существование различных форм сельскохозяйственной деятельности. Ключевыми субъектами этого процесса выступали хозяйства населения, к которым мы будем относить

ЛПХ, КФХ, СХО. Каждая из этих форм, находясь в специфических историко-экономических условиях, формировала собственные мотивационные модели, сочетавшие традиционные ценности, прагматические интересы и реакцию на внешние институциональные вызовы.

*XIX – начало XX в.: традиции, общинность и зарождение рыночных стимулов.* В дореволюционный период аграрный сектор Воронежской губернии характеризовался доминированием крестьянских общин и помещичьих хозяйств. Хозяйства населения основывались на традиционных ценностях самообеспечения, коллективной взаимопомощи и сохранения патриархального уклада. Крестьяне, объединенные общиной, руководствовались принципами уравнительного землепользования, что минимизировало риски голода, но ограничивало стимулы к интенсификации производства. Экономические стимулы здесь были слабо выражены: основная цель сводилась к удовлетворению базовых потребностей семьи, а излишки продукции реализовывались на локальных рынках в рамках натурально-товарного обмена.

Параллельно развивались крупные помещичьи хозяйства, ориентированные на товарное производство и экспорт зерна. Их деятельность стимулировалась рыночной конъюнктурой, доступом к дешевой рабочей силе (крепостные, а позже наемные работники) и поддержкой государства через протекционистские тарифы. Ценностная система таких хозяйств сочеталась с патернализмом (опека крестьян) и стремлением к максимизации прибыли. После отмены крепостного права в 1861 г. начался процесс дифференциации крестьянства: зажиточные слои («кулаки») стали формировать протофермерские структуры, внедряя улучшенные агротехнологии и ориентируясь на рыночный спрос. Однако институциональные барьеры – общинное землевладение, высокие выкупные платежи – сдерживали массовый переход к интенсивным формам хозяйствования.

*1917–1990 гг.: от коллективизации к «теневой» автономии ЛПХ.* Советский период радикально трансформировал аграрный сектор через политику коллективизации. Колхозы и совхозы стали основными формами СХО, функционировавшими в рамках плановой экономики. Их деятельность регулировалась государственными директивами, а ключевым стимулом выступало выполнение производ-

ственных планов, подкрепленное идеологией построения социализма. Ценности коллективного труда и «служения обществу» противоречили экономической эффективности: отсутствие материальной заинтересованности, низкая рентабельность и экстенсивные методы земледелия привели к хроническому дефициту продукции.

В этих условиях ЛПХ превратились в важный элемент аграрной системы. Несмотря на формальные ограничения (например, ограничение поголовья скота), они обеспечивали до 30 % производства картофеля, овощей и мяса. Ценностной основой ЛПХ была выживаемость: семьи компенсировали низкие доходы от колхозного труда за счет продажи излишков на «колхозных рынках». Стимулы здесь носили двойственный характер: с одной стороны, государство допускало ЛПХ как «социальный амортизатор», с другой – облагало их высокими налогами и ограничивало доступ к технике. Это способствовало формированию «теневых» практик, таких как неучтенная реализация продукции, что сближало ЛПХ с квазипредпринимательскими моделями.

*1990–2000-е гг.: рыночная трансформация и развитие фермерства, появление агрохолдингов.* Распад СССР и либерализация экономики в 1990-х гг. вызвали кризис крупных СХО. Многие колхозы и совхозы, лишившиеся государственной поддержки, оказались неконкурентоспособными. На этом фоне активизировались фермерские хозяйства, создававшиеся на базе реорганизованных предприятий или «с нуля». Их ценностная ориентация сочеталась с индивидуализмом, стремлением к экономической независимости и адаптацией к рыночным условиям. Наличие свободного доступа к земельным ресурсам через государственный фонд перераспределения земель, предоставление долгосрочных кредитов способствовали росту фермерского движения в регионе.

Параллельно началось формирование агрохолдингов, интегрировавших производство, переработку и сбыт. Эти структуры, часто создававшиеся при участии крупного капитала из других секторов, ориентировались на масштабирование, экспортную ориентацию и внедрение интенсивных технологий (GPS-навигация, точное земледелие). Мотивы агрохолдингов определялись глобальной конъюнктурой (рост цен на зерно) и государственными

субсидиями; в то же время они критиковались за монополизацию земель и вытеснение малых форм хозяйствования.

*2010-е – настоящее время: синтез традиций и инноваций в аграрном секторе Воронежской области.* Современный этап характеризуется поляризацией аграрного сектора. Агрохолдинги доминируют в производстве зерна и технических культур, используя вертикальную интеграцию и цифровизацию. Их ценностная система близка к корпоративной модели: прибыльность, устойчивость, соответствие ESG-стандартам. Государственные стимулы, например программы льготного кредитования, укрепляют их позиции.

Таким образом, эволюция трудовых ценностей в аграрном секторе Воронежской области демонстрирует сложное переплетение традиционных и современных мотивационных моделей, определявшихся институциональными условиями и экономическими стимулами каждой эпохи.

Проведем анализ ключевых ценностей, которые активно декларируют агрохолдинги Воронежской области через свои официальные каналы коммуникации – корпоративные сайты и публичные отчеты (табл. 1). Данный анализ позволит выявить стратегические приоритеты и ценностные ориентиры крупнейших аграрных предприятий региона, формирующие их публичный имидж и корпоративную идентичность.

Представленный в табл. 1 анализ корпоративных ценностей ведущих агрохолдингов Воронежской области демонстрирует их декларируемую ориентацию на развитие

человеческого капитала через призму профессионализма, командной работы и ответственности. Однако эмпирические данные, полученные в ходе опросов представителей фермерских хозяйств и ЛПХ, свидетельствуют о существенном расхождении между заявленными ценностями и реальной практикой. В действительности наблюдается тенденция к сокращению численности персонала, увеличению нагрузки на одного работника, переходу к монокультурным моделям земледелия и централизации производственной базы. Эти процессы приводят к системным социально-экономическим последствиям: прекращению содержания производственных объектов в отдельных населенных пунктах, ухудшению состояния местной инфраструктуры, включая дороги, и увеличению транспортной нагрузки на сотрудников. Таким образом формируется ситуация «двойной реальности», при которой декларируемая социальная ответственность вступает в противоречие с практикой экономической эффективности, основанной на оптимизации издержек и централизации ресурсов.

Для устойчивого развития региона требуется пересмотр приоритетов: интеграция «мягких» ценностей (поддержка малого бизнеса, экология) в стратегии холдингов при активном участии государства. Такой вариант поможет предотвратить сценарий «агропустыни», где высокие урожаи соседствуют с вымирающими селами и деградированными почвами.

Фермерские хозяйства и ЛПХ, напротив, акцентируют локальность и экологичность. В ответ на потребительский спрос на органическую продукцию они внедряют нишевые

Т а б л и ц а 1

## Корпоративные ценности агрохолдингов

| Компания  | ООО «ГК Агротех-Гарант»  | ООО «АПХ “Мираторг”»  | ПАО «Группа Черкизово»   | ПАО «ЭФКО»  |
|-----------|--|---|--|---|
| География | 4 региона России   | 28 регионов России  | 20 регионов России   | 5 регионов России и Казахстан   |
| Ценности  | Персонал; профессионализм сотрудников; доверие и ответственность; качество; развитие | Качество; команда; люди и окружающая среда; доверие; хозяйственность; ориентация на результат | Ответственность за вкус и безопасность мясной продукции; развивая компанию, мы развиваем аграрный потенциал страны; мы открыты всему новому; мы увлечены своим делом | Реализовывать себя; следовать мультикультурности; создавать точки роста и выходить за пределы общности; помогать другим; передавать знания и опыт; любить потребителя |

И с т о ч н и к: составлено автором.

практики (например, сыроварение, экотуризм). Ценности здесь включают сохранение сельской идентичности и устойчивое землепользование. Институциональная поддержка (гранты, налоговые льготы для малого бизнеса) способствует их развитию, но проблемы с логистикой и доступом к рынкам сохраняются.

Воспользуемся теорией спиральной динамики для определения ценностей в различных формах хозяйствования (табл. 2).

Табл. 2 демонстрирует ценностные противоречия между агрохолдингами и мелкими формами хозяйствования (ЛПХ, КФХ), что подтверждает гипотезу исследования. ЛПХ и

Т а б л и ц а 2

*Эволюция ценностных ориентаций в аграрном секторе  
(в соответствии с теорией спиральной динамики К. Грейвза)*

| Форма хозяйствования          | Хозяйства населения (ЛПХ)   | КФХ   | СХО, агрохолдинг   | Кооперативы  |
|-------------------------------|---|---|--|--|
| Ценности                      | Безопасность (натуральные продукты, экономия на продуктах), традиции, взаимопомощь, сохранение родовых устоев «Природа, земля – для меня ценность», коллективизм        | Власть, собственный успех, личная выгода, семейные традиции, «земля – кормилица», «где родился, там и пригодился»                           | Успех, эффективность, масштабирование  | Люди, сотрудничество, доверие, долгосрочная устойчивость   |
| Уровень                       | Фиолетовый  | Красный   | Оранжевый  | Зеленый  |
| Экологическая ответственность | Небольшая забота об экологии по причине акцента на выживании, применение органических удобрений, возможно использование химикатов без контроля, частое сжигание отходов | Подчинение экологическим нормам, внедрение органического земледелия, использование органических удобрений, применение минеральных удобрений | Применение современных технологий, но рост загрязнений из-за масштабов, в приоритете интенсификация производства (массовое использование пестицидов, гербицидов, минеральных удобрений), инвестирование в «зеленые» технологии ради экспорта | Соблюдение экологических норм, внедрение органического земледелия, использование органических удобрений  |
| Социальная ответственность    | Ответственность ограничена семьей, помощь соседям продуктами, трудовым участием   | Создание рабочих мест в селе, поддержка социальной сферы села   | Крупные работодатели, но часто с сезонной занятостью, социальное расслоение, акцент на имидже, конфликты с местными жителями из-за земельных вопросов и экологии   | Поддержка малых хозяйств, улучшение условий труда, справедливое распределение ресурсов                   |
| Инновации и адаптация         | Ограничены из-за ориентации на традиции и стабильность  | Ограничены финансовыми ресурсами  | Технологическая рационализация, агрохолдинги   | Внедрение инноваций через кооперацию с наукой, адаптация к экологическим и социальным вызовам            |
| Ограничения                   | Торможение инноваций, слабая адаптация к рыночным изменениям  | Экологические и социальные издержки, деградация сельских сообществ  | Жесткая иерархия   | Необходимость изменения менталитета, сложность масштабирования, зависимость от государственной поддержки |

И с т о ч н и к: составлено автором.



КФХ базируются на коллективизме, традициях и сохранении родовых устоев, для них земля не только ресурс, но и семейная ценность, их деятельность направлена на обеспечение семейной продуктовой и финансовой безопасности. Агрохолдинги ориентированы на финансовый успех, масштабирование и эффективность, что отражает прагматичный подход к земле как к экономическому активу, их цель – максимизация прибыли через интенсификацию производства. По данным качественных интервью с Главами фермерских хозяйств и ЛПХ, деятельность агрохолдингов воспринимается как фактор, способствующий сокращению рабочих мест и закрытию производственных объектов в сельской местности. С точки зрения респондентов, эти процессы ведут к трансформации традиционных аграрных укладов и усиливают миграционные настроения среди молодежи.

Анализ уровня ценностных ориентаций аграрного бизнеса в исторической ретроспективе показывает, что в процессе эволюции аграрных отношений общинные ценности фиолетового уровня сменили ценности фермерства (красный уровень) и агрохолдингов (оранжевый уровень), кооперативов (зеленый уровень).

При этом наблюдающаяся в настоящее время ориентация на развитие крупных агрохолдингов с опорой на ценности эффективности бизнеса приводит к нарастанию экологических, социальных проблем и ведет к окончательной потере глубинных традиций крестьянско-общинной жизни и самоуправленческих ценностей фермерства. Результаты опросов фермеров и владельцев ЛПХ указывают на частое доминирование экономической составляющей над экологическими приоритетами в процессе хозяйственной деятельности агрохолдингов. Основная опасность современных агрохолдингов связана с расхождением декларируемых в корпоративных документах экологических ценностей и фактическими действиями, перекладыванием издержек на будущие поколения, игнорировании индивидуальных ценностей сельскохозяйственного работника.

Эволюция ценностей в аграрном секторе (см. табл. 2) демонстрирует переход от коллективистских принципов общинного хозяйства (фиолетовый уровень в модели К. Грейвза) к индивидуалистическим установкам агрохолдингов (оранжевый уровень), что сопровождается ростом экологических и социальных дисбалансов.

## Обсуждение результатов

Полученные результаты согласуются с выводами зарубежных авторов о глобальном тренде концентрации в аграрном секторе и его противоречивых последствиях. Как и в работах Hale & Carolan (2018) о развитии агробизнеса, нами подтверждено, что доминирование агрохолдингов, ориентированных на максимизацию прибыли и экспорт (оранжевый уровень по К. Грейвзу), ведет к росту экономической эффективности, но одновременно – к социально-экологическим издержкам в виде деградации сельских сообществ, сокращения занятости и усиления монокультурной специализации. Выявленное противоречие между декларируемыми корпоративными ценностями, такими как социальная ответственность, забота о персонале, и реальной практикой (оптимизация численности сотрудников, централизация) также соответствует выводам зарубежных исследований. Например, работы о «зеленом камуфляже» (green camouflage) крупных агрокорпораций подчеркивают, что несмотря на заявления об экологической и социальной ответственности, на практике часто доминируют экономические интересы.

В то же время наше исследование вносит специфический вклад, детализирующий эти процессы в условиях российского регионального контекста. Если зарубежные исследования часто фокусируются на противостоянии «корпоративного агробизнеса» и «семейных ферм» в странах ЕС или США, наш анализ выявляет уникальную трехуровневую структуру «агрохолдинги – КФХ – ЛПХ» с присущими ей глубинными ценностными конфликтами. Применение теории спиральной динамики К. Грейвза для анализа ценностной эволюции аграрного сектора является методически новаторским подходом, редко используемым в аналогичных экономических исследованиях.

Наши выводы о том, что ЛПХ и многие КФХ функционируют на фиолетовом (традиции, безопасность) и красном (личный успех, семейные ценности) уровнях, в то время как агрохолдинги – на оранжевом (эффективность, прибыль), частично пересекаются с идеями российских ученых. В частности, они согласуются с позицией О. В. Исаевой (2022) о многоукладности российской аграрной экономики и исследованиями Г. Ф. Каячева и Д. А. Локтинова (2019) о значении традиционных ценностей. Однако наша работа предлагает более динамичную и структурированную модель для

анализа ценностных конфликтов и их институциональных последствий.

Ограничения исследования заключаются в его качественном характере и региональной фокусировке. Несмотря на репрезентативность выборки для качественного анализа, она не позволяет проводить широкомасштабные статистические обобщения. Кроме того, исследование затрагивает преимущественно точку зрения малых форм хозяйствования и экспертов, в то время как глубинные интервью с топ-менеджерами агрохолдингов могли бы обеспечить более сбалансированную картину.

Научный вклад работы можно оценить в нескольких аспектах. На эмпирическом уровне исследование выявляет и документально подтверждает конкретное противоречие между декларируемыми и реальными ценностями агрохолдингов Воронежской области. В теоретико-методологическом плане работа адаптирует и применяет аппарат теории спиральной динамики К. Грейвза для анализа ценностной эволюции и конфликтов в аграрном секторе, что представляет редкий для отечественной литературы подход. Научная значимость данного исследования заключается в том, что общемировой тренд концентрации агробизнеса рассматривается через призму уникальных исторических и институциональных особенностей конкретного российского региона.

Практическая ценность результатов состоит в предоставлении региональным властям доказательной базы для разработки более сбалансированной аграрной политики, которая будет учитывать не только экономические показатели, но и ценностные ориентиры разных групп сельхозпроизводителей. Данный подход является важным условием для достижения устойчивого развития сельских территорий.

### Заключение

Проведенное исследование эволюции трудовых ценностей в аграрном секторе Воронежской области выявило сложную динамику взаимодействия различных форм хозяйствования, каждая из которых формирует собственную систему ценностных ориентиров.

Анализ в рамках теории спиральной динамики К. Грейвза позволил классифицировать эти системы. Личные подсобные хозяйства демонстрируют ценности фиолетового уровня, сфокусированные на безопасности, традициях, коллективизме и семейной самообеспечен-

ности. Крестьянские (фермерские) хозяйства сочетают в себе красный уровень с установкой на личный успех и власть с сохранением семейно-родственных традиций. Крупные агрохолдинги, соответствующие оранжевому уровню, ориентированы на эффективность, масштабирование, технологическую рационализацию и максимизацию прибыли.

Гипотеза исследования о ценностном противоречии между агрохолдингами и малыми формами хозяйствования нашла свое подтверждение. Эмпирические данные выявили существенный разрыв между декларируемыми корпоративными ценностями холдингов (социальная ответственность, забота о персонале) и их реальной практикой, которая зачастую приводит к сокращению занятости, централизации производства и ухудшению социальной инфраструктуры сельских территорий. Это противоречие создает системные риски для устойчивого развития региона, выражающиеся в депопуляции сельских площадей, усилении миграционных настроений среди молодежи и обострении экологических проблем.

Таким образом, эволюция ценностей в аграрном секторе региона демонстрирует кумулятивный эффект институциональных изменений: от доминирования традиций и общинности в XIX в. к рыночной рациональности и технологической эффективности в XXI в. Однако наблюдаемый дисбаланс в развитии различных укладов, при котором доминирование крупного капиталистического агробизнеса происходит в ущерб малым формам, угрожает сохранению сельских сообществ.

Для обеспечения устойчивого развития Воронежской области необходима целенаправленная региональная политика, ориентированная на смягчение выявленных ценностных противоречий. Ключевыми направлениями такой политики должны стать разработка целевых программ поддержки малых форм хозяйствования, учитывающих их ценностные ориентиры, такие как сохранение традиций, экологичность и развитие семейного бизнеса, а также стимулирование агрохолдингов к реальной, а не декларативной социальной и экологической ответственности через механизмы государственно-частного партнерства. Реализация этих подходов будет способствовать созданию сбалансированной аграрной экономики, сочетающей экономическую эффективность с социальной справедливостью и экологической безопасностью.

## Конфликт интересов

Автор декларирует отсутствие явных и потенциальных конфликтов интересов, связанных с публикацией настоящей статьи.

## Библиографический список

1. Дрогобыцкий, И. Н. (2019). Ментальные модели в экономике. *Экономическая наука современной России*, (1), 7–16. [Drogobytskyi, I. N. (2019). Mental Models in Economics. *Economics of Contemporary Russia*, (1), 7–16. (In Russian).]
2. Исаева, О. В. (2022). Современное состояние и прогнозная модель развития аграрной структуры отечественного АПК. *Аграрный вестник Урала*, 06(221), 78–87. [Isaeva, O. V. (2022). The current state and forecast model of the development of the agrarian structure of the domestic agro-industrial complex. *Agrarian Bulletin of the Urals*, 06(221), 78–87. (In Russian).] DOI: 10.32417/1997-4868-2022-221-06-78-87
3. Каячев, Г. Ф., & Локтионов, Д. А. (2019). Эволюция ценностного подхода в управлении компаний. *Лидерство и менеджмент*, 4(46), 397–498. [Kayachev, G. F., & Loktionov, D. A. (2019). The evolution of a value-based approach in company management. *Leadership and Management*, 4(46), 397–498. (In Russian).] DOI: 10.18799/26584956/2022/3(46)/1166
4. Колпакова, Г. М. (2014). Тороидальная модель ценностного механизма хозяйствования информационного общества. *Вестник Московского городского педагогического университета. Серия: Экономика*, 2(1), 36–46. [Kolpakova, G. M. (2014). The toroidal model of the value mechanism of the information society management. *Bulletin of the Moscow City Pedagogical University. Series: Economics*, 2(1), 36–46. (In Russian).]
5. Кох, И. А. (2019). Ценностные ориентации и мотивы предпринимательской деятельности. *Материалы XXII Международной конференции памяти профессора Л. Н. Когана «Культура, личность, общество в современном мире: методология, опыт эмпирического исследования»*. Екатеринбург: УрФУ, 1852–1862. [Koch, I. A. (2019). Value orientations and motives of entrepreneurial activity. *Proceedings of the XXII International Conference in Memory of Professor L. N. Kogan «Culture, personality, society in the modern world: methodology, empirical research experience»*. Yekaterinburg: UrFU, 1852–1862. (In Russian).]
6. Морозов, В. А. (2020). Эволюция ценностей и потребностей в обществе. *Сборники конференций НИИ Социосфера*, (19), 17–27. [Morozov, V. A. (2020). The evolution of values and needs in society. *Collections of conferences of SIC Sociosphere*, (19), 17–27. (In Russian).]
7. Сазанова, С. Л. (2017). Ценности и стимулы хозяйствования как факторы развития предпринимательства в России. *Проблемы теории и прак-*

## Conflict of Interest

The author declares the absence of obvious and potential conflicts of interest related to the publication of this article.

тики управления, (6), 136–142. [Sazanova, S. L. (2017). Business values and incentives as factors of entrepreneurship development in Russia. *Problems of Management Theory and Practice*, (6), 136–142. (In Russian).]

8. Сазанова, С. Л. (2019). Социально-экономические экосистемы и ценности хозяйственной деятельности. *Путеводитель предпринимателя*, (43), 137–148. [Sazanova, S. L. (2019). Socio-economic ecosystems and values of economic activity. *Entrepreneur's Guide*, (43), 137–148. (In Russian).]

9. Сафонов, С. Н., & Пудовиков, А. С. (2021). Актуальные проблемы АПК и инновационные пути их решения. Курганская государственная сельскохозяйственная академия им. Т. С. Мальцева. [Safonov, S. N., & Pudovikov, A. S. (2021). *Current problems of the agroindustrial complex and innovative ways to solve them*. Federal State Budgetary Educational Institution of Higher Education Kurgan State Agricultural Academy by T. S. Maltsev. (In Russian).]

10. Сезонова, О. Н., Трубникова, В. В., Афанасьева, Л. А., & Пахомова, Ю. А. (2021). Особенности разработки и реализации стратегии развития организации на основе спиральной динамики К. Грейвза. *Вестник Алтайской академии экономики и права* 5(1), 93–100. [Sazonova, O. N., Trubnikova, V. V., Afanasyeva, L. A., & Pakhomova, Yu. A. (2021). The specifics of developing and implementing an organization's development strategy based on K. Graves' spiral dynamics. *Bulletin of the Altai Academy of Economics and Laws* 5(1), 93–100. (In Russian).] DOI: 10.17513/vaael.1692

11. Ткаченко, И. Н., & Савченко, Я. В. (2023). Смена приоритетов ESG-составляющих в российском бизнесе. *Kant*, 4(49), 157–161. [Tkachenko, I. N., & Savchenko, Ya. V. (2023). Changing the priorities of ESG components in Russian business. *Kant*, 4(49), 157–161. (In Russian).] DOI:10.24923/2222-243X.2023-49.29

12. Beck, D., & Cowan, C. (2006). *Spiral Dynamics: Mastering Values, Leadership, and Change*. Wiley-Blackwell.

13. Bilsky, W., & Schwartz, S. H. (1994). Values and Personality. *European Journal of Personality*, 8(3), 163–181. DOI: 10.1002/per.2410080303

14. Dolan, S. L., Garcia, S., & Richley, B. (2006). *Managing by Values: Corporate Guidance, Personal Fulfillment, Lasting Impact*. Palgrave Macmillan. DOI: 10.1057/9780230597754

15. Elkington, J. (2020). *Green Swans: The Coming Boom in Regenerative Capitalism*. Fast Company Press.

16. Freeman, R. E., Harrison, J. S., & Zyglidopoulos, S. (2018). *Stakeholder Theory: The State of the Art*. Cambridge University Press. DOI: 10.1017/9781108539500
  17. Gartner, W. B. (2016). *Entrepreneurship as Organizing: Selected Papers of William B. Gartner*. Edward Elgar Publishing. DOI: 10.4337/9781783476947.00024
  18. Graves, C. W. (2005). *The Never Ending Quest: A Treatise on an Emergent Cyclical Conception of Adult Behavioral Systems and Their Development*. ECLET Publishing.
  19. Hale, J., & Carolan, M. (2018). Cooperative or uncooperative cooperatives? Digging into the process of cooperation in food and agriculture cooperatives. *Journal of Agriculture, Food Systems, and Community Development*, 8(1), 113–132. DOI: 10.5304/jafscd.2018.081.011
  20. Pink, D. H. (2021). *Drive: The Surprising Truth About What Motivates Us*. Riverhead Books.
  21. Wilber, K. (2000). *A Theory of Everything: An Integral Vision for Business, Politics, Science, and Spirituality*. Shambhala.
- 

**Фомина Наталья Николаевна**, канд. экон. наук, доцент, Воронежский государственный университет, Воронеж, Российская Федерация  
E-mail: fominann@yandex.ru  
ORCID ID: 0000-0003-1842-2474

**Natalia N. Fomina**, Cand. Sci. (Econ.), Assoc. Prof., Voronezh State University, Voronezh, Russian Federation  
E-mail: fominann@yandex.ru  
ORCID ID: 0000-0003-1842-2474

*Получена 18.03.2025*  
*Получена в доработанном виде 16.06.2025*  
*Одобрена 04.07.2025*

*Received 18.03.2025*  
*Revisited 16.06.2025*  
*Accepted 04.07.2025*