

## СОЦИОЛОГИЧЕСКИЕ НАУКИ

### РОССИЙСКАЯ КУЛЬТУРА КАК ФАКТОР ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО РЕШЕНИЯ

КАНАЕВ Алексей Александрович

студент

КОЛБИН Андрей Игоревич

студент

ФГБОУ ВО «Московский государственный технический университет им. Н.Э. Баумана  
(национальный исследовательский университет)»  
г. Москва, Россия

*В статье описываются подходы к пониманию роли культуры в процессе управления, рассматривается система ценностей российского общества как фактор, влияющий на принятие управленческого решения. Отмечаются современные тенденции к изменению структуры ценностей на основании анализа результатов опросов общественного мнения.*

**Ключевые слова:** управленческое решение, российская культура, функции культуры, ценности.

Для второго полугодия 2022 г. все актуальнее становится ориентация на внутренний, российский, рынок. Действительно, в связи с приостановкой деятельности на территории Российской Федерации крупных транснациональных компаний и национализацией в ряде сфер запрос на взаимодействие с отечественной аудиторией увеличился [1].

Вследствие изменения обстоятельств изменилась и приоритетность факторов, влияющих на принятие управленческого решения. Одним из них является российская культура, которая оказывает непосредственное воздействие на результативность в условиях неопределенности. Если не учитывать данный фактор, то реальная производительность может сильно отклоняться от заложенной в плане.

В своей работе мы задались целью проанализировать особенности российской культуры как фактора принятия управленческого решения и сформулировать предложения по эффективному регулированию данного фактора.

Начать описание исследования следует со специальной терминологии, фигурирующей в заголовке. Так, под *управленческим решением* мы понимали творческое, волевое действие субъекта управления, основанное на знании объективных законов функционирования управляемой системы и анализе информации о ее функционировании, состоя-

щее в выборе цели, программы и способов разрешения проблемы [2]. Содержание данного понятия зависит от типа принимаемого решения: оно может быть выражено и как нормативный акт, и как выбор одной из имеющихся альтернатив.

Говоря о составляющих *национальной культуры*, отметим, что в их совокупность входят материальные и духовные ценности нации, а также стандарты поведения и способы взаимодействия с окружающей средой (природой и социумом) [3]. Немецким исследователем Маркусом Райхленом выделяются два подхода к рассмотрению культуры как фактора принятия управленческого решения, которые можно условно назвать «свободой от культуры» и «зависимостью от культуры».

Сторонники первого типа – «свободы от культуры» – придерживаются мнения, что стиль управления в большей степени зависит от стратегий экономического развития. Менеджеры таких компаний выбирают способ воздействия на персонал, руководствуясь индивидуальными характеристиками компании, выраженными в показателях технологичности и эффективности [4].

Но для рассмотрения влияния национальной культуры на процесс принятия управленческих решений более важным является противоположный подход, подчеркивающий

«зависимость от культуры». Приверженцы такой точки зрения утверждают, что в разных обществах культурные условия способствуют формированию своеобразных относительно устойчивых моделей мышления и поведения, разделяемых большинством их членов. Каждое новое поколение, по мере того как оно принимает убеждения и ценности предыдущего, воспроизводит культурное наследие страны [5].

Если считать, что в экономическом контексте компании переживают конкуренцию во всех ее формах, то территориальное расположение предполагает учет определенных культурных аспектов, что непосредственно сказывается на структуре управления в угоду соответствующим ценностям.

Следовательно, национальная культура действительно может выступать в качестве причины возникновения различных способов организации компаний и управления ими. Однако не стоит считать культурный фактор доминирующим, поскольку все модели имеют главный недостаток – стремление к идеализации. И данное замечание предполагает несоответствие заявленного реальному положению дел, наличие существенных проблем при попытке описания единого стиля управления в стране.

Важность национальной культуры определяется выполняемыми ею в обществе функциями. Выделяются следующие *функции культуры*:

- охранная;
- адаптивная;
- коммуникативная;
- интегрирующая;
- социализирующая.

Говоря о последних функциях, отметим важное институциональное различие. Выстраивание межличностных отношений в многонациональном коллективе или управление организациями, расположенными в различных частях мира, нередко приводит к столкновению национальных культур [6]. Для решения данной проблемы управленцу следует понимать, какие культурные особенности удастся перенести в рабочую плоскость и насколько уместным будет их сочетание в мультикультурном коллективе.

Успешное сочетание упомянутых выше условий позволяет превращать национальные культуры в источники дополнительных ресурсов, а не потенциальных проблем. Действительно, часто высказывается гипотеза о том, что разнообразие культуры является конкурентным преимуществом для организации. Однако недостаточная квалификация руководителя, по мнению Т.Н. Персиковой, может привести к межкультурным конфликтам и коммуникативным сбоям.

Для гармонизации условий сотрудничества в таких случаях следует изучать фундаментальные особенности культуры своих партнеров, а также понимать их национальный характер, традиции управления и образ мышления [7]. Процессу познания способствует следование основным подходам к изучению культуры, используемым в сравнительном менеджменте: *универсальному, системному и ценностному*.

Отдельно хотелось бы сконцентрировать внимание на последнем подходе, согласно которому ключевую роль играет выявление структуры системы ценностей. Именно она позволяет понимать целевые установки представителей конкретного типа культуры при определении конечных (*базовых*) и вспомогательных (*инструментальных*) ценностей, что является путем к формированию стратегии организации.

Таким образом, важнейшим моментом при анализе влияния культуры, как фактора принятия управленческого решения, занимает *изучение ценностей общества*, которые были сформированы в процессе исторического развития.

Ключевую роль в истории нашей страны и в формировании русской культуры сыграли *общинные ценности*. Во многие исторические периоды внешние условия оказывали сильное воздействие на целостность России, потому для сохранения русского народа как самостоятельного этноса важным фактором являлось подчинение интересов отдельного человека интересам общины. В свою очередь, надежда на поддержку социума также является стимулом при осуществлении деятельности, что символизирует наличие взаимопомощи.

Не менее важной ценностью можно считать

*справедливость*, определяемую как правильный, верный, истинный порядок вещей и человеческих отношений в обществе [8]. Эта ценность по определению является инструментальной, но в русской общине она стала по-настоящему базовой. Терпение во имя справедливости также является отличительной особенностью и отдельной ценностью русской культуры. Возможность самопожертвования для ускорения определенных этапов развития прослеживается во всех исторических периодах.

Говоря о том, что нельзя называть ценностью, следует выделить *индивидуализм*. В условиях общины, когда земля и все прочие ресурсы входили в ее собственность, проявление персональных качеств не способствовало успеху, мешало преодолеть трудности при массовой деятельности.

В ситуации, когда господствующими идеями считались равенство и справедливость,

не могло выступать в качестве ценности и *богатство*. Желание добиться собственной выгоды, минуя занятия праведным трудом, даже считалось грехом. Да и сам *труд* не мог считаться базовой ценностью, поскольку первостепенным являлось время, проведенное с пользой для души.

Отходя от исторически сложившихся культурных ценностей, мы определили более *современную структуру ценностей*, часть положений которой во многом является противоположной. Вспомогательным шагом при этом являлся анализ результатов опроса фонда «Общественное мнение» (см. таблица 1). Стоит подчеркнуть, что несмотря на глубокие социально-экономические и политические изменения, происходящие в обществе, свои лидирующие позиции не теряют традиционные жизненные ценности: семья, интересная работа и профессиональное развитие, здоровье, общение с друзьями и самореализация.

Таблица 1

**РЕЗУЛЬТАТЫ ОПРОСА «ОРИЕНТИРЫ И ЦЕННОСТИ МОЛОДЫХ РОССИЯН»  
(данные в % от групп) [9]**

	Все опрошенные	18-22 года	23-27 лет	28-30 лет
Взаимопонимание, хорошие отношения в семье	75	69	77	79
Материальное благополучие, комфорт	62	48	67	71
Хорошая физическая форма и самочувствие	30	27	30	32
Интересная работа, профессиональное развитие	26	27	27	25
Общение с друзьями, знакомыми	23	28	22	20
Самореализация, развитие	20	23	19	17
Любовь, романтические отношения	17	24	16	10
Карьера, продвижение по службе	15	16	14	15
Свобода, независимость	14	14	14	14
Творчество, увлечения	5	8	4	4
Общественное признание, популярность	1	2	1	1
Другое	1	1	1	<1
Ничего не важно	<1	<1	0	<1
Затрудняюсь ответить	<1	1	<1	<1

В российской системе ценностей главным стимулом всегда были не успех и обеспеченная старость, не гармоничные отношения в коллективе, а *безопасность*. Эта ценность формировалась в течении многих лет, даже в общинах подавлялась конкуренция.

При такой особенности системы задачей руководителя является поощрение стабильности, а его действия в глазах подчиненных воспринимаются как показатель надежности. Благодаря этому, значимость должности приобретает особое значение в российских организациях. Строгая *иерархичность*, в свою очередь, становится основой для отечественной структуры управления, которую можно позиционировать как стабильную. Особенностью данной структуры также является *бюрократизм* как строгая система протоколирования и отчетности.

Рассматривая поведенческие особенности русского человека, можно отметить, что *терпимость* и особый характер мышления – поиск оптимального пути обхода препятствий – сохранили свое ведущее место в наборе целевых установок. Алгоритм поведения российского менеджера основывается на коллективном убеждении, желании все делать сообща и *коллективной ответственности*.

Рационализм находится на низком уровне или вообще игнорируется, характерно *спонтанное действие*. При управлении группами людей, однако, следует понимать, что коллективный характер ответственности может негативно сказаться на трудовой деятельности подчиненных.

Общее стремление к *трудолюбию* выражается в отсутствии разделения деловой и частной жизни, способствует росту неформальных социальных связей между людьми. Таким образом, ценности являются фундаментом для формирования политики компании и задают

вектор развития управления в сегодняшней российской экономике и политике.

Однако не стоит забывать еще об одном равновесном факторе, зачастую доминирующим в современном обществе. Существуют следующие *антиценности*, представляющие собой отрицательные ценностные установки: культ денег, безразличие и индивидуализм, вседозволенность, циничный прагматизм, культ карьеры, крах семьи, социальное иждивенчество, сексуальная распущенность, вредные привычки (наркомания, алкоголизм, сквернословие), коррупция, ксенофобия [10].

В данном списке оказались некоторые ценности, преобладающие над другими в сознании современного человека. Поэтому в процессе принятия решения при таких условиях управленцу следует контролировать границу между ценностью и антиценностью и не забывать о значимости данного фактора.

*В заключение* хочется подчеркнуть, что Россия и российский менеджмент являются важной частью мировой экономики. Ведущие исследователи в сфере управления, такие как Ицхак Адизес, справедливо отмечали, что успешность организации зависит от ее результативности и эффективности в ближайшей и долгосрочной перспективе [11]. Ценности не стоят на месте и постоянно меняются вместе с развитием общества. Знание особенностей российской культуры и современных ценностей заставляет управленцев по-новому разрабатывать пути принятия решений для поддержания эффективности своей организации.

Таким образом, преобладание инструментальных ценностей над базовыми в современных условиях вызвано динамическим характером внешней среды. Выбор оптимальной группы ценностей в угоду развития организации – основная задача для лиц, принимающих решения.

## ЛИТЕРАТУРА

1. Адизес И.К. Идеальный руководитель: Почему им нельзя стать и что из этого следует / Ицхак Калдерон Адизес; пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. – 262 с.
2. Дихтярь А.Б. Кросс-культурные стили управления персоналом организации // Вестник ГУУ. – 2012. – № 8. – URL:<https://cyberleninka.ru/article/n/kross-kulturnye-stili-upravleniya-personalom-organizatsii> (дата обращения: 03.12.2022).
3. Как власти решили управлять имуществом уходящих из России компаний // РБК: [сайт]. – URL:<https://www.rbc.ru/economics/09/03/2022/6228acf99a79477828ae9aba> (дата обращения: 03.12.2022).

4. Карчагин Е.В. Об идее справедливости в русской культуре // Logos et Praxis. – 2016. – № 2(32). – URL:<https://cyberleninka.ru/article/n/ob-idee-spravedlivosti-v-russkoy-kulture> (дата обращения: 03.12.2022).
5. Козелько В.Н. Национальная культура: сущность, структура, компоненты // Новые технологии. – 2008. – № 5. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/natsionalnaya-kultura-sschnost-struktura-komponenty> (дата обращения: 03.12.2022).
6. Персикова Т.Н. Межкультурная коммуникация и корпоративная культура: учеб. пособие. – М.: Логос, 2011. – 224 с.
7. Райхлен М. Влияет ли национальная культура на стиль управления? // Экономические стратегии. – 2001. – № 4. – С. 34-41.
8. Соколов Н.Н. Принятие и реализация управленческих решений [Текст]: учебно-методическое пособие // Гос. ун-т упр. – Москва: Спутник+, 2014. – 51 с.
9. Сравнительный менеджмент [Электронный ресурс]: учеб. пособие / Т.С. Арзяева; Перм. гос. нац. исслед. ун-т. – Электрон. дан. – Пермь, 2019. – 161 с. – URL:<http://www.psu.ru/files/docs/science/books/uchebnie-posobiya/arzyaeva-sravnitelnyj-menedzhment.pdf> (дата обращения: 03.12.2022).
10. Фонд имени Питирима Сорокина. Ценности в современной России: итоги экспертного исследования проведённого с 15 июня по 10 сентября 2007 года. – URL:<http://www.salvador-d.ru/files/cennosti.ppt> (дата обращения: 03.12.2022).
11. Фонд «Общественное мнение» // Результаты опроса «Ориентиры и ценности молодых россиян» от 03.11.2016 года. – URL:<http://fom.ru/TSennosti/13083> (дата обращения: 03.12.2022).

## RUSSIAN CULTURE AS A FACTOR OF MANAGERIAL DECISION-MAKING

**KANAEV Aleksey Alexandrovich**

Student

**KOLBIN Andrey Igorevich**

Student

Bauman Moscow State Technical University (National Research University)  
Moscow, Russia

*The article describes approaches to understanding the role of culture in the management process, examines the value system of Russian society as a factor influencing managerial decision-making. Modern trends towards changing the structure of values based on the analysis of the results of public opinion polls are noted.*

**Keywords:** management decision, Russian culture, cultural functions, values.