Дьяченко Богдан Юрьевич
«Донбасская национальная академия строительства и архитектуры».
филиал ФГБОУ ВО «Национальный исследовательский Московский
государственный строительный университет»
г. Макеевка, Россия (ДНР)

ВЛИЯНИЕ КУЛЬТУРНЫХ ОСОБЕННОСТЕЙ НА ПРОЦЕСС ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙВ МЕЖДУНАРОДНЫХ КОМПАНИЯХ

Аннотация. В представленной работе исследуется роль культурных факторов в управленческом процессе принятия решений в международных корпорациях. На основе анализа моделей Г. Хофстеде, Э. Холла и Ф. Тромпенаарса выявляются ключевые культурные измерения, влияющие на скорость, форму и содержание управленческих решений. Авторы приходят к выводу, что игнорирование культурных различий приводит к снижению эффективности межкультурной коммуникации, конфликтам в командах и провалу стратегических инициатив. Отдельное внимание уделяется практическим инструментам адаптации управленческих практик: культурному тренингу, формированию бикультурных команд и гибридным моделям принятия решений.
Ключевые слова: межкультурная коммуникация, принятие решений, культурные измерения, международный менеджмент, управленческие практики, организационная культура.

Dyachenko B. Y.
«Donbas National Academy of Civil Engineering and Architecture» –
a branch of «National Research Moscow State University of Civil Engineering»,
Makeyevka, Russia (Donetsk People's Republic)

Abstract. The presented study examines the role of cultural factors in the managerial decision-making process within international corporations. Based on the analysis of the models of G. Hofstede, E. Hall and F. Trompenaars, the authors identify key cultural dimensions influencing the speed, form and content of managerial decisions. The authors conclude that ignoring cultural differences leads to a decrease in the effectiveness of intercultural communication, conflicts in teams and the failure of strategic initiatives. Special attention is paid to practical tools for adapting managerial practices: cultural training, the formation of bicultural teams and hybrid decision-making models.
Keywords: intercultural communication, decision-making, cultural dimensions, international management, managerial practices, organizational culture.

THE INFLUENCE OF CULTURAL PECULIARITIES ON THE DECISION-MAKING PROCESSININTERNATIONALCOMPANIES

Процесс глобализации экономики, охвативший последние десятилетия, привел к беспрецедентному росту числа международных компаний и совместных предприятий. В массовом сознании менеджеров долгое время доминировала точка зрения, согласно которой универсальные управленческие технологии, эффективные в западных странах, могут быть без изменений перенесены в любую иную культурную среду. Однако практика показала, что решения, принимаемые в Лондоне или Нью–Йорке, нередко наталкиваются на непонимание, сопротивление или пассивный саботаж со стороны сотрудников в странах Азии, Ближнего Востока или Латинской Америки. Цель настоящей работы заключается в выявлении ключевых культурных параметров, которые оказывают наиболее существенное влияние на процесс принятия решений, а также в анализе способов адаптации управленческих практик к различным культурным контекстам. Реализация поставленной цели предполагает обращение

к классическим теориям межкультурной коммуникации, рассмотрение эмпирических исследований управленческих практик в различных регионах мира, а также анализ того, как культурные различия проявляются в конкретных бизнес-ситуациях. Материальную базу исследования составили труды отечественных специалистов в области кросс-культурного менеджмента, данные эмпирических исследований, кейсы международных компаний, а также материалы деловой периодики, отражающие современные вызовы межкультурного управления.

Формирование современного понимания роли культуры в управленческих процессах связано прежде всего с именем нидерландского исследователя Гирта Хофстеде, который в 1960–1970-х годах провел масштабное исследование ценностных ориентаций сотрудников IBM в более чем 70 странах. На основе полученных данных Хофстеде выделил четыре (а впоследствии шесть) культурных измерения, которые до сих пор остаются базовым инструментом кросс-культурного анализа. Как отмечает в своей фундаментальной работе «Культуры и организации» Г. Хофстеде, различия в таких параметрах, как дистанция власти, индивидуализм versus коллективизм, избегание неопределенности, маскулинность versus феминность, непосредственно предопределяют то, как в разных культурах принимаются управленческие решения. А. Наумов в статье «Хофстидово измерение России» показывает, что российская культура характеризуется высокими показателями дистанции власти и коллективизма, что существенно отличает ее от западных культур и требует особых подходов к управлению [7, с. 85]. Данное открытие – признание того, что рациональные на первый взгляд управленческие модели по-разному «считываются» в разных культурах – стало поворотным моментом в развитии международного менеджмента. Осознание культурной обусловленности принятия решений затягивалось десятилетиями и приобрело системный характер лишь в 1990–е годы, когда волна слияний и поглощений обнажила глубокие культурные конфликты.

Важным рубежом в осмыслении этой проблемы стали работы американского антрополога Эдварда Холла, который ввел в научный оборот понятия высококонтекстных и низкоконтекстных культур. Холл показал, что в культурах с высоким контекстом (Япония, Китай, арабские страны, страны Южной Европы) значительная часть информации передается невербально, через молчание, паузы, интонации и невысказанные ожидания. Напротив, в низкоконтекстных культурах (Германия, США, Скандинавия) коммуникация строится на прямых, эксплицитных формулировках. Процесс принятия решений в высококонтекстных культурах занимает значительно больше времени, поскольку решение никогда не является просто результатом формальной процедуры, а созревает в сети неформальных отношений. Вместе с тем не все исследователи принимали данную дихотомию как абсолютную: последующие работы показали, что внутри одной страны могут сосуществовать как высококонтекстные, так и низкоконтекстные коммуникативные практики в зависимости от отрасли и корпоративной культуры. Несмотря на это, именно модель Холла задала направление для понимания того, почему в одних культурах менеджеры требуют письменных отчетов и формальных презентаций, а в других полагаются на личные встречи и негласные договоренности.

Наиболее значимые различия в процессах принятия решений связаны с параметром «дистанция власти» по Хофстеде. В культурах с высокой дистанцией власти (Россия, Китай, Франция, страны Латинской Америки) решения принимаются исключительно на верхних уровнях иерархии и спускаются вниз в виде приказов. Подчиненные в таких культурах не ожидают, что их мнение будет учтено, и воспринимают иерархию как естественный порядок вещей. Напротив, в культурах с низкой дистанцией власти (Дания, Израиль, Швеция) процесс принятия решений носит коллегиальный характер, руководители советуются с подчиненными, а иерархия воспринимается как временное функциональное различие. В учебнике «Кросс-культурный менеджмент» С. П. Мясоедова и Л. Г. Борисовой подчеркивается, что попытка навязать в культуре с высокой дистанцией власти партисипативный стиль управления приводит к растерянности сотрудников, которые

воспринимают приглашение к участию как признак слабости руководителя [6, с. 134]. Обратная ситуация наблюдается при внедрении авторитарного стиля в культуре с низкой дистанцией власти: это вызывает демотивацию, текучку кадров и скрытое сопротивление.

Параметр «индивидуализм – коллективизм» оказывает столь же существенное влияние. В индивидуалистических культурах (США, Великобритания, Австралия) решения принимаются индивидом, который несет персональную ответственность за результат. Вознаграждение и продвижение по службе привязаны к личным достижениям. В коллективистских культурах (Китай, Япония, страны Юго-Восточной Азии, страны Латинской Америки) решения принимаются группой, причем важную роль играют консенсус и сохранение гармонии в коллективе. Ответственность также носит коллективный характер. В. И. Набоков в учебнике «Кросс-культурный менеджмент» отмечает, что в коллективистских культурах публичное несогласие с решением группы или попытка выделиться за счет индивидуальных достижений воспринимаются как угроза социальной гармонии и ведут к исключению из группы [8, с. 118]. Это создает серьезные проблемы для западных менеджеров, привыкших к индивидуальному целеполаганию и персональной системе KPI. В японских компаниях, например, решение может обсуждаться неделями (система нэмаваси), но после его принятия вся группа реализует его с максимальной эффективностью, тогда как в американской компании скорость принятия решения ценится выше, чем степень вовлеченности коллектива.

В культурах с низким избеганием неопределенности (Сингапур, Дания, Швеция, Великобритания) решения могут приниматься в условиях неполной информации, импровизация и гибкость приветствуются. Г. Хофстеде приводит показательный пример: в Греции менеджеры требуют детализированных бизнес-планов на три-пять лет вперед, тогда как в Сингапуре те же менеджеры предпочитают краткосрочное планирование и готовность к быстрой смене курса. Конфликт возникает тогда, когда западная компания требует от своих зарубежных партнеров быстроты принятия решений в условиях неопределенности, а те, напротив, требуют письменных гарантий и детальных регламентов. Для культур с высоким избеганием неопределенности характерна также значительная роль формальных протоколов и бюрократических процедур, что может восприниматься носителями культур с низким избеганием неопределенности как неэффективность и излишняя осторожность.

Параметр «долгосрочная – краткосрочная ориентация» (добавленный Хофстеде позднее) влияет на горизонт планирования при принятии решений. В культурах с долгосрочной ориентацией (Китай, Япония, Южная Корея) решения принимаются с учетом последствий на десятилетия вперед, а текущие убытки могут рассматриваться как инвестиции в будущее. В культурах с краткосрочной ориентацией (США, Великобритания, большинство европейских стран) решения оцениваются прежде всего по их влиянию на квартальную отчетность и годовые бонусы. Ф. Тромпенаарс показывает, что эта разница становится источником постоянных конфликтов в международных совместных предприятиях: западные партнеры требуют быстрой прибыли, тогда как азиатские настаивают на длительных инвестициях в отношения и рыночную инфраструктуру. Китайские компании, например, могут годами работать в убыток на новом рынке, чтобы вытеснить конкурентов, – стратегия, которая кажется западному менеджеру иррациональной, если не учитывать долгосрочную культурную установку.

К лингвистическим и коммуникативным факторам добавляются различия в отношении ко времени. Э. Холл ввел различение монохронных и полихронных культур. В монохронных культурах (Германия, Швейцария, США, Скандинавия) время воспринимается как линейный ресурс, который можно тратить, экономить или терять. Решения принимаются последовательно, пунктуальность обязательна, опоздания рассматриваются как неуважение. В полихронных культурах (страны Ближнего Востока, Латинской Америки, Южной Европы, Африки) несколько дел ведутся одновременно, опоздания не считаются серьезным нарушением, а решение может приниматься в процессе неформального общения, не привязанного к жестким временным рамкам. Как отмечает исследователь межкультурной коммуникации Б. В. Григорьев, для менеджера из монохронной культуры поведение

полихронного партнера выглядит как непрофессионализм и неуважение, в то время как для полихронного менеджера жесткая привязка решений к часам и минутам выглядит как излишняя ригидность и неспособность видеть общую картину [3, с. 156]. Это различие особенно ярко проявляется в переговорных процессах: американские переговорщики стремятся быстро перейти к сути и подписать контракт, тогда как арабские или мексиканские переговорщики могут тратить часы на установление личных отношений, прежде чем обсуждать деловые вопросы.

Причины культурных конфликтов в процессе принятия решений не сводятся исключительно к различиям в ценностных ориентациях, хотя они составляют их глубинную основу. Важную роль играют также различия в стилях мышления. В западной (аналитической) традиции решения принимаются путем декомпозиции проблемы на элементы, выделения причинно-следственных связей и выбора оптимального варианта. В восточной (холистической) традиции решение принимается с учетом контекста, взаимосвязи всех элементов системы и предпочтения отдается не оптимальному, а гармоничному решению, нарушающему сложившийся порядок в наименьшей степени. Н. И.

Гусева в статье «Аспекты кросс-культурных исследований в области менеджмента в России и Франции» показывает, что китайские менеджеры при решении одной и той же задачи учитывают значительно больше контекстуальных переменных, чем их американские коллеги, но принимают решение медленнее [4, с. 94]. Американцы, напротив, быстро выделяют ключевые факторы и предлагают решение, которое в китайском контексте может оказаться неработоспособным из-за игнорирования важных контекстуальных обстоятельств. Проекты по стандартизации управленческих процедур в международных компаниях, как правило, наталкиваются на эти различия в стилях мышления.

Отказ от учета культурных особенностей вызывает неоднозначную реакцию в принимающей культуре. Для многих сотрудников международных компаний, сформировавшихся в традиционных культурах, навязывание западных управленческих стандартов символизирует культурный колониализм, разрушение локальных практик. П. Н. Шихирев в работе «Введение в российскую деловую культуру» называет это явление «односторонней культурной адаптацией», при которой глобальная компания требует от локального персонала принятия корпоративных норм, но сама не делает шагов навстречу локальным особенностям [11, с. 78]. В среде российских менеджеров, например, долгое время сохранялось настороженное отношение к западным практикам управления, основанным на индивидуализме и низкой дистанции власти. Однако с управленческой точки зрения учет культурных особенностей является не просто этическим требованием, а условием экономической эффективности: исследования показывают, что компании, внедряющие культурно-адаптированные управленческие практики, значительно реже сталкиваются с провалами при выходе на новые рынки.

Процесс культурной адаптации принятия решений не завершается разовым обучением. После волны глобализации 1990–2000-х годов международные компании все чаще переходят от модели «этноцентризма» (навязывание материнской культуры) к модели «геоцентризма» (синтез лучших практик разных культур). Можно говорить о формировании гибридных управленческих моделей, в которых решения принимаются с учетом культурных особенностей каждого региона. В компании Unilever, например, решения о выведении нового продукта на рынок Индии принимаются не в Лондоне, а локальным менеджментом, который учитывает коллективистские установки и высокую дистанцию власти. В компании Toyota, напротив, принятие решений о качестве осуществляется на уровне производственной линии (система «андон»), что отражает низкую дистанцию власти в операционном управлении при сохранении высокой дистанции на стратегическом уровне. Успешные международные компании не выбирают между «западной» и «восточной» моделями, а создают собственные корпоративные культуры, вбирающие в себя элементы разных национальных традиций. Невозможность прямого переноса управленческих решений из одной культуры в другую сегодня уже не вызывает сомнений, однако до сих пор многие компании пытаются

экспортировать «успешные» практики без адаптации.

В современной практике международного менеджмента культурные особенности учитываются через систему кросс-культурного тренинга, формирование бикультурных команд и использование локальных менеджеров на ключевых позициях. Кросс-культурный тренинг позволяет менеджерам-экспатриантам осознать собственные культурные установки и научиться интерпретировать поведение коллег из других культур без навешивания негативных ярлыков. Бикультурные команды (в которых представлены носители разных культур) принимают решения более взвешенно, поскольку в процессе обсуждения разные точки зрения сталкиваются и взаимно корректируются.

Показательно, что в большинстве международных компаний, основанных в США, корпоративный язык (английский) и корпоративные ценности (индивидуализм, низкая дистанция власти, готовность к риску) остаются доминирующими, а учет локальных культурных особенностей ограничивается второстепенными вопросами. Однако это не мешает выполнению главной задачи – созданию единого корпоративного пространства, в котором культурные различия не отрицаются, но и не становятся непреодолимым барьером. Таким образом, культурные особенности трансформируются из фактора риска в фактор развития: компания, научившаяся принимать решения с учетом культурного многообразия, получает конкурентное преимущество.

Проведенное исследование позволяет заключить, что влияние культурных особенностей на процесс принятия решений в международных компаниях не является второстепенным или факультативным фактором. Этот процесс носит системный характер и определяется совокупностью параметров. Во-первых, это ценностные измерения Г. Хофстеде (дистанция власти, индивидуализм – коллективизм, избегание неопределенности, долгосрочная – краткосрочная ориентация), которые задают базовую логику распределения ответственности и отношения к риску. Во-вторых, это коммуникативные параметры Э. Холла (высокий и низкий контекст, монохронное и полихронное время), определяющие форму и скорость принятия решений. В-третьих, это стили мышления, влияющие на то, какие аргументы считаются убедительными, а какие – второстепенными. Культурные различия, таким образом, представляют собой не просто «помехи» в управленческом процессе, а объективную реальность, игнорирование которой ведет к снижению эффективности. Учет культурных особенностей – это не дань политкорректности, а необходимое условие успешной работы международной компании. Компании, которые выстраивают процесс принятия решений как гибридную модель, синтезирующую лучшие практики разных культур, получают возможность использовать культурное разнообразие как источник инноваций. Сегодня культурная компетентность становится обязательным требованием к топ-менеджерам международных компаний – не как дополнительный «мягкий навык», а как ключевая управленческая компетенция. Изучение влияния культуры на принятие решений позволяет глубже понять сложную природу международного менеджмента, в котором экономические, психологические и культурные процессы переплетены в неразрывное единство.

Список источников

1. Григорьев, Б. В. Межкультурные коммуникации / Б. В. Григорьев, В. И. Чумакова. – Санкт-Петербург : Петрополис, 2008. – 103 с.

2. Гусева, Н. И. Аспекты кросс-культурных исследований в области менеджмента в России и Франции / Н. И. Гусева // Известия Байкальского государственного университета. – 2004. – № 1 (38). – С. 91–98.

3. Миловзорова, М. Н. Управление межкультурными коммуникациями / М. Н. Миловзорова, Е. Н. Щёголев. – Санкт-Петербург : БГТУ «Военмех» им. Д. Ф. Устинова, 2021. – 57 с.

4. Мясоедов, С. П. Кросс-культурный менеджмент / С. П. Мясоедов, Л. Г. Борисова. – Москва : Юрайт, 2015. – 314 с.

5. Набоков, В. И. Кросс-культурный менеджмент / В. И. Набоков. – Москва : Дашков и К°, 2025. – 219 с.
6. Наумов, А. Хофстидово измерение России (влияние национальной культуры на управление бизнесом) / А. Наумов // Менеджмент. – 1996. – № 3. – С. 70–103.
7. Симонова, Л. Кросс-культурные взаимодействия в международном предпринимательстве / Л. Симонова, Л. Стровский. – Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2003. – 189 с.
8. Шихирев, П. Н. Введение в российскую деловую культуру / П. Н. Шихирев. – Москва : Экономика, 2000. – 206 с.

Молокова Виктория Александровна
Алтайский государственный педагогический университет
г. Барнаул, Россия
Научный руководитель: Маркин Владимир Васильевич,
кандидат философских наук, доцент

ГЕТЕРОПЕССИМИЗМ КАК СТРУКТУРНЫЙ ФЕНОМЕН ПОЗДНЕГО МОДЕРНА: СОЦИОЛОГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ

Аннотация. Статья посвящена социологическому анализу гетеропессимизма – коллективного разочарования в гетеросексуальных отношениях, термин для которого был предложен А. Сересиным в 2019 году [4]. Автор доказывает, что данный феномен не может быть объяснен через индивидуально-психологические особенности, а представляет собой структурный эффект позднего модерна. На основе синтеза теорий Э. Гидденса [1], Е. Иллуз [2] и концепции асинхронных гендерных изменений в статье показано, что гетеропессимизм возникает на пересечении рыночной колонизации интимности, цифрового пузыря негативных и идеализированных кейсов, а также незавершенного гендерного перехода.
Ключевые слова: гетеропессимизм, романтический консьюмеризм, поздний модерн, асинхронные гендерные изменения, визуальная социология.

Molokova V. A.
Altai State Pedagogical University, Barnaul, Russia

Abstract. The article provides a sociological analysis of heteropessimism – a collective disappointment in heterosexual relationships, a term proposed by A. Seresin in 2019 [4]. The author argues that this phenomenon cannot be explained through individual psychological characteristics but represents a structural effect of late modernity. Based on a synthesis of the theories of A. Giddens [1], E. Illouz [2] and the concept of asynchronous gender change, the article shows that heteropessimism emerges at the intersection of market colonization of intimacy, the digital bubble of negative and idealized cases and unfinished gender transition.
Keywords: heteropessimism, romantic consumerism, late modernity, asynchronous gender change, visual sociology.

HETEROPESSIMISM AS A STRUCTURAL PHENOMENON OF LATE MODERNITY: A SOCIOLOGICAL ANALYSIS

Актуальность исследования обусловлена тем, что в публичном дискурсе и массовой психологии гетеропессимизм – состояние разочарования, фрустрации и отчаяния по поводу гетеросексуальных отношений – преимущественно интерпретируется через личностные черты и травмы привязанности. Цель данной статьи – предложить альтернативную, социологическую объяснительную модель. Объектом исследования выступают гетеросексуальные интимные отношения в позднем модерне, предметом – социальные и