

УДК 331

DOI 10.26118/2782-4586.2025.37.78.014

**Багомедов Магомед Алиевич**  
Дагестанский государственный университет  
**Хасаева Асият Юсупгаджиевна**  
Дагестанский государственный университет

### **Синтез зарубежных моделей организационной культуры: потенциал для российской деловой среды**

**Аннотация.** В условиях глобализации и интенсивного межкультурного взаимодействия вопросы эффективного управления организацией все чаще требуют выхода за рамки сугубо национальных моделей. Уникальные управленческие подходы, сформированные в разных странах, представляют собой богатый источник идей и практик, заслуживающий внимательного изучения. В статье проводится сравнительный анализ зарубежных моделей организационной культуры для выявления практик, применимых в российской деловой среде. Автор рассматривает японский, китайский, европейский и американский подходы к управлению, определяя, какие их элементы могут быть продуктивно адаптированы, а какие в силу культурных различий являются неприемлемыми для России.

**Ключевые слова:** организационная культура, модели управления, сравнительный анализ, российский менеджмент, зарубежный опыт, адаптация практик, эффективность управления, корпоративная социальная ответственность, управление персоналом, организационное поведение.

**Bagomedov Magomed Alievich**  
Dagestan State University  
**Khasaeva Asiyat Yusupgadzhiyevna**  
Dagestan State University

### **Synthesis of Foreign Models of Organizational Culture: Potential for the Russian Business Environment**

**Abstract.** In the context of globalization and intense intercultural interaction, issues of effective organizational management increasingly require going beyond purely national models. Unique management approaches developed in different countries represent a rich source of ideas and practices worthy of careful study. This article provides a comparative analysis of foreign models of organizational culture to identify practices applicable to the Russian business environment. The author examines Japanese, Chinese, European, and American approaches to management, determining which elements can be productively adapted and which are unacceptable for Russia due to cultural differences.

**Keywords:** organizational culture, management models, comparative analysis, Russian management, international experience, adaptation of practices, management effectiveness, corporate social responsibility, human resource management, organizational behavior.

Российская деловая среда обладает выраженной спецификой и внутренними противоречиями, в связи с чем особенно актуальным становится осмысленный диалог с этим международным опытом. Анализ зарубежных моделей организационной культуры — от японской приверженности «кайдзен» до европейского акцента на балансе работы и личной жизни — позволяет выявить принципы и механизмы, которые, будучи творчески адаптированы, способны инициировать позитивную трансформацию управленческих

практик в России. Обращение к этому опыту направлено не на простое описание, а на поиск конкретных ориентиров для развития отечественной организационной культуры.

Основой организационного поведения в Японии выступает принцип групповой гармонии, который находит свое практическое воплощение в системе коллективного принятия решений – поскольку данная особенность напрямую связана с историческим развитием японского общества, где общинные формы жизни всегда преобладали над индивидуальными. Конечно, в последние годы японская корпоративная культура переживает значительные изменения под влиянием глобализации, демографических сдвигов, и все же, несмотря на эти тенденции, традиционные ценности продолжают оказывать существенное влияние на деловую практику.

Японские компании характеризуются строгой иерархической структурой, где особое значение придается возрасту и стажу работы. Система пожизненного найма - *сэнъё*, - хотя и претерпевает изменения в последние десятилетия, все еще продолжает оказывать значительное влияние на корпоративную культуру. Эта практика, сформировавшаяся в послевоенный период, способствовала установлению отношений взаимной лояльности между работником и компанией – то есть сотрудники, поступая на работу, рассчитывают остаться в ней до выхода на пенсию, а работодатели, в свою очередь, инвестируют в их долгосрочное развитие. Процесс принятия решений отличается особой тщательностью и длительностью, поскольку практики *нэмаваси* (предварительных консультаций) и *ринги* (системы документооборота) – обеспечивают достижение консенсуса между всеми участниками. Такой подход, требующий значительного времени, способствует более качественной реализации принятых решений – имея в виду, что все заинтересованные стороны чувствуют свою причастность к процессу.

Система оплаты труда традиционно основывается на старшинстве, хотя в последнее время все больше компаний внедряют элементы оплаты, основанной на производительности; при этом бонусы, выплачиваемые два раза в год, составляют значительную часть дохода сотрудников и зависят от результатов деятельности компании в целом – что укрепляет коллективную ответственность и ориентацию на общий успех.

Корпоративная коммуникация отличается сильной опорой на невербальные сигналы, устоявшаяся концепция *харагэй* – искусство невысказанной коммуникации – предполагает, что опытные менеджеры должны уметь понимать мысли и намерения собеседника без прямого вербального выражения. Говоря о коммуникации важно отметить и строго регламентированное отношение к старшим по возрасту и положению – иерархические отношения пронизывают все уровни организационной структуры, определяя особенности коммуникации и принятия решений. Младшие сотрудники обязаны проявлять подчеркнутое уважение к старшим коллегам, используя специальные формы вежливости в речи и поведении, что находит отражение в практике обязательных приветствий при встрече, особом порядке обращения к руководителям и традиции уступки лучших мест старшим по статусу. Безусловно, возраст продолжает оставаться важным фактором при продвижении по карьерной лестнице, а опыт ценится выше молодой инициативности, – что, с одной стороны, способствует сохранению традиционных ценностей, но, с другой стороны, может ограничивать проявление индивидуальной инициативы и быстроту адаптации к изменениям.

Особого внимания заслуживает японский подход к качеству и непрерывному совершенствованию, поскольку система *кайдзен*, предполагающая постоянные небольшие улучшения на всех уровнях организации, стала визитной карточкой японского менеджмента. Каждый сотрудник участвует в процессе улучшения рабочих процессов, что способствует развитию культуры ответственности и инноваций.

Обратимся теперь к феномену трудоголизма в японской рабочей культуре, который демонстрирует уникальное отношение сотрудников к работе, проявляющееся в систематических неоплачиваемых переработках, редком использовании полного отпуска и нежелании брать больничные. Ни для кого не секрет, что многие японские работники

используют менее половины положенного отпуска, испытывая чувство вины перед коллективом за свое отсутствие – поскольку данная практика уходит корнями в глубоко укорененное чувство групповой ответственности. Сотрудник считает, что его отсутствие создаст дополнительную нагрузку на коллег и нарушит рабочий процесс отдела, а после официального окончания рабочего дня многие остаются на рабочих местах, демонстрируя свою преданность компании, даже если эти дополнительные часы не оплачиваются. Такое поведение поддерживается системой неформальных ожиданий и корпоративных традиций, где ценятся видимая вовлеченность и готовность жертвовать личным временем ради общего дела.

Анализ китайской организационной культуры раскрывает глубокую связь между традиционными ценностями и современными бизнес-практиками. Основой китайского делового мировоззрения является концепция *гуаньси* – система взаимных обязательств и отношений, формирующая социальные сети доверия, которая уходит корнями в конфуцианские традиции, где межличностные связи рассматриваются как фундамент социального порядка. На практике это проявляется в том, что установление прочных личных отношений предшествует любым формальным договоренностям. Иерархическая структура китайских организаций отражает традиционное уважение к старшинству и положению, поскольку конфуцианский принцип *сяо* – почитание старших – находит свое отражение в корпоративной культуре, где возраст и опыт ценятся выше молодости и инновационности. Руководители в китайских компаниях ожидают беспрекословного подчинения, а их решения редко подвергаются сомнению – что обеспечивает быстроту исполнения решений, но может ограничивать инициативу сотрудников нижнего звена.

Важнейшим аспектом является концепция «лица», поскольку сохранение лица представляет собой сложный социальный механизм, регулирующий поведение в коллективе. Вот что пишут Сизова Ю.С., Ульянова П.Д.: «Поведение на публике должно быть консервативным, необходимо быть пунктуальным, уметь отказывать, не сказав «нет»[6]. Публичная критика, прямое указание на ошибки могут привести к ситуациям, серьезно подрывающим авторитет человека, поэтому в китайских организациях развита система непрямого общения, где критические замечания выражаются намеками, а отказы формулируются максимально дипломатично.

Переговорный процесс характеризуется особой тщательностью и неторопливостью, ведь китайские предприниматели рассматривают переговоры не как инструмент заключения конкретной сделки, а как процесс построения долгосрочных отношений. На начальных этапах значительное время уделяется установлению личного контакта – совместным обедам, неформальному общению, обмену подарками, а торопливость воспринимается как признак неуважения и может серьезно навредить будущему сотрудничеству.

Система принятия решений часто носит централизованный характер, что отражает традиционное понимание власти в китайской культуре, – ключевые решения принимаются узким кругом высшего руководства, иногда единолично основателем компании. Отношение к контрактам отличается от западного подхода, поскольку письменный договор часто рассматривается как начало переговорного процесса, а не как фиксация окончательных условий, – что связано с тем, что отношения доверия ценятся выше формальных обязательств, а гибкость считается важным конкурентным преимуществом.

Таким образом, современная китайская деловая культура представляет собой сложный синтез традиционных ценностей и требований глобальной экономики. Молодое поколение менеджеров, получившее образование на Западе, привносит элементы западного менеджмента, адаптируя их к местным реалиям, – однако в глубинных регионах и семейном бизнесе традиционные подходы сохраняют свою актуальность.

Что касается африканской организационной культуры, то ее анализ выявляет уникальные черты, сформированные под влиянием традиционного уклада жизни и колониального наследия. Центральное место в деловой культуре занимает принцип

общинности, пронизывающий все уровни социального взаимодействия, который находит выражение в философской концепции Ubuntu, распространенной в Южной Африке: «Я есть потому, что мы есть». Как пишут Усачева В. В. и Харитоновна Е. В., «индивид имеет собственную ценность, но заключается она не в его неповторимости, а в своеобразии его социальной роли и позиции, в его незаменимости в общинном коллективе, где человек всегда является чьим-то потомком и предком». [8] Эта философская концепция определяет подход к ведению бизнеса, где коллективные интересы преобладают над индивидуальными. Особенностью является исключительное значение личных отношений и доверия в бизнес-процессах, поскольку установление прочных межличностных связей рассматривается как обязательная предпосылка для начала любого делового сотрудничества. Этот процесс требует значительного времени для неформального общения, но отсутствие подобных практик делает успешное заключение сделки маловероятным. Важнейшим элементом выступает уважение к возрастной и социальной иерархии, где пожилые люди воспринимаются как хранители мудрости, а их мнение имеет особый вес. Процесс принятия решений характеризуется стремлением к достижению консенсуса с учетом интересов всех заинтересованных сторон, что, с одной стороны, обеспечивает прочность договоренностей, а с другой — значительно увеличивает время на их достижение.

Примечательной особенностью является широко распространенное восприятие наемного труда как временной и социально неодобряемой практики. Данная установка формирует особое отношение к трудовой деятельности, где работа по найму рассматривается как вынужденная переходная стадия перед открытием собственного дела.

Африканская организационная культура демонстрирует уникальный синтез коллективистских ценностей, иерархичности и ориентации на построение доверительных отношений. Философия Ubuntu, уважение к старшим и консенсусный подход к принятию решений создают особую деловую среду, где социальные связи превалируют над формальными процедурами.

Обратимся теперь к анализу корпоративной культуры Индии, которая выявляет ее глубокую связь с национальным социальным устройством, историческими традициями и современными экономическими реалиями. Национальный фонд корпоративной культуры невозможно понять без учета кастовой системы, которая продолжает неформально влиять на трудовые отношения. Как отмечается в материалах, принадлежность к определенной касте до сих пор может определять профессиональный путь человека, и хотя официально кастовая дискриминация запрещена, этот исторический социальный институт продолжает оказывать скрытое влияние на процессы найма и карьерного роста. Иерархичность является фундаментальной характеристикой индийской корпоративной культуры, проявляясь в строгом соблюдении субординации и особом отношении к руководителям, что уходит корнями как в традиционную кастовую систему, так и в патерналистские модели управления.

В сфере кадровой политики сохраняется уникальный подход к трудоустройству родственников. Даже дальние родственники до четвертого-пятого колена могут быть приняты на работу, преимущественно на рядовые позиции, что рассматривается как проявление заботы о семье и социальной ответственности.

Характерной чертой является участие в деловых встречах не только действующих руководителей, но и ушедших основателей компаний и старших родственников. Как отмечает эксперт Ольга Баша, «Нередко их мнение может оказаться решающим на встречах, поскольку к ним обращаются за советом и экспертизой ... Подобное уважительное отношение способствует установлению доверительных отношений и может сыграть важную роль в успехе переговоров». [2]

Особое восприятие времени представляет собой одну из наиболее заметных особенностей, а именно феномен «индийского растяжимого времени», который проявляется в гибком отношении к срокам и расписаниям. При этом компании, ориентированные на

международные стандарты, демонстрируют более строгое отношение к временным рамкам, что подчеркивает двойственность современной индийской корпоративной культуры.

Система мотивации персонала имеет выраженную культурную специфику. В отличие от западных моделей управления, в Индии отсутствует сложная система монетизированных поощрений и KPI. Как поясняет Баша, «для индийца непонятна концепция изменения мира и самовыражения с точки зрения достижения сверхрезультата». В условиях жёсткой иерархии инициативность практически не проявляется, за исключением выпускников зарубежных вузов, занимающих топ-менеджерские позиции.

Эффективной стратегией удержания персонала выступает поэтапное расширение корпоративных льгот. Однако льготы в Индии очень далеки от льгот в России: самое большое, на что может рассчитывать большинство индийцев – это бесплатный проезд (чаще всего на автобусе, реже – автомобиле среднего класса) и бесплатный перекус.

Межличностные отношения играют ключевую роль в корпоративной жизни, поскольку способность подружиться с коллективом часто оказывается важнее профессиональных качеств, что отражает традиционное восприятие рабочего коллектива как большой семьи. Подход к организации рабочего времени остаётся традиционным, преобладает шестидневная рабочая неделя, но в мультинациональных компаниях уже формируется практика создания комфортных и гибких условий, нацеленных на обеспечение баланса между профессиональной и личной жизнью.

Что касается европейской корпоративной культуры, то она представляет собой уникальный и многогранный феномен, сформированный под влиянием глубоких исторических традиций, развитых законодательных систем и общеевропейских ценностей. Говоря общими словами, ее сила заключается не в стремлении к унификации, а в способности интегрировать национальное разнообразие в единую систему эффективных управленческих практик. Как справедливо отмечают Колисниченко П. и соавторы, несмотря на существование заметных различий между севером и югом континента, можно выявить устойчивые общие черты, которые в совокупности формируют узнаваемый европейский стиль ведения бизнеса. [9]

Фундаментом этой системы выступает безусловный приоритет права и нормативного соответствия, поскольку европейские компании функционируют в условиях одного из самых развитых и строгих в мире правовых полей, охватывающего трудовое законодательство, экологические стандарты, защиту персональных данных и корпоративную прозрачность. Следует отметить, что соблюдение нормативных требований является здесь не вынужденной мерой, а осознанной стратегией, направленной на минимизацию репутационных и юридических рисков, – то есть построение долгосрочного доверия со стороны всех заинтересованных сторон и формирование стабильной деловой атмосферы. Таким образом, такой подход напрямую способствует формированию культуры качества, где компании закономерно гордятся высокими стандартами.

В контексте системы ценностей центральное место занимает концепция баланса между работой и личной жизнью, которая находит не декларативное, а практическое воплощение, зачастую поддерживаемое на законодательном уровне. Ярким примером служит французское «право на отключение», обязывающее компании со штатом свыше 50 человек устанавливать часы, в которые сотрудники не должны отправлять и получать рабочие электронные письма, – что свидетельствует о глубоком уважении к приватности и времени сотрудника. Скандинавская модель, в свою очередь, делает акцент на гендерном равенстве и поддержке семьи, поскольку в Финляндии, занимающей третье место в мире по этому показателю, государственная политика предусматривает предоставление отцам девятидневного отпуска по уходу за ребенком с сохранением 70% заработной платы, что отражает интеграцию семейных ценностей в корпоративную практику. Уникальный опыт Нидерландов, где продолжительность рабочей недели была сокращена многими работодателями до 32 часов (4 рабочих дня в неделю), – доказывает, что сокращенное рабочее время при грамотной организации процессов не только не вредит, но и способствует

высокой производительности труда, а законодательство здесь гарантирует работникам право на сокращение рабочего дня с сохранением полного пакета социальных гарантий, что поощряет культуру эффективности, а не присутствия.

Важнейшей отличительной чертой является модель принятия решений, основанная на сотрудничестве и достижении договоренностей, – поскольку во многих корпоративных средах ЕС процесс выработки ключевых решений носит более коллективный и открытый характер по сравнению с авторитарными моделями. Большое значение придается командному вкладу, а поиск общего решения рассматривается не как слабость, а как инструмент повышения качества решения и обеспечения его последующей поддержки всеми участниками процесса. При этом организационная структура европейских компаний сохраняет элементы иерархии, особенно в странах Южной Европы, где формальность коммуникации и уважение к должностным полномочиям остаются значимыми социальными маркерами. Однако подобная стратификация основана на рационально выстроенных организационных процедурах, а не на произвольном проявлении властных амбиций.

Глубокая приверженность корпоративной социальной ответственности и устойчивому развитию представляет собой еще один системообразующий элемент, ведь для европейских компаний корпоративная социальная ответственность является не эпизодической благотворительностью, а важнейшим компонентом стратегии. Она включает в себя комплекс мер – от внедрения экологически чистых технологий и снижения углеродного следа до активного участия в проектах социального обеспечения местных сообществ, – что отражает устойчивую связь между бизнесом и обществом, где успех компании измеряется не только финансовыми показателями, но и ее вкладом в социальное благополучие и сохранение окружающей среды.

Можно сделать вывод, что европейская корпоративная культура демонстрирует ярко выраженную ориентацию на инновации и инвестиции в исследования и разработки, поскольку, концентрируя значительное число мировых технологических и производственных лидеров, ЕС формирует комплексную институциональную среду для научно-технического развития, используя как инструменты целевого финансирования, так и межгосударственные программы сотрудничества. Этот акцент на инновациях как на ключевом драйвере конкурентоспособности тесно связан с другим важным аспектом – вниманием к непрерывному обучению и развитию персонала, что отражает высокую ценность, придаваемую образованию и человеческому капиталу в европейских обществах. Неотъемлемым свойством европейского бизнеса является межкультурное взаимодействие и разнообразие, – имея в виду, что многокультурная среда представляет собой повседневную реальность для европейских корпораций, где работа с коллегами и партнерами из разных стран требует понимания культурных особенностей. Можно говорить о том, что это разнообразие воспринимается как стратегическое преимущество, которое позволяет повысить креативность команд, улучшить понимание различных рынков и привлечь лучшие таланты со всего континента.

Таким образом, европейская модель является сбалансированной и устойчивой структурой, в которой строгость юридических норм находится в синергии с социальной направленностью, а почтение к историческому наследию сочетается с открытостью новым идеям, – что создает прочную основу для долгосрочного развития бизнеса в условиях глобальной конкуренции.

Американская организационная культура представляет собой сложившуюся систему управления, основанную на четких принципах результативности и эффективности. Ее формирование обусловлено историческими особенностями развития американского бизнеса и национальными ценностями, что создает уникальную управленческую модель, оказывающую значительное влияние на глобальные корпоративные практики.

Основополагающим принципом американской модели является продвижение по карьерной лестнице на основе личных достижений и профессиональных качеств. Успех

сотрудника напрямую зависит от его компетенций и способности демонстрировать конкретные результаты. Эта система создает динамичную конкурентную среду, которая постоянно побуждает сотрудников к профессиональному самосовершенствованию и доказыванию своей ценности для организации.

В отличие от коллективистских подходов, характерных для азиатских стран, американская культура делает особый акцент на индивидуализме и личной ответственности. Данная философия поощряет самостоятельность и инициативность, предоставляя сотрудникам значительную свободу в принятии решений в пределах своей сферы ответственности. С организационной точки зрения, такой подход способствует раскрытию потенциала каждого работника через систему делегирования полномочий.

Профессиональное развитие рассматривается как неотъемлемая составляющая карьерного роста. Согласно данным Society for Human Resource Management, более 75% крупных американских компаний создали корпоративные университеты или академии, где учебные программы напрямую связаны со стратегическими целями организации. [10]

Отличительной особенностью является сочетание различных форматов обучения. Помимо традиционных тренингов, активно используются программы наставничества, ротация должностей и работа в межфункциональных проектных группах. Значительная часть обучения происходит через практическое применение знаний - сотрудникам доверяют руководство новыми проектами, что позволяет приобретать опыт через непосредственное участие в реальной работе.

Стиль коммуникации в американских компаниях характеризуется прямотой и открытостью. Критическая обратная связь предоставляется непосредственно, что рассматривается как проявление уважения к коллеге и стремление к быстрому решению проблем.

Традиционно американские компании демонстрировали высокую степень формализации процессов, где регламенты и должностные инструкции обеспечивали стабильность операционной деятельности. Однако в последние десятилетия наблюдается переход к более гибким организационным структурам. [3] Современные корпорации активно внедряют адаптивные подходы к управлению, что позволяет увеличить скорость реагирования на изменения рынка.

Система вознаграждения строится на принципах прозрачности и тесной связи с результативностью работы. Помимо конкурентоспособной базовой заработной платы, широко используются бонусные программы, опционы на акции и системы участия в прибыли.

В последние годы наблюдается переход от исключительно финансовых стимулов к комплексным пакетам льгот, включающим медицинское страхование, гибкий график работы и возможности удаленной занятости. Ведущие компании, такие как Salesforce и Microsoft, внедряют программы коучинга и психологической поддержки, признавая важность баланса между профессиональной и личной жизнью для поддержания долгосрочной эффективности персонала.

Современной тенденцией стала индивидуализация подходов к мотивации, когда сотрудники могут самостоятельно формировать свои пакеты льгот из утвержденного организацией набора опций, что отражает общее движение в сторону персонализации управления человеческими ресурсами.

Перед тем, как переходить непосредственно к сравнению зарубежных моделей и определиться в вопросе перенимания тех или иных особенностей, необходимо обратиться к анализу российской организационной культуры. Ее формирование происходит в условиях постоянной экономической и геополитической нестабильности, что актуализирует проблему повышения эффективности управленческой деятельности и поиска адекватной национальной модели менеджмента. [4] Как отмечают исследователи, российская система менеджмента уникальна и существенным образом отличается от европейских, азиатских и американских аналогов, обладая собственной спецификой, обусловленной комплексом

исторических, социальных и экономических обстоятельств/ Ключевой проблемой, пронизывающей все уровни управленческой практики, является доминирование государства и сопутствующая ей гипертрофированная бюрократия. Чрезмерно активное участие государственных чиновников всех уровней в формировании управленческих команд крупнейших предпринимательских структур закономерно приводит к проекции низкой эффективности государственного управления на уровень хозяйствующих субъектов. Так, сложившуюся экономическую систему можно охарактеризовать как государственный капитализм, где успех компании обусловлен не рыночными преимуществами, а возможностью извлекать сверхдоходы благодаря своему исключительному положению на рынке, которое обеспечивается близостью к административному ресурсу, что в совокупности формирует такую деловую культуру, где ключевую роль играет не профессионализм, а благосклонность властных структур и умение ее заручиться.

Неразрывно с государственным влиянием связана другая фундаментальная черта, а именно – авторитарность управления и тотальная отстраненность персонала от процессов стратегического целеполагания. В российской модели сохраняется выраженная дистанция между рядовыми сотрудниками и процессом принятия решений, что объясняется сохранением авторитарных традиций, высокой степенью бюрократизации и чрезмерно жесткой иерархической структурой, унаследованной от советской эпохи. Очевидно, что такая система не создает благоприятной среды для раскрытия творческого и креативного потенциала сотрудников, приводя к их глубинной демотивации, пассивности и убежденности в том, что собственная инициатива не только не приветствуется, но и может быть наказуема, поскольку нарушает сложившийся иерархический порядок. Эта проблема усугубляется культурой непрофессионализма и nepoтизма, когда кадровые назначения на ключевые посты зачастую происходят не по деловым качествам и компетенциям, а по принципу личной лояльности и принадлежности к ближнему кругу, – что в конечном счете подрывает основы меритократии и блокирует вертикальную мобильность для талантливых специалистов.

Что касается еще одного системного вызова, то им является укорененная склонность к экстенсивному развитию и пренебрежению операционной эффективностью. Российский бизнес, сформированный в контексте изначального ресурсного изобилия, сохраняет, таким образом, унаследованную привычку к экстенсивному развитию, когда во главу угла ставится наращивание объемов, а не оптимизация внутренних процессов. Это порождает устойчивую культуру пренебрежения как к потерям ресурсов, так и к уровню издержек. Безусловно, эта черта напрямую противоречит современным глобальным трендам, делающим ставку на оптимизацию, бережливое производство и инновации как главные источники конкурентного преимущества. К тому же, указанные дисфункции усугубляются под воздействием общемировых процессов, таких как цифровизация, доминирование финансового сектора экономики и снижение ценности классического труда. В российском контексте данные глобальные тенденции преломляются специфическим образом: цифровизация нередко сводится к поверхностной имитации, лишь закрепляя существующее технологическое отставание, в то время как усиление финансового сектора и углубляющееся неравенство, в отличие от западной практики, не находят адекватного противовеса в виде развитых программ корпоративной социальной ответственности. Совокупное воздействие этих процессов закономерно усугубляет социальную напряженность в обществе и способствует глубокой демотивации работников.

Таким образом, текущее состояние организационной культуры России характеризуется комплексом взаимосвязанных проблем, куда входят жесткая иерархия, централизация власти, низкий уровень доверия и вовлеченности сотрудников, пренебрежение эффективностью и доминирование неформальных связей над профессиональными компетенциями. Именно этот диагностированный портрет и является отправной точкой для осмысленного диалога с зарубежными управленческими моделями и

определения тех элементов, которые могли бы быть продуктивно ассимилированы после необходимой адаптации к национальной деловой среде.

Имея четкое понимание системных проблем российской организационной культуры, можно перейти к сравнительному анализу с зарубежными моделями. Разумеется, этот анализ не должен сводиться к простому заимствованию рецептов - его цель заключается в том, чтобы выявить те принципы и практики, которые, будучи творчески переосмыслены, могли бы стать катализатором позитивных изменений, и, напротив, указать на то, что в силу глубинных культурных различий является неприменимым. Можно обратиться к японской модели, где сразу же бросается в глаза ее кажущаяся близость к российской через призму коллективизма - однако при ближайшем рассмотрении становится ясно, что это принципиально разные феномены. Российский коллективизм часто носит характер «выживания», сплачивая людей перед лицом внешней угрозы или некомпетентного руководства, тогда как японский коллективизм представляет собой «созидательную» силу, направленную на достижение общих целей через кооперацию и постоянное совершенствование. Именно поэтому философия «кайдзен», предполагающая вовлечение каждого сотрудника в процесс непрерывных улучшений, могла бы стать мощным инструментом преодоления российской пассивности и отчужденности от результатов труда. Внедрение подобных практик требует не столько финансовых вложений, сколько фундаментального пересмотра отношения к сотруднику как к простому исполнителю и признания его потенциала как источника инноваций. В то же время такие элементы, как пожизненный найм или длительные процедуры коллективного согласования решений, в условиях динамичной и нестабильной российской бизнес-среды вряд ли приживутся, поскольку они идут вразрез с растущей трудовой мобильностью и требуют высочайшего уровня доверия и процессной дисциплины, которые пока находятся в дефиците.

Гораздо более органичной для российской специфики выглядит китайская модель с ее акцентом на гуаньси – то есть систему неформальных связей и взаимных обязательств. Значимость личных отношений и неформальных сетей в России сопоставима с китайской практикой, однако в нашем случае это зачастую приводит к коррупции и кумовству, а не к построению эффективных деловых сетей. Перенимать здесь следует не саму практику, а ее культурное оформление, в частности, осознанное управление концепцией «сохранения лица». Российским менеджерам крайне не хватает искусства непрямой коммуникации и деликатности в критике, что зачастую приводит к публичным унижениям и демотивации персонала. Умение выражать критические замечания тактично, максимально дипломатично формулировать отказы и избегать ситуаций, подрывающих авторитет коллеги или подчиненного, – это именно тот навык, который мог бы смягчить авторитарный климат во многих российских коллективах. При этом от китайской сверхцентрализации власти и относительного отношения к формальным контрактам следует отказаться, поскольку эти черты лишь усугубляют и без того острые проблемы российской управленческой культуры, связанные с подавлением инициативы и правовым нигилизмом.

Обращает на себя внимание африканская организационная культура, в частности, философия Ubuntu с ее акцентом на общинность и коллективную идентичность («Я есть потому, что мы есть»). Этот глубокий коллективизм, в котором ценность индивида заключается в его социальной роли, теоретически близок некоторым общинным чертам российского менталитета. Однако на практике прямое заимствование здесь проблематично. Консенсусный подход к принятию решений, характерный для многих африканских стран, требует высочайшего уровня доверия и терпения, что плохо сочетается с диагностируемой в России авторитарностью и бюрократической ригидностью. Более того, широко распространенное в Африке восприятие наемного труда как временной и социально неодобряемой практики вступает в прямое противоречие с необходимостью формирования в России стабильного, лояльного и профессионального кадрового ядра компаний. Таким

образом, африканский опыт служит скорее напоминанием о важности сообщества, но не предлагает готовых инструментов для решения российских управленческих проблем.

Отдельного внимания заслуживает американская модель, основанная на принципах меритократии, индивидуализма и прямой коммуникации. Ее сильнейшей стороной, которую стоило бы адаптировать, является система продвижения и вознаграждения, жестко привязанная к личным достижениям и конкретным результатам. Внедрение таких прозрачных и объективных меритократических процедур стало бы мощным противовесом против российской практики nepotизма и назначений по принципу личной лояльности. Прямой и открытый стиль коммуникации, при котором критика направлена на решение проблемы, а не на личность, также крайне необходим для разрушения культуры страха и пассивности. Однако ключевой риск заключается в переносе крайнего индивидуализма, который может привести к эрозии и без того хрупкого корпоративного духа и чувства коллективной ответственности. Поэтому американский акцент на личных достижениях должен быть сбалансирован европейскими и отчасти японскими практиками, укрепляющими командную работу и долгосрочную ориентацию.

В Европейском опыте мы находим наиболее проработанные ответы на те вызовы, которые только начинают осознаваться в России, – а именно на необходимость баланса между работой и личной жизнью и надежную защиту прав сотрудников. Французское «право на отключение», законодательно ограничивающее рабочие коммуникации за пределами рабочего дня, представляет собой мощный инструмент профилактики выгорания, особенно актуальный в эпоху тотальной цифровизации. Скандинавская модель, с ее глубокой интеграцией семейных ценностей в корпоративную практику, включая длинные отпуска по уходу за ребенком для обоих родителей, наглядно демонстрирует, как стратегические инвестиции в человеческий капитал и социальное благополучие становятся долгосрочным конкурентным преимуществом. Опыт Нидерландов, в свою очередь, эмпирически доказывает, что сокращенная рабочая неделя может сочетаться с высочайшей производительностью, – что опровергает устойчивый российский миф о том, что длительное присутствие на рабочем месте тождественно эффективности. Эти подходы, безусловно, требуют для своей реализации построения зрелых институтов и развития культуры социального диалога, но именно они задают стратегический вектор развития, в котором ценность человеческого ресурса является не декларацией, а реальным управленческим приоритетом. Внедрение подобных практик позволило бы создать систему организационной предсказуемости и стабильности, внутри которой только и возможна подлинная креативность и ответственная инициатива.

Синтезируя проведенный анализ, можно утверждать, что России не подходит ни одна из рассмотренных зарубежных моделей в чистом виде. Путь вперед лежит через формирование гибридной, адаптивной модели, ядром которой должен стать европейский каркас правовых и социальных гарантий, обеспечивающий базовое доверие и защищенность сотрудника. На этот каркас должна быть наложена японская философия постоянного совершенствования и качества, способная трансформировать российскую смекалку из инструмента для «тушения пожаров» в систему эволюционного развития. К этому необходимо добавить американский принцип меритократии и прозрачной системы вознаграждения по результатам, чтобы создать мощные стимулы для личной эффективности, и при этом избежать крайнего индивидуализма, сохранив здоровую коллективную основу. При этом необходимо использовать сильные стороны национального характера: патернализм следует трансформировать в осознанную корпоративную социальную ответственность, а склонность к неформальным связям – направить в русло построения внутренних сообществ практики и развития системы наставничества. От моделей, основанных на тотальной иерархии, подавлении инициативы и пренебрежении формальными правилами, необходимо решительно отказаться.

### Список источников

1. Васяев, А. П. Корпоративная культура американской компании Google / А. П. Васяев // Экономика. наука. инноватика: Материалы II международной научно-практической конференции, приуроченной 100-летию ГОУ ВПО «Донецкий национальный технический университет», Донецк, 19 марта 2021 года. – Донецк: Донецкий национальный технический университет, 2021. – С. 93-96. – EDN BJSUJE.
2. Грива Е. Витиевато и многослойно: что нужно знать о корпоративной культуре Индии. Разбираемся в нюансах коммуникации с восточными партнерами / Е. Грива, А. Уколов, О. Баша // РБК Life. – URL: <https://www.rbc.ru/life/news/671927d19a7947131996703d>
3. Камерон К. Диагностика и изменение организационной культуры / К. Камерон, Р. Куинн [Пер. с англ.]. – СПб.: Питер, 2013.
4. Маковецкий Михаил Юрьевич, Рудаков Дмитрий Витальевич Особенности становления российского менеджмента // Вестник Московского университета имени С. Ю. Витте. Серия 1: Экономика и управление. 2021. №1 (36). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/osobennosti-stanovleniya-rossiyskogo-menedzhmenta>
5. Паленко Ангелина Андреевна Корпоративная культура Японии: современные подходы к изучению // Известия Восточного института. 2022. №2 (54). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/korporativnaya-kultura-yaponii-sovremennye-podhody-k-izucheniyu>
6. Сизова Ю. С., П. Д. Ульянова Взаимодействие европейской и азиатской культур ведение бизнеса в условиях глобализации // Экономика и бизнес: теория и практика. 2025. №5 (123). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/vzaimodeystvie-evropeyskoj-i-aziatskoj-kultur-vedeniya-biznesa-v-usloviyah-globalizatsii>
7. Стуков С. П., Елагина В. Б. Система «кайдзен»: основы, преимущества и возможности введения в российских компаниях // Вестник магистратуры. 2018. №1-3 (76). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sistema-kaydzen-osnovy-preimuschestva-i-vozmozhnosti-vvedeniya-v-rossiyskih-kompaniyah>
8. Усачева В. В. Деловая культура Африки: традиции, общинность и влияние колониализма / В. В. Усачева, Е. В. Харитонова // Legal Insight. – URL: <https://www.inafran.ru/node/3483>
9. Kolisnichenko P. The Main Features of Corporate Culture in the EU Countries / P. Kolisnichenko, G. Koneczny, M. Górski, T. Górski // 4th International Conference on Corporation Management: [сборник трудов]. – 2024. – С. [б.с.]. – ISBN 978-9916-9927-4-6. – DOI: 10.36690/ICCM-2024.
10. Society for Human Resource Management (SHRM). SHRM Releases 2022 Employee Benefits Survey: [электронный ресурс] / Society for Human Resource Management (SHRM). – 2022. – 12 июня. – URL: <https://www.shrm.org/about/press-room/shrm-releases-2022-employee-benefits-survey>

### Сведения об авторах

**Багомедов Магомед Алиевич**, к.э.н., доцент кафедры экономики труда и управления персоналом, Дагестанский государственный университет, г. Махачкала, Россия

**Хасаева Асият Юсупгаджиевна**, магистр 3 года обучения кафедры экономики труда и управления персоналом, Дагестанский государственный университет, г. Махачкала, Россия

### Information about the authors

**Bagomedov Magomed Alievich**, Ph.D. in Economics, Associate Professor of the Department of Labor Economics and Personnel Management, Dagestan State University, Makhachkala, Russia

**Khasaeva Asiyat Yusupgadzhiyevna**, 3rd-year Master's student, Department of Labor Economics and Personnel Management, Dagestan State University, Makhachkala, Russia