

УДК 338.24.01:008
ББК 71.063.112
DOI 10.25281/2072-3156-2022-19-2-116-127

С.Е. ВЕЧЕРСКАЯ

ПРОЯВЛЕНИЕ КУЛЬТУРНОГО КОДА В ЭВОЛЮЦИИ МЕТОДОЛОГИЙ УПРАВЛЕНИЯ

Светлана Евгеньевна Вечерская,

Российский новый университет,
Институт информационных
и инженерно-компьютерных технологий,
кафедра информационных систем
в экономике и управлении,
доцент

Радио ул., д. 22, Москва, 105005, Россия

ORCID 0000-0001-6721-1388; SPIN 1343-7927

E-mail: s.vecherskaya@bk.ru

Реферат. Исследуется проявление национальных и наднациональных культурных особенностей в управленческой деятельности. Выявлены тенденции изменения основополагающих принципов методологий управления во времени и в зависимости от культуры экономической среды. Цель настоящей работы – определение характера временной эволюции методологий управления, обусловленной господствующей культурной парадигмой. Особенности культурных кодов рассматриваются как определяющие для выбора экономических моделей поведения. Выделены две принципиально различающиеся парадигмы – восточная и западная. Рассмотрены примеры развития теории и практики управления в регионах, имеющих культурные отличия, которые не позволяют отнести их к одной из этих двух парадигм. В качестве ключевого фактора влияния на выбор типа управления рассматривается корпоративная культура и общая по-

веденческая культура на производстве. Примененный метод исследования предполагает выделение ключевых характеристик методологий управления, соотнесение этих методологий в части их разработки и использования с особенностями национальных культур, построение хронологической последовательности их внедрения с учетом преобладания определенных национальных и наднациональных культурных кодов. Проанализированы процессы формирования восточных и западных моделей управления в рамках соответствующих культурно-исторических контекстов. Отдельно рассмотрена специфика формирования управленческой культуры в России. В результате проведенной систематизации выявлено преобладание сценария перехода управленческих концепций на наднациональный уровень. Вследствие глобализационных процессов модели управления и управленческие методологии подавляют национальные культурные коды, формируя доминирующий наднациональный культурный код управления. Анализ эволюции методологий управления показывает, что направленность эволюции характеризуется сближением восточных и западных управленческих парадигм, стремлением к созданию унифицированных моделей, хорошо поддающихся цифровизации.

Ключевые слова: экология культуры, культура социальной коммуникации, культурный код, методология управления, модель управления, показатели эффективности, историческая динамика культуры.

Для цитирования: Вечерская С.Е. Проявление культурного кода в эволюции методологий управления // Обсерватория культуры. 2022. Т. 19, № 2. С. 116–127. DOI: 10.25281/2072-3156-2022-19-2-116-127.

Главной задачей управления любой экономической системой является достижение некоего заданного результата управления. На выбор субъектами управления тех или иных подходов, технологий, управленческих мероприятий или же методологий определяющее влияние оказывают не только особенности задач управления, но и сложившаяся культура управления, являющаяся следствием и элементом общей культуры поведения, в рамках которой действуют данные субъекты. Отметим, что под методологией управления мы понимаем структурированные совокупности элементов, задействованных в процессах управления, формализованные в политике компаний, корпоративной культуре, организационных структурах, алгоритмах настройки и оценки деятельности компании или организации, схем управленческой деятельности, предполагающей взаимосвязанное понимание целей, средств и способов их достижения [1]. Вследствие возникновения новых проблем в области управления предприятиями и организациями модели управления претерпевают эволюционные изменения, причем выработка подходов для решения вновь возникающих задач определяется как спецификой этих задач, проблем и целей управления, так во многом и той бизнес-культурой, в среде которой возникают новые управленческие потребности.

Цель настоящего исследования заключается в выявлении особенностей характера временной эволюции методологий управления в зависимости от господствующей культурной парадигмы. Выделены две принципиально различающиеся парадигмы — восточная и западная, а также рассмотрены примеры развития теории и практики управления в регионах, имеющих культурные отличия, не позволяющие отнести их к одной из этих двух парадигм. В современной парадигме управления, несмотря на разнообразие конкретных формулировок, предпочтение отдается культурным аспектам процессов глобализации, управлению знаниями [2]. Эти аспекты рассматриваются в работе в качестве основополагающих. Примененный метод исследования предполагает выделение ключевых особенностей методологий управления, соотнесение в части их разработки и использования с особенностями национальных культур, построение хронологической последовательности их внедрения с учетом преобладания определенных национальных и наднациональных культурных кодов.

Под культурным кодом мы будем подразумевать совокупность осознанных поведенческих стереотипов и культурного бессознательного, что на национальном уровне включает также национальную, народную психологию, влияющую на поведение работника как субъекта и объекта производственной системы. Тот факт, что культура в целом оказывает влияние на характер экономических процессов, является достаточно очевидным. Даже особенности языка могут предопределять, например, нормы потребления и накопления [3]. Религиозные взгляды играют очень важную роль в формировании принципов распределения и критериев успешности [4]. В данной работе в качестве ключевого фактора влияния на выбор типа управления рассматривается корпоративная культура и общая поведенческая культура производственной деятельности.

Базовые положения теории культурного кода были изложены в работе [5]. Очевидно, что разные национальные культуры имеют отличия. Существование феномена восприятия окружающей действительности на основе личного и группового культурного бессознательного отмечалось еще в работах Фрейда [6] и Юнга [7]. Их исследования, а также теория отпечатков Лоренца [8] позволили объяснить многие психоэмоциональные реакции индивидуумов. Предложенная теория культурных кодов описывает влияние культурно-психологических аспектов, обусловленных общей поведенческой культурой, характерной для наций или более широких этнических групп, на восприятие и обработку информации как частного, так и более общего характера.

Экономика представляет собой часть культуры и культурный феномен. Однако, как отмечено в работе [9], несмотря на культурологические основы многих экономических явлений, авторы большинства научно-аналитических экономических исследований пренебрегают изучением взаимозависимостей изменений в культуре и экономике. Задачей настоящей работы является анализ влияния культурных кодов на восприятие экономической информации и в более узком значении на формирование управленческих паттернов. При этом именно особенности культуры рассматриваются как определяющие для выбора экономических решений.

ТРАДИЦИОННЫЕ МОДЕЛИ УПРАВЛЕНИЯ

Наиболее прогрессивные теории управления на начальных этапах становления науки об управлении экономическими системами исходили из оценок результата деятельности по финансовым показателям — определяющими показателями считались выручка, оборот, прибыль. Очевидно, что вне зависимости от отраслевой

специфики, масштаба предприятия, организационной структуры, главной целью коммерческого предприятия является получение прибыли. Для некоммерческих структур, таких как, например, некоммерческие организации (НКО) или общественные организации, прибыль, согласно их статусу, не является показателем результата деятельности, но оценка их работы также часто связана с определением финансовых показателей [10]. В период насыщения и перенасыщения рынков товарами, который наступил примерно со второй половины XX в., неизбежность конкуренции привела к переосмыслению задач управления: успех деятельности стал определяться относительными показателями, учитывающими не финансовый результат как таковой, а условия достижения этого результата.

В современной практике организации производства финансовые показатели по-прежнему имеют существенное значение, но ведущая роль стала принадлежать показателям, характеризующим эффективность деятельности, а приоритетные цели управления сместились в область обеспечения оптимальной эффективности. На начальных этапах перехода от управления по финансовым показателям к управлению по показателям эффективности возникли управленческие модели, основанные на оценке простейших относительных показателей результата, например рентабельности. Далее были разработаны более сложные системы показателей, позволяющие оценить некоторые качественные показатели производства — системы ключевых показателей эффективности (Key Performance Indicators, KPI) [11].

Переход к управлению по показателям эффективности во многом определил также изменение экономического поведения потребителя. Определенную роль в этом сыграло насыщение и перенасыщение рынков товарами первой необходимости, а также появление больших объемов предложения товаров для удовлетворения потребностей более высоких уровней (согласно пирамиде Маслоу [12]). С 1980-х гг. одним из базовых экономических понятий, определяющих, в частности, задачи управления, становится понятие поведенческой экономики [13], или экономики выбора [14], а позже добавляется понятие экономики впечатлений [15]. Эти понятия обозначили смещение интереса потребителя из области удовлетворения базовых потребностей обеспечения жизни в сторону потребления товаров, не являющихся необходимыми. Соответственно, изменились содержание и задачи конкуренции в связанных с ними областях производства товаров и предоставления услуг.

Необходимость произвести конкурентный, продаваемый, но не являющийся необходимым товар усложнила задачи управления. Как следствие, в управленческой практике появились более изощ-

ренные комплексные модели, которые учитывают большее количество факторов, влияющих на результат управления. При этом в географически различных центрах сосредоточения капитала и высокой конкуренции стали возникать методологии управления, имеющие довольно отчетливую национальную специфику.

Системы KPI и BSC (Balanced Scorecard, BSC — система сбалансированных показателей) получили свое развитие преимущественно на западе. В данном контексте «запад» необходимо воспринимать как понятие, относящееся скорее к североамериканской культуре. В работе [5] отмечено, что для американской культуры характерны более интенсивное внимание к «здесь и сейчас», постоянная потребность в исследовании, несогласие с авторитетами, увлечение крайностями, открытость к изменениям и новым изобретениям, твердая вера в то, что ошибки гарантируют второй шанс. Это, по сути, генетический след первых и более поздних переселенцев, войны за независимость США, веры в «американскую мечту». На языке экономико-математических моделей такие культурные особенности выражаются в итерационных методиках управления, основанных на формулах и системах расчетов (KPI, BSC) и описанных ниже статистических моделях Six Sigma и теории ограничений.

Американские модели управления были приняты европейским западом и получили широкое распространение, но сами европейцы не оказались среди лидеров разработки новых управленческих подходов. Причины европейского принятия западных моделей обусловлены сходством базовых культур европейцев и североамериканцев, языковых культур, религиозной принадлежности. При этом историческая память о многочисленных войнах на Европейском континенте (в отличие от в основном мирной жизни американцев) привела к существенно большей консервативности европейцев и существенно меньшему стремлению к новациям и реформам, в том числе в аспектах управления. При этом европейская экономика также дает яркие примеры проявления особых культурных кодов на уровне отдельных наций: главенство принципов порядка в Германии как залог бурного роста экономики, точность и скрытность в Швейцарии как главный фактор привлекательности ее банковского сектора, *art de vivre* («искусство жить») во Франции и т. п. Проявление этих принципов определяет в основном специфику национального продукта, а применение тех или иных методологий управления западного толка не противоречит устоявшейся культуре взаимоотношений на производстве и воспринимается органично, что и обуславливает широкое распространение американских концепций в Европе.

На востоке наиболее значимой стала концепция Lean («бережливое производство»), предло-

женная японской компанией Toyota. Новаторский характер Lean во многом определили особенности культурного ландшафта, в котором она была разработана. В Японии одной из ведущих философских систем является конфуцианство [16]. Для этого учения характерны ярко выраженная ритуальность и кодификация, авторитарность, жесткое требование выполнения норм, подчиненность человека руководителю и коллективу, демонстрируемая доброжелательность. Эти коды поведения легко обнаруживаются в таких системных методах Lean, как «кайдзен», «канбан» и т. д. [17]. Идеи, предложенные в Японии, строятся на множестве способов взаимодействия между работниками и работников с производством, отличающихся присутствием значительной эмоциональной составляющей. Такой подход более соответствует восточной, нежели западной бизнес-культуре. При этом важно отметить, что восточные культурные коды неоднородны, помимо конфуцианства, широко распространенного в восточноазиатском регионе, существует даосизм [18], приверженцев которого много, например, в Китае — стране, демонстрирующей серьезные успехи в экономическом развитии вообще и в эффективном управлении в частности. Кроме того, концепцию Lean часто ассоциируют с обобщенным изложением новаторских идей, предложенных компанией Toyota, в книге «Дао Toyota. 14 принципов менеджмента ведущей компании мира», содержащей прямую отсылку к понятиям даосизма [19]. Даосские принципы получили отражение в таких положениях концепции, как стремление организовать поток производства с наименьшим сопротивлением, создание возможностей приспосабливаться к изменению условий и задач производственной деятельности, что в конечном итоге должно способствовать повышению эффективности производства.

В ведущих западных экономиках примерно в те же годы, когда Toyota создала Lean, осуществлялся переход к методологиям управления, основанным на KPI и позже на BPM (Business Performance Management — управление эффективностью бизнеса [20]), представляющих структурированные системы показателей с учетом их взаимосвязи и взаимовлияния [21]. Следствием традиционно более рациональной западной ментальности стало то, что эволюцию методологий управления определил вектор оцифровки комплексных показателей. В общем случае наиболее предпочтительными считались относительные показатели эффективности, которые можно оценить количественно с минимальной возможной субъективностью. В идеальном варианте системы BPM предназначены для цифровизации и компьютерной обработки.

Мощный прорыв на высококонкурентном рынке, который удалось совершить Toyota, способствовал интересу к новой концепции управления со сто-

роны производителей во всем мире, в частности, в западных странах. В американизированном варианте концепция «бережливого производства» (Lean Production) [22] получила широкое распространение в компаниях, осуществляющих свою деятельность в средах бизнес-культур, отличных от восточноазиатской.

В США, в силу национальной культурной специфики, бизнес всегда тяготел к выработке управленческих методологий с четкими системами показателей результата. Именно в США была разработана и получила наибольшее развитие методология управления Six Sigma, суть которой заключается в управлении эффективностью посредством управления качеством с анализом математических статистических показателей. Построение математических моделей процессов управления, оцифровка показателей этих процессов позволяют широко применять информационные технологии (IT) для принятия управленческих решений, что, безусловно, очень привлекательно. К достоинствам математизации и компьютеризации относятся доступность сценарного моделирования для выбора предпочтительных параметров процессов и возможность математического программирования с целью оптимизации управления. Но внедрение данной концепции на практике выявило также и множество недостатков чрезмерной математизации управления. Это явилось одной из причин постепенного снижения интереса управленцев-практиков к методологии Six Sigma и замены ее гибридными моделями.

Гибридом, разработанным в США и соединившим наиболее успешные на тот момент восточную и западную методологии, является Lean + Six Sigma [23]. Гибрид сохраняет базовый подход к управлению как к борьбе за устранение потерь, экономию ресурсов, а оценка результата производится по методике оценки математических значений отклонений параметров процессов, включенных в модель. Однако, несмотря на определенные положительные результаты для работников предприятий и организаций, вовлеченных в процессы внедрения новых методологий управления, недостатки, как правило, оказывались более заметными, чем достоинства. Сопротивление внедрению новых методологий управления неизменно возникало как сопротивление новому, необходимости изменений [24].

В части национальной или региональной культурной специфики гибридная модель содержит элементы соответствующих культурных кодов (с преобладанием того или иного в зависимости от географии ведения бизнеса). Очевидно, что методологии западного толка отличаются более высокой формализацией, более широким применением математического аппарата. Методологии, получившие свое начало на восточных предприятиях, в значи-

тельно большей степени ориентированы на вовлечение коллективов работников в процессы внедрения и управления, больше внимания уделяют мелким деталям процессов (вплоть до хронометрирования и системы организации рабочего пространства). Национальные культурные коды естественным образом определяют негативное отношение работников к «инородным» методологиям. Примером тому может быть довольно ироничное восприятие идей «бережливого производства» в западных странах, где взаимоотношения работника и компании строятся на принципах лояльности, очень отличающейся от традиционных взаимоотношений работника и работодателя в азиатских странах. Гибридные модели отчасти решили проблему расхождений между культурными кодами и кодами корпоративного поведения. Но простая «аддитивность» не дает ожидаемого синергетического результата. Излишняя оцифровка показателей производства или организации часто приводит к тому, что за математической моделью теряется суть реальных процессов, чему существует масса доказательств в реальной практике управленцев.

Следствием недостаточной эффективности гибрида стал переход к так называемой теории ограничений [25]. Суть методологии, согласно этой теории, заключается в том, что необходимо выявление одного ключевого ограничения системы, а построение модели с использованием ограниченного числа управляющих воздействий позволяет обеспечить наивысшую эффективность системы. Так преодолевается излишне прагматический, чисто «цифровой», математический подход к моделированию отдельных бизнес-процессов, а производственная система рассматривается как целое. Это особенно важно для сложных систем управления, к которым относится подавляющее большинство современных производств, а также многие крупные некоммерческие структуры.

В теории ограничений бережливость, сокращение потерь на отдельных участках производства, перестает рассматриваться в качестве задачи управления. Эта философия довольно органично воспринимается в самых разных культурных средах, поскольку представляет собой довольно разумный компромисс между предельными вариантами методологий управления, основанных на чисто математических подходах, и тех, которые в качестве приоритетной рассматривают психоэмоциональную составляющую.

Для методологий управления, в том числе гибридных, национальные культурные коды имеют важное значение, поскольку территорией внедрения методологии в большинстве случаев является национальная территория, а поведение персонала, работающего по методологии, обусловлено преимущественно определенным национальным культур-

ным кодом. Попытки «скрещивания» методологий управления, имеющих в основе разные национальные культурные коды, иногда давали положительные результаты, однако зачастую не обеспечивали максимально возможную эффективность управляемой системы. Кроме того, они встречали заметное сопротивление со стороны работников, которых принуждали к внедрению методов, чуждых для них с точки зрения привычной культуры [24].

НОВЕЙШИЕ МЕТОДОЛОГИИ УПРАВЛЕНИЯ

Жесткость, задаваемая рамками тех или иных систем показателей результативности и эффективности, на определенном этапе эволюции методологий управления стала восприниматься как препятствие для дальнейшего роста бизнеса и успешной конкуренции. Чрезмерная жесткость оказывалась в особенности неприемлемой для коллективов работников, отличающихся большой разнородностью профессионального и национального состава. Следствием стало предложение новой концепции управления, основной характеристикой которой считается гибкость, возможность вносить изменения в первоначальный план в процессе реализации проекта. Управленческие практики, основополагающим принципом которых является гибкость, часто объединяют общим понятием Agile (гибкий, подвижный), подразумевая принципы гибкого управления [26]. Исторически формированию концепции Agile предшествовала методология Scrum, изложенная в работе [27]. Многие, хотя и небесспорные тезисы этой работы напрямую или косвенно цитируют тезисы концепции Lean. Таковы, например, «кайдзен», «мури», «муда», а также необходимость воодушевления, увлеченности работой при отсутствии необходимости получать от нее удовлетворение. «Гибкие» методологии получили развитие, прежде всего, в сфере управления проектами, но все больше применяются и в области управления текущей деятельностью предприятия или организации [28].

Возникновение таких концепций, как Scrum и Agile, стало вполне закономерным следствием смещения управленческой деятельности в область IT: большинство проектов представляли собой либо проекты информационных систем, либо внедрение IT в управление. IT требуют подходов к управлению, позволяющих быстро менять направления разработки, временные параметры, гибко реагировать на меняющиеся запросы заказчиков и условия рынка. Говорить о национальной принадлежности IT-проектов довольно сложно, поскольку благодаря самим IT в цифровом мире практически стерты национальные границы. Кроме того, важно, что любое

предприятие или организация, по сути, представляет собой информационную систему и может быть представлена как набор массивов данных, задействованных в процессах сбора, обработки, передачи, хранения информации. ИТ и информационно-технологические подходы определяют базовую структуру большинства современных предприятий и организаций. Поэтому не удивительно, что методологии управления, изначально возникшие как инструменты проектного управления, впоследствии получили более широкое применение в практике управления.

Интересной особенностью данных методологий является то, что заложенные в них принципы организации функциональных команд и кросс-командного взаимодействия включают многие элементы Lean. По-прежнему считается, что такой подход обеспечивает наилучшую результативность как с точки зрения получения технического результата, так и в части оптимизации организации работы команды. Можно также отметить, что в «гибких» методологиях все больше проявляются черты, характерные для даосского культурного кода, например, принцип «наблюдай и осмысливай увиденное», непризнание неизменности пути, выбор пути наименьшего сопротивления [18].

Количественно определить объем применения на практике тех или иных видов методологий управления сложно, поскольку статистика по общей численности управленческих проектов отсутствует. Есть данные по охвату методологиями на основе Agile-проектов в разных областях экономики. Так, например, в сфере технологий около 30% работ выполняется с применением Agile, в промышленном производстве — около 5%, в некоммерческой сфере — всего 2% (на множестве в несколько десятков тысяч проектов [28]). Эти данные пока не свидетельствуют о том, что бизнес-культура повсеместно готова воспринять идеи гибкости, хотя эмоциональная составляющая гибких подходов, бесспорно, привлекательна для работников: они получают большую свободу самовыражения и не слишком жестко ограничены рамками ресурсов и результатов.

Сегодня очевидно, что методологии управления продолжают эволюционировать, причем эволюция идет в сторону уменьшения сближения рациональных и эмоциональных подходов к управлению. Одна из наиболее молодых методологий управления — так называемый стандарт управления проектами P2M [29], применимый также к управлению текущей деятельностью крупных предприятий и организаций [30]. Концепция P2M, возникшая в восточной бизнес-среде, была разработана на основе лучших практик японских компаний. В основу архитектуры P2M положены несколько проектных методологий, которые предназначены для выработки оптимальных решений посредством расширения традиционных функций управления «сверху

вниз» и «снизу вверх» и допускают использование гибких подходов при соблюдении довольно строгого планирования работ и мониторинга результатов. Управление, согласно стандарту P2M, предполагает применение математических моделей, необходимым элементом которых является присутствие фактора неопределенности. Неопределенность частично учитывают также и традиционные западные модели управления. Отличительная особенность P2M — восприятие неопределенности не просто как вероятностной математической характеристики, а как некоего принципа, некой возможности, например, изменить путь, направление хода проекта, что вполне согласуется с идеями даосов. Стандарт P2M, в частности, применим для управления изменениями, что особенно актуально в современных условиях ускорения обмена и вариативности информации в бизнес-процессах управления [31]. Важная особенность P2M заключается в том, что моделирование по данному стандарту предполагает возможность управлять эффективностью даже в условиях ведения операционной деятельности в инородной культурной среде.

Национальные «акценты» управления, задаваемые национальными культурными кодами, бесспорно, присутствуют в применяемых методологиях управления. Однако эволюция в целом идет по пути конвергенции методологий, созданных в разных культурных средах. Можно говорить о том, что само по себе управление экономическими системами, прежде всего, в силу таких причин, как цифровизация и глобализация (способствующая и во многом обусловленная цифровизацией), выходит за пределы областей влияния национальных культурных кодов и порождает некий наднациональный культурный код управления. Глобальный культурный код формируется как следствие возникновения глобального цифрового экономического пространства. Этот процесс отражают изменения в методологиях управления. Управленческие подходы утрачивают многие национальные черты и становятся все более универсальными.

Процесс эволюции методологий управления можно представить в виде постепенно затухающей синусоиды (рис.), которая проходит через области двух ведущих культурных парадигм — западной и восточной. Амплитуда отклонения от нулевого значения соответствует степени преобладания той или иной парадигмы в основе концептуальной системы управления. В исторической перспективе национальные особенности оказываются все менее значимыми для методологий управления, а направленность эволюции определяется уменьшением «амплитуды», сближением основных положений методологий управления, разрабатываемых на востоке и западе, стремлением к созданию унифицированных методологий, хорошо поддающихся цифровизации.

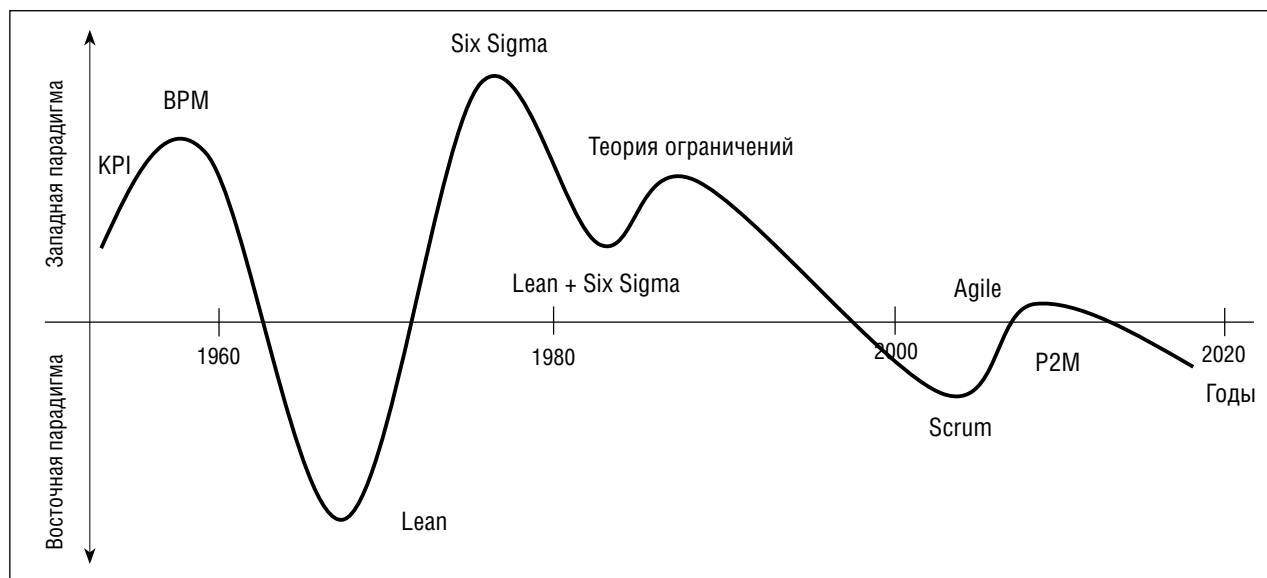


Рис. Эволюция методологий управления

ОСОБЕННОСТИ НАЦИОНАЛЬНЫХ ПОДХОДОВ К УПРАВЛЕНИЮ

Процесс перехода к новым методологиям управления в национальных экономиках, которые исторически и географически оказались между западным и восточным полюсами, имеет свои особенности. Так, для России сегодня они обусловлены, помимо специфических характеристик культурного кода многонационального и многоконфессионального общества, особой, «убитой» культурой предпринимательства [32]. В эволюции российского предпринимательства, как и в целом в формировании экономического уклада, наиважнейшим триггером является поздняя отмена крепостного права. Факт позднего в сравнении с западными странами завершения периода феодализма предопределил серьезное отставание развития культуры производственного управления в России. Отрицательную роль сыграл также период «лихих девяностых», хотя и позволивший заложить финансовый фундамент будущего предпринимательской деятельности, но породивший бизнес, основанный на «понятиях», далекий от научных методологий управления.

В царской России существовали предпосылки развития организованного эффективного предпринимательства. Так, купеческое сословие, занимавшее особую нишу в классовой иерархии и отличавшееся прочными патриархальными устоями, в XIX в. развивало подходы к ведению бизнеса, ориентированные на эффективность и бережливость. Последнее особенно характерно для представителей

старообрядческих общин [33]. У русских старообрядцев неслучайно находят сходство с протестантами, в среде которых также много примеров успешного высокоэффективного ведения бизнеса [4]. Из приведенных далее примеров можно видеть, что подходы «бережливого производства» и его гибридных моделей и сегодня доминируют в крупном российском бизнесе.

Важным фактором преобразований в России стала революция 1917 г., приведшая к разрушению подавляющего большинства торговых и производственных структур и, в силу особенностей классового противостояния, к снижению общей культуры населения на длительный период времени. Несмотря на усилия советской власти, даже вопреки им, коллективизм не превратился во внутреннюю потребность людей, а стремление к лучшей жизни все больше связывалось с понятием свободы и снятия ограничений. Это стремление к индивидуализму и нарушению границ оказалось созвучным новейшим тенденциям в управлении — большей свободой и креативности, декларируемыми гибкими подходами. Как результат, в настоящее время большинство частных российских компаний в основном среднего и малого сегментов бизнеса, более динамичных, чем крупные акционерные и государственные корпорации, очень охотно внедряют гибкие методы.

Вследствие вовлеченности в глобальные экономические процессы большинство российских компаний активно перенимает методы управления, используемые в других странах. В крупном российском бизнесе довольно широкое распространение получила методология Lean [20], начинает внедряться Agile, появляются точечные проекты P2M, а средний и отчасти малый бизнес активно приме-

няет «гибкие» методологии. На выбор методологии управления оказывают влияние степень вовлеченности в международные экономические связи, форма собственности, размер компании, а также корпоративная культура.

Рассмотрим несколько примеров методологий управления компаний, относящихся к разным отраслям и характеризующихся разными размерами бизнеса. Так, основой системы корпоративного управления также используются «гибридные» методологии, сходные с методологией Lean + Six Sigma. Лидер банковской отрасли ПАО Сбербанк России разработал собственную модель управления — ПСС (Производственную систему Сбербанка). ПСС содержит многие элементы «бережливого производства», но не ограничивается ими. Основной акцент в ПСС сделан на культуру взаимодействия сотрудников с клиентами и внутри коллектива.

Негосударственная компания ПАО МТС около 5 лет назад приняла концепцию развития 3D: Data. Digital. Dividends, подчеркнув таким образом ключевую роль цифровых технологий в системе управления. Однако, при более детальном рассмотрении система управления компании гораздо ближе к системе BSC на основе автоматизированного сбора KPI. Высокотехнологичная компания «Росатом» разработала собственную корпоративную модель управления компанией — ПСР (Производственную систему Росатома). Главной задачей внедрения ПСР считается повышение общей эффективности компании вследствие повышения эффективности технологических процессов, в основу заложена система KPI, которая преследует также цель повышения эффективности работы персонала, совершенствование корпоративной культуры, улучшение климата в коллективе.

Применение наиболее современных методологий управления характерно для компаний сектора ИТ. Так, лидером внедрения «гибких» методологий можно считать Mail.ru Group. По данным ежегодного исследования компании ScrumTrek [34], масштаб внедрения «гибких» методологий управления в российских компаниях продолжает расти быстрыми темпами. Опрос в 2019 г. более тысячи компаний, около половины которых представляли крупный и средний бизнес, показал, что хотя ИТ-индустрия продолжает оставаться лидером внедрения Agile и Scrum (41%), все более востребованными эти технологии оказываются в финансовом секторе (25%) и в отраслях промышленного производства. Интересно отметить, что наиболее существенными изменениями, происходящими в компаниях в результате внедрения Agile, опрошенные считают прозрачность работ и управление часто меняющимися приоритетами, а ключевым фактором, препятствующим внедрению новых методологий управления, — корпоративную культуру, низкую степень

взаимодействия и готовности к сотрудничеству персонала даже в компаниях ИТ-сектора. Необходимость быстро реагировать на меняющиеся запросы рынка и конкурентную ситуацию становится сегодня основным вызовом производителей, поэтому одним из главных направлений внедрения гибкого управления для компаний всех секторов является управление изменениями. Сравнение статистических данных по России и в мире свидетельствует о том, что отечественные компании в целом повторяют общемировые тенденции, хотя и с некоторым запазданием. Еще одна важная характеристика российской ситуации — большое количество собственных гибридных моделей на основе Agile. Доля применения собственной комбинации существующих Agile-подходов составляет 26–29% (почти в 2 раза выше среднемирового показателя).

Внедрение методологии P2M в России началось лишь 2–3 года назад. Известны примеры проектов как в небольших частных компаниях, так и в более крупных, подконтрольных государству, однако в целом эта методология пока еще не рассматривается как рабочий инструмент управления.

Проявление национальной культурной специфики заметно в российских компаниях, в руководстве которых ключевую роль играют представители нехристианских конфессий. Ярким примером может служить ПАО «Татнефть». Хотя в управлении эффективностью компании применяются некоторые принципы «бережливого производства», основой корпоративного управления декларируется так называемый каскадный принцип постановки целей. Этот принцип соединяет систему KPI с жесткой вертикализацией иерархии управления. Отметим, что полное и безоговорочное принятие решений руководителя считается у мусульман обязанностью подчиненного (см., например, [35]). Похожая система вертикали управления существует в компании «Лукойл».

Российские методологии управления отличаются заметной разнородностью, поскольку на их формирование повлияли очень разные культурно-исторические контексты: поздний переход к развитию буржуазного общества, наличие мощной, но достаточно патриархальной предпринимательской основы в среде купеческого сословия, уничтожение и изгнание из страны большого количества людей, имеющих высокий уровень общей культуры и хорошее образование, долгий период насильственного насаждения коллективизма, завершившийся распадом союзного государства и временным господством криминального бизнеса. Вследствие этих факторов бизнес в России довольно долго был не готов воспринимать современные модели управления, а сама по себе бизнес-среда представляет собой сложный конгломерат крупного, малого и среднего бизнеса с различной национальной и культур-

ной ориентацией и широким диапазоном моделей управления. Сравнительный анализ показывает, что в области восточной парадигмы управления оказывается существенно больше компаний вне зависимости от формы собственности. Значимым является тот факт, что среди основных первоочередных ориентиров трансформации управления для многих указаны культура взаимоотношений, прозрачность управления и мотивация.

Свою специфику развития управленческих методологий демонстрируют латиноамериканские экономики. В силу исторических причин, предопределивших насильственную христианизацию населения стран региона и их отход от традиционных национальных религиозно-философских систем, в Латинской Америке отсутствуют методологии управления, основанные на национальных философско-культурных принципах. Одной из попыток разработать собственную методологию была реформа бразильской компании Semco [36]. Некоторые основополагающие принципы этой реформы (например, «забудьте о генеральной линии», «никогда не переставайте быть стартапом», «дайте таланту найти свое место», «принимайте решения быстро и открыто», «относитесь по-партнерски ко всем, не делая различий») сходны с принципами Scrum. Методология оказалась довольно привлекательной для работников, но не получила широкого применения. В настоящее время многие предприятия крупного бизнеса в Бразилии идут по пути проработанных и хорошо зарекомендовавших себя западных методологий. Это обусловлено структурой бизнеса (большинство крупных компаний относится к сфере добычи ресурсов и банкам), а также его приватизацией и интернационализацией [37].

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Центробежные и центростремительные тенденции в макроэкономике в общем случае имеют циклический характер. Соответственно, обособленные национальные культурные коды в какие-то периоды могут оказываться доминирующими, а в другие — подчиненными наднациональным культурным кодам. В настоящее время преобладают тенденции дальнейшего укрупнения (характерно преимущественно для крупного бизнеса) и географического расширения и интернационализации (характерно для предприятий и организаций от крупного до малого типа бизнеса). В сфере управления происходит не только и не столько глобализация бизнеса, сколько глобализация культуры управления. Чрезмерное следование национальным культурным традициям ослабляет конкурентные позиции, поскольку не позволяет применять наиболее эффективные инструменты управления. Особенно

это заметно для транснациональных компаний, имеющих подразделения в регионах с различающимися национальными культурами. В условиях глобальной цифровой экономики следует ожидать преобладания именно сценария максимального сближения национальных управленческих подходов, перехода их на наднациональный уровень. Вследствие глобализационных процессов управленческие методологии начинают подавлять национальные культурные коды, формируя доминирующий наднациональный культурный код управления, что является своеобразным продолжением «диалога культур в эпоху глобализации и цифровизации» [38].

В условиях перехода большинства экономических субъектов в цифровую среду преобладающими окажутся наднациональные методологии управления. Системы, формирующие культурные коды, получают дальнейшее развитие в универсальных цифровых моделях управления, использующих символическое кодирование для описания производственных процессов и не требующих перевода на человеческий язык. Подобная унификация отчасти стирает особенности, присущие стилю управления, определяемому национальными культурными кодами. Однако, если таким образом «отсекается все лишнее» в интересах решения главной задачи управления — повышения его эффективности, то тенденцию перехода к наднациональным культурным кодам как результат унификации методологий управления следует считать положительной. Кроме того, данная тенденция согласно затухающему характеру временной зависимости, представленной на рисунке, очевидно, будет стабильной в длительной перспективе.

Список источников

1. Новиков Д.А. Методология управления. Москва : Либроком, 2011. 128 с.
2. Общенаучные методы теории управления // Оренбургский государственный университет. URL: https://cde.osu.ru/courses2/course124/1_6.html (дата обращения: 14.02.2022).
3. Marschak J. Economics of Language // Economic Information, Decision, and Prediction. Theory and Decision Library (An International Series in the Philosophy and Methodology of the Social and Behavioral Sciences). Dordrecht : Springer, 1974. P. 183–192. DOI: 10.1007/978-94-010-9278-4_10.
4. Вебер М. Протестантская этика и дух капитализма. Москва : Прогресс, 2011. 648 с.
5. Rapaille C. The Culture Code: An Ingenious Way to Understand Why People Around the World Live and Buy as They Do. New-York : Broadway Books, 2007. 224 p.
6. Фрейд З. По ту сторону принципа наслаждения. Я и Оно. Неудовлетворенность культурой. Санкт-Петербург : Алетейя, 1998. 251 с.
7. Юнг К.Г. Человек и его символы / пер. с англ. Санкт-Петербург : АСТ, 1997. 367 с.

8. *Лоренц К.* Обратная сторона зеркала. Москва : АСТ, 2019. 480 с.
9. *Ивашковский С.Н.* Экономика как феномен культуры: теоретико-методологический анализ // Вестник МГИМО-Университета. 2017. № 3 (54). С. 268–290. DOI: 10.24833/2071-8160-2017-3-54-268-290.
10. *Vecherskaya S.E.* IT Effect Assessment for Non-Profit Organization // International Journal of Recent Technology and Engineering. 2019. Vol. 8, № 4. P. 8854–8858.
11. *Друкер П.* Классические работы по менеджменту / пер. с англ. И. Григорян. Москва : Альпина Бизнес Букс, 2008. 218 с.
12. *Маслоу А.Г.* Мотивация и личность / пер. с англ. Т. Гутман, Н. Мухиной. Москва : Питер, 2013. 351 с.
13. *Ариэли Д.* Поведенческая экономика. Почему люди ведут себя иррационально и как заработать на этом / пер. с англ. П. Миронова. Москва : Манн, Иванов и Фербер, 2012. 280 с.
14. *Kahneman D., Tversky A.* Choices, Values, and Frames // American Psychologist. 1984. Vol. 39, № 4. P. 341–350. DOI: 10.1037/0003-066X.39.4.341.
15. *Пайн Б.Д., Гилмор Д.Х.* Экономика впечатлений. Как превратить покупку в захватывающее действие / пер. с англ. Н. Ливинской, Е. Борисова. Москва : Альпина Паблишер, 2020. 381 с.
16. *Амонашвили Д.* Методы и принципы школы Конфуция. Москва : Амрита Русь, 2018. 176 с.
17. *Имаи М.* Кайдзен. Ключ к успеху японских компаний / пер. с англ. Т. Гутман. Москва : Альпина Паблишер, 2020. 274 с.
18. *Масперо А.* Даосизм / пер. с фр. В.Ю. Быстрова. Санкт-Петербург : Наука, 2007. 294 с.
19. *Лайкер Д.К.* Дао Тойота. 14 принципов менеджмента ведущей компании мира / пер. с англ. Т. Гутман. Москва : Точка, 2019. 401 с.
20. *Вечерская С.Е.* Системы управления эффективностью бизнеса российских компаний. Казань : Бук, 2018. 74 с.
21. *Нортон Д.П., Каплан Р.С.* Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию / пер. с англ. М. Павлова. Москва : Олимп-Бизнес, 2017. 211 с.
22. *Вумек Дж., Джонс Д.* Бережливое производство : Как избавиться от потерь и добиться процветания вашей компании / пер. с англ. С. Турко. Москва : Альпина Бизнес Букс, 2008. 470 с.
23. *Джордж М.* Бережливое производство + шесть сигм в сфере услуг : Как скорость бережливого производства и качество шести сигм помогают совершенствованию бизнеса / пер. с англ. Т. Гутман. Москва : Манн, Иванов и Фербер, 2017. 464 с.
24. *Бергланд С., Джейкоб Д., Кокс Д.* Новая цель. Как объединить бережливое производство, шесть сигм и теорию ограничений / пер. с англ. П. Миронова. Москва : Манн, Иванов и Фербер, 2012. 400 с.
25. *Детмер У.* Теория ограничений Голдратта. Системный подход к непрерывному совершенствованию / пер. с англ. У. Саламатова. Москва : Альпина Паблишер, 2017. 443 с.
26. *Highsmith J.* History: The Agile Manifesto. URL: <http://agilemanifesto.org/history.html> (дата обращения: 14.02.2022).
27. *Сазерленд Д.* Scrum. Революционный метод управления проектами / пер. с англ. М. Гескиной. Москва : Манн, Иванов и Фербер, 2014. 272 с.
28. 15th Annual State of Agile Report // Digital.ai. URL: <https://stateofagile.com/#ufh-c-7027494-state-of-agile> (дата обращения: 14.02.2022).
29. P2M Program & Project Management for Enterprise Innovation // Project Management Association of Japan (PMAJ). URL: https://www.pmaj.or.jp/ENG/p2m/p2m_guide/p2m_guide.html (дата обращения: 14.02.2022).
30. *Ярошенко Ф.А., Бушуев С.Д., Танака Х.* Управление инновационными проектами и программами P2M : Санкт-Петербург : Профессиональная литература, 2013. 320 с.
31. *Вечерская С.Е.* Моделирование и оптимизация в управлении изменениями // Цивилизация знаний: российские реалии : Труды Семнадцатой Международной научной конференции (Москва, 22–23 апреля 2016 г.). Москва : РосНОУ, 2016. С. 319–322.
32. *Кудрин А.* Экономическая политика России: вчера, сегодня, завтра : лекция. URL: <https://www.youtube.com/watch?v=ex7F1vjoB7k> (дата обращения: 14.02.2022).
33. *Юхименко Е.М.* Старообрядчество: история и культура. Москва : Криница, 2016. 852 с.
34. Исследование ScrumTrek: насколько успешно российские компании проводили Agile-трансформацию в 2019 году // Cossa.ru. URL: <https://www.cossa.ru/news/252653/> (дата обращения: 14.02.2022).
35. *Муталлим Р.* Как мусульманин должен относиться к своему правителю? // Sunna Portal. URL: <https://sunnaportal.com/kak-musulmanin-dolzhen-otnositsya-k-s/> (дата обращения: 14.02.2022).
36. *Семлер Р.* Маверик. История успеха самой необычной компании в мире / пер. с англ. Н. Быстрозорова. Москва : Добрая книга, 2013. 384 с.
37. Крупнейшие компании Бразилии. 07.12.2019 // GlobalStocks.ru. URL: <https://globalstocks.ru/krupneyshie-kompanii-brazilii/> (дата обращения: 14.02.2022).
38. *Кириллова Н.Б.* Возможен ли диалог культур в эпоху глобализации и цифровизации? // Обсерватория культуры. 2020. Т. 17, № 6. С. 576–581. DOI: 10.25281/2072-3156-2020-17-6-576-581.

The Cultural Code Manifestation in the Evolution of Management Methodologies

Svetlana E. Vecherskaya

Russian New University, 22, Radio Str., Moscow, 105005, Russia

ORCID 0000-0001-6721-1388; SPIN 1343-7927

E-mail: s.vecherskaya@bk.ru

Abstract. *The article examines the manifestation of national and supranational cultural characteristics in management activities. The author identifies trends in the change of the fundamental principles of management methodologies over time and depending on the economic environment culture. The present work is aimed at determining the nature of the temporal evolution of management methodologies that is conditioned by the prevailing cultural paradigm. The features of cultural codes are considered in the article as determining the choice of economic models of behavior. There are identified two fundamentally different paradigms – Eastern and Western. The article considers examples of the development of management theory and practice in regions that have cultural differences that do not allow them to be attributed to one of these two paradigms. The author considers corporate culture and general behavioral culture at work as a key factor influencing the choice of the management type. The research method applied involves the identification of key characteristics of management methodologies, the correlation of these methodologies in terms of their elaboration and use with the peculiarities of national cultures, and the construction of a chronological sequence for their implementation, taking into account the predominance of certain national and supranational cultural codes. The article analyzes the processes of formation of the Eastern and Western management models within the relevant cultural and historical contexts. There are separately examined the specifics of the managerial culture formation in Russia. As a result of the systematization carried out, there is revealed the predominance of the scenario of the management concepts transition to the supranational level. Due to globalization processes, management models and management methodologies suppress national cultural codes and form a dominant supranational cultural code of management. The analysis of the management methodologies evolution shows that the direction of the evolution is characterized by a convergence of the Eastern and Western management paradigms, a pursuit to create unified models that are well amenable to digitalization.*

Key words: ecology of culture, social communication culture, cultural code, management methodology, man-

agement model, performance indicators, historical dynamics of culture.

Citation: Vecherskaya S.E. The Cultural Code Manifestation in the Evolution of Management Methodologies, *Observatory of Culture*, 2022, vol. 19, no. 2, pp. 116–127. DOI: 10.25281/2072-3156-2022-19-2-116-127.

References

1. Novikov D.A. *Metodologiya upravleniya* [Management Methodology]. Moscow, Librokom Publ., 2011, 128 p.
2. General Scientific Methods of Management Theory, *Orenburgskii gosudarstvennyi universitet* [Orenburg State University]. Available at: https://cde.osu.ru/courses2/course124/1_6.html (accessed 14.02.2022) (in Russ.).
3. Marschak J. *Economics of Language, Economic Information, Decision, and Prediction. Theory and Decision Library (An International Series in the Philosophy and Methodology of the Social and Behavioral Sciences)*. Dordrecht, Springer Publ., 1974, pp. 183–192. DOI: 10.1007/978-94-010-9278-4_10.
4. Weber M. *Protestantskaya etika i dukh kapitalizma* [The Protestant Ethic and the Spirit of Capitalism]. Moscow, Progress Publ., 2011, 648 p.
5. Rapaille C. *The Culture Code: An Ingenious Way to Understand Why People around the World Live and Buy as They Do*. New York, Broadway Books Publ., 2007, 224 p.
6. Freud S. *Po tu storonu printsipa naslazhdeniya. Ya i Ono. Neudovletvorennost' kul'turoi* [Beyond the Pleasure Principle. The Ego and the Id. Civilization and its Discontents]. St. Petersburg, Aleteiya Publ., 1998, 251 p.
7. Jung C.G. *Man and His Symbols*. St. Petersburg, AST Publ., 1997, 367 p. (in Russ.).
8. Lorenz K. *Oborotnaya storona zerkala* [Behind the Mirror]. Moscow, AST Publ., 2019, 480 p.
9. Ivashkovsky S.N. Economy as a Phenomenon of Culture: Theoretical and Methodological Analysis, *Vestnik MGIMO-Universiteta* [MGIMO Review of International Relations], 2017, no. 3 (54), pp. 268–290. DOI: 10.24833/2071-8160-2017-3-54-268-290 (in Russ.).
10. Vecherskaya S.E. IT Effect Assessment for Non-Profit Organization, *International Journal of Recent Technology and Engineering*, 2019, vol. 8, no. 4, pp. 8854–8858 (in Russ.).
11. Drucker P. *Classic Drucker*. Moscow, Al'pina Biznes Buks Publ., 2008, 218 p. (in Russ.).
12. Maslow A.G. *Motivation and Personality*. Moscow, Piter Publ., 2013, 351 p. (in Russ.).
13. Ariely D. *Predictably Irrational: The Hidden Forces That Shape Our Decisions*. Moscow, Mann, Ivanov i Ferber Publ., 2012, 280 p. (in Russ.).
14. Kahneman D., Tversky A. Choices, Values, and Frames, *American Psychologist*, 1984, vol. 39, no. 4, pp. 341–350. DOI: 10.1037/0003-066X.39.4.341.
15. Pine B.J., Gilmore J.H. *The Experience Economy: Work Is Theater and Every Business a Stage*. Moscow, Al'pina Publ., 2020, 381 p. (in Russ.).

16. Amonashvili D. *Metody i printsipy shkoly Konfutsiya* [Methods and Principles of the Confucius School]. Moscow, Amrita Rus' Publ., 2018, 176 p.
17. Imai M. *Kaizen: The key to Japan's Competitive Success*. Moscow, Al'pina Publ., 2020, 274 p. (in Russ.).
18. Maspero H. *Daosizm* [Daoism]. St. Petersburg, Nauka Publ., 2007, 294 p.
19. Liker J.K. *The Toyota Way: 14 Management Principles from the World's Greatest Manufacturer*. Moscow, Tochka Publ., 2019, 401 p. (in Russ.).
20. Vecherskaya S.E. *Sistemy upravleniya effektivnost'yu biznesa rossiiskikh kompanii* [Business Performance Management Systems of Russian Companies]. Kazan, Buk Publ., 2018, 74 p.
21. Norton D.P., Kaplan R.S. *The Balanced Scorecard: Translating Strategy Into Action*. Moscow, Olimp-Biznes Publ., 2017, 211 p. (in Russ.).
22. Womack J., Jones D. *Lean Thinking: Banish Waste and Create Wealth in your Corporation*. Moscow, Al'pina Biznes Buks Publ., 2008, 470 p. (in Russ.).
23. George M. *Lean Six Sigma for Service: How to Use Lean Speed and Six Sigma Quality to Improve Services and Transactions*. Moscow, Mann, Ivanov i Ferber Publ., 2017, 464 p. (in Russ.).
24. Bergland S., Jacob D., Cox J. *Velocity: Combining Lean, Six Sigma and the Theory of Constraints to Achieve Breakthrough Performance*. Moscow, Mann, Ivanov i Ferber Publ., 2012, 400 p. (in Russ.).
25. Dettmer W. *Goldratt's Theory of Constraints: A Systems Approach to Continuous Improvement*. Moscow, Al'pina Publ., 2017, 443 p. (in Russ.).
26. Highsmith J. *History: The Agile Manifesto*. Available at: <http://agilemanifesto.org/history.html> (accessed 14.02.2022).
27. Sutherland J. *Scrum: The Art of Doing Twice the Work in Half the Time*. Moscow, Mann, Ivanov i Ferber Publ., 2014, 272 p.
28. 15th Annual State of Agile Report, *Digital.ai*. Available at: <https://stateofagile.com/#ufh-c-7027494-state-of-agile> (accessed 14.02.2022).
29. P2M Program & Project Management for Enterprise Innovation, *Project Management Association of Japan* (PMAJ). Available at: https://www.pmaj.or.jp/ENG/p2m/p2m_guide/p2m_guide.html (accessed 14.02.2022).
30. Yaroshenko F.A., Bushuev S.D., Tanaka H. *Upravlenie innovatsionnymi proektami i programmami R2M* [P2M Management of Innovative Projects and Programs], St. Petersburg, Professional'naya Literatura Publ., 2013, 320 p.
31. Vecherskaya S.E. Simulation and Optimization in Management of Changes, *Tsivilizatsiya znaniy: rossiiskie realii: Trudy Semnadsatoi mezhduнародnoi nauchnoi konferentsii (Moskva, 22–23 aprelya 2016 g.)* [Proceedings of the Seventeenth International Scientific Conference “Civilization of Knowledge: Russian Realities” (Moscow, April 22–23, 2016)]. Moscow, RosNOU Publ., 2016, pp. 319–322 (in Russ.).
32. Kudrin A. *Ekonomicheskaya politika Rossii: vchera, segodnya, zavtra: leksiya* [Russia's Economic Policy: Yesterday, Today, Tomorrow: lecture]. Available at: <https://www.youtube.com/watch?v=ex7F1vjoB7k> (accessed 14.02.2022).
33. Yukhimenko E.M. *Starobryadchestvo: istoriya i kul'tura* [Old Believers: History and Culture]. Moscow, Krinitza Publ., 2016, 852 p.
34. ScrumTrek Research: How Successfully Russian Companies Carried Out the Agile Transformation in 2019, *Cossa.ru*. Available at: <https://www.cossa.ru/news/252653/> (accessed 14.02.2022) (in Russ.).
35. Mutallim R. How Should a Muslim Treat his Ruler? *Sunna Portal*. Available at: <https://sunnaportal.com/kak-musulmanin-dolzhen-otnositsya-k-s/> (accessed 14.02.2022) (in Russ.).
36. Semler R. *Maverick: The Success Story Behind the World's Most Unusual Workplace*. Moscow, Dobraya Kniga Publ., 2013, 384 p. (in Russ.).
37. The Largest Companies in Brazil. 07.12.2019, *GlobalStocks.ru*. Available at: <https://globalstocks.ru/krupneyshie-kompanii-brazilii/> (accessed 14.02.2022) (in Russ.).
38. Kirillova N.B. Is a Dialogue of Cultures Possible in the Era of Globalization and Digitalization? *Observatoriya kul'tury* [Observatory of Culture], 2020, vol. 17, no. 6, pp. 576–581. DOI: 10.25281/2072-3156-2020-17-6-576-581 (in Russ.).