

УДК 177.351.

[https://doi.org/10.26907/2079-5912.2025.2.88–95](https://doi.org/10.26907/2079-5912.2025.2.88-95)

© 2025 г.

ОРИГИНАЛЬНАЯ СТАТЬЯ

Управление кризисом: от ценности к гуманитарной технологии

Нигоматуллина Р. М.

*Казанский (Приволжский) федеральный университет,
420008, Казань, ул. Кремлевская, д.18 корп. 1, Российская Федерация*

Аннотация. В статье предпринята попытка проанализировать различные управленческие ситуации ввода ценностей и гуманитарных технологий в управленческую рациональность как разных, часто противоположных, способов управления кризисами. Анализируется контекстуальность значений понятия «ценность» и связь ценностной проблематики с анализом различных видов рациональности.

Описаны синкретизм ценностей и технологий в антикризисном менеджменте в организации. Ценность здесь обозначена как элемент корпоративной культуры, как причины и мотивы определенного организационного поведения. Здесь ценности интерпретируются в инструментально-рациональном контексте.

Обращается внимание на то, что в социальном и государственном управлении ценность может быть связана с ценностной рациональностью, которая объективирует ценность, делает ее стратегическим ресурсом преодоления кризиса в ущерб гуманитарным технологиям, что зачастую оборачивается неэффективностью управления. Объективация ценностей часто востребована в целях социальной консолидации в кризисные моменты, но все-таки реальным содержанием практики управления оказывается инструментально-техническая рациональность, интегрирующая ценностный аспект управления через социальные и гуманитарные технологии.

Ключевые слова: управление кризисом, ценности, ценностная рациональность, инструментально-техническая рациональность, социальные и гуманитарные технологии.

Для цитирования: Нигоматуллина Р. М. Управление кризисом: от ценности к гуманитарной технологии. *Казанский социально-гуманитарный вестник.* 2025;(2(69)):88–95.

Crisis management: from values to humanitarian technology

Nigmatullina R.M.

Kazan Federal University, Kazan, 420008 Russia

Abstract. The article attempts to analyze various management situations of introducing values and humanitarian technologies into management rationality as different, often opposite, ways of crisis management. The contextuality of the meanings of the concept “value” and the connection between value issues and the analysis of various types of rationality are analyzed.

The syncretism of values and technologies in anti-crisis management in an organization is described. Value is designated here as an element of corporate culture, as reasons and motives for certain organizational behavior. Here, values are interpreted in an instrumental-rational context.

Attention is drawn to the fact that in social and public administration, value can be associated with value rationality and contrasted with technologies, including humanitarian ones.

The objectification of values determines the value rationality of crisis management; it is often in demand for the purposes of social consolidation, but the real content of management practice turns out to be instrumental-technical rationality, integrating the value aspect of management through social and humanitarian technologies.

It is shown how values and technologies can mutually converge into instrumental-technological rationality.

Keywords: crisis management, values, value rationality, instrumental and technical rationality, social and humanitarian technologies.

For citation: Nigmatullina R.M. Crisis management: from values to humanitarian technology. *The Kazan Socially-Humanitarian Bulletin*. 2025;(2(69)):88–95. (In Russ.)

Введение

«Как правило, люди не любят кризисы», – пишет известный специалист по менеджменту Ицхак Адизес в своей книге «Управление в условиях кризиса. Как выжить и стать сильнее» [1.С.9]. Для большинства людей кризисы ассоциируются с катастрофическими обстоятельствами в жизни, с разрушением определенного порядка и риском неизвестности. В таком контексте кризис представляется как нечто ужасное, что следует ликвидировать, преодолеть. Например, культурно-ценностные общественные системы относятся к кризисам очень «драматично», так как опираются на традицию, где оборотной стороной является экзистенциальный страх безвозвратных потерь.

Однако мы, вслед за И.К. Адизесом примем, что понятие «кризис» связано с понятием «изменение». Следствием такого

понимания места кризисов в социальных процессах является потребность в управлении ими. Антикризисное управление востребовано как деятельность, организующая изменения реальности и воздействующая на переломные, кризисные моменты развития общества и человека, ведущие к разрушению устоявшихся правил, норм и ценностей. Такой тип управления направлен на воссоздание или создание новой нормативно-ценностной основы определенного социального порядка.

В данном контексте целью статьи является анализ различных сочетаний (конфигураций) ценностей и гуманитарных технологий, который должен на примере инструментально-технической рациональности организационного антикризисного менеджмента и ценностной рациональности государственного управления социальными кризисами продемонстрировать

контекстуальный характер применения понятия «ценность» и показать значение гуманитарных технологий для эффективности управления.

Методы: данное исследование представляет собой попытку феноменологического описания связей ценностей и гуманитарных технологий через условия их восприятия: определенную ситуацию управления кризисами и объясняющий принцип соотношения этих предметностей – тип рациональности.

Различие и связь ценностей и технологий в организационном антикризисном менеджменте

Вначале рассмотрим практики кризисного менеджмента в организации. Кризисы могут случаться неожиданно, событийно, однако чаще всего путь движения системы к кризису – это многоэтапный процесс, начинающийся с наметившихся проблем и охватывающий все то, что сейчас разрабатывает процессный подход в антикризисном менеджменте. Этот подход опирается на фактор непрерывности времени, в котором развертывается кризисная ситуация [2]. В целом, изменения, происходящие в организации, должны регулироваться и контролироваться в обычном режиме управления, поэтому мы можем предположить, что антикризисный менеджмент при процессном подходе принципиально не отличается от регулярного менеджмента.

Однако, когда становится явным разрушение определенного социального порядка, критически снижаются показатели работы, тогда рациональность управления кризисной ситуацией ориентирована на необходимость оперативно решать проблемы в определенном модусе времени – настоящем, своевременно реагировать на негативные сигналы. В этом случае на первый план выходят технологии, чаще всего уже применявшиеся в организационной деятельности. Например, важным оказывается институциональная отработанность способов коллективных собраний и совещаний для обсуждения плана действия в моменты, когда система дает сбой.

На практике коллективные собрания и совещания зачастую являются организационной формой управления, которая имеет целью осуществление административного или производственного контроля,

а также выполняет функцию предварительной фазы подготовки управленческого решения. Но в кризисные моменты подобные организационные формы должны выполнять функцию субъектов принятия решения, что невозможно без соответствующих гуманитарных технологий, которые определяли бы механизм достижения договоренностей (например, «дерево целей» можно назвать прообразом такой технологии).

Е.В. Островский и П.Г. Щедровицкий определяют гуманитарные технологии как «совокупность технологий, направленных на создание, образование, обработку либо изменение правил и рамок сообщения и взаимоотношения людей согласно вызовам изменяющейся внешней (как общественной, так и природной) среды» [3]. В данной работе они определяют их применительно к PR-кампаниям или выстраиванию имиджей (России в данном случае), и понятие «гуманитарные технологии» в этом контексте звучит достаточно органично и привычно. Но если обратить внимание на ключевые понятия «правила и рамки сообщения» или «правила и рамки взаимоотношений», то такие технологии становятся актуальными для всех сфер управленческой деятельности. Социальные и гуманитарные технологии являются способом создания интересубъективного «топоса согласия» (Перельман), в котором ценности разных субъектов общения встречаются, и могут противоречить друг другу, но целерациональность действия подчиняет их потребности достижения практического результата.

Таким образом, технологии организационной деятельности и социокультурное содержание, призванное создавать и вносить в эту деятельность смыслы, объединяются в амбивалентный процесс инструментально-технического характера. Отметим, что то, что связано с культурными смыслами разных уровней, в менеджменте чаще всего обозначается понятием «ценность».

Однако само понятие «ценность» многозначно, оно применяется к разным по масштабу и характеру факторам антикризисного управления, роль и место которых можно оценить через соответствующий контекст, который мы понимаем как *рациональность* управления. Теоретическим основанием такого утверждения является точка зрения, изложенная в статье

В.Л.Абушенко в «Новейшем философском словаре»: «...на современном этапе развития «неклассической социологии» ценностная проблематика связана прежде всего с анализом разных типов рациональности и их представленности в коммуникативных и дискурсивных практиках социальных субъектов» [4, С.799].

Для рациональности организационного менеджмента ценности чаще всего определяются как причины или мотивы организационного действия, а также как цель или ориентир для него. Здесь ценность имеет инструментальное значение элемента технологии предотвращения или ликвидации кризисной ситуации. Опираясь на четко сформулированные принципы, сотрудники организации лучше понимают ситуацию и действуют эффективнее. Таким образом, ценности служат формой превентивного управления рисками и помогают оградить команду от многих ошибок.

Ценности, которые выбираются компанией в качестве базовых, должны быть реализуемы на практике, иметь конкретные и однозначные формулировки, и они не должны заменяться моральными принципами. Часто встречающиеся в организациях ценности – командная работа, клиентоориентированность, уважение ко всем участникам бизнеса, новаторство и инновации, конфиденциальность персональной информации, открытость информации, честность и справедливость в отношениях с клиентами и пр. – носят инструментальный характер и подкрепляются соответствующими механизмами или технологиями их реализации.

Конкретная управленческая ситуация влияет на баланс ценностей и технологий, выше мы описали кризисную ситуацию в острой фазе, когда менеджмент опирается прежде всего на технологии, помогающие организовать совместные усилия по ликвидации кризисных проблем.

Если же возвратиться к описанному выше процессному подходу, который опирается на фактор непрерывности времени, то в качестве методов антикризисного управления может применяться «культурный контроль» – воздействие на ситуацию в организации с помощью корпоративной культуры. Так как корпоративные ценности объединяют прошлое, настоящее и будущее компании, они являются важными элементами управления. Хотя инструменталь-

ность данного подхода очевидна – общие смыслы, ценности являются ресурсом производственных достижений – такое управление в литературе по менеджменту часто называют «ценностным управлением». Здесь в центре внимания находится организационная культура, формирующаяся через выявление, обсуждение и признание каких-то общих ценностей для выстраивания определенной стратегии корпорации [5]. По сути дела, под ценностями понимаются факторы, способствующие успешному развитию компании (например, «клиентоориентированность» или «новаторство и инновации»).

Миссия организации и ее ценности лежат в основе идентичности компании, ее образа в глазах окружающих людей, поэтому выбор ценностей для конкретной корпоративной культуры представляет собой серьезную работу менеджмента, так как координация действий и достижение целей будет зависеть от того, насколько общие ценностные смыслы выбраны с учетом интересов всех сотрудников компании и вызовов окружающей среды. Возьмем для примера первую часть (объем статьи не позволяет воспроизвести полностью) миссии Казанского федерального университета: «Генерация, концентрация и распространение знаний, компетенций и технологий в ответ на глобальные вызовы, связанные с демографическими проблемами, ростом продолжительности жизни, изменением климата, загрязнением окружающей среды и энергобезопасностью». На наш взгляд, данные формулировки содержат не столько ценностный смысл, сколько определяются, как цели или виды действий в ответ на вызовы окружающей среды.

Можно сказать, что для наблюдателя обнаруживается объединение ценностей и гуманитарных технологий в единый синкретичный процесс, который может быть понятен через призму *инструментально-технической рациональности* управления. Например, Цао Янфэн, исследователь истории и философии преобразований одной из самых передовых современных корпораций Haier Group, утверждает, что целью менеджмента в бизнес-корпорации является прибыль, а базовые ценности, культура – это причины поведения, мотивы вести себя так, а не иначе [6]. Но чтобы эти мотивы действительно были актуальными, необходимо технологически орга-

низовать дело так, чтобы людям было выгодно и удобно придерживаться ценностей корпорации.

В инновационных процессах культура также оказывает значительное влияние, так как в условиях изменений важно опираться на убеждения людей, которые помогают ориентироваться в условиях неопределенности. Дуглас Норт, нобелевский лауреат в области экономики считает, что эти убеждения в чем бы то ни было, и есть ценности. Говоря о процессе экономических изменений, он утверждает, что «ключом к пониманию процесса изменений становится интенциональность игроков, стоящих за процессом институциональных изменений, а также их видение положения вещей» [7, С 16]. В этом определении Д.Норт еще больше лишает специфического характера понятие «ценность», примененное к обозначению этим понятием ряд культурных факторов. Он полагает культуру и убеждения субъектов инноваций основанием их способности к воображению, умению направлять свое видение на определенные цели и результаты. Таким образом, ценностью в организационном управлении называют любую достаточно устойчивую культурно обусловленную установку, ведущую к необходимому результату. Кроме того, на синкретизм «ценностей» и технологий указывает способ создания соответствующих установок участников инновационного процесса – это искусственная структура, выстроенная управленцами, как правило, под конкретный проект и конкретные цели.

Ценностная рациональность & инструментальная рациональность управления социальными кризисами

Говоря о различных сочетаниях ценностной и технологической составляющих управления, можно выделить как минимум два типа рациональности антикризисного управления: ценностную рациональность и инструментально-технологическую рациональность [8,9].

Еще один пример антикризисного управления – социальное государственное управление. В социумах связь ценностей, норм и технологий оказывается гораздо сложнее, чем в структурно и институционально определенных организациях.

В этом случае ценность может быть связана с *ценностной* рациональностью, в которой ценности и технологии генетически не связаны, так природа и значение «ценности» противопоставляется искусственности гуманитарной технологии.

В гуманитарной сфере чаще всего мы слышим призывы сохранять ценности и критически относиться к технологиям. Ценности при этом наделяются характеристиками истинности, они признаются объективно существующими, идеалами или образцами поведения. Следует отметить, что в управлении общественными изменениями в таком значении ценности становятся целевыми ориентирами, подобные ценности можно назвать терминальными или абсолютными. Рациональность действия, в котором реальность «подстраивается» под идеал, наделяемый объективным и естественным существованием, мы будем называть *ценностной рациональностью* в управлении (по аналогии с «ценностно-нормативным действием» М.Вебера).¹ Несмотря на то, что такой вид рациональности кажется не рациональным для управления, в политической и социальной жизни он встречается довольно часто. Не удивительно, что мотив написания данной статьи сформировался на основе наблюдения за часто повторяющимся управленческим приемом антикризисного управления в ситуации необходимости удерживать распадающийся социальный порядок. В социальной и культурной сфере обостряются призывы к сохранению “прежних” или “настоящих”, или “вечных” ценностей, при этом создается впечатление, что манипулирование ценностями и есть главное, с чего начинаются антикризисные меры по сохранению социальных систем.

Ценностная рациональность социального управления определяет ценности в качестве целей организационной деятельности, однако такие способы преодоления расколов и кризисов имеют характер формальной интеграции общественной системы. Вопрос об объединительном характере социальных ценностей далеко не всегда очевиден, так как реальные ценностные ориентации индивидов значительно индивидуализированы. Но, несмотря на это,

¹ Не следует путать «ценностное управление» как вид управления, о котором говорилось выше, и «ценностную рациональность» как форму интеграции ценностей в управленческий процесс.

ценностная рациональность управления часто оказывается, к удивлению, востребованной субъектами управления. Например, социальная справедливость как ценность и цель общественного развития вряд ли может быть истолкована однозначно, однако в истории существуют попытки организации общественной жизни во имя этой благородной цели.

Если вновь обратиться к инструментально-технической рациональности управления в менеджменте организаций, то в этом контексте социальная справедливость будет означать, например, принцип распределения заработной платы, тогда как в социальном управлении, где ценность социальной справедливости оказывается самодовлеющей, мы наблюдаем преобладание ценностнорационального действия. Таким образом, феноменологически ценности следует определять, исходя из тех условий рациональности, в которые они «вписаны».

Ценностная рациональность определяет ценности как онтологически укорененные сущности, которые способны порождать реальные действия следования им. К примеру, так работает рациональность в идеологизированных обществах. «Для того чтобы представлять систему государственного правления как легитимную, идеологический дискурс современного государства вынужден постоянно апеллировать к некой «объективной», не поддающейся сомнению истине», – пишет Алексей Юрчак в своей книге «Это было навсегда, пока не кончилось» [10. С. 43]

Данный подход к пониманию ценностей можно обозначить как космологическо-натуралистический. Он имеет богатую культурную традицию, начиная с философии идей Платона, заканчивая холистическими теориями (например, персонализмом) русских философов XIX века. Космологическая, натуралистическая модель ценностного бытия исходит из естественности для человека тех трансцендентных идеальных сущностей, которые создают «общечеловеческий» смысл бытия. Конкретные социальные ценности (гражданские, политические, правовые, мировоззренческие и т.п.) есть культурные смыслы разных порядков, но они, как правило, запредельны человеческому опыту. Мир повседневности (мир очевидностей) не может существовать без «трансцендентных», внешних по отноше-

нию к индивиду смыслов (ценностей), так как единство и целостность социального пространства, образуемого миром повседневности, скрепляются «трансцендентными ценностями» [11]. Однако, на наш взгляд, подобное понимание мироустройства часто несовместимо с практикой управления, так как в рамках ценностной рациональности влечет за собой трудности поиска соответствующих способов, средств и механизмов изменения наличных структур в целях достижения «вечных» или «абсолютных» ценностей. В исторической ретроспективе мы знакомы с попытками переустройства общества на гуманистических началах (равенства и справедливости), но они часто терпели неудачу или были кратковременными, так как «подтягивание» реальности к ценностям осуществлялось под достаточно жестким контролем, авторитарными методами и вело к двойным стандартам в обществе.

Социально-гуманитарные кризисы намечаются тогда, когда социальная система разбалансирована, то есть ее подсистемы не работают в режиме целостности, происходят разрывы. Причина любой проблемы – дезинтеграция системы, к которой приводят изменения. Однако, не всегда очевидно, на что следует воздействовать для управления интеграцией. Но если мы пытаемся актуализировать ценностную составляющую технологического мира, то возникает вопрос, насколько эта управленческая стратегия рациональна. Известная исследовательница системных изменений общества Н.Ф.Наумова писала относительно перестроечных кризисов 90-х годов, что дело не в совпадении целей в содержательном плане, а дело в тех социальных механизмах, которые обеспечивают и гарантируют рациональное взаимодействие людей [12]. Речь идет прежде всего о механизмах согласования реальных интересов людей, так как в кризисы важным становится социальная стабильность, опирающаяся на этот процесс. Также стратегически значимым в преодолении кризисов оказываются технологии выстраивания временных идентификаций с опорой на настоящее. «Однако ориентация на настоящее как на поле выбора, на активное и рациональное формирование и реализацию различных альтернатив требует от человека много, и, видимо, не может быть массовой», – писала исследователь в 90х годах XX века

[12, С. 100]. Сегодня в условиях цифрового общества мы можем видеть возможность массовизации гуманитарных технологий синхронизации времени в разных его модусах: обрабатываются технологии исторической памяти, создаются образы будущего, а настоящее, например, управляется методами организации событий.

Заключение

Интерпретация взаимосвязи ценностей и технологией зависит от типа рациональности управления кризисами и той ситуации, в которой обнаруживаются при-

знаки кризиса. Попытка рассмотреть, что понимается в управлении под ценностями и гуманитарными технологиями, приводит нас к тому факту, что диапазон смыслов термина «ценность» очень широк, а гуманитарные технологии, кроме определенной последовательности действий, имеют конкретное содержание, часто неотделимое от социально-культурного компонента. Но именно в кризисные моменты, когда рушится определенный социальный порядок выявляются конкретные смыслы ценностей и технологий, связанных в общую рациональность.

Список литературы / References

1. Адизес И.К. Управление в условиях кризиса. Как выжить и стать сильнее. – М.: Альпина Паблишер, 2021. – 176 с.
Adizes I.K. Management in Crisis Conditions. How to Survive and Become Stronger. – М.: Alpina Publisher, 2021. – 176 p. (In Russ.)
2. Roux-Dufort C. Is Crisis Management (only) a Management of Exceptions? // Journal of Contingencies and Crisis Management. 2007. Vol. 15. No 2. P. 105–114.
3. Островский Е.В., Щедровицкий П.Г. Гуманитарные технологии, развитие общественных связей и имидж России. – URL: <https://gtmarket.ru/library/articles/466> (дата обращения 10.02.2024)
Ostrovsky E.V., Shchedrovitsky P.G. Humanitarian technologies, development of public relations and the image of Russia. – URL: <https://gtmarket.ru/library/articles/466> (date of access 10.02.2024). (In Russ.)
4. Ценность [Текст] //Новейший философский словарь./Сост. А.А.Грицанов. – Мн.: Изд. В.М.Скакун, 1998. – 896 с.
Value [Text] // The Newest Philosophical Dictionary. / Comp. A.A. Gritsanov. – Mn.: Publ. V.M. Skakun, 1998. – 896 p. (In Russ.)
5. Бланшар К. Ценностное управление/ Бланшар К., О'Коннор М. – Попурри, 2014. – 112 с.
Blanchard K. Value Management / Blanchard K., O'Connor M. – Potpourri, 2014. – 112 p. (In Russ.)
6. Цао Я. Философия Хаiera: Перерождение 2.0. – М.: Олимп-Бизнес, 2019. – 360 с.
Cao Ya. Haier Philosophy: Rebirth 2.0. – М.: Olimp-Business, 2019. – 360 p. (In Russ.)
- Норт Д. Понимание процесса экономических изменений. – М.: Изд. Дом Гос.Ун-та – Высшей школы экономики, 2010. – 256 с.
7. North D. Understanding the process of economic change. – М.: Publ. House of the State University – Higher School of Economics, 2010. – 256p. (In Russ.)
8. Нигоматуллина Р.М. Ценностная и инструментальная рациональность в инновационных практиках стратегирования//Социогуманитарные проблемы укрепления субъектности России. Сборник материалов XIII Международного научно-практического междисциплинарного симпозиума «Рефлексивные процессы и управление» 20 октября 2023 г., Москва / Отв. ред. В.Е. Лепский. – М.: Когито-Центр, 2023. – С. 135-141.
Nigmatullina R.M. Value and instrumental rationality in innovative strategizing practices//Socio-humanitarian problems of strengthening the subjectivity of Russia. Collection of materials of the XIII International scientific and practical interdisciplinary symposium "Reflexive processes and management" October 20, 2023, Moscow / Ed. V.E. Lepsky. – М.: Cogito-Center, 2023. – P. 135-141. (In Russ.)
9. Nigmatullina R.M., Fakhritdinov I.F. Value-based rationality and normative rationality of management in Russia // Revista San Gregorio. 2019. № 34. pp. 14–21.

10. Юрчак А. Это было навсегда, пока не кончилось. Последнее советское поколение. – М.: Новое литературное обозрение, 2014. – 664 с.

Yurchak A. It was forever, until it ended. The last Soviet generation. – М.: New Literary Review, 2014. – 664 p. (In Russ.)

11. Бляхер Л. Е. Нестабильные социальные состояния. – М.: «Российская политическая энциклопедия (РОССПЭН), 2005.- 208 с.

Blakher L. E. Unstable social states. – М.: "Russian political encyclopedia (ROSSPEN), 2005.- 208 p. (In Russ.)

12. Наумова Н.Ф. Рецидивирующая модернизация в России: беда, вина или ресурс человечества? – М.: Эдиториал УРСС, 1999. – 174 с.

Naumova N.F. Recurrent modernization in Russia: a misfortune, a fault or a resource of humanity? – М.: Editorial URSS, 1999. – 174 p. (In Russ.)

Информация об авторе

Нигоматулина Резида Масхутовна, канд.филос.наук, доцент, Казанский (Приволжский) федеральный университет, Институт социально-философских наук и массовых коммуникаций, кафедра общей философии. Казань, РФ.

Author ID 55836390900; orcid ID 0000-0003-0761-0402, e-mail: nigomati@mail.ru

Information about author

Rezida Maskhutovna, PhD, associate Professor, Kazan (Volga Region) Federal University, Institute of Social and Philosophical Sciences and Mass Communications, Department of General Philosophy

Author ID 55836390900; orcid ID 0000-0003-0761-0402, e-mail: nigomati@mail.ru

Поступила в редакцию 29.04.2025; принята к публикации 17.06.2025.

Received 29.04.2025; Accepted 17.06.2025.