

ОРИГИНАЛЬНАЯ СТАТЬЯ



DOI: 10.26794/2304-022X-2023-13-2-96-108
УДК 339.92(045)
JEL J53

Кросс-культурный анализ управленческих и культурных ценностей России и Китая

Г. Цой, Д.Д. Кочеткова

Финансовый университет, Москва, Россия

АННОТАЦИЯ

Предметом исследования являются различия управленческих и культурных ценностей, важные для взаимопонимания и взаимодействия России и Китая — стран, оказывающих значительное влияние на мировую экономику и международные отношения. Исследование особенно актуально в контексте деловых переговоров и менеджмента, где уважение ценностей и убеждений, свойственных другим культурам, имеет решающее значение для успешного сотрудничества. **Целью** проведенного анализа является изучение методик Г. Хофстеде, Р. Льюиса, П. Гемавата и др. в области культурных различий и сравнение их выводов с результатами опроса российских менеджеров для проверки культурных характеристик, содержащихся в литературе, и доказательства их жизнеспособности на практике. **Результаты работы** подтвердили заключения, сделанные упомянутыми выше учеными. Авторы исследования определили российскую культуру как мультиактивную, выделили схожие и отличительные характеристики культур России и Китая. В обеих странах у молодого поколения в приоритете личные карьерные цели и финансовый успех, что существенно меняет процесс работы в плане смещения ценностей и ориентиров. Полученные **результаты** могли бы стать ценной информацией для предприятий и директивных органов этих стран. Потребность в определении культурных особенностей китайских менеджеров и более полном понимании культурных различий между Россией и Китаем обуславливает необходимость проведения дальнейших исследований.

Ключевые слова: организационное поведение; Россия; Китай; кросс-культурный анализ; организационная культура; национальные различия; Льюис; Хофстеде; Гемават

Для цитирования: Цой Г., Кочеткова Д.Д. Кросс-культурный анализ управленческих и культурных ценностей в России и Китае. *Управленческие науки*. 2023;13(2):96-108. DOI: 10.26794/2304-022X-2023-13-2-96-108

ORIGINAL PAPER

Cross-Cultural analysis of Managerial and Cultural Values in Russia and China

K. Choi, D.D. Kochetkova

Financial University, Moscow, Russia

ABSTRACT

The subject of the study is the differences in managerial and cultural values that are important for mutual understanding and interaction between Russia and China, countries with significant influence on the world economy and international relations. The study is particularly relevant in the context of business negotiations and management, where respect for values and beliefs inherent in other cultures is critical to successful cooperation. **The purpose** of this analysis is to examine the methods of G. Hofstede, R. Lewis, P. Ghemawat and others in the field of cultural differences and to compare their findings and conclusions with the results of a survey of Russian managers to verify the cultural characteristics contained in the literature and to prove their viability in practice. The results of the work confirmed the conclusions made by the above-mentioned academicians. The authors of the study defined the Russian culture as multi-active, highlighting the similarities and differences between the cultures of Russia and China. In both countries, the younger generation prioritizes personal career goals and financial success, which significantly changes the work process in terms of shifting values and orientations. The findings could provide valuable information for businesses and policymakers in these countries. The need to identify the cultural characteristics of Chinese managers and to better understand the cultural differences between Russia and China necessitates further research.

Keywords: organizational behavior; Russia; China; organizational culture; cross-cultural analysis; national differences; Lewis; Hofstede; Ghemawat

For citation: Choi K., Kochetkova D.D. Cross-cultural analysis of managerial and cultural values in Russia and China. *Management sciences*. 2023;13(2):96-108. DOI: 10.26794/2304-022X-2023-13-2-96-108

© Цой Г., Кочеткова Д.Д., 2023

ВВЕДЕНИЕ

Деловая культура оказывает немалое влияние на организационное поведение, т.е. взаимоотношения (межнациональные, межэтнические) внутри компании и за ее пределами, а также на методы и формы коммуникации между ее сотрудниками.

При рассмотрении организации в рамках социально-экономической системы анализ ее внутренних элементов позволяет осознать, что наиболее ценным и продуктивным ее ресурсом является человек, который не просто работает по определенному алгоритму, но и способен к саморазвитию и привнесению свежих идей и предложений.

Целью нашего исследования является рассмотрение работ ведущих ученых в области культурных различий, а также сравнение их выводов с результатами интервью с российскими менеджерами.

Изучение культурных различий между странами всегда было актуальным (особенно в контексте глобализации); их роль весьма значительна в контексте деловых переговоров и принятия управленческих решений, когда для успешного сотрудничества необходимо понимание ценностей и убеждений, присущих другим культурам.

Это особенно важно в отношении России и Китая, поскольку обе страны оказывают заметное влияние на мировую экономику и глобальную политику. Россия является крупным экспортером нефти и газа и членом БРИКС, в то время как Китай — второй по величине экономикой в мире и крупным игроком на рынке международной торговли. Более того, при рассмотрении существующей геополитической обстановки можно выделить особую значимость их союза при желании обоих государств реализовать формат многополярного мира. Поэтому понимание культурных различий между этими странами имеет важное значение для успешного сотрудничества в сферах бизнеса и международных отношений.

В данной работе была предпринята попытка оценить и проанализировать текущие исследования Г. Хофстеде, Р. Льюиса, П. Гемавата и др.; проведена оценка описанных в них культурных характеристик путем организации интервью с российскими менеджерами, а также исследована их удовлетворенность уровнем жизни. Полученные результаты могут пополнить знания о культурных различиях между Россией и Китаем и стать ценной информацией для предприятий этих стран, а также заинтересовать политиков. Дальнейшие исследования должны быть направлены на изучение культурных характеристик

китайских менеджеров, чтобы сравнить и сопоставить их с данными, полученными в России. Это обеспечит более полное понимание различий между этими странами и будет способствовать повышению эффективности международного сотрудничества.

КУЛЬТУРНЫЕ РАЗЛИЧИЯ МЕЖДУНАРОДНОГО БИЗНЕСА В ОБЛАСТИ УПРАВЛЕНИЯ

Как уже говорилось выше, данное исследование было основано на работах голландского социолога Г. Хофстеде, который внес весомый вклад в формирование знаний о кросс-культурных различиях стран. Его труды являются основой многочисленных научных работ и крайне важным источником при изучении культурных аспектов. Он выделил шесть групп, дифференцирующих культуру страны, известных как измерения национальной культуры Г. Хофстеде [1]:

1. Дистанция власти. Характеризует степень, в которой члены общества принимают иерархический порядок (коррелирует с анализом политической системы). Каждый член общества занимает отведенное ему место, что порождает разное право голоса, а те, кто находится на нижестоящей позиции на иерархической лестнице, проявляют уважение и послушание по отношению к руководителю.

2. Индивидуализм (против коллективизма) представляет собой предпочтение узкой или широкой социальной структуры, где либо индивидуальные цели каждого члена общества являются приоритетными, либо происходит превалирование над ними групповых целей и распространяется ценность лояльности к группе.

3. Мужественность (или маскулинность) по сравнению с женственностью измеряет предпочтение или более конкурентного, или кооперативного общества: противопоставляются ориентация на материальный аспект, конкурентная борьба, стремление к успеху и проявление солидарности, забота о слабых, скромность.

4. Избегание неопределенности относится к ощущению дискомфорта от двусмысленности или неопределенности. Данный показатель определяет тяготение к формированию четких правил и нетерпимость к транслированию девиантного поведения.

5. Долгосрочная ориентация, добавленная автором в 1991 г., представляет собой конфуци-

анское мышление и имеет отношение к тому, как общество справляется со своим прошлым и проблемами будущего.

6. Потворство желаниям против **сдержанности** — шестое измерение, добавленное в 2010 г. М. Минковым [2], определяет, допускает ли общество свободное выражение чувств или нет.

Работа Г. Хофстеде продолжает вдохновлять исследователей на анализ влияния этих аспектов на управление проектами, например, в сфере коммуникаций. Некоторые ученые, такие как Р. Мюллер и Дж. Р. Тернер [3] и Р. Льюис [4], использовали эмпирический подход для изучения значения измерений.

В своей книге Р. Льюис приводит классификацию культур, согласно которой мир можно разделить на 3 составляющие [4]:

1. Линейно-активная культура, представленная такими элементами, как планирование, составление расписаний, выполнение одной задачи за один период времени и последовательность действий. Она свойственна немцам, голландцам и швейцарцам.

2. Мультиактивная культура характеризуется общительностью, отсутствием привычки оставлять разговоры незаконченными, пониманием ценности настоящего момента и несоблюдением строгого расписания. Люди этой культуры формируют свои приоритеты, исходя из привлекательности задач, предпочитают выполнять их несколько одновременно и получают удовлетворение от количества выполненных. В данную группу входят арабы, латиноамериканцы и итальянцы.

3. Реактивная культура отличается уважением и вежливостью в коммуникациях, отсутствием привычки жить по расписанию, действиями в зависимости от обстоятельств. Представители этой культуры считаются отличными слушателями, так как они внимательны к собеседнику, уважительно ждут момента, когда он закончит, и только потом мягко и деликатно высказывают свою позицию. В эту группу входят китайцы, корейцы, японцы и финны.

Несмотря на возможные проблемы сотрудничества разных культур, они имеют не только отличительные, но и общие черты (табл. 1).

Модель Льюиса составлена таким образом, что каждая национальная культура проанализирована с точки зрения четырех факторов: **общие факты** (география, история, политика и экономика), **культура**

(общая классификация, ценности, культурные черные дыры, концепция времени, концепция пространства, представление о себе), **общение** (модель общения, язык тела, привычки слушать, ожидания аудитории) и **взаимодействие** (концепция статуса, гендерные вопросы, лидерство, управление, факторы мотивации, встречи, переговоры, контракты и обязательства, манеры и табу, как сопереживать).

При использовании этой модели для создания стереотипов ключевым фактором, который следует учитывать, является культурная дистанция, которую можно представить в виде грани треугольника. Если базовая категория стереотипов, представленная вершиной треугольника, сдвинется, дистанция изменится, и управление культурными различиями может оказаться более сложной задачей. Еще одна модель, позволяющая провести анализ различий между странами и их влияние на международный бизнес, предложена П. Гемаватом [5]. Она учитывает четыре измерения (дистанции): *культурное, административное, географическое и экономическое*, которые обозначаются аббревиатурой CAGE.

Модель CAGE берет свое начало в работах таких экономистов, как П. Кругман [6] и М. Портер [7], которые сосредоточились на концепции «кластеров» отраслей в определенных регионах или странах. П. Гемават развил эту идею, подчеркнув важность расстояния, т.е. имеющихся различий между странами, и то, как оно влияет на торговлю и инвестиции. Он разработал систему CAGE, чтобы помочь компаниям оценить потенциальные риски и возможности выхода на новые рынки.

Культурное измерение учитывает различия в языке, этнической принадлежности, религии и социальных нормах, которые могут стать причиной коммуникационных барьеров, недопонимания и несоответствия реальности ожиданиям применительно к деловой практике.

Административная дистанция относится к различиям в правовой и нормативной среде, включая государственную политику, законы и бюрократию, что может привести к трудностям в соблюдении нормативных требований и управлении бизнес-операциями.

Географическое расстояние — это физическая отдаленность и различия в часовых поясах, климате и транспортной инфраструктуре. Они могут привести к логистическим проблемам при управлении цепочками поставок, распределении и транспортировке.

Таблица 1 / Table 1

Общие черты линейно-активной, мультиактивной и реактивной культуры /
Common features of linear-active, multi-active and reactive culture

Линейно-активная культура / Linear-active culture	Мультиактивная культура / Multi-active culture	Реактивная культура / Reactive culture
Интроверт	Экстраверт	Интроверт
Терпеливый	Нетерпеливый	Терпеливый
Делает что-то одно за один раз	Делает несколько вещей одновременно	Реагирует на обстоятельства
Пунктуальный	Непунктуальный	Пунктуальный
Тихий	Разговорчивый	Молчаливый
Любит уединение	Общительный	Хороший слушатель
Преобладают расписания	Расписание непредсказуемо	Реагирует на расписание партнера
Ориентированный на работу	Ориентированный на людей	Ориентированный на людей
Придерживается планов	Меняет планы	Вносит небольшие изменения в планы
Придерживается фактов	Жонглирует фактами	Заявления – это обещания
Ограниченный язык тела	Неограниченный язык тела	Тонкий язык тела
Отделяет социальное/ профессиональное	Переплетает социальное/профессиональное	Соединяет социальное/ профессиональное
Не любит терять лицо	Имеет готовые оправдания	Нельзя терять лицо

Источник / Source: составлено автором на основе [4] / compiled by the authors based on [4].

Экономическое расстояние — это разница в экономическом развитии, размере рынка и благосостоянии, которая может повлиять на привлекательность зарубежных рынков и способность конкурировать на них.

Модель CAGE предполагает, что степень различий между странами по этим параметрам влияет на уровень конкуренции и потенциал успеха в международном бизнесе. Чем больше расстояния, тем значительнее трудности, с которыми сталкиваются фирмы, стремящиеся работать на этих рынках.

КУЛЬТУРНЫЕ ЦЕННОСТИ РОССИИ И КИТАЯ

Сравним аспекты культуры России и Китая, двух больших стран с разными историями, культурами и политическими системами, используя культурные модели Г. Хофстеде, Р. Льюиса и П. Гемавата.

Несмотря на некоторое сходство, у них есть и существенные различия — они представлены на рис. 1 с помощью культурных измерений Г. Хофстеде.

В Китае выше маскулинность, долгосрочная ориентация и потворство, хотя по величинам последних двух факторов он ненамного опережает Россию, которая, в свою очередь, имеет высокие баллы по дистанции власти, индивидуализму, избеганию неопределенности.

В качестве возникающих проблем в российской культуре выделяют высокую дистанцию власти, культуру страха, а также малую вовлеченность сотрудников в процессы принятия решений; ее также отличает низкая информированность работников и возможность использования руководителем важной информации в собственных целях [8].

Одной из причин высокого показателя мужественности в Китае является традиционный акцент

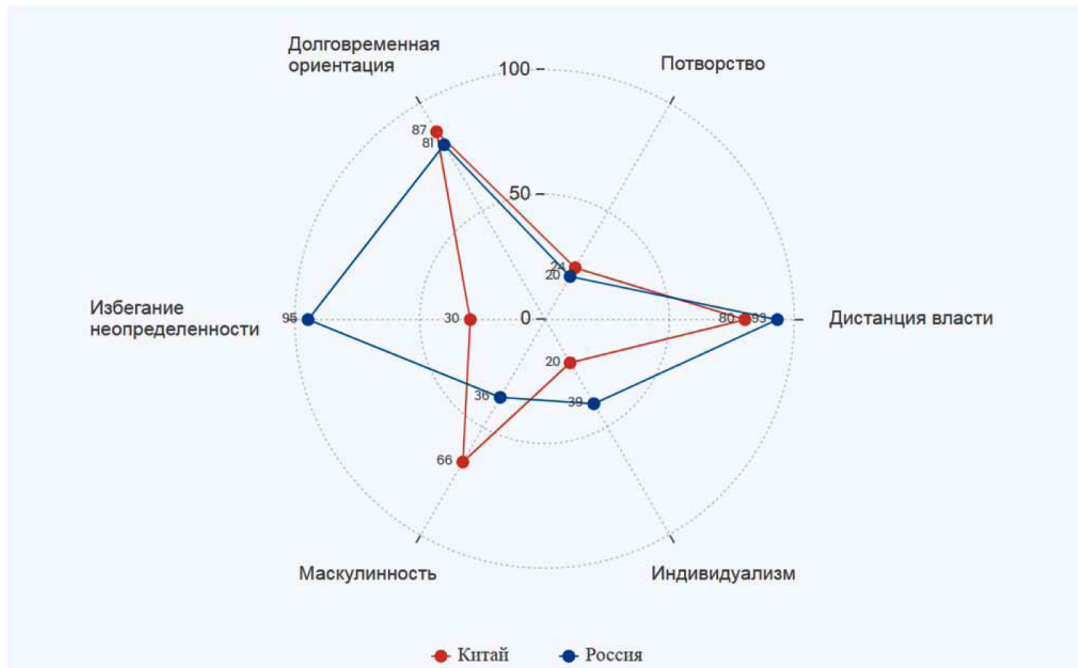


Рис. 1 / Fig. 1. Культурные ценности Китая и России по Г. Хофстеде /
Cultural values of China and Russia by G. Hofstede

Источник / Source: составлено авторами на основе [9] / compiled by the authors based on [9].

на мужском доминировании и власти. Это отражено в социальных нормах, таких как ожидание от мужчин силы, напористости и конкурентоспособности. Например, исследования показали, что они чаще используют агрессию для разрешения конфликтов, чем женщины, и на эту тенденцию влияют традиционные гендерно-ролевые ожидания [10]. Кроме того, китайская культура придает большое значение достижению успеха и статуса, что согласуется с мужской культурой. Таким образом, в последнее время китайские работники уделяют усиленное внимание личным достижениям и успеху, а также используют более агрессивные стратегии для разрешения конфликтов (особенно мужчины). В большинстве случаев руководящие должности в Китае занимают мужчины, утверждая свое доминирующее положение в организации.

Что касается снисходительности, оценка Китая отражает сдвиг культурных ценностей в сторону индивидуализма и самовыражения, особенно среди молодого поколения. Это находит отражение в растущей популярности индивидуалистических ценностей, таких как самореализация и творчество. Например, исследования показали, что китайские миллениалы с большей вероятностью отдадут предпочтение не традиционным ценно-

стям, в числе которых семья, социальная гармония и обязательства перед другими, а личным целям и интересам [11]. Поэтому можно предположить, что именно их китайцы, особенно представители молодого поколения, ставят на рабочем месте выше коллективных решений и социальной гармонии. Хотя жители Китая традиционно известны своей сплоченностью и коллективистской культурой, молодежь переходит к индивидуализму и самовыражению. Кроме того, работники склонны бросать вызов авторитетам и выражать свое мнение, что может привести к более демократичной и открытой организационной культуре, однако при этом не исключена вероятность возникновения конфликтов со структурами, построенными на основе иерархии и традиционных норм уважения власти, характерных для Китайской Народной Республики (КНР).

Высокий балл России по индивидуализму отражает переход страны от социалистической к капиталистической экономике, что привело к большему упору на личные достижения и интересы. Данный культурный сдвиг особенно отчетливо наблюдается среди студентов, которые сегодня ставят в приоритет достижение карьерных целей и финансового успеха [12].

Россияне на рабочем месте сосредоточены на собственных целях и потребностях, что приводит к созданию более конкурентной среды, в которой работники сосредоточены на том, чтобы превзойти друг друга, а не сотрудничать.

Также акцент на личных интересах является причиной более транзакционных отношений между сотрудниками и их работодателями, где лояльность к организации вторична по отношению к личной выгоде. Наконец, приоритет карьерных целей и финансового успеха приводит к повышенной текучести кадров, поскольку они, вероятнее всего, оставят свою текущую деятельность ради продвижения по службе и большего финансового вознаграждения в другом месте.

Высокий балл России по избеганию неопределенности отражает историю политической и экономической нестабильности в стране, которая привела к акценту на необходимость правил, положений и формальных процедур. Исследования показали, что российские менеджеры, как правило, будут охотнее избегать риска, чем их западные коллеги, уделяя больше внимания бюрократическим процедурам и механизмам контроля [13]. За счет усиленного акцента на необходимости соблюдения правил и положений российские рабочие предпочитают четкие инструкции и процедуры. Это приводит к созданию более структурированной и официальной рабочей среды с уделением заметного внимания соблюдению правил и положений. Кроме того, склонность российских менеджеров избегать риска также влияет на организационное поведение, поскольку работники будут вести себя осторожнее и уходить от ситуаций, которые способны привести к негативным последствиям для них самих или организации. Это является причиной более консервативного подхода к принятию решений и медленным темпам изменений и инноваций в организации.

Итак, согласно этнометрическому анализу Н.В. Латова гетерогенности и гомогенности, на желание избежать неопределенности повлияли социально-экономическая обстановка и долговременные кризисы, начавшиеся с 2014 г. Именно гетерогенность «говорит о наличии определенных ценностных противоречий в общественном сознании» населения [14].

Дистанция власти и долгосрочная ориентация у русских и китайцев схожи, и причиной тому — их культурные ценности и историческое прошлое.

Обе страны имеют историю сильного централизованного правления (что способствовало большой дистанции власти). Кроме того, их культуры ценят долговременное планирование и подчеркивают важность прошлого в формировании будущего.

В России и Китае значительная дистанция власти способствует образованию высокого уровня неравенства в ее распределении, что люди обычно принимают за норму жизни. Например, в России глубоко укоренилась концепция «вертикали власти», означающая, что граждане лояльно относятся к наделению своих лидеров значительными полномочиями и праву последних принимать решения практически без участия подчиненных [15, 16]. Особое место в российском обществе занимает статусность, которой отдается предпочтение по сравнению с заработной платой. Детерминирует такое положение уважение и оказание почестей со стороны подчиненных, а также возможность более простого и эффективного решения вопросов [17]. Точно так же в Китае концепция «гуаньси» (или личных связей) имеет решающее значение в бизнесе и политике, и людям с более высоким социальным статусом часто отдается предпочтение [18].

Что касается долгосрочной ориентации, то обе страны получили высокие оценки, что указывает на присущее их культурам стремление к долгосрочному планированию и нацеленность на будущее. Например, в России высоко ценится понятие «достояние» или накопление богатства и собственности с течением времени, и население часто отдает предпочтение стабильности и преемственности, а не сиюминутным выгодам [16]. В Китае влияние конфуцианства способствовало сосредоточению внимания на долгосрочном планировании, а идея «лица» или репутации важна для поддержания отношений и обеспечения будущих возможностей [19].

Таким образом, высокие баллы России и Китая по дистанции власти и долгосрочной ориентации можно объяснить их культурными ценностями и историческим прошлым, которые делают упор на централизованное правление и долговременное планирование.

Далее было рассмотрено другое исследование Р. Льюиса, где он анализировал страны, используя сочетание количественных и качественных методов (рис. 2). Он разработал опросник для сбора количественных данных о культурных измерениях, таких как стиль общения, отношение ко времени и эмоциональное выражение, и др. Кроме того,

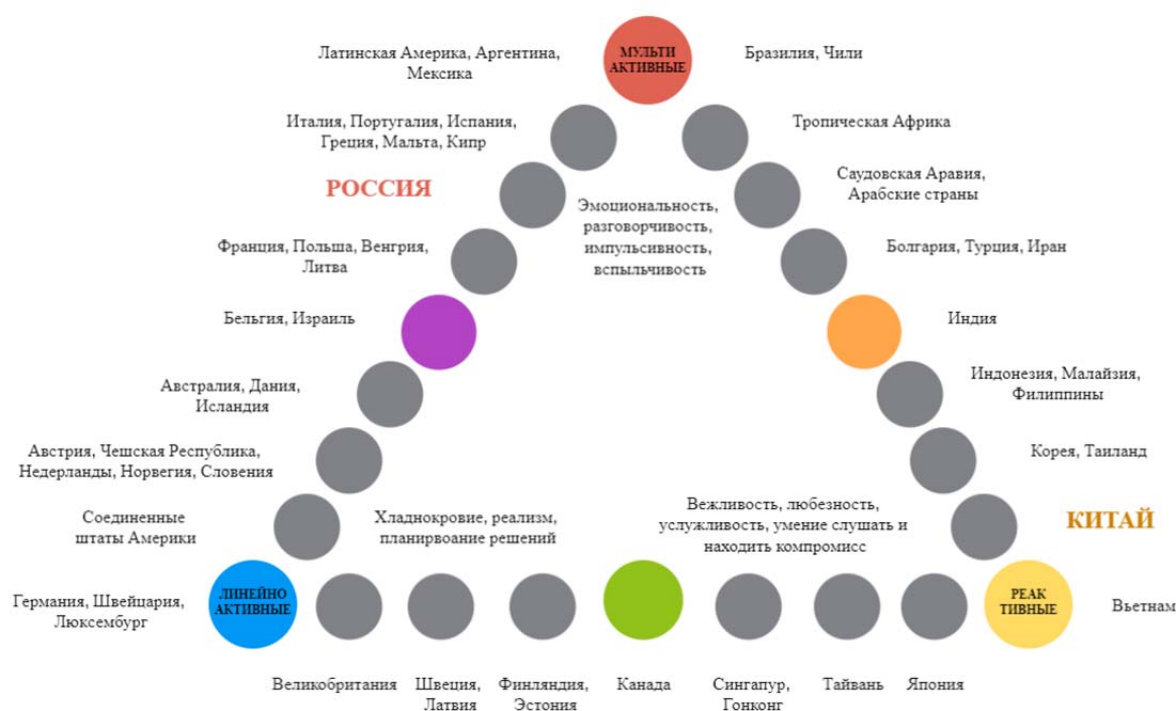


Рис. 2 / Fig. 2. Треугольник по модели Р. Льюиса / A triangle based on the R. Lewis model

Источник / Source: составлено автором на основе [4] / Compiled by the authors based on [4].

ученый осуществил качественное исследование с помощью интервью и наблюдений, чтобы глубже понять культурные нюансы и особенности поведения респондентов. Например, он проводил интервью с руководителями и бизнесменами из разных культур для изучения их стиля общения и предпочтений, а также наблюдал за взаимодействием в различных культурных контекстах, чтобы определить модели невербального общения и социальные нормы [4].

Согласно модели Р. Льюиса Китай находится ближе к реактивному концу спектра, а Россия — к мультиактивному. Это связано с различными факторами. В китайской культуре высоко ценятся отношения и гармония, что может привести к менее прямому стилю общения и стремлению избежать конфронтации [20]. Кроме того, в Китае уважают терпение и настойчивость, что проявляется в подходе к бизнесу и переговорам [20]. Эти культурные черты отражены в китайском организационном поведении, где важна иерархия, а решения часто принимаются коллективно.

Мультиактивной культуре России, напротив, свойственен прямой вид общения, причем его часто воспринимают как прямолинейный, с меньшим упором на избегание конфронтации. Кроме того,

высокая дистанция власти в России означает, что иерархия важна, но здесь она более гибкая, чем в Китае. Российские организации часто возглавляют сильные лидеры, быстро и самостоятельно принимающие решения.

Сравнивая российскую деловую практику с культурой стран азиатского кластера при помощи теста Т. Коттла «Круги времени», определяющего отношение жителей страны к будущему, настоящему и прошлому, можно заметить, что Россия входит в число стран, ориентированных на прошлое, в то время как Китай принадлежит к группе государств с равномерным течением времени [21].

Указанные культурные различия могут оказать существенное влияние на деятельность компаний в этих странах: например, в Китае им следует придерживаться более терпеливого подхода, ориентированного на отношения, в то время как в России нужно подготовиться к более прямому общению и работе в условиях иерархической структуры.

Исследователь Д. Ральстон и его коллеги [22] утверждают, что российские и китайские менеджеры имеют больше общих черт в своих рабочих ценностях, чем различий: и те и другие высоко ценят управленческие полномочия и гарантии занятости, что отражает их культурный акцент на дистанции

власти, а также придают большее значение межличностным отношениям и личной лояльности к коллегам, чем американские или японские менеджеры.

Одна из возможных причин такого сходства может быть связана со сходством исторического и политического прошлого России и Китая, что привело к одинаковому культурному акценту на дистанции власти и личных отношениях. Кроме того, обе страны прошли через похожие экономические реформы, ставшие причиной роста незащищенности занятости и необходимости личных связей для обеспечения занятости.

В исследовании тайваньского ученого Ту Ю-Тэ показано, что как представители России, так и Китая склонны строить отношения и достигать взаимопонимания во время переговоров, что согласуется с их культурами высокого контекста [23], а также предпочитают использовать непрямые стили общения и избегать тактики конфронтации. Однако китайцы терпеливее и готовы к более длительным переговорам, в то время как россияне более напористы и настроены на конкуренцию.

Разработчик модели CAGE П. Гемават утверждает, что многие компании упускают из виду важность четырех факторов измерения расстояния (культурное, административное, географическое и экономическое) при глобальном расширении, что может привести к дорогостоящим ошибкам.

Первое измерение — культурная дистанция — включает такие факторы, как язык, религия, социальные нормы и ценности. Например, в России культура, скорее всего, коллективистская, чем индивидуалистическая [24], что может повлиять на методы работы предприятий и успешность определенных типов продуктов и услуг. Что касается Китая, при установлении деловых отношений и проведении переговоров важна концепция поддержания «лица» (репутации) и социального статуса.

Второе измерение — административная дистанция — подразумевает такие факторы, как политические системы, правовые рамки и бюрократические правила. В России правовую систему часто критикуют за непрозрачность и непоследовательность, что может создать проблемы для иностранных компаний. В Китае существуют сложные правила, касающиеся иностранных инвестиций и интеллектуальной собственности, в которых бывает трудно ориентироваться.

Третье измерение — географическая удаленность — включает такие факторы, как часовые пояса,

инфраструктуру и транспортные расходы. Например, большая территория и суровый климат России могут затруднить перемещение и логистику, в то время как быстро развивающаяся транспортная инфраструктура Китая облегчила доступ к отдаленным районам страны.

Четвертое измерение — экономическое расстояние — к которому относятся такие показатели, как уровень дохода, масштаб рынка и степень развития. В России экономика в значительной степени зависит от природных ресурсов, таких как нефть и газ, что может стать причиной нестабильности и рисков для бизнеса. В Китае, с одной стороны, размер и потенциал роста рынка являются привлекательными, но, с другой стороны, выход на него представляется непростым из-за довольно жесткой конкуренции.

Чтобы применить модель CAGE на практике, компании должны сначала определить соответствующие факторы для своей отрасли и целевого рынка, а затем с помощью модели оценить потенциальные риски и возможности. Например, российской компании, планирующей экспансию в Китай, следует учитывать культурные особенности страны, а также административные и экономические факторы, которые могут повлиять на бизнес.

ЭМПИРИЧЕСКОЕ ИССЛЕДОВАНИЕ

Осенью 2022 г. авторы провели исследование по определению характерных черт организационного поведения в России с целью выявления соответствия между его исторически определенными чертами и современными реалиями. Были опрошены 45 человек; в том числе 34 женщины и 11 мужчин.

С респондентами разговаривали наедине, и они откровенно отвечали на все вопросы: сначала общие, а затем более конкретные (в зависимости от получаемых ответов).

Все интервью записывались, чтобы обеспечить точность полученных для анализа данных.

Согласно исследованию 64,7% российских участников идентифицировали себя как принадлежащих к мультиактивной культуре, остальные — к линейной или реактивной (рис. 3). Этот результат свидетельствует о том, что российская культура действительно ближе к мультиактивной и, согласно модели Р. Льюиса, делает упор на высококонтекстную коммуникацию, предпочтение личных взаимодействий и гибкий подход к тайм-менеджменту.



Рис. 3 / Fig. 3. Результаты исследования российских менеджеров / Results of the study of Russian managers

Источник / Source: составлено авторами / compiled by the authors.

Данный вывод подтверждается другими исследованиями, в которых изучались культурные аспекты России. Подобные рассуждения о том, что россиянам присущ более высококонтекстный и непрямой стиль общения, что характерно для мультиактивных культур по сравнению с другими, подтверждены и проанализированы многими учеными. При этом подчеркивается важность эмоций в общении и предполагается, что стиль общения жителей России более экспрессивен [25, 26].

Во время интервью в дополнение к вопросам, связанным с культурной ориентацией, участников также спрашивали об их общей удовлетворенности жизнью. Более половины респондентов ответили положительно, в то время как треть оценила удовлетворенность жизнью как среднюю.

Несмотря на текущую ситуацию в России, отличающуюся экономическими и политическими проблемами, их преодолению способствуют куль-

турные факторы и индивидуальные механизмы. Российская культура уделяет особое внимание семье, социальным отношениям и поддержке сообщества, что может стать эмоциональной опорой для людей даже в трудные времена. Кроме того, исследования показали, что человек способен адаптироваться к сложным обстоятельствам, применив позитивные психологические стратегии, такие как оптимизм, устойчивость и самоэффективность.

Согласно упомянутому выше исследованию Р. Хофстеде между китайцами и россиянами в культурных ценностях есть некоторые сходства (в Дистанции власти, Сдержанности и Долгосрочной ориентации) и различия (в Избегании неопределенности и Маскулинности). Это говорит о том, что абсолютная адаптация к особенностям друг друга может оказаться невозможной вплоть до возникновения конфликтов. Поэтому совсем не ясно, насколько россияне готовы сотрудничать с рабочими

из Китая, и как-быстро стороны смогут приспособиться к обоюдным культурным различиям.

Чтобы избежать потенциальных конфликтов между рабочими из России и Китая, авторы исследования предлагают:

1. Провести с ними более глубокие опросы/интервью для понимания их культурных ценностей, стиля общения и ожиданий от работы.

2. Проанализировать исторический и социальный контексты каждой страны для выявления факторов, формирующих их культурные ценности и нормы.

3. Методом наблюдения за поведением и взаимодействием граждан обеих стран на рабочем месте определить потенциальные области конфликта и возможности для сотрудничества.

4. Провести кросс-культурные программы обучения или тренинги, чтобы помочь представителям России и Китая развить культурный интеллект и адаптироваться к стилям работы друг друга.

5. Проанализировать примеры успешного и неудачного сотрудничества между работниками обеих стран для выявления передового опыта и извлеченных уроков.

В целом результаты показывают, что, хотя текущая ситуация в России отличается определенными проблемами, культурные и индивидуальные факторы могут способствовать удовлетворенности жизнью части населения. Тем не менее необходимо дальнейшее изучение культурных факторов, их взаимодействия и индивидуальных механизмов преодоления проблем для достижения удовлетворенности жизнью в российском контексте.

ВЫВОДЫ

Результаты нашего исследования показывают, что между Россией и Китаем существуют значитель-

ные культурные различия, особенно с точки зрения общения и стилей работы. Несмотря на это, культуры рассматриваемых стран имеют и общие характеристики, обусловленные схожим историческим и политическим прошлым.

Руководствуясь выводами Г. Хофстеде, Р. Льюиса, П. Гемавата, авторы путем проведения интервью и анализа их результатов доказали, что российские менеджеры действительно ближе к мультиактивной культуре Р. Льюиса. Кроме того, было выявлено, что, несмотря на текущую ситуацию в России, большинство респондентов удовлетворены жизнью.

Однако следует отметить, что в ходе исследования не были опрошены китайские работники, что не позволило обобщить полученные выводы. Необходимо провести дальнейшую работу по изучению культурных ценностей и трудовой этики китайских менеджеров для более полного понимания культурных различий между двумя странами. Кроме того, были проанализированы взгляды только российских менеджеров, и было бы полезно в будущем увеличить объем выборки за счет представителей разных профессий, чтобы обеспечить более широкий охват населения.

Проведенное исследование дополняет существующий массив знаний, предоставляя информацию о российских менеджерах и определяя приоритеты молодого поколения, такие как достижение личных карьерных целей и финансового успеха. Сделанные выводы могут быть полезными для бизнесменов и политиков обеих стран. Однако необходимо продолжить работу для выявления культурных особенностей китайских менеджеров и более полного понимания различий в этой области между двумя странами.

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. Hofstede G., Hofstede G.J., Minkov M. Cultures and organizations: Software of the mind. New York, NY: McGraw-Hill Book Co.; 2005. 561 p.
2. Hofstede G., Minkov M. Long-versus short-term orientation: New perspectives. *Asia Pacific Business Review*. 2010;16(4):493–504. DOI: 10.1080/13602381003637609
3. Turner J.R., Müller R. The project manager's leadership style as a success factor on projects: A literature review. *Project Management Journal*. 2005;36(2):49–61. DOI: 10.1177/875697280503600206
4. Lewis R.D. When cultures collide: Managing successfully across cultures. Boston, MA: Nicholas Brealey Publishing; 2000. 331 p.
5. Ghemawat P. Redefining global strategy: Crossing borders in a world where differences still matter. Boston, MA: Harvard Business Review Press; 2007. 272 p.
6. Krugman P. Geography and trade. Cambridge, MA: The MIT Press; 1992. 156 p.
7. Porter M.E. Clusters and the new economics of competition. *Harvard Business Review*. 1998;76(6):77–90.

8. Родин О.А. Особенности и перспективы развития организационной культуры в России. Социально-экономические, институциональные и рыночные трансформации в условиях формирования цифровой экономики. Мат. Междунар. науч.-практ. конф. (Воронеж, 14–15 февраля 2019 г.). Воронеж: Научная книга; 2019:137–140. URL: https://www.elibrary.ru/download/elibrary_37183057_12714669.pdf (дата обращения: 03.03.2023).
9. Hofstede Insights tool. Hofstede Insights. URL: <https://www.hofstede-insights.com/fi/product/compare-countries/> (дата обращения: 12.03.2023).
10. He Q., Ma L., Gan Q. Do Chinese family values inhibit entrepreneurship? — An analytical perspective based on Hofstede's cultural dimension. *Open Journal of Social Sciences*. 2022;10(13):353–383. DOI: 10.4236/jss.2022.1013027
11. Zhang J., Shavitt S. Cultural values in advertisements to the Chinese X-Generation — Promoting modernity and individualism. *Journal of Advertising*. 2003;32(1):23–33. DOI: 10.1080/00913367.2003.10639047
12. Богатырёва К., Широкова Г. От предпринимательских намерений — к созданию бизнеса: опыт российских студентов. *Форсайт*. 2017;11(3):25–36. DOI: 10.17323/2500–2597.2017.3.25.36
13. Востряков Л.Е., Чирикова А.Е. Европейские и российские администраторы сферы культуры: кросскультурный анализ. *Россия реформирующаяся*. 2004;(4):92–124.
14. Латова Н.В. Культурная специфика россиян (этнометрический анализ на основе концепции Г. Хофстеда). *Вестник института социологии*. 2016;(4):155–179. DOI: 10.19181/vis.2016;19.4.433
15. Lebedeva N., Tatarko A. Basic values in Russia: Their dynamics, ethnocultural differences, and relation to economic attitudes. *Psychology in Russia. State of the Art*. 2018;11(3):36–52. DOI: 10.11621/pir.2018.0303
16. Цой Г., Лебедева Н.М., Татарко А.Н. Взаимосвязь ценностей и социально-экономических представлений у корейских и российских студентов. *Психология. Журнал Высшей школы экономики*. 2016;13(2):310–322. DOI: 10.17323/1813–8918–2016–2–310–322
17. Тригубец С.Ю. Адаптация иностранных участников международного рынка к условиям ведения бизнеса в России. *Актуальные проблемы гуманитарных и естественных наук*. 2013;(3):140–143.
18. Ledeneva A. Blat and guanxi: Informal practices in Russia and China. *Comparative Studies in Society and History*. 2008;50(1):118–144. DOI: 10.1017/S 0010417508000078
19. Lu X., Jia W., Heisey D.R., eds. Chinese communication studies: Contexts and comparisons. Westport, CT: Greenwood Publishing Group; 2002. 288 p.
20. Fang T. Negotiation: the Chinese style. *Journal of Business & Industrial Marketing*. 2006;21(1):50–60. DOI: 10.1108/08858620610643175
21. Зябриков В.В. Систематизация ценностей деловой культуры России. *Креативная экономика*. 2015;9(9):1191–1204. DOI: 10.18334/ce.9.9.1923
22. Ralston D.A., Holt D.H., Terpstra R.H., Kai-Cheng Y. The impact of national culture and economic ideology on managerial work values: A study of the United States, Russia, Japan, and China. *Journal of International Business Studies*. 2008;39(1):8–26. DOI: 10.1057/palgrave.jibs.8400330
23. Tu Y.-T. A cross-cultural comparison of Brazil, Russia, India, and China (BRIC) on negotiation styles. *The Anthropologist*. 2015.19(2):457–467. DOI: 10.1080/09720073.2015.11891680
24. Mamontov V.D., Kozhevnikova T.M., Radyukova Y.Y. Collectivism and individualism in modern Russia. *Asian Social Science*. 2014;10(23):199. DOI: 10.5539/ass.v10n23p199
25. Nersessova K.S., Jurcik T., Hulsey T.L. Differences in beliefs and attitudes toward depression and schizophrenia in Russia and the United States. *International Journal of Social Psychiatry*. 2019;65(5):388–398. DOI: 10.1177/0020764019850220
26. Samovar L.A., Porter R.E., McDaniel E.R., Roy C.S. Communication between cultures. Boston, MA: Wadsworth, Cengage Learning; 2016. 426 p. URL: <http://angol.uni-miskolc.hu/wp-content/media/2020/12/11305-communication-between-cultures-pdf-yeal-1.pdf> (дата обращения: 03.13.2023).

REFERENCES

1. Hofstede G., Hofstede G.J., Minkov M. Cultures and organizations: Software of the mind. New York, NY: McGraw-Hill Book Co.; 2005. 561 p.

2. Hofstede G., Minkov M. Long- versus short-term orientation: New perspectives. *Asia Pacific Business Review*. 2010;16(4):493–504. DOI: 10.1080/13602381003637609
3. Turner J.R., Müller R. The project manager's leadership style as a success factor on projects: A literature review. *Project Management Journal*. 2005;36(2):49–61. DOI: 10.1177/875697280503600206
4. Lewis R.D. When cultures collide: Managing successfully across cultures. Boston, MA: Nicholas Brealey Publishing; 2000. 331 p.
5. Ghemawat P. Redefining global strategy: Crossing borders in a world where differences still matter. Boston, MA: Harvard Business Review Press; 2007. 272 p.
6. Krugman P. Geography and trade. Cambridge, MA: The MIT Press; 1992. 156 p.
7. Porter M.E. Clusters and the new economics of competition. *Harvard Business Review*. 1998;76(6):77–90.
8. Rodin O.A. Features and prospects of development of organizational culture in Russia. In: Socio-economic, institutional and market transformations in the context of the formation of the digital economy. Proc. Int. sci.-pract. conf. (Voronezh, February 14–15, 2019). Voronezh: Nauchnaya kniga; 2019:137–140. URL: https://www.elibrary.ru/download/elibrary_37183057_12714669.pdf (accessed on 03.03.2023). (In Russ.).
9. Hofstede Insights tool. Hofstede Insights. URL: <https://www.hofstede-insights.com/fi/product/compare-countries/> (accessed on 12.03.2023).
10. He Q., Ma L., Gan Q. Do Chinese family values inhibit entrepreneurship? — An analytical perspective based on Hofstede's cultural dimension. *Open Journal of Social Sciences*. 2022;10(13):353–383. DOI: 10.4236/jss.2022.1013027
11. Zhang J., Shavitt S. Cultural values in advertisements to the Chinese X-Generation — Promoting modernity and individualism. *Journal of Advertising*. 2003;32(1):23–33. DOI: 10.1080/00913367.2003.10639047
12. Bogatyreva K., Shirokova G. From entrepreneurial aspirations to founding a business: The case of Russian students. *Foresight and STI Governance*. 2017;11(3):25–36. DOI: 10.17323/2500–2597.2017.3.25.36 (In Russ.: *Forsait*. 2017;11(3):25–36.).
13. Vostryakov L.E., Chirikova A.E. European and Russian managers of culture: Cross-cultural analysis. *Rossiya reformiruyushchayasya*. 2004;(4):92–124. (In Russ.).
14. Latova N.V. Russians' cultural specificity (an ethnometrical analysis based on Geert Hofstede's concept). *Vestnik instituta sotsiologii = Bulletin of the Institute of Sociology*. 2016;(4):155–179. (In Russ.). DOI: 10.19181/vis.2016;19.4.433
15. Lebedeva N., Tatarko A. Basic values in Russia: Their dynamics, ethnocultural differences, and relation to economic attitudes. *Psychology in Russia. State of the Art*. 2018;11(3):36–52. DOI: 10.11621/pir.2018.0303
16. Choi K., Lebedeva N.M., Tatarko A.N. The relationship between values and socio-economic attitudes among Korean and Russian students. *Psikhologiya. Zhurnal Vysshei shkoly ekonomiki = Psychology. Journal of the Higher School of Economics*. 2016;13(2):310–322. (In Russ.). DOI: 10.17323/1813–8918–2016–2–310–322
17. Trigubets S. Yu. Adaptation of foreign participants of the international market to the conditions of doing business in Russia. *Aktual'nye problemy gumanitarnykh i estestvennykh nauk*. 2013;(3):140–143. (In Russ.).
18. Ledeneva A. Blat and guanxi: Informal practices in Russia and China. *Comparative Studies in Society and History*. 2008;50(1):118–144. DOI: 10.1017/S 0010417508000078
19. Lu X., Jia W., Heisey D.R., eds. Chinese communication studies: Contexts and comparisons. Westport, CT: Greenwood Publishing Group; 2002. 288 p.
20. Fang T. Negotiation: the Chinese style. *Journal of Business & Industrial Marketing*. 2006;21(1):50–60. DOI: 10.1108/08858620610643175
21. Zyabricov V.V. Classification of the Russian business culture values. *Kreativnaya ekonomika = Journal of Creative Economy*. 2015;9(9):1191–1204. (In Russ.). DOI: 10.18334/ce.9.9.1923
22. Ralston D.A., Holt D.H., Terpstra R.H., Kai-Cheng Y. The impact of natural culture and economic ideology on managerial work values: A study of the United States, Russia, Japan, and China. *Journal of International Business Studies*. 2008;39(1):8–26. DOI: 10.1057/palgrave.jibs.8400330
23. Tu Y.-T. A cross-cultural comparison of Brazil, Russia, India, and China (BRIC) on negotiation styles. *The Anthropologist*. 2015.19(2):457–467. DOI: 10.1080/09720073.2015.11891680

24. Mamontov V.D., Kozhevnikova T.M., Radyukova Y.Y. Collectivism and individualism in modern Russia. *Asian Social Science*. 2014;10(23):199. DOI: 10.5539/ass.v10n23p199
25. Nerssova K. S., Jurcik T., Hulsey T.L. Differences in beliefs and attitudes toward depression and schizophrenia in Russia and the United States. *International Journal of Social Psychiatry*. 2019;65(5):388–398. DOI: 10.1177/0020764019850220
26. Samovar L.A., Porter R.E., McDaniel E.R., Roy C.S. Communication between cultures. Boston, MA: Wadsworth, Cengage Learning; 2016. 426 p. URL: <http://angol.uni-miskolc.hu/wp-content/media/2020/12/11305-communication-between-cultures-pdf-yeal-1.pdf> (accessed on 03.13.2023).

ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРАХ / ABOUT THE AUTHORS



Гунвон Цой — кандидат психологических наук, старший преподаватель департамента психологии и развития человеческого ресурса, факультета социальных наук и массовых коммуникаций, Финансовый университет, Москва, Россия

Keunwon Choi — Cand. Sci. (Psychology), Associate Professor, Department of Psychology and Human Resource Development, Department of Social Sciences and Mass Communications, Financial University, Moscow, Russia

<https://orcid.org/0000-0002-8203-8461>

gwchoi@mail.ru



Дарья Дмитриевна Кочеткова — студент факультета «Высшая школа управления», Финансовый университет, Москва, Россия

Darya D. Kochetkova — Student of the Department of Higher School of Management, Financial University, Moscow, Russia

<https://orcid.org/0009-0009-3612-2804>

DaryaKochetkova2002@yandex.ru

Конфликт интересов: авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

Conflicts of Interest Statement: The authors have no conflicts of interest to declare.

Статья поступила в редакцию 14.03.2023; после рецензирования 03.04.2023; принята к публикации 18.05.2023.

The article was submitted on 14.03.2023; revised on 03.04.2023 and accepted for publication on 18.05.2023.

Авторы прочитали и одобрили окончательный вариант рукописи.

The authors read and approved the final version of the manuscript.