

Научная статья

<https://doi.org/10.24412/2220-2404-2025-1-10>

УДК 331.5



Attribution

cc by

УПРАВЛЕНИЕ МУЛЬТИКУЛЬТУРНЫМИ КОЛЛЕКТИВАМИ: ОЦЕНКА КУЛЬТУРНОЙ ДИСТАНЦИИ

Давыдов Н.А.¹, Давыдова Н.В.²

¹Санкт-Петербургский государственный университет промышленных технологий и дизайна,
davudow.n.ikita@mail.ru,

²Военная академия связи, natalia-spb11@mail.ru

Аннотация. Статья посвящена вопросам управления мультикультурными коллективами в бизнес-среде. В статье рассматриваются проблемы кросс-культурных взаимоотношений в организации в эпоху глобализации. Авторы подробно останавливаются на различных научных подходах к классификации мировых культур по определенным параметрам. Цель статьи – анализ способов выявления культурных особенностей работников, представителей разных национальностей, в составе трудового коллектива на основе существующих моделей культурных различий и определение эффективной методики измерения сходства/различия культур. Опираясь на методы теоретического анализа и научной абстракции, а также, применяя количественный метод исследования, авторы предлагают оригинальную методику измерения интегрального показателя культуры, характеризующего величину культурной дистанции, с целью введения в кросс-культурный менеджмент новых организационных условий и выработки стратегии управленческих воздействий в международной команде.

Ключевые слова: глобализация, мультикультурные коллективы, типология культуры, интегральный показатель культуры, управленческие воздействия.

Финансирование: инициативная работа.

Original article

MANAGING MULTICULTURAL TEAMS: ASSESSING CULTURAL DISTANCE

Nikita A. Davydov¹, Natalia V. Davydova²

¹Saint Petersburg State University of Industrial Technologies and Design,

²Military Academy of Communications

Abstract. The article is devoted to the issues of managing multicultural teams in the business environment. The article examines the problems of cross-cultural relationships in an organization in the era of globalization. The authors dwell in detail on various scientific approaches to classifying world cultures by certain parameters. The purpose of the article is to analyze the methods for identifying the cultural characteristics of employees, representatives of different nationalities, in a work collective based on existing models of cultural differences and to determine an effective methodology for measuring the similarity/difference of cultures. Based on the methods of theoretical analysis and scientific abstraction, as well as using the quantitative method of research, the authors propose an original methodology for measuring the integral indicator of culture, characterizing the magnitude of the cultural distance, in order to introduce new organizational conditions into cross-cultural management and develop a strategy for managerial influence in an international team.

Keywords: globalization, multicultural groups, typology of cultures, integral indicator of culture, management impacts.

Funding: Independent work.

Введение. Процессы глобализации в современном мире оказывают определяющее влияние на развитие мирового бизнеса, ставя перед его участниками новые задачи, успешное решение которых призвано повысить эффективность работы

международных компаний. Системы экономических законов, усиление ограниченности ресурсов на фоне роста и безграничности человеческих потребностей приводят к «переносу производ-

ственно-коммерческой деятельности за национальные рамки стран» [1, с.81], что актуализирует вопросы кросс-культурных отношений в бизнес-среде. Несмотря на видимое представление о том, что история «неуклонно движется к единству» [2, с.19] и, культурные дистанции между странами начинают сокращаться, ученые отмечают рост культурной идентичности в мире и сохранение традиций «путем модификаций в гибридные культурные формы согласно концепции транскультурации» [3, с.109].

Формирование конструктивного взаимодействия между членами мультикультурного коллектива стало ключевым фактором устойчивости организации в условиях выхода рынка труда на мировой уровень. Последние научные исследования отражают положительную динамику использования транснациональными корпорациями европейских стран международных команд [4].

Разнообразие национальностей в организации может иметь как позитивные, так и негативные стороны: с одной стороны, мультикультурный коллектив значительно более креативен и гибок в подходах к решению поставленных задач, а с другой стороны, столкновение культурных ценностей представителей разных стран в составе международной команды приводит к конфликтам и закономерному ухудшению работы компании.

Выявление культурных особенностей работников, прогнозирование коммуникативных сложностей в совместном труде позволит снизить межкультурную напряженность и оптимизировать кросс-культурные отношения в коллективе. Экономическая эффективность такого подхода подтверждается выраженной зависимостью определенных управленческих воздействий (компенсационный пакет для экспатов, корпоративное обучение, кросс-культурный тренинг) на основные финансовые показатели международных предприятий [5]. Компетентная оценка важности и целесообразности использования подобных воздействий способна существенно улучшить такие финансово-экономические показатели деятельности компании, как рентабельность собственного капитала, выработка на одного рабочего, коэффициент оборачиваемости оборотных средств, выручка.

Таким образом, необходимо всестороннее изучение культурных особенностей представителей разных национальностей в составе трудового коллектива, основанное на научной классификации культур и выстраивании определенной стра-

тегии организации в области найма, материальной и нематериальной мотивации иностранных работников.

Изучением проблем мультикультурного коллектива в бизнес-организации занимаются многие зарубежные и отечественные ученые, в числе которых С. Мясоедов, А. Павлова, Л. Симонова, Н. Зенченко, А. Никпур, Р. Гибадулин, К. Севостьянова, И. Федоркова, Найлджел Дж.Холден, Д.Ливермор.

Вопросам классификации культурных особенностей и типологии культур посвящены широко известные работы европейских и американских ученых: Г. Хофстеде, Ф. Тромпенаарса, Д. Мацумото, Г. Триандиса, Р. Инглхарта, а также последние исследования таких ученых, как М. Минков, Л. Харрисон, Л. Почебут, Д. Хилханов, Н. Коломиец, В. Зябриков.

Культурный контекст в экономике и управленческие стратегии в международной организации подробно описываются в трудах Д. Тросби, Р. Льюиса, Д. Синга Онг Ю, Ляна Летянь, С. Пивоваровой, Л. Тарасевич, Ю. Кондратенко, К. Кондратьевой.

Однако, несмотря на растущий интерес к анализу вопросов межкультурного взаимодействия, системная оценка проблем мультикультурных коллективов, позволяющая прогнозировать эффект от проводимых мероприятий, до конца не разработана, вопросы управления остаются дискуссионными.

Целью исследования является рассмотрение культурных особенностей представителей различных национальностей в составе трудового коллектива на основе существующих моделей культурных различий и определение методических подходов к оценке эффективности их учета в бизнес-организации.

Материалами для наблюдения послужили фундаментальные труды зарубежных и отечественных ученых, изучавших типологию мировых культур. Методами исследования стали метод теоретического анализа и обобщения результатов социально-психологических изысканий по данной теме, терминологический анализ основных понятий исследования, научная абстракция.

Обсуждение.

В данной работе под культурными особенностями понимаются значимые и идентифицируемые минимальные единицы, которые составляют данную культуру и отражают ряд поведенческих характеристик, индивидуальных или групповых, которые могут быть классифицированы и сгруппированы по разным уровням или

шкалам. В их основе лежит культурный абсолютизм (англ. cultural absolute) — «ценность, которая признается членами определенного общества (или культуры) в качестве универсальной, испытанной временем и применимой ко всем обществам и культурам, а не только к своему собственному» [6].

На успешность межкультурного взаимодействия в составе трудового коллектива влияет степень сходства и различия культурных особенностей, определяющая величину культурной дистанции. В настоящее время не в полной мере исследованы вопросы совместимости представителей различных культур в процессе трудовой деятельности в международной команде. Во многом это связано с отсутствием количественных показателей сходства/различия культур, поскольку большинство существующих моделей культурных различий рассматривает культурные параметры только на качественном уровне. Значительная часть кросс-культурных исследований базируется на обобщении массива результатов, полученных в результате опросов, интервью, анкетирования и других методов, предполагающих качественную оценку представленной информации, а также на проверке гипотез, основанных на ранее выдвинутых теоретических предположениях [7].

В классических трудах по дифференциации мировых культур наибольшее распространение в бизнес-среде получили работы Э. Холла, Г. Хофстеде, Г. Триандиса, Ф. Тромпенаарса, Ч. Хампден-Тернера и Ш. Шварца, предлагающих самые разные количества различных культурных параметров. Однако данные теории не лишены недостатков, к числу которых можно отнести следующие.

Во-первых, это затруднительная количественная оценка проведенного исследования. Любая качественная классификация предполагает отнесение культуры к определенной выделенной исследователем группе, при этом сравнение культур внутри одной группы зачастую бывает затруднительным. Например, по классификации Э. Холла, Турция и Китай относятся к высококонтекстуальным культурам. При этом насколько явно выражены признаки, по которым они относятся к данной группе, определить зачастую трудно степень выраженности оценивается субъективно автором исследования.

Во-вторых, в подобных исследованиях наличествует субъективность интерпретации результатов. Д. Мацумото, рассматривая проблематику методологии кросс-культурных исследова-

ний, подчеркивает, что большинство исследователей неизбежно интерпретируют полученные данные, пропуская их через собственные культурные фильтры, и эти предубеждения и пристрастия могут в различной степени влиять на интерпретации [8].

В-третьих, следует отметить неполноту классификации. Американский исследователь Д. Ливермор [9], рассматривая проблему типологии культурных измерений, выделяет 10 культурных индексов, присутствующих раздельно в классификациях Г. Хофстеде и Ф. Тромпенаарса и Ч. Хампден-Тернера. По его мнению, обе классификации могут быть объединены в одну систему, что косвенно подтверждает неполноту первоначально проведенных исследований. В то же время обилие классификаций порождает большую неопределенность, так как похожие по одним параметрам страны могут существенно различаться по другим.

Одним из решений указанных проблем является проведение уточняющих исследований, в которых выдвигаются гипотезы, основанные на общепринятых фундаментальных теоретических положениях. Особо следует выделить проект «Всемирный обзор ценностей» [10], объединяющий социологов по всему миру и считающийся самым масштабным исследованием последнего времени. В то же время большинство исследований часто не могут нивелировать все перечисленные проблемы, пусть и уточняя, и конкретизируя теоретические положения. На примере работы А. Южды [11], проводившего уточняющее исследование современного положения России и Китая в типологии культур Э. Холла, можно заметить, что, с одной стороны, исследование позволило актуализировать данные, основанные на классификации Э. Холла и даже количественно описать разницу между китайской культурой высокого контекста и культурой России, имеющей средние значения по данному параметру; с другой стороны, такое исследование нельзя назвать в достаточной степени репрезентативным. Исследование включало в себя анкетирование всего 30 представителей китайской культуры и 70 представителей русской культуры, средний возраст которых составил 25 лет. Нереалистичное допущение гомогенности членов группы может служить для создания стереотипических представлений и интерпретаций.

В. Карачаровский разделяет носителей своих культур в кросс-культурном коллективе на базовую группу, репрезентирующую ценностный

набор большинства представителей своей национальности, и маргинальную группу, с ценностным набором, более близким противоположной по классификационным признакам культуре [12].

Для учета отклонения от общего тренда, вызванной наличием маргинальной группы, необходимо расширять круг участников исследования, а также учитывать контекст, в рамках которого это исследования необходимо проводить. Исходя из этого, можно утверждать, что качественные (квалитативные) и основанные на них подтверждающие исследования могут в некоторой степени охарактеризовать различные культуры или сравнить их между собой, однако в условиях отсутствия и даже невозможности систематизации большого числа частных уточняющих исследований, существующей множественности подходов и методов этих исследований необходим переход от качественных к количественным (квантитативным) исследованиям с единой системой координат и унифицированным подходом, которые в дальнейшем можно было бы дополнять актуальными данными.

На сегодняшний день разнообразие разработанных шкал и рейтингов позволяет сравнивать культуры по самым разным показателям. Например, Ю.А. Шестова [13] приводит исследования по измерению «межкультурной успешности», К. ван дер Зее и К. П. ван Уденховена, Келли и Мейерс – по оценке готовности человека к адаптации, существует известная шкала измерения культурного шока и др.

Наиболее масштабное исследование, результаты которого до сих пор актуальны и используются в бизнес-среде, было проведено голландским социологом Г. Хофстеде [14], который предложил параметрическую модель культурных различий на основе системы индексов по шести

параметрам: индивидуализм/коллективизм, дистанция власти, маскулинность, избегание неопределенности, долгосрочная ориентация, допущение.

К достоинству методики Г. Хофстеде можно отнести её репрезентативность по отношению к бизнес-среде (исследование проводилось среди 117 тысяч сотрудников компании IBM в 70 странах) и доказанную временем валидность. Вместе с тем, модель Г. Хофстеде дает характеристику сходства/различия культур лишь по отдельным культурным параметрам, но не показывает, насколько близки сравниваемые культуры в целом.

Модификацией теории Г. Хофстеде и совершенствованием методов интерпретации предложенных им шкал занимались многие исследователи. Так, российские исследователи М. Минков, Б. Соколов и И. Ломакин графически отображали сходство и различие культур на «культурной карте мира Минкова-Хофстеде», основанной на модифицированных шкалах культурных измерений, в которых вместе с ранее известным параметром «индивидуализм / коллективизм» российскими учеными предложены также параметр «монументализм / гибкость», отображающий степень выраженности самооценки, стабильности личности и взаимопомощи [15].

В другом исследовании [16] при сравнении культур России и Китая шкалы Г. Хофстеде были представлены в графическом отображении, где значения по каждому из шести параметров были отложены на соответствующем радиусе окружности длиной в 100 ед. (максимальное значение). При наложении нескольких полученных многоугольников, отображающих уникальный культурных профиль сравниваемых стран, становится возможным визуальное определение степени их сходства и различия (рис. 1).

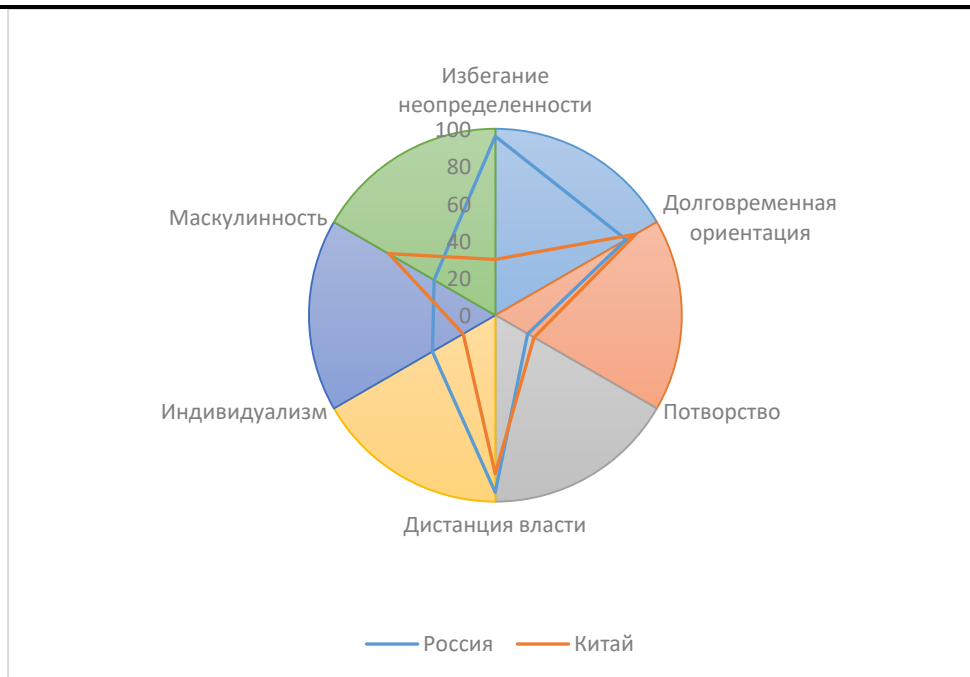


Рисунок 1. Культурные профили России и Китая. равным $r_{max}=1$ и площадью S_{max} (рис. 2). Для удобства используется единичная окружность, параметры приведены к значениям в интервале от 0 до 1. Закрашенная часть сектора визуализирует значение соответствующего параметра Г. Хофстеде P_{yn} с радиусом r_n , равным его численному значению, поделенному на 100.

Используя возможности математического описания культурных профилей, можно видоизменить графический анализ сходства / различия культур, закрепив за каждым культурным параметром Г. Хофстеде соответствующий сектор на индикационном поле (дискограмме) с радиусом,

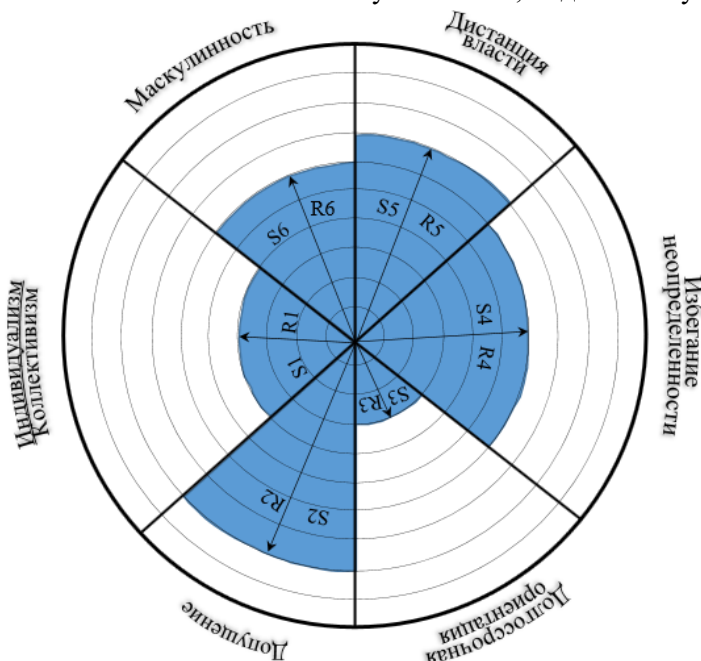


Рисунок 2. Индикационное поле.

Полученные площади секторов дают основание для определения их уровня P_{yn} относи-

тельно максимального через отношение площадей S_n к S_{max} (наибольшее возможное значение будет принимать значение, равное $P_{ymax}=1$, когда сектор полностью закрашен и $r_{max}=r_n$). В этом

случае, отношение площади всех закрашенных секторов к общей площади единичной окружности дает значение интегрального показателя культуры P_u , численно характеризующего культуру через параметры Г. Хофстеде.

Рассмотрим пример определения интегрального показателя P_u для некоторой страны x , имеющей следующие значения параметров Г. Хофстеде. Исходные данные представлены в таблице 1.

Таблица 1

Культурные параметры страны x

Показатель	P_{x1} (допущение)	P_{x2} (долго- срочная ориентация)	P_{x3} (избегание неопределен- ности)	P_{x4} (дист. власти)	P_{x5} (маску- линность)	P_{x6} (инд. – кол- лект.)
Значение/100	0,8	0,3	0,6	0,7	0,6	0,4

Уровни каждого из показателей P_{yn} определяются как отношение r_n^2/r_{max}^2 , их значения представлены в таблице 2:

Таблица 2

Значение уровней культурных параметров

Показатель	P_{y1} (допущение)		P_{y3} (избегание неопределен- ности)		P_{y4} (дист. власти)	P_{y5} (маску- линность)	P_{y6} (инд. – кол- лект.)
Значение	0,64	0,09	0,36		0,49	0,36	0,16

Зная через P_{yn} , какую часть сектора единичной окружности занимает каждый параметр, легко посчитать отношение площадей всех занятых секторов к общей площади единичной окружности; интегральный показатель для страны x будет равен $P_{ix}=0,35$.

Результаты.

Представленная модель вычисления интегрального показателя остается неизменной при ее актуализации в ходе новых исследований. Также, при необходимости она может учитывать большую важность одного из исходных параметров (к примеру, приоритетность в определенной ситуации параметра Г. Хофстеде «дистанция власти» перед остальными) путем изменения занимаемой части соответствующего сектора на единичной окружности.

Найденные значения интегральных показателей по нескольким странам дают возможность исследователям провести объективную сравнительную оценку и наиболее точно классифицировать культуры по степени их сходства/различия. В дальнейшем, полученные данные возможно структурировать в виде матрицы совместности культур или отобразить графически, что в условиях ведения и расширения бизнеса дает руководителям ряд возможностей:

– по определенным интегральным показателям культур возможно прогнозировать вероятные риски, связанные с адаптацией экспатов в

других регионах, и таким образом оптимизировать мероприятия, направленные на сглаживание конфликтов и повышение эффективности работы международной команды;

– точный сравнительный анализ культур может являться руководством к формированию отдельных рабочих групп в условиях равенства прочих компетенций сотрудников (например, при комплектовании бригад или вахт).

Заключение.

Выполненный обзор этнометрических типологий культуры указывает на множественность составляющих ее факторов. Очевидно, что не существует единого мнения о том, что фактически определяет эффективность межкультурного взаимодействия при взаимодействии представителей различных культур. В то же время, проведенный анализ и предложенный расчет интегрального показателя культуры на основе параметрической модели Г. Хофстеде позволяет определить перспективные направления дальнейшей разработки исследуемой научной проблемы:

– исследование и введение в кросс-культурный менеджмент новых организационных условий, направленных на совершенствование процесса межкультурного взаимодействия;

– разработка новых технологий и методов оценки сходства/различия культур;

– совершенствование направлений, форм, методов и средств, ориентированных на формирование у сотрудников трудового коллектива, представляющих различные культуры, высокого

уровня толерантности при межкультурном взаимодействии.

Конфликт интересов

Не указан.

Conflict of Interest

None declared.

Рецензия

Все статьи проходят рецензирование в формате double-blind peer review (рецензенту неизвестны имя и должность автора, автору неизвестны имя и должность рецензента). Рецензия может быть предоставлена заинтересованным лицам по запросу.

Review

All articles are reviewed in the double-blind peer review format (the reviewer does not know the name and position of the author, the author does not know the name and position of the reviewer). The review can be provided to interested persons upon request.

Список источников:

1. Ещеркина Л.В., Скачкова Е.А., Казаченок Ю.В., Циплакова Е.М. Кросскультурные предпринимательские коммуникации в экономическом дискурсе англоязычного пространства // *Управление в современных системах*. 2020. № 4(28). С. 81.
2. Харари Ю.Н. *Sapiens/ Краткая история человечества*. М.: Синдбад, 2022. С.19.
3. Хилханов Д. Л. Системный подход в современных культурных типологиях // *Системная психология и социология*. 2022. № 2 (42). С. 109.
4. Han Jiang, Yadong Luo, Jun Xia, Michael Hitt, Jia Resource dependence theory in international business. *Global strategy journal*. 2023. Vol. 13 №1. P 3-57.
5. Васин С. М., Прохорова Ю. Е. Эмпирическое исследование факторов результативности управления человеческими ресурсами в организация с многонациональным персоналом // *Вестник ПГУ. Серия: Экономика*. 2021. №2. С.16.
6. Большой толковый социологический словарь. URL: https://gufo.me/dict/social_dict?ysclid=m34clh9prc865874518 (дата обращения: 05.11.2024).
7. Тангалычева Р.К. К вопросу о методологии кросскультурного исследования // *Телескоп*. 2022. №4. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/k-voprosu-o-metodologii-krosskulturnogo-issledovaniya> (дата обращения: 04.11.2024).
8. Мацумото Д. *Человек, культура, психология*. Прайм-Еврознак, 2008. С.19.
9. Ливермор Д. *Культурный интеллект. Почему он важен для успешного управления и как его развить* / Д.Ливермор; пер. с англ. А. Захарова. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2023. 352 с.
10. World Values Survey site. URL: worldvaluessurvey.org/wvs.jsp (дата обращения: 08.10.2024).
11. Южда А.А. Исследование современного положения России и Китая в типологии культур Эдварда Холла // *Экономика: вчера, сегодня, завтра*. 2019. Том 9. № 3А. С. 476-485.
12. Карачаровский В. В. Деловые коммуникации и культурная дистанция в среде российских и иностранных профессионалов // *Контуры глобальных трансформаций: политика, экономика, право*. 2015. №1 (39). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/delovye-kommunikatsii-i-kulturnaya-distantsiya-v-srede-rossiyskih-i-inostrannyh-professionalov>
13. Шестова Ю. О. Инструменты измерения уровня межкультурной компетенции: обзор зарубежных исследований // *Проблемы современного педагогического образования*. 2019. №65-2. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/instrumenty-izmereniya-urovnya-mezhkulturnoy-kompetentsii-obzor-zarubezhnyh-issledovaniy> (дата обращения: 04.11.2024).
14. Hofstede G. *Culture's Consequences: comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations* (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: SAGE Publications, 2001.
15. Минков М., Соколов Б., Ломакин И. Эволюция модели культурных измерений Хофстеде: параллели между объективной и субъективной культурой // *Социологическое обозрение*. 2023. №3. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/evolyutsiya-modeli-kulturnyh-izmereniy-hofstede-paralleli-mezhdu-obektivnoy-i-subektivnoy-kulturoy> (дата обращения: 04.11.2024).
16. Цой Г., Кочеткова Д. Д. Кросс-культурный анализ управленческих и культурных ценностей России и Китая // *Управленческие науки*. 2023. №2. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/kross-kulturnyy-analiz-upravlencheskih-i-kulturnyh-tsennostey-rossii-i-kitaya> (дата обращения: 04.11.2024).

References:

1. Eshcherkina L.V., Skachkova E.A., Kazachenok Yu.V., Tsiplakova E.M. Cross-cultural entrepreneurial communications in the economic discourse of the English-speaking space // *Management in modern systems*. 2020. No. 4 (28). P. 81.
2. Harari Yu.N. *Sapiens / A Brief History of Humankind*. Moscow: Sindbad, 2022. P. 19.
3. Khilkhanov D.L. Systems approach in modern cultural typologies // *Systems psychology and sociology*. 2022. No. 2 (42). P. 109.

4. Han Jiang, Yadong Luo, Jun Xia, Michael Hitt, Jia Resource dependence theory in international business. *Global strategy journal*. 2023. Vol. 13 No. 1. P 3-57.
5. Vasin S. M., Prokhorova Yu. E. Empirical study of factors affecting the effectiveness of human resource management in organizations with multinational personnel // *Bulletin of PSU. Series: Economics*. 2021. No. 2. P. 16.
6. Large explanatory sociological dictionary. URL: https://gufo.me/dict/social_dict?ysclid=m34clh9prc865874518 (accessed: 05.11.2024).
7. Tangalycheva R.K. On the methodology of cross-cultural research // *Telescope*. 2022. No. 4. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/k-voprosu-o-metodologii-krosskulturnogo-issledovaniya> (accessed: 04.11.2024).
8. Matsumoto D. *Man, Culture, Psychology*. Prime-Euroznak, 2008. P.19.
9. Livermore D. *Cultural Intelligence. Why it is important for successful management and how to develop it* / D. Livermore; trans. from English by A. Zakharova. Moscow: Mann, Ivanov and Ferber, 2023. 352 p.
10. World Values Survey site. URL: worldvaluessurvey.org/wvs.jsp (date of access: 08.10.2024).
11. Yuzhda A.A. Study of the current situation of Russia and China in the typology of cultures of Edward Hall // *Economy: yesterday, today, tomorrow*. 2019. Vol. 9. No. 3A. P. 476-485.
12. Karacharovskiy V. V. Business communications and cultural distance among Russian and foreign professionals // *Outlines of global transformations: politics, economics, law*. 2015. No. 1 (39). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/delovyye-kommunikatsii-i-kulturnaya-distantsiya-v-srede-rossiyskih-i-inostrannyh-professionalov>
13. Shestova Yu. O. Tools for measuring the level of intercultural competence: a review of foreign studies // *Problems of modern pedagogical education*. 2019. No. 65-2. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/instrumenty-izmereniya-urovnya-mezhkulturnoy-kompetentsii-obzor-zarubezhnyh-issledovaniy> (date of access: 04.11.2024).
14. Hofstede G. *Culture's Consequences: comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations* (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: SAGE Publications, 2001.
15. Minkov M., Sokolov B., Lomakin I. Evolution of Hofstede's model of cultural dimensions: parallels between objective and subjective culture // *Sociological Review*. 2023. No. 3. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/evolyutsiya-modeli-kulturnyh-izmereniy-hofstede-paralleli-mezhdu-obektivnoy-i-subektivnoy-kulturoy> (date of access: 04.11.2024).
16. Tsoi G., Kochetkova D. D. Cross-cultural analysis of managerial and cultural values of Russia and China // *Management sciences*. 2023. No. 2. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/kross-kulturnyy-analiz-upravlencheskih-i-kulturnyh-tsennostey-rossii-i-kitaya> (date of access: 04.11.2024).

Информация об авторах:

Давыдов Никита Александрович, аспирант кафедры менеджмента Санкт-Петербургского государственного университета промышленных технологий и дизайна; г. Санкт-Петербург, Россия; davydow.n.ikita@mail.ru

Давыдова Наталья Васильевна, кандидат педагогических наук, доцент, профессор кафедры русского языка Военной академии связи; г. Санкт-Петербург, Россия; natalia-spb11@mail.ru

Nikita A. Davydov, Postgraduate student of the Department of Management of the St. Petersburg State University of Industrial Technology and Design; St. Petersburg, Russia; davydow.n.ikita@mail.ru

Natalia V. Davydova, Candidate of Pedagogical Sciences, Associate Professor, Professor of the Russian Language Department of the Military Academy of Communications; St. Petersburg, Russia

Вклад авторов:

Давыдов Н.А., обработка, анализ и интерпретация данных, обзор публикаций по теме статьи, написание текста рукописи, подготовка иллюстраций

Давыдова Н.В., утверждение рукописи для публикации; проверка критически важного содержания; написание текста: обзор и редактирование.

Contribution of the authors:

Nikita A. Davydov, processing, analysis and interpretation of data, review of publications on the topic of the article, writing the text of the manuscript, preparation of illustrations

Natalia V. Davydova, approval of the manuscript for publication; verification of critical content; writing the text: review and editing.

Статья поступила в редакцию / The article was submitted 10.12.2024;

Одобрена после рецензирования / Approved after reviewing 13.01.2025;

Принята к публикации / Accepted for publication 20.01.2025.

Авторами окончательный вариант рукописи одобрен.