

# Исследование деловой культуры дальневосточных компаний как основы формирования транснационального бизнес-доверия региона<sup>1</sup>

Дарья Соколова

Дальневосточный федеральный университет,  
г. Владивосток, Россия

## Информация о статье

Поступила в редакцию:

20.06.2022

Принята

к опубликованию:

03.10.2022

УДК 316.723

JEL J01

## Ключевые слова:

деловая культура, бизнес-доверие, Дальний Восток, восточноазиатская экономика.

## Keywords:

business culture, business trust, Far East, East Asian economy.

## Аннотация

*В качестве объекта исследования рассмотрена деловая культура дальневосточной бизнес-среды в целях описания основных организационных, управленческих, коммуникативных, поведенческих паттернов. Разработана модель концептуального содержания дефиниции “деловая культура” как метасубъекта и выполнена формализация атрибутивных признаков. Описаны основные характеристики деловой культуры дальневосточных компаний, находящихся на “зрелой” стадии жизненного цикла. Составлена когнитивная карта и разработана модель деловой культуры на основе эмпирических данных. Установлены зоны культурной конфронтации с азиатским типом деловой культуры, что позволит в дальнейшем разработать практически применимые методики межкультурного менеджмента.*

## Studying the Far Eastern Companies Business Culture as the Basis for the Transnational Business Trust Creation in the Region

Daria A. Sokolova

## Abstract

*The culture of the Far Eastern business environment is considered to be the study object to describe the main organizational, managerial, communicative, and behavioral patterns. A model of the conceptual*

<sup>1</sup> Работа выполнена в рамках программы “Поддержка политико-ориентированных исследований, 2022” корейского фонда Korean Foundation Министерства иностранных дел Республики Корея.

*content of “business culture” definition as a meta-subject concept was developed and the attributive features were formalized. The business culture main characteristics of the Far Eastern companies at the “mature” stage of the life cycle are described in the paper. A cognitive map was drawn up and a business culture model based on the empirical data was developed. Zones of cultural confrontation with the Asian type of business culture were established, which will allow further developing of practically applicable cross-cultural management methods.*

## **Введение**

Как правило, экономические институциональные системы отдельных стран мало чем отличаются. Но при общности формальных правил и норм координации хозяйственной деятельности, бизнес-партнеры не всегда понимают и верно интерпретируют субъективные модели поведения друг друга, сложившиеся в процессе эволюции деловой среды отдельных компаний, что негативно сказывается на развитии партнёрских бизнес-отношений. Данная проблема актуальна и для дальневосточных компаний, бизнес которых, в основном, ориентирован на страны Северо-Восточной Азии, с доминирующей конфуцианской культурой [19, 24, 29, 30]. При взаимодействии с ведущими восточноазиатскими экономистами возможно межкультурное недопонимание, для преодоления которого необходима разработка программ межкультурного менеджмента, что невозможно сделать без анализа современного состояния дальневосточной деловой культуры. Возникшее противоречие определило исследовательскую проблему — отсутствие системного подхода к изучению современной дальневосточной деловой культуры в целях развития устойчивых межкультурных бизнес взаимоотношений, что подтверждается анализом литературных источников по данной тематике. В ходе исследования предстоит ответить на следующие вопросы: сформированы ли устойчивые паттерны делового поведения в дальневосточных компаниях, каковы основные характеристики, специфические особенности культуры дальневосточных компаний с “развитым” жизненным циклом. Проблемные задачи исследования заключаются в анализе современного состояния деловой культуры дальневосточных компаний, выявлении доминирующих паттернов делового поведения, установлению возможных конфронтационных зон межкультурного бизнес-взаимодействия.

Исследовательская гипотеза может быть сформулирована следующим образом: деловая культура дальневосточных компаний, находящихся на “зрелой” стадии жизненного цикла, может быть отнесена к скандинавскому типу, где преобладает рационализм, полихромность и малая дистанция власти. Выдвинутая гипотеза позволяет конкретизировать цель исследования — определение доминирующих паттернов деловой культуры дальневосточных компаний со “зрелой” стадией жизненного цикла, определение возможных конфронтационных зон межкультурного взаимодействия.

Объектом исследования являются аспекты организационной, управленческой, коммуникативной деловой культуры дальневосточной

бизнес-среды. В качестве предмета исследования будут рассмотрены бизнес-отношения “хозяйствующий агентов” как субъектов “действующих”, “способных к гибкой поведенческой логике, выходящих за пределы установленных норм и правил”, субъектов как “полноправных участников бизнес-отношений, способных к их преобразованию”, “генерирующих систему действий на основе собственного опыта и рефлексии” [2, 29].

### **Материалы и методы исследования**

Анализ литературных источников по исследуемой проблематике показал, что в последнее время всё чаще появляются работы, систематизирующие теоретические основы деловой культуры на основе системного подхода. Исследования российской деловой культуры направлены [12]:

- 1) на выявление и систематизацию корпоративных ценностей,
- 2) систематизацию типов и свойств российской деловой культуры,
- 3) анализ процесса формирования деловой культуры в российском бизнесе,
- 4) исследование стадийности жизненного цикла компаний,
- 5) на выработку рекомендаций по совершенствованию менеджмента компаний на основе культуроцентричного подхода.

Санкт-Петербургской школой социологии выполнен анализ общих черт российской деловой культуры, что позволило обосновать её принадлежность к азиатскому (восточному) кластеру на макроуровне, к лидерскому (клановому, семейному) типу на микроуровне [4, 6, 12]. Российская деловая культура определяется как эмоциональная, коллективистская. В работах Д. Медовикова и А. Механика отмечены отличительные особенности российского делового коллективизма, основанного не на стремлении к самоорганизации и солидарности, а на идеи и вере [22]. В. Дубицкая подчёркивает особую эмоциональность российской деловой культуры, анализирует её эволюционные тенденции [8]. Согласно результатам исследований, российская деловая культура в большей степени относится к скандинавскому типу. Но, в последние годы интенсивного внедрения американских методов менеджмента, из-за игнорирования особенностей национальной деловой культуры наблюдается трансформация российской деловой культуры. В. Дубицкая отмечает: “... в последние годы в результате применения неадекватных методов управления люди стали сбрасывать с себя ответственность за целое. То есть стали брать на себя ответственность только за какой-то свой участок” [8, с. 48].

Совсем не много опубликовано научных работ и среди них нет эмпирически подкреплённых исследований дальневосточной деловой культуры [24, 29]. К сожалению, автору не удалось найти опубликованные данные об особенностях современной дальневосточной деловой культуры, нет результатов анализа интеграционного потенциала и возможных конфронтационных тенденций развития деловой культуры при

региональной экономической интеграции Дальневосточного федерального округа с ведущими экономиками Северо-Восточной Азии.

В своих исследованиях будем придерживаться тезиса Пауэлла Димаджио о взаимообусловленности культуры и экономического поведения, и опираться на понимание феномена корпоративной культуры А.Н. Занковского как “приобретенных смысловых систем..., которые выполняют репрезентативную, директивную и аффективную функции и способные создавать культурное пространство” [7, 9].

Методология исследования базируется на утверждении того, что тип преобладающей деловой культуры зависит от стадии жизненного цикла конкретной компании [10, 11]. На данном этапе исследования представляют интерес компании, находящиеся на стадии “зрелости” жизненного цикла. Рассматривая деловую культуру как основу формирования транснационального бизнес-доверия, в ходе исследования в первую очередь нас будут интересовать компании, имеющие опыт ведения международного бизнеса. Поэтому на основе случайной выборки будут отобраны порядка 50 дальневосточных компаний Приморского и Хабаровского краёв, для которых, на основе пилотных исследований, будет уточнена стадия жизненного цикла. Детальные исследования будут проводиться только для компаний, находящихся на стадии “зрелости” и взаимодействующие с восточноазиатским бизнесом.

Учитывая то, что исследования проводятся в культуроцентричной концепции, где наибольший интерес для исследователя представляет сам человек в его реально существующей среде, в качестве стратегии эмпирического исследования использовано множественное, индивидуальное описательное кейс-стади. Анализ отдельной личности, его социальный опыт и ценностно-смысловые установки положены в основу описания процесса установления и развития внутрикорпоративной деловой культуры [32, 34]. В качестве теоретического обоснования разработки программы интервьюирования использованы:

- концепция психологических измерений культур и классификация культур Г. Хофстеда [35];
- концепция монополихромности культур и теория контекстуализированности культур Э. Холла [21];
- теория жизненного цикла организации [10, 11];
- типы организационных культур Ч. Хэнди, К.С. Камерона, Р.Э. Куинна, Р. Льюиса [14, 15];
- культурологическая классификация и методика оценки Ф. Тромпенаарса [30, 37].

Большинство анализируемых феноменов социокультурной бизнес-среды являются латентным, поэтому для их анализа были использованы прокси-переменные. Для ограничения влияния неоднородности выборки применен один из робастных методов, направленный на отслеживание выбросов в процессе транскрибирования интервью. Для формализации основных атрибутивных признаков деловой культуры дальневосточных компаний разработаны абсолютные шкалы конструкторов от 0 до 10 баллов (табл. 1).

**Модель формализации атрибутивных признаков  
дальневосточной деловой культуры**

Признак	Описание признака
1. Контекстуализированность деловой культуры	10 баллов — высокая степень контекстуализированности деловой культуры: регулярное понимание и использование элементов невербальной коммуникации, использование намёков, значимость интонации речи, предпочтение дружеских, приятельских отношений с сослуживцами деловым
2. Монополихромность деловой культуры	10 баллов — полихромная деловая культура: установление общих сроков выполнения работ, ситуативное следование графику работ, возможность одновременного выполнения нескольких дел. Свободное отношение к опозданию, отсутствие строгого контроля рабочего времени
3. Избегание неопределенности	10 баллов — предпочтение идти на риск. 0 баллов — строгое следование инструкций и предписаний, здравому смыслу
4. Уровень коллективизма	10 баллов — морально-этическое, профессиональное доверие подчинённым. Распределение работы между функциональными звеньями
5. Уровень “культурного запаздывания”	10 баллов — высокий уровень “культурного запаздывания”: выполнение работы полностью базируется на личном опыте, без применения новых научных, технологических подходов для решения производственной проблемы; новшества принимаются как неизбежность, к которой нужно адаптироваться. 0 баллов — низкий уровень “культурного запаздывания”: широкое применения новых научных, технологических подходов для решения производственных проблем, творческий подход к инновациям, активное осваивание новшеств при решении производственных задач
6. Патернализм	10 баллов — высокий уровень патернализма: принятия на себя заботы о коллективе и ответственность за производство, признание своей ответственности за пассивность
7. Пассионарность	10 баллов — высокое стремление к деятельности, направленной на достижение цели
8. Дистанция власти	10 баллов — высокая дистанция власти, выраженная в неравномерности распределения власти, что воспринимается как норма, допустимость и приемлемость внешнего проявления власти, неуважительное отношение к подчинённым
9. Фактор конфуцианского динамизма	10 баллов — высокий фактор конфуцианского динамизма: ориентация на долгосрочное ведение бизнеса, бережливость, экономность, склонность к долгосрочным инвестициям, стремление к стабильности, предсказуемости

**Результаты исследования и их обсуждение**

*Результаты теоретических исследований*

Анализ деловой культуры как основы формирования и развития бизнес-доверия возможен на основах постнеклассической научной рациональности, предполагающих, что пространство (среда) деловой культуры включает в себя не только экономических агентов, отношения

между ними, но и смысловые, ценностные аспекты их взаимодействия, в том числе и доверие. Феномен “деловая культура” может рассматриваться как полисубъектная саморазвивающаяся среда, где основными средообразующими факторами являются целенаправленная экономическая деятельность, коммуникация и рефлексия бизнес-партнёров [1]. Деловая культура имеет свойства метасубъектности, а именно: 1) целостность, обеспечиваемая целеполаганием и различными типами активностей; 2) способность к саморазвитию и самоорганизации; 3) системная интеграция. В качестве системных элементов среды деловой культуры компании выступают: 1) система экономических отношений; 2) ценностно-смысловые системы (морально-этические, нравственные и др.); 3) система устойчивых структур деловой культуры, сформированных на основе устоявшихся бизнес-отношений (управленческие, организационные, поведенческие, коммуникативные и др.) [28]. Интегративная совокупность этих систем может рассматриваться как образ среды деловой культуры. Опираясь на гипотезу семиотической непрерывности, предполагающую взаимозависимость среды и входящих в её состав систем, деловая культура управляема на основе механизма обратных связей через изменение состояния систем, через создания определенных условий [3, 5, 17, 18, 20]. В самоорганизующейся, в эволюционирующей среде деловой культуры в случае преобладания положительных обратных связей над отрицательными, происходит формирование устойчивых структур деловой культуры [5, 16, 18, 33]. На рис. 1 представлена модель концептуального содержания феномена “деловая культура” как метасубъекта через генетические и атрибутивно-реляционные признаки.

<b>МЕХАНИЗМЫ САМООРГАНИЗАЦИИ И САМОРАЗВИТИЯ ДЕЛОВОЙ КУЛЬТУРЫ</b>		
1. Деловая культура самоорганизуется на базе устоявшихся экономических отношений за счёт механизма (вос)производства бизнес-сообществом интересубъектных ценностей и смыслов.		
2. Саморазвитие деловой культуры происходит за счёт нивелирования флуктуации корпоративного поведения через механизм обратных связей		
<b>МЕХАНИЗМЫ СОХРАНЕНИЯ ЦЕЛОСТНОСТИ ДЕЛОВОЙ КУЛЬТУРЫ</b>		
1. Экономическая, коммуникативная, рефлексивная деятельность.		
2. Целевая детерминация: достижение коллективного экономического эффекта на условии рациональности		
<b>СИСТЕМНАЯ ИНТЕГРАЦИЯ ЭЛЕМЕНТОВ ДЕЛОВОЙ КУЛЬТУРЫ</b>		
Система экономических отношений	Ценностно-смысловые системы	Система устойчивых структур деловой культуры (управленческих, организационных, поведенческих, коммуникативных)
<b>ДЕЛОВАЯ КУЛЬТУРА КАК ОБЪЕКТ УПРАВЛЕНИЯ</b>		
Деловая культура управляема: 1) через создание условий, 2) через трансформацию формирующих пространство деловой культуры интегративных систем		

Рис. 1. Модель концептуального содержания дефиниции “деловая культура”

Итак, с позиции постнеклассической рациональности концептуальное содержание феномена “деловая культура” как метасубъекта будем определять как полисубъектную саморазвивающуюся среду, включающую в себя экономических агентов-носителей деловой культуры, отношения между ними, ценностные, культурные, морально-нравственные аспекты их взаимодействия; как интегративную совокупность системы экономических отношений, ценностно-смысловой системы и системы устойчивых структур, являющуюся прообразом среды деловой культуры. Деловая культура за счёт (вос)производства бизнес-сообществом интерметасубъектных ценностей и смыслов эволюционирует и саморазвивается. Она основывается на равноправных, проверенных опытом партнёрских отношениях, предполагающих взаимозменение в результате коммуникации на основе понимания и принятия корпоративных ценностей [17]. Деловая культура управляема через создания определенных условий.

#### *Результаты эмпирических исследований*

В 2018–2020 гг. проводились эмпирические исследования 52-х дальневосточных компаний и организаций на предмет определения стадии их жизненного цикла. В результате были исключены для дальнейшего исследования деловой культуры промышленные предприятия с крупносерийным производством. Данные компании реализуют государственный заказ, что возможно только в условиях жёсткой бюрократической культуры [4, 6, 8, 22]. Также были отбракованы компании, находящиеся на “дородовой” стадии жизненного цикла и на стадии “юности” с ещё не сформированной деловой культурой. В поле исследовательского интереса было оставлено 8 компаний, с подтверждённой стадией “зрелости” жизненного цикла и имеющие опыт ведения международного бизнеса.

Выборка носила целенаправленный характер. На основе общей информации о характеристиках генеральной совокупности дальневосточных компаний и организаций в целях повышения репрезентативности выборки были сформированы следующие требования к квотному отбору анализируемых компаний:

- компании должны находиться на одной стадии жизненного цикла;
- выбранные компании должны представлять различные сферы деятельности дальневосточного бизнеса;
- компании должны относиться к категории малого и среднего бизнеса с годовым доходом от 800 млн – 2 млрд руб., со среднесписочной численностью сотрудников 16–100 чел. для малых предприятий и 250 чел. для средних.

При обосновании анализируемой выборки автор старался соблюсти разнообразие деятельности компаний, максимально отражающее спектр дальневосточного бизнеса (табл. 2). В качестве источника информации для кейс-стади выбрано гайд-интервьюирование с чётко заданной структурой и нестандартизованными ответами на вопросы [36]. Эм-

пирически установлено, что для анализируемых компаний характерно “замещение власти культурой”, “демократизация управления”, формирование “ситуативного управления” при реализации долгосрочных стратегических целей [13, с. 888]. На основании обработки полученных результатов определены основные параметры деловой среды современной дальневосточной бизнес-среды (табл. 3), представленные на рис. 2 в виде когнитивной карты.

Таблица 2

**Характеристика анализируемых компаний**

Наименование организации	Дата регистрации	Штатный состав	Основной вид деятельности
ООО “Техно Бизнес ДВ” (г. Владивосток)	2010	17	Торговля оптовая машинным оборудованием и принадлежностями
ООО “Байкал” (г. Владивосток)	2015	44	Торговля розничными непродовольственными товарами
Группа компаний “Саммит Моторс” (г. Владивосток)	2015	226	Торговля автотранспортными средствами
ООО “Дальинтер-радио” (г. Хабаровск)	1997	13	Установка электронного и телекоммуникационного оборудования
ООО «ТД “Майолика”», Feroof Russia (г. Владивосток)	2016	12	Оптово-розничная продажа строительных материалов
ООО “Инжиниринг Консалтинг Компани” (г. Владивосток)	2016	15	Проектная деятельность в области архитектуры, инженерных изысканий
ОАО “Аксиома” (г. Владивосток)	1994	25	Производство наружной и внутренней рекламы
ООО “Транслайн” (г. Хабаровск)	2004	14	Производство драгоценных металлов

Таблица 3

**Параметры дальневосточной деловой культуры**

Параметр дальневосточной деловой культуры	Балл	Описание степени выраженности параметра дальневосточной деловой культуры
1. Степень контекстуализированности дальневосточной деловой культуры	6	Средняя степень выраженности контекстуализированности деловой культуры: понимание и частое использование элементов невербальной коммуникации, но предпочтение открыто озвучивать и обсуждать проблемы без использования намёков, анализ интонации речи, допустимость дружеских отношений с сослуживцами, но без излишней фамильярности
2. Степень монополихромности дальневосточной деловой культуры	9	Достаточно высокая степень выраженности полихромности деловой культуры: установление чётких сроков, поэтапности выполнения работ, но ситуативное, гибкое следование установленному графику, возможность и умение одновременного



Параметр дальневосточной деловой культуры	Балл	Описание степени выраженности параметра дальневосточной деловой культуры
		выполнения нескольких видов работ, пунктуальность, раздражение на опаздывающих, не допустимость личного опоздания, практически отсутствие контроля рабочего времени при строгом контроле результата
3. Избегание неопределённости	6,3	Средняя степень выраженности избегания неопределённости деловой культуры: рациональное отношение к ведению бизнеса, здравомыслие, нежелание идти на неоправданный риск
4. Уровень коллективизма	10	Высокий уровень коллективизма: морально-этическое, профессиональное доверие подчинённым. Распределение работы между функциональными звеньями
5. Уровень “культурного запаздывания”	1,5	Очень низкий уровень “культурного запаздывания”: широкое применения новых научных, технологических подходов для решения производственных проблем, но при этом учитывается опыт и накопленные знания; отслеживаются, активно осваиваются новшества при решении производственных задач; творческий подход к инновациям
6. Патернализм	10	Высокий уровень патернализма: ответственность руководителя за риски предприятия (в том числе и финансовые), забота о членах коллектива, не перекладывание своих неудач на власть и государство
7. Пассионарность	10	Харизматичность лидеров компании, формирование коллективного пассионарного поля, личная увлечённость достижением поставленных целей и увлечение за собой членов коллектива
8. Дистанция власти	2,5	Низкая дистанция власти. Не допустимость внешнего проявления власти. Уважительное отношение к подчинённым. Статус руководителя определяется на основании личных качеств и поступков, профессионализмом, а не занимаемой должностью. В то же время, признаётся и считается естественным неравномерное распределение власти, денежного вознаграждения в компании
9. Фактор конфуцианского динамизма	10	Наличие стратегических планов развития бизнеса, осторожные долгосрочные инвестиции, необходимость предсказуемой государственной административно-бюрократической политики ведения и контроля бизнеса, стремление к стабильному, предсказуемому взаимодействию с бизнес-партнёрами

На рис. 3 представлена модель современной деловой культуры дальневосточных компаний. Дальневосточным компаниям с развитой культурой предпринимателя характерна матричная организационная структура, демократизация управления, наличие развитой адхократии и меритократии.

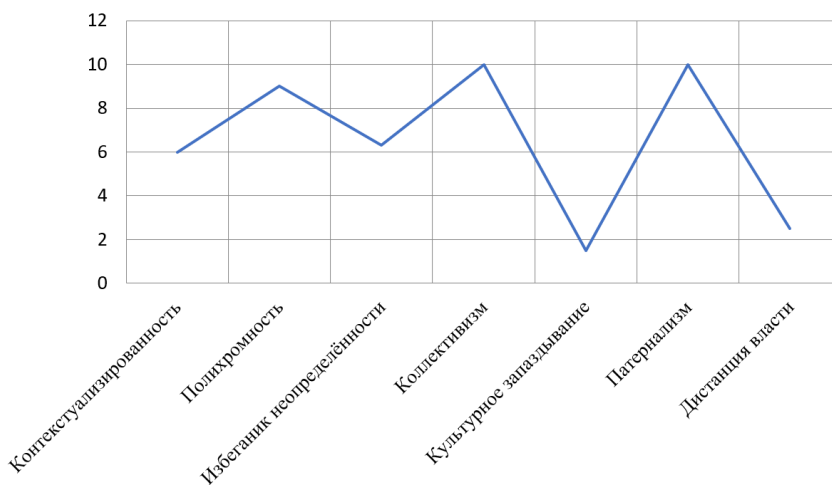


Рис. 2. Когнитивная карта дальневосточной деловой культуры

Соответствие типологии деловых культур	<p>Культура предпринимателя.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Полиактивная (по классификации Р. Льюиса).</li> <li>2. Невысокий уровень контекстуализированности. Высокая полихромность (по классификации Э. Холла).</li> <li>3. Малая дистанция власти. Невысокий уровень избегания неопределённости. Коллективизм. Мужественность в достижении цели и успеха, женственность при определении общечеловеческих ценностей (по классификации Г. Хофстеда).</li> <li>4. Высокая степень конфуцианского динамизма — долгосрочная ориентация бизнеса</li> </ol>
Организационная структура	Матричная. Замещение власти личности — деловой культурой. Демократизация управления. Развитие адхократии, меритократии — гибкое управление специализированными, мультидисциплинарными командами, сгруппированными по функциям
Движущие культурные факторы развития компании	Активное внедрение инноваций. Патриотическое отношение к компании: не личная выгода, а польза и интересы всей компании. Кумулятивный процесс формирования, развития и воспроизводства внутрифирменных паттернов поведения. Развитие принципа субсидиарности: делегирование властных полномочий на нижний уровень управления. Быстрая реакция на изменения бизнес-конъюнктуры. Ситуативное принятие решений и разрешения проблемных ситуаций. Стратегическое планирование. Компетентностное и нравственно-этическое доверие партнёрам и сотрудникам
Роль лидера	Генерация идей, внедрение инноваций, создание благоприятного делового климата, ответственность за подчинённых
Механизмы изоляции внутрифирменной деловой культуры	Увольнение сотрудников с более низкой, чуждой деловой культурой. Открытость компании для притока новых креативных сотрудников, при жёстком барьере на основе строгих критериев отбора
Доминирующие в дальневосточных компаниях ценности и убеждения	<p><i>Коллективистские:</i> солидарность, взаимовыручка, активная социальная политика.</p> <p><i>Личностные:</i> активная жизненная позиция, стремление к развитию и самореализации, наличие цели, коммуникабельность.</p> <p><i>Власть:</i> ответственность за людей, способность влиять на них.</p> <p><i>Успех:</i> прибыль, развитие, перспективы, гордость за продукт, “доброе имя” компании.</p> <p><i>Значимость:</i> личных неформальных связей, репутация, работа с интересом и удовольствием</p>
Динамика культурного развития компании	Управляемое культурное развитие. Владелец компании вырабатывает и реализует стратегию компании, управляет её жизненным циклом

Рис. 3. Модель деловой культуры дальневосточных компаний

К основным движущим факторам развития компании можно отнести следующие: активное внедрение инноваций; кумулятивный процесс формирования, развития и воспроизводства внутрифирменных паттернов поведения; развитие принципа субсидиарности; быстрая реакция на изменения бизнес-конъюнктуры; ситуативное принятие решений и разрешения проблемных ситуаций; стратегическое планирование; компетентностное и нравственно-этическое доверие партнёрам и сотрудникам. Для дальневосточных компаний характерно управляемое культурное развитие, которое осуществляет руководитель. С одной стороны, дальневосточные компании придерживаются политики открытости для новых высокоинтеллектуальных, креативных сотрудников, с другой — существует жёсткий барьер на основе строгих критериев отбора, включающих и культурные аспекты. На основе анализа коммуникативных практик анализируемых дальневосточных компаний сформированы доминирующие паттерны поведения, представленные в табл. 3.

Таблица 3

*Доминирующие в дальневосточных компаниях поведенческие паттерны*

Наименование паттерна	Описание паттерна
1. Организация труда компании	Свобода организации трудового процесса, предпочтение делового стиля общения, уважительное отношение к подчинённым, отсутствие гендерных, этнических ограничений, допустимость критики в адрес руководителя, работа в правовом, законодательном поле, организация корпоративов, спортивных соревнований, детских праздников
2. Плановость, системность развития компании	Наличие стратегии и поэтапного плана развития компании, интерес к инновациям, быстрая адаптация к изменяющимся условиям ведения бизнеса, умение работать в условиях неопределённости, в условиях допустимого риска, гибкость планирования и текущая корректировка планов
3. Подбор персонала	Часто предпочтение личных качеств (эмоционально-этических) когнитивным компетенциям; подбор персонала с высокой степенью ответственности и самоорганизации; жёсткий отбор при конкурсе порядка 1/10
4. Взаимодействия с бизнес-партнёрами	Отношенческая контракция на основе доминирования неформальных условий, взаимных обязательств, развитие долгосрочных отношений, гибкость, способность к адаптации в условиях неопределённости, оказание личностных знаков внимания в пределах общепринятых правил этикета, ответственность перед партнёрами, предпочтение “бизнес-открытого диалога”. При работе с иностранными партнёрами: следование национальным нормам и традициям партнёров, преодоление барьеров стереотипов, ментальных и культурных барьеров
5. Поведение в проблемных ситуациях	Обсуждение проблемных вопросов в формальной обстановке; решение проблем в следующей последовательности: разрешение проблемы, поиск причин, вызвавших проблему, наказание виновных

Дальневосточная деловая культура может быть отнесена к полиактивной. По степени следования установленным законам и правилам (Ф. Тромпенаарса) деловая культура Дальнего Востока находится на стадии перехода от конкретных к универсальным истинам.

Обобщая полученные социологические данные о состоянии дальневосточной деловой культуры, выделим доминирующие типологические признаки в соответствии с имеющимися классификациями деловой культуры и определим принадлежность дальневосточной деловой культуры тому или иному типу (табл. 4).

Таблица 4

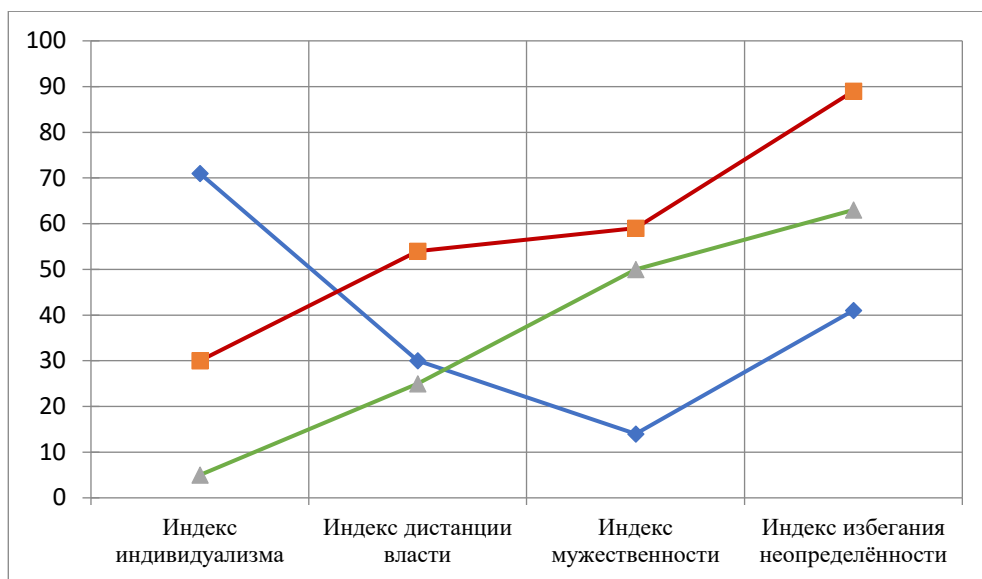
**Соответствие дальневосточной деловой культуры существующим типологиям**

Тип деловой культуры	Доминирующие типологические признаки
<i>Типология Чарльза Хэнди</i>	
Культура задачи (культура Афины)	Ценность результатов, высокая приспособляемость в экстремальных условиях, малая значимость возраста и стажа, малая значимость власти, быстрая реакция, высокая степень автономности при принятии решений, хорошие рабочие отношения, незначительный повседневный контроль, доступность ресурсов, обучение посредством участия, люди не как ресурс, а как индивиды, поощрение инициативы и саморазвития, достижение кооперативного группового эффекта, основное средство распределения власти — профессионализм и обладание ресурсами
<i>Типология Кима С. Камерона и Роберта Э. Куинна</i>	
Рыночная организационная культура	Внешне ориентированная стабильная организация, нацеленная на результативность, высокую конкурентоспособность, в основе которой лежит рациональная прогностика
<i>Типология Ричарда Льюиса</i>	
Реактивная организационная культура	Ситуативное мягкое тактическое планирование при наличии ясных стратегических устремлений
<i>Типология Герхарда Хофштеде</i>	
Мускулинность / Феминность	Мускулинность дальневосточной деловой культуры в постановке целей и целеустремленности в их достижении. Феминность дальневосточной деловой культуры выражается в приверженности к духовным ценностям и в удовлетворении простыми радостями жизни
Средний уровень выраженности избегания неопределённости	Рациональное отношение к ведению бизнеса, нежелание идти на неоправданный риск
Низкая дистанция власти	Недопустимость внешнего проявления власти
Традиционно коллективистская культура	Наличие социальных связей
<i>Типология Фонса Тромпенаарса</i>	
Культура универсальных истин	Отношение к закону, правилам, договоренностям независимо от условий
Культура коллективизма	Делегирование полномочий, коллективная ответственность

Тип деловой культуры	Доминирующие типологические признаки
Средняя степень выраженности контекстуализированности	Предпочтение открытого обсуждения проблемы, допустимость дружеских отношений с сослуживцами, но без излишней фамильярности
Культура не ориентирована на социальное происхождение	Оценка личных качеств и поступков, достижений
Нейтрально эмоциональная культура	Контроль своих чувств, сдержанность, самообладание. Радужие, доброжелательность
<i>Типологии Фонса Тромпенаарса и Чарльза Хемпдена-Тернера</i>	
Доминирующий тип управленческой культуры — культура “Самонаводящейся ракеты”. Менеджмент по целям	Эгалитарная децентрализованная власть, низкая степень формализации управленческих функций, развитие “культурного” управления, ориентация на личностные отношения при решении поставленных задач, доверие к подчинённым на основе компетентного подхода, реализация принципа субсидиарности — принятия решения на месте возникновения проблемы

На основе обобщённых данных, представленных в литературных источниках, деловая российская культура относится как к скандинавскому типу [8], так и к азиатскому типу [19, 25]. Не претендуя на глубокие культурологические исследования, опираясь на полученные в ходе исследования эмпирические данные, определим принадлежность современной деловой культуры Дальнего Востока (её юго-восточных территорий) к тому или иному типу. Делаем это только с одной целью — установление возможных конфронтационных зон межкультурного делового взаимодействия. За теоретическое обоснование сравнения возьмём типологию культур Г. Хофстеда, его оценку степени доминирования ценностей, выраженную в относительных индексах (0-100) для различных стран и географических районов [35]. Определим индексы индивидуализма, дистанции власти, мужественности и избегания неопределённости как среднее арифметическое для группы стран: 1) Нидерланды, Дания, Швеция, Норвегия, Финляндия и 2) Япония, Гонконг, Южная Корея, Тайвань и сравним их с баллами соответствующих показателей дальневосточных компаний, определив их по 100-балльной шкале [35]. Предполагаем наличие возможной методической ошибки при расчётах, так как не имеем достоверной информации о методике определения индексов профессором Герхардом Хофстедом. Полученный результат будем рассматривать как полуколичественный. На данном этапе исследования, в рамках поставленной цели, нас вполне устроит качественная, дескриптивная типология дальневосточной деловой культуры (рис. 4).

Как видно из рис. 4, дальневосточная деловая культура максимально приближена к скандинавскому типу в аспекте дистанции власти и мужественности деловой культуры. Уровень развития коллективизма близок к азиатскому типу культуры. Дальневосточная деловая культура имеет промежуточные характеристики в индексе избегания неопределённости между скандинавским и азиатским типами.



**Приложения.** Среднестатистические относительные индексы (0-100) по группам стран:

1) Нидерланды, Дания, Швеция, Норвегия, Финляндия — голубой цвет.

2) Япония, Гонконг, Южная Корея, Тайвань — коричневый цвет.

Индекс деловой культуры дальневосточных компаний — зелёный цвет.

*Рис. 4.* Сравнительный анализ дальневосточной деловой культуры на основе классификации деловых культур Г. Хофстеда

Расширим перечень параметров сравнения культур, используя различные типологии. Данное сравнение основано на качественных характеристиках, так как автору не удалось найти в литературных источниках количественные или полуколичественные данные измерений различных типов деловых культур. Полученный результат сравнительного исследования подтверждается исследованиями В. Дубицкой [8] о принадлежности российской деловой культуры скандинавскому типу и позволяет предположить наличия возможных конфронтационных зон кросскультурного делового взаимодействия дальневосточного бизнеса с представителями азиатского типа деловых культур. Данное предположение требует уточнения, детализации, подкреплённого реальными социологическими исследованиями.

### **Заключение**

К основным результатам исследования можно отнести следующие:

- разработана модель концептуального содержания дефиниции “деловая культура” как метасубъекта;
- составлена модель формализации атрибутивных признаков деловой культуры;
- определены и формализованы основные характеристики деловой культуры дальневосточных компаний, находящиеся на стадии “зрелости” жизненного цикла и описаны основные её характеристики;

— составлена когнитивная карта и разработана модель деловой культуры “зрелых” дальневосточных компаний на основе эмпирических данных;

— определены доминирующие ценностные установки;

— описаны поведенческие паттерны организации труда, тактического и стратегического управления компанией, подбора персонала, взаимодействия с бизнес-партнёрами, разрешения проблемных ситуаций;

— выполнен сравнительный анализ дальневосточной деловой культуры “зрелых” компаний в соответствии с существующими типами культур;

— установлены зоны культурного совпадения и конфронтации дальневосточной культуры “зрелых” компаний с азиатским и скандинавским типами деловых культур.

Итак, определены основные характеристики деловой культуры дальневосточных компаний, находящихся на стадии “зрелости” жизненного цикла. Для успешной интеграции дальневосточного бизнеса в высокоразвитую бизнес-среду Северо-Восточной Азии, необходимо понять сущность и особенности современной дальневосточной деловой культуры. Говоря о региональной деловой культуре как основе формирования транснационального бизнес-доверия, необходимо оценить вклад “зрелых” дальневосточных компаний с развитой культурой предпринимателя в общее региональное пространство деловой культуры. Необходимо расширить исследовательский инструментарий и продолжить анализ дальневосточной деловой культуры в направлении компаний, находящихся на стадии жизненного цикла “детства” и “юности”, уточнить тенденции трансформации их деловой культуры и определить их вклад в формирование регионального пространства деловой культуры.

#### *Список источников*

1. Абульханова К.А. Российский менталитет: кросс-культурный и типологический подход // Российский менталитет: вопросы психологии и практики. — М.: ИП РАН, 2000. — 384 с.

2. Белинская Е.П., Тихомандрицкая О.А. Социальная психология. — М.: Аспект Пресс, 2003. — 474 с.

3. Бир С.Т. Кибернетика и менеджмент. — М.: КомКнига, 2006. — 280 с.

4. Бляхман Л.С., Зябриков В.В. Стратегический менеджмент, кооперационная структура и корпоративная культура фирм нового типа // Проблемы современной экономики. 2013. № 3. сс. 181–190.

5. Богданов А.А. Тектология: всеобщая организационная наука. — М.: Финансы, 2003. — 298 с.

6. Боечко Н.И. Экономическая культура: проблемы и тенденции развития. — СПб.: Изд-во СПбГУ, 2005. — 162 с.

7. Димаджио П. Культура и хозяйство // Экономическая социология. 2004. Т. 5. № 3. С. 45–65.

8. Дубицкая В.П., Тарарухина М.Н. Быть ли России Америкой? Российское исследование управленческой культуры по методу Герта Хофстеде // Социологический журнал. 2006. № 4. С. 63–69.

9. Занковский А.Н. Психология деловых отношений. — М.: Изд-во МГУ-ЭСИ, 2007. — 280 с.
10. Зябрикова А.В., Зябриков В.В. Оптимальная траектория жизненного цикла фирмы // Проблемы современной экономики. 2014. № 4. С. 123–127.
11. Зябрикова А.В., Зябриков В.В. Развитие теории жизненного цикла на основе единой типологии деловой культуры // Проблемы современной экономики. 2015. № 1. С. 116–120.
12. Зябриков В.В. Систематизация ценностей деловой культуры России // Креативная экономика. 2015. № 9 (9). С. 1191–1204.
13. Зябриков В.В., Ахвеледиани З.Д. Единая типология деловой культуры и процесс формирования культуры фирмы // Креативная экономика. 2016. Т. 10. № 8. С. 883–904.
14. Камерон Ким С., Куин Роберт Э. Диагностика и изменение организационной культуры. — СПб.: Питер, 2001. — 320 с.
15. Кармаданов О.Л. Престиж и пафос как жизненные стратегии социально-экономической группы // Социологические исследования. 2009. № 1. С. 40–49.
16. Кибернетика и Менеджмент / Под. ред. А.Б. Челюсткина. — М.: КомКнига, 2006. — 280 с.
17. Лепский В.Е. Рефлексивный анализ парадигм управления (интерпретация нобелевских премий по экономике XXI в.): сб. трудов. — М.: Ин-т проблем управления, 2009. — С. 1302–1308.
18. Лепский В.Е. Эволюция представлений об управлении (методологический и философский анализ). — М.: Когито-Центр, 2015. — 107 с.
19. Льюис Р.Д. Деловая культура в международном бизнесе: от столкновения до взаимопонимания. — М.: Дело, 2012. — 440 с.
20. Маторин С.И., Зимовец О.А., Жихарев А.Г. Общесистемный принцип в терминах системно-объектного подхода “Узел – Функция – Объект” // Труды ИСА РАН. 2016, Т. 66. № 1. С. 10–17.
21. Маул Джон. Особенности национальной психологии народов новой Европы: бизнес, общение, успех. — М.: Астрель: АСТ, 2016. — 381 с.
22. Медовиков Д., Механик А. Эксперт вместо наёмника // Эксперт. 2015. № 14. С. 45–49.
23. Минцберг Г., Альстренд Б., Лампель Дж. Стратегическое сафари: экскурсия по дебрям стратегического менеджмента. — М.: Альпина Паблишер, 2013. — 368 с.
24. Моисеева Л.А., Печерица В.Ф. Формирование предпринимательской культуры и инновационное развитие как факторы интеграции делового мира Дальнего Востока России и стран АТР // Гуманитарные исследования в Восточной Сибири и на Дальнем Востоке. 2012. № 4. С. 81–90.
25. Мясоедов С.П. Основы кросскультурного менеджмента. — М.: Дело, 2014. — 224 с.
26. Пряжников Н.С. Этика — основа репутации бизнесменов // Мир России. 2011. № 1. С. 5–12.
27. Соснин В.А., Красникова Е.А. Социальная психология. — М.: ФОРУМ: ИНФРА-М, 2004. — 336 с.
28. Степин В.С. Саморазвивающиеся системы и постнеклассическая рациональность // Вопросы философии. 2003. № 8. С. 5–17.
29. Телешевская А.М. Деловые культуры Востока: традиции и современность // Проблемы Дальнего Востока. 2019. № 5 (2). С. 76–81.



30. Тромпенаарс Ф., Хэмпден-Тернер Ч. 4 типа корпоративной культуры. — Минск: Попурри, 2012. — 336 с.
31. Хабермас Ю. Моральное сознание и коммуникативное действие / Пер. с нем.: под. ред. Д.В. Скляднева. — СПб.: Наука, 2001. — 382 с.
32. Чирикова А.Е. Человек больше богатства. Этические измерения лидеров российского предпринимательства // Социологические исследования. 2008. № 3. С. 78 – 86.
33. Эшби У.Р. Введение в кибернетику. — М.: КомКнига, 2005. — 432 с.
34. Bryman A., Bell E. Business research methods. — Bell. Cambridge: Oxford University Press, 2017. — 223 p.
35. Hofstede G.N. Seelye-James A. Culture Clash: managing in a Multicultural World. — USA, NTC Business Press, 2016. — 198 p.
36. Kaarbo J., Beasley R. A Practical Guide to the Comparative Case Study Method // Political Psychology. 2002. № 20. P. 369–391.
37. Trompenaars F. Riding the Waves of Culture: Understanding Culture Diversity in Business. — London: Nicholas Brealey, 2013. — 265 p.

#### **Сведения об авторах / About authors**

**Соколова Дарья Андреевна**, кандидат социологических наук, MBA (SolBridge), доцент, доцент Департамента менеджмента и предпринимательства Школы экономики и менеджмента, Дальневосточный федеральный университет. 690620 Приморский край, г. Владивосток, о. Русский, п. Аякс, 10, корпус G, каб. G319. ORCID: 0000-0003-2941-7937. E-mail: [sokolova.dand@dvfu.ru](mailto:sokolova.dand@dvfu.ru).

Daria A. Sokolova, PhD in Sociological Sciences, Associate Professor, Associate professor of the Department of Management and Entrepreneurship of the School of Economics and Management, Far Eastern Federal University. Office G319, Bld. G, FEFU Campus, Vladivostok, Russia, 690620. ORCID 0000-0003-2941-7937. E-mail: [sokolova.dand@dvfu.ru](mailto:sokolova.dand@dvfu.ru).