

СЕВЕРНЫЕ И АРКТИЧЕСКИЕ СОЦИУМЫ NORTHERN AND ARCTIC SOCIETIES

Арктика и Север. 2025. № 58. С. 159–176.

Научная статья

УДК 303.723(985)(045)

DOI: <https://doi.org/10.37482/issn2221-2698.2025.58.159>

«Культурный компас» международных социологических рейтингов об «организационной культуре» приарктических государств

Кудряшова Елена Владимировна¹, доктор философских наук, профессор

Макулин Артём Владимирович²✉, доктор философских наук, доцент

Опёнков Михаил Юрьевич³, доктор философских наук, профессор

Сун Янь⁴, кандидат филологических наук, старший преподаватель

Янь Кэ⁵, старший преподаватель

^{2,3} Северный (Арктический) федеральный университет имени М.В. Ломоносова», набережная Северной Двины, 17, Архангельск, Россия

⁴ Международный институт искусств им. А.И. Герцена при Шаньдунском педагогическом университете, Wenhua East Road, 88, Lixia District, Jinan City, Shandong Province, Китай

⁵ Институт хореографии Шаньдунского художественного университета, Qianfoshan East Road, 23, Lixia District, Jinan City, Shandong Province, Китай

¹ ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0684-3856>

² a.makulin@narfu.ru ✉, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7028-9650>

³ m.openkov@narfu.ru, ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1500-0401>

⁴ 1195279203@qq.com, ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4450-6196>

⁵ RUSSIACHINA@yandex.ru, ORCID: <https://orcid.org/0009-0006-2162-8528>

Аннотация. Статья посвящена сравнительному анализу открытых данных международных социологических Интернет-ресурсов («Trompenaars Hampden-Turner Connecting Viewpoints», «Hofstede Insights Ltd») в отношении приарктических стран. Как известно, модели Ф. Тромпенаарса, Г. Хофстеде ориентированы на исследование различий деловых культур и анализ кросс-культурной коммуникации, т. е. изучение национальных особенностей организационной культуры стран мира, их «культурного компаса». Актуальность предложенной тематики продиктована рядом факторов: во-первых, Арктический регион — это область геополитической конкуренции России и преимущественно западных стран; во-вторых, важнейшим элементом в борьбе за геополитическое превосходство является «организационная культура» как важнейший элемент «мягкой силы»; в-третьих, важно понимать, как западные социологические модели видят соотношение (схожесть и различия) культурных факторов на примере ключевых стейкхолдеров в Арктическом регионе; в-четвёртых, немаловажно определить место, которое занимает Россия в данных рейтингах; в-пятых, западные попытки сдерживания России в регионе определяют необходимость привлечения в анализируемую выборку данных не только о членах Арктического совета (представленного за исключением России только странами НАТО), но и союзниках России в рамках БРИКС, в частности данных об организационной культуре Китая, имеющего долгосрочные интересы в Арктическом регионе. В рамках такой логики возникает ряд вопросов,

* © Кудряшова Е.В., Макулин А.В., Опёнков М.Ю., Сун Я., Янь К., 2025

Для цитирования: Кудряшова Е.В., Макулин А.В., Опёнков М.Ю., Сун Я., Янь К. «Культурный компас» международных социологических рейтингов об «организационной культуре» приарктических государств // Арктика и Север. 2025. № 58. С. 159–176. DOI: <https://doi.org/10.37482/issn2221-2698.2025.58.159>

For citation: Kudryashova E.V., Makulin A.V., Openkov M.Yu., Sun Y., Yan K. “Cultural Compass” of International Sociological Ratings on the “Organizational Culture” of the Arctic States. *Arktika i Sever* [Arctic and North], 2025, no. 58, pp. 159–176. DOI: <https://doi.org/10.37482/issn2221-2698.2025.58.159>



Статья опубликована в открытом доступе и распространяется на условиях лицензии [CC BY-SA](https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/)

которые заключаются в следующем: как западные Интернет-ресурсы «видят» организационную культуру разных стран и как полученные данные коррелируются друг с другом в свете современной геополитической обстановки. Сопоставление результатов разных моделей и полученных на их основе статистических результатов может приводить к нетривиальным выводам, в частности о научной составляющей таких рейтингов и их влиянии на деловой имидж стран в мире в целом и Арктическом регионе в частности.

Ключевые слова: культурный компас, национальная культура, стейкхолдер, модель, Арктика, корреляция культур, Арктический совет

“Cultural Compass” of International Sociological Ratings on the “Organizational Culture” of the Arctic States

Elena V. Kudryashova¹, Dr. Sci. (Phil.), Professor

Artem V. Makulin²✉, Dr. Sci. (Phil.), Associate Professor

Mikhail Yu. Openkov³, Dr. Sci. (Phil.), Professor

Sun Yanan⁴, Cand. Sci. (Philol.), Senior Lecturer

Yan Ke⁵, Senior Lecturer

^{2,3} Northern (Arctic) Federal University named after M.V. Lomonosov, Naberezhnaya Severnoy Dviny, 17, Arkhangelsk, Russia

⁴ Herzen International Art College of Shandong Normal University, Wenhua East Road, 88, Lixia District, Jinan City, Shandong Province, China

⁵ Institute of Choreography of Shandong University of Arts, Qianfoshan East Road, 23, Lixia District, Jinan City, Shandong Province, China

¹ ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0684-3856>

² a.makulin@narfu.ru ✉, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7028-9650>

³ m.openkov@narfu.ru, ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1500-0401>

⁴ 1195279203@qq.com, ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4450-6196>

⁵ RUSSIACHINA@yandex.ru, ORCID: <https://orcid.org/0009-0006-2162-8528>

Abstract. The article is devoted to a comparative analysis of open data from international sociological Internet resources (Trompenaars Hampden-Turner Connecting Viewpoints, Hofstede Insights Ltd) in relation to the Arctic countries. As it is known, the models of F. Trompenaars, G. Hofstede are focused on the study of differences in business cultures and the analysis of cross-cultural communication, i.e. the study of the national characteristics of the organizational culture of the countries, their “cultural compass”. The relevance of the proposed topic is dictated by a number of factors: firstly, the Arctic region is an area of geopolitical competition between Russia and predominantly Western countries; secondly, the most important element in the struggle for geopolitical supremacy is “organizational culture” as the most important element of “soft power”; thirdly, it is important to understand how Western sociological models see the relationship (similarities and differences) of cultural factors on the example of key stakeholders in the Arctic region; fourthly, it is important to determine the place that Russia occupies in these ratings; fifthly, Western attempts to constrain Russia in the region determine the need to include in the sample not only data on the members of the Arctic Council (represented, with the exception of Russia, only by NATO countries), but also on Russia’s allies within the BRICS, in particular data on the organizational culture of China, which has long-term interests in the Arctic region. Within this logic, a number of questions arise: what is the “vision” created by Western Internet resources about the organizational culture of different countries, how the data obtained correlate with each other in the light of the current geopolitical situation. Comparing the results of different models and the statistical results obtained on their basis can lead to non-trivial conclusions, in particular about the scientific component of such ratings and their impact on the business image of countries in the world as a whole, and the Arctic region in particular.

Keywords: cultural compass, national culture, stakeholder, model, Arctic, correlation of cultures, Arctic Council

Введение

Паноптический, или энциклопедический, анализ (а именно широта научного взгляда приходит на ум, когда мы говорим о бескрайних просторах Арктики и количестве геополитических сторон, заинтересованных в её освоении) непременно предполагает, что новые знания встречаются именно на перекрёстках междисциплинарных методологий и пересечениях границ разных областей знаний и моделей. Системное видение всегда ведёт к тому, чтобы большие данные не были скрыты от него пеленой сухой статистики, перманентно стелящейся над «океаном арктической информации». Сравнительно-аналитический подход непременно должен проникать на известную глубину фактов и извлекать из темноты на свет актуальные знания для всех заинтересованных в изучении и освоении Арктики стейкхолдеров.

Не секрет, что заинтересованность в исследовании Арктики сейчас есть не только у тех стран, которые граничат с ней, но также и тех, которые не имеют с ней прямой географической связи, следовательно, на современном этапе этот интерес необходимо рассматривать через призму существенных трансформаций, важнейшая из которых — так называемый переход от «Пустого к Полному Миру». Метафора «Пустого Мира», озвученная в докладе Римского клуба (2018 г.), отражает многотысячелетнюю историю человечества, когда оно волнообразно, за счёт движения пионеров и сдвигания фронта вонне неуклонно расширяло границы мира, но по причине слабости производственных систем не способно было в течение достаточно длительного отрезка времени оказать сколько-нибудь существенное воздействие на обширные природные ландшафты.

Круги культурного и экономического расширения, исходившие из разных центров человеческой цивилизации, расходившиеся и коллективно синхронизировавшиеся по всей планете в форме, которую условно можно проассоциировать со спиралевидными автоволнами, перманентно накладывались, усиливали или поглощали друг друга, образуя невидимый узор потенциального влияния и вполне видимый контур государственных и экономических границ, определяемый как конкретными усилиями отдельных государств, так и чисто географическими и климатическими факторами. Известная «громкость мира» до поры до времени поглощала воздействия Человека. С наступлением эпохи «Полного Мира» человечество не только освоило и заняло всё, что можно было освоить и занять, но и вышло к рубежам, которые ранее считались неосваиваемыми, в частности к границам Арктики. Отличительной особенностью «Полного Мира» стало то, что влияние «экономики» стало посягать на экосистему, и рост экономики должен был «наткнуться» на известные пределы планеты Земля, следуя закону сохранения материи и энергии (Первому закону термодинамики), вынуждая человечество искать пути интенсивного развития. В таких условиях природа и экосистема стали рассматриваться не как «мастерская» или бездонная «кладовая» человечества, но как стейкхолдер, т. е. «живой» субъект планетарных синергетических и кибернетических отношений, который имеет и «преследует» свои «интересы». В данном случае отношения природы и общества всё больше приобретают ноосферный характер.

Примечательно, что фундаментально меняется и само общество. Знаменитая метафора К. Поппера об «облаке и часах», т. е. открытом и закрытом обществе, уже не может оставаться единственным ориентиром и критерием, благодаря которому «открытое» всегда противопоставляется «закрытому», а «свободное» — «несвободному». В условиях перехода от пустого мира к полному открытое общество также теряет свой идейный смысл, т. к. открыто уже практически всё, в этом случае становится понятным, что дальнейшее развитие открытого общества — это условно циклический переход в свою противоположность.

Возвращаясь к метафоре «океана арктической информации», следует отметить, что осваиваться этот океан будет именно в свете борьбы условных «облака» и «часов», т. е. смешанных стратегий открытого и закрытого типов общества. Этот синтез будет рождать вполне известные и новые культурные дилеммы как в отношениях разных стран, так и внутри них самих. Изоляционизм в освоении Арктики будет конкурировать с международной кооперацией, открытые данные в освоении Арктики будут перемежаться закрытыми данными национальной безопасности и задачами стратегического характера. Общее пользование Арктикой будет определять так называемую «трагедию общин» в международных «арктических делах», когда отдельные пользователи, имеющие открытый доступ к общему благу всех пользователей и не имеющие исключительных прав на него, будут приводить к истощению общего ресурса своими нескоординированными действиями. Решение этой дилеммы лежит в плоскости баланса между нуждами пользователей и степенью истощения ресурсов. Следовательно, Арктика становится центром притяжения для многих игроков, стейкхолдеров. Понятно, что моделирование такого баланса стратегий арктических игроков носит сложный характер. Общая направленность нескоординированных действий по-прежнему продолжает оставаться в рамках так называемой «игры с нулевой суммой», когда выигрыш одной стороны обязательно фондирует полный проигрыш для другой стороны.

Поиск арктического «равновесия Нэша», т. е. такого набора стратегий в игре для двух и более игроков, в котором ни один участник не может увеличить выигрыш, изменив свою стратегию, если другие участники своих стратегий не меняют, представляется важнейшей задачей формирования «многопользовательского управления» (англ. multi-stakeholder governance), цель которого заключается в обеспечении наилучшего качества в принятии решений.

Последнее невозможно без перехода от так называемых смартмобов (англ. smart mob — умная толпа) к умным стейкхолдерам (англ. smart stakeholders).

Условием реализации данного перехода должна стать интероперабельность игроков-стейкхолдеров, т. е. их функциональная совместимость в обучении, науке, производстве, инновациях и, конечно, культуре. Гибкие навыки (англ. soft skills) и профессиональные навыки (англ. hard skills) должны сочетаться с функциональной грамотностью (англ. functional literacy) всех участников процесса.

Также нельзя забывать о других проблемах, например о «трагедии антиобщин», когда обладатели исключительных прав на прорывные арктические технологии или некое благо максимизируют только свою прибыль. Так, например, патентные отчисления автору изобретения, которое использовано в производстве товара, могут привести к нерентабельности продукта-товара, если патентов очень много. Причём страдают все: авторы патентов (недоимки), производители (вынуждены повышать цену и меньше продавать), потребители (покупать втридорога).

Ещё одним фактором, определяющим современное освоение Арктики, становятся так называемые деструктивные технологии и инновации, составляющие суть «созидательного разрушения» (вариант: «креативное разрушение» — нем. Schöpferische Zerstörung, англ. Creative Destruction). Термин был популяризирован экономистом Йозефом Шумпетером в 40-х гг. XX в. Иными словами, вызовы, заявленные так называемой Индустрией 4.0, создают проблему, которую можно условно обозначить как Арктика 4.0. Теперь уже не пар и сталь, электричество и атомная энергия, компьютеры, т. е. всё то, что составляло движущую силу трёх минувших промышленных революций, будет определять устойчивое развитие мира, но появление интеллектуальных машин, Интернета вещей, больших данных будет задавать векторы развития экономического, социального и даже культурного развития человечества.

Получить необходимые преимущества в безусловно конкурентной арктической среде можно будет единственно путём работы с большими данными, т. е. посредством извлечения элементов не только прорывной технической информации, но и массивов информации о мягкой силе геополитических игроков, об организационной культуре стран, их культурном коде, их способности противостоять «лингвистическому империализму», умению сохранять культурный суверенитет в эпоху искусственного интеллекта и больших лингвистических моделей.

В связи с этим обратим внимание на ряд существующих методологий, приоткрывающих за счёт широких лонгитюдных социологических исследований ряд вопросов, которые, с одной стороны, относятся к описанию того, как страны действуют за счёт наиболее общих, присущих именно этим странам культурно-ценностных ориентиров, с другой стороны — как эти страны могут взаимодействовать, например, в рамках освоения Арктики, насколько совместимы их организационные культуры и как существующие модели и рейтинги, построенные на основе широких социологических опросов, отражают эту организационно-культурную совместимость / несовместимость.

Методология исследования «культурного компаса» приарктических стран

Среди множества [1, Ашурбеков Р.Х.] социологических методик можно выделить Всемирный обзор ценностей (англ. World Values Survey, WVS) и так называемую диаграмму ценностей Инглхарта (англ. Inglehart–Welzel cultural map of the World, R.F. Inglehart). Также невозможно пройти мимо методик Г. Хофстеде (англ. Hofstede's cultural dimensions theory, G.

Hofstede), Ш. Шварца (англ. Theory of Basic Values, S. H. Schwartz) [2, Кузнецов А.Е.], Ф. Тромпенаарса (англ. Trompenaars's model of national culture differences, F. Trompenaars, C. Hampden-Turner) ¹. Примечательно, что уже имеется массив накопленных данных за несколько десятков лет исследований. Наиболее известной методикой является модель Хофстеде, ей посвящено множество работ [3, Верига В.Л.; 4, Горбунова О.А.; 5, Минков М.; 6, Мясоедов С.П.]. В последнее время стали выходить работы, посвящённые приложению моделей к конкретным странам, например КНР [7, Михельсон С.В.; 8, Скальная О.А.; 9, Хэ Я.; 10, Кикоть И.Н.]

Таким образом, накоплены внушительные данные, которые выражены лаконичными моделями, в отношении некоторых из которых существуют динамические визуализации, показывающие трансформацию позиции страны за определённый период времени (например, Inglehart–Welzel Cultural Map) (рис. 1).

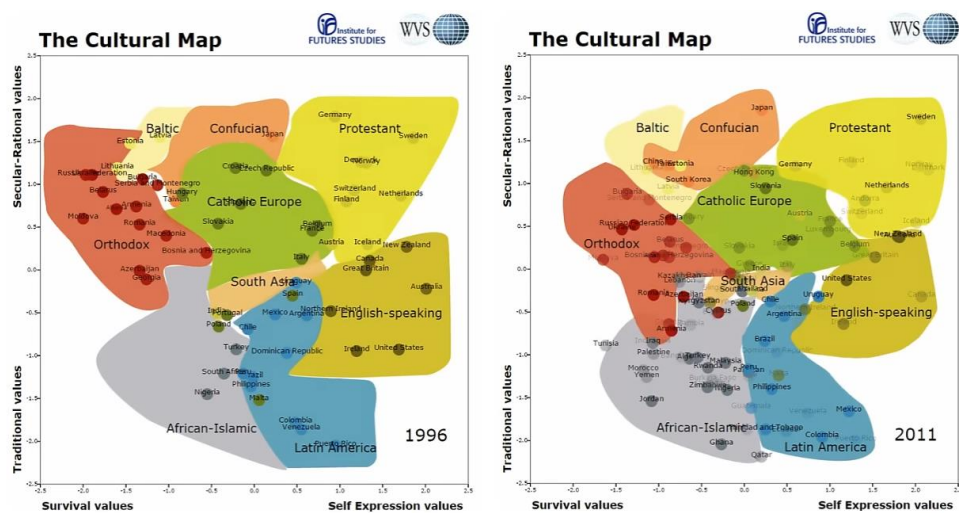


Рис. 1. «Культурная карта мира» Инглхарта-Вельцеля (1996–2011 гг.).

Ось y: традиционные ценности, светско-рациональные ценности; ось x: ценности выживания, ценности самовыражения ².

На 2023 г. соотношение по ценностям, согласно Inglehart–Welzel Cultural Map, выглядит следующим образом (рис. 2):

¹ Culture for Business Tool. URL: <https://www.thtconsulting.com/dashboard/283th23b8yhwfwwerbcicgsfberifubr9w8e7fgv98e7tg9w8f73g9bf73gw9b8fgc7b9f78/> (дата обращения: 02.03.2024).

² Inglehart–Welzel Cultural Map. URL: <https://www.worldvaluessurvey.org/WVSContents.jsp?CMSID=findings> (дата обращения: 02.03.2024).

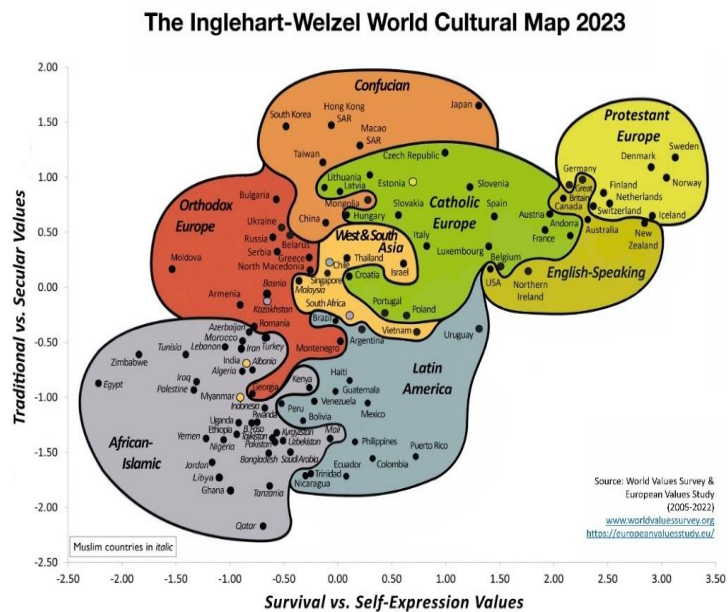


Рис. 2. «Культурная карта мира» Инглхарта-Вельцеля (2023 г.).

Ось y: традиционные ценности vs светско-рациональные ценности; ось x: ценности выживания vs ценности самовыражения³.

В отношении других моделей созданы онлайн-ресурсы, позволяющие ввести в поисковые системы названия стран и увидеть их профиль, т. е. их структурированное описание посредством различных предварительно измеренных показателей.

Так, например, модели Ф. Тромпенаарса (англ. Trompenaars's model of national culture differences, F. Trompenaars, C. Hampden-Turner) посвящён нидерландский Интернет-ресурс «Trompenaars Hampden-Turner Connecting Viewpoints». Разработчики утверждают, что «на сайте можно извлечь профиль для конкретной страны из их базы данных, чтобы сравнить его с другим профилем, и, следовательно, увидеть основные культурные различия в ведении бизнеса и управлении в выбранной стране. База данных Trompenaars является одним из самых богатых источников социальных и деловых данных. Исходные данные включают ответы более 100 000 респондентов из более чем 140 стран. База данных была подвергнута тщательному статистическому тестированию и интеллектуальному анализу данных. Культурные данные, культурные стереотипы и различия были проанализированы в разных странах, типах организаций, сегментах бизнеса и рынка...»⁴ (рис. 3).

Ресурс позволяет сделать сравнение показателей двух любых стран.

³ Inglehart–Welzel Cultural Map. URL: <https://www.worldvaluessurvey.org/images/Map2023NEW.png> (дата обращения: 02.03.2024).

⁴ Trompenaars Hampden-Turner Connecting Viewpoints. URL: <https://www.thtconsulting.com/culture-factory/culture-explore/compare-countries/> (дата обращения: 02.03.2024).

Рис. 3. Модель национальных культурных различий Тромпенаарса (Россия / Швеция)⁵.

Воспользовавшись данным ресурсом, мы получили интересующий нас результат, в частности, показатели стран Арктического совета и КНР, которые представлены в табл. 1 и на рис. 4.

Таблица 1

Показатели стран Арктического совета и КНР (модель Ф. Тромпенаарса)

		РФ	США	Канада	Швеция	Норвегия	Финляндия	Исландия	Дания	КНР
1	Универсализм / партикуляризм	26	92	90	65	82	57	87	86	25
2	Индивидуализм / коллективизм	92	91	67	83	95	90	94	76	23
3	Конкретность (специальная культура) / диффузность	86	90	76	89	94	92	91	79	21
4	Нейтральный / эмоциональный	6	65	67	86	94	91	95	83	90
5	Достижение / аскрипция (принадлежность)	16	91	82	86	89	88	95	83	22
6	Прошлое, настоящее, будущее	46	14	5	11	17	10	33	13	28
7	Последовательный / синхронный	32	68	59	94	92	90	95	89	37
8	Внутреннее / внешнее	51	94	88	34	40	36	77	65	17

⁵ Trompenaars Hampden-Turner Connecting Viewpoints. URL: <https://www.thtconsulting.com/culture-factory/culture-explore/compare-countries/> (дата обращения: 02.03.2024).

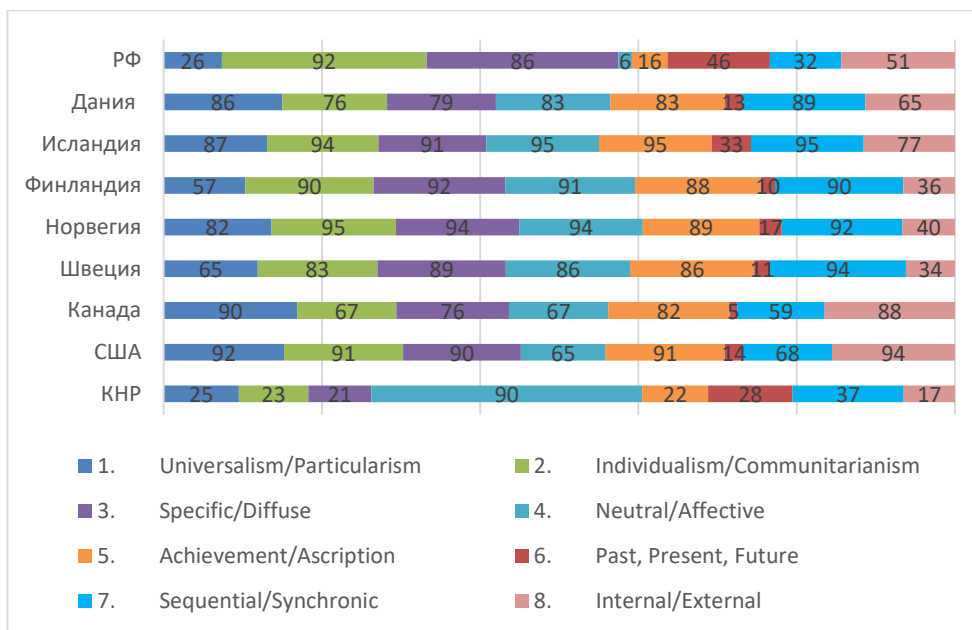


Рис. 4. Сравнительные показатели стран Арктического совета и КНР (модель Тромпенаарса).

Также электронный ресурс «Trompenaars Hampden-Turner Connecting Viewpoints» даёт возможность получить расшифровку полученных результатов. Рассмотрим, что выражают крайние и средние значения на конкретном примере (Российская Федерация — Швеция). Полученные данные представлены в табл. 2.

Таблица 2

Расшифровка показателей для РФ и Швеции (модель Ф. Тромпенаарса)

1	Универсализм / партикуляризм	26 — Россияне ориентированы на отношения.	65 — Шведы, как правило, больше ценят правила в отношениях.
2	Индивидуализм / коллективизм	92 — Россияне имеют сильную ориентацию на личность.	83 — Шведы, как правило, высоко оценивают индивидуальность по этому параметру.
3	Конкретность (специальная культура) / диффузность	86 — Россияне придерживаются очень низкого уровня личной вовлеченности в бизнес.	89 — Шведы, как правило, придерживаются очень низкого уровня личной вовлеченности в бизнес в этом аспекте.
4	Нейтральный / эмоциональный	6 — У россиян очень высокая склонность к проявлению эмоций.	86 — У шведов очень высокая склонность к сокрытию эмоций.
5	Достижение / аскрипция (принадлежность)	16 — Россияне склонны использовать данный им статус.	86 — Шведы, как правило, очень высоко ценят достижения (в том, что они делают).
6	Прошлое, настоящее, будущее	46 — Ориентация россиян в этом плане сбалансирована между крайностями.	11 — Шведы, как правило, очень сильно ориентируются на будущее.
7	Последовательный / синхронный	32 — Россияне в большей степени склонны к многозадачности, чем к выполнению одной задачи.	94 — Шведы, как правило, в большей степени ориентированы на выполнение одной задачи.
8	Внутреннее / внешнее	51 — Ориентация россиян балансирует между крайностями.	34 — Шведы, как правило, больше склонны «плыть по течению», чем стремятся взять всё под контроль.

Также необходимо рассмотреть данные для других стран.

Следует обратить внимание на Китай и США.

1. Китайцы, как правило, высоко ценят отношения в этом аспекте.
2. — / —, как правило, высоко ценят группы в этом аспекте.
3. — / —, как правило, высоко ценят личное участие в бизнесе.
4. — / —, как правило, склонны скрывать свои эмоции.
5. — / —, как правило, склонны использовать свой статус.
6. — / —, как правило, имеют высокую ориентацию на будущее.
7. — / —, как правило, чаще заняты несколькими задачами, чем одной.
8. — / —, как правило, склонны «плыть по течению».

США:

1. Американцы, как правило, очень высоко оценивают правила в этом аспекте.
2. — / —, как правило, очень высоко оценивают отдельных лиц в этом аспекте.
3. — / —, как правило, придерживаются очень низкого уровня личной вовлечённости в бизнес в этом аспекте.
4. — / — склонны скрывать, а не демонстрировать эмоции.
5. — / —, как правило, очень высоко ценят достижения (то, что они делают).
6. — / —, как правило, очень высоко ценят будущее.
7. — / —, как правило, больше склонны к однозадачности, чем к многозадачности.
8. — / —, как правило, очень склонны к тому, чтобы взять всё под свой контроль.

Используя такие данные, при допущении, что они корректны, можно строить прогнозистические модели взаимодействия в бизнесе, учитывая стратегии сторон. Например, в этом плане удобными инструментами, по нашему мнению, будут: теоретико-игровая модель «Дилемма заключённого», «SWOT-анализ» и др.

Вторым ресурсом для анализа мира ценностей разных стран выступает модель Гирта Хофстеде, но не она сама, а данные, полученные на её основе и опубликованные «The culture factor group» — действующим брендом Hofstede Insights Ltd.⁶ — консалтинговой финской компанией по культурной аналитике и стратегии. На сайте компании заявлено о том, что данная организация имеет офисы в 10 странах и стратегические альянсы, охватывающие более 60 стран.

Концепция голландского социального антрополога Гирта Хофстеде⁷, похожая по своему предназначению на модель Ф. Тромпенаарса, также представляет собой универсальную модель определения особенностей культуры стран. В современном виде она представлена следующими показателями: Power distance index (индекс дистанции власти); Individualism vs

⁶ Hofstede Insights Oy — финская компания с ограниченной ответственностью, регистрационный номер 1652415-9.

⁷ The culture factor tm. URL: <https://www.hofstede-insights.com/models/national-culture/> (дата обращения: 02.03.2024).

Collectivism (индивидуализм vs коллективизм); Motivation towards Achievement and Success (мотивация к достижениям и успеху (в русскоязычной научной литературе это параметр называется «феминность / маскулинность» — прим. ред.); Uncertainty avoidance index (индекс избегания неопределённости); Long-term orientation vs short-term orientation (долгосрочная ориентация vs краткосрочная ориентация); Indulgence vs restraint (снисходительность vs ограничение). В социологическом и социально-философском дискурсах модель Гирта Хофстеде [11, Батаева Б.С.] известна также как «культурный компас» (англ. Culture compass). Данная метафора выражает некую исследовательскую интенцию на поиск в культуре «культурных барьеров», которые затрудняют понимание между людьми, относящимися к разным культурам и, соответственно, являющимися носителями различных культурных установок, ценностей, алгоритмов и шаблонов культурного поведения.

Бросается в глаза также и тот факт, что сама метафора о «компасе ценностей» была выражена достаточно точно ещё В. Гейзенбергом в работе «Физика и философия. Часть и целое». Он писал: «Вопрос о ценностях — это ведь вопрос о том, что мы делаем, к чему стремимся, как должны себя вести. Он поэтому ставится о человеке и для человека; это вопрос о компасе, которым мы должны руководствоваться, отыскивая свой путь в жизни. Этот компас в разных религиях и мировоззрениях получал разные названия: счастье, воля Божия, смысл и ещё многое другое. Различие названий говорит об очень глубоких различиях в структуре сознания человеческих групп, назвавших свои компасы такими именами. Я никоим образом не хочу умалять этих различий. Однако у меня складывается впечатление, что во всех формулировках речь идёт об отношении людей к центральному миропорядку» [12, Гейзенберг В.].

На сайте «Hofstede-insights»⁸ во вкладках «Our Models» — «Country comparison tool» можно выбрать страну и увидеть её показатели согласно вышеобозначенным критериям (рис. 5).

⁸ Hofstede-insights. URL: <https://www.hofstede-insights.com/product/compare-countries/> (дата обращения: 02.03.2024).



our in-depth analysis.

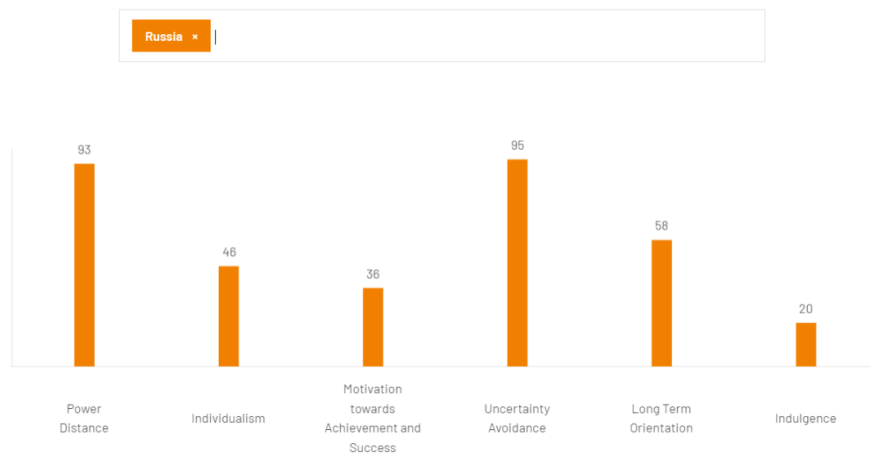


Рис. 5. Показатели России в «Hofstede's Dimensions of Culture»⁹.

По аналогии с моделью Ф. Тромпенаарса мы можем построить таблицу данных на основе модели Г. Хофстеде (табл. 3, рис. 5).

Таблица 3

Показатели стран Арктического совета и КНР (модель Г. Хофстеде)

	РФ	США	Канада	Швеция	Норвегия	Финляндия	Исландия	Дания	КНР
Индекс дистанции власти (PDI)	93	40	39	31	31	33	30	18	80
Индивидуализм vs. коллективизм (IDV)	46	60	72	87	81	75	83	89	43
Мотивация к достижениям и успеху (MAS)	36	62	52	5	8	26	10	16	66
Индекс избегания неопределённости (UAI)	95	46	48	29	50	59	50	23	30
Долгосрочная ориентация vs краткосрочная ориентация (LTO)	58	50	54	52	55	63	57	59	77
Снисходительность vs ограничение (IND)	20	68	68	78	55	57	67	70	24

⁹ Country comparison tool. URL: <https://www.hofstede-insights.com/country-comparison-tool?countries=russia> (дата обращения: 02.03.2024).

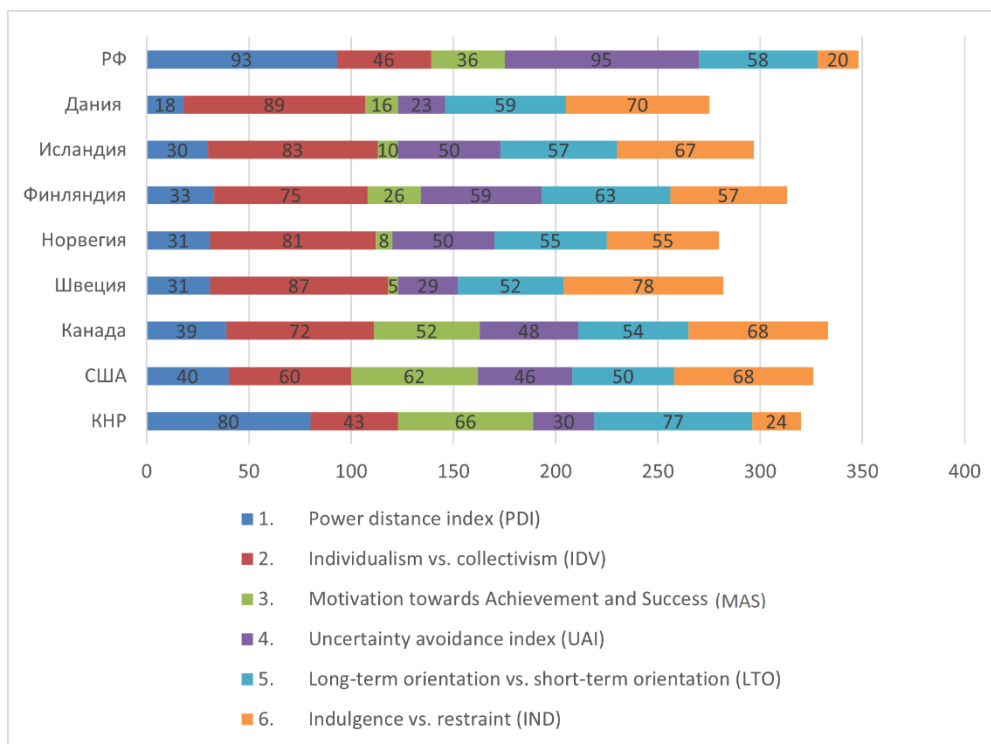


Рис. 5. Сравнительные показатели стран Арктического совета и КНР (модель Хофстеде).

Сравнительный анализ организационной культуры приарктических стран и Китая

Теперь мы можем сравнить результаты, полученные двумя компаниями на основе моделей Тромпенаарса и Хофстеде. Сравнение даёт интересную картину изменения показателей в этих моделях.

Итак, следующий шаг заключается в том, чтобы понять различие между показателями разных стран. Сделать это можно благодаря выявлению разницы между показателями сравниваемых стран. В целом, если мы берем 9 стран, то комбинаторный перебор даст нам конечное множество комбинаций (табл. 4).

Таблица 4

Парное сравнение стран на основе социологических данных
(модель Тромпенаарса (МТ) и модель Хофстеде (МХ))

РФ	1 РФ — США	2 РФ — Канада	3 РФ — Швеция	4 РФ — Норвегия	5 РФ — Финляндия	6 РФ — Исландия	7 РФ — Дания	8 РФ — КНР
МТ	316	331	315	328	305	338	331	282
МХ	198	195	264	208	177	219	261	134
США		9 США — Канада	10 США — Швеция	11 США — Норвегия	12 США — Финляндия	13 США — Исландия	14 США — Дания	15 США — КНР
МТ		75	151	130	151	106	109	420
МХ		29	122	106	95	97	131	148
Канада			16 Канада — Швеция	17 Канада — Норвегия	18 Канада — Финляндия	19 Канада — Исландия	20 Канада — Дания	21 Канада — КНР
МТ			172	181	190	161	94	363
МХ			101	77	66	68	106	169
Швеция				22 Швеция — Норвегия	23 Швеция — Финляндия	24 Швеция — Исландия	25 Швеция — Дания	26 Швеция — КНР
МТ				59	32	119	82	327

МХ				56	97	47	47	234
Норвегия					27 Норвегия — Финляндия	28 Норвегия — Исландия	29 Норвегия — Дания	30 Норвегия — КНР
МТ					49	72	87	362
МХ					45	19	75	218
Финляндия						31 Финляндия — Исландия	32 Финляндия — Дания	33 Финляндия — КНР
МТ						115	102	327
МХ						52	92	195
Исландия							34 Исландия — Дания	35 Исландия — КНР
МТ							93	404
МХ							56	229
Дания								36 Дания — КНР
МТ								355
МХ								229

Формальный анализ полученных данных позволяет ранжировать страны по степени схожести / отличия в двух моделях (табл. 5).

Таблица 5

Сравнительная таблица ранжирования стран по степени различий (по возрастанию) в моделях Тромпенаарса (МТ) и Хофстеде (МХ)

Рейтинг	Название страны	МТ	Название страны	МХ
Высокий уровень				
1.	23 Швеция — Финляндия	32	28 Норвегия — Исландия	19
2.	27 Норвегия — Финляндия	49	9 США — Канада	29
3.	22 Швеция — Норвегия	59	27 Норвегия — Финляндия	45
4.	28 Норвегия — Исландия	72	24 Швеция — Исландия	47
5.	9 США — Канада	75	25 Швеция — Дания	47
6.	25 Швеция — Дания	82	31 Финляндия — Исландия	52
7.	29 Норвегия — Дания	87	22 Швеция — Норвегия	56
8.	34 Исландия — Дания	93	34 Исландия — Дания	56
9.	20 Канада — Дания	94	18 Канада — Финляндия	66
10.	32 Финляндия — Дания	102	19 Канада — Исландия	68
11.	13 США — Исландия	106	29 Норвегия — Дания	75
12.	14 США — Дания	109	17 Канада — Норвегия	77
Средний уровень				
13.	31 Финляндия — Исландия	115	32 Финляндия — Дания	92
14.	24 Швеция — Исландия	119	12 США — Финляндия	95
15.	11 США — Норвегия	130	13 США — Исландия	97
16.	10 США — Швеция	151	23 Швеция — Финляндия	97
17.	12 США — Финляндия	151	16 Канада — Швеция	101
18.	19 Канада — Исландия	161	11 США — Норвегия	106
19.	16 Канада — Швеция	172	20 Канада — Дания	106
20.	17 Канада — Норвегия	181	10 США — Швеция	122
21.	18 Канада — Финляндия	190	14 США — Дания	131
22.	8 РФ — КНР	282	8 РФ — КНР	134

23.	5 РФ — Финляндия	305	15 США — КНР	148
24.	3 РФ — Швеция	315	21 Канада — КНР	169
Низкий уровень				
25.	1 РФ — США	316	5 РФ — Финляндия	177
26.	26 Швеция — КНР	327	2 РФ — Канада	195
27.	33 Финляндия — КНР	327	33 Финляндия — КНР	195
28.	4 РФ — Норвегия	328	1 РФ — США	198
29.	2 РФ — Канада	331	4 РФ — Норвегия	208
30.	7 РФ — Дания	331	30 Норвегия — КНР	218
31.	6 РФ — Исландия	338	6 РФ — Исландия	219
32.	36 Дания — КНР	355	35 Исландия — КНР	229
33.	30 Норвегия — КНР	362	36 Дания — КНР	229
34.	21 Канада — КНР	363	26 Швеция — КНР	234
35.	35 Исландия — КНР	404	7 РФ — Дания	261
36.	15 США — КНР	420	3 РФ — Швеция	264

Анализ позиций стран на трёх уровнях (высокий, средний, низкий) даёт следующие результаты. Высокий уровень схожести «культурного компаса», согласно обеим моделям, можно найти только среди западных стран, причём уровень схожести достаточно высок именно среди северных стран. Лидерами рейтинга являются Швеция — Финляндия (МТ) и Норвегия — Исландия (МХ). Также высокий уровень можно отметить у пары США — Канада. На среднем уровне в список стран, имеющих общие черты, добавляется Россия. Примечательно также и то, что в обеих моделях РФ — КНР делят 22 позицию из 36 возможных. Низкий уровень совместимости показателей, согласно обеим моделям, отмечается в тех парах, где фигурируют Россия и Китай. Пара США — КНР является максимально различной по МТ, а РФ — Швеция — по МХ.

Также нельзя не отметить существенный разброс показателей между моделями: так, МТ оценивает уровень общих ценностей пары РФ — Швеция как нижнюю границу среднего уровня, в свою очередь МХ ставит данную пару на последнюю ступень своего рейтинга.

В целом можно отметить, что оба рейтинга ставят именно Россию и Китай на нижний уровень сформированности общих культурных позиций в отношениях с западными странами. Обе модели дают очень разные результаты по ряду стран. Например, МТ оценивает схожесть США — КНР как максимально отрицательную (36 позиция), с другой стороны, МХ ставит эту же пару на нижний предел среднего уровня (23 позиция). Противоречиво выглядят и другие данные, например, РФ похожа на Финляндию, также как США на КНР (23 позиция), РФ на Швецию, как Канада на КНР (24 позиция).

Основными факторами, формирующими разницу в организационной культуре, стали следующие параметры:

- В рамках МТ: сразу по целому ряду показателей выявлено существенное отличие России от других стран Арктического совета (1. Универсализм / партикуляризм; 4. Нейтральный / эмоциональный; 5. Достижение / аскрипция (принадлежность); 6. Прошлое, настоящее, будущее; 7. Последовательный / синхронный). Существен-

ный вклад в отличие организационной культуры США и Канады от таких стран как Швеция, Норвегия, Финляндия внёс параметр 8. Внутреннее / внешнее.

- В рамках МХ: «индекс дистанции власти» в отношениях России с другими странами, за исключением Китая; «Мотивация к достижениям и успеху» в отношениях США и Канады с одной стороны и странами Арктического совета, за исключением России и Китая, с другой.

Таким образом, оба рейтинга в отношении организационной культуры на примере приарктических стран представляются относительно совпадающими. Однако, несмотря на частичное совпадение выводов рейтингов, можно отметить, что встречаются и серьёзные противоречия.

Заключение

На основе проведённого анализа можно сделать несколько выводов:

1. Разработка моделей национальной и организационной культуры, а также их верификация посредством массовых социологических исследований, представляются важным направлением социальной эпистемологии, социологии и культурологии, дающим возможность взглянуть на мировое сообщество как на динамичную неоднородную систему, состоящую из множества способов культурного развития и межкультурной коммуникации.
2. Сравнительный анализ зарубежных социологических исследований (нидерландский Интернет-ресурс «Trompenaars Hampden-Turner Connecting Viewpoints», финский Интернет-ресурс «The culture factor group» Hofstede Insights Ltd), созданных на основе моделей национальной культуры (Ф. Тромпенаарса, Г. Хофстеде), показывает, что результаты, полученные в данных опросах применительно к приарктическим странам, в целом коррелируются друг с другом, но также есть и исключения, когда одна и та же пара занимает в рейтингах совершенно разные позиции.
3. Наличие явной корреляции по одним странам и отсутствие таковой по другим говорит или об ошибках в использовании первичных данных, или об использовании некорректных данных.

Список источников

1. Ашурбеков Р.Х., Халилова П.Ю. Сравнительный анализ результатов четырёх кросс культурных исследований // Перспективы, организационные формы и эффективность развития сотрудничества Российских и зарубежных вузов: сборник статей по материалам участников V Международной научной конференции, Королёв, 13–14 апреля 2017 года. Королёв: ООО «Научный консультант», 2017. С. 136–152.
2. Кузнецов А.Е. Что исследует модель Шварца? // Вестник Пермского университета. Философия. Психология. Социология. 2014. № 3 (19). С. 110–116.

3. Верига В.Л. Эффективность неправительственных организаций с позиций теории культурных измерений Г. Хофстеде // Вестник Забайкальского государственного университета. 2023. Т. 29. № 3. С. 205–217. DOI: <https://doi.org/10.2109/2227-9245-2023-29-3-205-217>
4. Горбунова О.А., Чайковская А.А. Исследование российской деловой культуры по методике Тромпенаарса // Современные тенденции развития науки и технологий. 2015. № 5–3. С. 113–117.
5. Минков М., Соколов Б., Ломакин И. Эволюция модели культурных измерений Хофстеде: параллели между объективной и субъективной культурой // Социологическое обозрение. 2023. Т. 22. № 3. С. 287–317. DOI: <https://doi.org/10.17323/1728-192x-2023-3-287-317>
6. Мясоедов С.П., Мартиросян Э.Г., Сергеева А.А. Аспекты мотивации работников в кросскультурной среде в контексте модели Хофстеде // Управленческое консультирование. 2017. № 2 (98). С. 51–55.
7. Михельсон С.В. Влияние китайской культуры на деловую межкультурную коммуникацию и финансы // Человек и культура. 2021. № 5. С. 51–65. DOI: <https://doi.org/10.25136/2409-8744.2021.5.34552>
8. Скальная О.А. Специфика современной китайской деловой культуры через призму традиционной китайской философии (на основании типологии культурных измерений Г. Хофстеде) // Вестник Томского государственного университета. Культурология и искусствоведение. 2023. № 50. С. 121–129. DOI: <https://doi.org/10.17223/22220836/50/10>
9. Хэ Я. Сравнение китайских и российских концепций образования с точки зрения теории межкультурных измерений Герт Хофстеде // Миссия конфессий. 2023. Т. 12. № 4 (69). С. 45–52.
10. Кикоть И.Н. Бизнес-культуры России и Китая: сравнительный анализ // Российские исследования. 2023. Т. 4. № 2. С. 99–105.
11. Батаева Б.С., Чеглакова Л.М., Мелитонян О.А. Социально ответственное поведение компаний малого и среднего бизнеса в России: кросс-культурные координаты Г. Хофстеде // Российский журнал менеджмента. 2020. Т. 18. № 2. С. 155–188. DOI: <https://doi.org/10.21638/spbu18.2020.202>
12. Гейзенберг В. Физика и философия. Часть и целое. Москва: Главная редакция физико-математической литературы издательства «Наука», 1989. 400 с.

References

1. Ashurbekov R.X., Halilova P.Yu. Comparative Analysis of Results of Four Cross Cultural Studies. In: *Prospects, Organizational Forms and Effectiveness of the Development of Cooperation between Russian and Foreign Universities: A Collection of Articles Based on the Materials of the Participants of the V International Scientific Conference*. Korolev, Nauchnyy konsultant Publ., 2017, pp 136–152.
2. Kuznetsov A.E. What Does the Schwartz's Model Inquire into? *Perm University Herald. Series Philosophy. Psychology. Sociology*, 2014, no. 3 (19), pp. 110–116.
3. Veriga V.L. The Effectiveness of NGO in Terms of the Hofstede's Cultural Dimensions Theory. *Transbaikalian State University Journal*, 2023, vol. 29, no. 3, pp. 205–217. DOI: <https://doi.org/10.2109/2227-9245-2023-29-3-205-217>
4. Gorbunova O.A., Chaykovskaya A.A. A Study of Russian Business Culture Using the Trompenaars Methodology. *Sovremennye tendentsii razvitiya nauki i tekhnologii*, 2015, no. 5–3, pp. 113–117.
5. Minkov M., Sokolov B., Lomakin I. Evolution of the Hofstede Model of Cultural Dimensions: Parallels between Objective and Subjective Culture. *Russian Sociological Review*, 2023, vol. 22, no. 3, pp. 287–317. DOI: <https://doi.org/10.17323/1728-192x-2023-3-287-317>
6. Myasoedov S.P., Martirosyan E.G., Sergeeva A.A. Aspects of Motivation of Workers in the Cross-Cultural Environment in the Context of Hofstede's Model. *Administrative Consulting*, 2017, no. 2 (98), pp. 51–55.
7. Mikhelson S.V. The Impact of Chinese Culture upon Business Cross-Cultural Communication. *Man and Culture*, 2021, no. 5, pp. 51–65. DOI: <https://doi.org/10.25136/2409-8744.2021.5.34552>
8. Skalnaya O.A. Particularity of Modern Chinese Business Culture through the Prism of Traditional Chinese Philosophy (Based on the Typology of Cultural Dimensions of Hofstede). *Tomsk State Uni-*

- versity Journal of Cultural Studies and Art History*, 2023, no. 50, pp. 121–129. DOI: <https://doi.org/10.17223/22220836/50/10>
9. He Ya. Comparison of Chinese and Russian Concepts of Education from the Point of View of the Theory of Intercultural Dimensions Gert Hofstede. *Mission confessions*, 2023, vol. 12, no. 4 (69), pp. 45–52.
 10. Kikot I.N. Business Cultures in Russia and China: A Comparative Analysis. *Journal of Russian Studies*, 2023, vol. 4, no. 2, pp. 99–105.
 11. Bataeva B.S., Cheglakova L.M., Melitonyan O.A. Socially Responsible Behavior of SMES in Russia: Cross-Cultural Coordinates of G. Hofstede. *Russian Management Journal*, 2020, vol. 18, no. 2, pp. 155–188. DOI: <https://doi.org/10.21638/spbu18.2020.202>
 12. Heisenberg W. *Physics and Philosophy. The Part and the Whole*. Moscow, Nauka Publ., 1989, 400 p. (In Russ.)

*Статья поступила в редакцию 14.05.2024; одобрена после рецензирования 12.09.2024;
принята к публикации 16.09.2024*

Вклад авторов: все авторы сделали эквивалентный вклад в подготовку публикации

Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов