

УДК 338

*Н. Ю. Фокина*

Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации, Москва,  
e-mail: NFokina@fa.ru

## **РАЗЛИЧИЯ И СХОДСТВА КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ В РАЗНЫХ СТРАНАХ: ОСНОВНЫЕ ТИПЫ И СВЯЗЬ С СОЦИО-КУЛЬТУРНЫМ ФАКТОРОМ**

**Ключевые слова:** Корпоративная культура, управление риском, национальный менталитет, национальный характер, корпоративное управление.

В современных условиях вопрос корпоративной культуры в различных компаниях видится исключительно важным в силу необходимости повышения эффективности межкультурного и межнационального взаимодействия и переговоров. Чем лучше понимание особенностей ведения переговоров с представителем той или иной национальной ментальности и, как следствие, той или иной корпоративной культуры, тем выше вероятность их успеха. В условиях необходимости повышения операционной эффективности этот показатель исключительно важен. Видится необходимым провести параллели между национальными особенностями, особенно теми, которые сложились исторически, за длительный период и тем, как эти особенности влияют на корпоративную культуру. В рамках исследования дается теоретический аспект – сравниваются понятия национальной ментальности и национального характера и проводится параллель между указанными категориями и корпоративной культурой. На примере нескольких стран со специфичной корпоративной культурой доказывается состоятельность тезиса о глубокой взаимосвязи этих явлений и демонстрируются особенности национальных корпоративных культур. Для российской корпоративной культуры анализируются сильные и слабые стороны, указывается на причины их появления. Проводится сравнительный анализ национальных корпоративных культур и даются практические переговорные рекомендации для более эффективного взаимодействия с представителями различных корпоративных культур.

*N. Yu. Fokina*

Financial University under the Government of the Russian Federation, Moscow,  
e-mail: NFokina@fa.ru

## **DIFFERENCES AND SIMILARITIES OF CORPORATE CULTURE IN DIFFERENT COUNTRIES: MAIN TYPES AND CONNECTION WITH THE SOCIO-CULTURAL FACTOR**

**Keywords:** Corporate culture, risk management, national mentality, national character, corporate governance.

In modern conditions, the issue of corporate culture in various companies is seen as extremely important due to the need to increase the effectiveness of intercultural and interethnic interaction and negotiations. The better the understanding of the peculiarities of negotiating with a representative of a particular national mentality and, as a result, a particular corporate culture, the higher the likelihood of their success. In the context of the need to improve operational efficiency, this indicator is extremely important. It seems necessary to draw parallels between national characteristics, especially those that have developed historically over a long period, and how these characteristics affect corporate culture. Within the framework of the study, a theoretical aspect is given – the concepts of national mentality and national character are compared and a parallel is drawn between these categories and corporate culture. On the example of several countries with a specific corporate culture, the thesis about the deep interconnection of these phenomena is proved and the features of national corporate cultures are demonstrated. For the Russian corporate culture, strengths and weaknesses are analyzed, and the reasons for their appearance are indicated. A comparative analysis of national corporate cultures is carried out and practical negotiation recommendations are given for more effective interaction with representatives of different corporate cultures.

### **Введение**

Человеческое сообщество состоит из отдельных наций, народов, этнических групп, которые имеют свою самобытность, что проявляется во всех сферах общественной жизни. Типичность и своеобразие этноса

сказывается не только, и не сколько в его антропологии, сколько в политике, экономических особенностях ведения хозяйства, праве и других важных отраслях. Любая страна, любое национальное сообщество образуется, имея объективную историческую,

географическую, социальную детерминацию. У каждого из них – свои традиции, свои религиозные и моральные ценности, восприятие иных культур и морально-этических норм. Национальная ментальность формируется именно из совокупности вышеперечисленных факторов, а сформировавшись, влияет на все сферы человеческой деятельности – от быта до международных взаимодействий. Одной из таких сфер является корпоративная культура, которая в современных условиях приобретает все большее значение, как универсальная национальная модель, и как определенный стереотип организации. В этой связи описательное освещение и прикладная аналитика национальной ментальности в органической зависимости и причинно-следственной связи с корпоративной культурой имеет несомненную актуальность.

Цель исследования заключается в описании и анализе взаимной связи национальной ментальности и корпоративной культуры. В рамках исследования систематизированы труды российских и зарубежных ученых, работавших над этой проблематикой.

*Теоретические подходы  
к национальной ментальности*

Философский энциклопедический словарь трактует понятие «ментальность» так: «образ мышления, общая духовная настроенность человека, группы» [7].

Национальная ментальность формируется под влиянием многих разнообразных факторов, среди которых культурно-исторический, природно-климатический, геополитический, социологический, экономический, политический и др.

В свою очередь национальная ментальность сама по себе выступает важным фактором становления общественного сознания и источником культурно-исторической, политической динамики той или иной нации [4].

В условиях первоначального формирования этнической психики особую роль играет коллективное этническое подсознательное. К. Юнг отмечал, что оно возникает из совокупности совместных переживаний этногруппы как определенные неосознаваемые реакции на постоянно воспроизводимые специфические условия ее существования [11]. Вырастают данные реакции в характерных, присущих лишь тому или иному этносу универсальных праобразов, праформах, подсознательно детерминирующих

поведение и мышление каждого его представителя. К. Юнг называет их архетипами, которые есть типичные, регулярно воспроизводимые способы понимания. Архетипы олицетворяют общие образы, в которых – традиции, символы, поведение и судьба многих поколений этноса. Если вспомнить типологизацию поведения М. Вебера, то это именно то «традиционное поведение», диктуемое привычками, обычаями, верованиями, которые стали второй натурой [3]. Субъект поступает по традиции, ему нет нужды ни ставить перед собой цель, ни определять ценности, ни испытывать эмоциональное возбуждение – он просто подчиняется укоренившимся в нем за долгую практику рефлексам. Американские антропологи Ф. Боас и Б. Малиновский, рассматривая процесс социализации индивидов через механизм инкультурации, подчеркивают, что автоматическое восприятие культуры индивидом происходит именно на подсознательном уровне [2]. Это обеспечивает перманентную стабильность и эволюционный характер развития социума, политической системы.

Национальное сознание, как и любая форма общественного сознания, представляет диалектическое единство двух составляющих: обыденного и идейно-теоретического сознания нации. Повседневный уровень является результатом стихийного, эмпирического отражения действительности в обыденном сознании широкого национального общества, в то время как идейно-теоретический уровень является более высоким итогом систематизации и обобщения обыденных представлений, настроений, потребностей и волевых устремлений массы.

Идейно-теоретический уровень национального сознания есть кристаллизованное, научно обоснованное, социально-политически ориентированное обобщение отдельных элементов повседневного национального сознания. Конечно, идейно-теоретический уровень соответствует определенным политическим основам нации. Это идеология национально-этнической группы, что впитывает в себя систему обобщений и анализа национальной истории, сегодняшнего положения и цели развития нации. В центре такой идеологической конструкции находится ведущая национальная идея, содержание которой зависит от только что упомянутых факторов.

В зависимости от национально-исторических трансформаций, коллизий, успехов или неудач содержание национальной

идеи, а вместе с ней и всего идейно-теоретического национального сознания может и должно меняться. Национальный характер является той категорией, которая фактически отождествляется с понятием национальной ментальности. Национальный характер определяется как совокупность наиболее устойчивых, базовых для определенной этнической общности особенностей восприятия окружающего мира и форм реагирования на него. Категория «национальный характер» охватывает главным образом эмоционально-чувственный уровень национальной психики и выражается национально-этнической общности эмоций, чувств и настроений, а также в скорости и интенсивности реагирования на события, то есть в национальном темпераменте.

Подытоживая вышеизложенное, можно констатировать, что национальная ментальность структурируется из таких взаимосвязанных компонентов, как национальный характер, национальное сознание и этническое подсознательное (бессознательное). Система ценностей, представлений, норм, образцов поведения, традиций выявляются в архетипах – этнических схемах поведения, способах восприятия и реагирования на события. Понятие «национальная ментальность» относится к числу глобальных психологических универсалий, охватывающих все базовые психические процессы и характеристики индивида – члена национального сообщества, нации в целом.

Корпоративная культура – это «модель поведенческих норм, разделяемых всеми, которая была использована в прошлом и признана правильной и, следовательно, должна быть передана для усвоения новым членам организации как единственно правильный способ восприятия, представления и отноше-

ния» [6]. Другое толкование термина «корпоративной культуры» определяет ее как «совокупность ценностей, убеждений, разделяемых работниками, которые предопределяют их поведение и характер жизнедеятельности организации» [7]. При этом немаловажную роль играет и экономический аспект понятия: в зависимости от корпоративной культуры предприятие использует различные виды менеджмента (кайдзен, ABC, FAST, инжиниринг и пр.), зачастую, даже различные принципы бухучета (исламский банкинг – классический пример глубокой интеграции культуры и финансовой среды).

Вид корпоративной культуры, как правило, определяется тремя важными особенностями:

1. Степень централизации управления.
2. Степень формализации управления.
3. Объект управления.

Соотношение степени централизации и формализации в различных странах варьируется, объект управления – изменяется. На основе типологизации Хофстеде и вышеизложенного составим таблицу.

Виды культур, названные «инкубатор» и «управляемая ракета», являются эгалитарными культурами и характеризуются незначительным расстоянием между верхними и нижними горизонталями управления, то есть в них низкая степень централизации управления. Тип «инкубатор» представляют США и Канада, «управляемая ракета» – Англия и другие северные европейские страны. При типе «инкубатор» корпоративная культура ориентирована на развитие личности, ее самореализацию. При типе корпоративной культуры «управляемая ракета» работники ориентированы на решение конкретной поставленной задачи, что предполагает максимальное делегирование полномочий «вниз».

Виды национальных корпоративных культур

Тип культуры	«Семья»	«Управляемая ракета»	«Инкубатор»	«Эйфелева башня»
Степень централизации управления	Высокая	Низкая	Низкая	Высокая
Степень формализации управления	Низкая	Высокая	Низкая	Высокая
Объект ориентации	Реализация указаний сверху	Решение определенной задачи	Развитие личных способностей	Определение ролевых функций
Некоторые страны и регионы	Азия, арабские страны, Латинская Америка, Юго-Западная Европа, Россия и СНГ	Северная Европа, Англия	США, Канада	Германия, Центральная Европа

Источник: составлено автором на основе [6].

Аналогично степени централизации и типу развития работников можно распределить и степень их участия в принятии управленческих решений от высокого к низкому: «управляемая ракета», «инкубатор», «Эйфелева башня», «семья». При этом нельзя не отметить и аналогичное распределение доходов предприятия.

Высокая степень централизации управления представлена типами «семья» и «Эйфелева башня», которые характерны для стран Юго-Западной и Центральной Европы, здесь важна иерархичность. Структура «Эйфелева башня» ориентирована на ролевую иерархию: функциональные обязанности распределены детально для работника каждого уровня властной вертикали. Важен и обязателен строгий контроль исполнения обязанностей. И хотя вид культуры «семья» тоже предполагает строгое исполнение указаний вышестоящих, функции нижестоящих работников не так четко формализованы. «Система в целом базируется на патерналистской установке: инициатива и усилия подчиненных должны соответствовать пожеланиям и приказам руководителя (своего рода «отца семейства»)» [6].

Другую типологию корпоративных культур разработал Д. Мацумото, общностью национальных признаков он объясняет в этой классификации различия организационной культуры разных стран [5]. В своем труде «Психология и культура» Д. Мацумото характеризует каждый тип организации и корпоративной культуры по нескольким параметрам: по культурным факторам, по человеческим ресурсам, по исполнению и по организационной культуре, по факторам окружающей среды.

*Взаимобусловленность ментальности  
и корпоративной культуры  
в современном мире*

Для иллюстрации взаимосвязи национальной ментальности и корпоративной культуры остановимся на нескольких странах, которые эту связь демонстрируют наиболее отчетливо [4].

*США.* Американцам очень важны демократические государственные ценности. Поэтому неслучайно демократичность существует в американской корпоративной культуре как один из основных принципов. Он воплощается в возможности открытого и прямого высказывания своего мнения, обсуждения идей. Фундамент внешней де-

мократичности корпоративной культуры заложен американскими традициями ведения бизнеса. Большая часть исследователей связывают зарождение этих традиций с Генри Фордом, помнившим имена тысяч работников его заводов, с которыми он здоровался за руку и интересовался их личной жизнью. Однако большая часть американских организаций четко структурированы, иерархичны, соблюдение субординации обязательно. Нередким является авторитарный стиль руководства.

В американской корпоративной культуре она нашла воплощение в следующих характеристиках:

- культивирование конкуренции и индивидуализма;
- уважение профессионализма и профессиональной компетентности;
- предпочтение реальным и конкретным проектам и их продуктивному исполнению;
- убеждение в собственной компетентности в ведении бизнеса в любой стране (что не всегда является истиной);
- предпочтение к жесткому и даже агрессивному стилю ведения дел;
- восприятие линейности и ценности времени.

Успех организации обусловлен прежде всего факторами, лежащими в её границах (а именно, рациональная организация производства, снижения издержек, рост производительности труда, эффективность использования кадровых ресурсов). Организация – это закрытая система, в которой аппарат управления четко разделен по службам; важное значение имеет контроль за всеми видами деятельности, ответственное выполнение работниками указаний сверху (в Америке существует около 12 ступеней управления от директора до рядового работника).

В американских фирмах важно поддержание корпоративного духа, для чего проводят различные мероприятия для корпоративной адаптации новых работников; корпоративные ценности и правила излагают либо письменно в брошюрах, корпоративных СМИ, либо в устных сообщениях, выступлениях руководства или ведущих сотрудников.

При этом американские компании избегают дополнительных расходов, связанных с формированием и поддержанием корпоративной культуры. В связи с мультикультурализмом использование культурных или национальных стандартов видится невоз-

можным, тогда как унифицировать представления работников о корпоративной культуре возможно через дополнительное образование, тем более, если оно корпоративное и, следовательно, бесплатное для компании. Самым важным в рамках американской корпоративной культуры остается прибыльность и эффективность получения прибыли от той или иной модели управления, вследствие чего трудовое законодательство в США более жесткое, чем в ЕС, а финансовые аспекты деятельности компаний гораздо лучше регулируются.

*Австралия.* На формирование ментальности и, следовательно, на корпоративную культуру австралийцев значительным образом повлияли исторические события, связанные с заселением континента, его географическое расположение и климат. Многонациональность и разнообразие конфессий обусловили толерантность как одну из ярких ментальных характеристик, которая распространилась и на корпоративную культуру. Вместо самопродвижения и самопрезентации специалисты рекомендуют при коммуникации с австралийскими партнерами сосредоточиться на продвижении продукта, проекта, своей компании, их надежности и уникальности. Важным представляется упор на факты, а также демонстрация дружелюбия и искренности.

При решении принципиальных вопросов австралийцы часто проявляют прямолинейность, говорят то, что думают. Им чужды двусмысленность, неясность, недосказанность, в ответ от своего партнера австралийские бизнесмены ожидают аналогичного отношения. При этом приветствуются краткость и четкость изложения. С одной стороны, это коммуникативное преимущество, когда другой стороне получается сразу заинтересовать австралийского партнера; с другой – усиленные попытки что-то продать, навязать сотрудничество изначально обречены на неудачу. Несмотря на это австралийцам часто требуется много времени для принятия бизнес-решения, ускорить этот процесс практически невозможно.

Австралийская корпоративная модель по своей природе эгалитарна: конечно, в организациях существуют вертикальные отношения «начальник-подчиненный», но особенно ценится умение работать в команде. Командный успех – это то, к чему стремится любая организация, поэтому вполне обычной считается ситуация, когда управляющие

работают над проектом вместе с подчиненными. Руководители поддерживают деловую коммуникацию не только с руководителями подразделений, но и с рядовыми сотрудниками. Приветствуется открытое обсуждение рабочих проблем во время совещаний.

Как и для американской модели для австралийцев характерно создание компаний с институтами в интересах начальника, а не подчиненных. Этому свидетельствует и большое количество «золотых парашютов» и значимость премий топ-менеджменту в этих культурах.

*Арабские страны.* На формирование национальной ментальности и корпоративной культуры арабов огромное влияние оказали исламские традиции. В большинстве арабских государств религия не отделена от государства, и поэтому поведение в социуме, политика и бизнес регламентируются религиозными нормами. В арабских странах очень сильны групповые связи: именно в группе человек чувствует безопасность, уверенность в себе. Собственные поступки соизмеряются с реакцией группы, с общественным мнением. Как следствие возникает стремление «сохранить лицо» во что бы то ни стало, редка самокритика, допустима ложь во спасение.

Одной из главных национальных ценностей считается семья. Для арабов является обязательным проявление уважения к возрасту, доверия – только к членам семьи. В арабском мире существует гендерное неравенство, когда социальный статус женщины определяется только ее семейным положением, количеством рожденных сыновей. Конечно, сейчас происходят некоторые изменения, но они не так существенны.

Корпоративная культура стран Арабского мира имеет несколько основополагающих признаков, которые основаны на особенностях национальной ментальности [4]:

- основным аргументом в принятии бизнес-решений является «воля Аллаха»;
- главным объектом внимания арабских партнеров является личность, то есть, в первую очередь, оценивается человек, а уже потом его деятельности;
- основанием для продвижения будет личное доверие, уважение вышестоящих;
- главной функцией подчиненных является служение руководителю в роли буфера;
- инициативные выступления подчиненных не одобряются;
- демонстрация власти осуществляется на всех уровнях управления;

- каждый лидер должен иметь собственные, отличные от других цели и идеи;
- исключительно высокая централизация управления, полномочия не делегируются;
- главные критерии оценок ориентированы на ценности прошлого, почти отсутствуют оценки настоящего и будущего, поскольку будущее считается predetermined судьбой и создателем.

Несмотря на то, что каждая из арабских стран имеет определенную специфику корпоративной культуры, есть смысл рассуждать об арабском стиле общения в рамках деловых коммуникаций. Одними из общих черт можно назвать проявление национальной гордости и осознания исторической значимости своей страны и нации, а также развитые бюрократические традиции. Представители арабских стран, участвуя в переговорах, внимательны к личности своего партнера и его отношению к общеарабским ценностям. Они внимательны к деталям, поэтому предварительно их прорабатывают. Начало любого делового разговора из-за правил арабского этикета затягивается: партнер из арабской страны считает необходимым расспросить о здоровье, семье, успехах. На принципиальные, важные вопросы арабские бизнесмены не спешат отвечать определенно, они демонстративно советуются, действуют от имени коллектива. Из всех видов и форм деловых коммуникаций арабские представители бизнеса предпочитают торг.

*Россия.* Культурные традиции и ментальность русского народа складывались многие сотни лет под воздействием различных обстоятельств – обширности географического пространства (Евразия) и разнообразности климатических условий, многонациональности и многоконфессиональности, войн внутренних и внешних, экономических и политических потрясений. В связи с этим Россию невозможно причислить к ни к европейскому типу, ни к типу азиатскому типу культуры. Тем интереснее становится рассмотрение русского национального менталитета и российской корпоративной культуры.

Первой значимой чертой русского менталитета является соборность, она берет свое начало в основных постулатах христианской религии и философии. Это понятие подразумевает единение духовного начала, а также объединение людей, коллективность. Данная характеристика в наше время сохранила свою значимость и проявляет себя в провозглашении компаниями приоритета общих

интересов над личными. Российская корпоративная культура характеризуется четкой иерархичностью: рекомендации и приказы руководителя исполняются точно и в срок при авторитарном стиле руководства.

При этом очень важны межличностные коммуникации внутри служебных подразделений: мнения коллег, большинства является основополагающим при решении внутренних рабочих вопросов. Нередки в российских организациях неформальные объединения, внутри которых образуются дружеские или семейные отношения. Эгоистичность и черствость работника снижает его значимость, в том числе и профессиональную, среди коллег. Поэтому часто в крупных российских организациях создаются клубы по интересам, организуются спортивные соревнования, общие праздники, целью которых является создание благоприятного социального климата, сплочение трудового коллектива и реализация потребностей межличностного общения сотрудников.

Другая черта русского национального менталитета – созерцательность, когда для человека более органична социальная роль стороннего наблюдателя, чем активного участника жизни. Данная характеристика русского менталитета, воплощается в корпоративной культуре как пристрастие к решению общих поверхностных вопросов, безынициативность в принятии нового, инертность и консервативность по отношению к повседневной трудовой деятельности. Сотрудники крупных российских организаций подчас трудно принимают изменения в трудовом процессе, инновации на предприятии воспринимают с опаской, так как старое кажется более надежным.

Национальная ментальность объясняет и тот факт, что российский работник недоверчив – в узком кругу его доверия оказываются только проверенные профессионалы – будь то коллеги или представители внешней профессиональной среды. Именно поэтому каждый из нас ищет «своего» доктора, юриста и пр. Следствием данного фактора является появление узких коалиций, влиятельных бизнес-ассоциаций, заинтересованных в получении преференций для «своих», что не улучшает качество институциональной бизнес-среды.

Почему так много «слабых мест» к российской корпоративной культуре? На наш взгляд, имеется вполне рациональное объяснение этому. На Западе расцвет корпора-

тивных культур пришелся на 70-90-е года прошлого века, тогда как в России эта проблема стала актуальной после 2000-х годов. Российским организациям пришлось формировать корпоративную культуру с самого начала, воспитывая корпоративный дух у сотрудников. Большое значение на для этого процесса имели западные компании, пришедшие на российский рынок. Произошло заимствование опыта западных коллег, но искусственное перенесение западных корпоративных моделей на русскую почву не дало блестящих результатов именно потому, что национальный менталитет не был учтен при этом процессе. «Так, если западная культура прозрачна и понятна, то в российской – большая доля стихийности и непредсказуемости. Соотношение осознанного и неосознанного в создании культуры компании составляет в российской действительности 30% к 70%» [8]. Это объясняется невысокой компетентностью руководителей организаций в этой сфере.

Осознанная (в противовес стихийной) российская корпоративная культура строится на основе западной упорядоченности, но она более гуманна. Исходя из особенностей российского бизнеса И.Г. Акперов и Ж.В. Масликова выделяют четыре типа корпоративных отношений, которые и становятся основой корпоративных культур в России [1].

1. Бюрократически-ролевой тип служебных отношений. Проявляется в давно существующих стабильных компаниях. Организации функционируют на основе эффективных правил и процедур, сотрудники находятся в строгой системе иерархии.

2. Силовой тип корпоративной культуры. Организации с данной культурой недавно появились на рынке, их культура подвижна, меняется под влиянием негативных факторов окружающей среды. Руководитель является хозяином и лидером с активной позицией. Вокруг руководителя объединены единомышленники, которые более самостоятельны, инициативны, но их действия находятся под жестким контролем.

3. Личностноориентированный тип характерен для творческих компаний, нацеленных на реализацию потенциала работников. Здесь не контролируют, а координируют действия сотрудников. Важен строгий отбор в такие организации, будущие сотрудники должны быть настоящими профессионалами с высокой ответственностью.

4. Целевой тип корпоративной культуры. Используется в организациях, созданных для решения задач «здесь и сейчас». Обязанности сотрудников строго прописаны, действия сотрудников жестко контролируются, каждый из них несет личную ответственность за свою часть работы. Сотрудники объединены вокруг общей задачи.

Для любого типа российской корпоративной культуры важной представляется личность руководителя компании. Идеальный руководитель – это не просто отличный менеджер, но и профессионал в своей сфере, настоящий лидер и харизматичная личность.

### Заключение

Осознание взаимосвязи и взаимообусловленности национальной ментальности и корпоративной культуры различных стран представляется очень важным, поскольку данная проблема, являясь одновременно культурологической, философской, экономической, позволяет расширить границы общекультурного и профессионального кругозора.

Национальная корпоративная культура определенной организации, органично включающая в себя нормы и традиционные ценности страны, нации, всегда демонстрирует совокупность следующих характеристик: миссия организации, особенности управления, приоритет личного или индивидуального, стиль руководства, процессы принятия решений, способы обмена информацией, характер контактов сотрудников и пр.

В процессе написания реферата, было выяснено, что американская корпоративная культура, сформировавшаяся под воздействием идей демократизма, культивирования индивидуального успеха, приобрела специфические особенности, позволившие ей выйти на передовые рубежи с точки зрения современного менеджмента. Австралийская корпоративная культура, хотя и не так известная и распространенная, имеет значительные преимущества, которые, возможно, недооценены. Корпоративная культура Арабского мира демонстрирует не только гендерное неравенство, желание торговаться, но и искренний интерес, радушие к деловым партнерам. Российская корпоративная культура, окончательно сложившись, как синтетическая модель, будет способствовать процветанию страны, она имеет огромные потенциальные возможности для распространения.

Национальный менталитет, как мы выяснили, – результат «схождений» многих факторов социально-исторических реалий конкретной страны, нации. В осознании того, что каждая из характеристик не маркирована отрицательно или положительно – основывается то, к чему должен стремиться каждый человек, любой профессионал

в своей сфере деятельности. К толерантности, к адекватному восприятию своих и чужих национальных ценностей. Современная корпоративная культура России должна постоянно совершенствоваться, интегрируя с множеством самобытных культур, вступая с ними в диалог, опираясь на многолетний опыт управления.

*Библиографический список*

1. Акперов И.Г., Масликова Ж.В. Особенности формирования организационной культуры в современной России // Вестник Российской коммуникативной ассоциации. 2002. № 1. С. 5–7.
2. Боас Ф. Антология исследований культуры. Интерпретации культуры. СПб.: Издательство СПбГУ, 2006. 720 с.
3. Вебер М. Хозяйство и общество. Очерки понимающей социологии. М.: Издательство ВШЭ, 2016. 448 с.
4. Льюис Ричард Д. Деловые культуры в международном бизнесе. От столкновения к взаимопониманию. М.: Дело, 2001. 448 с.
5. Мацумото Д. Психология и культура. М.: Прайм-Еврознак, 2003. 416 с.
6. Персикова Т.Н. Межкультурная коммуникация и корпоративная культура: учебное пособие. М.: Логос, 2020. 224 с.
7. Персикова Т.Н. Корпоративная культура: учебник. М.: Логос, 2020. 288 с.
8. Попыловская Е.В. Особенности становления корпоративной культуры в современной России // Вестник ИрГТУ. 2012. № 4 (63). С. 262-268.
9. Философия: Энциклопедический словарь / Под ред. А.А. Ивина. М.: Гардарики, 2004.
10. Юн Г.Б. Словарь по антикризисному управлению. М.: Дело, 2003. 448 с.
11. Юнг К.Г. Архетипы и коллективное бессознательное. М.: АСТ, 2020. 486 с.