



Научно-исследовательский журнал «Russian Economic Bulletin / Российский экономический вестник»

<https://dgpu-journals.ru>

2025, Том 8, № 4 / 2025, Vol. 8, Iss. 4 <https://dgpu-journals.ru/archives/category/publications>

Научная статья / Original article

Шифр научной специальности: 5.2.6. Менеджмент (экономические науки)

УДК 331.5.024.54

Управление новыми поколениями человеческих ресурсов: влияние национального менталитета на корпоративные практики

¹ Шишков Г.С.,

¹ Российская академия народного хозяйства и государственной службы при президенте Российской Федерации

Аннотация: современные организации сталкиваются с необходимостью переосмысления традиционных подходов к управлению персоналом в условиях активного вхождения на рынок труда представителей поколений Y и Z, чьи ценностные ориентации и профессиональные ожидания формируют новые требования к корпоративным практикам. Однако национальный менталитет и культурные традиции продолжают оказывать значительное влияние на эффективность HR-стратегий, что ставит под сомнение возможность создания универсальной модели управления. Особую значимость эта проблема приобретает в высокотехнологичных отраслях, где конкуренция за талантливых специалистов требует разработки инновационных HR-стратегий, учитывающих как глобальные тренды, так и национально-культурную специфику. **Цель:** анализ влияния культурных факторов на управление представителями поколений Y и Z. **Методы:** сравнительный анализ управленческих практик на основе модели культурных измерений Герта Хофстеде, а также обзор научных публикаций в электронных базах данных.

Результаты: несмотря на общие тренды, такие как запрос на цифровизацию и гибкость, методы реализации HR-стратегий в разных странах существенно различаются. В Японии адаптация к новым поколениям происходит эволюционно, с сохранением традиционных ценностей коллективизма и иерархии. В Китае жесткие управленческие подходы сочетаются с агрессивным внедрением технологий, отражая ориентацию на результат. В России наблюдается противоречивая динамика: с одной стороны, растет спрос на западные модели управления, с другой – сохраняется влияние неформальных отношений и авторитарных традиций.

Вывод: создание полностью универсальной модели управления представляется маловероятным, однако разработка гибких систем, интегрирующих глобальные тренды с учетом локальной специфики («глокализация»), может стать ключевым фактором успеха. Особое значение имеет учет культурных особенностей при управлении персоналом в высокотехнологичных отраслях, где креативность и вовлеченность сотрудников напрямую зависят от их восприятия корпоративной культуры.

Ключевые слова: управление человеческими ресурсами, теория поколений, культурные различия, миллениалы, поколение Z, глокализация, гибкие системы управления

Для цитирования: Шишков Г.С. Управление новыми поколениями человеческих ресурсов: влияние национального менталитета на корпоративные практики // Russian Economic Bulletin. 2025. Том 8. № 4. С. 138 – 145.

Поступила в редакцию: 11 мая 2025 г.; Одобрена после рецензирования: 8 июля 2025 г.; Принята к публикации: 26 августа 2025 г.

Managing new generations of human resources: the impact of national mentality on corporate practices

¹ Shishkov G.S.,

¹ Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration

Abstract: modern organizations face the need to rethink traditional approaches to personnel management in the context of the active entry of representatives of generations Y and Z into the labor market. Their value orientations and professional expectations form new requirements for corporate practices. However, national mentality and cultural traditions continue to have a significant impact on the effectiveness of HR strategies, which casts doubt on the possibility of creating a universal management model. This problem acquires particular significance in high-tech industries, where competition for talented specialists requires the development of innovative HR strategies that take into account both global trends and national-cultural specifics.

Objective: analysis of the influence of cultural factors on the management of representatives of generations Y and Z. **Methods:** comparative analysis of management practices based on Geert Hofstede's cultural dimensions model, as well as a review of scientific publications in electronic databases.

Results: despite common trends such as demand for digitalization and flexibility, the methods of implementing HR strategies differ significantly in different countries. In Japan, adaptation to new generations occurs evolutionarily, while preserving traditional values of collectivism and hierarchy. In China, strict management approaches are combined with aggressive technology implementation, reflecting a results-oriented orientation. In Russia, there is a contradictory dynamics: on the one hand, there is a growing demand for Western management models, on the other hand, the influence of informal relations and authoritarian traditions persists.

Conclusion: the creation of a completely universal management model seems unlikely, however, the development of flexible systems integrating global trends while considering local specifics (glocalization) can become a key success factor. Special importance is given to taking cultural characteristics into account when managing personnel in high-tech industries, where creativity and employee engagement directly depend on their perception of corporate culture.

Keywords: human resource management, generational theory, cultural differences, millennials, generation Z, glocalization, flexible management systems

For citation: Shishkov G.S. Managing new generations of human resources: the impact of national mentality on corporate practices. Russian Economic Bulletin. 2025. 8 (4). P. 138 – 145.

The article was submitted: May 11, 2025; Approved after reviewing: July 8, 2025; Accepted for publication: August 26, 2025.

Введение

Современные организации сталкиваются с необходимостью одновременного управления сотрудниками, принадлежащими к разным поколениям, каждое из которых обладает уникальными ценностями, профессиональными ожиданиями и отношением к труду. Миллениалы и представители поколения Z, постепенно становясь доминирующей силой на рынке труда, требуют от компаний пересмотра традиционных управленческих моделей. Эти когорты работников существенно отличаются от предыдущих как в плане профессиональных ожиданий, так и в восприятии корпоративной культуры. Возникает вопрос – насколько универсальными могут быть методы мотивации и интеграции в бизнес-процессы новых поколений персонала. Несмотря на глобализацию

трудовых трендов, национальный культурный контекст продолжает играть значительную роль в формировании эффективных HR-стратегий. В связи с этим актуальность приобретает дилемма возможности создания единой модели управления, одинаково успешной как в условиях российских компаний, так и зарубежных, что особенно актуально для компаний международного масштаба; либо же различия в менталитете требуют принципиально разных подходов к управлению персоналом, несмотря на общие характеристики поколений персонала.

Актуальность данной проблемы усиливается на фоне глобализации бизнес-процессов: транснациональные корпорации, стремясь к унификации HR-стратегий, сталкиваются с необходимостью учитывать локальные особенности восприятия

труда. Например, если в западных странах поколение Z активно отстаивает право на удаленную работу и отказ от сверхурочных, то в таких странах, как Япония или Китай, аналогичная когорта сотрудников может демонстрировать большую терпимость к жесткому графику, что обусловлено исторически сложившимися трудовыми нормами. Это создает серьезную дилемму для менеджмента: возможно ли разработать единые принципы управления, или же культурные различия делают подобные попытки контрпродуктивными.

Проблематика исследования усугубляется тем, что существующие работы по управлению поколениями зачастую опираются на данные, полученные в западных социокультурных условиях. Между тем, в странах с сильными коллективистскими традициями (Япония, Китай) или переходной деловой культурой (Россия) реакции сотрудников на одни и те же управленческие инициативы могут кардинально отличаться. Особую сложность представляет растущий запрос на цифровизацию HR-процессов: если для западных миллениалов это естественное развитие трудовых практик, то в некоторых азиатских компаниях внедрение искусственного интеллекта в управление персоналом может восприниматься как угроза традиционным ценностям «человеческого» взаимодействия. Таким образом, исследование взаимосвязи между поколенческими особенностями и национальным менталитетом в контексте управления персоналом представляется крайне актуальным.

Материалы и методы исследований

Цель исследования заключается в анализе влияния культурных факторов на управление представителями поколений Y и Z. Для этого запланировано сравнение корпоративных практик управления персоналом в трех странах с выраженными различиями в трудовой этике: Японии, где преобладает долгосрочная ориентация, коллективизм; Китае, отличающимся высокой дистанцией власти и ориентацией на результат; России, где управление персоналом характеризуется умеренным индивидуализмом при сохранении иерархических традиций.

В качестве методов исследования использованы анализ научных публикаций в электронных базах данных, а также сравнительный анализ корпоративных практик управления персоналом в Японии, Китае и России с применением модели культурных измерений Герта Хофстеде. Для выявления поколенческих особенностей были изучены работы Нейла Хоува и Уильяма Штрауса, а также современные исследования в области организационной психологии и менеджмента, посвященные ценностным ориентациям миллениалов и

представителей поколения Z. Особое внимание уделялось анализу кросскультурных различий в восприятии трудовых норм, что позволило выявить специфику адаптации управленческих стратегий к национальному контексту.

Современные исследования в области организационной психологии и менеджмента [1, 2, 3, 4, 5, 6] все чаще обращаются к анализу поколенческих различий как ключевому фактору, определяющему эффективность управления персоналом. Формирование специфических ценностных ориентаций, профессиональных ожиданий и моделей трудового поведения у различных возрастных когорт обусловлено не только естественной сменой социальных условий, но и глубинными трансформациями технологического, экономического и культурного ландшафтов.

Поколенческая теория, разработанная Нейлом Хоувом и Уильямом Штраусом, постулирует, что ценности и поведенческие паттерны индивидов формируются под влиянием макросоциальных событий, происходящих в период их ранней социализации (12-25 лет). Согласно данной теории, миллениалы, чье взросление пришлось на 1990-е – начало 2000-х годов, оказались продуктом эпохи экономической стабильности, глобализации и становления цифровых коммуникаций, что предопределило их ориентацию на самореализацию, межкультурную толерантность и скептическое отношение к жестким иерархическим структурам. В отличие от них, поколение Z, вступившее в сознательную жизнь в условиях посткризисной турбулентности (2008-2020 гг.), цифровой насыщенности среды и нарастающей социальной неопределенности, выработало принципиально иную систему трудовых мотиваций, сочетающую прагматичный инструментализм с повышенными требованиями к психологическому комфорту в профессиональной среде. Эти различия проявляются в нескольких аспектах: отношении к авторитету, мотивационных факторах, лояльности организации. Так, если миллениалы склонны подвергать сомнению вертикальные структуры управления, то поколение Z, несмотря на цифровую независимость, чаще ожидает четких инструкций и измеримых KPI. Для миллениалов критически важна миссия компании, в то время как представители поколения Z фокусируются на возможностях профессионального роста и гибкости рабочего графика. С развитием гиг-экономики и проектного формата занятости средний срок работы в одной компании сократился с 4-5 лет у миллениалов и до 2-3 лет у поколения Z.

Однако перечисленные выше характеристики поколений Z и Y выявлены преимущественно в

западных исследованиях, поэтому возникает необходимость их пересмотра в контексте незападных деловых культур, где традиционные ценности могут существенно модифицировать поколенческие тренды. Например, в коллективистских культурах (Япония, Корея) даже у поколения Z сохраняется высокая значимость групповой идентификации, нивелируя индивидуалистические устремления, характерные для западных ровесников [7]. В странах с высоким избеганием неопределенности (Германия, Россия) молодежь демонстрирует парадоксальное сочетание запроса на инновации и потребности в стабильных организационных структурах [8]. Контекст развивающихся экономик (Бразилия, Индия) добавляет поколенческим различиям экономическую составляющую – для местных миллениалов характерна более выраженная карьерная амбициозность по сравнению с центениалами.

Различия в национальном менталитете оказывают существенное влияние на управление персоналом. Например, в японской культуре высоко ценится коллективизм, гармония и лояльность компании. Система управления здесь часто характеризуется иерархичностью и принятием решений на основе консенсуса [9]. Для поколения Z и миллениалов, выросших в эпоху цифровых технологий и ценящих индивидуальность и гибкость, такая модель может быть недостаточно привлекательной. Важно учитывать стремление молодых сотрудников к балансу между работой и личной жизнью и предоставлять возможности для профессионального развития [10].

Китайский менталитет сочетает в себе элементы коллективизма и индивидуализма, а также уважение к традициям и стремление к инновациям. Управление персоналом в Китае часто характеризуется высокой конкуренцией и ориентацией на результат. Поколение Z и миллениалы в Китае более независимы и уверены в себе, чем предыдущие поколения, и ожидают от работодателей признания их заслуг и возможностей для карьерного роста. Важно учитывать их стремление к самовыражению и предоставлять возможности для участия в принятии решений [11].

Российский менталитет характеризуется сочетанием коллективизма и индивидуализма, а также сильной ролью государства и традиций. Управление персоналом в России часто характеризуется централизацией и формализмом. Для поколения Z и миллениалов, выросших в эпоху цифровых технологий и ценящих свободу и гибкость, такая модель может быть недостаточно эффективной. Важно учитывать их стремление к самостоятель-

ности и предоставлять возможности для профессионального развития и творчества [12].

Таким образом, культурные особенности стран оказывают значительное влияние на формирование моделей управления персоналом. В Японии, например, исторически сложившаяся иерархия и дисциплина требуют более структурированного подхода к управлению, в то время как в Китае коллективизм и лояльность определяют необходимость учитывать интересы группы при принятии решений. В России, с её традицией централизованной власти, требуется учитывать особенности межличностных отношений и необходимость чёткого руководства. Национальные особенности влияют на восприятие работы, мотивацию и взаимодействие с руководством у поколений Z и миллениалов. Например, поколение Z, выросшее в эпоху цифровых технологий, ожидает быстрой обратной связи, гибкости и возможностей для самореализации. Однако, в странах с более консервативными культурными нормами, таких как Япония или Китай, эти ожидания могут вступать в конфликт с традиционными подходами к управлению, ориентированными на иерархию и долгосрочную перспективу.

Результаты и обсуждения

Анализ показывает, что национальный менталитет оказывает существенное влияние на модели управления новыми поколениями персонала, несмотря на имеющиеся универсальные характеристики, выражающиеся в глобализации экономики и цифровизации общества и технологий. Идея глобальных стандартов управления, способных трансформировать работу с персоналом вне зависимости от географического контекста, подкрепляемая рядом объективных факторов, таких как конвергенция технологических ожиданий (независимо от страны, представители поколений Y и Z демонстрируют практически идентичные требования к цифровой инфраструктуре рабочих процессов), глобализация образовательных трендов, экономическая прагматика, нивелирует различия в поколенческих ценностях в разных странах. Однако при ближайшем рассмотрении оказывается, что декларируемая универсальность сталкивается с комплексом культурных, экономических и институциональных ограничений, которые не просто модифицируют, а порой полностью трансформируют исходные управленческие модели. Следовательно, невозможно в полной мере говорить о создании универсальной модели управления поколениями Z и Y, одинаково показывающей свою эффективность как в России, так и зарубежом, в том числе в Японии или Китае. Универсальная модель управления персоналом, не имеющая воз-

возможности объединить в себе культурные различия разных стран, может столкнуться с рядом проблем, среди которых наиболее значимыми являются снижение мотивации и вовлеченности персонала, увеличение текучести кадров, снижение эффективности коммуникации, рост числа внутриколлективных конфликтов. Сотрудники, чьи культурные ценности не учитываются в управленческих практиках, могут испытывать демотивацию и снижение вовлеченности. Несоответствие ожиданий сотрудников и реальной практики управления может приводить к увеличению текучести кадров, особенно среди представителей поколения Z, которые более склонны к смене работы в поисках лучших условий. Различия в коммуникационных стилях и языковые барьеры могут затруднять эффективное взаимодействие между сотрудниками и руководством, что негативно сказывается на производительности труда. Непонимание культурных особенностей и ценностей может приводить к возникновению конфликтов и недоразумений в коллективе.

Различия в культурных ценностях, коммуникационных стилях и ожиданиях сотрудников требуют адаптации управленческих подходов для обеспечения эффективности и вовлеченности персонала. Для эффективного управления поколениями Z и Y необходимо учитывать национальный менталитет и адаптировать управленческие подходы к конкретным культурным условиям. При помощи модели Герта Хофстеде [13, 14, 15] проведен сравнительный анализ ключевых параметров для Японии, Китая и России, что позволило выявить существенные расхождения в корпоративном управлении. Дистанция власти – крайне высока в Китае и Японии, что проявляется в строгой субординации, тогда как в России, несмотря на формальное соблюдение иерархии, распространены неформальные коммуникации между уровнями управления. Соотношение индивидуализма и коллективизма: если в китайских и японских компаниях доминирует групповая идентичность, то российские сотрудники, особенно в поколении Z, демонстрируют растущую ориентацию на личные достижения. Избегание неопределенности – все три страны относятся к культурам с высоким уровнем, что объясняет сопротивление радикальным организационным изменениям и предпочтение стабильных карьерных траекторий.

Перечисленные культурные особенности накладываются на поколенческие тренды, создавая уникальные управленческие ландшафты в каждой из этих стран. Адаптация управленческих подходов в зависимости от имеющихся различий в культурных ценностях поколений персонала Z и Y

– представителей разных стран, по мнению разных исследователей, может включать адаптацию коммуникационных стратегий (использование различных каналов коммуникации и стилей общения, учитывающих культурные особенности сотрудников) [16], разработку программ обучения и развития (включение в программы обучения элементов, направленных на повышение культурной осведомленности и развитие навыков межкультурного взаимодействия) [17], создание инклюзивной рабочей среды (формирование рабочей среды, в которой ценятся и учитываются культурные различия, а также обеспечиваются равные возможности для всех сотрудников) [18], гибкость в управлении рабочим временем и задачами (предоставление сотрудникам возможности выбора рабочего графика и задач, соответствующих их культурным ценностям и потребностям) [19], применение принципов клиентоориентированности к сотрудникам (учет ожиданий и предпочтений сотрудников при разработке системы мотивации и стимулирования) [20].

Выводы

Проведенное исследование позволяет утверждать, что управление поколениями миллениалов и Z в различных национальных контекстах представляет собой сложный синтез универсальных трендов и культурно обусловленных особенностей. Несмотря на глобализацию трудовых практик и распространение цифровых инструментов, глубинные ценности, сформированные историческим опытом и социальными нормами, продолжают играть ключевую роль в определении эффективных моделей управления.

Анализ корпоративных стратегий в Японии, Китае и России демонстрирует, что даже при схожих поколенческих запросах (таких как стремление к гибкости или ориентация на цифровизацию) методы их реализации существенно различаются. В Японии, где традиционно сильны коллективизм и уважение к иерархии, адаптация к новым поколениям происходит эволюционно, без радикального отказа от сложившихся практик. В Китае, напротив, жесткие управленческие подходы сочетаются с агрессивным внедрением технологий, что отражает специфику локальной трудовой этики, ориентированной на результат. В России же наблюдается противоречивая динамика: с одной стороны, растет спрос на западные модели управления, с другой – сохраняется влияние неформальных отношений и авторитарных традиций.

Эти различия свидетельствуют о том, что создание полностью универсальной модели управления, одинаково эффективной во всех культурных контекстах, представляется маловероятным.

Однако это не означает невозможности разработки гибких систем, которые могли бы интегрировать глобальные тренды с учетом локальной специфики. Ключевым фактором успеха становится способность организаций к «глокализации» – умению сочетать инновационные HR-практики с глубоким пониманием культурных особенностей сотрудников. Такие модели должны основываться на принципах гибкости и адаптивности, ориентации на результат, использовании цифровых технологий, развитии лидерства и постоянном совершенствовании. Модель должна быть достаточно гибкой, чтобы адаптироваться к различным культурным контекстам и учитывать индивидуальные потребности сотрудников.

Таким образом, будущее управления поколениями Y и Z лежит не в выборе между унификацией и локализацией, а в поиске баланса между ними. Компании, которые сумеют предложить цифровые и гибкие решения, не игнорируя при этом национальные традиции и ценности, получат значительное конкурентное преимущество в борьбе за таланты. Это особенно актуально для высокотехнологичных отраслей, где креативность и вовлеченность сотрудников напрямую зависят от их восприятия корпоративной культуры как релевантной их идентичности – как поколенческой, так и культурной.

Список источников

1. Виниченко В.А., Ростовцев К.В., Хохолуш М.С. Влияние теории поколений на кадровую политику промышленных предприятий // *Экономика труда*. 2022. Т. 9. № 10. С. 1559 – 1576.
2. Кобзева И.Н. Теория поколений в аспекте организационного механизма // *Управленческий учет*. 2023. № 11. С. 183 – 190.
3. Водопьянова Н.А. Особенности мотивации и трудового поведения представителей различных поколений // *XX научно-практическая конференция профессорско-преподавательского состава ВПИ (филиал) ВолгГТУ*. 2021. С. 144 – 153.
4. Пушкарь Г.А. Поколенческие различия и культурные паттерны в психологическом консультировании // *Психология. Историко-критические обзоры и современные исследования*. 2025. Т. 14. № 3А. С. 24 – 42.
5. Cosgrove J. *Generational Differences and how they Impact Human Resource Management*: дис. Dublin, National College of Ireland, 2022.
6. Gabrielova K., Buchko A. A. Here comes Generation Z: Millennials as managers // *Business horizons*. 2021. Т. 64. № 4. С. 489 – 499.
7. Люгай М.А., Колобова Е.А. Сопоставление индивидуалистической и коллективистской культур России и республики Корея // *Корееведение в России: направление и развитие*. 2024. Т. 5. № 1. С. 88 – 92.
8. Дубицкая В.П., Тарарухина М.И. Быть ли России Америкой? Российское исследование управленческой культуры по методике Герта Хофстеде // *Социологический журнал*. 2010. № 4. С. 42 – 65.
9. Паленко А.А. Японская корпоративная культура в новых реалиях постковидного общества // *Россия и АТР*. 2023. № 2. С. 89 – 107.
10. Паленко А.А. Корпоративная культура Японии: современные подходы к изучению // *Известия Восточного института*. 2022. № 2 (54). С. 21 – 31.
11. Wang J. The consumption behaviors of Generation Z: evidence from China // *Advances in Economics and Management Research*. 2023. Vol. 7. No. 1. P. 568.
12. Забурдаева Е.В. Анализ социокультурных особенностей поколения миллениалов в России // *Концепт: философия, религия, культура*. 2020. Т. 4. № 4. С. 122 – 134.
13. Яньли Х. Сравнение китайских и российских концепций образования с точки зрения теории межкультурных измерений Герт Хофстеде // *Миссия конфессий*. 2023. Т. 12. № 69. С. 45 – 52.
14. Соломин Д.Н., Кучинская Т.Н. Межкультурное взаимодействие как фактор инновационности (на материалах китайской культуры) // *Манускрипт*. 2021. Т. 14. № 6. С. 1196 – 1201.
15. 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.
16. Тиловатова Х. Стратегии эффективной межкультурной коммуникации в преподавании // *Европейский международный журнал междисциплинарных исследований и управленческих исследований*. 2024. № 8. Т. 4. С. 39 – 41.
17. Mouboua P.D., Atobatele F.A., Akintayo O.T. Cross-cultural competence in global HRD: Strategies for developing an inclusive and diverse workforce // *International Journal of Science and Research Archive*. 2024. Vol. 12. No. 1. P. 103 – 113.

18. Федотова И., Холодков Е., Ризнык И. Модель инклюзивной корпоративной культуры на основе взаимодействия культурных полей персонала предприятия // Экономика транспортного комплекса. 2024. № 44. С. 54.
19. Li C. *Cultural Differences and Communication in the Internationalization Strategies of Multinational Enterprises* // *Advances in Economics, Management and Political Sciences*. 2024. Vol. 74. No. 1. P. 228 – 233.
20. Kenesei Z., Stier Z. *Managing communication and cultural barriers in intercultural service encounters* // *Journal of Vacation Marketing*. 2016. Vol. 23. No. 4. P. 307 – 321.

References

1. Vinichenko V.A., Rostovtsev K.V., Khokholush M.S. *The influence of the theory of generations on the personnel policy of industrial enterprises*. *Labor Economics*. 2022. Vol. 9. No. 10. P. 1559 – 1576.
2. Kobzeva I.N. *The theory of generations in the aspect of the organizational mechanism*. *Management accounting*. 2023. No. 11. P. 183 – 190.
3. Vodopyanova N.A. *Features of motivation and work behavior of representatives of different generations*. XX scientific and practical conference of the faculty of VPI (branch) of VolGTU. 2021. P. 144 – 153.
4. Pushkar G.A. *Generational differences and cultural patterns in psychological counseling*. *Psychology. Historical and critical reviews and modern research*. 2025. Vol. 14. No. 3A. P. 24 – 42.
5. Cosgrove J. *Generational Differences and how they Impact Human Resource Management*: diss. Dublin, National College of Ireland, 2022.
6. Gabrielova K., Buchko A.A. *Here comes Generation Z: Millennials as managers*. *Business horizons*. 2021. Vol. 64. No. 4. P. 489 – 499.
7. Lyugay M.A., Kolobova E.A. *Comparison of individualistic and collectivist cultures of Russia and the Republic of Korea*. *Korean studies in Russia: direction and development*. 2024. Vol. 5. No. 1. P. 88 – 92.
8. Dubitskaya V.P., Tararukhina M.I. *Should Russia Be America? Russian Study of Management Culture Based on Geert Hofstede's Methodology*. *Sociological Journal*. 2010. No. 4. P. 42 – 65.
9. Palenko A.A. *Japanese Corporate Culture in the New Realities of Post-Covid Society*. *Russia and Asia Pacific Region*. 2023. No. 2. P. 89 – 107.
10. Palenko A.A. *Corporate Culture of Japan: Modern Approaches to Study*. *Bulletin of the Eastern Institute*. 2022. No. 2 (54). P. 21 – 31.
11. Wang J. *The consumption behaviors of Generation Z: evidence from China*. *Advances in Economics and Management Research*. 2023. Vol. 7. No. 1. P. 568.
12. Zaburdaeva E.V. *Analysis of socio-cultural characteristics of the millennial generation in Russia*. *Concept: philosophy, religion, culture*. 2020. Vol. 4. No. 4. P. 122 – 134.
13. Yanli H. *Comparison of Chinese and Russian concepts of education from the point of view of Geert Hofstede's theory of intercultural dimensions*. *Mission of confessions*. 2023. Vol. 12. No. 69. P. 45 – 52.
14. Solomin D.N., Kuchinskaya T.N. *Intercultural interaction as a factor of innovation (based on Chinese culture)*. *Manuscript*. 2021. Vol. 14. No. 6. P. 1196 – 1201.
15. Minkov M., Sokolov B., Lomakin I. *Evolution of Hofstede's cultural dimensions model: parallels between objective and subjective culture*. *Sociological Review*. 2023. Vol. 22. No. 3. P. 287 – 317.
16. Tilovatova H. *Strategies for effective intercultural communication in teaching*. *European International Journal of Interdisciplinary Studies and Management Research*. 2024. No. 8. Vol. 4. P. 39 – 41.
17. Mouboua P.D., Atobatele F.A., Akintayo O.T. *Cross-cultural competence in global HRD: Strategies for developing an inclusive and diverse workforce*. *International Journal of Science and Research Archive*. 2024. Vol. 12. No. 1. P. 103 – 113.
18. Fedotova I., Kholodkov E., Riznyk I. *Model of inclusive corporate culture based on the interaction of cultural fields of enterprise personnel*. *Economy of the transport complex*. 2024. No. 44. P. 54.
19. Li C. *Cultural Differences and Communication in the Internationalization Strategies of Multinational Enterprises*. *Advances in Economics, Management and Political Sciences*. 2024. Vol. 74. No. 1. P. 228 – 233.
20. Kenesei Z., Stier Z. *Managing communication and cultural barriers in intercultural service encounters*. *Journal of Vacation Marketing*. 2016. Vol. 23. No. 4. P. 307 – 321.

Информация об авторе

Шишков Г.С., аспирант, ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0005-6528-3050>, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при президенте Российской Федерации

© Шишков Г.С., 2025