

УДК 334.02

JEL: M14

### ИЗМЕРЕНИЕ ПОКАЗАТЕЛЕЙ РОССИЙСКОЙ ДЕЛОВОЙ КУЛЬТУРЫ ПО Г. ХОФСТЕДЕ

**Аренков И.А.** д-р экон. наук, профессор, заведующий кафедрой экономики предприятия, предпринимательства и инноваций экономического факультета СПбГУ, ORCID 0000-0002-4707-2437, e-mail: i.arenkov@spbu.ru, Санкт-Петербургский государственный университет, экономический факультет, г. Санкт-Петербург, Российская Федерация.

**Зябrikov В.В.** канд. экон. наук, доцент, доцент кафедры экономики предприятия, предпринимательства и инноваций экономического факультета СПбГУ, ORCID 0000-0002-4882-1129, e-mail: v.v.zyabrikov@spbu.ru, Санкт-Петербургский государственный университет, экономический факультет, г. Санкт-Петербург, Российская Федерация.

*Аннотация.* Основанные на сотнях тысяч обработанных анкет данные Г. Хофстеде в силу их доступности стали наиболее популярным инструментом измерения деловой культуры разных стран. Однако, оказалось, что среди индексов Г. Хофстеде есть взаимозависимые, по сути, избыточные. Кроме того, несмотря на многочисленные попытки, Г. Хофстеде не удалось провести корректную кластеризацию стран по деловой культуре и выявить страны со схожей деловой культурой. Поэтому явно назрела необходимость проведения вторичного анализа, то есть обобщения уже имеющихся данных, выявление среди индексов Г. Хофстеде наиболее

важных (фундаментальных) параметров, чему и посвящена настоящая статья.

В настоящей статье проведено ранжирование индексов Г. Хофстеде, показана фундаментальная роль двух измерений: Индекса индивидуализма и Индекса маскулинности. Кроме того, выявлено, что развитие инноваций в стране зависит не от величины Индекса избегания неопределенности, а от Индекса индивидуализма и Индекса долгосрочности ориентации.

*Ключевые слова:* национальная деловая культура; измерения Г. Хофстеде; кластеры культуры; деловая культура России.

### MEASURING RUSSIAN BUSINESS CULTURE ACCORDING TO G. HOFSTEDE

**Arenkov I.A.** Doctor of Economic Sciences, Professor, Head of the Department of Enterprise Economics, Entrepreneurship and Innovation, Faculty of Economics, St. Petersburg State University, ORCID 0000-0002-4707-2437, e-mail: i.arenkov@spbu.ru, St. Petersburg State University, Faculty of Economics, St. Petersburg, Russian Federation.

**Zyabrikov V.V.** Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Enterprise Economics, Entrepreneurship and Innovation, Faculty of Economics, St. Petersburg State University, ORCID 0000-0002-4882-1129, e-mail: v.v.zyabrikov@spbu.ru, St. Petersburg State University, Faculty of Economics, St. Petersburg, Russian Federation.

© И.А. Аренков, В.В. Зябrikov, 2025

*Abstract.* The Hofstede's data, due to their availability and hundreds of thousands of processed questionnaires, have become the most popular tool for measuring the business culture of different countries. However, it turned out that among Hofstede's indices there are interdependent, redundant ones. In addition, despite numerous attempts, Hofstede failed to correctly cluster countries by business culture and identify countries with similar business culture. Therefore, there is clearly a need for a secondary analysis, that is, a generalization of the existing data, identification of the most important parameters among Hofstede's indices, which is the subject of this article. This article ranks Hofstede's indices and shows the fundamental role of two dimensions: the Individualism Index and the Masculinity Index. In addition, it was revealed that the development of innovations in the country does not depend on the value of the Uncertainty Avoidance Index, but on the Individualism Index and the Long-Term Orientation Index.

*Keywords:* national business culture; G. Hofstede's dimensions; cultural clusters; business culture of Russia.

► **Введение.** Еще в конце 1960-х годов Г. Хофстеде начал свое исследование национальных различий сотрудников многочисленных подразделений компании IBM в 60 странах мира (Латинская Америка, Азия и Европа), которые занималась сборкой и продажей компьютеров. Всего собраны и обработаны сотни тысяч анкет. Однако попытки использовать эту методику для оценки российской деловой культуры пока не дают положительного результата, в первую очередь из-за большого разброса данных (табл.1).

Как показывает табл. 1, отследить динамику изменения параметров

Г. Хофстеде во времени для России невозможно из-за большого разброса данных. В то же время по четырем измерениям из пяти средние показатели табл. 1 весьма близки к актуальным (2024 г.) показателям, приведенным на сайте Г. Хофстеде.

Исключение составляет только Индекс Дистанции власти (*Power Distance Index, PDI*), среднее значение которого по данным российских исследователей равно 39 баллам со стандартным отклонением (среднеквадратичным отклонением) равным 10 баллам, а на сайте Г. Хофстеде – одно и то же фиксированное и, при этом, явно завышенное значение этого показателя в период с 2000 по 2024 года равное 93 баллам.

Значение Индекса дистанции власти показывает насколько люди принимают неравномерное распределение власти, считают правильной ее концентрацию на вершине управленческой пирамиды, относятся к власти как символической ценности (позиция «наемника»), а не деловому партнеру (позиция «эксперта») в терминологии В.П. Дубицкой и М.И. Тарухиной [6, с. 59].

► **Обзор литературы.** Проведенный авторами настоящей статьи анализ среза данных сайте Г. Хофстеде<sup>1</sup> на 2024 год по 91 стране, показал, что такой показатель, как Индекс дистанции власти, тесно связан с Индексом индивидуализма (коэффициент корреляции в 2024 году равен минус 0,66). Высокий Индекс индивидуализма предполагает, что независимый и свободный человек принимает решения самостоятельно в собственных интересах и интересах своей семьи, не оглядываясь на мнение окружающих его коллег и не признает существенных иерархических различий.

<sup>1</sup> Сайт Г. Хофстеде [Электронный ресурс]. – URL: <https://geerthofstede.com/culture-geert->

[hofstede-gert-jan-hofstede/6d-model-of-national-culture/](https://geerthofstede.com/culture-geert-hofstede-gert-jan-hofstede/6d-model-of-national-culture/) (дата обращения 07.09.24).

Таблица 1 – Измерение российской деловой культуры по данным разных авторов

N	Измерение Г. Хофстеде	1980 г. Хоф- стеде (оценка)	1996 г. Наумов А., Пфафер Ш.	2000 г. Хоф- стеде	2002 г. Латова Н.В.	2003 г. Данило- ва Е., Тарару- хина М.	2004 г. Ю.В. и Н.В. Латовы	2006 г. Наумов А.И., Петров- ская И.А.	2010 г. Дубиц- кая В., Тарарухи- на М.И.	2016 г. Латова Н.В.	2016 г. Хоф- стеде Г.	2024 г. Хоф- стеде Г. <sup>1</sup>	Сред- нее	Дис- пер- сия
1	Индивиду- лизм (IDV)	<u>50</u>	41	<u>39</u>	51	55	60	36	39	61	<u>39</u>	<b>46</b>	<b>47</b>	9
2	Мускулин- ность(MAS)	<u>40</u>	55	<u>36</u>	41	2	35	48	31	36	<u>36</u>	<u>36</u>	<b>36</b>	13
3	Дистанция власти (PDI)	<u>95</u>	40	<u>93</u>	46	28	52	33	48	28	<u>93</u>	<u>93</u>	<b>59</b>	28
4	Избегание неопределен- ности (UAI)	<u>90</u>	68	<u>95</u>	51	121	109	70	116	91	<u>95</u>	<u>95</u>	<b>91</b>	21
5	Долгосроч- ность (LTO)	Нет данных	59	<u>81</u>	49	42	45	62	Нет данных	Нет данных	<u>81</u>	<b>58</b>	<b>60</b>	15

Источники: [1, с.359; 2, с.55; 3, с.158; 4, с.53; 5; 6, с.48, 49, 54, 58, 62; 7, с. 605; 8, с.163; 28]

<sup>1</sup> Сайт Г. Хофстеде [Электронный ресурс]. – URL: <https://www.theculturefactor.com/country-comparison-tool> (дата обращения: 01.01.2024).

Напротив, человек *коллективной культуры* воспринимает себя как часть общества, в которое он интегрирован, «знает в нем свое место».

Рассмотрим связь между Индексом индивидуализма (IDV) и Индексом дистанции власти (Power Distance Index - PDI) в разных странах по состоянию на 2024 год (рис. 1).

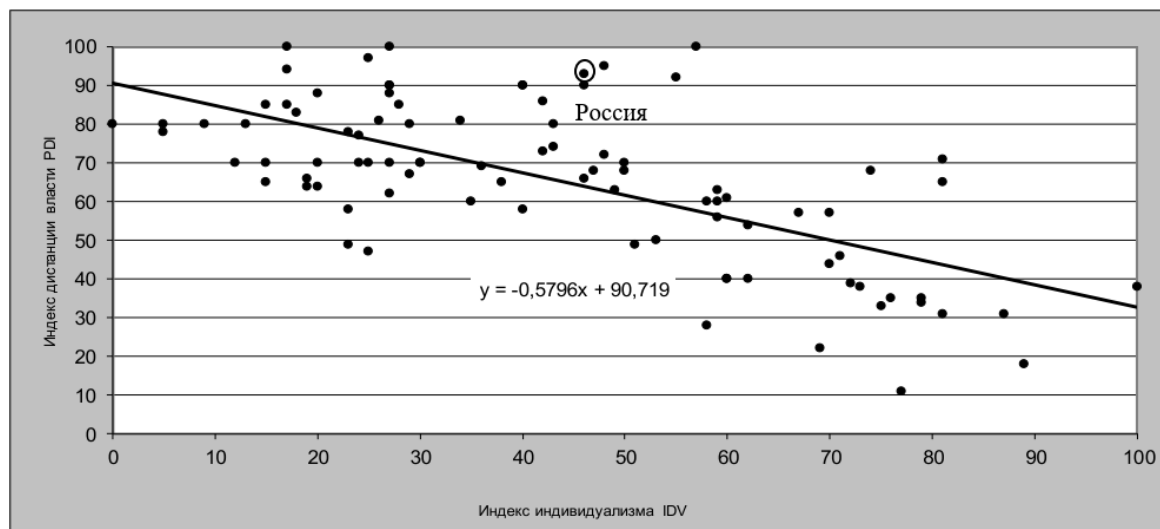


Рисунок 1 – Зависимость индекса дистанции власти PDI от индекса индивидуализма IDV

Примечание: отрицательный коэффициент корреляции -0,66 (Индексы России по данным сайта Г. Хофстеде 2024 г. IDV = 46, PDI = 93 – завышенное значение).

Подставляя такое значение индекса IDV для России, равное 46 баллам, в формулу, приведенную на рис. 1, получим значение Индекса дистанции власти равное 64, что близко к рассчитанному среднему значению 59 из табл. 1, ну уж никак не к искусственно завышенному значению 93.

Это также подтверждает и высказывания ряда российских исследователей. Так, по верному утверждению Ж.В. Зарицкой: «Относительно низкие показатели по «дистанции власти» можно объяснить наличием у россиян индивидуалистической ценности равенства и ценности справедливости, во многом ассоциируемой с равенством» [8, с. 93]. По справедливому утверждению В.Ю. Шаповалова: «Отношения начальник-подчиненный возлагают всю ответственность за принятие важных решений на первого, но не исключают и общения на равных. Однако отношения между начальником и

подчиненными в России носят гораздо менее формальный и более душевный характер, чем во многих западных странах» [9, с. 114].

#### ► Данные и методы.

Индекс индивидуализма Г. Хофстеде.

На сайте Г. Хофстеде справедливо указано, что проблема выбора между индивидуализмом (IDV) и коллективизмом является фундаментальной в деловой культуре любой страны. В рамках индивидуалистических культур самостоятельный, независимый от группы человек ценит разнообразную (немонотонную) работу, представляющую для него некоторый «вызов», но при этом желает, чтобы работа оставляла достаточно времени для личной и семейной жизни. Поведение индивидуалиста напоминает поведение знающего себе цену независимого профессионала, а личное время и пространство

индивидуалиста – это его неприкосновенная территория.

Напротив, работники коллективистской ориентации, ценят комфортные условия труда и стабильность сохранения своего рабочего места. При этом они спокойно относятся к тому, что организация распоряжается не только их рабочим, но и свободным временем. По словам Г. Хофстеде [10, с. 260] эти работники «знают свое место в жизни», они «...интегрированы в жесткие, сплоченные группы, которые на протяжении всей жизни человека, продолжают защищать их в обмен на безусловную лояльность». Отметим, что коллективизм по Г. Хофстеде не предполагает солидарности и взаимопомощи работников. Напротив, по словам Е. Ясина [11, с. 38] коллективизм обычно предполагает преимущественно авторитарный стиль руководства: ««...<коллективизм> может сопровождаться подчинением личности коллективу, отказом от своих прав, реально – в пользу лидера, ибо коллектива без лидера не бывает. Поэтому обратная сторона коллективизма – авторитаризм (А. Ахиезер) и безответственность: лидер объединяет права и ответственность членов, член коллектива уже не личность. Мы видим подобные явления и в нашей истории, и в сегодняшней жизни».

Индивидуалистические культуры описывают работников развитого капиталистического общества, поэтому не удивительно, что чем выше индекс индивидуализма (IDV), и, соответственно, выше самостоятельность в принятии решений, тем выше уровень экономического развития страны, измеренного как размер валового внутреннего продукта (ВВП) на душу населения по паритету покупательной способности (рис. 2).

Как видно из рис. 2, из общей закономерности в лучшую сторону выделяются только города-государства Сингапур и Люксембург, а также Норвегия (за счет нефтегазовых ресурсов) и Ирландия (за счет создания «налогового рая» для IT-компаний). С учетом Индекса IDV для России равного 46 баллов, ВВП на душу населения по формуле на рис.2 должен быть равен 39,8 тыс. долларов, что весьма близко к значению этого показателя по данным ВБ 2023 года 40,8 тыс. долларов.

Зависимость уровня развития экономики страны от индекса индивидуализма можно объяснить, связав его с Индексом экономической свободы<sup>1</sup>, который характеризует степень благоприятности условий для ведения предпринимательской деятельности в стране (рис. 3).

Рис. 3 демонстрирует экспоненциальную форму рассматриваемой зависимости, указывающую на безусловную необходимость создания благоприятных условий для развития бизнеса резкого при достижении страной уровня ВВП примерно 40-50 тыс. долларов США, соответствующему сегодняшнему российскому уровню.

*Индекс долгосрочности ориентации по Г. Хофстеде.*

Для объяснения феномена исключительно высоких темпов роста стран Юго-Восточной Азии (так называемых «юго-восточных тигров») в число координат Г. Хофстеде<sup>2</sup> в начале 1990-ых годов было введено пятое измерение – Индекс долгосрочности ориентации культуры (LTO, Long Term Orientation), первоначально названный *Индексом конфуцианского динамизма*.

---

<sup>1</sup> Рейтинг стран мира по индексу экономической свободы / The Heritage Foundation [Электронный ресурс]. – URL: <https://nonews.co/directory/lists/countries/economic-freedom> (дата обращения 04.09.2024).

<sup>2</sup> Типология культурных измерений Хофстеде. Долгосрочная ориентация LTO [Электронный ресурс] // Википедия. – URL: <https://ru.wikipedia.org/wiki> (дата обращения 03.09.24).

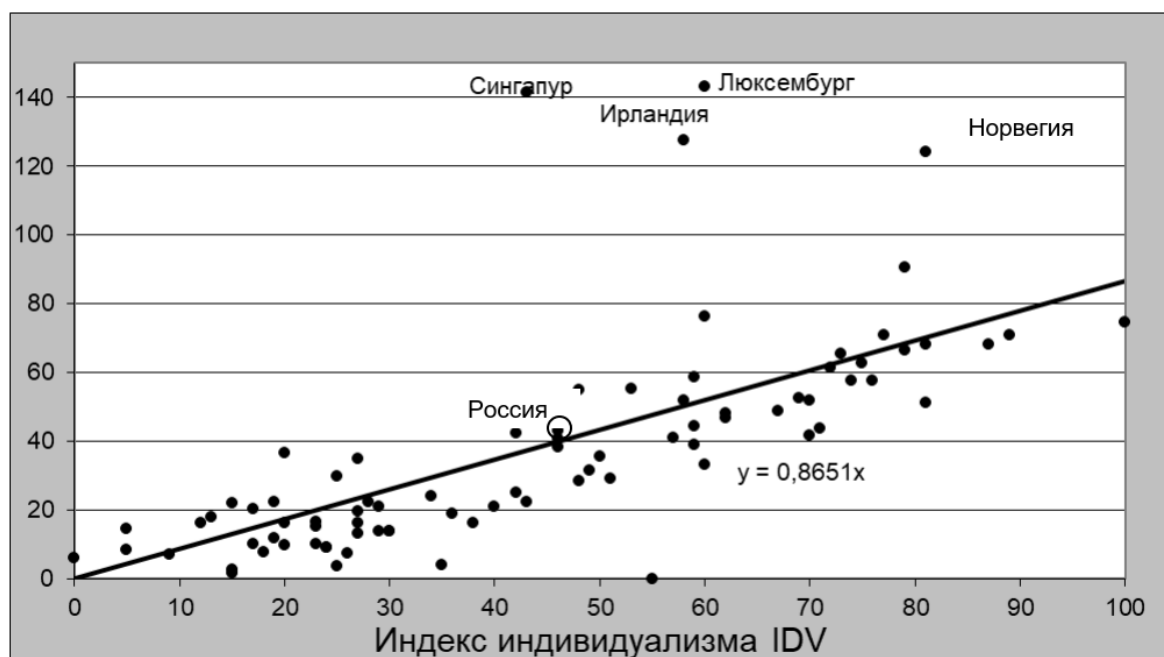


Рисунок 2 – Зависимость ВВП на душу населения по паритету покупательной способности по данным Всемирного Банка<sup>1</sup> от индекса индивидуализма

Примечание: коэффициент корреляции 0,72 (точка России выделена кружком: индекс индивидуализма для России по сайту Г. Хофстеде 2024 г. IDV=46, а значение ВВП на душу населения по паритету покупательной способности по данным Всемирного Банка (ВБ) в 2023 г. составляло 40,8 тыс. дол. США).

Долгосрочная ориентация предполагает акцент на добродетелях, предполагающих необходимость прагматичного отказа от *сегодняшних* удовольствий ради вознаграждения в *будущем*, т.е. концентрацию на решении стратегических, долгосрочных целей, желание заглядывать в далекое будущее, готовиться к которому нужно уже сегодня. Долгосрочная ориентация предполагает такие паттерны поведения как склонность к накоплению, получению универсального образования (как способа подготовки к неопределенному будущему) и настойчивости в адаптации к меняющимся обстоятельствам жизни. Величина Индекса долгосрочности Г. Хофстеде ориентации во многом

определяется религией, жизненной философией, а также уровнем образования в стране. Япония в 2024 г. имеет индекс долгосрочности ориентации – 100, Тайвань – 87, Южная Корея – 86, Китай – 77, Сингапур – 67, Гонконг – 61.

Напротив, краткосрочная ориентация предполагает поиск в прошлом «морального компаса» для оправдания сегодняшнего поведения: уважительное отношение к традициям, национальную гордость, желание сегодня выполнить социальные обязательства и «сохранить лицо». Турция в 2024 г. имеет Индекс долгосрочности ориентации равный всего лишь 35 баллам, а в южноевропейских странах этот индекс имеет умеренные значения:

<sup>1</sup> Список стран по ВВП (ППС) на душу населения (данные ВБ 2023 г.), в долларах [Электронный ресурс] // Википедия. – <https://ru.wikipedia.org/wiki/> (дата обращения 04.09.2024).

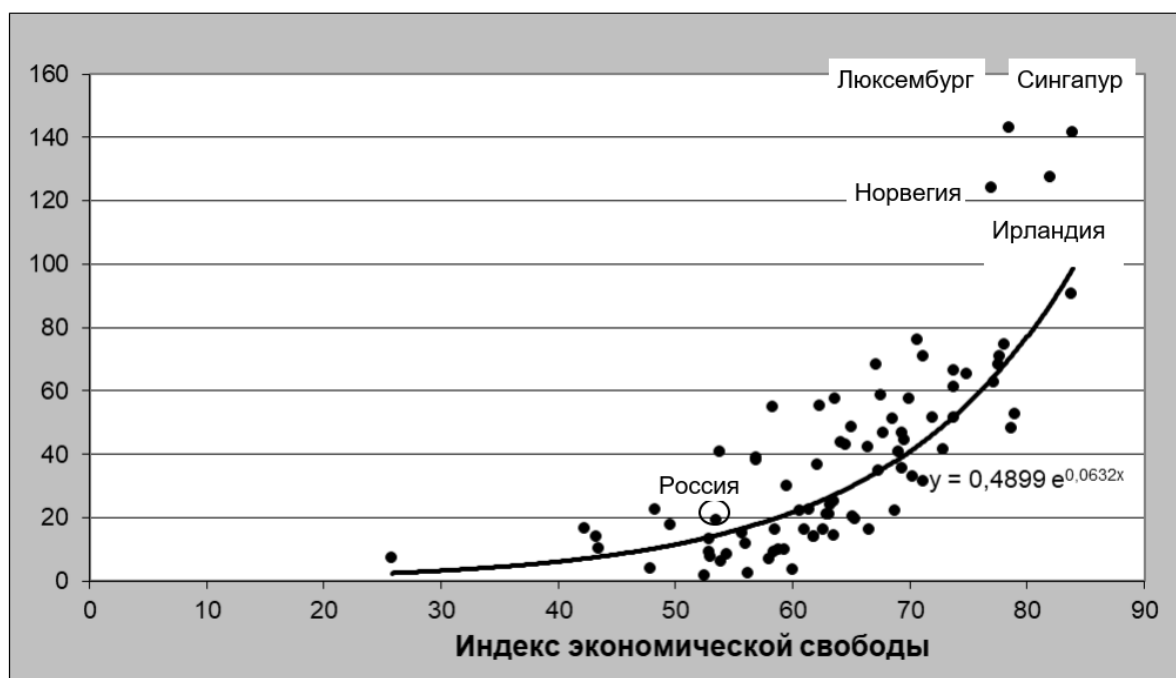


Рисунок 3 – Зависимость ВВП на душу населения по паритету покупательной способности по данным Всемирного Банка 2023 г.<sup>1</sup> от Индекса экономической свободы в 2023 году

Примечание: коэффициент корреляции 0,73 (точка России выделена кружком: Индекс экономической свободы равен 53,8, значение ВВП на душу населения по паритету покупательной способности по данным Всемирного Банка 40,8 тыс. дол. США).

в Италии – 39 баллов, Португалии – 42 и Испании – 47.

Значение Индекса долгосрочности ориентации России ЛТО равно 58 баллам (табл. 1) несколько превышает среднее значение для всей группы стран Г. Хофстеде 42 балла. Однако оно значительно ниже, чем у «восточноазиатских тигров» (Японии, Южной Кореи, Тайваня и Сингапура), что делает маловероятным повторение в нашей стране конфуцианского сценария развития экономики. Действительно, по данным Ф. Тромпенаарса [12, с. 261], полученным на основе Теста кругов Коттла, российская деловая культура сориентирована в основном в прошлое, а не будущее, а значит не должна

отличаться высоким значением Индекса долгосрочности ориентации.

*Измерение маскулинности по Г. Хофстеде.*

Наряду с показателем индивидуализма вторым по важности параметром национальной деловой культуры является Индекс маскулинности (MAS). Маскулинность (мужественность) означает нацеленность *достижение результата и успех* любой ценой самоуверенных и агрессивных работников, не исключая при необходимости и применение насилия. Для таких культур «размер имеет значение», а люди обычно измеряют успех деньгами и материальными ценностями. По сути, в странах с мускулинной культурой «люди живут, чтобы

<sup>1</sup> Список стран по ВВП (ППС) на душу населения (данные ВБ 2023 г.), в долларах [Электронный ресурс] // Википедия. – URL: <https://ru.wikipedia.org/wiki/> (дата обращения 04.09.2024).

работать, а не работают, чтобы жить». Для работников этих стран них характерны напористость, целеустремлённость, акцент на соперничестве и конкуренции, а стрессы и конфликты считаются в мускулиной культуре обычным делом (так называемый, *жесткий* тип культуры). В таких культурах сильно выражено гендерное деление на мужские и женские роли. Страны с большим значением Индекса мускулинности в 2024 г. это: Япония – 95 баллов, Австрия и Швейцария – 79, Ирландия – 68, Германия, Великобритания и Китай – по 66 баллов.

Для работников стран с *мягкой* феминной (женской) культурой характерна скромность, заботливость и представление об относительно небольшом расхождении между мужскими и женскими гендерными ролями. Акцент делается на выстраивании прочных отношений, сохранении культурных ценностей и заботе о качестве жизни. Страны с низким значением Индекса мускулинности это: Швеция – 5 баллов, Норвегия – 8, Нидерланды – 14, Дания – 16, Финляндия – 26.

Феминная культура характерна и для России. Ее показатель мускулинности по данным табл. 1 равен лишь 36 баллам (при среднем значении данных с сайта Г. Хофстеде по всем 93 странам равном 48 баллам). По словам Ж.В. Зарицкой: «Эмпирически выявленная принадлежность русской культуры, по терминологии Хофстеде, к «феминному» типу свидетельствует о чужеродности приоритета личного успеха и индивидуальных достижений материального характера, полученных в результате собственной активности, инициативности, напористости индивида...» [13, с. 93]. Этой же точки зрения придерживается и А. Аузан, по образному выражению которого «маскулинность – это фактически напористость, готовность

следовать плану и соблюсти все 142 пункта инструкции. Это явно не про нас, потому что мы читаем инструкцию, когда телевизор уже сломался. А феминность – это высокая адаптивность, способность каждую ситуацию решать как уникальную... Маскулинные нации лучше занимаются массовым стандартизированным производством, а феминные нации, в том числе, мы с вами, – сервисными видами деятельности. На самом деле в эту сферу попадает не только сервис, но и креативная экономика, индивидуализированные виды продукта» [14, с.56-57].

*Индекс избегания неопределенности по Г. Хофстеде.*

Индекс избегания неопределенности (UAI, Uncertainty Avoidance Index), характеризует реакцию на двусмысленные ситуации, вызывающие тревогу и недоверие к будущим изменениям. По материалам сайта Г. Хофстеде<sup>1</sup> страны с высоким Индексом избегания неопределенности характеризуются желанием иметь «фиксированные привычки и ритуалы, знать правду», пристрастие к «планированию ради планирования», когда прежний план заменяется на новый без детального и честного «план-факт анализа». Напротив, для стран с низким показателем избегания неопределённости характерно проявление личной инициативы, спокойное принятие разногласий и толерантное отношение к инакомыслию.

В России значение Индекса избегания неопределенности (другими словами, Индекса тревожности) и по данным сайта Г. Хофстеде, и по данным российских исследователей, очень высоко – 95 баллов. Выше значение этого индекса только в Греции – 100, и Португалии – 99, а близкое к российскому значение имеет Бельгия – 94, и Япония – 92.

<sup>1</sup> Сайт Г. Хофстеде [Электронный ресурс]. – URL: <https://geerthofstede.com/culture-geert->

[hofstede-gert-jan-hofstede/6d-model-of-national-culture/](https://geerthofstede.com/culture-geert-hofstede-gert-jan-hofstede/6d-model-of-national-culture/) (дата обращения 07.09.24).

Однако, возникает вопрос: насколько важен Индекс избегания неопределенности? На самом деле, в той или иной степени такое стремление к взять под свой контроль ситуацию и иметь возможность прогнозировать развитие событий является естественным для любого человека. Анализируя ошибки топ-менеджеров зарубежных компаний-неудачников, С. Финкельштейн пишет: «Человек устроен так, что стремится избежать неопределенности. Поэтому, когда мы видим кого-то, кто уверенно идет по намеченному пути и твердо следует избранной стратегии, это производит на нас благоприятное впечатление. Но ведь уверенность и определенность – это еще не все. Сколько раз нам приходилось сталкиваться с руководителями и организациями, которые, не оглядываясь по сторонам, решительно шагали к намеченной цели ... в то время как весь остальной мир стремительно удалялся от них, двигаясь в противоположном направлении» [15, с. 170].

Второй возникающий вопрос: насколько неприятие неопределенности затрудняет развитие инноваций в стране? Кажется естественным утверждение о том, что сверхвысокий российский индекс избегания неопределенности затрудняет выбор инновационного пути развития и развитие венчурных рынков, поскольку рост инноваций неминуемо ведет к росту неопределенности. На самом деле следует учитывать принципиальную разницу между категориями неопределенности ситуации и риска, как характеристикой поведения человека. Инновации неминуемо связаны с повышенным риском получения убытков, но при чем здесь неопределенность? На сайте Г. Хофстеде<sup>1</sup> прямо сказано «что избегание неопределенности

не имеет ничего общего с избеганием риска или следования правилам». Подобное утверждение приведено и на сайте Dialog.guide<sup>2</sup> в разделе Индекс тревожности: «Имейте в виду, что избегать неопределенности и избегать риска — не всегда тождественные понятия. Хофстеде утверждает, что в странах с высоким уровнем UAI /индекса избегания неопределенности/ можно найти людей, готовых к рискованному поведению именно потому, что это уменьшает двусмысленность, или позволяет избежать неудачи».

К примеру, Португалия при почти таком же как в России значении Индекса избегания неопределенности (99 баллов), тем не менее, имеет в 1,35 больший, чем в России и относительно высокое значение Глобального инновационного индекса, равное 44,9. Второй пример – это Япония. Эта страна при весьма высоком значении Индекса избегания неопределенности (92 балла), имеет очень высокий Глобальный инновационный индекс, равный 54,6 (в 1,6 раз больший, чем российский).

Отметим, что на сайте Г. Хофстеде в последние годы в состав индексов включен и шестой показатель – Индекс indulgence (IVR, Indulgence Versus Restraint), который характеризует поведение бизнесменов (снисходительное, расслабленное или сдержанное, напряженное). По мнению авторов настоящей статьи, этот индекс имеет второстепенное значение.

#### **► Результаты исследования.**

*Глобальный инновационный индекс и измерения Г. Хофстеде.*

Как показала обработка статистических данных сайта Г. Хофстеде<sup>8</sup> в 2024 г., предпринятая авторами настоящей статьи, показала, что коэффициент корреляции между Индексом избегания неопределенности по Г. Хофстеду и Глобальным

---

<sup>1</sup> Сайт Г. Хофстеде [Электронный ресурс]. – URL: <https://geerthofstede.com/culture-geerthofstede-gert-jan-hofstede/6d-model-of-national-culture/> (дата обращения 07.09.24).

<sup>2</sup> Сайт Dialog.guide [Электронный ресурс]. – URL: [https://dialog.guide/kulturnyie-izmiereniia-khofstiedie/#4-индекс-тревожности-uai/\(дата\\_обращения\\_07.09.24\).](https://dialog.guide/kulturnyie-izmiereniia-khofstiedie/#4-индекс-тревожности-uai/(дата_обращения_07.09.24).)

инновационным индексом<sup>1</sup> составляет величину всего лишь минус 0,25, следовательно, тесной связи между этими индексами не существует. Это свидетельствует о том, что наряду с индексом избегания неопределенности на Глобальный инновационный индекс влияют другие, более важные факторы.

Это в первую очередь Индекс индивидуализма IDV (коэффициент корреляции по группе стран сайта Г. Хофстеде в 2024 г. составляет 0,81), действительно, открытия делают свободные независимые люди (рис.4).

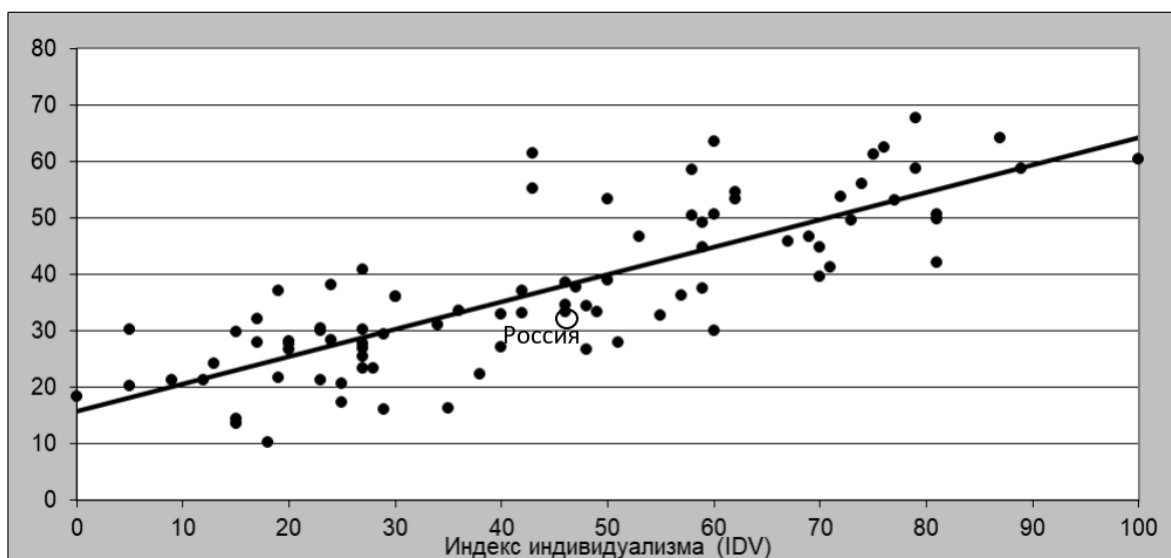


Рисунок 4 – Зависимость Глобального инновационного индекса от Индекса индивидуализма (IDV) в 2023 года

Примечание: величина Индекса индивидуализма в России равна 47, а величина Глобального инновационного индекса равна 33,3.

Выявленную зависимость можно прокомментировать словами А. Аузана [14, с. 53]: «...на основе индивидуализма возникают так называемые радикальные инновации, ведущие к перевороту, а на основе коллективизма – так называемые инкрементные: медленные постоянные совершенствования».

Во вторую очередь на Глобальный инновационный индекс влияет Индекс долгосрочности ориентации (коэффициент корреляции по группе стран сайта

Г. Хофстеде в 2024 году равен 0,66), что вполне естественно, так как долгосрочная ориентация характерна для стран, сориентированных в будущее, это - необходимое условие развития инноваций в стране. Для России значение Глобального инновационного индекса равно 33,3 балла (при максимальном значении этого индекса у Швейцарии – 67,6 баллов, и среднем по странам значении – 37,2). Напомним, что Россия по Индексу индивидуализма так же занимает среднее положение среди

<sup>1</sup> База данных Глобального инновационного индекса [Электронный ресурс] / WIPO (Всемирная организация Интеллектуальной Собственности). – 2023. – URL: [https://www.wipo.int/global\\_](https://www.wipo.int/global_)

[innovation\\_index/ru/index.html](https://www.wipo.int/global_innovation_index/ru/index.html) (дата обращения 07.09.24).

рассматриваемых стран: IDV = 46 (при среднем значении 43), и имеет повышенное значение Индекса долгосрочности ориентации LTO = 58 баллов (при среднем значении 42), поэтому никаких противопоказаний для развития инноваций в нашей стране индексы деловой культуры Г. Хофстеде не содержат.

Таким образом, Индекс избегания неопределенности Г. Хофстеде, хотя и вносит определенные краски в описание деловой культуры и процесс принятия управленческих решений, но не является фундаментальным. По мнению М. Минкова, Б. Соколова и И. Ломакина [16, с.293] выделение этого индекса в

отдельное измерение культуры вообще является необоснованным.

*Корреляция между измерениями Г. Хофстеде.*

Дополнительные параметры имеет смысл вводить в систему показателей только в том случае, если они содержательно и статистически независимы от уже введенных. В табл. 2 показаны коэффициенты корреляции между показателями разных стран по всем шести измерениям Г. Хофстеде, в том числе включая Индекс дистанции власти (Power Distance Index, PDI) и Индекс индугенции (снисходительности, допущения) (Indulgence Versus Restraint, IVR) в 1987, 2020 и 2024 гг.

*Таблица 2 – Коэффициенты корреляции между измерениями Г. Хофстеде в 1987 году (верхнее значение), 2020 году (среднее значение) и 2024 году (нижнее значение)*

		1	2	3	4	5	6
		PDI	IDV	MAS	UAI	LTO	IVR
1	PDI		-0,69 -0,71 -0,66	0,12 0,06 0,05	0,16 0,30 0,29	0,04 -0,26	-0,38 -0,34
2	IDV			-0,001 0,10 -0,12	-0,28 -0,22 -0,03	0,12 0,54	0,18 0,14
3	MAS				0,13 -0,02 -0,02	0,01 -0,02	0,02 0,06
4	UAI					0,13 -0,10	-0,21 -0,17
5	LTO						-0,46 -0,29
6	IVR						

Как видно из табл. 2, имеет место уже описанная (рис.1) тесная связь между индексом дистанции власти (PDI) и индексом индивидуализма (IDV) (индекс корреляции в среднем по годам равен примерно минус 0,7), поэтому один из этих индексов (а именно PDI) необходимо исключить из фундаментального набора индексов. Действительно, страны с коллективистской культурой обычно имеют высокую дистанцию власти (так называемый, *вертикальный коллективизм* по Г. Триандису и М. Гелфанду [17]), а страны с индивидуалистической культурой – характеризуются малой дистанцией власти (так называемый, *горизонтальный индивидуализм*). Объяснение связи Индекса индивидуализма и Индекса дистанции власти дала Ж.В. Зарицкая: «При ориентации на индивида и убежденности в ценности личности, естественной считается ценность равенства, которая обычно обуславливает ценность демократии и низкую дистанцию власти. При ориентации на группу ценность каждой личности неравнозначна, поэтому естественным считается неравенство, на базе которого формируется авторитарная власть и высокая дистанция власти» [18, с. 59].

Поскольку Индекс индивидуализма внедрен в широкий экономический контекст (связан с показателем ВВП на душу населения, Индексом экономической свободы и Глобальным инновационным индексом) его следует включить как фундаментальную координату в систему критериев кластеризации, а Индекс дистанции власти – не включать.

Наряду с Индексом индивидуализма в качестве критерия кластеризации необходимо рассматривать Индекс маскулинности, поскольку он тоже существенно влияет на Глобальный инновационный индекс и при этом является практически независимым от Индекса индивидуализма (табл. 2). Эти два индекса составляют фундаментальный базис культурных измерений, поскольку они определяют процесс принятия управленческих решений. Действительно, решения принимаются

либо индивидуально, либо коллективно, при этом они принимаются либо рационально с акцентом на достижениях и получении результата (маскулинность), либо на эмоциональной основе с упором на сохранении равновесия (феминность).

Имеется существенная корреляция между расстоянием стран до России, рассчитанным по этим двум фундаментальным индексам и по всем шести индексам Г. Хофстеде (в 2024 г. этот коэффициент корреляции составил 0,64), то есть два важнейших индекса в основном правильно представляют всю совокупность шести индексов Г. Хофстеде.

Отметим, что правильную качественную оценку российской деловой культуры дала еще 2014 г. Ж.В. Зарицкая [18, с. 62]. Она охарактеризовала российскую деловую культуру как занимающую срединное положение между индивидуализмом и коллективизмом, имеющую преимущественно феминный (женский) тип и умеренную дистанцию власти.

К сожалению, сам Г. Хофстеде отдавал предпочтение другой паре критериев кластеризации: 1) Индекс дистанции власти и 2) Индекс избегания неопределенности. Ко всему прочему, коэффициент корреляции между этими индексами примерно в три раза больше (примерно равен 0,3), чем коэффициент корреляции между предлагаемой фундаментальной парой координат Индекс индивидуализма – Индекс маскулинности. Из-за выбора второстепенных и взаимосвязанных координат, Г. Хофстеде получил неверный набор кластеров национальных деловых культур, в котором три из четырех кластеров почему-то оказались бюрократическими. В такой системе координат у Г. Хофстеде даже суть кластера с семейной культурой (азиатский кластер) неудачно названа у Г. Хофстеде *бюрократией кадров*. Сразу скажем, что семейная культура на самом деле не имеет ничего общего с какой-либо бюрократией. Далее у Г. Хофстеде идут еще два бюрократических кластера «Пирамида» (с *полной бюрократией*, евролатинский и латиноамериканский кластер) и

«Хорошо смазанная машина» (с *бюрократией деловых процессов*, германский кластер).

На самом деле, по описаниям эти два кластера практически не отличаются друг от друга. Так, например, модель идеальной бюрократия по М. Веберу представляет собой одновременно и иерархическую структуру – «Пирамиду», и «Хорошо смазанную машину» с отлаженными процессами.

Только один, последний кластер у Г. Хофстеде имеет небюрократическую, а рыночную природу. Он назван «Деревенским рынком» (англо-американский и скандинавский кластер) и представляет собой структуру с *самоорганизующимися процессами* [19, с.240]. Отметим, что объединение англо-американских стран с неолиберальной рыночной моделью экономики и скандинавских стран с социальной рыночной экономикой вообще *недопустимо*, поскольку это принципиально разные модели экономики и культурные ориентации. Поэтому, закономерно, что попытка использовать кластеризацию Г. Хофстеде в исследовании В. Дубицкой [20, с.253] привела к весьма странным результатам. В. Дубицкая отвела России место в кластере с названием «Хорошо смазанная машина» с бюрократией деловых процессов с тенденцией перехода в будущем к «Пирамиде» (полной бюрократии).

На самом деле, как показано в работе В.В. Зябрикова [21, с. 693], правильно сформированную, географически ориентированную систему кластеров можно построить по двум наиболее важным (фундаментальным) и при этом независимым друг от друга Индексам: индивидуализма и маскулинности (рациональности). Построенная таким образом система кластеров включает в себя Восточный сегмент с семейной (клановой) культурой, в который, на самом деле и входит Россия, Центральный сегмент во главе с Германией с бюрократической (иерархической) культурой, Западный сегмент с центром в США и предпринимательской (рыночной) культурой и Северный

сегмент с центром в Дании и профессиональной (адхократической) культурой.

При таком подходе можно, наконец, разрешить спор о том, является ли российская культура западной или восточной? В правильной системе кластеров российская деловая культура оказывается семейной (клановой), которая характерна одновременно и для азиатских стран [22, с.53] и южно-европейских стран [23, с.107-108]. Это подтверждается при расчете расстояния от всех стран (за исключением постсоветских, которые естественно близки по деловой культуре к России) до России по всем шести координатам Г. Хофстеде (расстояние рассчитывается как корень квадратный из суммы квадратов разностей между индексами). Проведенные авторами настоящей статьи расчеты показали, что ближе всего к России культура Португалии (расстояние 39 баллов), далее идут Южная Корея (47), Франция и Турция (по 48) (данные с сайта Г. Хофстеде 2024 года).

► **Выводы и дальнейшая дискуссия.** В ходе ранжирования Индексов деловой культуры Г. Хофстеде выявлено, что Индекс индивидуализма и Индекс маскулинности являются наиболее важными, точнее, *фундаментальными*, и практически не зависят друг от друга (коэффициент корреляции между ними для всей группы стран Г. Хофстеде практически равен 0). Именно эти два индекса определяют специфику принятия управленческих решений: индивидуально или коллективно, на основе рациональных соображений (маскулинность) или эмоциональных соображений (феминность).

1. Чем выше в стране Индекс индивидуализма Г. Хофстеде, тем выше в ней Индекс экономической свободы, Глобальный инновационный индекс, а также размер ВВП на душу населения по паритету покупательной способности. Наряду с Индексом индивидуализма, большая величина Глобального инновационного индекса определяются высокими значениями Индекса долгосрочности ориентации Г. Хофстеде.

2. Помещенные на сайте Г. Хофстеде характеристики российской деловой культуры Индекс индивидуализма (IDV = 46 баллов) и Индекс маскулинности (MAS = 36 баллов) практически совпадают со средними показателями, рассчитанными по 11 измерениям различных, в первую очередь, российских, авторов произведенных в разные годы (соответственно, 47 и 36 баллов). Таким образом, российская деловая культура занимает по Индексу индивидуализма среднее положение, при этом она является *феминной (женственной)*, с акцентом на скромности в поведении, важности выстраивания прочных отношений, сохранении культурных ценностей и заботе о качестве жизни. Для такой феминной культуры характерно относительно небольшое расхождение между мужскими и женскими гендерными ролями.

3. Построенные на паре фундаментальных индексов Г. Хофстеде четыре кластера: Восточный (включающий Россию), Центральный (Германия), Западный (США) и Северный (Дания), правильно передают специфику деловой культуры страны. Российская деловая культура имеет семейный (клановый) тип, характерный одновременно и для стран юга Европы, и азиатских стран. В состав восточного кластера, наряду с Россией, входят наиболее близкие к России по совокупности шести индексов Г. Хофстеде страны: Португалия, Южная Корея, Франция, и Турция, причем состав этой группы стран практически не меняется, по крайней мере, на протяжении последнего пятилетия.

### ► Литература

1. Виханский, О.С. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс / О.С. Виханский, А.И. Наумов. – М.: Изд-во МГУ, 1995. – 416 с. – Текст : непосредственный.
2. Данилова, Е. Российская производственная культура в параметрах Г. Хофстеда / Е. Данилова, М. Тарарухина. – Текст : непосредственный // Мониторинг общественного мнения. – 2003. – № 3 (65). – С. 53-64.

4. Приводимое на сайте Г. Хофстеде вот уже на протяжении четверти века неизменное значение Индекса дистанции власти для России (PDI = 93 балла) является искусственно завышенным и существенно превосходит истинное значение, приблизительно равное 60. Этот показатель определен с учетом среднего значения Индекса дистанции власти, полученного российскими исследователями (PDI = 59), а также значения, полученного по ансамблю стран Г. Хофстеде в 2024 году (PDI = 64) с учетом зависимости Индекса дистанции власти от Индекса индивидуализма.

5. Индекс избегания неопределенности Г. Хофстеде (UAI) характеризует *неопределенность*, как свойство ситуации, но не *риск*, как характеристику поведения человека. Поэтому крайне высокое значение Индекса избегания неопределенности для России на сайте Г. Хофстеде (UAI = 95), хотя в целом верно передает значение *тревожности* в обществе (по данным российских исследователей индекс имеет близкое значение UAI = 89), но практически никак не препятствует развитию инновационной экономики в нашей стране.

Перспективными направлениями дальнейших исследований может стать рассмотрение динамики изменения показателей Г. Хофстеде по времени (в том числе с учетом влияния пандемии), а также динамики изменения состава и типичных характеристик кластеров деловых культур разных стран, сформированных на базе фундаментальной системы индексов Г. Хофстеде (Индекса индивидуализма и Индекса маскулинности).

### ► References

1. Vikhansky O.S., Naumov A.I. (1995). *Management: man, strategy, organization, process*. Moscow: Moscow State University Publishing House. [In Russian]
2. Danilova E., Tararukhina M. (2003). Russian production culture in the parameters of G. Hofstede. *Monitoring of public opinion*, 3 (65), 53-64. [In Russian]

3. Латова, Н.В. Этнометрические измерения: теория и практика / Н.В. Латова. – Текст : непосредственный // Социология: 4М. – 2003. – №17. – С. 142-166.

4. Латов, Ю.В. Открытия и парадоксы этнометрического анализа российской хозяйственной культуры по методике Г. Хофстеде / Ю.В. Латов, Н.В. Латова. – Текст : непосредственный // Мир России. – 2007 – №4. – С. 43-72.

5. Ansems, P. Kleur bekennen, kleedkamergesprekken over leiderschap / P. Ansems, J. – Moem Assen: Koninklijke Van Gorcum BV, 2010. – 188 p. – Текст : непосредственный.

6. Дубицкая, В.П. Быть ли России Америкой? Российское исследование управленческой культуры по методике Герта Хофстеде / В.П. Дубицкая, М.И. Тарарухина. – Текст : непосредственный // Социологический журнал. – 2010. – №10. – С. 42-65.

7. Виханский, О.С. Менеджмент / О.С. Виханский, А.И. Наумов; 6-е изд. перераб. и доп. – М.: Магистр: ИНФРА-М, 2015. – 656 с. – Текст : непосредственный.

8. Латова, Н.В. Культурная специфика россиян (этнометрический анализ на основе концепции Г. Хофстеде) / Н.В. Латова. – Текст : непосредственный // Вестник Института Социологии. – 2016. – № 4 (19). – С. 156-180.

9. Шаповалов, В.Ю. Характерные черты деловых культур Запада и Востока: их влияние на развитие деловой культуры современной России / В.Ю. Шаповалов. – Текст : непосредственный // Историческая и социально-образовательная мысль. – 2010. – № 4(6). – С. 111-115.

10. Hofstede, G. Cultures and organizations. Software of the Mind / G. Hofstede. – New York, San Francisco, Washington, D.C.: McGraw-Hill, 1997. – 260 p. – Текст : непосредственный.

11. Ясин, Е.Г. Модернизация экономики и система ценностей / Е.Г. Ясин. – М.: ГУ ВШЭ, 2003. – 83 с. – Текст : непосредственный.

12. Тромпенаарс, Ф. 4 типа корпоративной культуры / Ф. Тромпенаарс, Ч. Хэмпден-Тернер; Пер.с англ. – Минск: Попурри, 2012. – 528 с. – Текст : непосредственный.

13. Зарицкая, Ж.В. Специфика русского коллективизма / Ж.В. Зарицкая. – Текст : непосредственный // Вестник НГУ. Серия: Философия. – 2014. – Том 12. – Вып. 2. – С. 87–95.

14. Аузан, А.А. Культурные коды экономики: Как ценности влияют на конкуренцию, демократию и благосостояние народа / А.А. Аузан. – М.: Издательство АСТ, 2022. – 160 с. – Текст : непосредственный.

15. Финкельштейн, С. Ошибки топ-менеджеров ведущих корпораций: Анализ и практические выводы / С. Финкельштейн; Пер. с англ.

3. Latova N.V. (2003). Ethnometric measurements: theory and practice. *Sociology: 4M*, 17, 142-166. [In Russian]

4. Latov Yu.V., Latova N.V. (2007). Discoveries and paradoxes of the ethnometric analysis of Russian economic culture using the method of G. Hofstede. *The World of Russia*, 4, 43-72. [In Russian]

5. Ansems P., Moem J. (2010). *How to Become an American Leader*. Moem Assen: Koninklijke Van Gorcum BV.

6. Dubitskaya V.P., Tararukhina M.I. (2010). Should Russia Be America? Russian Study of Management Culture Based on Geert Hofstede's Methodology. *Sociological Journal*, 10, 42-65. [In Russian]

7. Vikhansky O.S., Naumov A.I. (2015). *Management*. Moscow: INFRA-M. [In Russian]

8. Latova N.V. (2016). Cultural specificity of Russians (ethnometric analysis based on the concept of G. Hofstede). *Bulletin of the Institute of Sociology*, 4 (19), 156-180. [In Russian]

9. Shapovalov V.Yu. (2010). Characteristic features of business cultures of the West and the East: their influence on the development of business culture of modern Russia. *Historical and socio-educational thought*, 4 (6), 111-115. [In Russian]

10. Hofstede G. (1997). *Cultures and organizations. Software of the Mind*. New York, San Francisco, Washington, D.C.: McGraw-Hill.

11. Yasin E.G. (2003). *Modernization of the economy and the value system*. Moscow: Higher School of Economics. [In Russian]

12. Trompenaars F., Hampden-Turner Ch. (2012). *4 types of corporate culture*. Minsk: Popurri. [In Russian]

13. Zaritskaya Zh.V. (2014). Specificity of Russian collectivism. *Bulletin of NSU. Series: Philosophy*, 2, 87–95. [In Russian]

14. Auzan A.A. (2022). *Cultural codes of the economy: How values influence competition, democracy and welfare of the people*. Moscow: AST Publishing House. [In Russian]

15. Finkelstein S. (2006). *Mistakes of top managers of leading corporations: Analysis and practical conclusions*. Moscow: Alpina Business Books. [In Russian]

3-е изд. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2006. – 394 с. – Текст : непосредственный.

16. Минков, М. Эволюция модели культурных измерений Хофстеде: параллели между объективной и субъективной культурой / М. Минков, Б. Соколов, И. Ломакин. – Текст : непосредственный // Социологические обозрения. – 2023. – Т.22. – № 3. – С. 287-317.

17. Triandis, H.C. Converging measurement of horizontal and vertical individualism and collectivism. / H.C. Triandis, M.J. Gelfand. – Текст : непосредственный // Journal of Personality and Social Psychology. – 1998. – № 74 (1). – С. 118 – 128. – DOI: 10.1037/0022-3514.74.1.118.

18. Зарицкая, Ж.В. Эвристические возможности методики Г. Хофстеде в изучении ценностей индивидуализма / коллективизма / Ж.В. Зарицкая. – Текст : непосредственный // Вестник НГУ. Серия: Философия. – 2014. – Т.12. – Вып. 1. – С. 56-63.

19. Пивоваров, С.Э. Сравнительный менеджмент / С.Э. Пивоваров, И.А. Максимцев; 2-е изд. – СПб.: Питер, 2008. – 480 с. – Текст : непосредственный.

20. Дубицкая, В. Капитализм под копирку: иллюзии эффективных менеджеров / В. Дубицкая. – М.: Альпина Паблшер, 2015. – 269 с. – Текст : непосредственный.

21. Зябриков, В.В. Российская деловая культура в контексте единой типологии / В.В. Зябриков. – Текст : непосредственный // Лидерство и менеджмент. – 2023. – Т. 10. – № 3. – С. 685-702.

22. Вязанкина, А.А. Современные модели корпоративной культуры и их перспективы в российском обществе / А.А. Вязанкина. – Текст : непосредственный // Известия Алтайского государственного университета. – 2010. – № 2-1 (66). – С. 51-53.

23. Магун, В. Базовые ценности россиян и других европейцев (по материалам опросов 2008 года) / В. Магун, М. Руднев. – Текст : непосредственный // Вопросы экономики. – 2010. – №12. – С. 107-130.

16. Minkov M., Sokolov B., Lomakin I. (2023). Evolution of the Hofstede cultural dimensions model: parallels between objective and subjective culture. *Sociological reviews*, 3, 287-317. [In Russian]

17. Triandis, H.C., Gelfand, M.J. (1998). Converging measurement of horizontal and vertical individualism and collectivism. *Journal of Personality and Social Psychology*, 74 (1), 118-128. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.74.1.118>.

18. Zaritskaya Z.V. (2014). Heuristic possibilities of G. Hofstede's methodology in studying the values of individualism / collectivism. *Bulletin of NSU. Series: Philosophy*, 1, 56-63. [In Russian]

19. Pivovarov S.E., Maksimtsev I.A. (2008). *Comparative Management*. St. Petersburg: Piter. [In Russian]

20. Dubitskaya V. (2015). *Carbon Copy Capitalism: Illusions of Effective Managers*. Moscow: Alpina Publisher. [In Russian]

21. Zyabrikov V.V. (2023). Russian Business Culture in the Context of a Unified Typology. *Leadership and Management*, 3. 685-702. [In Russian]

22. Vyazankina A.A. (2010). Modern models of corporate culture and their prospects in Russian society. *Bulletin of the Altai State University*, 2-1 (66), 51-53. [In Russian]

23. Magun V., Rudnev M. (2010). Basic values of Russians and other Europeans (based on surveys in 2008). *Questions of Economics*, 12, 107-130. [In Russian]

*Статья поступила в редакцию 27.11.24*

**Для цитирования:** Аренков, И.А. Измерение показателей российской деловой культуры по Г. Хофстеде / И.А. Аренков, В.В. Зябриков // Вестник Института экономических исследований. – 2025. – № 2(38). – С. 193-208.

**For citation:** Arenkov I. A., Zyabrikov V.V. (2025). Measuring Russian business culture according to G. Hofstede. *Vestnik of Institute of Economic Research*, 2(38), 193-208. [In Russian]