

ОРИГИНАЛЬНАЯ СТАТЬЯ

DOI: 10.26794/2226-7867-2025-15-1-133-137
УДК 339.92+339.924.2(045)

Изучение различий культур — важный способ минимизации рисков в международных проектах

Е.А. Тен

Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации, Москва, Российская Федерация

АННОТАЦИЯ

Углубление экономического сотрудничества между Россией с Китаем в рамках международных проектов указывает на потребность в новых инновационных подходах к оценке и минимизации рисков. Недооценка кросс-культурных рисков в международных проектах может привести к различного рода негативным последствиям. Цель исследования — изучение культурных особенностей мышления и поведения китайцев и россиян как способ минимизации рисков в совместных проектах. Автор обосновывает значимость кросс-культурных рисков в эффективности управления международными проектами. Осуществляет сравнительный анализ моделей мышления и поведения китайцев и россиян. Автор приходит к выводу, что социокультурная дистанция между Россией и Китаем достаточно глубока, что повышает риски недопонимания, ошибок и конфликтов. В рамках исследования проведен сравнительный анализ различий социокультурных особенностей моделей мышления и поведения китайцев и россиян. Учет данных различий способствует более эффективному управлению кросс-культурными проектами, а также формированию и укреплению доверия между партнерами. Разработаны конкретные рекомендации по повышению эффективности кросс-культурных коммуникаций между россиянами и китайцами в работе над совместными проектами.

Ключевые слова: поворот на Восток; модель мышления и поведения китайцев и россиян; культура; кросс-культурные риски; управление кросс-культурными рисками; культурное многообразие

Для цитирования: Тен Е.А. Изучение различий культур — важный способ минимизации рисков в международных проектах. *Гуманитарные науки. Вестник Финансового университета*. 2025;15(1):133-137. DOI: 10.26794/2226-7867-2025-15-1-133-137

ORIGINAL PAPER

Studying Cultural Differences is an Important Way to Minimize Risks in International Projects

E.A. Ten

Financial University under the Government of the Russian Federation, Moscow, Russian Federation

ABSTRACT

The expansion and deepening of economic cooperation within the framework of international projects between Russia and China updates to develop new innovative approaches to minimizing various types of risks. Underestimation of the role of cross-cultural risks in international projects can lead to various kinds of negative consequences. The purpose of the research is to study cultural characteristics of mindset and behavior as a way to minimize risks in Russian-Chinese projects. The author substantiates the importance of taking into account cross-cultural risks in terms of improving the effectiveness of international project management. Performs a comparative analysis of the patterns of thinking and behavior of Chinese and Russians. The author comes to the conclusion that the degree of socio-cultural distance between Russia and China is quite high, which increases the risks of cross-cultural misunderstandings, mistakes and conflicts. As part of this research, a comparative analysis of the differences in the socio-cultural characteristics of the thinking and behavior patterns of the Chinese and Russians was carried out. Taking these differences into account will support to more effective management of cross-cultural projects, as well as the formation of the value of trust between Russian and Chinese partners. Specific recommendations have been developed to increase the effectiveness of cross-cultural communications between Russians and Chinese when working on joint projects.

Key words: turn to the East; model of thinking and behavior of the Chinese and Russians; culture; cross-cultural risks; cross-cultural risk management; cultural diversity

For citation: Ten, E.A. Studying cultural differences is an important way to minimize risks in international projects. *Humanities and Social Sciences. Bulletin of the Financial University*. 2025;15(1):133-137. DOI: 10.26794/2226-7867-2025-15-1-133-137

ВВЕДЕНИЕ

Исторический «поворот на Восток» России — эпохальное событие в международной сфере экономических отношений. По данным ФТС РФ, в 2023 г. товарооборот РФ с КНР составил 220 млрд долл. Экспорт Китая в Россию увеличился за год на 46,9% (до 110,97 млрд долл.), импорт из РФ — на 12,7% (до 129,14 млрд долл.). За последние два года активность китайских учредителей в нашей стране возросла в 3,2 раза. В январе 2024 г. в России работало свыше 8 тыс. компаний с китайским уставным капиталом. Сегодня китайские предприниматели — самые многочисленные инвесторы в российскую экономику.

Укрепление стратегического партнерства России и Китая и набирающий скорость «поворот на Восток» подтверждают, что в ближайшие годы это сотрудничество будет развиваться. В связи с этим становится актуальной проблема повышения эффективности управления совместными с китайской стороной проектами. Тем более что китайская инициатива «Один пояс — один путь» ориентирована на долгосрочную перспективу: уже реализовано более трех тысяч проектов.

Управление проектными рисками — одно из ключевых методов современного менеджмента. При этом и российские, и китайские эксперты осознают важность учета кросс-культурного фактора при идентификации, анализе и оценке потенциальных и реальных рисков, обусловленных различиями в моделях мышления и поведения партнеров [1]. Чтобы предотвратить или минимизировать возможные риски, участникам проекта необходимо изучить модели мышления и поведения партнеров: это позволит избежать трудностей в достижении целей проекта, сроков его реализации и результатов. Важно отметить, что использование культурного многообразия участников проекта может стимулировать команду на раскрытие еще больших возможностей проекта, что повысит его рентабельность и степень позитивных последствий его реализации [2].

Вышесказанное определяет цель исследования — анализ культурных особенностей мышления и поведения как способа минимизации рисков в международных проектах. Цель определяет решение следующих задач: определить понятия «культурный риск», «управление кросс-культурными рисками»; изучить особенности мышления и поведения, обусловленные культурой китайского общества в сравнении с культурой российского общества; разработать рекомендации по повышению эффективности кросс-культурных коммуникаций между россиянами и китайцами при работе над совместными проектами.

Объект — кросс-культурные риски в международных проектах России и Китая. Предмет исследования — особенности менталитета и культуры современных китайцев и россиян.

Методы исследования: анализ литературы на русском, английском и китайском языках по теме исследования; обобщения результатов. Информационная база исследования включает результаты опросов ВЦИОМ и ФОМ.

УПРАВЛЕНИЕ

КРОСС-КУЛЬТУРНЫМИ РИСКАМИ КАК СПОСОБ МИНИМИЗАЦИИ РИСКОВ

Управление кросс-культурными рисками — одно из перспективных направлений в современном менеджменте [2]. Центральным концептом выступает понятие «культура». Это система ценностей, убеждений и моделей поведения, определяющая мысли и поступки участников проекта и стейкхолдеров. Кросс-культурный риск возникает в момент осознания несоответствия между ценностями и нормами поведения участников международного проекта. Этот концепт указывает на недопонимание и разницу в социокультурных предубеждениях разных народов [3]. По мнению экспертов из сферы консалтинга, большинство неудач международных проектов происходит не из-за технической или профессиональной некомпетентности, а в процессе социально-психологической и культурной адаптации: культурный шок, коммуникативные барьеры, межличностные конфликты, изменение образа жизни, местные методы ведения бизнеса и изоляция [4]. К примеру, игнорирование этнокультурных и религиозно-мировоззренческих различий при разработке и выводе продукта компаний на зарубежный рынок может привести к негативному отношению к нему местного населения, а иногда и к репутационному ущербу, к судебным разбирательствам, преждевременному расторжению контрактов и т.д.

Таким образом, кросс-культурные риски проекта являются факторами, влияющими на цели проекта (объемы, качество, стоимость, временные затраты) и препятствующими их достижению. Следовательно, управление рисками — это средство контроля рисков путем снижения воздействия угрожающих возможностей. В этом контексте показателен пример с выводом на китайский рынок продукции под брендом «Аленка» холдинга «Объединенные кондитеры». При выводе продукции на рынок Китая были учтены традиционные вкусовые предпочтения китайцев, все надписи переведены на китайский

язык, скорректирован цвет упаковки и размер плитки, соответствующий символике китайской культуры.

КУЛЬТУРНЫЕ РАЗЛИЧИЯ КИТАЯ И РОССИИ

На основе опросов россиян, организованных ВЦИОМ в 2005, 2014 и 2024 гг., можно сделать вывод, что с 2005 г. имидж Китая как дружественной страны и партнера в общественном сознании наших граждан значительно улучшился. Так, в 2024 г. в ответах россиян о Китае преобладают позитивные высказывания: 56% наших соотечественников полагают, что Китай — это достойный экономический и стратегический партнер¹. На вопрос: «Как вам кажется, культура, образ жизни, ценности китайцев и русских отличаются сильно или не очень?» — 57% россиян ответили «сильно», 22 — «не очень сильно», а 20% затруднились ответить².

Исторические предпосылки, климатогеографические условия, технологии производства и иные факторы порождают уникальное разнообразие культур, и различия между ними называются «культурные различия». Несмотря на то, что Китай и Россия — близкие соседи, их национальные культуры различны [5, 6, 7]. Языковые барьеры могут привести к непониманию и взаимному недоверию или конфликту между партнерами по проекту [8]. У Китая и России методы ведения бизнеса имеют свои особенности: Россия придерживается революционных подходов, в то время как Китай склонен к реформизму из-за влияния традиционной культуры умеренности; если Россия действует радикально и быстро развивается, то Китай сторонник постепенной эволюции. Китайцы и русские — коллективисты. Однако коллективизм проявляется по-разному.

Русские ориентируются на индивидуальность и ответственность каждого, его роль в коллективе, но при этом учитывается свобода выбора и личная инициатива, проявляющаяся в стремлении выражать свои мысли и чувства, даже если они идут вразрез с общепринятыми нормами. Это — коллективизм индивидуальности. Китайская же культура — это идея общности, где ценятся интересы группы выше личных. Семья, сообщество и работа в команде занимают центральное место в жизни китайцев. Люди стремятся к гармонии и согласованию действий с окружающими, что часто выражается в соблюдении иерархий. Они считают, что коллектив — это главное, поэтому акцент

на взаимопомощь и взаимную зависимость. Важной особенностью традиционной китайской культуры является то, что интересы и желание коллектива священны для человека. Этот коллективизм — общности.

Поэтому в международных обменах китайцы часто демонстрируют широкий спектр мнений [1]. Русские же рассчитывают на собственные силы: без индивидуумов невозможно сформировать коллектив. Китайцы готовы к переговорам в любой момент, в то время как у русских график переговоров фиксированный.

Традиционный образ мышления китайцев — целостный приоритет и комплексное мышление, сосредоточение внимания на актуальности вещей в целом. На валютных биржах это проявляется в принципе оценки общей ситуации, взвешивания всех «за» и «против» с точки зрения общих интересов. В конкретном общении и переговорах китайцы часто сосредотачиваются на руководящих принципах, сначала определяя общие, а затем переходят к конкретным условиям и деталям. Россияне предпочитают инновации, анализируют, ценят доказательства и детали. Китайские ценности демонстрируют умеренность и самодисциплину, в то время как россияне демонстрируют немного свободы и раскованности.

ВЫВОДЫ

В заключение следует отметить, что принятие культурного многообразия — важнейший принцип управления международными проектами. Многонациональная команда обладает уникальным потенциалом поиска креативных способов и методов для повышения эффективности управления. Можно предложить российским менеджерам применять более гибкие модели менеджмента, на основе которых возможно постепенное формирование корпоративной культуры на основе принципа мультикультурности, при этом ценности представителей разных культур не должны противоречить российской системе традиционных ценностей.

Здесь возможны следующие мероприятия: организация учебно-образовательных программ об истории культур России и Китая, специальных кросс-культурных тренингов, посещение культурных общественных пространств (театров, музеев, выставок, фольклорных мероприятий и т.д.) Особое внимание следует уделить знакомству представителей разных стран с системой визуальной культуры партнеров, которая является важным элементом их национальных культур (государственная, религиозная, социальная, этническая символика, традиционный орнамент, невербальные средства

¹ URL: <https://wciom.ru/analytical-reviews/analiticheskii-obzor/rossija-i-kitai-monitoring>

² URL: <https://fom.ru/Mir/12150?ysclid=maaywmm533432673267>

коммуникации (жесты, мимика, позы и т.д.), знаковые аспекты одежды и аксессуаров и т.д.

Чтобы преодолеть социокультурные различия, китайцы и россияне должны сначала признать их объективное существование [7]. Важно повышать кросс-культурную компетентность китайских и российских партнеров [9, 10]. Развитие у партнеров по бизнесу кросс-культурной компетентности (как системы знаний, умений и навыков, содействующих выработке правильной стратегии и тактики коммуникаций с зарубежными партнерами) будет содействовать повышению эффективности работы над совместными проектами. Важный элемент данного процесса — развитие эмоционального интеллекта.

Необходимо сосредоточиться на укреплении социального доверия, экономической интеграции и культурной взаимосвязанности. Также необходимо приложить значительные усилия для того, чтобы инициативы «Один пояс — один путь» и «Большое евразийское партнерство» превратились во взаимовыгодную общность интересов, судьбы и ответственности всех стран.

Научное исследование обладает рядом элементов научной новизны: дана авторская дефиниция понятия «кросс-культурный риск», обоснована важность кросс-культурного управления в проектном менеджменте; аргументировано положение, что для того чтобы понять особенности мышления и экономического поведения иностранных партнеров по бизнесу, необходимо изучить их историю, особенности языка, традиций, норм, ценностей; выявлено то, что понимание китайцами поведения россиян может быть искажено разного рода барьерами (предрассудками

о россиянах); осуществлен сравнительный анализ различий в моделях мышления и поведения россиян и китайцев; разработаны конкретные рекомендации по повышению эффективности кросс-культурных коммуникаций между россиянами и китайцами при работе над совместными проектами за счет проведения мероприятий, направленных на развитие эмоционального интеллекта, кросс-культурных программ обучения, межкультурных тренингов, посещений музеев, выставок и т.д.

Безусловно, данное исследование обладает рядом ограничений. Необходимы организация и осуществление различного рода социологических исследований (опросов, экспертиз и т.д.) среди сотрудников российских и китайских совместных предприятий для того, чтобы выявить ключевые параметры, которые наиболее препятствуют достижению взаимопонимания и согласованности действий. Учет полученных данных о социокультурных различиях в экономическом поведении будет способствовать более эффективному управлению кросс-культурными проектами, а также формированию ценности доверия между российскими и китайскими партнерами.

Теоретическая значимость исследования состоит в том, что полученные результаты расширяют и углубляют знания о кросс-культурных рисках в международном бизнесе, раскрывают их сущность и роль. Прикладная ценность полученных результатов в том, что они могут быть положены в основу рекомендаций для менеджеров и сотрудников компаний, работающих на внешнем рынке или реализующих совместные проекты.

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. Wang G.F., Hu X. Research on intercultural communication in international business. *Open Access Library Journal*: 2022(9):1–7. DOI: 10.4236/oalib.1109064
2. Rodríguez-Rivero R., Ortiz-Marcos I., Ballesteros-Sánchez L., Martínez-Beneitez X. Identifying risks for better project management between two different Cultures: The Chinese and the Spanish. *Sustainability*. 2020;12:25–88. DOI: 10.3390/su12187588
3. Chung M. Doing business successfully in China. New-York.: PUBLISHER Elsevier Science & Technology, 2011. 247 p.
4. Залесская О.В. Китайские бизнес-практики в дальневосточном приграничье: от восторга неопита до индифферентности наблюдателя. *Вестник Пермского университета. История*. 2022;2(57):179–189. DOI:10.17072/2219-3111-2022-2-179-189
5. Китайская цивилизация в глобализирующемся мире. По материалам конференции. В 2-х т. Хорос В.Г., ред. Москва: ИМЭМО РАН; 2014. 393 с. URL: https://www.imemo.ru/files/File/ru/publ/2014/2014_019.pdf
6. Шогенова Л.А. Особенности социальной коммуникации и этикета в китайской культуре: традиционные основы и современность. *Обсерватория культуры*. 2018;15.(4):460–467. DOI:10.25281/2072-3156-2018-15-4-460-467
7. Янь Л. Межкультурная русско-китайская бизнес-коммуникация. *Человек. Культура. Образование*. 2023;1(47):26–37. DOI:10.34130/2233-1277-2023-1-26

8. Просеков С.А. Китайский национальный характер и особенности мышления китайцев: к методологии философского исследования. *Гуманитарные науки. Вестник Финансового университета*. 2024;14(1):76–81. DOI:10.26794/2226-7867-2024-14-1-76-81
9. Matveev A. Intercultural competence in organizations. A guide for leaders, educators and team players. Cham: Springer, 2017. 182 с. DOI: 10.1007/978-3-319-45701-7
10. Michailova S., Holden N., Paul S. Conceptualizing cross-cultural management competence. The SAGE Handbook of contemporary cross-cultural management. Szkudlarek B., Romani L., Caprar D.V., Osland Y.S., eds. New-York: SAGE Publications Ltd, 2020.

REFERENCES

1. Wang G. F., Hu X. Research on intercultural communication in international business. *Open Access Library Journal*. 2022 (9):1–7. DOI:10.4236/oalib.1109064
2. Rodríguez-Rivero R., Ortiz-Marcos I., Ballesteros-Sánchez L., Martínez-Beneitez X. Identifying risks for better project management between two different Cultures: The Chinese and the Spanish. *Sustainability*. 2020;12:25–88. DOI: 10.3390/su12187588
3. Chung M. Doing business successfully in China. New York: Elsevier Science & Technology, 2011. 247 p.
4. Zalesskaya O.V. Chinese business practices in the Far Eastern border region: From the delight of a neophyte to the indifference of an observer. *Bulletin of Perm University. History*. 2022;2(57):179–189. (In Russ.). DOI: 10.17072/2219-3111-2022-2-179-189
5. Chinese civilization in a globalizing world. Based on the conference materials. In 2 volumes. Khoros V.G., ed. Moscow: IMEMO RAS; 2014. 393 p. URL: https://www.imemo.ru/files/File/ru/publ/2014/2014_019.pdf. (In Russ.).
6. Shogenova L.A. Features of social communication and etiquette in Chinese culture: traditional foundations and modernity. *The Observatory of Culture*. 2018;15.(4):460–467. (In Russ.). DOI:10.25281/2072-3156-2018-15-4-460-467
7. Yan L. Intercultural Russian-Chinese business communication. *Human. Culture. Education*. 2023;1(47):26–37. (In Russ.). DOI:10.34130/2233-1277-2023-1-26
8. Prosekov S.A. Chinese national character and peculiarities of Chinese thinking: Towards a methodology of philosophical research. *Humanities and social sciences. Bulletin of the Financial University*. 2024;14(1):76–81. (In Russ.). DOI: 10.26794/2226-7867-2024-14-1-76-81
9. Matveev A. Intercultural competence in organizations. A guide for leaders, educators and team players. Cham: Springer, 2017. 182 p. DOI: 10.1007/978-3-319-45701-7
10. Michailova S., Holden N., Paul S. Conceptualizing cross-cultural management competence. The SAGE Handbook of contemporary cross-cultural management. Szkudlarek B., Romani L., Caprar D.V., Osland Y.S., eds. New York: SAGE Publications Ltd, 2020. (In Russ.).

ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРЕ / ABOUT THE AUTHOR

Екатерина Андреевна Тен — студент, лаборант-исследователь, кафедра социологии, факультет социальных наук и массовых коммуникаций, Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации, Москва, Российская Федерация

Ekaterina A. Ten — Student, Laboratory Researcher, Department of Sociology, Faculty of Social Sciences and Mass Communications, Financial University under the Government of the Russian Federation, Moscow, Russian Federation
<https://orcid.org/0000-0012-3456-7890>
 225337@edu.fa.ru

Конфликт интересов: автор заявляет об отсутствии конфликта интересов.
Conflicts of Interest Statement: The author has no conflicts of interest to declare.

Статья поступила 22.04.2025; принята к публикации 05.05.2025.
Автор прочитала и одобрила окончательный вариант рукописи.
The article was received on 22.04.2025; accepted for publication on 05.05.2025.
The author read and approved the final version of the manuscript.