

Научная статья
УДК 378.4
DOI: 10.20323/1813-145X_2023_4_133_39
EDN: VSKKIC

Педагогические основания организационной культуры в вузах Китайской Народной Республики

Чжан Цзэхуа

Аспирант, Российский государственный педагогический университет имени А. И. Герцена. 191186, г. Санкт-Петербург, наб. Мойки, д. 48
zhangzehua0351@gmail.com, <https://orcid.org/0009-0001-2874-4947>

Аннотация. Организационная культура как коммерческих, так и социальных организаций, принятая в разных странах, представляет собой ключевой фактор, объясняющий их уникальные особенности и различия, в том числе национальные. Поэтому ее изучение является особенно важным для практикующих руководителей вне зависимости от сферы деятельности их предприятия. Знание тонкостей организационной культуры иностранного партнера позволяет корректно выстраивать взаимоотношения; служит ориентиром, позволяющим избежать трудностей, которые возникают при работе с представителями других стран, и повысить эффективность производственной деятельности. Высшие учебные заведения в этом смысле не являются исключением: закрепившиеся в них нормы и правила поведения заметно влияют на стиль управления и рабочую атмосферу. В национальных университетах, помимо сложившейся академической культуры, действует собственная логика построения социальной и экономической структуры, основанная на историческом и культурном наследии. Национальным особенностям организационной культуры в вузах КНР и посвящена настоящая статья.

Культура рассматривается как одна из основных переменных, учитывающих конкретные сценарии управления, которые получили развитие в Китае за последние несколько десятилетий. Особое внимание будет уделено пояснению таких важных для китайского общества черт, как подчеркнутое уважение к иерархии и социальному коллективу, восходящих к трудам древних философов страны, и признанию социальных обязательств перед высшей государственной властью и семьей.

Ключевые слова: национальная культура; организационная культура; университеты КНР; корпоративное поведение; общественные отношения; менеджмент образования; образовательные системы

Для цитирования: Чжан Цзэхуа Педагогические основания организационной культуры в вузах Китайской Народной Республики // Ярославский педагогический вестник. 2023. № 4 (133). С. 39-45.
http://dx.doi.org/10.20323/1813-145X_2023_4_133_39. <https://elibrary.ru/VSKKIC>

Original article

Educational foundations of organizational culture in universities of the People's Republic of China

Zhang Jehua

Post-graduate student, Herzen russian state pedagogical university. 191186, Saint Petersburg, Moika River emb., 48
zhangzehua0351@gmail.com, <https://orcid.org/0009-0001-2874-4947>

Abstract. The organizational culture of both commercial and social organizations adopted in different countries is a key factor explaining the existing international differences. For this reason, its study is especially important for practicing managers, regardless of the scope of their enterprise. Knowing the intricacies of the organizational culture of a foreign partner allows you to build more profitable relationships, it serves as a guideline that makes it possible to avoid the likely difficulties that arise when working with people from other countries and increase the efficiency of production activities. In this sense higher education institutions are no exception. The norms and rules of conduct entrenched in them significantly affect the management style and working atmosphere found there. In addition to this, each nation has its own logic of building a social and economic structure based on the uniqueness of their historical and cultural heritage. This article is devoted to the consideration of the national characteristics of the organizational culture in the universities of the People's Republic of China. Culture will be considered as one of the main variables,

considering the specific management scenarios that have developed in China over the past few decades. Particular attention will be paid to explaining such important elements for the Chinese society as the emphasized respect for the hierarchy and social collective, dating back to the works of the ancient philosophers of the country, and the recognition of increased social obligations to the highest state power and family.

Keywords: national culture; organizational culture; Chinese universities; corporate behavior; social relations; educational management; educational systems

For citation: Zhang Jehua Educational foundations of organizational culture in universities of the People's Republic of China. *Yaroslavl pedagogical bulletin*. 2023; (4): 39-45. (In Russ.).
http://dx.doi.org/10.20323/1813-145X_2023_4_133_39. <https://elibrary.ru/VSKKIC>

Введение

Управляя организацией, в том числе образовательной, больше всего времени и усилий руководители, как правило, тратят на работу с ее формальной структурой. Эта, безусловно, важная характеристика организации традиционно считается объектом управления. При этом, однако, любой руководитель понимает, что истинное «лицо» организации не описывается ее штатным расписанием, характером решаемых задач или осуществляемыми бизнес-процессами. Подлинную сущность любой организации, и университет не исключение, определяют конкретные люди, которые в ней работают. Несложно найти вузы с практически идентичными формальными структурами, но практически невозможно представить себе два абсолютно одинаковых коллектива преподавателей.

Отличительные особенности университета, его неповторимый облик становятся понятны тогда, когда мы обращаем внимание на его социальность, «человеческий фактор», который, кстати говоря, и создает основные проблемы в управлении. Именно здесь скрыта «невидимая часть айсберга» — неформальная структура университета: убеждения, ценности, нормы поведения, отношения и много что еще, что отличает один университет от другого и, в нередких случаях, определяет его конкурентные преимущества.

Что дает руководителю понимание особенностей организационной культуры? Прежде всего, возможность осознать, чем принципиально отличается его вуз от других, на чем реально базируется его уникальность. Понимание организационной культуры позволяет руководителю увидеть, что можно и нужно, а что нецелесообразно делать; оценить человеческие ресурсы и потенциал организации. Руководитель сможет лучше прогнозировать эффективность своей управленческой деятельности, принимать верные решения, опираясь на знание реального состояния коллектива.

Знание организационной культуры поможет руководителю предугадать реакцию подчиненных на нововведения, спрогнозировать уровень их сопротивления организационным изменениям, выяснить истинную причину многих проблем и конфликтных ситуаций.

И, наконец, понимание организационной культуры поможет руководителю оценить возможность использования чужого опыта (в том числе управленческого). В то же время можно рассчитывать на успешное внедрение лучших практик, только если организация, опыт которой копируется, имеет сходную организационную культуру.

Термин *культура* в широком смысле связан с относительно стабильным набором жизненных моделей, убеждений, ценностей и типов поведения, разделяемых обществом [Tylor, 2022]. В свою очередь, организационная культура проявляется в том, как сотрудники воспринимают свою организацию и ее особенности, насколько идентифицируют себя с ней. Это подразумевает наличие некоторых общих представлений, принятых членами коллектива, как системы базовых принципов и совокупности основных элементов, которые вместе отражают сущностные характеристики организации.

Существует множество определений организационной культуры. Так, А. Яхья, Н. Яхья, Дж. Исмаил и З. Шариф полагают, что она является стратегическим ресурсом, ценность которого заключается в обеспечении преемственности и постоянства организаций [Yahaya, 2013].

Эдгар Шейн утверждает, что любая организация обладает собственной культурой, проявляющейся на трех уровнях [Schein, 2004]:

- производственном, соответствующем ее материальным компонентам, таким как технологии, процессы, физические пространства, язык и др.;
- идейном, отражающем убеждения и ценности, которые связаны с целями, идеалами и стремлениями;

– практическом, в рамках которого осуществляются те бессознательные действия, с помощью которых конституируются ценности.

Согласно К. С. Кэмерону и Р. Куинну культура выступает фактором, на основании которого можно выстраивать долгосрочную эффективную стратегию организаций. Авторы выдвигают гипотезу, в соответствии с которой те, кто отвечает за изучение и управление организационной культурой, должны быть в состоянии измерить ее ключевые показатели [Cameron, 2011]. Успех любой организации, в том числе университета, таким образом, связан с организационной культурой, посредством которой обеспечивается прогресс, необходимый для своевременного внесения изменений [Rubin, 2009].

Организационная культура в образовательном учреждении связана с пониманием его как сложной социальной системы. В связи с этим Г. Хофстеде, Б. Нойджен и Г. Сандерс подчеркивают: культуру образовательной организации надлежит рассматривать исключительно в комплексе, так как в противном случае она с большим трудом поддается изучению [Hofstede, 1990]. Они же утверждают, что в случае с высшими учебными заведениями традиции прочно персонифицированы в компонентах организационной культуры и определяют не только ее устойчивость, но и развитие. Следовательно, изучение связей, имеющихся в неформальных структурах вузов, приводит к лучшему пониманию их возможностей и перспектив развития.

Организационная культура образовательных учреждений в наше время становится инструментом, поддерживающим их устойчивое развитие, так как с ее помощью важные для вуза ценности имплицитно или эксплицитно прививаются всеми субъектами образовательной деятельности.

Университет, выступающий сегодня двигателем прогресса и агентом инновационных изменений, призван формировать у студентов ценностные ориентации, которые позволяют им вести себя ответственно, как в личном, так и в профессиональном отношении и своими действиями оказывать положительное влияние на общество и окружающую среду. А для этого он сам должен обладать такими ценностями, воспроизводить и культивировать их.

Современный Китай представляет собой государство, построенное на основе специфических этических и моральных доктрин, формировавшихся на протяжении тысячелетий, поэтому оче-

видно, что грамотное сочетание традиций и инноваций играет важную роль в устойчивом развитии страны, основу которого составляет уникальный менталитет ее граждан. Китайская культура — одна из древнейших в мире — включает в себя множество обычаев и традиций, связанных с ее историей, мифологией, искусством и философией, которые продолжают сохранять актуальность и в современных условиях.

Характерная для Китая организационная культура, как правило, основана на безоговорочном послушании, независимо от того, прав ли человек, отдающий приказы [Xiao, 2020]. Более того, некоторые исследователи полагают, что в этой культуре не существует свободы принадлежности к какой-либо организации, поскольку базовый принцип любой из них — руководящая роль Коммунистической Партии Китая [Caraballo, 2016].

Во многих культурах, и особенно в китайской, есть несколько ключевых аспектов, которые заметно отстраивают ее от всех остальных. Прежде всего, следует указать на социально-политические особенности КНР. Традиционные ценности подверглись серьезным испытаниям после падения последней императорской династии Цин в 1911 г. С этого времени общество Китая стало ощущать потребность в коренном изменении строя, который царил в Поднебесной империи с момента ее зарождения. Вероятно, именно там лежат истоки китайской культурной революции, в частности, именно тогда одной из главных проблем традиционного Китая был объявлен устаревший институт семьи [Sing, 1922].

Начиная с 1 октября 1949 г. (дня основания Китайской Народной Республики) новое правительство приступило к реализации проекта быстрой индустриализации, вдохновленной ленинской моделью в духе СССР, основанной на централизованно управляемых структурах, основным элементом которых стали крестьянские коммуны. Тогда же были созданы специализированные государственные отраслевые структуры с коллективистской системой социального обеспечения, называемой *данвэй*, или рабочей единицей, с помощью которой регулировалась социальная, экономическая и политическая жизнь каждого гражданина нового государства [Xiao, 2020].

Еще одним ключевым моментом, который следует учитывать, когда мы говорим о китайской специфике организационной культуры, является влияние конфуцианства и даосизма. Дело

в том, что, несмотря на попытки Мао Цзэдуна нивелировать влияние этих философских течений на жизнь китайского народа, они не утратили актуальности. Даже сейчас, в XXI в., конфуцианство во многом определяет мировоззрение и паттерны поведения многих китайцев.

Основными аспектами конфуцианства, значимыми влияющими на организационную культуру университетов Китая, являются следующие:

1. Восприятие личности как элемента общественной структуры, ценность которого формируется только в единении с окружением (*гуаньси*).

Так, Д. Б. Графов отмечает: «С точки зрения социологии лица, вступившие в отношения гуаньси, представляют замкнутую или открытую группу (сеть), в которой они связаны общими интересами и разделяют определенные правила поведения», — и указывает преимущества для каждого из участников подобной структуры, поскольку «отношения гуаньси также связаны с обеспечением тех, кто в них вступил, преимуществами при распределении различных выгод и бенефиций. Это могут быть должности, доходы, затраты, подряды, контракты, рабочее время — любые другие материальные и нематериальные блага и ресурсы» [Графов, 2018, с. 104].

2. Вера в коллективизм, в связи с чем в китайских университетах поощряется соблюдение групповых норм, направленных на укрепление кооперативного поведения.

В китайском обществе индивидуум подчиняется коллективу, чтобы не разрушить гармонию. В европейских и североамериканских компаниях и учреждениях, напротив, поощряется индивидуализм сотрудников, предусматривающий, что они должны больше акцентироваться на себе и своих способностях [McMillan-Capehart, 2005]. В этом смысле китайская культура весьма заметно отличается от западной, для которой в соответствии с христианской религиозной доктриной характерно представление о работе как о божественном наказании, накладываемом на личность.

3. Уважение к авторитету, в связи с чем китайцы более предрасположены к подчинению.

Граждане КНР уверены, что, демонстрируя уважение по отношению не только к тем, кто старше по возрасту, но и к тем, кто старше по должности, можно гарантировать соблюдение порядка и достижение всеобщего блага. По этой причине китайцы склонны относиться к начальству как к родителям — с почтением и уважением [Eberly, 2014].

Из конфуцианства также пришли такие особенности китайской организационной культуры, как требовательность к себе, уважение к образованию, честность и надежность.

Таким образом, к числу основных особенностей китайской организационной культуры относятся коллективизм и нацеленность на всеобщее благо, с которыми тесно связаны такие понятия, как *гуаньси* и *мианьцзы*. Несомненно, присущий китайской культуре коллективизм проистекает из большого значения семьи и группы, связанного с учением конфуцианства. Некоторые авторы, полагают, что сочетание названных концептов с навыками, необходимыми для достижения корпоративной цели китайской организации, составляют ее конкурентное преимущество [Carney, 2003]. *Мианьцзы* (буквально «лицо») можно также перевести как «честь» или даже «уважение». По этой причине для китайца потеря *мианьцзы* может означать и утрату личного авторитета, и общественное порицание. Данный концепт берет свое начало в конфуцианстве и его стремлении к социальной гармонии и может быть определен как психологическое проявление желания сохранить социальную стабильность, иерархию и продуктивное взаимодействие с окружением [Smith].

Утрата *мианьцзы* может стать следствием как внешних обстоятельств, так и собственных ошибочных действий, и выражается

- в неуважении к начальнику;
- публичной критике начальника и коллег;
- надменности;
- публичном унижении (себя и/или коллег)

[Qi, 2011].

Китай — страна с высокой дистанцией власти. Как следствие, устойчивый и многоуровневый иерархический строй играет важную роль в организационной культуре китайских университетов. Иерархия по-китайски предполагает уважение к начальству и основывается на конфуцианских идеалах, следовать которым необходимо для поддержания общественного порядка [Hofstede, 1990]. Она управляет всем китайским обществом и определяет уникальную специфику организационной культуры. Иерархия определяет стиль общения начальников и подчиненных, закрепляет вертикали власти с распределением функций по рангам, приводит к отсутствию индивидуальной инициативы, особенно если она не поощряется начальниками, становится причиной терпимости к самодурству руководства и нежелания рисковать [Liu, 2011].

Организационная культура университета является одним из факторов, определяющих его репутацию и престижность. Отметим, что в университетах Китая до сих пор преобладает бюрократический стиль управления и ощущается сильное влияние политического строя страны. Это объясняется достаточно просто. Дело в том, что реформы, проводимые в китайских университетах в последние годы, были направлены на обновление внешней оболочки организационной культуры и не затронули ее глубинные слои, опирающиеся на конфуцианство и даосизм [Yahaya, 2013].

На уровне университета организационная культура может быть определена как ценности и убеждения заинтересованных сторон (то есть администраторов, преподавателей, студентов, членов правления и вспомогательного персонала), основанные на традициях и передаваемые вербально и невербально [Bartell, 2003]. Считается, что ценности и убеждения сильно влияют на процессы принятия решений в университетах и формируют индивидуальное и организационное поведение. Поведение, основанное на базовых представлениях и убеждениях, транслируется и воспроизводится через истории, специальный язык и институциональные нормы. Организационная культура университета, таким образом, опирается на постоянное взаимодействие высшего руководства, администраторов, преподавателей и студентов, формирует организационные системы и может способствовать или препятствовать достижению организационных целей [Yilmaz, 2008].

Поскольку финансовыми и административными донорами китайских университетов зачастую выступают органы государственной власти, не удивительно, что правительство КНР все еще считает возможным определять организационную миссию и цели финансируемого им вуза. Таким образом, поддержка университетов нередко оборачивается контролем за ними, при котором очень сложно создать полностью автономную организационную культуру, в рамках которой все решения принимались бы исключительно университетским научным и студенческим сообществом [Yu, 2018]. Влияние государства на университеты Китая все еще настолько высоко, что в сочетании с влиянием философско-исторических особенностей неизменно приводит к тому, что большинство образовательных учреждений страны мало чем отличаются друг от друга и демонстрируют высокий уровень стан-

дартизации в области как преподавания, так и внутреннего устройства [Yu, 2016].

По мере реформирования сектора высшего образования в Китае постепенно происходит перераспределение функций управления для более полного удовлетворения растущих требований и потребностей сотрудников и учащихся. В связи с этим, несмотря на сложившиеся и прочно закрепившиеся стереотипы, руководству университетов все же приходится переформатировать существующую организационную культуру и создавать новые модели организационного поведения.

Можно выделить следующие важные области, в которых использование методов исследования и коррекции организационной культуры китайских университетов может оказаться весьма плодотворным:

- Упрочение авторитета и власти первых лиц.
- Преодоление недоверия в отношении первых лиц и создание атмосферы сотрудничества.
- Комплексная организационная диагностика с целью выявления слабых мест в работе университета.
- Преодоление внутренних конфликтов между профессиональными и иерархическими группами, в особенности при внедрении новых технологий и методов работы или реорганизации существующих.
- Диагностика различного отношения к деятельности и способам ее осуществления представителями разных структур (администраторами, преподавателями, вспомогательным персоналом, студентами).
- Выявление внутренних проблем университета.
- Реструктуризация университета в саморазвивающуюся и самообучающуюся организацию.
- Преодоление кризисов личностного развития.

Понимание роли и значения организационной культуры для успешной реализации не только краткосрочных, но и долгосрочных стратегических целей университета и умение «выстраивать», выращивать, формировать желательную организационную культуру — важнейшее условие успешного развития системы высшего образования Китая и всего китайского общества в целом. Китайские университеты только тогда смогут реально конкурировать с западными университетами и стать мировыми лидерами образования, когда они смогут сравняться с ними не только по уровню исследований, компетентности профессором и технической оснащенности, но и

по искусству создания поддерживающей организационной культуры, составляющей ядро человеческого капитала университета.

Библиографический список

1. Графов Д. Б. Экономическая модель гуаньси в Китае: сравнительный анализ // Проблемы Дальнего Востока. 2018. № 5. С. 104-117.
2. Bartell M. Internationalization of universities: a university culture-based framework // Business Ethics and Leadership. 2003. № 45. pp. 43-70.
3. Cameron K. S., Quinn R. E. Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework. 3rd Edition : Jossey-Bass, 2011. 288 p.
4. Caraballo F. E. Organizational Culture Comparison of China and the United States Using the Denison Organizational Culture Model. Alliant International University. San Francisco, 2016. 140 p. // ACADEMIA. сайт. URL: https://www.academia.edu/29450709/Organizational_Culture_Comparison_of_China_and_the_United_States_Using_the_Denison_Organizational_Culture_Model (дата обращения: 26.04.2023).
5. Carney M., Gedajlovic E. Strategic Innovation and the Administrative Heritage of East Asian Family Business Groups // Asia Pacific Journal of Management, 2003. Volume 20. pp. 5-26.
6. Eberly M., Farh J. Affective Trust in Chinese Leaders: Linking Paternalistic Leadership to Employee Performance // Journal of Management, 2014. URL: https://www.academia.edu/27421664/Affective_Trust_in_Chinese_Leaders_Linking_Paternalistic_Leadership_to_Employee_Performance (дата обращения: 28.04.2023).
7. Graham J. L., Lam N. M. The Chinese negotiation // Harvard Business Review. 2003. № 81 (10). pp. 82-91.
8. Hofstede G., Neuijen B., Daval O. D. et al. Measuring Organizational Cultures: A Qualitative and Quantitative Study Across Twenty Cases // Administrative Science Quarterly, 1990. Vol. 35. № 2. pp. 286-316.
9. Liu S. Hierarchy (Dengji)-Pyramid of Interconnected Relationships // China Media Research. 2011. № 7 (4). pp. 77-84.
10. McMillan-Capehart A. A configurational framework for diversity: Socialization and culture // Personnel Review. 2005. № 34 (4). pp. 488-503.
11. Qi X. Face: A Chinese concept in a global sociology // Journal of Sociology, 2011. Volume 47. Issue 3. pp. 279-295.
12. Rubin R. B., Palmgreen P., Sypher H. E. Organizational Culture Survey // Communication Research Measures: A Sourcebook. New York : Routledge, 2009. pp. 263-267.
13. Schein E. Organizational Culture and Leadership. Third Edition. San Francisco: Jossey-Bass, 2004. pp. 26-35 // UNTAG. сайт. URL: http://www.untag-smd.ac.id/files/Perpustakaan_Digital_2/ORGANIZATIONAL%20CULTURE%20Organizational%20Culture%20a

nd%20Leadership,%203rd%20Edition.pdf (дата обращения: 26.04.2023).

14. Sing G. The Chinese Family System. New York: International Press, 1922. pp. 26-35 // Cornell University Library. сайт. URL: <https://ia800203.us.archive.org/19/items/cu31924013827484/cu31924013827484.pdf> (дата обращения: 26.04.2023).

15. Smith D. Guanxi, Mianzi, and Business: The Impact of Culture on Corporate Governance in China // International Finance Corporation. World Bank Group. сайт. URL: <https://www.ifc.org/wps/wcm/connect/24ba2c3f-a5a3-46f7-8151-92bec762cb6a/IFC+PSO+26+052112.pdf?MOD=AJPERES&CVID=juAK0NA> (дата обращения: 28.04.2023).

16. Tylor E. B. Primitive culture: Researches into the Development of Mythology, Philosophy, Religion, Art, and Custom. Legare Street Press, 2022. 492 p.

17. Wang H., Tsui A. S. Organizational Culture in China: An Analysis of Culture Dimensions and Culture Types // Management and Organization Review. 2006. № 2 (3). pp. 345-376.

18. Xiao Z., Liu T., Chai Y., Zhang M. Corporate-Run Society: The Practice of the Danwei System in Beijing during the Planned Economy Period // Sustainability. 2020. № 12 (4).

19. Yahaya A., Yahaya N., Ismail J. etc. The factors influencing organizational culture in Federal Agricultural Marketing Authority (FAMA) // African Journal of Agricultural Marketing. 2013. Vol. 1 (2). pp. 35-40.

20. Yilmaz C., Ergun E. Organizational culture, and firm effectiveness: An examination of relative effects of culture traits and the balanced culture hypothesis in an emerging economy // Journal of World Business. 2008. № 43. pp. 290-306.

21. Yu S. O., Wang Y. Relationship between Organization Culture and Managers' Performance: Empirical Study of a Chinese University // Business Ethics and Leadership. 2018. № 2 (2). pp. 97-105.

22. Yu S. O. Reculturing: The key to sustainability of private universities // International Journal of Teaching and Education. 2016. № 4 (4). pp. 88-105.

Reference list

1. Grafov D. B. Jekonomicheskaja model' guan'si v Kitae: sravnitel'nyj analiz = Guanxi economic model in China: comparative analysis // Problemy Dal'nego Vostoka. 2018. № 5. С. 104-117.
2. Bartell M. Internationalization of universities: a university culture-based framework // Business Ethics and Leadership. 2003. № 45. pp. 43-70.
3. Cameron K. S., Quinn R. E. Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework. 3rd Edition : Jossey-Bass, 2011. 288 p.
4. Caraballo F. E. Organizational Culture Comparison of China and the United States Using the Denison Organizational Culture Model. Alliant International University.

- San Francisco, 2016. 140 p. // ACADEMIA. sajt. URL: https://www.academia.edu/29450709/Organizational_Culture_Comparison_of_China_and_the_United_States_Using_the_Denison_Organizational_Culture_Model (data obrashhenija: 26.04.2023).
5. Carney M., Gedajlovic E. Strategic Innovation and the Administrative Heritage of East Asian Family Business Groups // *Asia Pacific Journal of Management*, 2003. Volume 20. pp. 5-26.
6. Eberly M., Farh J. Affective Trust in Chinese Leaders: Linking Paternalistic Leadership to Employee Performance // *Journal of Management*, 2014. URL: https://www.academia.edu/27421664/Affective_Trust_in_Chinese_Leaders_Linking_Paternalistic_Leadership_to_Employee_Performance (data obrashhenija: 28.04.2023).
7. Graham J. L., Lam N. M. The Chinese negotiation // *Harvard Business Review*. 2003. № 81 (10). pp. 82-91.
8. Hofstede G., Neuijen B., Daval O. D. et al. Measuring Organizational Cultures: A Qualitative and Quantitative Study Across Twenty Cases // *Administrative Science Quarterly*, 1990. Vol. 35. № 2. pp. 286-316.
9. Liu S. Hierarchy (Dengji)-Pyramid of Interconnected Relationships // *China Media Research*. 2011. № 7 (4). pp. 77-84.
10. McMillan-Capehart A. A configurational framework for diversity: Socialization and culture // *Personnel Review*. 2005. № 34 (4). pp. 488-503.
11. Qi X. Face: A Chinese concept in a global sociology // *Journal of Sociology*, 2011. Volume 47. Issue 3. pp. 279-295.
12. Rubin R. B., Palmgreen P., Sypher H. E. Organizational Culture Survey // *Communication Research Measures: A Sourcebook*. New York: Routledge, 2009. pp. 263-267.
13. Schein E. Organizational Culture and Leadership. Third Edition. San Francisco: Jossey-Bass, 2004. pp. 26-35 // UNTAG. sajt. URL: http://www.untagsmd.ac.id/files/Perpustakaan_Digital_2/ORGANIZATIONAL%20CULTURE%20Organizational%20Culture%20and%20Leadership,%203rd%20Edition.pdf (data obrashhenija: 26.04.2023).
14. Sing G. The Chinese Family System. New York: International Press, 1922. pp. 26-35 // Cornell University Library. sajt. URL: <https://ia800203.us.archive.org/19/items/cu31924013827484/cu31924013827484.pdf> (data obrashhenija: 26.04.2023).
15. Smith D. Guanxi, Mianzi, and Business: The Impact of Culture on Corporate Governance in China // *International Finance Corporation. World Bank Group*. sajt. URL: <https://www.ifc.org/wps/wcm/connect/24ba2c3fa5a3-46f7-8151-92bec762cb6a/IFC+PSO+26+052112.pdf?MOD=AJPERES&CVID=juAK0NA> (data obrashhenija: 28.04.2023).
16. Tylor E. B. Primitive culture: Researches into the Development of Mythology, Philosophy, Religion, Art, and Custom. Legare Street Press, 2022. 492 p.
17. Wang H., Tsui A. S. Organizational Culture in China: An Analysis of Culture Dimensions and Culture Types // *Management and Organization Review*. 2006. № 2 (3). pp. 345-376.
18. Xiao Z., Liu T., Chai Y., Zhang M. Corporate-Run Society: The Practice of the Danwei System in Beijing during the Planned Economy Period // *Sustainability*. 2020. № 12 (4).
19. Yahaya A., Yahaya N., Ismail J. etc. The factors influencing organizational culture in Federal Agricultural Marketing Authority (FAMA) // *African Journal of Agricultural Marketing*. 2013. Vol. 1 (2). pp. 35-40.
20. Yilmaz C., Ergun E. Organizational culture, and firm effectiveness: An examination of relative effects of culture traits and the balanced culture hypothesis in an emerging economy // *Journal of World Business*. 2008. № 43. pp. 290-306.
21. Yu S. O., Wang Y. Relationship between Organizational Culture and Managers' Performance: Empirical Study of a Chinese University // *Business Ethics and Leadership*. 2018. № 2 (2). pp. 97-105.
22. Yu S. O. Reculturing: The key to sustainability of private universities // *International Journal of Teaching and Education*. 2016. № 4 (4). pp. 88-105.

Статья поступила в редакцию 21.04.2023; одобрена после рецензирования 22.05.2023; принята к публикации 04.08.2023.

The article was submitted 21.04.2023; approved after reviewing 22.05.2023; accepted for publication 04.08.2023.