

Секция «1.4 Кадровое администрирование 5.0: интеллектуализация процессов управления персоналом в государственном и частном секторе экономики»

**Кросс-культурные особенности формирования цифровой культуры организации: синтез российских и китайских подходов к развитию бренда работодателя**

**Научный руководитель – Мельник Петр Васильевич**

**У Фуюе**

*Студент (магистр)*

Московский государственный университет имени М.В.Ломоносова, Высшая школа государственного администрирования (факультет), Москва, Россия

*E-mail: fuuiewu97@gmail.com*

В цифровой экономике бренд работодателя — это проекция цифровой культуры организации, ее «операционной системы», основанной на данных, гибкости и непрерывном обучении[1]. Выбор Яндекс и Huawei для сравнительного анализа обусловлен их ролью технологических лидеров, представляющих две разные модели цифровой культуры: российскую, сфокусированную на гибкости и пользовательском опыте, и китайскую, опирающуюся на системность и долгосрочную стратегию[2;3]. Применение спиральной динамики позволяет декодировать глубинные структуры этих моделей, рассматривая их как эволюционирующие комплексы ценностей, а не просто набор HR-практик. Сравнительный анализ подходов Яндекс и Huawei через призму спиральной динамики выявляет кросс-культурные различия и потенциал их синтеза для формирования устойчивого бренда работодателя в условиях цифровой трансформации[4].

На «оранжевом» уровне (эффективность и достижения) российский подход Яндекс делает ставку на платформенность и гибкость: автоматизация найма, управление большими данными для предиктивной аналитики и координация миллионов партнеров создают среду, привлекающую таланты, ценящие автономию, быстрые эксперименты и предпринимательскую свободу внутри корпорации[5]. Китайский подход Huawei воплощает системность и меритократию: жесткие KPI, привязанные к стратегическим целям, долгосрочные опционные программы и формализованные квалификационные лестницы формируют предсказуемую траекторию карьерного роста для тех, кто ищет стабильности, статуса и материальной отдачи от вложенных усилий в горизонте десятилетий[6].

На «зеленом» уровне (сообщество и гармония) контраст становится еще более выраженным. В России — «мягкая» гуманитарная забота: развитие внутренних сообществ по интересам (от дата-сайентистов до урбанистов), акцент на психологическом комфорте и work-life balance, мотивация через интересные задачи и горизонтальные связи[7]. В Китае — «жесткая» самоотверженность и коллективизм: Huawei последовательно выстраивает бренд вокруг образа «борцов» и «культуры волков» (преданность делу, взаимовыручка в условиях высокой турбулентности), где принадлежность к команде требует полной самоотдачи и готовности к мобилизации, но взамен дает чувство принадлежности к элите и щедрое вознаграждение за сверхусилия[8].

Обе компании, несмотря на различия, демонстрируют явную устремленность к «желтому» (адаптивность и системная интеграция) и «бирюзовому» (социальная ответственность и экосистемная целостность) уровням развития. Именно здесь возникает пространство для продуктивного синтеза: российская гибкость и ориентация на человека могут обогатиться китайской дисциплиной и системностью в построении внутренних рынков талантов и механизмов глобальной ротации кадров, превращая хаос в управляемую сложность[9;10]. В свою очередь, китайская системность способна перенять российский опыт в области

этики искусственного интеллекта, прозрачности алгоритмического управления и создания психологически комфортной среды, что позволяет снизить риски профессионального выгорания и повысить долгосрочную устойчивость команды в эпоху перегрузок[11;12].

Таким образом, синтез формирует устойчивую и адаптивную модель бренда работодателя будущего: фундамент — китайская системность в управлении ценностью и долгосрочном планировании человеческого капитала, гибкая надстройка — российская платформенность, клиентоцентричность в отношении к сотруднику и забота об индивидуальном опыте. Вектор развития — общая устремленность к социальной ответственности и этичности технологий, что превращает бренд работодателя из статичного атрибута корпоративного имиджа в динамичный инструмент эволюции цифровой культуры, способный привлекать и удерживать таланты нового поколения.

### Источники и литература

- 1) Громова, М. В. Цифровая культура как национальная культура / М. В. Громова // Человек - язык - компьютер. Исследователи будущего : Материалы Научно-практической (заочной) конференции с международным участием., Москва, 25 декабря 2023 года. – Москва: Московский государственный лингвистический университет, 2024. – С. 118-122. – EDN NEUPWN.
- 2) Novikov D.A. Comparative Study of Approaches to Legal Regulating of Digital Platform Employment in Russia and China // Legal Issues in the digital Age. 2025. №4.
- 3) Головина, Т. А. Компаративный анализ зарубежной и отечественной практики управления человеческими ресурсами на предприятиях IT-сферы / Т. А. Головина, А. А. Адаменко, А. В. Татаринцов // Вестник Академии знаний. – 2023. – № 5(58). – С. 441-448. – EDN MLNKKS.
- 4) Ковалев, С. М. Спиральная динамика в управлении организационным развитием: теоретические основы и практические применения // Вестник Московского университета. Серия 21: Управление (государство и общество). – 2021. – № 4. – С. 78-95.
- 5) Отчёт о прогрессе в области устойчивого развития группы компаний Яндекс за 2022 год : офиц. сайт / Яндекс – 19 июня 2023 г. – URL: <https://ir-docs.s3.yandex.net/sustainability/2022%20Yandex%20Sustainability%20Progress%20Report%20RUS.pdf>
- 6) Ань Синь. Исследование стратегий мотивации сотрудников и повышения эффективности работы в управлении человеческими ресурсами предприятия — на примере Huawei [J]. Национальная экономика оборота, 2024, (20): 107-110. DOI: 10.16834/j.cnki.issn1009-5292.2024.20.029.
- 7) Отчёт о прогрессе в области устойчивого развития группы компаний Яндекс за 2023 год : офиц. сайт / Яндекс – 10 июля 2024 г. – URL: <https://esg-library.mgimo.ru/upload/iblock/a30/1970dfjzlo66a3spu30tzo7rlg7ziw/Otchet-YAndeksa.pdf>
- 8) Мэн Цинцзе. Анализ применения корпоративной культуры в управлении человеческими ресурсами [J]. Китайская и зарубежная корпоративная культура, 2023, (01): 82-84.
- 9) Лонг Бо. Как формировалась система управления человеческими ресурсами Huawei [J]. Государственные предприятия, 2021, (17): 58-59.
- 10) Захаров Д. К., Лобачева А. С. ФОРМИРОВАНИЕ И РАЗВИТИЕ HR-ЭКОСИСТЕМЫ В ОРГАНИЗАЦИИ // УПИРР. 2020. №1.
- 11) Сентякова Елизавета Дмитриевна РЕГУЛИРОВАНИЕ ДИСТАНЦИОННОГО ТРУДА И КОНТРОЛЬ ТАКИХ РАБОТНИКОВ // Вестник науки и образования. 2025. №6 (161)-1.

- 12) Zhang, J., & Chen, Z. Exploring Human Resource Management Digital Transformation in the Digital Age. *Journal of the Knowledge Economy*, 2023,1-17