
ЭКОНОМИКА, ОРГАНИЗАЦИЯ И УПРАВЛЕНИЕ ПРЕДПРИЯТИЯМИ, ОТРАСЛЯМИ, КОМПЛЕКСАМИ

УДК 339.926; 338.14

УПРАВЛЕНИЕ СОЦИОКУЛЬТУРНЫМИ РИСКАМИ КИТАЙСКИХ ПРЕДПРИЯТИЙ, РАБОТАЮЩИХ В РОССИИ

Х. Бао

Московский государственный университет имени М. В. Ломоносова

С. С. Киселев

Воронежский государственный университет

Поступила в редакцию 24 апреля 2019 г.

Аннотация: исследование посвящено проблеме управления социокультурными рисками китайского бизнеса в России, развивающегося в рамках сотрудничества двух стран. В связи с глобализацией и распространением в мире транснациональных корпораций вопрос зависимости корпоративной культуры от национальных особенностей встал особенно остро. Цель – определить эффективные методы управления социокультурными рисками китайских предприятий в Российской Федерации. Выявлены социокультурные различия между китайцами и россиянами, а также перечислены методы идентификации и управления социокультурными рисками китайских предприятий в РФ. Исследование проводилось с помощью междисциплинарного подхода и методов выборочного наблюдения, статистического анализа, кейс-стади. В результате выявлена особенность социокультурных различий – неодинаковое понимание роли коллектива и личности в функционировании компании, предложены стратегии управления социокультурными рисками китайских предприятий.

Ключевые слова: социокультурные риски, корпоративная культура, факторы эффективности, стандарты управления, механизмы организации деятельности.

Abstract: the article is devoted to the problem of managing the sociocultural risks of Chinese business in Russia, developing in the framework of cooperation between the two countries. In connection with globalization and the spread of transnational corporations in the world, the issue of dependence of corporate culture on national peculiarities has become particularly acute. The purpose of the study is to identify the sociocultural risks affecting the operating activities of Chinese business and to determine the most effective methods for their management. The article lists the methods for identifying and managing the sociocultural risks of Chinese enterprises in the Russian Federation. The study used methods such as the interdisciplinary approach, sampling observations, statistical analysis, case studies. The results of the study showed that the most specific sociocultural differences lie in a different understanding of the role of the team and the individual in the functioning of the company. The article suggests three strategies of managing the socio-cultural risks of Chinese business.

Key words: sociocultural risks, corporate culture, efficiency factors, management standards, mechanisms for organizing activities.

Сегодня наблюдается усиление глобальных экономических интеграционных процессов, что влечет динамичное развитие международной конкуренции. Китайские предприятия обладают международной конкурентоспособностью и ведут транснациональную хозяйственную деятельность. Географическое расположение и экономические

интересы Китая являются одними из факторов развития китайско-российских взаимоотношений. Это служит основанием для учета экономических интересов РФ в стратегиях выхода китайских предприятий на мировой рынок.

В транснациональных взаимоотношениях происходит взаимодействие культур. В культурах могут быть различные мировоззрение, навыки, обычаи, нормы, религия и т. д. Культурные разли-

чия трансформируют корпоративную культуру китайских предприятий, обязывая учитывать культурные особенности местного населения – потребителей, партнеров, работников. Различия в культурах являются факторами развития социокультурных рисков, которые также необходимо учитывать в корпоративной культуре.

Культурные особенности работников заслуживают особого внимания, в том числе потому, что работники – это элементы трудового коллектива. Следует отметить, что в Китае тема развития трудового коллектива считается важной. Квалификация, мотивация и вовлеченность работников являются частями корпоративной культуры китайских предприятий [1].

В процессе осуществления транснационального бизнеса международные компании, обладая особенностями организационной культуры, привнесли в российскую действительность новые стандарты управления и механизмы организации деятельности. Но социокультурные различия между принимающей и собственной странами сохраняются. Эти различия непосредственно влияют на корпоративное управление, составляют культурный риск [2]. Возможное отрицательное влияние культурных рисков на развитие китайских предприятий обосновывает интерес исследователей к вопросам, связанным с управлением риском.

Согласно Г. Хофстеду, количественную оценку культурных различий можно получить с помощью оценки культурных факторов. По мнению ученого, культура – это атрибут группы, а не индивида. Важным свойством культуры является отсутствие возможности ее прямого наблюдения, другими словами, она проявляется в поведении и требует поступательного и подробного изучения. Для оценки культуры недостаточно одних наблюдений [3].

Для измерения социокультурных различий Хофстедом была создана пятифакторная модель (в некоторых вариациях модель содержала 4 фактора), где каждый фактор представляет собой ось характеристик, присущих культуре в определенной стране:

- 1) индивидуализм;
- 2) дистанция власти;
- 3) мужественность;
- 4) избегание неопределенности;
- 5) временная ориентация (ориентация на будущее).

Социокультурные факторы являются серьезными вызовами для межнациональных предприятий, поэтому для успешной хозяйственной деятельности предприятиям необходимо идентифицировать

риски и управлять ими [1]. В последние годы зарубежная практика китайских предприятий неоднократно доказывала, что бесхозяйственность кросс-культурного менеджмента является причиной потери бизнеса.

Компании из Китая, используя внутренние и внешние факторы развития и процессы экономической глобализации, могут применять активные механизмы в развитии международной деятельности с целью ускорения процессов индустриализации и информатизации в сфере национальной экономики. При этом одной из важнейших задач властей и предпринимателей Китая стало создание компаний, действующих на уровне мировых экономических стандартов. Таким образом, одновременно решается задача по формированию основ действенного механизма глобального экономического развития Китая. В качестве основного пути реализации этой стратегии китайскими компаниями практикуются прямое инвестирование за рубежом и действия по слиянию и приобретению иностранных активов, создание стратегических альянсов.

Китайские компании принимают активное участие в международном разделении труда, включившись в процессы, которые идут в мировом бизнесе, и обеспечивают укрепление международных экономических связей. При этом глобализация как важный внешний фактор развития мировой и национальной экономик Китая влияет на процессы стратегического планирования и управления компаниями из Китая [4].

Ученые выделяют несколько причин существования различий в корпоративных культурах. Разнообразие моделей культуры предприятий может быть связано с институциональными особенностями рынка в стране, может обуславливаться различиями в структуре компаний. В качестве одной из наиболее важных причин существования отличий в моделях корпоративной культуры выделяют национальные особенности стран. Другими словами, трудовые традиции укоренены в национальной культуре и базируются на национальных ценностных ориентациях.

Социокультурные факторы являются реальными вызовами для межнациональных предприятий, поэтому предприятия должны быть способны к идентификации и управлению рисками.

Выделяют следующие методы идентификации социокультурных рисков китайских предприятий, работающих в России.

Метод номинальных групп позволяет идентифицировать и расположить риски в порядке их

важности. Данный метод предполагает формирование группы из 7–10 экспертов. Каждый участник индивидуально и без обсуждений перечисляет видимые им риски проекта. Далее происходит совместное обсуждение всех выделенных рисков и повторное индивидуальное составление списка рисков в порядке их важности.

Карточки Кроуфорда. Обычно собирается группа из 7–10 экспертов. Ведущий сообщает, что задаст группе 10 вопросов, на каждый из которых участник письменно, на отдельном листе бумаги, должен дать ответы. Вопрос о том, какой из рисков является наиболее важным для проекта, ведущий задает несколько раз. Каждый участник вынужден обдумать десять различных рисков проекта.

Опросы экспертов с большим опытом работы над проектами.

Идентификация основной причины. Цель этого процесса – выявить наиболее существенные причины возникновения рисков проекта и сгруппировать риски по причинам, их вызывающим.

Анализ сильных и слабых сторон, возможностей и угроз (анализ SWOT). Цель проведения анализа – оценить потенциал и окружение проекта. Потенциал проекта, выраженный в виде его сильных и слабых сторон, позволяет оценить разрывы между содержанием проекта и возможностями его выполнения. Оценка окружения проекта показывает, какие благоприятные возможности предоставляет внешняя среда и какими опасностями угрожает.

Метод аналогии. Для идентификации рисков этот метод использует накопленные знания и планы по управлению рисками других аналогичных проектов.

Китайский и российский народы имеют отличия во многих аспектах, например, в ценностях, мышлении и поведении. Перед тем как начать заниматься транснациональным бизнесом, китайским предприятиям необходимо проводить детальное исследование русской культуры и русского характера. Социокультурные факторы являются реальными вызовами для межнациональных предприятий, поэтому предприятия должны быть способны к идентификации и управлению рисками. Мы предлагаем следующие пункты для выявления различий между китайской и российской культурами: язык, религия, праздники, этикет, алкогольная культура, национальный характер, индивидуализм и холизм, отношение к неопределенности, долгосрочное или краткосрочное ориентирование. Следует отметить, что социокультурные риски не могут быть застрахованы [5], поэтому необходимы

инструменты для работы с риском, отличные от страхования.

Корпоративная культура как часть организационной культуры предприятия выполняет руководящую, мотивирующую и нормативную функции в развитии и управлении предприятием [6]. Компании Китая, «приходя» в Россию, приносят свои социокультурные особенности, которые могут противоречить специфике российского рынка и российским ценностям. Таким образом, происходит «наложение» культур, образуется некая «культурная смесь», способная приводить к культурным рискам и потере эффективности иностранной корпоративной системы. То есть формально практики корпоративной культуры будут существовать на том же уровне и в той же форме, что и в «первоначальной» иностранной организации. При этом отсутствие подкрепления в виде совместно разделяемых ценностей будут лишь имитацией организационной культуры.

В такой ситуации компании Китая сталкиваются с необходимостью корректировать модель корпоративной культуры и изменять ее в соответствии с местными социокультурными особенностями. Сложность состоит в том, что в российском обществе не сложилось устойчивой системы корпоративной культуры, поэтому компании не могут просто изменить собственные организационные практики в соответствии с российской моделью. Таким образом, китайские предприятия попадают в положение неопределенности и должны выработать модели корпоративной культуры в новых условиях.

При разработке модели корпоративной культуры с учетом местных социокультурных особенностей возникает ряд вопросов:

- какую модель корпоративной культуры создать;
- сохраняются ли в организационной культуре особенности национальной культуры Китая или корпоративные практики унифицируются и превращаются в некую стандартную модель;
- существуют ли различия в корпоративных культурах китайских компаний, работающих в России, и в чем они проявляются?

Стоит отметить, что тема организационной культуры и социокультурных рисков находится на пересечении сфер знаний и является предметом интереса различных дисциплин. Изучением национальных особенностей корпоративной культуры занимаются антропология, культурология, менеджмент, социология. Каждая наука изучает разные аспекты данного явления, рассматривая его со своей методологией. Многообразие дисциплин, которые занимаются исследованием темы социокультур-

ных рисков иностранных партнеров, определяет существование множества подходов к рассмотрению этого феномена и методов его изучения [7].

Внимание исследователей привлекает автомобильная отрасль. Производство и продажа автомобилей являются одними из важных направлений современной мировой экономики, отрасль стремительно развивается, наращивая темпы производства. Более того, автомобильная промышленность – не узко локализованная отрасль, она развивается на всех континентах и многие страны имеют собственные автомобильные бренды. Мировая экономическая интеграция способствует расширению автомобильного производства и размещению автомобильных заводов и офисов продаж по всему миру [8].

Можно отметить, что данная отрасль в России является развивающейся отраслью и находится на этапе возрождения. В последнее десятилетие происходит активное появление представительств иностранных автомобильных компаний в России, на данный момент в России представлено 11 брендов, самые крупные из них – Chery, Geely, Great Wall и Lifan. Кроме того, открываются автомобилестроительные заводы, например, на территории Тульской области с 2018 г. функционирует завод Haval; сборка китайских внедорожников и пикапов уже идет в Гжели из кузовов, изготовленных на черкесском Derways, а также в Липецкой области совместно с российским партнером-дистрибьютором «Ирито» [9].

Таким образом, происходит повышение конкуренции на автомобильном рынке в России, поэтому компаниям для успешного функционирования необходимо вырабатывать стратегии продвижения своих автомобилей и искать источники конкурентного преимущества. Одним из таких источников может являться корпоративная культура.

Важно, что организационная культура может проявляться не только внутри предприятия, но и транслироваться для внешней аудитории. Китайская автомобильная компания, «приходя» в Россию, стремится сохранить первоначальную культурную принадлежность и позиционировать себя как представительство, разделяющее ценности и стратегические цели центральной компании. Другими словами, для автомобильных компаний важны постулируемые ценности, в отличие от некоторых других сфер производства и продажи товаров, например, FMCG-сектора, где национальная принадлежность компании не так важна.

Различия между культурами характеризуются специфическими факторами, одним из которых

является разное отношение к неопределенности. Культуры могут быть ориентированы на избегание неопределенности (один полюс оси) или характеризоваться терпимостью к неопределенности (противоположный полюс оси). Национальные культуры, близкие к первому полюсу, стараются не допускать состояния неопределенности, регламентируя все возможные ситуации нормами и правилами. Для таких культур характерна склонность к традиционным, ритуальным действиям, доверие к устоям. Для культур, находящихся на противоположном полюсе, считается приемлемым существование противоположных мнений, отличных от устоявшихся. Кроме того, в таких культурах более спокойное отношение к инициативам и риску, которые способны изменить текущий ход событий [10].

По результатам исследования Хофстеда, более склонны к избеганию неопределенности Япония и немецкоговорящие страны, более спокойно к ситуациям неопределенности относятся в Скандинавии, Китае и англоговорящих странах.

Исходя из этого, мы можем ожидать, что системы управления человеческими ресурсами и организационные культуры компаний в разных странах складывались под влиянием разных внешних условий, что привело к существованию значимых различий. Следовательно, восточные компании, даже после прихода в Россию, будут опираться на принципы, отличные от тех, на которых основаны западные компании. Это может проявляться в системе найма и продвижения по службе, отношениях внутри коллектива.

Для китайских компаний характерно наличие коллективных ценностей, проявляющихся в доминировании групповых интересов над индивидуальными, что отражается в коллективных системах принятия решений, наличии совместных традиций.

Многие внутренние структуры в современных компаниях возникают из-за институционального давления и не всегда обусловлены функциональной необходимостью, что приводит к усложнению и разветвлению устройства компании. Из этого мы можем сделать вывод о том, что и корпоративная культура как составляющая структуры предприятия может модифицироваться под воздействием конкурентов или других внешних агентов. Таким образом, иностранные компании, приходя на российский рынок, вынуждены выстраивать свою организационную культуру, ориентируясь на внешние условия [11].

Принимая предпосылку о том, что организационная культура в компаниях является отражением

национальной культуры и менталитета, мы ожидаем, что практики организационной культуры китайских компаний, работающих в России, будут отличаться друг от друга в соответствии с ценностями национальной культуры. Здесь мы не говорим о существовании связи или зависимости в культурах, однако мы можем предположить существование двух моделей организационной культуры, которые базируются на разном понимании роли человека в компании.

В российских компаниях организационная культура основывается на представлениях о человеке как члене коллектива, поэтому внутренние практики направлены на поддержание внутригруппового единства. В китайских компаниях ценится индивидуальная активность и результативность. В таблице представлены предлагаемые модели организационной культуры.

Проанализировав таблицу, мы можем говорить о том, что некоторые элементы культуры организаций действительно сохраняют в себе оттенок национальной культуры, что проявляется в направленности корпоративных практик и традициях организаций. Так, например, нами было обнаружено, что в китайских компаниях уделяется значительное внимание созданию коллективного климата и группового единства. Это проявляется в наличии формальных и неформальных мероприятий для всех сотрудников компании, в системах адап-

тации, призванных помочь новому сотруднику влиться в коллектив. Можно сказать, что в таких организациях инициатива по созданию сплоченного коллектива идет «сверху». В российских компаниях не существует такой направленности корпоративной культуры на объединение всех членов организации в «единый организм». Инициатива по созданию мероприятий исходит от самих работников, при этом целью таких событий чаще является разнообразие трудовой деятельности, а не сплочение коллектива.

В результате проведенного исследования нами были получены данные о принципах функционирования китайских предприятий в России, были проанализированы составляющие корпоративной культуры, предложены модели организационной культуры.

По итогам исследования мы можем говорить о том, что в культуре китайских компаний, которые функционируют в России, действительно существуют некие различия, основой которых мы можем предположительно считать национальные особенности. Эти различия заключаются в разном понимании роли коллектива и отдельного человека в функционировании компании. Однако стоит отметить, что разная направленность корпоративных культур может также иметь под собой другие основы, не связанные с национальными особенностями культуры. Таким образом, для того чтобы лучше

Т а б л и ц а

Предлагаемые модели организационной культуры

Элементы моделей	Российская модель (внимание к личности)	Китайская модель (внимание к коллективу)
Система найма и продвижения	Наем на основе профессиональных качеств, продвижение на основе личных достижений и результатов, при низкой эффективности – увольнение, высокий «оборот» кадров	Наем на основе общих компетенций, продвижение в соответствии со стажем, при низкой эффективности – обучение, низкий «оборот» кадров
Оценка деятельности	Оценивается индивидуальный успех, оценка сотрудника осуществляется руководителем	Оценивается коллективный успех, оценка сотрудника производится несколькими людьми
Обучение и развитие	Обучение для развития профессионализма работника	Обучение для развития как профессиональных, так и личностных навыков
Системы мотивации и поощрения	Премии, бонусы и льготы находятся в зависимости от личных достижений	Премии, бонусы и льготы находятся в зависимости от стажа
Адаптация	Акцент на погружение в профессиональные обязанности, помощь в освоении принципов непосредственной деятельности	Акцент на адаптации к коллективу, помощь в освоении внутрикорпоративных правил и принципов работы компании
Процессы принятия решений	Индивидуальное принятие решений	Участие работников в принятии решений, групповые обсуждения, при этом строгое соблюдение иерархии
Традиции и взаимоотношения	Традиции в рамках рабочего процесса	Наличие совместных традиций, касающихся вне рабочих интересов

контролировать социокультурные риски, предприятиям необходимо создать корпоративную культуру в основе общей концепции бизнеса и развития.

Корпоративная культура является основой философии управления рисками. Она состоит из двух частей: создание системы мышления в управлении рисками и выстраивание культуры управления рисками.

Система мышления в управлении предпринимательскими рисками представляет собой убеждения и отношения к рискам, начиная от разработки стратегий до повседневной предпринимательской деятельности.

Кроме этого, чтобы лучше контролировать социокультурные риски, предприятия должны укреплять контакты и межкультурное обучение,

например, регулярно проводить китайско-российский культурный форум. Это может способствовать развитию компетенций межкультурной коммуникации, улучшить отношения между руководством предприятий и сотрудниками местных органов власти. В заключение отметим, что китайским предприятиям необходимо нанимать на работу российский персонал для выстраивания межкультурной корпоративной системы. Это обосновано знакомством российского персонала с местными обычаями, традициями рынка, формальными и неформальными институтами. Таким образом, управление социокультурными рисками китайских предприятий в России заключается в найме российских сотрудников и применении синтезированной корпоративной культуры.

ЛИТЕРАТУРА

1. Бутова Е. В. Управление рисками транснациональных корпораций / Е. В. Бутова, А. И. Скопинский // Вестник университета (Государственный университет управления). – 2014. – № 4. – С. 20–25.

2. Никифоров Л. В. Китай и Россия: общее и особенное в социально-экономическом развитии / Л. В. Никифоров, Т. Е. Кузнецова, М. Б. Гусева. – М.: Наука, 2005. – 223 с.

3. Хофстеде Г. Возвращаясь к обсуждению личности и культуры: связь личностных черт и социокультурных осей / Г. Хофстеде, Р. Р. МакКрэй; пер. с англ. В. В. Солодников // Социологический журнал. – 2010. – № 4. – С. 9–41.

4. Дружинин Н. Л. Институциональный подход к исследованию российского и китайского путей рыночного реформирования экономики / Н. Л. Дружинин // Экономический анализ: теория и практика. – 2014. – № 42 (393). – С. 53–61.

5. Страхование дело и инструменты страховой защиты в риск-менеджменте: учебное пособие для магистров / А. Г. Бадалова [и др.]. – М.: Дашков и К, 2016. – 136 с.

6. Ху М. Построение многоуровневой системы анализа рисков предпринимательской деятельности пред-

приятий Китая в России / М. Ху, А. И. Уринцов // Риск: ресурсы, информация, снабжение, конкуренция. – 2014. – № 3. – С. 203–206.

7. Ху М. Совершенствование функциональной системы управления рисками предпринимательской деятельности предприятий Китая в России / М. Ху // Интернет-журнал «Науковедение». – 2014. – № 4 (23). – С. 1–10.

8. Valitov S. M. Project Risks' Management Model on an Industrial Enterprise / S. M. Valitov, A. Z. Sirazetdinova // Asian Social Science. – 2014. – Т. 10. – No. 21. – С. 242–249.

9. Заводы китайских автопроизводителей поглощают Россию. – Режим доступа: <https://www.avtovzglyad.ru/article/2014/08/25/614564-zavodyi-kitayskih-avtoproizvoditeley-poglotyat-rossiyu.html>

10. Стандарты управления рисками. – Режим доступа: https://www.aosk.ru/about/vnutrenniy-kontrol-upravlenie-riskami/standart%20ferma_russia.pdf

11. Управление рисками организаций. Интегрированная модель. – Режим доступа: <https://www.aosk.ru/about/vnutrenniy-kontrol-upravlenie-riskami/D%20COSO%20UR.pdf>

Московский государственный университет
имени М. В. Ломоносова

Бао Х., аспирант кафедры управления рисками
и страхования

E-mail: heping91@mail.ru

Тел.: 8 (495) 939-10-00

Воронежский государственный университет
Киселев С. С., аспирант кафедры экономики и
управления организациями

E-mail: serge_kiselev@bk.ru

Moscow State University named after M. V. Lomonosov

Bao H., Post-Graduate Student of the Risk Management and Insurance Department

E-mail: heping91@mail.ru

Tel.: 8 (495) 939-10-00

Voronezh State University
Kiselev S. S., Post-Graduate Student of the Economics and Organizations Management Department

E-mail: serge_kiselev@bk.ru